



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

(MSDM)

UNTUK KEMAJUAN ORGANISASI

(Strategi, Praktik, dan Inovasi)

Penulis :

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

Dr. Asmirin Noor, S.E., M.M

Dr. Drs. Abdul Rokhmat, MM

Sandi Noorzaman, S.Si., M.M

Zein Ghozali, SE., MM., M.Si., Ak., CA., CSRS

Dr. H.M. S. Ridwan, SE., M.Si., MM., CHRA

Dra. Suparmi, SE., MM

Dr. Agus Siswanto, MM

Anggraeny Paridy, SE., M.Si

dr. Rudy Dwi Laksono, SpPD., M.Ked(PD)., FINASIM., SH., MH., MARS., M.Psi

Loso Judijanto, S.Si., M.M., M.Stats

Dr (C) Agam Munawar, S.T., M.M

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

Luh Putu Rara Ayu Ratnaningrum, SE., MM

SONPEDIA.COM

PT. Sonpedia Publishing Indonesia

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) UNTUK KEMAJUAN ORGANISASI (Strategi, Praktik, dan Inovasi)

Penulis :

Dr. H. Deden Komar Priatna, ST., SIP., MM., CHRA
Dr. Asmirin Noor, S.E., M.M
Dr. Drs. Abdul Rokhmat, MM
Sandi Noorzaman, S.Si., M.M
Zein Ghozali, SE., MM., M.Si., Ak., CA., CSRS
Dr. H.M. S. Ridwan, SE., M.Si., MM., CHRA
Dra. Suparmi, SE., MM
Dr. Agus Siswanto, MM
Anggraeny Paridy, SE., M.Si
dr. Rudy Dwi Laksono, SpPD., M.Ked(PD)., FINASIM., SH., MH., MARS.,
M.Psi
Loso Judijanto, S.Si., M.M., M.Stats
Dr (C) Agam Munawar, S.T., M.M
Enggal Sari Maduratna, S.ST., M.A.P., M.Kes
Luh Putu Rara Ayu Ratnaningrum, SE., MM

Penerbit:

SONPEDIA
Publishing Indonesia

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)
UNTUK KEMAJUAN ORGANISASI
(Strategi, Praktik, dan Inovasi)

Penulis :

Dr. H. Deden Komar Priatna, ST., SIP., MM., CHRA
Dr. Asmirin Noor, S.E., M.M
Dr. Drs. Abdul Rokhmat, MM
Sandi Noorzaman, S.Si., M.M
Zein Ghozali, SE., MM., M.Si., Ak., CA., CSRS
Dr. H.M. S. Ridwan, SE., M.Si., MM., CHRA
Dra. Suparmi, SE., MM
Dr. Agus Siswanto, MM
Anggraeny Paridy, SE., M.Si
dr. Rudy Dwi Laksono, SpPD., M.Ked(PD)., FINASIM., SH., MH., MARS.,
M.Psi
Loso Judijanto, S.Si., M.M., M.Stats
Dr (C) Agam Munawar, S.T., M.M
Enggal Sari Maduratna, S.ST., M.A.P., M.Kes
Luh Putu Rara Ayu Ratnaningrum, SE., MM

ISBN : 978-623-8531-97-4

Editor:

Sepriano & Efitra

Penyunting :

Elok Pamela

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, Maret 2024

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara
Apapun tanpa ijin dari penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa, yangtelah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini dengan baik. Buku ini berjudul ***“MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) UNTUK KEMAJUAN ORGANISASI : Strategi, Praktik, dan Inovasi”***. Tidak lupa kami ucapkan terima kasih bagi semua pihak yang telah membantu dalam penulisan dan penerbitan buku ini.

Sebuah organisasi adalah sebuah entitas yang hidup dan berkembang melalui kontribusi dan upaya kolektif dari individu-individu di dalamnya. Namun, di balik setiap kesuksesan organisasi terdapat sebuah pilar yang tak tergantikan: manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dalam era dinamika bisnis yang terus berkembang, MSDM menjadi jantung yang memompa keberlanjutan dan kemajuan organisasi.

Buku ini adalah panduan yang menyeluruh untuk menggali peran MSDM dalam mendorong kemajuan organisasi. Dengan fokus pada dinamika lingkungan bisnis yang berubah, buku ini memberikan analisis mendalam tentang strategi rekrutmen yang efektif, program pengembangan karyawan, dan manajemen bakat serta karir. Selain itu, pembahasan tentang evaluasi kinerja yang berorientasi pada hasil, penanganan konflik di tempat kerja, dan pembentukan budaya organisasi yang mendorong kolaborasi dan harmoni memberikan wawasan yang berharga bagi pembaca.

Dengan penekanan pada pembangunan komitmen, motivasi, dan kesejahteraan karyawan, serta strategi manajemen perubahan yang sukses, buku ini menjadi panduan yang esensial bagi praktisi MSDM dan pemimpin organisasi yang ingin memahami bagaimana MSDM

dapat mempercepat kemajuan organisasi dalam era yang terus berubah ini.

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, Maret 2024
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
BAGIAN 1 PERAN MSDM BAGI ORGANISASI	1
A. PENDAHULUAN	1
B. MSDM DALAM ORGANISASI.....	2
C. KESUKSESAN ORGANISASI	6
D. MSDM BAGI ORGANISASI	7
E. TREN TERKINI DALAM MSDM.....	12
BAGIAN 2 DINAMIKA LINGKUNGAN BISNIS YANG MEMPENGARUHI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	13
A. PERUBAHAN PARADIGMA BISNIS GLOBAL.....	13
B. TEKNOLOGI DAN TRANSFORMASI DIGITAL	16
C. PERUBAHAN DEMOGRAFI DAN MULTIGENERASIONAL	18
D. STRATEGI MSDM UNTUK MENANGANI DIVERSITAS GENERASI.....	19
E. DINAMIKA PASAR KERJA.....	23
F. ETIKA DAN KEBIJAKAN ORGANISASI	26
G. INOVASI DAN TEKNOLOGI DALAM MSDM	28
H. PENGUKURAN KINERJA DAN EVALUASI MSDM	31
BAGIAN 3 STRATEGI REKRUTMEN YANG EFEKTIF.....	35
A. DEFINISI REKRUTMEN.....	35
B. TUJUAN REKRUTMEN	41
C. SUMBER REKRUTMEN (KANDIDAT TENAGA KERJA).....	42
D. PRINSIP-PRINSIP REKRUTMEN DAN LANDASAN PROGRAM REKRUTMEN	47
E. KEUNGGULAN DAN KEKURANGAN REKRUTMEN TENAGA KERJA.....	48

F. KENDALA-KENDALA REKRUTMEN	49
G. TEHNIK REKRUTMEN TENAGA KERJA	51
H. STRATEGI REKRUTMEN.....	52
BAGIAN 4 PROGRAM PENGEMBANGAN KARYAWAN	55
A. PENGERTIAN MSDM DALAM ORGANISASI	55
B. DEFINISI PROGRAM PENGEMBANGAN KARYAWAN	57
C. PENTINGNYA PENGEMBANGAN KARYAWAN.....	61
D. TUJUAN PROGRAM PENGEMBANGAN KARYAWAN.....	64
E. METODE - METODE PROGRAM PENGEMBANGAN KARYAWAN.....	66
F. PENUTUP	68
BAGIAN 5 MANAJEMEN BAKAT DAN KARIR	70
A. PENGERTIAN MANAJEMEN BAKAT.....	70
B. ALASAN ORGANISASI HARUS MEMILIKI MANAJEMEN BAKAT.....	72
C. SUMBER BAKAT (TALENT POOL).....	73
D. PROSES MANAJEMEN BAKAT	75
E. DIMENSI DAN INDIKATOR MANAJEMEN BAKAT	77
F. PENGERTIAN KARIR	79
G. PENGEMBANGAN KARIR	81
H. TAHAPAN KARIR	83
I. TUJUAN PENGEMBANGAN KARIR	84
J. DIMENSI DAN INDIKATOR PENGEMBANGAN KARIR	85
BAGIAN 6.....	87
SISTEM EVALUASI KINERJA YANG BERORIENTASI PADA HASIL	87
A. PENILAIAN KINERJA	87
B. STANDAR KINERJA	95

C. SISTEM BERBASIS-HASIL (<i>RESULTS-BASED SYSTEM</i>)	96
BAGIAN 7 PENANGANAN KONFLIK DITEMPAT KERJA.....	97
A. PENGERTIAN KONFLIK	97
B. MACAM – MACAM KONFLIK	98
C. PROSES KONFLIK.....	98
D. METODE PENANGGULANGAN KONFLIK	100
BAGIAN 8 BUDAYA ORGANISASI YANG MENDORONG KOLABORASI DAN HARMONI.....	109
A. KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI	109
B. KETERKAITAN BUDAYA, KOLABORASI, DAN HARMONIS.....	111
C. KOMPONEN BUDAYA ORGANISASI YANG MENDORONG KOLABORASI	115
D. METODE PENGEMBANGAN DAN PENINGKATAN KOLABORASI	120
BAGIAN 9 MEMBANGUN KOMITMEN DAN MOTIVASI KARYAWAN..	123
A. PENGERTIAN KOMITMEN	123
B. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMITMEN	124
C. LANGKAH-LANGKAH MEMBANGUN KOMITMEN KARYAWAN.....	124
D. INDIKATOR KOMITMEN	130
E. PENGERTIAN MOTIVASI.....	132
F. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI	134
G. JENIS DAN MODEL MOTIVASI.....	136
H. INDIKATOR MOTIVASI.....	140
BAGIAN 10 KESEJAHTERAAN KARYAWAN DAN KESEIMBANGAN KERJA HIDUP.....	141
A. PENGERTIAN	141
B. TEORI DAN KONSEP	142

C.	FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH.....	144
D.	PENGUKURAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN.....	146
E.	STRATEGI MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN.....	147
F.	STRATEGI MENINGKATKAN KESEIMBANGAN KERJA HIDUP.....	149
G.	TANTANGAN DAN HAMBATAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN.....	150
H.	TANTANGAN DAN HAMBATAN KESEIMBANGAN KERJA HIDUP.....	151
I.	HUBUNGAN ANTARA KESEJAHTERAAN KARYAWAN DAN KESEIMBANGAN KERJA HIDUP	153
J.	KESIMPULAN DAN ARAH BARU	154
BAGIAN 11 GAYA KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF BAGI KEMAJUAN ORGANISASI		156
A.	KONSEP GAYA KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF.....	156
B.	PEMAHAMAN TERHADAP KARYAWAN DAN TIM	159
C.	GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL.....	163
D.	KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN FLEKSIBILITAS.....	170
BAGIAN 12 PEMBANGUNAN BUDAYA ORGANISASI YANG INSPIRATIF		176
A.	PENGENALAN BUDAYA ORGANISASI.....	176
B.	KOMPONEN BUDAYA	177
C.	BUDAYA ORGANISASI BERKINERJA TINGGI	179
D.	LANGKAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI	186
BAGIAN 13 STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN YANG SUKSES.....		194
A.	PENGERTIAN STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	194
B.	TUJUAN PERUBAHAN MANAJEMEN.....	195

C.	KOMPONEN STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN EFEKTIF	197
D.	MERANCANG STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN	199
E.	MANFAAT MERANCANG STRATEGI PERUBAHAN MANAJEMEN	201
F.	KONTINUITAS DAN KONSISTENSI	203
BAGIAN 14 ADAPTASI TERHADAP LINGKUNGAN BISNIS		206
A.	PENDAHULUAN	206
B.	PENGERTIAN ADAPTASI.....	207
C.	PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS.....	208
D.	KONSEP ADAPTASI ORGANISASI.....	212
E.	STRATEGI ADAPTASI YANG EFEKTIF	213
F.	CONTOH KASUS ADAPTASI TERHADAP LINGKUNGAN BISNIS DAN SOLUSINYA	217
DAFTAR PUSTAKA		222
TENTANG PENULIS		242

BAGIAN 1

PERAN MSDM BAGI ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Untuk memahami apa itu manajemen sumber daya manusia, ada gunanya memulai dengan apamanajer melakukannya. Seorang manajer adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi, dan siapa yang melakukannya dengan mengelola upaya orang-orang di organisasi tersebut. Ilmuwan SDM berpendapat bahwa pengelolaan melibatkan pelaksanaan lima fungsi dasar: perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, kepemimpinan, dan pengendalian. Secara total, fungsi-fungsi ini mewakili proses manajemen. Beberapa aktivitas spesifik yang terlibat di masing-masingnya fungsi meliputi:

1. Perencanaan. Menetapkan tujuan dan standar; mengembangkan aturan dan prosedur; mengembangkan rencana dan prakiraan
2. Pengorganisasian. Memberi setiap bawahan tugas tertentu; mendirikan departemen; mendelegasikan wewenang kepada bawahan; membangun saluran otoritas dan komunikasi; mengkoordinasikan pekerjaan bawahan
3. Kepegawaian. Menentukan tipe orang seperti apa yang harus dipekerjakan; merekrut calon karyawan; memilih karyawan; menetapkan standar kinerja; kompensasi karyawan; mengevaluasi kinerja; karyawan konseling; pelatihan dan mengembangkan karyawan

4. Memimpin. Membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan; menjaga moral; memotivasi bawahan
5. Mengontrol. Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau produksi tingkat; memeriksa untuk melihat bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan standar-standar ini; mengambil tindakan perbaikan bila diperlukan.

Manajemen sumber daya manusia berfokus pada orang-orang dalam organisasi. Tentu saja, orang adalah komponen utama dari organisasi mana pun, oleh karena itu organisasi juga demikian dengan karyawan yang lebih produktif cenderung lebih sukses. Karyawan produktivitas meningkat ketika organisasi mempekerjakan dan memotivasi karyawan secara efektif. Selain itu, praktik sumber daya manusia yang baik membuat lebih puas karyawan, yang pada gilirannya bekerja lebih keras untuk memuaskan pelanggan.

B. MSDM DALAM ORGANISASI

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Proses perolehan, pelatihan, menilai, dan memberi kompensasi karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan pada pegawai.

MSDM penting dalam organisasi karena para manajer penting memahami MSDM untuk menghindari hal-hal sebagai berikut:

1. Pertama, menguasai pengetahuan ini akan membantu manajer menghindari kesalahan personel yang tidak ingin pimpinan lakukan saat mengelola. Misalnya:
 - a. Melihat karyawan Anda tidak melakukan yang terbaik.
 - b. Mempekerjakan orang yang salah untuk suatu pekerjaan tertentu.
 - c. Mengalami turnover yang tinggi.
 - d. Mengajukan perusahaan Anda ke pengadilan karena tindakan diskriminatif yang Anda lakukan.
 - e. Agar perusahaan Anda dikutip karena praktik yang tidak aman.
 - f. Membiarkan kurangnya pelatihan melemahkan efektivitas departemen Anda.
 - g. Melakukan praktik perburuan yang tidak adil.
2. Meningkatkan Keuntungan Dan Kinerja Yang lebih penting, hal ini dapat membantu memastikan bahwa manajer mendapatkan hasil—melalui orang-orang yang ada di bawahnya. Ingatlah bahwa anda dapat melakukan segala hal dengan benar sebagai seorang manajer—buat rencana cemerlang, buat bagan organisasi yang jelas, atur secara modern jalur perakitan, dan menggunakan kontrol akuntansi yang canggih—tetapi masih gagal, misalnya, dengan mempekerjakan orang yang salah atau dengan tidak memotivasi bawahan. Di samping itu, banyak manajer—mulai dari jenderal, presiden, hingga supervisor—telah sukses bahkan tanpa rencana, organisasi, atau

pengendalian yang memadai. Mereka berhasil karena mereka memiliki kemampuan untuk mempekerjakan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat dan kemudian memotivasi, menilai, dan mengembangkannya.

3. Aspek Lini dan Staf Manajemen Sumber Daya Manusia

Semua manajer, dalam arti tertentu, selalu menjadi manajer sumber daya manusia, karena mereka semuanya terlibat dalam perekrutan, wawancara, seleksi, dan pelatihan karyawan mereka. Namun sebagian besar perusahaan juga memiliki departemen sumber daya manusia dengan manajer puncaknya sendiri. Bagaimana tugas manajer dan departemen sumber daya manusia ini berhubungan dengan tugas sumber daya manusia penjualan dan produksi dan manajer lainnya? Menjawab ini memerlukan definisi singkat tentang otoritas lini versus staf. Otoritas adalah hak untuk membuat keputusan, mengarahkan pekerjaan orang lain, dan memberi perintah. Biasanya manajer membedakan antara otoritas lini dan otoritas staf. Dalam organisasi, otoritas lini secara tradisional memberikan manajer hak untuk mengeluarkan keputusan perintah kepada manajer atau karyawan lain. Oleh karena itu, otoritas lini menciptakan atasan hubungan (pemberi perintah)–bawahan (penerima perintah). Ketika wakil presiden bagian penjualan memberi tahu direktur penjualannya untuk “menyiapkan presentasi penjualan paling lambat hari Selasa,” dia menjalankan wewenang lininya. Otoritas staf memberi manajer hak untuk memberi nasihat

manajer atau karyawan lain. Ini menciptakan hubungan penasehatan. Ketika manusia manajer sumber daya menyarankan agar manajer pabrik menggunakan tes seleksi tertentu, katanya atau dia menjalankan wewenang staf. Pada bagan organisasi, manajer dengan otoritas lini adalah manajer lini. Mereka yang memiliki otoritas staf (penasihat) adalah manajer staf. Dalam penggunaan populer, orang-orang cenderung mengasosiasikan manajer lini dengan departemen pengelola (seperti penjualan atau produksi) yang penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Manajer staf umumnya menjalankan departemen yang bersifat penasehat atau suportif, seperti pembelian dan manajemen sumber daya manusia. Manajer sumber daya manusia biasanya adalah manajer staf. Mereka membantu dan memberi saran manajer di berbagai bidang seperti perekrutan, perekrutan, dan kompensasi

4. Tanggung Jawab Manajemen Sumber Daya Manusia Manajer Lini Namun, manajer lini mempunyai banyak tugas sumber daya manusia. hal ini dikarenakan penanganan langsung terhadap orang-orang selalu menjadi bagian dari tugas setiap manajer lini, dari presiden hingga penyelia lini pertama. Sebuah perusahaan besar menguraikan tanggung jawab atasannya untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif dengan cara:
 - A) Menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat
 - B) Memulai pegawai baru dalam organisasi (orientasi)
 - C) Melatih karyawan untuk pekerjaan yang baru bagi mereka

- D) Meningkatkan prestasi kerja setiap orang
- E) Menjalin kerjasama yang kreatif dan membina hubungan kerja yang lancer
- F) Menafsirkan kebijakan dan prosedur perusahaan
- G) Pengendalian biaya tenaga kerja
- H) Mengembangkan kemampuan setiap orang
- I) Menciptakan dan memelihara moral departemen
- J) Melindungi kesehatan dan kondisi fisik karyawan

C. KESUKSESAN ORGANISASI

Saat Anda mulai mempelajari manajemen sumber daya manusia, penting untuk melakukannya pikirkan tentang apa yang ingin Anda peroleh dari usaha Anda. Bagaimana bisa pengertian manajemen sumber daya manusia lebih mempersiapkan Anda untuk sukses di bidang Anda karir yang akan datang? Jawaban yang paling mendasar adalah keterampilan sumber daya manusia yang mampu membantu Anda merekrut, mengelola, dan memotivasi karyawan dengan lebih efektif. Jelas, keterampilan sumber daya manusia berguna tidak hanya bagi para profesional sumber daya manusia tetapi juga kepada setiap orang yang mempunyai tanggung jawab untuk memimpin dan mengatur orang lain. Selain itu, meskipun Anda tidak berencana untuk bekerja sebagai spesialis sumber daya manusia atau sebagai manajer, mempelajari konsep manajemen sumber daya manusia akan membantu Anda memahami mengapa tempat Anda bekerja melakukan banyak hal mereka melakukannya.

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia tentu saja untuk mewujudkan organisasi lebih efektif. Dengan demikian, menjadi titik awal pembelajaran tentang bidang tersebut manajemen sumber daya manusia adalah mengeksplorasi konsep keberhasilan organisasi. Kita tahu bahwa beberapa organisasi lebih sukses dibandingkan yang lain. Pikirkan tentang kesuksesan bagi Anda sebagai individu. Menjadi sukses sekarang tidak jamin anda akan sukses dalam 10 tahun. Kesuksesan hari ini bergantung pada ekspansi ke rantai nasional. Inti dari model kesuksesan ini adalah siklus hidup organisasi, sebuah rangkaian tahap-tahap yang dilalui organisasi selama masa hidupnya. Tahapan dari Pertumbuhan dimulai ketika organisasi didirikan dan berakhir ketika organisasi tersebut berhenti ada. Karena tujuan dan sasaran berubah seiring dengan pergerakan organisasi dari tahap ke tahap ke panggung, sifat dan makna kesuksesan juga berubah. Di sini, kami memeriksa empat tahap umum dalam siklus hidup organisasi: tahap kewirausahaan, tahap komunal, tahap formalisasi, dan tahap elaborasi

D. MSDM BAGI ORGANISASI

Seperti yang anda tahu, bahwa MSDM memberikan banyak pengaruh penting dalam organisasi, yakni sebagai berikut:

1. Tahap Wirausaha

Suatu organisasi memasuki tahap kewirausahaan ketika pertama kali didirikan. Pada tahap ini sangat mirip dengan masa bayi bagi manusia. Tujuan utamanya adalah kelangsungan hidup dan

pertumbuhan. Organisasi dalam tahap kewirausahaan perlu mengembangkan identitas dan memperoleh sumber daya. Keberhasilan pada tahap ini seringkali diukur secara sederhana dalam hal tetap hidup. Organisasi yang bertahan adalah organisasi yang sukses. Awal sejarah perusahaan Internet Yahoo! adalah contoh yang baik. Yahoo! Tidak menguntungkan pada awalnya, tetapi menunjukkan inovasi dan pertumbuhan ketika banyak hal pesaing akan gulung tikar. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif sangat penting untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi yang baru dibentuk. Organisasi harus mencari dan merekrut jumlah karyawan berkualitas yang memadai. Mereka juga harus mengembangkan rencana dasar untuk mengukur kinerja dan membayar orang. Organisasi dalam tahap pengembangan kewirausahaan biasanya terlalu kecil untuk mempekerjakan staf sumber daya manusia yang berdedikasi penuh waktu. Sebuah organisasi yang khas mempekerjakan satu spesialis sumber daya manusia untuk setiap 100 karyawan. Akibatnya, kemungkinan besar pemilik dan manajer perusahaan mempunyai jumlah yang relatif sedikit karyawan melakukan banyak tugas sumber daya manusia sendiri atau mempekerjakan orang luar konsultan untuk melakukan pekerjaan ini. Mengingat pentingnya sumber daya manusia bagi organisasi kewirausahaan, tidak mengherankan jika perusahaan memiliki rencana dan metode yang lebih berkembang memperoleh dan membayar karyawan lebih mungkin untuk bertahan hidup. Contohnya, sebuah studi menemukan bahwa organisasi-organisasi baru

kekurangan sumber daya manusia dan sumber daya manusia yang jelas rencana pembayaran hanya memiliki peluang 34 persen untuk bertahan dalam lima tahun pertama. Perusahaan sebaliknya, mereka yang memiliki rencana sumber daya manusia yang baik mempunyai peluang sebesar 92 persen kelangsungan hidup. Organisasi dengan rencana yang lebih baik dalam merekrut dan memotivasi pekerja dengan demikian, mereka lebih mungkin untuk bertahan hidup—dan kelangsungan hidup merupakan indikator kunci kesuksesan selama tahap kewirausahaan.

2. Tahap Komunal

Organisasi yang bertahan pada tahap kewirausahaan masuk ke dalam tahap komunal yang ditandai dengan ekspansi, inovasi, dan kerja sama. Tahap ini seperti masa remaja bagi umat manusia. Tujuan utamanya adalah untuk mendapatkan identitas unik dan mengatasi konflik internal. Mempelajari siapa Anda dan meningkatkan keterampilan Anda adalah inti kehidupan selama tahun-tahun ini. Demikian pula organisasi dalam tahap komunal fokus pada pengembangan dan peningkatan proses untuk memproduksi barang dan jasa secara efektif. Anggota organisasi mulai merasakan komitmen. Kelangsungan hidup masih penting, tapi Keberhasilan organisasi semakin diukur dengan sejauh mana karyawan merasakan rasa kohesi, atau rasa memiliki. Penting bagi karyawan untuk melakukannya membangun perasaan keterikatan yang kuat terhadap rekan kerja dan misi perusahaan

organisasi. Manajer perusahaan mendengarkan karyawan, yang mendorong karyawan untuk berkomunikasi secara efektif dengan pelanggan. Organisasi dengan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif di tahap komunal terus merekrut karyawan yang baik dan memberikan pelatihan. Mereka juga berkomunikasi dengan baik dengan karyawan. Karyawan, yang mengetahui aktivitas ini, mengembangkan perasaan bahwa organisasi berkomitmen untuk menjaganya mereka. Perasaan seperti ini meningkatkan kepuasan kerja, sehingga organisasi menjadi lebih baik praktik sumber daya manusia memiliki karyawan yang lebih bahagia dan lebih berkomitmen untuk membuat organisasi sukses

3. Tahap Formalisasi

Tahap formalisasi terjadi ketika organisasi menjadi stabil dan berkembang praktik dan prosedur yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Pada manusia, formalisasi Tahap ini sering kali dimulai setelah lulus kuliah, ketika orang cenderung menetap menjadi pekerjaan yang stabil. Organisasi dalam tahap formalisasi fokus pada perbaikan efisiensi dan menemukan cara yang lebih baik untuk menyelesaikan tugas. Mereka berkembang dengan jelas tujuan untuk memandu upaya mereka. Membuat barang dan jasa efisien mungkin menjadi tujuan utama. Menghasilkan keuntungan yang baik juga penting. Pengelolaan manusia yang efektif bermanfaat untuk meningkatkan efisiensi dan pencapaian tujuan pada tahap ini. Organisasi dengan manusia yang

diformalkan praktik sumber daya yang mengembangkan keterampilan karyawan dan menghasilkan motivasi pekerja lebih banyak penjualan per karyawan.

4. Tahap Elaborasi

Tahap elaborasi terjadi ketika organisasi perlu beradaptasi dan memperbarui. Tahap ini mirip dengan usia paruh baya bagi manusia. Kesuksesan sering kali bergantung pada mendefinisikan ulang tujuan dan mengidentifikasi peluang baru. Orang-orang dalam tahap ini terkadang mengalami krisis paruh baya, mungkin berganti pekerjaan dan berkembang hobi baru. Organisasi dalam tahap elaborasi, seperti paruh baya masyarakat, telah ada selama beberapa waktu, namun perlu adanya perubahan tren dan preferensi mereka untuk berubah. Misalnya, Hallmark menjadi sukses sebagai produser kartu ucapan, namun perubahan teknologi memaksa perusahaan untuk berinovasi dan beradaptasi dengan menghasilkan salam elektronik dan media berbasis keluarga lainnya. Manajemen sumber daya manusia yang baik sangat penting untuk keberhasilan adaptasi. Faktanya, sebuah survei menemukan bahwa manajemen perubahan adalah hal yang paling penting keterampilan yang dapat disumbangkan oleh para profesional sumber daya manusia kepada suatu organisasi.

E. TREN TERKINI DALAM MSDM

Peran sumber daya manusia melibatkan orang dan proses. Bagian dari manusia peran profesional sumber daya adalah menghabiskan waktu berinteraksi dengan karyawan secara individu. Misalnya, karyawan biasanya menghubungi staf organisasi departemen sumber daya dengan pertanyaan tentang tunjangan pensiun, masalah kesehatan, dan kebijakan pelecehan. Bagian lain dari peran sumber daya manusia berfokus pada pengembangan proses organisasi yang bertujuan untuk merekrut dan memotivasi pekerja berbakat. Spesialis sumber daya manusia berkontribusi dalam peran ini melalui kegiatan seperti memasang iklan perekrutan, membantu pengembangan rencana kompensasi, dan menciptakan ukuran kinerja. Berikut tren terkini dalam MSDM:

1. Peran ahli fungsional: peran MSDM yang bertugas untuk memberikan arahan teknis kepakaran yang berhubungan dengan fungsi perekrutan, pelatihan dan kompensasi pegawai.
2. Peran advokasi pegawai: peran MSDM yang bertugas untuk mencari minat talenta dari masing-masing pegawai sesuai dengan passion masing-masing.
3. Peran strategis: peran MSDM yang bertugas untuk memberikan input dalam membantu organisasi untuk tetap mempertahankan keunggulan bersaing.

BAGIAN 2

DINAMIKA LINGKUNGAN BISNIS YANG MEMPENGARUHI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. PERUBAHAN PARADIGMA BISNIS GLOBAL

1. Konsep Bisnis Global dan Dampaknya Terhadap MSDM

Konsep bisnis global adalah pendekatan atau strategi dalam menjalankan bisnis yang melibatkan ekspansi dan operasi bisnis di berbagai negara di seluruh dunia. Konsep ini melibatkan pemahaman dan penerapan prinsip-prinsip bisnis yang relevan dengan pasar internasional, termasuk budaya, regulasi, pasar, dan lingkungan bisnis secara global.

Konsep bisnis global melibatkan beberapa aspek penting seperti:

- a. Ekspansi Geografis
- b. Penyesuaian Budaya
- c. Manajemen Tata Kelola
- d. Rantai Pasokan Global
- e. Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional

Rachmad et al. (2022) dalam mengemukakan pandangan bahwa dalam menghadapi tantangan yang ada di pasar global dan untuk merealisasikan potensi yang sama di pasar-pasar internasional, pemasaran global melibatkan prioritas terhadap semua sumber daya yang tersedia. Ini mencakup sumber daya manusia, aset fisik, modal, dan juga berbagai tujuan

perusahaan lainnya. Dalam menjalankan bisnis global, penting bagi perusahaan untuk memiliki pemahaman yang mendalam tentang pasar internasional, kebijakan perdagangan internasional, kebiasaan bisnis lokal, serta tantangan dan peluang yang ada di pasar global. Selain itu, penggunaan teknologi informasi dan komunikasi yang canggih juga menjadi kunci sukses dalam menjalankan bisnis global.

Konsep bisnis global memiliki dampak signifikan terhadap manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi. Manajemen MSDM diakui sebagai suatu isu global dan integral dari daya saing di arena bisnis internasional (Warsono, 2017). Berikut adalah dampak-dampak utama tersebut:

- a. Keragaman Budaya
- b. Rekrutmen dan Seleksi
- c. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan
- d. Manajemen Kinerja
- e. Komunikasi dan Kolaborasi
- f. Kebijakan dan Kepatuhan.

Dalam bisnis global, manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menyelaraskan strategi bisnis secara global dengan kebutuhan sumber daya manusia lokal di setiap pasar. Mampu mengelola aspek-aspek ini dengan baik akan membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif internasional dan meningkatkan kinerja global.

2. Globalisasi dan kebutuhan adaptasi MSDM

Globalisasi adalah proses integrasi dan interaksi antara negara, organisasi, dan individu di seluruh dunia dalam berbagai aspek seperti ekonomi, budaya, politik, dan sosial. Dalam konteks bisnis global, globalisasi menciptakan peluang dan tantangan baru yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Manajemen MSDM diakui sebagai suatu isu global dan integral dari daya saing di arena bisnis internasional (Gea, 2014). Kebutuhan adaptasi MSDM di bisnis global menjadi penting karena globalisasi membawa perubahan yang signifikan dalam struktur organisasi, pasar kerja, dan dinamika hubungan antara perusahaan dan karyawan. Berikut adalah beberapa aspek penting yang perlu mendapatkan perhatian dalam adaptasi MSDM di bisnis global:

- a. Kebutuhan akan keahlian antarbudaya
- b. Pengelolaan keragaman
- c. Pengembangan pemimpin global
- d. Fleksibilitas dan adaptabilitas
- e. Manajemen talenta global
- f. Kesadaran akan peraturan dan kepatuhan
- g. Penggunaan teknologi dalam MSDM

Dalam menghadapi tantangan ini, MSDM harus melibatkan perencanaan strategis, analisis, pengembangan kebijakan, dan implementasi praktik MSDM yang adaptif. Hal ini akan memungkinkan perusahaan untuk mengelola dan mendapatkan

manfaat dari perubahan yang ditimbulkan oleh globalisasi, sambil tetap memperhatikan kebutuhan dan aspek keberagaman karyawan di bisnis global.

B. TEKNOLOGI DAN TRANSFORMASI DIGITAL

1. Peran teknologi dalam transformasi MSDM

Teknologi dan transformasi digital memiliki dampak yang signifikan bagi manajemen sumber daya manusia (SDM). Dalam konteks bisnis global, teknologi dan transformasi digital memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan fleksibilitas, serta mempengaruhi cara perusahaan merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan. Berikut adalah beberapa poin penting terkait dengan teknologi dan transformasi digital dalam kaitannya dengan SDM:

- a. Sumber Daya Manusia Digital
- b. Pengembangan Keterampilan Digital
- c. Rekrutmen dan Seleksi
- d. Pengalaman Karyawan Digital
- e. Manajemen Perubahan dan Inovasi

Dalam era transformasi digital, manajemen sumber daya manusia perlu mengadopsi pendekatan strategis yang memanfaatkan teknologi dengan bijaksana untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi. Hal ini membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang teknologi

yang relevan, serta kemampuan untuk mengelola perubahan organisasi dan pengembangan karyawan di lingkungan yang semakin digital.

Teknologi canggih adalah untuk menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi aktivitas manusia, untuk menghasilkan produk yang berkualitas, untuk membantu proses pembangunan sesuai dengan kebutuhan hidup manusia yang dapat menggunakan teknologi secara benar dan benar (Sudiantini et al, 2023)

2. Penerapan teknologi dalam rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja Rekrutmen Berbasis Algoritma

Kemajuan teknologi informasi telah mempengaruhi cara perusahaan melakukan rekrutmen dan seleksi (Zaky,2021). Penerapan teknologi dalam rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja SDM (Sumber Daya Manusia) berbasis algoritma merupakan tren yang semakin berkembang dalam bisnis global. Penggunaan teknologi berbasis algoritma dalam proses manajemen SDM dapat memberikan sejumlah manfaat, seperti peningkatan efisiensi, akurasi, dan objektivitas. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai penerapan teknologi dalam rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja SDM berbasis algoritma dalam bisnis global:

- a. Rekrutmen
- b. Pelatihan
- c. Evaluasi Kinerja

Namun, perlu diingat bahwa penggunaan teknologi berbasis algoritma dalam SDM juga melibatkan beberapa pertimbangan etis dan privasi data. Penting untuk melindungi privasi karyawan, menjaga keadilan dalam penggunaan algoritma, dan mempertimbangkan implikasi sosial dalam pengambilan keputusan berbasis algoritma. Perusahaan juga perlu mempertimbangkan hambatan potensial, seperti keterbatasan bahasa, keberagaman budaya, dan regulasi yang berbeda di berbagai negara saat menerapkan teknologi ini dalam konteks bisnis global.

Secara keseluruhan, penerapan teknologi berbasis algoritma dalam rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja SDM dapat memberikan manfaat besar dalam bisnis global. Namun, perlu diikuti dengan pemahaman, kelancaran, dan integritas dalam menggunakan teknologi tersebut untuk memastikan penggunaannya yang efektif dan etis

C. PERUBAHAN DEMOGRAFI DAN MULTIGENERASIONAL

1. Tantangan dan Peluang Manajemen Multigenerasional

Manajemen multigenerasional adalah pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia yang mempertimbangkan perbedaan dan kebutuhan dari berbagai generasi yang bekerja di sebuah organisasi. Berikut ini adalah tantangan dan peluang yang dihadapi dalam manajemen multigenerasional:

Tantangan:

- a. Perbedaan Nilai dan Budaya
- b. Gaya Kerja yang Berbeda
- c. Pengetahuan dan Keterampilan yang Berbeda

Peluang:

- a. Kolaborasi dan Pembelajaran Silang
- b. Keterwakilan Pasar yang Lebih Luas
- c. Pemimpin Masa Depan yang Beragam
- d. Komitmen dan Loyalitas Karyawan yang Tinggi

Manajemen multigenerasional adalah pendekatan yang penting dalam strategi SDM modern karena melibatkan keragaman dan kompleksitas dari berbagai generasi yang bekerja bersama-sama. Dengan memahami tantangan dan peluang ini, manajemen dapat menciptakan lingkungan kerja yang seimbang, inklusif, dan produktif bagi semua karyawan

D. STRATEGI MSDM UNTUK MENANGANI DIVERSITAS GENERASI

1. Fleksibilitas dalam Pengelolaan Karir

Fleksibilitas dalam pengelolaan karir SDM (Sumber Daya Manusia) di bisnis global mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengakomodasi berbagai preferensi, kebutuhan, dan tujuan karir dari karyawan yang beragam dalam konteks global. Fleksibilitas ini

penting karena setiap individu memiliki kebutuhan dan tujuan yang berbeda dalam pengembangan karir mereka.

Dalam bisnis global, ada beberapa cara fleksibilitas dalam pengelolaan karir SDM dapat diimplementasikan. Salah satu pendekatan adalah dengan menyediakan berbagai jalur karir yang fleksibel di dalam organisasi. Misalnya, seseorang dapat memilih unggulan dalam peran fungsional, memilih jalur manajemen, atau memilih untuk menjadi spesialis dalam bidang tertentu. Ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karir mereka dalam berbagai arah yang sesuai dengan minat, keahlian, dan tujuan mereka.

Pendekatan lainnya adalah menyediakan peluang mobilitas global, seperti penempatan sementara, rotasi tugas, atau kesempatan kerja di cabang-cabang internasional perusahaan. Ini memungkinkan karyawan untuk mendapatkan pengalaman internasional yang berharga, memperluas jaringan profesional mereka, dan mengembangkan pemahaman yang lebih luas tentang budaya dan pasar global.

Selain itu, fleksibilitas dalam pengelolaan karir SDM juga dapat terkait dengan pengaturan kerja yang fleksibel, seperti bekerja dari jarak jauh, kebijakan kerja paruh waktu, atau fleksibilitas waktu kerja. Ini memberikan karyawan kesempatan untuk menyesuaikan karir mereka dengan tanggung jawab pribadi, kebutuhan keluarga, atau preferensi gaya hidup tertentu.

Menyediakan kesempatan pengembangan dan pelatihan yang berkelanjutan juga penting dalam pengelolaan fleksibilitas karir SDM di bisnis global. Perusahaan dapat menyediakan program pengembangan karyawan yang mencakup pelatihan lintas budaya, pelatihan kepemimpinan global, atau kursus-kursus yang relevan dengan pasar global. Ini akan membantu karyawan memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan global dan memperluas peluang karir mereka.

Selain itu, penting juga untuk memastikan bahwa kebijakan pengelolaan karir yang fleksibel ini diterapkan secara transparan dan adil. Perusahaan harus menetapkan kriteria objektif dan prosedur yang jelas untuk penilaian dan promosi karyawan. Juga penting untuk mempertimbangkan keadilan gender, etnis, dan keberagaman lainnya dalam pengelolaan karir SDM di bisnis global.

Secara keseluruhan, fleksibilitas dalam pengelolaan karir SDM di bisnis global memainkan peran penting dalam memenuhi kebutuhan dan memberikan kepuasan kepada karyawan yang beragam, serta dalam menjaga daya saing perusahaan di pasar global yang terus berkembang.

2. Keseimbangan Generasi dalam Tim Kerja

Keseimbangan generasi dalam tim kerja SDM di bisnis global merujuk pada komposisi tim yang memiliki perwakilan dari berbagai generasi, seperti milenial, generasi X, dan generasi baby boomers. Hal ini penting karena setiap generasi memiliki pengalaman, nilai, dan gaya kerja yang berbeda, yang dapat memberikan keuntungan bagi tim dalam mencapai tujuan bisnis.

Keberagaman generasi dalam tim kerja memungkinkan adanya perspektif yang beragam dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Masing-masing generasi membawa pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan yang unik, yang dapat saling melengkapi dan memperkaya tim. Misalnya, milenial biasanya memiliki keahlian teknologi dan semangat kewirausahaan yang kuat, sementara generasi X cenderung memiliki pengalaman kerja yang luas dan keterampilan kepemimpinan yang kuat, dan generasi baby boomers sering memiliki pengetahuan dan kebijakan industri yang mendalam.

Keberagaman generasi dalam tim juga dapat meningkatkan dinamika tim dengan memperlancar kolaborasi dan pemecahan masalah. Dalam situasi di mana tim harus menemukan solusi inovatif atau menghadapi tantangan yang kompleks, memiliki beragam sudut pandang dari berbagai generasi dapat membantu dalam menghasilkan ide-ide baru, berpikir kritis, dan menemukan solusi yang efektif.

Selain kontribusi individual, keseimbangan generasi dalam tim kerja SDM di bisnis global juga dapat mempromosikan pembelajaran lintas-generasi. Setiap generasi dapat saling belajar dari satu sama lain, menukar pengetahuan, keterampilan, dan pandangan tentang bekerja dan mengelola sumber daya manusia. Ini membantu dalam pengembangan dan pertukaran pengetahuan organisasi yang berkelanjutan, serta menciptakan budaya pembelajaran yang terus-menerus.

Namun, untuk mencapai keseimbangan generasi yang efektif dalam tim kerja SDM di bisnis global, penting untuk memahami perbedaan budaya kerja generasi yang ada. Manajemen SDM harus menyadari nilai-nilai dan preferensi yang khas dari setiap generasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adil bagi semua anggota tim. Membangun kesadaran dan penghargaan terhadap perbedaan generasi adalah kunci untuk menciptakan keseimbangan yang harmonis dalam tim kerja SDM di bisnis global.

E. DINAMIKA PASAR KERJA

1. Persaingan di Pasar Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Rekrutmen MSDM

Persaingan di pasar kerja merujuk pada situasi di mana jumlah pencari kerja melebihi jumlah lowongan pekerjaan yang tersedia. Hal ini dapat terjadi karena pertumbuhan populasi, tingkat

pengangguran yang tinggi, atau ketidaksesuaian antara kualifikasi pencari kerja dengan kebutuhan pasar kerja (Amalia, 2019).

Persaingan yang kuat di pasar kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap rekrutmen dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Beberapa pengaruhnya adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas kandidat
- b. Upah dan tunjangan
- c. Branding perusahaan
- d. Sumber daya yang lebih terbatas
- e. Peningkatan persaingan antar perusahaan

Dalam menghadapi persaingan di pasar kerja, perusahaan harus memiliki strategi rekrutmen yang efektif dan efisien, menjaga merek perusahaan yang kuat, menawarkan paket kompensasi dan tunjangan yang kompetitif, dan menciptakan budaya kerja yang menarik bagi pencari kerja. Selain itu, perusahaan juga perlu berinovasi dalam menggunakan teknologi dan platform digital untuk meningkatkan efisiensi dan mencapai target rekrutmen yang sesuai dengan kebutuhan mereka

2. Fleksibilitas Kerja dan Tuntutan Karyawan Modern

Fleksibilitas kerja merujuk pada kemampuan karyawan untuk mengatur jadwal kerja, lokasi kerja, dan pengaturan lainnya sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi. Ini melibatkan kebebasan dalam memilih waktu kerja, metode kerja, dan

lingkungan kerja yang sesuai dengan preferensi dan keseimbangan kehidupan kerja.

Dalam tuntutan karyawan modern, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kebutuhan akan fleksibilitas kerja:

- a. Keseimbangan kerja dan kehidupan
- b. Mobilitas
- c. Perubahan gaya hidup
- d. Perkembangan profesional
- e. Produktivitas dan kepuasan kerja

Untuk mengakomodasi tuntutan karyawan modern terhadap fleksibilitas kerja, perusahaan harus mengadopsi kebijakan dan praktik yang memungkinkan opsi kerja yang lebih fleksibel. Ini bisa melibatkan pengaturan jadwal kerja yang lebih fleksibel, kerja jarak jauh, jadwal kerja yang terkompresi, kerja kontrak atau paruh waktu, atau penggunaan teknologi yang memungkinkan karyawan untuk bekerja secara efisien dari jarak jauh.

Selain itu, perusahaan juga harus memastikan kebijakan ini sejalan dengan tujuan organisasi dan mempertimbangkan dampaknya terhadap efisiensi operasional, koordinasi tim, dan komunikasi. Penting untuk menemukan keseimbangan antara fleksibilitas kerja yang diinginkan oleh karyawan dengan kebutuhan bisnis untuk menjaga efektivitas dan produktivitas.

F. ETIKA DAN KEBIJAKAN ORGANISASI

1. Peran Etika dalam MSDM

Etika dalam manajemen sumber daya manusia (HRM) mengacu pada prinsip-prinsip, nilai-nilai, dan standar yang mengarah pada perilaku yang adil, jujur, dan bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia organisasi. Etika HRM melibatkan aspek-aspek moral dan etis dalam berbagai aspek manajemen sumber daya manusia, termasuk perekrutan, seleksi, pengembangan, mempertahankan, dan memecat karyawan.

Peran etika dalam HRM sangat penting karena memiliki implikasi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi dan hubungan dengan karyawan. Beberapa peran etika dalam HRM antara lain:

- a. Mengedepankan keadilan
- b. Menciptakan iklim kerja yang positif
- c. Pengelolaan konflik secara etis
- d. Membangun kepercayaan
- e. Keberlanjutan dan tanggung jawab sosial.

Dengan menjalankan praktik-praktik etika yang baik dalam HRM, organisasi dapat menciptakan iklim kerja yang harmonis, membangun hubungan yang berkesinambungan dengan karyawan, dan mencapai tujuan bisnis jangka panjang. Dengan menjaga privasi dan etika, pengelolaan sumber daya manusia digital dapat mendorong pertumbuhan berkelanjutan dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan inklusif bagi

seluruh karyawan (Nugraha, M, S, Maskar D. K & Rohayani, A, 2023) dalam Rahmawati et al (2023).

2. Kebijakan Organisasi yang Mendorong Etika

Kebijakan organisasi yang mendorong etika adalah panduan dan aturan yang ditetapkan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa perilaku karyawan sesuai dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip etika yang diinginkan (Wahyono, 2019). Kebijakan ini mendefinisikan harapan perusahaan terhadap para karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka, termasuk dalam interaksi dengan rekan kerja, pelanggan, dan pihak terkait lainnya.

Berikut adalah beberapa contoh kebijakan organisasi yang mendorong etika:

- a. Kebijakan anti-korupsi
- b. Kebijakan keragaman dan inklusi
- c. Kebijakan lingkungan
- d. Kebijakan privasi dan keamanan data
- e. Kebijakan kerja yang adil

Kebijakan organisasi yang mendorong etika bukan hanya berfungsi sebagai panduan untuk karyawan, tetapi juga sebagai komitmen perusahaan untuk bertindak secara bertanggung jawab dan menggairahkan budaya perusahaan yang etis. Dengan adanya kebijakan ini, perusahaan memberikan landasan kuat untuk mengembangkan budaya dan praktik bisnis yang

bermartabat, memupuk kepercayaan, dan mencapai tujuan jangka panjang yang berkelanjutan.

3. Tantangan dalam Implementasi Kebijakan Etika

Implementasi kebijakan etika dalam sebuah organisasi dapat melibatkan sejumlah tantangan. Berikut adalah beberapa tantangan umum dalam implementasi kebijakan etika:

- a. Kesadaran dan Pemahaman Karyawan
- b. Penegakan Kebijakan yang Konsisten
- c. Ketahanan Terhadap Tekanan Eksternal
- d. Budaya Tidak Etis atau Negatif
- e. Tantangan Global

Agar implementasi kebijakan etika sukses, organisasi harus mendeteksi tantangan ini dan mengambil langkah-langkah untuk mengatasinya. Ini bisa termasuk program pelatihan dan kesadaran, memperkuat komunikasi dan pemantauan kebijakan, pemilihan pemimpin yang mempromosikan nilai-nilai etika, mengembangkan mekanisme pelaporan yang efektif, dan membangun budaya yang mendukung kepatuhan dan integritas.

G. INOVASI DAN TEKNOLOGI DALAM MSDM

1. Peran Inovasi dalam MSDM

Peran inovasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam bisnis global sangat penting untuk menjawab tantangan dan memanfaatkan peluang dalam lingkungan bisnis yang terus

berubah (Ardana, 2023). Inovasi MSDM melibatkan penggunaan ide, teknologi, dan konsep baru untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kepuasan karyawan dalam skala global.

Berikut adalah beberapa peran inovasi dalam MSDM dalam bisnis global (Warsono, 2017) :

- a. Rekrutmen dan seleksi berbasis teknologi
- b. Pelatihan dan pengembangan berbasis online
- c. Manajemen kinerja berbasis digital
- d. Komunikasi, kolaborasi, dan kesejahteraan karyawan
- e. Analisis data dan kebijakan berbasis bukti

Inovasi dalam MSDM dalam bisnis global dapat membantu perusahaan untuk menjadi lebih efisien, adaptif, dan kompetitif di pasar yang terus berubah. Dengan memanfaatkan teknologi dan konsep inovatif, perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan, memajukan budaya kerja yang inklusif, mengoptimalkan sumber daya manusia, dan mendapatkan keunggulan kompetitif di tingkat global.

2. Teknologi Pemrosesan Data dan Analitik

Teknologi Pemrosesan Data dan Analitik memainkan peran kunci dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di bisnis global. Teknologi ini memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan, menyimpan, mengolah, menganalisis, dan menginterpretasi data terkait SDM dengan lebih efisien dan akurat. Berikut ini beberapa penjelasan lebih lanjut tentang kedua konsep tersebut:

a. Teknologi Pemrosesan Data:

Teknologi Pemrosesan Data (Data Processing Technology) mencakup alat dan sistem yang digunakan untuk mengumpulkan, mengelola, menyimpan, dan mengolah data SDM. Dalam konteks bisnis global, ini termasuk sistem HRIS (Human Resources Information System) yang dapat mengintegrasikan dan mengelola informasi SDM dari berbagai lokasi geografis. Dengan teknologi pemrosesan data, perusahaan dapat mengumpulkan data secara cepat dan akurat, memastikan data SDM tetap terorganisir dan tersedia secara aman, dan memudahkan akses dan penggunaan data untuk pengambilan keputusan yang informasi-terkemuka.

b. Analitik:

Analitik adalah proses mengubah data menjadi wawasan yang berguna melalui penggunaan metode dan algoritma analisis yang tepat.

3. Sumber Daya Manusia Digital dan Karyawan Berbasis Platform

Sumber Daya Manusia Digital (Digital Human Resources) adalah konsep yang melibatkan penggunaan teknologi digital untuk mengelola dan mengoptimalkan proses SDM dalam organisasi. Sementara itu, Karyawan Berbasis Platform (Platform-based Employees) merujuk pada pekerja atau karyawan yang bergantung pada platform digital atau teknologi platform untuk menjalankan tugas mereka.

Berikut adalah penjelasan lebih rinci tentang kedua konsep tersebut:

- a. Sumber Daya Manusia Digital:
- b. Karyawan Berbasis Platform:

4. Tantangan Integrasi dan Keamanan Teknologi MSDM

Integrasi dan keamanan teknologi MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) dapat menjadi tantangan signifikan bagi perusahaan. Berikut adalah penjelasan lebih rinci tentang kedua aspek tersebut:

- a. Tantangan Integrasi:
- b. Tantangan Keamanan:

H. PENGUKURAN KINERJA DAN EVALUASI MSDM

1. Arti Penting Pengukuran Kinerja MSDM

Pengukuran kinerja MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) memiliki arti penting yang signifikan dalam bisnis global. (Hastuti et al., 2023). Berikut ini adalah beberapa alasan mengapa pengukuran kinerja MSDM penting dalam konteks bisnis global:

- a. Evaluasi keberhasilan strategi bisnis
- b. Identifikasi kekuatan dan kelemahan
- c. Pengambilan keputusan yang informasional
- d. Perbandingan kinerja dengan pesaing
- e. Pelacakan perubahan dan perbaikan
- f. Evaluasi dampak kebijakan dan program MSDM

g. Pelaporan dan akuntabilitas

Secara keseluruhan, pengukuran kinerja MSDM memiliki arti penting di bisnis global karena membantu manajemen dalam mengambil keputusan yang informasional, mengidentifikasi kelemahan dan peluang untuk meningkatkan kinerja, serta membangun akuntabilitas dan transparansi dalam praktik MSDM yang efektif sehingga dapat mendukung keberhasilan bisnis global.

2. Metode Pengukuran Kinerja MSDM

Metode Pengukuran Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam konteks bisnis global dapat berbeda-beda tergantung pada tujuan dan kebutuhan perusahaan. Namun, ada beberapa metode umum yang digunakan untuk mengukur kinerja MSDM di bisnis global, antara lain:

- a. Balanced Scorecard (BSC)
- b. Key Performance Indicators (KPIs)
- c. 360-Degree Feedback
- d. Comparative Performance Analysis
- e. Return on Investment (ROI).

Penting untuk dicatat bahwa metode pengukuran kinerja MSDM harus disesuaikan dengan konteks bisnis global yang berbeda dan mempertimbangkan tantangan unik yang terkait dengan operasi di berbagai negara dan budaya. Pendekatan yang holistik dan terintegrasi diperlukan untuk memastikan pengukuran kinerja MSDM yang efektif dan sesuai dengan tujuan bisnis global.

3. Evaluasi Efektivitas Kebijakan MSDM

Evaluasi efektivitas kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam bisnis global penting untuk memastikan bahwa kebijakan tersebut benar-benar berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan di skala global. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil dalam proses evaluasi efektivitas kebijakan MSDM dalam bisnis global:

- a. Penetapan Tujuan dan Indikator Kinerja
- b. Pengumpulan Data
- c. Analisis Data
- d. Feedback dari Stakeholder
- e. Tindakan Perbaikan

Selain langkah-langkah tersebut, penting juga untuk menjaga fleksibilitas dalam kebijakan MSDM karena kebutuhan dan tuntutan bisnis global dapat berubah seiring waktu. Evaluasi efektivitas kebijakan MSDM dalam bisnis global membantu perusahaan untuk terus mengoptimalkan upaya dan menjaga konsistensi dan kesesuaian kebijakan dengan konteks global yang beragam

4. Tantangan dalam Pengukuran dan Evaluasi MSDM

Pengukuran dan evaluasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam bisnis global memiliki tantangan unik yang perlu diatasi untuk memastikan keberhasilan dan efektivitasnya. Berikut adalah beberapa tantangan utama yang mungkin dihadapi dalam pengukuran dan evaluasi MSDM dalam konteks bisnis global:

- a. Konteks Budaya dan Keberagaman
- b. Kompleksitas Data
- c. Skala dan Perbedaan Geografis
- d. Koordinasi dan Koherensi
- e. Perubahan Lingkungan Bisnis

Untuk mengatasi tantangan ini, penting untuk memiliki pengetahuan yang mendalam tentang budaya dan konteks bisnis global. Kolaborasi antar tim HR dari berbagai lokasi, komunikasi yang efektif, dan penggunaan teknologi yang tepat dapat membantu dalam mengatasi tantangan dalam pengukuran dan evaluasi MSDM dalam bisnis global.

BAGIAN 3

STRATEGI REKRUTMEN YANG EFEKTIF

A. DEFINISI REKRUTMEN

Dalam kegiatan organisasi, rekrutmen merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kegiatan perencanaan strategis karena rekrutmen adalah aktivitas untuk mendapatkan pelamar kerja yang mempunyai kriteria tertentu yang dibutuhkan oleh organisasi yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk mengisi formasi yang dibutuhkan oleh organisasi.

Rekrutmen merupakan suatu proses SDM untuk menemukan para pelamar untuk dipekerjakan oleh suatu organisasi dengan persyaratan-persyaratan tertentu. Rekrutmen yang dibutuhkan oleh organisasi tentunya yang memenuhi syarat SDM yang mempunyai keunggulan bagi organisasi yakni SDM yang profesional, kreatif, inovatif, kompeten dan memiliki loyalitas yang tinggi (Maulina, 2019). Untuk kegiatan rekrutmen diawali dengan proses mencari, mendapatkan dan diakhiri dengan penyerahan berkas-berkas yang dibutuhkan oleh organisasi. Selanjutnya berkas dari hasil rekrutmen diproses lebih lanjut kepada bagian seleksi, pelamar yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan akan diserap oleh organisasi untuk menjadi karyawan-karyawan baru bagi organisasi. Proses rekrutmen juga berinteraksi dengan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia lainnya, terutama pendidikan, pelatihan dan pengembangan,

kompensasi, evaluasi kinerja dan hubungan karyawan. Rekrutmen tenaga kerja yang berhasil adalah rekrutmen yang bersifat merit sistem. Undang-undang No. 4 tahun 2014 sistem merit didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar dengan tanpa deskriminasi. Dalam suatu organisasi acap kali kita jumpai rekrutmen tenaga kerja yang bersifat spoil sistem, spoil sistem merupakan sistem mutasi yang didasarkan atas kekeluargaan, kental dengan nuansa pertimbangan suka tidak suka. Manajemen rekrutmen seperti ini sarat dengan KKN dan dipandang tidak baik dalam perkembangan organisasi.

Beberapa ahli MSDM mendefinisikan rekrutmen, sebagai berikut:

1. Bernadian dan Russel (1993) rekrutmen tenaga kerja adalah merupakan proses penemuan dan penarikan para pelamar yang tertarik dan memiliki kualifikasi terhadap lowongan yang dibutuhkan.
2. Menurut Mathis (2006:227) Perekrutan adalah sebagai proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi karyawan. Rekrutmen karyawan adalah rangkaian proses untuk mendapatkan karyawan melalui beberapa tahapan yang meliputi pengindentifikasian dan evaluasi sumber-sumber rekrutmen tenaga kerja, mengkalkulasi kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan dan orientasi tenaga kerja.
3. Castetter (1996:86) Rekrutmen adalah sekumpulan aktivitas dalam administrasi personel, yang dirancang untuk menghasilkan

ketersediaan jumlah personel yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan.

4. Randal S Schuller dan Susan E Jackson (1996:227). Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk mendapatkan tempat (pool) pelamar kerja yang memenuhi syarat.
5. Simamora (2004), rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaiannya.
6. Edwin B. Filippa (2006:40). Rekrutmen adalah usaha mencari dan menarik tenaga kerja agar melamar lowongan kerja yang ada pada suatu organisasi.
7. Hasibuan (2008). Rekrutmen merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam organisasi.

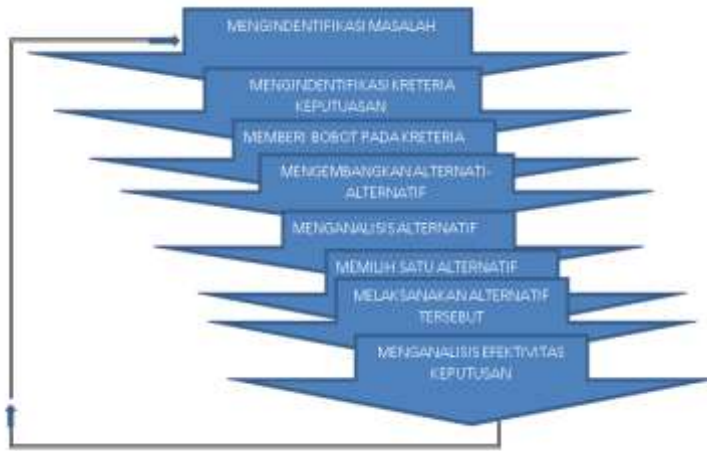
Manajemen menempatkan posisi jabatan didasarkan hasil rekrutmen yang ditindaklanjuti dengan seleksi untuk menjaring karyawan yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, pengalaman serta sikap mental, Sikap mental calon karyawan menjadi salah satu Indikator yang sangat penting untuk penerimaan karyawan baru karena sikap mental bersumber kepada mindset, motivasi, emosi serta persepsi daripada individu. Menurut Milton J. Rosenberg membagi struktur sikap menjadi 2 komponen yaitu: 1. komponen afeksi (perasaan benci, marah, segan dan sebagainya) 2. Komponen kognisi

(kepercayaan dan keyakinan pada setiap individu tentang nilai-nilai yang menjadi pegangan hidupnya)

Memilih dan menyeleksi karyawan yang sesuai dengan persyaratan berdasarkan kebutuhan organisasi menjadi tugas dan tanggungjawab dari departemen SDM. SDM yang berkualitas akan menjadi barometer keberhasilan dan suksesnya suatu organisasi untuk mencapai visi dan misi suatu organisasi

Rivai dan Sagala (2009) dalam bukunya menyatakan bahwa rekrutmen adalah proses menentukan dan menarik pelamar, yang mempunyai kemampuan untuk bekerja dalam organisasi. Oleh karena itu sebelum organisasi merekrut calon karyawan harus dipikirkan beberapa pilihan terbaik bagi organisasi Oleh karena itu, organisasi harus membuat analisis secara mendalam dengan melibatkan pihak-pihak yang terlibat langsung.

Dalam mengambil kebijakan untuk merekrut karyawan diawali dengan proses pengambilan keputusan, menurut Stephen Robbins dan Mary dibagi menjadi 8 langkah yaitu :



Gambar 3.1 Proses Pengambilan Keputusan

Rekrutmen yang sukses adalah rekrutmen yang berhasil mendapatkan database karyawan yang berkualitas dengan jumlah kandidat yang cukup besar sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan agar mendapatkan karyawan yang terbaik, hal tersebut tentu membutuhkan waktu yang relative lama dan biaya yang tidak sedikit karena banyak proses yang akan dilalui maka manajemen sebelum memutuskan untuk merekrut karyawan perlu mempertimbangkan beberapa alternatif. Dibawah ini disajikan berbagai alternatif sebelum memutuskan rekrutmen misalnya :

1	<i>Overtime</i>	Tuntutan kinerja yang tinggi bisa diatasi dalam waktu singkat dengan memeprlakukan kerja lembur, bagi organisasi akan tercipta efesiensi akibat tidak adanya rekrutmen,
---	------------------------	---

		seleksi, pendidikan, pelatihan dan pengembangan karyawan baru dan bagi karyawan akan lebih sejahtera karena tingkat pendapatan bertambah imbas dari overtime (kerja lembur)
2.	<i>Temporary Employees</i>	Metode ini organisasi mengadakan kerjasama dengan organisasi lain yang menyediakan jasa sebagai karyawan sementara. Sehingga biaya-biaya yang harus dikeluarkan bisa ditekan seminimal mungkin dan pekerjaan yang bervariasi teratasi sesuai dengan target yang akan di capai.
3.	<i>Subcontracting</i>	Untuk metode ini organisasi mengalihkan pekerjaan kepada organisasi lain dengan mengontrakan pekerjaan (<i>subcontracting</i>). Bila sub kontraktor mempunyai keahlian dan keunggulan teknologi yang lebih tinggi untuk memproduksi barang dan jasa akan meningkatkan <i>value</i> lebih bagi organisasi

4.	<i>Employee Leasing</i>	Pada metode ini konsultan SDM menyediakan karyawan untuk dipekerjakan dalam suatu proyek atas nama suatu organisasi dan memberikan hak-hak karyawan berdasarkan ketentuan dan peraturan yang ada, hal ini akan menghemat biaya dan waktu perekrutan apabila organisasi bekerjasama dengan agen perekrutan yang akuntrabel dan professional.
----	--------------------------------	---

Gambar 3.2 : Alternatif sebelum memutuskan rekrutmen

B. TUJUAN REKRUTMEN

Rekrutmen adalah perencanaan suatu organisasi untuk membuat rangkaian kegiatan dan skema yang yang digunakan untuk mendapatkan atau menarik calon karyawan yang diinginkan/kualified sesuai dengan jabatan atau lowongan yang tersedia. Rekrutmen disiapkan untuk menerima sebanyak-banyaknya calon pelamar agar kualifikasi yang dibutuhkan sesuai dengan target atau sasaran organisasi yang memungkinkan terjaring calon karyawan yang berkualitas terbaik.

Secara umum tujuan rekrutmen adalah:

1. Menarik calon karyawan sebanyak-banyaknya untuk diseleksi agar mendapatkan karyawan yang memenuhi kualifikasi berdasarkan formasi yang tersedia.
2. Untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas Sumber Daya Manusia (SDM).
3. Memperkecil tingkat turnover karyawan, meningkatkan kepuasan dan memenuhi tanggungjawab organisasi dalam upaya menciptakan kesempatan kerja.
4. Sebagai perangkat untuk mengklasifikasikan calon tenaga kerja seefisien mungkin yang memenuhi syarat yang telah ditetapkan oleh organisasi
5. Sebagai dasar untuk memenuhi kebutuhan SDM saat ini dan yang akan datang untuk pembuatan perencanaan strategis SDM, melakukan evaluasi pekerjaan dan analisis proyeksi.

C. SUMBER REKRUTMEN (KANDIDAT TENAGA KERJA)

Dalam kegiatan organisasi perekrutan karyawan bisa berasal dari kalangan intern sendiri, karyawan yang sudah bekerja dan menunjukkan kinerja yang baik diprioritaskan menduduki formasi pada posisi tertentu. Hal ini akan berdampak positif tumbuhnya motivasi yang tinggi untuk karyawan menampilkan kinerja yang memuaskan.

Menurut Dale Yoder yang dikutip Moekijat (1999) dalam bukunya *Personnel Principles and Policies* jenis-jenis sumber tenaga kerja sebagai berikut :

1. Menemukan kandidat internal.

Kandidat internal bisa dilihat dari catatan-catatan kekaryawanan yang berkenaan dengan rekam jejak karyawan dilihat dari kinerja, pendidikan, pelatihan, sikap dan pengalaman pada penempatan pekerjaan sebelumnya

2. Rekrutmen Tenaga Kerja dari Karyawan lama

Pihak manajemen menerima saran atau melibatkan secara langsung kepada karyawan lama untuk menarik calon karyawan berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan (pendidikan, keterampilan, pengalaman dan sikap/perilaku) berdasarkan formasi tertentu, hal ini berdampak pada perasaan tanggungjawab yang mendalam pada pihak karyawan lama kepada organisasi bahwa kandidat yang diusulkan akan mewujudkan visi dan misi organisasi dan SDM yang terbaik dalam bidangnya.

3. Kompetitor sebagai Sumber Tenaga Kerja.

Kompetitor merupakan sumber tenaga kerja yang bisa diandalkan, bila organisasi membutuhkan tenaga-tenaga yang mempunyai pengetahuan, keterampilan yang khusus, kecakapan dan pengalaman, bisa dijadikan referensi untuk menarik SDM kompetitor yang *kualified* tersebut untuk bergabung kedalam organisasi. Karena mereka akan memberikan transfer keahlian dan keterampilan khusus berdasarkan pengalaman sebelumnya

hal ini akan berpengaruh pada efesiensi (pelatihan dan pengembangan) bagi organisasi.

4. Applicants and Waiting list

Waiting list biasanya didapatkan pada karyawan-karyawan yang belum diangkat sebagai karyawan tetap atau karyawan honorer atau dari calon-calon karyawan dari luar yang telah mengajukan lamaran sebelumnya.

5. Keterlibatan serikat pekerja

Serikat pekerja merupakan organisasi yang berada dalam organisasi yang bisa dilibatkan secara langsung penarikan SDM berdasarkan persyaratan yang telah ditentukan.

6. Lembaga-lembaga perguruan tinggi atau lembaga-lembaga kursus tertentu

Perguruan tinggi atau lembaga kursus yang telah mempersiapkan mahasiswanya untuk terampil atau ahli dalam kompetensi tertentu, menjadi pilihan kandidat yang terbaik

7. Intern organisasi, lembaga pelatihan, medsos, advertensi dsb

Adi Mardianto (2012) dalam bukunya membagi sumber tenaga kerja menjadi dua yaitu :

a. Sumber tenaga kerja internal

Sumber tenaga kerja internal sebagai sumber perekrutan internal dapat diprospek untuk mengisi posisi:

1. Promosi jabatan yang lebih tinggi
2. Transfer atau rotasi jabatan

Menggeser karyawan pada posisi yang berbeda tanpa merubah hak dan jabatannya

3. Demosi jabatan

Demosi jabatan disebabkan adanya perampangan organisasi atau masalah kinerja karyawan

4. Merekrut kembali mantan tenaga kerja

5. Pemanggilan kembali mantan calon karyawan yang dinyatakan tidak lulus dalam seleksi terdahulu.

6. Database perekrutan internal

Database internal atau sistem penelusuran yang sudah terkomputerisasi bermanfaat untuk menjaring calon pelamar yang mempunyai *knowledge, skill and experience* yang dibutuhkan oleh organisasi

b. Sumber kandidat eksternal

1) Dari sumber eksternal di dalam negeri perekrutan melalui:

- a) *Walk-ins, dan Write-ins* (Pelamar yang datang dan menulis lamaran sendiri),
- b) Rekomendasi dari karyawan dan promosi melalui iklan
- c) Agen-agen tenaga kerja dan program pelatihan kerja yang diselenggarakan oleh negara dan swasta
- d) Departemen tenaga kerja dan tenaga-tenaga profesional yang sedang mencari formasi di organisasi.
- e) Organisasi-organisasi profesi/keahlian dan asosiasi-asosiasi pekerja.

2) Dari Sumber Eksternal di luar negeri / Internasional
Perekrutan melalui:

- a. *Educational Institution and Profesional Association*

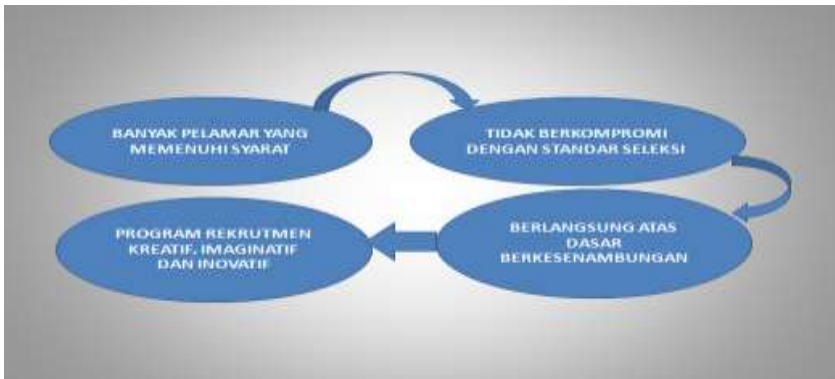
b. *Labour Organization, Government-Funded and Community Training Program*

Sumber-sumber eksternal lainnya untuk menjaring tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi misalnya :

- a. Social Networks, media social yang bisa saling berinteraksi satu sama lain (Facebook, Myspace, Plurk, Twitter, IG, WA, linkedin dsb), periklanan,
- b. Media sosial yang bisa memeberikan fasilitasi untuk acara diskusi, seminar, pendidikan, rapat kerja dsb (google meet, google talk, Skype, phorum, yahoo, google classroom dsb)
- c. Share, media social yang memfasilitasi untuk berbagi kepada khalayak umum (youtube, slideshare, crowdstorm dsb)
- d. Social game, game yang bisa dimainkan secara bersama-sama dengan orang yang tidak mengenal satu sama lain dan tidak terbatas waktunya (massively Multiplayer Online Role-playing game (MMORPG) jenis permainan dilakukan secara kelompok dan lebih menekankan kolaborasi social dibandingkan kompetisi misalnya final Fantasy, Ragnarok dsb) disela-sela permainan game bisa dijadikan promosi rekrutmen untuk menjaring yang mempunyai kemampuan IT yang dibutuhkan organisasi
- e. Media social lainnya (TV, surat kabar, Radio, Brosur, spanduk dsb)

2. Landasan program rekrutmen (Simamora 2004)

- a. Program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat
- b. Program rekrutmen tidak pernah mengkompromikan standar seleksi
- c. Berlangsung atas dasar yang berkesinambungan
- d. Program rekrutmen itu kreatif, amaginatif, dan inovatif



Gambar 3.4 Landasan Program Rekrutmen

E. KEUNGGULAN DAN KEKURANGAN REKRUTMEN TENAGA KERJA

Dibawah ini disajikan keunggulan dan kekurangan rekrutmen tenaga kerja sebagai bahan pertimbangan sebelum memutuskan merekrut tenaga kerja baru.

Keunggulan dan kekurangan Rekrutmen tenaga kerja karyawan internal dan eksternal

Rekrutmen Tenaga Kerja Internal	Rekrutmen Tenaga Kerja Eksternal
Keunggulan 1) Tercapainya efisiensi dalam biaya-biaya yang dikeluarkan untuk rekrutmen dan pengembangan karyawan selanjutnya 2) Karyawan yang direkrut sudah biasa dengan lingkungan dan budaya organisasi 3) Munculnya motivasi dan kinerja yang lebih baik karena adanya peluang meningkatkan karir dan tanggungjawab 4) Loyalitas dan moralitas karyawan terhadap organisasi akan lebih meningkat	Keunggulan 1) Menerapkan manajemen perubahan untuk meningkatkan kinerja organisasi lebih mudah 2) Munculnya ide-ide dan kreatifitas baru dalam pengembangan organisasi 3) Menutupi kekurangan tenaga –tenaga terampil dan pengalaman dalam mengaktualisasikan proyek-proyek spesifik. 4) Memperkecil resistensi dan mendorong motivasi kerja lebih meningkat pada karyawan lama
Kekurangannya 1) Memunculkan konflik kepentingan 2) Terjadinya kekosongan jabatan tertentu 3) Lambatnya transfer pengetahuan, keterampilan dan budaya yang positif dari calon karyawan baru 4) Timbulnya kecemburuan antar karyawan hal ini terjadi karena karyawan yang merasa layak menduduki jabatan tertunda / tidak mendapatkan promosi	Kekurangannya 1) Rekrutmen membutuhkan waktu yang lebih lama dan biaya yang cukup besar 2) Karyawan baru mengadaptasi budaya organisasi cukup lama 3) Butuh waktu cukup lama untuk menumbuhkan loyalitas terhadap organisasi 4) Perlu adanya pelatihan dan coaching terhadap karyawan baru yang butuh waktu dan biaya

Gambar 3.5 Keunggulan dan kekurangan rekrutmen Internal dan Eksternal

F. KENDALA-KENDALA REKRUTMEN

Kendala rekrutmen yang dilakukan oleh organisasi biasanya muncul dari organisasi yang bersangkutan sendiri, dan faktor-faktor eksternal yang bersumber dimana organisasi bergerak (Siagian, 2006:104).

Setiap organisasi akan menghadapi kendala-kendala dalam rekrutmen karyawan walaupun pada kenyataannya setiap organisasi akan berbeda kendala yang dihadapi tetapi pada kenyataannya kendala-kendalai tersebut umumnya biasa terjadi dalam suatu organisasi yaitu yang berkaitan dengan :

1. Kebijakan intern organisasi tersebut meliputi :

- a. Berkas persyaratan lamaran dari calon karyawan yang rumit dengan persyaratan-persyatan yang kaku dan tidak fleksibel akan berpengaruh pada minat seseorang untuk melamar pekerjaan
- b. Kurangnya penggunaan kemajuan teknologi (IT) dalam promosi rekrutmen karyawan serta pelibatan karyawan yang lama untuk merekrut karyawan baru tidak maksimal.
- c. Besar kecilnya biaya yang dikeluarkan untuk promosi, semakin besar biaya yang dikeluarkan untuk promosi semakin besar pelamar yang tertarik untuk bergabung dalam perusahaan dan sebaliknya dengan promosi sedikit berimbas pada informasi yang terbatas akan mempengaruhi jumlah pelamar yang mengajukan lamaran ke organisasi
- d. Tawaran penggajian dan kesejahteraan lain yang tidak menarik bagi calon pelamar.
- e. Ruang lingkup penerimaan calon karyawan, apakah lingkupnya hanya satu kawasan saja (local) atau bersifat secara nasional
- f. Ketentuan tentang status kekaryawanan, hal itu akan mempengaruhi tertarik atau tidak tertarik calon karyawan

untuk mendaptar, karyawan yang diangkat menjadi karyawan tetap / full-time pasti lebih besar dibandingkan dengan karyawan honorer / part-time

2. Faktor Ekstern (diluar organisasi)

- a. Kondisi pasar tenaga kerja, pasar tenaga kerja menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi baik dari segi kualitas maupun kuantitas, maka diperlukan perencanaan yang maksimal, kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan, syarat yang dibutuhkan, dan sikap mental calon karyawan hal tersebut dilaksanakan agar organisasi mendapatkan calon tenaga kerja yang terbaik.
- b. Tingkat kepercayaan masyarakat terhadap organisasi tersebut, bila organisasi menampilkan rekam jejak yang baik dengan penataan manajemen yang professional dengan tingkat rasio keuangan dari tahun-ketahun menampilkan progress yang tinggi akan mempengaruhi jumlah pelamar
- c. Kondisi ekonomi suatu negara mempengaruhi jumlah rekrutmen yang dibutuhkan, negara dalam keadaan ekonomi yang kurang baik akan mempengaruhi jumlah yang melamar pekerjaan

G. TEHNIK REKRUTMEN TENAGA KERJA

Dalam pelaksanaanya proses tehnik rekrutmen tenaga kerja dibedakan menjadi 3 bagian yaitu :

- a. **Centralized Recruitment Technique**

Teknik rekrutmen ini dilakukan secara terpusat dan berada di kantor pusat, bila karyawan yang dibutuhkan cukup besar dengan beragam kualifikasi yang dibutuhkan, satuan kerja diminta untuk membuat permintaan tenaga kerja berdasarkan formasi dan syarat-syarat yang dibutuhkan lainnya

b. Decentralized Recruitment Technique

Teknik rekrutmen ini dilakukan pada organisasi yang relatif kecil dan adanya keterbatasan dalam rekrutmen, Biasanya direkrut untuk tenaga-tenaga yang mempunyai keahlian khusus misalnya peneliti, tenaga-tenaga profesional dalam bidang tertentu dsb

c. Name request

Name request adalah teknik rekrutmen yang mengkolaborasi politik dan sipil yang dalam prosesnya melibatkan nilai-nilai *political responsiveness and managerial efficiency*

H. STRATEGI REKRUTMEN

Strategi rekrutmen adalah suatu perencanaan yang dibuat dalam jangka waktu panjang yang disusun secara sistematis dan strategis dengan kajian secara mendalam untuk mencapai tujuan atau sasaran yang diharapkan oleh organisasi. Dalam menyusun strategi menurut Sentot Imam Wahjono dkk (2019) dalam pengantar manajemen ada enam syarat yang harus dipenuhi yaitu :

1. Menentukan Visi, misi dan tujuan organisasi
2. Evaluasi diri (membentuk profil organisasi dengan mengenali diri dan mengidentifikasi sebagai tujuan yang diharapkan)

3. Analisis lingkungan eksternal (organisasi mampu mengidentifikasi ancaman dan peluang yang mempengaruhi kinerja organisasi),
4. Pembuatan keputusan Strategis (keputusan-keputusan yang penting bagi organisasi karena berakibat pada keberhasilan dan kegagalan rekrutmen),
5. Implementasi strategi (suatu proses pengambilan kebijakan yang dilakukan organisasi melalui tindakan pengembangan-pengembangan program organisasi yang berimbas pada keberhasilan organisasi),
6. Evaluasi (mengidentifikasi tahapan-tahapan yang dijalankan sebelumnya apakah sudah terlaksana dengan baik atau belum sehingga ada keputusan bila belum terlaksana dengan baik maka akan dianalisis untuk memperbaiki program yang dijalankan kedepan lebih baik lagi)

Menurut Mathis dan Jackson (2003), strategi rekrutmen SDM dibagi menjadi 4 tindakan strategis yaitu:

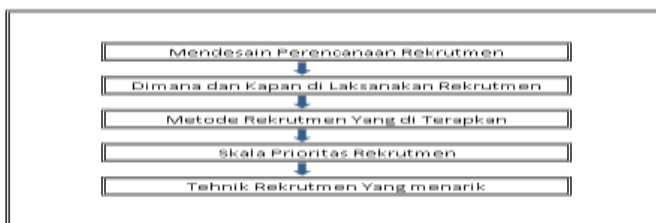
Perencanaan SDM	Tanggungjawab organisasi	Strategi kebijakan rekrutmen	Sumber perekrutan
Stap SDM dan Manajer Operasional	Staf SDM dan Manajer Operasional	Berbasis organisasi atau Outsourcing	Sumber internal
Gambaran perekrutan yang dilakukan	Gambaran perekrutan yang akan dilakukan	Tetap atau staf yang fleksibel	Sumber eksternal
Pelatihan perekrut yang digunakan	Pelatihan perekrut yang digunakan	Pertimbangan kebijakan	

Gambar 3.6 Strategi rekrutmen SDM Menurut Mathis dan Jackson

Dalam organisasi, rekrutmen karyawan merupakan bagian dari perencanaan yang strategis bagi manajer SDM. Strategi Rekrutmen yang efektif didasarkan atas keterbutuhan karyawan, syarat-syarat yang dibutuhkan serta analisis pekerjaan, sumber rekrutmen, publikasi penerimaan calon karyawan, ketentuan seleksi, penentuan assesmen yang digunakan, mengindentifikasi area yang menjadi sasaran rekrutmen, retensi bakat.

Strategi rekrutmen yang baik dan berhasil tentu melalui beberapa tahapan-tahapan yang harus diterapkan dalam suatu organisasi, tahapan-tahapan tersebut saling berintegrasi dan berkaitan satu sama lainnya yaitu :

- a. Dimana dan kapan dilaksanakan rekrutmen
- b. Metode rekrutmen yang akan diterapkan
- c. Skala prioritas rekrutmen
- d. Tehnik Rekrutmen yang menarik



Gambar 3.7 Tahapan-tahapan Strategi Rekrutmen

BAGIAN 4

PROGRAM PENGEMBANGAN KARYAWAN

A. PENGERTIAN MSDM DALAM ORGANISASI

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai ‘input’ untuk diubah menjadi ‘output’ berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Di antara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting sebagai penggerak suatu organisasi yang perlu diatur dalam suatu manajemen sumber daya manusia. MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (policy).

Menurut Schuler, Dowling, Smart, dan Huber (Priyono 2008), Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut Hodge et al (Hesti 2022) organisasi mempengaruhi hampir semua aspek kehidupan manusia mulai dari kelahiran, pertumbuhan, perkembangan, pendidikan, pekerjaan, hubungan

sosial, sehat dan bahkan kematian. Salah satu organisasi terbesar yang mengharuskan semua lapisan masyarakat harus patuhi dan jalani dengan aspirasinya adalah pemerintah yang didirikan oleh konstitusi yang merupakan hukum tertinggi negara. Sedangkan organisasi terkecil yang ada dan berada paling dekat adalah keluarga.

Menurut Hesti dkk (2022) MSDM dalam sebuah organisasi memiliki peran yang sangat vital, dimana peran MSDM dalam organisasi adalah mengatur seluruh karyawan agar dapat melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan. Secara keseluruhan pesan MSDM dalam suatu organisasi adalah menyarankan bagaimana cara mengelola SDM termasuk mengelola perekrutan, kompensasi, pelatihan, strategi pengembangan karyawan hingga fungsi MSDM dalam pengembangan organisasi atau perusahaan. Maka dari itu manajemen sumber daya manusia memegang peran vital dalam sebuah organisasi atau perusahaan. MSDM sangat berperan dalam meningkatkan keefektifan dan efisiensi dengan singkat dapat dikatakan bahwa MSDM memberikan manfaat yang sangat besar bagi perusahaan atau organisasi jika dilakukan secara tepat dan bijak.

Stoner (Priyono, 2008) mengatakan bahwan MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual. Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengintegrasikan kepentingan organisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari

sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi. Menurut Guest (Priyono 2008), kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDM-nya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal.

Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa MSDM dalam organisasi sama dengan pengertian MSDM dalam arti luas yaitu sebagai fungsi dalam mengelola, mengatur, mengarahkan, dan mengevaluasi SDM yang berada didalamnya guna tercapainya tujuan akhir dari organisasi atau perusahaan.

B. DEFINISI PROGRAM PENGEMBANGAN KARYAWAN

Program Perkembangan pendekatan SDM dipengaruhi oleh kemajuan kebudayaan, ilmu pengetahuan, teknologi, dan hak asasi manusia. Pendekatan terhadap karyawan tentu saja harus dilakukan oleh MSDM guna mengembangkan kemampuan dan kinerja karyawan, cara manajemen dalam melakukan pendekatan kepada karyawan haruslah diperhatikan dengan sangat hati-hati karena hal ini akan berdampak kepada kinerja juga perkembangan kemampuan karyawan. Pengembangan karyawan (sumber daya manusia), baik

baru maupun lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Oleh karenanya perlu ditetapkan lebih dahulu program pengembangan karyawan, salah satu alasan kenapa program pengembangan ini harus dilakukan ialah karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai dampak kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan sejenis, sehingga karyawan juga harus selalu berkembang sesuai dengan trend dan kemajuan teknologi juga zaman.

Menurut Jan Bella seperti yang dikutip dari Hasibuan (2019) menyatakan bahwa : “pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan, yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.”

Gilley and Steven 1991 (dalam Priyono 2008) menjelaskan bahwa Pengembangan sumber daya manusia adalah aktivitas belajar yang diorganisasi dan dirancang dalam suatu organisasi untuk meningkatkan performan dan/atau meningkatkan pribadi guna mencapai tujuan dari peningkatan tugas individu dan/atau organisasi), tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan *knowledge, skills, attitude and behavior* dalam melaksanakan suatu organisasi.

Dalam buku Pelatihan dan Pengembangan Karyawan oleh Dedi, dkk (2023) mengatakan bahwa Pengembangan karyawan bukan hanya tentang mengembangkan strategi L&D organisasi Ini lebih dari sekadar menerapkan pelatihan karyawan wajib Ini jauh melampaui pertemuan dengan karyawan setiap tahun untuk membahas

kekurangan mereka dan menyoroti kebutuhan perbaikan. Jika dilakukan dengan benar, meskipun pengembangan karyawan membutuhkan investasi (waktu, tenaga, dan pembiayaan) dari perusahaan, investasi tersebut akan lebih dari sekadar terbayar dalam jangka panjang. Pengembangan karyawan adalah perolehan pengetahuan, keterampilan, atau sikap yang mempersiapkan orang untuk arah atau tanggung jawab baru. Pelatihan adalah salah satu bentuk pengembangan karyawan yang spesifik dan umum bentuk lain termasuk pembinaan, pendampingan, pembelajaran informal, pembelajaran mandiri, atau pembelajaran berdasarkan pengalaman. Pengembangan karyawan meliputi seluruh aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Manfaat lain yang dapat dipetik dari dilaksanakannya program pengembangan dan pelatihan adalah menumbuhkan dan memelihara hubungan yang baik di antara para anggota organisasi adalah (Dedi,dkk 2023) :

1. Terjadi proses komunikasi yang efektif
2. Adanya persepsi yang sama tentang tugas yang dilaksanakan
3. Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif
4. Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai dan
5. Menjadikan organisasi atau perusahaan sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya

Program pengembangan karyawan bukan hanya merupakan proses meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan yang ada dan

mengembangkan yang baru untuk mendukung tujuan organisasi, akan tetapi juga memberi dukungan dari manajemen kepada karyawan, yang merupakan salah satu fungsi MSDM bagi SDM dalam suatu perusahaan, menjalani pelatihan profesional atau mengejar kesempatan belajar untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan mengembangkan pengetahuan dan karier mereka.

Program pengembangan karyawan dapat mencapai hasil yang optimal, maka pengembangan tersebut harus didasarkan pada prosedur yang benar, berikut merupakan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam melakukan program pengembangan bagi karyawan, hal tersebut meliputi (Priyono, 2008) :

1. Penentuan kebutuhan

Penentuan kebutuhan dalam hal ini ialah melakukan pemetaan terhadap kebutuhan pelatihan yang sesuai bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan kinerja.

2. Penentuan sasaran

MSDM menempatkan SDM dalam pelatihan dan pengembangan sesuai dengan jabatan dan posisi juga output yang harus dihasilkan setelah pelatihan juga pengembangan kemampuan.

3. Penetapan isi program

Dalam hal ini MSDM bisa menentukan program pelatihan dan pengembangan berdasarkan list hasil penentuan kebutuhan seluruh karyawan.

4. Identifikasi prinsip-prinsip belajar

Menentukan metode pelatihan dan pengembangan baik secara audio-visual, karena metode belajar yang memudahkan bagi semua karyawan bervariasi, sehingga melakukan metode tersebut akan memudahkan bagi seluruh karyawan.

5. Pelaksanaan program

Program pelatihan dan pengembangan dilakukan secara berkala.

6. Penilaian pelaksanaan program

Evaluasi atau penilaian dari pelatihan dan pengembangan yang dilakukan diperlukan untuk melihat efektifitas juga efisiensi hasil program tersebut apakah memberikan pengaruh yang signifikan, dan juga sebagai bahan evaluasi MSDM untuk memperbaharui program pengembangan jika dibutuhkan.

Pada hakekatnya program perkembangan karyawan merupakan sarana juga prasarana yang harus disiapkan oleh MSDM dalam mamajukan perusahaan atau organisasi, dengan mengembangkan dan memberdayakan juga mengembangkan potensi SDM yang ada.

C. PENTINGNYA PENGEMBANGAN KARYAWAN

Sebuah perusahaan dengan sistem manajemen yang baik dan bijak akan berinvestasi dalam pengembangan SDM yang ada di perusahaan untuk membantu karyawan mengasah kekuatan dan mengembangkan keterampilan, yang membantu karyawan untuk lebih baik dalam menjalankan peran dan tugas serta tanggung

jawabnya dalam perusahaan, dan akan menjadi nilai lebih untuk pengembangan karir mereka. Adapun manfaat pengembangan karyawan dalam sebuah perusahaan adalah (Sutrisno, 2017) :

1. Meningkatkan keterlibatan karyawan.
2. Meningkatkan retensi.
3. Menarik kandidat pekerjaan teratas.
4. Meningkatkan produktivitas.
5. Membantu karyawan mencapai potensi penuh mereka.
6. Meningkatkan keuntungan perusahaan.

Akan tetapi, yang lebih berdampak adalah nilai yang diberikan karyawan kepada perusahaan, dimana karyawan akan memberikan yang terbaik bagi perusahaan karena perusahaan memberikan layanan dan fasilitas yang memuaskan bagi karyawan, dan merangkul karyawan sebagai partner bukan mesin. Tidak ada yang menginginkan perusahaan yang tidak menghargai karyawannya, sehingga ketika karyawan merasa diapresiasi, difasilitasi, dan diberikan layanan yang terbaik dari perusahaan maka *sense* karyawan untuk mengembangkan perusahaan juga akan berkembang secara otomatis. Saat ini tidak jarang dilihat banyak jumlah karyawan telah meninggalkan pekerjaan mereka untuk mencari keseimbangan kehidupan kerja, gaji dan tunjangan yang lebih baik, yang telah menghasilkan pengunduran diri massal. Alasan lain mengapa karyawan berhenti bekerja adalah kurangnya kesempatan pengembangan profesional.

Dalam laporan musim gugur 2021 oleh Monster (dalam Dedi,dkk 2023), 45% karyawan yang disurvei mengatakan kemungkinan besar akan bertahan di pekerjaan mereka saat ini jika mereka ditawarkan lebih banyak pelatihan, pengembangan karier karyawan, dan mereka akan menghargai dengan peningkatan kinerja dan retensi yang lebih tinggi. Menurut Clear Company, (Dedi,dkk 2023) 74% karyawan mengatakan bahwa kurangnya pengembangan profesional mencegah mereka mencapai potensi penuh mereka. Hal itu membuat banyak karyawan merasa diremehkan dan kurang berkembang, yang pasti menghasilkan tenaga kerja yang tidak terlibat dan tingkat perputaran yang tinggi.

Berinvestasi dalam pengembangan orang membuat bakat merasa nyaman dalam mengembangkan keterampilan mereka, dan kesempatan belajar dapat diterjemahkan ke dalam promosi integral yang memungkinkan mempertahankan bakat terbaik karyawan. Pengembangan manusia adalah bagian yang menarik untuk dikembangkan dan diteliti, dalam hal ini MSDM dapat melakukan kedua hal tersebut dalam perusahaan yang diterapkan bagi karyawan. Semakin berkembang SDM yang diolah oleh MSDM perusahaan, maka perusahaan juga akan semakin berkembang, dan tujuan dari suatu perusahaan akan tercapai dengan hasil yang maksimal.

D. TUJUAN PROGRAM PENGEMBANGAN KARYAWAN

Tujuan Pengembangan karyawan atau SDM adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan memaksimalkan efisiensi dan kinerja karyawan. Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dengan penyelenggaraan pengembangan karyawan yaitu (Rahardjo, D. 2022) :

1. Meningkatkan produktivitas kerja
2. Meningkatkan efisiensi
3. Mengurangi kerusakan
4. Menghindari (mengurangi) kecelakaan kerja
5. Meningkatkan pelayanan (konsumen)
6. Memperbaiki dan meningkatkan moral karyawan
7. Meningkatkan karier
8. Meningkatkan cara berfikir secara konseptual
9. Meningkatkan kepemimpinan
10. Meningkatkan prestasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan balas jasa (gaji).

Tujuan program pengembangan karyawan adalah proses dimana karyawan organisasi dibantu secara terus menerus dan terencana, dalam hal ini tujuan program pengembangan karyawan dapat dirangkum sebagai berikut (Achmad, dkk 2022) :

1. Memperoleh atau mempertajam kemampuan yang diperlukan untuk melakukan berbagai fungsi yang terkait dengan peran mereka saat ini atau yang diharapkan di masa depan

2. Mengembangkan kemampuan umum mereka sebagai individu dan menemukan dan memanfaatkan potensi batin mereka untuk tujuan pengembangan mereka sendiri dan / atau organisasi
3. Mengembangkan budaya organisasi di mana hubungan supervisor-bawahan, kerja tim dan kolaborasi antar sub unit kuat dan berkontribusi pada kesejahteraan profesional, motivasi, dan kebanggaan karyawan
4. Proses Pengembangan SDM difasilitasi oleh mekanisme (instrumen atau subsistem) seperti penilaian kinerja, pelatihan, pengembangan organisasi, umpan balik dan konseling, pengembangan karir, pengembangan potensi, rotasi pekerjaan dan penghargaan.
5. Karyawan terus dibantu untuk memperoleh kompetensi baru melalui proses perencanaan kinerja, umpan balik, pelatihan, peninjauan kinerja secara berkala, penilaian kebutuhan pengembangan dan penciptaan peluang pengembangan melalui pelatihan, rotasi pekerjaan, definisi tanggung jawab, dan mekanisme lainnya

E. METODE - METODE PROGRAM PENGEMBANGAN KARYAWAN

Pengembangan SDM ini perlu melalui metode yang tepat, agar perusahaan bisa memiliki karyawan-karyawan yang handal untuk membantu perusahaan. Metode-metode pengembangan SDM antara lain adalah (Kasmir, 2022) :

1. *Training* atau Pelatihan

Training atau pelatihan bagi para karyawan meliputi pengembangan keterampilan karyawan melalui kombinasi pelatihan secara langsung, simulasi, penyampaian materi, bahkan tugas individu/kelompok. *Training* ini dapat dilakukan di dalam perusahaan atau di luar perusahaan.

2. Program Pendidikan

Melalui metode pendidikan, perusahaan memberikan pendidikan formal kepada para karyawan atau memberikan kesempatan pada karyawan untuk melanjutkan pendidikan agar karyawan tersebut memiliki kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

3. Magang

Melalui metode magang para karyawan baru dilatih untuk mengerjakan apa tugas yang akan dilakukannya kelak. Karyawan baru tentu belum menguasai medan tempur, karenanya perlu didampingi terlebih dahulu agar nanti siap diterjunkan dalam pekerjaannya dengan keterampilan dan wawasan yang

dibutuhkan. Magang umum diadakan di setiap perusahaan sebagai langkah awal untuk mempersiapkan diri.

4. Pengayaan Pekerjaan

Pengayaan pekerjaan atau *job enrichment* bertujuan untuk memberikan tanggung jawab dan tugas dalam posisi yang sama, dan kemudian dipilih berdasarkan kualitasnya

5. Workshop

Metode ini memberikan karyawan kesempatan untuk berinteraksi dengan rekan kerja di dalam atau luar perusahaan, agar karyawan bisa memiliki akses atau jaringan yang lebih luas. Melalui program ini, karyawan bisa menyampaikan berbagai masukan dan pengetahuan untuk memecahkan masalah atau kendala

6. Promosi

Promosi tidak hanya diberikan sebagai bentuk apresiasi, tapi juga dengan tujuan pengembangan kemampuan dan keterampilan karyawan. Promosi juga merupakan suatu cara untuk mempertahankan karyawan agar tidak pindah ke perusahaan lain, apalagi kompetitor

7. Studi Banding

Metode pengembangan SDM dengan cara mengevaluasi atau membandingkan sistem kerja yang selama ini berjalan di suatu perusahaan dengan sistem kerja standar atau berlaku di tempat

lain. Melalui metode ini perusahaan akan mendapat gambaran seefektif apa sistem kerja terhadap produktivitas yang diperoleh.

8. Outbond

Metode ini dilakukan dengan tujuan untuk mempererat silaturahmi diantara seluruh personil perusahaan baik dari pihak manajemen maupun karyawan. Saat Outbond diberlakukan beberapa permainan yang membutuhkan pola pikir cepat, kepemimpinan dan kekompakan, mengerjakan hal yang sama berulang-ulang dan bertahun-tahun bisa menimbulkan kejenuhan pada karyawan perusahaan. Salah satu indikasi kejenuhan adalah berkurangnya produktivitas karyawan, sebelum hal ini terjadi, perusahaan perlu mengadakan kegiatan bersama di luar perusahaan untuk merefresh kembali semangat kerja dan mempererat silaturahmi seluruh anggota perusahaan.

F. PENUTUP

MSDM dalam organisasi sama dengan pengertian MSDM dalam arti luas yaitu sebagai fungsi dalam mengelola, mengatur, mengarahkan, dan mengevaluasi SDM yang berada didalamnya guna tercapainya tujuan akhir dari organisasi atau perusahaan. MSDM dalam sebuah organisasi memiliki peran yang sangat vital, dimana peran MSDM dalam organisasi adalah mengatur seluruh karyawan agar dapat melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan. Secara keseluruhan pesan MSDM dalam

suatu organisasi adalah menyarankan bagaimana cara mengelola SDM termasuk mengelola perekrutan, kompensasi, pelatihan, strategi pengembangan karyawan hingga fungsi MSDM dalam pengembangan organisasi atau perusahaan. Maka dari itu manajemen sumber daya manusia memegang peran vital dalam sebuah organisasi atau perusahaan. MSDM sangat berperan dalam meningkatkan keefektifan dan efisiensi dengan singkat dapat dikatakan bahwa MSDM memberikan manfaat yang sangat besar bagi perusahaan atau organisasi jika dilakukan secara tepat dan bijak.

Program Perkembangan pendekatan SDM dipengaruhi oleh kemajuan kebudayaan, ilmu pengetahuan, teknologi, dan hak asasi manusia. Pendekatan terhadap karyawan tentu saja harus dilakukan oleh MSDM guna mengembangkan kemampuan dan kinerja karyawan, cara manajemen dalam melakukan pendekatan kepada karyawan haruslah diperhatikan dengan sangat hati-hati karena hal ini akan berdampak kepada kinerja juga perkembangan kemampuan karyawan. Pengembangan karyawan (sumber daya manusia), baik baru maupun lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Oleh karenanya perlu ditetapkan lebih dahulu program pengembangan karyawan, salah satu alasan kenapa program pengembangan ini harus dilakukan ialah karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai dampak kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan sejenis, sehingga karyawan juga harus selalu berkembang sesuai dengan trend dan kemajuan teknologi juga zaman.

BAGIAN 5

MANAJEMEN BAKAT DAN KARIR

A. PENGERTIAN MANAJEMEN BAKAT

Sumber daya manusia sebagai human capital bagi perusahaan, sehingga pegawai menjadi salah satu elemen utama yang harus ditata kelola secara baik yang bertujuan pencapaian target perusahaan yang telah ditetapkan. Pengelolaan sumber daya manusia dituntut lebih proaktif dan responsif, dan penerapannya harus dilakukan secara cermat, konsisten, dan berkesinambungan. Dan segala aktivitas yang dilakukan harus dapat mengantisipasi berbagai perkembangan yang terjadi dalam menghadapi isu-isu yang berkaitan dengan sumber daya manusia

Pada dasarnya, semua perusahaan ingin bisnis mereka dapat terus bertumbuh, berkembang, dan meningkat, seiring dengan kemajuan teknologi dan zaman. Keberhasilan perusahaan untuk terus bergerak maju tidak terlepas pada kinerja pegawai yang bekerja untuk memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

Menurut Bernardin and Russel dalam Kaswan (2012) kinerja pegawai mempengaruhi seberapa besar kontribusi seorang pegawai terhadap organisasi, diukur dengan enam kriteria yang dijadikan dasar evaluasi kinerja, antara lain: kualitas (quality), kuantitas (quantity), ketepatan waktu (timeliness), efektivitas biaya (cost effectivity), kebutuhan

untuk supervisi (supervision) dan dampak interpersonal (interpersonal effect).

Untuk mencapai tujuan perusahaan, perusahaan harus memastikan bahwa semua pegawainya terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan yang tersedia di setiap tingkat kepegawaian. Program pengembangan kinerja pegawai dapat mencakup arahan dan penyediaan berbagai materi yang dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki sesuai dengan tingkat kepegawaiannya.

Proses pengembangan pegawai ini memerlukan upaya khusus dan intensif. Karena sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang harus dijaga dan dikembangkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dan merupakan bentuk investasi yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan asetnya dengan menjadikan pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi dan berpengalaman. Hal ini terkait dengan teori yang dikemukakan oleh Pratt et al., dalam Bethke-Langenegger et al., (2011) yang menjelaskan bahwa investasi dalam bentuk manajemen talenta ini dapat menciptakan pekerja yang berkualitas dan menghasilkan karya dengan kinerja berkualitas tinggi, dengan demikian dapat diketahui adanya hubungan yang signifikan antara manajemen talenta dengan kinerja pegawai.

Salah satu upaya untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai adalah melalui manajemen talenta (talent

management). Menurut Cappelli (2008) “talent management is the process through which employers anticipate and meet their needs for human capital”. Sedangkan menurut Pella dan Afifah Inayati (2011) manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (company future leader) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (unique skill and high strategic value).

B. ALASAN ORGANISASI HARUS MEMILIKI MANAJEMEN BAKAT

Faktor lingkungan internal dan eksternal sangat mempengaruhi kemajuan bisnis. Perusahaan harus berkonsentrasi pada perubahan komponen internalnya, seperti mencari, menarik, dan mempertahankan individu yang paling berbakat dalam jumlah yang cukup, pada posisi yang tepat, dan dengan pendayagunaan terbaik yang dapat mendorong pertumbuhan perusahaan.

Kualitas sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja suatu organisasi. Oleh karena itu diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi karena keahlian atau keterampilan dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai. Prestasi kinerja pegawai merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu:

1. Kemampuan dan minat pegawai
2. Kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas

3. Peran dan tingkat motivasi pegawai.

Perusahaan akan sangat membutuhkan pegawai dengan lebih banyak pengetahuan, keterampilan, energi dan kreativitas untuk mencapai tujuan dan kebutuhannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan pegawai-pegawai yang bertalenta dan berpengetahuan luas dalam dunia kerja dalam jangka waktu yang lama, hal ini juga diperlukan sebagai modal bagi kelangsungan hidup organisasi agar mampu memenangkan persaingan dengan para pesaing.

Setiap organisasi pasti mengharapkan memiliki sumber daya manusia yang berbakat. Organisasi yang memiliki manajemen bakat diharapkan dapat mengelola sumber daya manusia mulai dari perekrutan pegawai baru, penempatan kerja, pelatihan dan pengembangan, hingga penilaian kinerja, sebelum pegawai meninggalkan perusahaan. Jika tidak ada manajemen bakat yang baik, organisasi akan memiliki tingkat turnover yang tinggi dan akan menghambat kemajuan karir pegawai. Hal inilah yang menjadi alasan mengapa sebuah organisasi harus memiliki manajemen bakat.

C. SUMBER BAKAT (TALENT POOL)

Manajemen talenta dapat menjadi pendekatan strategis yang komprehensif untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mengembangkan dan mengalokasikan sumber daya manusia yang

bertalenta untuk membantu kegiatan pencapaian kinerja terbaik dan organisasi (Muhyi, et al, 2016). Sedangkan menurut Davis (2009) strategi manajemen talenta adalah pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam berorganisasi. Dan seperti yang disampaikan Lewis (2006) manajemen talenta dapat dimulai dari proses rekrutmen, penempatan pegawai, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan karir, sampai meninggalkan perusahaan.

Agar berhasil menerapkan strategi manajemen talenta, memerlukan yang namanya talent pool, yang merupakan sekelompok orang tertentu yang dapat dikembangkan selama periode waktu tertentu dan diperlakukan sebagai investasi. Untuk mencari dan merekrut orang-orang berbakat, perusahaan memiliki dua sumber: sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal sebenarnya lebih hemat biaya karena perusahaan tidak perlu merekrut dan menyeleksi pegawai baru melainkan memilih pegawai yang sudah bekerja di organisasi dengan asumsi pegawai tersebut sudah familiar dengan budaya organisasi. Menurut Davis (2009), untuk sumber internal, suatu organisasi dapat menggunakan metode Talent Search Matrix yang menggabungkan sejumlah faktor kuantitatif dan faktor kualitatif. Jika digabungkan, keduanya memberikan gambaran profil seseorang yang dapat memberikan hasil kinerja yang diharapkan. Dalam metode ini, enam faktor dapat dijadikan dasar evaluasi, yaitu:

1. Pengalaman, yang menggambarkan pengalaman yang akan digunakan kandidat untuk menjalankan peran tersebut.
2. Profil, yang dapat diketahui dengan tes psikologi atau tes profil kepribadian.
3. Kualifikasi menentukan tingkat prestasi akademik dan profesi.
4. Keterampilan untuk mengidentifikasi kekuatan pribadi dan pengetahuan yang diperlukan.
5. Potensi menentukan tingkat tanggung jawab yang dapat diemban oleh kandidat.
6. Kuantifikasi merupakan tingkat keberhasilan yang harus dicapai kandidat pada aspek operasional. Sedangkan sumber eksternal sebaiknya dijadikan pilihan kedua setelah sumber internal dan setelah dipastikan tidak ada lagi kandidat yang cocok dalam organisasi sesuai dengan persyaratan yang diajukan.

D. PROSES MANAJEMEN BAKAT

Perusahaan yang baik selalu melakukan evaluasi kinerja pegawainya secara berkala dengan harapan kualitas kerja pegawai tersebut tidak menurun. Selain itu, perusahaan juga harus melakukan upaya untuk mempertahankan dan mengembangkan kinerja pegawainya. Faktanya, mempertahankan pegawai yang telah diketahui dan diakui memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dan telah berpengalaman lebih sulit dibandingkan merekrut pegawai baru untuk menggantikan yang lama.

Menurut Davis (2009), manajemen talenta adalah pendekatan bisnis yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan orang-orang berbakat yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Jadi, proses manajemen talenta itu sendiri meliputi perekrutan orang-orang bertalenta, mempertahankannya agar tidak berpindah ke organisasi lain, dan mengembangkan orang-orang bertalenta agar dapat meningkatkan kinerjanya. Ada banyak langkah program manajemen talenta yang dapat dilaksanakan, menurut Alfred Chandler seperti dikutip Cappelli (2009), langkah-langkah program manajemen talenta adalah:

1. Identifikasi kriteria talenta (Talent Criteria)

Yaitu posisi yang paling penting, serta posisi dengan risiko tertinggi atau posisi terkait proyek sebagai sasaran program pengembangan dalam program manajemen talenta. Selanjutnya dilakukan serangkaian kegiatan untuk menentukan kriteria kualitas calon pimpinan pada setiap tingkatan dan jabatan, meliputi kualitas karakter pribadi, pengetahuan bisnis dan fungsional, pengalaman karir, kinerja dan assignment potensi.

2. Seleksi Group Pusat Pengembangan Bakat (Talent Pool Selection)

Pada tahap ini dilakukan segala upaya untuk mengumpulkan kandidat dari berbagai posisi, jabatan, dan level pegawai dalam suatu organisasi untuk menjadi peserta program manajemen talenta. Pada tahap ini dilakukan seleksi bakat. Proses ini mencakup dua elemen: penemuan bakat dan menarik orang yang

berbakat untuk bergabung dalam tim pusat pengembangan bakat.

3. Membuat Program Percepatan Pengembangan (Accelerated Development Program)

Pada fase ini segala upaya dilakukan untuk merancang, merencanakan dan melaksanakan program percepatan pengembangan untuk setiap anggota program manajemen bakat.

4. Penugasan posisi-posisi kunci (Key Position Pricing)

Pada tahap ini, penugasan dan penempatan masing-masing anggota program manajemen talenta telah melewati evaluasi kelayakan kepemimpinan untuk mengisi posisi-posisi yang telah diidentifikasi sebelumnya.

5. Evaluasi kemajuan program (program monitoring)

Pada tahap ini seluruh kegiatan dilakukan untuk memantau, memeriksa, dan mengevaluasi kemajuan setiap aktivitas. Mengevaluasi perkembangan dan kemajuan peserta program manajemen talenta pada setiap penugasan pegawai sebagai dasar pengambilan keputusan suksesi dan promosi.

E. DIMENSI DAN INDIKATOR MANAJEMEN BAKAT

Dimensi dan indikator manajemen bakat menurut Berger (2018) terdapat lima alat ukur untuk manajemen talenta, yaitu sebagai berikut:

1. Sumber atau Sourcing

Suatu proses disiplin akuisisi bakat yang difokuskan pada saat mengidentifikasi bakat. Adapun indikator-indikatornya yaitu:

- a. Identifikasi potensi kemampuan.
- b. Menentukan kandidat pegawai sesuai kualifikasi.

2. Menyetarakan atau Aligning

Suatu proses untuk menyatukan karyawan dengan tujuan perusahaan serta kebudayaan perusahaan. Adapun indikator-indikatornya yaitu:

- a. Memberikan diklat kepada pegawai baru sehingga efektif.
- b. Kerjasama pimpinan dengan pegawai mencapai tujuan.

3. Memelihara atau Retain

Yaitu suatu strategi untuk memelihara atau mempertahankan karyawan yang memiliki talenta didalam perusahaan. Adapun indikatornya yaitu: penyeleksian karyawan internal.

4. Belajar dan Berkembang atau Learn and Develop

Suatu proses karyawan untuk mempelajari dan mengembangkan kemampuannya untuk mendapatkan karir yang lebih baik dalam perusahaan. Adapun indikator-indikatornya yaitu:

- a. Perencanaan karir pegawai.
- b. Pengembangan keahlian dengan diklat terencana.

5. Penghargaan atau Reward

Suatu hasil implemestasi dengan tujuan untuk memberikan imbalan kepada karyawan secara adil, konsisten, serta sejalan

dengan nilai karyawan di mata perusahaan. Adapun indikatornya yaitu: Kebijakan tentang reward secara adil dan konsisten

F. PENGERTIAN KARIR

Pimpinan mungkin tidak menempatkan pegawai yang cocok untuk pekerjaan mereka atau salah menempatkan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan mereka, hal ini akan menghambat kemajuan karir mereka sehingga banyak orang tidak dapat terus bekerja di organisasi dalam waktu yang lama. (Ratnawati dan Made Subudi. 2018).

Pegawai yang memiliki potensi dan kualitas yang baik harus mempunyai kesempatan untuk meniti karir sesuai kompetensinya. Inilah sebabnya mengapa kemajuan karier sering kali dikaitkan dengan masa depan pegawai, meskipun hal itu tidak menjamin kesuksesan. Sebab hingga saat ini permasalahan sumber daya manusia masih menjadi perhatian utama bagi perusahaan untuk bertahan di era globalisasi.

Kinerja dan karir merupakan dua konsep yang berkaitan erat karena tidak akan ada karir tanpa kinerja dan kinerja akan menurun tanpa karier. Oleh karena itu, dari sisi pegawai, para pegawai harus berusaha agar kinerjanya memuaskan, memenuhi harapan bahkan memiliki kinerja sesuai dengan konteksnya, yaitu memiliki kinerja yang melebihi harapan sehingga diharapkan dapat dipilih untuk mendapat peluang pengembangan karir. Dari sudut pandang

wirausaha, perusahaan harus memastikan agar mereka yang berprestasi diberikan kesempatan atau dapat mengembangkan karirnya di dalam perusahaan.

Setiap perusahaan dalam proses implementasinya sangat bergantung pada sumber daya manusia, apalagi untuk keberlangsungan di masa depan juga diperlukan sumber daya manusia yang berdaya saing. Oleh karena itu, tanpa sumber daya manusia yang kompetitif, organisasi akan mengalami kemunduran sehingga akan tertinggal dalam persaingan global karena tidak mampu menghadapi persaingan yang ada. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat dikatakan merupakan keunggulan kompetitif bagi suatu organisasi, maka dari itu pengelolaan sumber daya manusia harus menjadi prioritas bagi para peneliti. Saat ini, tren perencanaan karir lebih banyak digunakan oleh pegawai profesional, pegawai teknis dan manajerial, serta pegawai yang berminat. Perencanaan karir akan lebih efektif bila pegawai tertarik dengan karirnya sedangkan supervisor berkepentingan untuk membimbingnya.

Pengertian Karir menurut Mondy (2010) berpendapat bahwa karir adalah jalur umum yang dipilih seseorang untuk diikuti sepanjang masa kerjanya. Semula karir didefinisikan sebagai urutan posisi-posisi terkait pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang masa kerjanya meskipun tidak selalu di dalam organisasi yang sama. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006) karir merupakan rangkaian posisi yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya.

G. PENGEMBANGAN KARIR

Agar kompetensi pegawai dapat terus meningkat sesuai dengan kebutuhan lingkungan organisasi, maka pegawai tidak hanya harus mampu mempertahankan eksistensi organisasi dengan cara mengembangkan dan memajukan organisasi, namun juga harus mempunyai peningkatan karir dalam kehidupan selama bekerja dalam sebuah organisasi.

Pengembangan karir pegawai tidak hanya menjadi tanggung jawab pegawai saja tetapi juga merupakan bagian dari tanggung jawab organisasi. Untuk mencapai pengembangan karir pegawai pada suatu instansi, selain menyusun rencana karir pegawai, organisasi tempat pegawai bekerja juga harus memperhatikan manajemen karir bagi pegawainya. Rachmawati (2008) berpendapat bahwa keterlibatan organisasi dalam pengembangan karir pegawainya sangatlah penting. Byars dan Rue (2004) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah suatu kegiatan formal dan berkelanjutan yang merupakan upaya organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya sumber daya manusia dengan menyelaraskan kebutuhannya dengan kebutuhan organisasi. Pengembangan karir menurut Dessler (2006) didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas

sepanjang hidup (seperti workshop) yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pencapaian karir seseorang. Sedangkan menurut Sunyoto (2012) pengembangan karir adalah proses yang dilalui oleh individu pegawai untuk

mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri sendiri, di mana setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen dimiliki, beberapa kegiatan pengembangan menguntungkan pegawai dan organisasi,

Bagi organisasi yang ingin membantu pegawainya dalam pengembangan kariernya, manajer sumber daya manusia perlu memikirkan jenis penilaian kinerja yang efektif dan efisien. Secara umum faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam proses penilaian kinerja adalah prestasi kerja, disiplin, ketaatan, tanggung jawab, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, dan lain-lain. Suatu Organisasi harus mampu memberikan informasi terstruktur tentang kinerja pegawai saat ini dan informasi yang dibutuhkan pegawai tentang kinerja mereka di masa depan. Bagi seorang pegawai, kualitas dan kuantitas pekerjaan menjadi faktor yang perlu diperhatikan, seperti menyukai ketelitian dalam bekerja, karena akan mempengaruhi hasil lebih dari pada pekerjaan itu sendiri. Selain itu, catatan kehadiran selama bekerja juga menjadi indikator dalam penilaian kinerja. Oleh karena itu, seorang pegawai harus mempunyai catatan kehadiran yang baik. Salah satu penerapan penilaian kinerja ini adalah dapat membantu dalam pengambilan keputusan mengenai kompensasi, promosi, mutasi pekerjaan, dan lain-lain. Kegiatan-kegiatan ini dapat membantu dalam memberikan peluang pengembangan karir pegawai. Penilaian kinerja yang dilakukan juga harus memberikan deskripsi yang akurat dan tepat

mengenai riwayat kerja setiap pegawai untuk memudahkan pengembangan karirnya. Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir karyawan dan mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Untuk mengembangkan karir pegawai, bisa memulainya dengan melakukan evaluasi terhadap kinerjanya yang biasa disebut dengan penilaian kinerja pegawai. Dari hasil penilaian tersebut, manajemen dapat memperoleh informasi mengenai profil kompetensi pegawai dan informasi tersebut ditentukan dengan berbagai metode untuk mengembangkan potensi dan karir seorang pegawai.

H. TAHAPAN KARIR

Ada banyak tahapan pengembangan karir dalam suatu organisasi, yang menitikberatkan pada waktu dan usia sejak seseorang bergabung dalam organisasi hingga usia pensiun. Menurut Veithzal Rivai (2006) menjelaskan bahwa kebutuhan dan ekspektasi individu berubah melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Tahap awal/pembentukan

Merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaannya.

2. Tahap lanjutan

Tahap di mana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan kebebasan.

3. Tahap mempertahankan

Dalam tahap ini individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu, individu telah merasa terpuaskan baik secara psikologis maupun finansial.

4. Tahap pensiun

Tahap ini seorang individu telah menyelesaikan satu karir, dan dia akan berpindah ke karir yang lain. Dan individu memiliki kesempatan untuk mengekspresikan aktualisasi diri yang sebelumnya tidak dapat dia lakukan.

1. TUJUAN PENGEMBANGAN KARIR

Menurut Mangkunegara (2000) tujuan pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan organisasi.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai, hal ini juga bisa meningkatkan loyalitas pegawai pada organisasi.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahlian yang dimilikinya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan organisasi.
5. Membuktian tanggung jawab sosial, karena pengembangan karir merupakan suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai menjadi lebih bermental sehat.

6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program organisasi agar tujuan organisasi tercapai.
7. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai, maksudnya adalah untuk mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
10. Menggiatkan suatu pemikiran/pandangan jarak waktu yang panjang, hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

Tujuan dari semua program pengembangan karir adalah untuk menyelaraskan kebutuhan dan tujuan pegawai dengan peluang karir saat ini dan masa depan. Oleh karena itu, upaya pengembangan karir yang dirancang dengan baik akan membantu pegawai mengidentifikasi kebutuhan karir mereka sendiri. Dalam manajemen sumber daya manusia, tujuan pengembangan karir pada dasarnya untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi kerja pegawai sehingga pegawai dapat memberikan kontribusi yang terbaik terhadap tujuan organisasi.

J. DIMENSI DAN INDIKATOR PENGEMBANGAN KARIR

Adapun dimensi pengembangan karir menurut Gomez (2001), yaitu:

1. Perencanaan karir (career planning), adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan yang didukung oleh departemen SDM

untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karir. Indikator perencanaan karir meliputi:

- a. Kesesuaian minat dengan pekerjaan
- b. Peluang pengembangan karir di dalam perusahaan
- c. Kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek

2. Manajemen karir (career management), adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengintegrasikan sumber daya manusia yakni memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawan guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang kompeten untuk memenuhi kebutuhan di masa depan. Indikator manajemen karir meliputi:

- a. Mengintegrasikan dengan perencanaan sumber daya manusia
- b. Menyebarkan informasi karir
- c. Publikasi lowongan pekerjaan
- d. Pengalaman kerja
- e. Pendidikan dan pelatihan

BAGIAN 6

SISTEM EVALUASI KINERJA YANG BERORIENTASI PADA HASIL

A. PENILAIAN KINERJA

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau *Performance Appraisal (PA)* adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja para karyawannya. Penilaian kinerja melibatkan evaluasi kinerja yang didasarkan pada penilaian dan pendapat dari para bawahan, rekan kerja, atasan, manajer lainnya, dan bahkan karyawan itu sendiri. Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya.

2. Manfaat Penilaian Kinerja

Pada manfaat penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja yang efektif memberikan kejelasan tentang tujuan perusahaan yang akan dicapai. Karyawan akan menyadari apa yang sedang mereka kerjakan, lebih terlibat, dan berupaya membantu perusahaan bergerak maju. Perbaikan kinerja, Penyesuaian kompensasi, Penempatan karyawan. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, Perencanaan dan pengembangan karir, Mendeteksi kelemahan proses staffing, Mendeteksi ketidaktepatan informasi, Mendeteksi kesalahan desain jabatan, Menjamin kesempatan kerja yang setara, Mendeteksi faktor

eksternal yang mempengaruhi kinerja, dan Memberikan umpan balik bagi departemen SDM.



Gambar 6.1.Bagan Proses Penilaian Kinerja.

3. Syarat Penilaian Kinerja

Terdapat lima (5) syarat penilaian kinerja yang efektif, yaitu *Relevance*, *Sensitivity*, *Reliability*, *Acceptability*, dan *Practicality*, dimana :

a. *Relevance*

Hal ini menunjukkan bahwa harus ada keterkaitan atau hubungan yang jelas antara standar kinerja dengan tujuan organisasi, selain itu juga harus adanya hubungan yang jelas antara unsur-unsur pekerjaan kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan dan dimensi yang akan dinilai pada formulir penilaian.

b. *ensitivity*

Menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja mampu membedakan karyawan yang efektif dan tidak.

c. *Reliability*

Untuk menghasilkan data yang dapat diandalkan, maka masing-masing penilai harus memiliki kesempatan yang cukup untuk mengamati apa saja yang telah dilakukan oleh seorang pekerja. Apabila tidak, maka seorang peneliti akan bingung dalam memberikan nilai, karena tidak biasa dengan keadaan tersebut.

d. *Acceptability*

Dalam prakteknya, acceptability adalah bagian yang paling penting. Program sumber daya manusia harus mendapatkan persetujuan dari orang-orang yang menggunakannya. Apabila tidak, maka dapat terjadi kecerdikan manusia akan digunakan untuk menggagalkan mereka.

e. *Practicality*

Ini berarti bahwa instrumen dalam penilaian kinerja harus mudah untuk dipahami baik bagi manajer ataupun bagi karyawan.

4. Faktor - Faktor dan Elemen - Elemen Penilaian Kinerja

Tabel. 1.1 Faktor - Faktor Penilaian Kinerja (Perorangan)

Pejabat	Non Pejabat
Tanggung Jawab	Kecakapan Kerja
Prakarsa	Kualitas Pekerjaan
Ketabahan	Pengembangan
Kejujuran	Tanggung Jawab
Kerja sama	Prakarsa
Tingkah Laku	Ketabahan
Perencanaan	Kejujuran
Pengawasan & Pengendalian	Tingkat Kehadiran
Pengambilan Keputusan	Kerja sama
Pembinaan Staf	Tingkah Laku

Kemudian untuk elemen-elemen kunci dari penilaian kinerja, seperti di bawah ini :



Gambar 6.2. Elemen - Elemen Kunci Penilaian Kinerja.

5. Evaluasi Penilaian Kinerja

Evaluasi penilaian kinerja adalah proses pemberian umpan balik kepada pegawai yang sedang dinilai dalam upaya memberi masukan tentang aspek-aspek yang harus diperbaiki. Evaluasi kinerja adalah suatu bentuk penilaian dan peninjauan yang biasanya akan dilakukan secara berkala oleh pihak pemilik atau manajemen perusahaan terhadap karyawan di tempat kerja. Biasanya, penilaian dilakukan setiap tahun atau pada periode-periode tertentu secara berkala.

Evaluasi kinerja juga digunakan untuk mengetahui apakah hasil kerja dari karyawan telah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya serta standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Tujuan evaluasi kinerja yang paling utama adalah untuk memastikan tingkat keberhasilan para pekerja sebagai pelaksana kegiatan bisnis. Apakah mereka sudah mencapai goals serta visi-misi perusahaan sesuai etika dan secara legal. Penilaian ini akan dijadikan sebagai tolok ukur perusahaan dalam hal pengambilan keputusan mengenai kenaikan gaji, promosi, sampai dengan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap para pekerjanya.

Proses penerapan atau pelaksanaan evaluasi kinerja di masing-masing perusahaan tentunya tidak sama. Semuanya menyesuaikan dengan peraturan dan kebijakan setiap perusahaan. Umumnya, pihak yang melakukan penilaian evaluasi kinerja adalah manajer. Manajer akan memberikan

penilaian terhadap kinerja karyawan, tingkah laku, loyalitas, kejujuran, kepemimpinan, teamwork, dedikasi sampai dengan segala bentuk partisipasi karyawan di dalam perusahaan.

Pendekatan evaluasi penilaian kinerja, yaitu :

- ***Evaluation interview*** adalah memberikan umpan balik tentang unjuk kerja masa lalu dan potensi masa depan.
- ***Tell and self approach*** menggambarkan keadaan unjuk kerja pegawai dan meyakinkan pegawai untuk berperilaku lebih baik.
- ***Tell and listen method*** memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan alasan, mempertahankan yang sudah dilakukan, mengatasi reaksi dengan membimbing pegawai untuk berperilaku lebih baik.
- ***Problem solving approach*** mengidentifikasi berbagai masalah yang dihadapi pegawai dalam pekerjaannya melalui pelatihan, *coaching* dan *counseling*.

6. Metode - Metode Penilaian Kinerja

a) Metode penilaian umpan balik 360-derajat

Meliputi masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal. Dalam metode ini, orang-orang di sekitar karyawan yang dinilai bisa memberikan nilai, termasuk manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan, bawahan, anggota tim, dan pelanggan internal atau eksternal.

b) Metode skala penilaian (*rating scales method*)

Menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan. Para evaluator menilai kinerja pada sebuah skala yang meliputi beberapa kategori, biasanya dalam angka 5 sampai 7, yang didefinisikan dengan kata sifat seperti luar biasa, memenuhi harapan, atau butuh perbaikan. Faktor-faktor yang dipilih untuk evaluasi biasanya ada dua macam Faktor yang berhubungan dengan jabatan (*job-related*) serta Karakteristik-karakteristik pribadi.

c) Metode insiden kritis (*critical incident method*)

Metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif. Ketika tindakan tersebut, yang disebut insiden kritis, mempengaruhi efektivitas departemen secara signifikan, secara positif ataupun negatif, manajer mencatatnya. Pada akhir periode penilaian, penilai menggunakan catatancatatan tersebut bersama dengan data-data lainnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

d) Metode esai (*essay method*)

Penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan. Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan alih-alih kinerja rutin harian. Penilaian jenis ini sangat bergantung pada kemampuan si penilai dalam menulis.

e) Metode standar kerja (*work standards method*)

Membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan. Standar-standar mencerminkan output normal dari seorang karyawan rata-rata yang bekerja dengan kecepatan normal.

Metode untuk menentukan standar kerja seperti Studi waktu (*time study*) dan Pengambilan sampel pekerjaan (*work sampling*).

f) Metode peringkat (*ranking method*)

Penilai menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan. Sebagai contoh, karyawan terbaik dalam kelompok diberi peringkat tertinggi, dan yang terburuk diberi peringkat terendah. Anda mengikuti prosedur ini hingga Anda memeringkat semua karyawan. Kesulitan timbul ketika semua orang bekerja pada tingkat yang sebanding (sebagaimana dipersepsikan oleh si evaluator)

g) Metode distribusi dipaksakan (*forced distribution method*)

Mengharuskan penilai untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal.

h) Metode skala penilaian berjangkar berperilaku (*behaviorally anchored rating scale/BARS*)

Menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis. Berbagai tingkat kinerja ditunjukkan

sepanjang sebuah skala yang masing-masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan.

B. STANDAR KINERJA

1. Standar Kinerja

Standar kinerja (*performance standards*) adalah tolok ukur (*benchmark*) yang digunakan untuk mengukur kinerja. Agar efektif, standar tersebut harus terkait dengan hasil yang diharapkan dari suatu jabatan. Standar-standar kinerja yang terkait dengan suatu jabatan (*job-related*) bisa diperoleh melalui proses analisis jabatan. Prinsip SMART dalam penetapan standar kinerja:

- ***Specific***: Jelas dan rinci
- ***Measurable***: Dapat diukur
- ***Achievable***: Dapat dicapai (berdasarkan kesepakatan antara karyawan dengan atasannya).
- ***Result oriented***: Berorientasi pada hasil
- ***Time framed***: Jelas jangka waktu pencapaiannya.

2. Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja (*performance measures*) adalah nilai atau peringkat yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Ukuran kinerja harus mudah digunakan, dapat diandalkan (*reliable*), dan mampu melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan kinerja.

C. SISTEM BERBASIS-HASIL (*RESULTS-BASED SYSTEM*)

Sistem berbasis-hasil (*Results-based system*) merupakan suatu bentuk manajemen berdasarkan tujuan (*management by objectives*). Manajer dan bawahan secara bersama-sama menyepakati tujuan-tujuan untuk periode penilaian berikutnya. Dalam sistem tersebut, salah satu tujuannya misalkan saja adalah mengurangi limbah sebesar 10 persen. Pada akhir periode penilaian, sebuah evaluasi berfokus pada seberapa baik karyawan mencapai tujuan tersebut. Sistem Manajemen Kinerja adalah proses yang terstruktur digunakan untuk mengukur, mengidentifikasi, meningkatkan, mengevaluasi, dan mempengaruhi sikap, perilaku, dan hasil kinerja para karyawan yang terkait dengan jabatan/pekerjaan mereka. Sistem manajemen kinerja membantu mengarahkan dan memotivasi para karyawan untuk memaksimalkan usaha mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses organisasi ada pada tempatnya guna memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi itu sendiri. Terdapat dua komponen manajemen kinerja seperti pengukuran dan umpan balik kinerja serta komponen imbalan dari kompensasi total.

BAGIAN 7

PENANGANAN KONFLIK DITEMPAT KERJA

A. PENGERTIAN KONFLIK

Konflik adalah keadaan ketidaksepakatan atau pertentangan antara individu, kelompok, atau entitas yang melibatkan perbedaan kepentingan, nilai, atau tujuan. Konflik dapat terjadi dalam berbagai konteks, termasuk hubungan interpersonal, organisasi, atau bahkan tingkat antarnegara. Sifatnya dapat bervariasi, dari konflik yang bersifat konstruktif yang dapat meningkatkan kreativitas, hingga konflik yang merugikan yang dapat menghambat kerjasama dan produktivitas. Faktor – faktor penyebab munculnya konflik dalam organisasi:

1. Masalah komunikasi, disebabkan adanya salah pengertian berkenaan dalam bahasa.
2. Masalah struktur organisasi, adanya pertarungan kekuasaan antara divisi dengan kepentingan/sistem penilaian yang bertentangan atau persaingan. masalah pribadi, disebabkan adanya ketidaksesuaian tujuan/nilai-nilai sosial pribadi dengan perilaku yang dipesankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai persepsi.

B. MACAM – MACAM KONFLIK

Konflik yang terjadi dalam suatu organisasi dapat dibedakan menjadi beberapa macam, yaitu :

1. Konflik individu dengan individu.

Konflik semacam ini dapat terjadi antara individu pimpinan dengan individu pimpinan dari berbagai tingkatan. Individu pimpinan dengan individu karyawan maupun antara individu karyawan dengan individu karyawan lainnya.

2. Konflik individu dengan kelompok.

Konflik semacam ini dapat terjadi antara individu pimpinan dengan kelompok ataupun antara individu karyawan dengan kelompok pimpinan.

3. Konflik kelompok dengan kelompok.

Ini bisa terjadi antara kelompok pimpinan dengan kelompok karyawan, kelompok pimpinan dengan kelompok pimpinan yang lain dalam berbagai tingkatan maupun antara kelompok karyawan dengan kelompok karyawan yang lain.

C. PROSES KONFLIK

Proses konflik dapat berkembang melalui empat tahapan: oposisi potensial, kognisi dan personalisasi, perilaku dan hasil. Berikut tahap – tahap proses konflik:

Tahap I: Oposisi potensial.

Tahap pertama dalam proses konflik adalah adanya kondisi yang menciptakan kesempatan timbulnya sebuah konflik. Kesempatan – kesempatan ini tidak harus mengarah langsung pada konflik, kondisi ini yang dapat dipandang sebagai penyebab sumber konflik yang dikategorikan secara umum yaitu: komunikasi, struktur, dan faktor pribadi.

Tahap II: kognisi dan personalisasi

Jika kondisi pada tahap I menyebabkan frustrasi, barulah kemudian potensi bagi oposisi disadari dalam tahap kedua ini. Kondisi awal dapat mengarah pada terjadinya konflik hanya jika satu pihak atau lebih dipengaruhi, dan dikognisi oleh konflik tersebut.

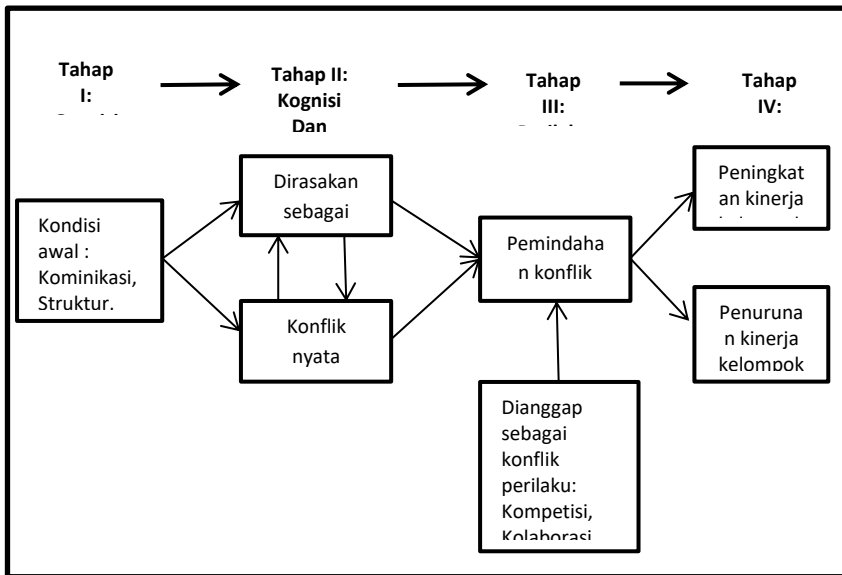
Tahap III: Perilaku

Kita berada pada tahap ketiga dalam proses konflik ketika seorang anggota terlibat tindakan yang menyebabkan rasa frustrasi terhadap suatu kelompok dalam mencapai tujuan – tujuannya atau lebih jauh mencegah dan menghalangi kepentingan orang lain. Pada tahap ada beberapa hal yang dianggap konflik perilaku yaitu: kompetisi, kolaborasi, penghindaran, akomodasi, dan kompromi.

Tahap IV: Hasil

Kondisi saling mempengaruhi antara perilaku konflik yang nyata dengan perilaku penanganan konflik menghasilkan konsekuensi bahwa konflik memberikan perbaikan kelompok atau sebaliknya kelompok dapat dihambat oleh konflik dan hasilnya menjadi

disfungsional.. dari keempat tahapan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 7.1 :Proses Konflik(Robbins. Stephen P., 2014)

D. METODE PENANGGULANGAN KONFLIK

Ada 2 pendekatan metode penanggulangan konflik:

1. Pendekatan Konvensional

Pendekatan konvensional dalam penanggulangan konflik mengikuti norma dan aturan yang umum diterima. Ini melibatkan proses formal, hukum, atau struktur hierarki yang telah mapan. Contohnya, mediasi formal, penggunaan peraturan perusahaan, atau mekanisme hukum tradisional untuk menyelesaikan perselisihan. Pendekatan ini mencerminkan pendekatan yang

terstruktur dan diakui secara luas dalam menangani konflik. Ada beberapa cara dalam pendekatan konvensional:

a. Menang Kalah

Pendekatan konvensional yang bersifat menang-kalah atau kompetitif dalam penanggulangan konflik menekankan pada upaya untuk mencapai kemenangan atau keunggulan satu pihak atas pihak lain. Pendekatan ini mungkin menggunakan kekuatan, tekanan, atau strategi manipulatif untuk mencapai tujuan pihak yang bersangkutan. Beberapa ciri dari pendekatan konvensional yang bersifat menang-kalah:

- 1) Penggunaan Kekuatan dan Tekanan: Pendekatan ini cenderung mengandalkan kekuatan fisik, ekonomi, atau politik untuk menekan pihak lawan. Penggunaan kekuatan militer, sanksi ekonomi, atau ancaman politik dapat menjadi bagian dari strategi untuk memaksa pihak lain tunduk pada keinginan pihak yang bersangkutan.
- 2) Pendekatan Posisi (Positional Approach): Fokus pada posisi atau tuntutan masing-masing pihak tanpa memperdulikan kepentingan bersama atau solusi yang mungkin menciptakan keseimbangan. Pihak yang menggunakan pendekatan konvensional seringkali bersikeras pada posisi atau tuntutan mereka, bahkan jika itu berarti mengesampingkan kebutuhan atau kepentingan pihak lain.
- 3) Manipulasi dan Taktik Diplomasi: Pihak yang menerapkan pendekatan ini mungkin menggunakan manipulasi atau

taktik diplomasi untuk memperoleh keuntungan. Ini dapat mencakup pembentukan aliansi, permainan politik, atau manuver taktis untuk melemahkan pihak lawan.

- 4) Ketidaktransparanan dan Kekuasaan Asimetris: Pendekatan konvensional seringkali melibatkan ketidaktransparanan atau kekuasaan asimetris, di mana satu pihak memiliki keunggulan informasi atau kekuatan yang signifikan dibandingkan dengan pihak lain.

b. Memerintah

Pendekatan konvensional yang bersifat memerintah dalam penanggulangan konflik menekankan kontrol dan dominasi. Menerapkan otoritas dan perintah untuk memaksa pihak lawan tunduk pada keinginan pihak yang bersangkutan, seringkali melibatkan kekuatan militer, sanksi ketat, dan strategi tegas. Pendekatan ini cenderung mengabaikan dialog dan menciptakan ketegangan yang dapat memperburuk.

c. Tidak langsung

Pendekatan konvensional yang bersifat tidak langsung dalam penanggulangan konflik di suatu organisasi melibatkan penanganan melalui hierarki atau protokol formal. Ini bisa termasuk laporan ke atasan, peraturan internal, atau mediasi resmi. Pendekatan tidak langsung ini menekankan pemakaian struktur organisasi dan aturan yang telah ada untuk menyelesaikan konflik.

d. Lewat Prosedur

Pendekatan konvensional yang bersifat "semua harus ikut prosedur" dalam penanggulangan konflik di suatu organisasi menekankan pentingnya mengikuti langkah-langkah formal dan aturan yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, jika seorang karyawan mengalami konflik dengan rekan kerja, pendekatan ini meminta mereka untuk mengikuti prosedur resmi organisasi, seperti melaporkan masalah kepada departemen sumber daya manusia atau atasan langsung, dan kemudian mengikuti proses penanganan konflik yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pendekatan ini menekankan kepatuhan terhadap struktur organisasi dan prosedur yang telah ada.

e. Pelaksanaan keputusan

Pendekatan konvensional yang bersifat pelaksanaan keputusan dalam penanggulangan konflik di dalam organisasi menekankan pada pengambilan keputusan oleh otoritas yang memiliki kekuasaan. Setelah keputusan diambil, pendekatan ini menuntut pihak terlibat untuk mematuhi dan melaksanakan keputusan tersebut tanpa banyak ruang untuk partisipasi atau negosiasi. Misalnya pada saat manajemen mengambil keputusan untuk memecat karyawan yang terlibat dalam konflik tanpa memberikan kesempatan bagi penyelesaian damai. Pendekatan ini menonjolkan hirarki dan ketaatan terhadap otoritas.

f. Wasit

Pendekatan konvensional yang bersifat wasit dalam penanggulangan konflik di dalam organisasi menitikberatkan pada peran pihak ketiga yang netral untuk menengahi perselisihan. Pihak wasit biasanya berperan mengidentifikasi masalah, mendengarkan argumen kedua belah pihak, dan memberikan keputusan yang diharapkan dapat menyelesaikan konflik. Contoh ketika organisasi menyewa mediator eksternal untuk menangani konflik antara karyawan dengan pendekatan yang lebih objektif dan netral. Pendekatan ini bertujuan untuk mencapai solusi yang adil dan mengembalikan keharmonisan di lingkungan kerja

2. Pendekatan Konsensual

Pendekatan konsensual dalam penanggulangan konflik di suatu organisasi menitikberatkan pada kerjasama dan kesepakatan bersama. Pihak-pihak yang terlibat diundang untuk berpartisipasi dalam proses dialog terbuka, berbagi perspektif, dan mencapai kesepakatan yang memuaskan semua. Contohnya, menggunakan pertemuan tim atau lokakarya kolaboratif untuk mencari solusi bersama yang mengatasi perbedaan dan membangun harmoni di lingkungan kerja. Pendekatan ini mendorong penerimaan bersama terhadap keputusan yang dihasilkan. Ada beberapa cara dalam pendekatan konsensual yaitu:

a. Menang – menang

Pendekatan konsensual dalam penanggulangan konflik di suatu organisasi bertujuan mencapai kemenangan bersama. Pihak-pihak yang terlibat diundang untuk berkolaborasi, mencari solusi yang menguntungkan semua pihak, dan menghindari kekalahan satu pihak. Misalnya melibatkan semua pihak dalam sesi perundingan terbuka untuk mengidentifikasi kepentingan bersama dan merancang solusi yang dapat memenuhi kebutuhan semua pihak, menciptakan keuntungan bagi semua. Pendekatan ini menekankan kerjasama dan keberlanjutan hubungan positif.

b. Sukarela

Pendekatan konsensual yang bersifat sukarela dalam penanggulangan konflik di suatu organisasi melibatkan partisipasi sukarela dari pihak-pihak yang terlibat. Pihak-pihak tersebut secara sadar dan sukarela menyepakati untuk berpartisipasi dalam proses penyelesaian konflik, dengan niat mencapai kesepakatan yang memuaskan semua. Ini dapat mencakup pertemuan sukarela, lokakarya dialog, atau mediasi yang diikuti secara sukarela oleh pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, mengutamakan kerjasama dan solusi yang adil. Pendekatan ini mengedepankan keinginan pihak untuk berkontribusi secara sukarela dalam menyelesaikan konflik.

c. Langsung dan tatap muka

Pendekatan konsensual melalui prosedur tatap muka dalam penanggulangan konflik di suatu organisasi mengacu pada

penggunaan dialog langsung dan interaksi tatap muka untuk mencapai kesepakatan bersama. Pihak-pihak yang terlibat diundang untuk berpartisipasi dalam pertemuan resmi atau lokakarya yang dipandu, di mana mereka dapat berbagi perspektif, mencari pemahaman bersama, dan merumuskan solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Pendekatan ini merupakan menekankan kolaborasi dan pemecahan masalah bersama melalui interaksi langsung.

d. Aturan

Pendekatan konsensual melalui aturan dalam penanggulangan konflik di suatu organisasi mengacu pada penerapan aturan dan regulasi yang dapat membimbing penyelesaian konflik secara kolaboratif. Dengan mematuhi aturan organisasi, pihak-pihak yang terlibat diharapkan dapat berpartisipasi dalam proses yang terstruktur dan adil, seperti pertemuan formal atau mediasi yang diatur oleh peraturan internal. Pendekatan ini memastikan kesetaraan dan keadilan dalam penanganan konflik berdasarkan aturan yang telah ditetapkan.

e. Penerimaan secara sukarela

Pendekatan konsensual melalui penerimaan secara sukarela dan dilaksanakan dalam penanggulangan konflik di suatu organisasi melibatkan partisipasi sukarela dari pihak-pihak yang terlibat. Mereka sepakat untuk mengambil bagian dalam proses penyelesaian konflik dengan niat mencapai solusi yang diterima oleh semua pihak. Pendekatan ini menekankan pada

keinginan sukarela dan kesediaan pihak-pihak untuk melibatkan diri dalam upaya penyelesaian konflik secara kolaboratif dan adil.

f. Bantuan

Pendekatan konsensual melalui bantuan dalam penanggulangan konflik di suatu organisasi melibatkan bantuan pihak ketiga yang netral untuk memfasilitasi dialog dan mencapai kesepakatan. Pihak bantuan, seperti mediator atau fasilitator, membantu pihak-pihak yang terlibat untuk berkomunikasi secara terbuka, memahami perspektif masing-masing, dan merumuskan solusi bersama. Pendekatan ini menekankan kolaborasi, memfasilitasi proses diskusi yang konstruktif, dan memungkinkan pihak-pihak untuk aktif berpartisipasi dalam mencari solusi yang dapat diterima oleh semua.

Berikut dapat digambarkan perbandingan antara pendekatan konvensional dengan pendekatan konsensual:

SIFAT	PENDEKATAN KOVENSIONAL	PENDEKATAN KONSENSUAL
Hasil	Menang - kalah	Menang - menang
Partisipasi	Memerintah	Sukarela
Gaya interaksi	Tidak langsung	Langsung tatap muka
Prosedur	Semua harus lewat prosedur	Aturan dan prosedur didesain untuk masing – masing kasus

SIFAT	PENDEKATAN KOVENSIONAL	PENDEKATAN KONSENSUAL
Gaya pencapaian sasaran akhir	Pelaksanaan keputusan oleh pengadilan	Penerimaan secara sukarela dan dilaksanakan
Peran pihak lain	Wasit	Bantuan

Tabel 7.2: *Perbandingan Antara Pendekatan Kovensional Dengan Pendekatan Konsensual*(Sedarmayanti, 2017)

BAGIAN 8

BUDAYA ORGANISASI YANG MENDORONG KOLABORASI DAN HARMONI

A. KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi merupakan dasar dari setiap perusahaan atau institusi, terjadinya interaksi dan proses kerja berlangsung di dalam dan di luar perusahaan. Bagi pengkreasian lingkungan kerja yang efektif dan efisien, penting untuk memahami budaya organisasi dan bagaimana memengaruhi anggota dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Semua nilai, norma, asumsi, keyakinan, dan cara berperilaku yang dimiliki setiap anggota organisasi disebut sebagai budaya organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda, yang membuatnya berbeda dari organisasi lain. Budaya ini ada sejak awal organisasi dan terus berkembang. Etika kerja, cara komunikasi, sistem penghargaan, protokol pengambilan keputusan, dan banyak lagi adalah beberapa aspek budaya organisasi. Kesuksesan atau kegagalan sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh budayanya, dapat dicontohkan bilamana budaya organisasi yang mendukung inovasi, kerja sama tim, dan tanggung jawab individu dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Lingkungan kerja yang positif dan ramah dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Pengkreasian budaya yang jelas memberi anggota kerangka kerja untuk membuat pilihan. Budaya perusahaan yang kuat dan positif sangat penting untuk

keberhasilan jangka panjang. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan positif dapat memberikan keunggulan yang signifikan dibandingkan dengan pesaingnya, terutama dalam hal menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Budaya yang kuat membentuk tempat kerja yang memotivasi, kreatif, berdaya saing, menarik bakat yang ingin berkembang, dan berkontribusi. Budaya positif di tempat kerja membuat perusahaan lebih menarik bagi karyawan yang sedang mencari tempat kerja dengan pendukung. Budaya yang positif memastikan bahwa karyawan merasa dihargai, didukung, dan terhubung dengan tujuan organisasi. Budaya organisasi yang positif mendorong karyawan untuk tinggal lebih lama, mengurangi turnover dan biaya rekrutmen. Kandidat berkualitas tinggi ditarik oleh lingkungan kerja yang mendukung dengan budaya yang positif dan inklusif. Beradaptasi dengan dinamika pasar yang tidak terduga dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah dan budaya perusahaan yang fleksibel menjadi sangat penting. Organisasi yang memiliki budaya yang mendukung inovasi dan eksperimen dapat membuat strategi, produk, layanan baru yang dapat mengantisipasi, dan merespons perubahan pasar. Organisasi yang memiliki budaya yang fleksibel dapat menyesuaikan diri dengan perubahan industri dan tetap bersaing di pasar yang berubah-ubah. Selain itu, budaya yang toleran terhadap perubahan membuat karyawan merasa nyaman mengambil risiko yang terukur dan berinovasi tanpa khawatir dihukum atau dikritik. Organisasi harus berfokus pada membangun budaya organisasi yang kuat, positif,

fleksibel, dan adaptif jika ingin bertahan dan berkembang dalam pasar yang terus berubah. Pemimpin yang memprioritaskan nilai-nilai organisasi akan membentuk budaya yang baik. Dengan menggunakan strategi ini, perusahaan dapat membangun budaya yang kuat, positif, fleksibel, dan adaptif. Sehingga, memungkinkan menarik, mempertahankan talenta terbaik, memastikan keberlanjutan, dan pertumbuhan jangka panjang dalam lingkungan pasar yang terus berubah (Wang dan Lounsbury, 2021),

B. KETERKAITAN BUDAYA, KOLABORASI, DAN HARMONIS

Dalam pandangan Zu (2023) mengungkapkan bahwa keterkaitan budaya, kolaborasi, dan harmoni sangat penting dalam lingkungan kerja. Ketika menghasilkan kerja sama yang efektif dan harmonis di antara anggota organisasi, budaya organisasi yang tepat sangat penting. Kolaborasi merupakan proses di mana individu atau kelompok bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dengan memanfaatkan sumber daya, pengetahuan, dan keahlian masing-masing. Sehingga, terdapat kolaborasi, membuat keputusan bersama, dan berbagai ide. Dalam konteks organisasi, harmoni di-definisikan sebagai suasana kerja yang tenang di mana anggota tim saling menghargai, mendukung, dan bekerja sama tanpa konflik atau ketegangan yang signifikan. Harmonisasi membuat karyawan merasa nyaman dan didukung saat mengerjakan tugas. Jika budaya organisasi mendorong transparansi dan kepercayaan, karyawan dapat merasa nyaman

untuk berkomunikasi, memberikan umpan balik, dan bekerja sama tanpa khawatir akan kritik atau penilaian buruk. Penghargaan dalam pekerjaan mendorong untuk bekerja sama dengan baik. Ketika karyawan merasa dihargai atas upaya, maka merasakan dukungan lebih ter-motivasi untuk bekerja sama dalam pencapaian tujuan bersama.

Pembentukan budaya organisasi yang mendukung kerja sama dan harmoni sangat dipengaruhi oleh keteladanan kepemimpinan yang baik untuk kerja sama dan harmoni. Perilaku yang diikuti oleh anggota organisasi dibentuk oleh kepemimpinan yang menekankan kerja sama dan komunikasi yang efektif. Bilamana organisasi memiliki budaya yang mendorong pembelajaran dan pengembangan yang berkelanjutan, karyawan akan memiliki kesempatan untuk terus meningkatkan keterampilan dan berkontribusi lebih baik dalam tim. Hal ini akan mendukung pengkreasian lingkungan kerja yang harmonis dan memudahkan kerja sama yang produktif. Budaya, kolaborasi, dan harmoni berinteraksi satu sama lain dalam konteks organisasi. Budaya organisasi yang baik dapat membantu kerja sama dengan baik dan membuat merasa didukung, dihargai, dan ter-motivasi untuk bekerja sama. Sebaliknya, budaya kerja yang produktif dan harmonis di antara anggota tim dapat memperkuat budaya kerja yang positif dan mendukung. Dengan memahami bagaimana budaya, kolaborasi, dan harmoni berhubungan, organisasi dapat membuat rencana yang lebih efisien untuk meningkatkan budaya dan kinerja secara keseluruhan.

Komunikasi yang terbuka dan jelas merupakan landasan untuk kerja sama yang baik dan keharmonisan di dalam organisasi. Anggota tim yang memiliki budaya komunikasi yang terbuka dapat saling memahami dan menghargai pendapat satu sama lain. Pembagian tujuan yang sama kepada semua anggota organisasi menghasilkan fokus yang seragam dan arah kerja sama yang jelas. Dalam tim, budaya yang menekankan pencapaian tujuan bersama mendorong anggota untuk bekerja sama dan mengatasi tantangan. Langkah penting untuk mempertahankan budaya organisasi yang mendukung kerja sama dan harmoni adalah dengan mengakui dan menghargai kerja sama. Sistem penghargaan yang adil dan transparan mendorong kerja tim yang produktif. Anggota tim dapat memperkuat hubungan dan menyelesaikan konflik dengan cara yang menghormati jika budaya tim mendukung penyelesaian konflik yang konstruktif. Hal ini akan membantu menjaga organisasi tetap damai dan menghindari konflik yang mengganggu kerja sama. Salah satu cara untuk menerapkannya dalam praktik adalah dengan mengatur sesi *brainstorming* rutin yang memungkinkan anggota tim berbagi ide dan memecahkan masalah bersama. Organisasi tim berbasis proyek memungkinkan kerja sama lintas departemen dan fokus pada mencapai tujuan bersama. penyediaan pelatihan untuk mengajarkan anggota tim dengan cara menyelesaikan konflik yang efektif (Barker, Scott, dan Manning, 2021),

Hal tersebut penting untuk memiliki komitmen yang kuat di seluruh organisasi untuk membangun budaya organisasi agar dapat

mendorong kerja sama dan keharmonisan. Pendekatan ter-struktur yang melibatkan penelitian mendalam, analisis menyeluruh, dan penerapan praktik terbaik dapat membantu perusahaan membentuk lingkungan kerja yang memungkinkan kerja tim yang produktif dan penuh keharmonisan. Peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan akan memperkuat budaya organisasi yang bertahan lama dan fleksibel. Dalam budaya organisasi, kerja sama dan harmoni penting untuk kesuksesan dalam jangka panjang. Bagaimana pencapaian tujuan bersama, individu, atau kelompok dapat bekerja sama, sementara harmoni mengkreasikan suasana yang damai dan saling mendukung di antara anggota tim. Budaya organisasi yang baik memungkinkan kolaborasi yang baik dan harmoni di antara individu. Penjelasan mengenai hubungan antara budaya, kerja sama, dan harmoni, didukung oleh teori-teori seperti teori sosial dalam organisasi dan teori keterikatan. Bilamana merasa bahwa kerja sama akan bermanfaat, mendukung, cenderung bekerja sama, dan mencapai harmoni. Namun, teori keterikatan menekankan bahwa hubungan interpersonal yang aman dan positif sangat penting untuk mengkreasikan lingkungan yang mendukung kerja-sama dan harmoni.

Perusahaan harus mengembangkan dan mempertahankan nilai-nilai budaya seperti integritas, saling menghargai yang mendukung kerja sama, dan harmoni. Karyawan harus dilatih dalam keterampilan komunikasi yang lebih baik, seperti mendengarkan dengan baik, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menyelesaikan

konflik dengan cara yang produktif. Perusahaan harus memiliki sistem pengakuan dan penghargaan yang menghargai kerja sama yang baik dan kontribusi individu. Dengan partisipasi kolektif dalam pengambilan keputusan, rasa kepemilikan dan keterlibatan karyawan dapat meningkat. Hasilnya akan menjadi lebih baik untuk bekerja sama dan bekerja sama (Alt, Berezvai, dan Agardi, 2021),

C. KOMPONEN BUDAYA ORGANISASI YANG MENDORONG KOLABORASI

Menurut Rasheed, Liu, dan Ali (2024), berbagai elemen yang saling terkait membentuk budaya organisasi yang memungkinkan individu bekerja sama dengan baik. Metode ter-struktur melibatkan penelitian dan analisis menyeluruh memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang bagian-bagian. Beberapa komponen budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, didukung oleh teori-teori yang relevan, adalah sebagai berikut:

1. Keterlibatan dan Keterbukaan

Dalam konteks budaya organisasi yang menghargai keterlibatan dan keterbukaan, Teori X dan Teori Y menekankan keyakinan bahwa karyawan secara intrinsik ter-motivasi dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Dalam lingkungan yang berdasarkan prinsip Teori Y, karyawan akan lebih cenderung merasa terlibat dan dihargai sehingga dapat berkontribusi secara optimal terhadap tujuan perusahaan. Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan berarti lebih dari sekedar memberikan suara mengenai

isu-isu yang mempengaruhi pekerjaan sehari-hari. Penggunaan perspektif yang berbeda mengkreasikan rasa kepemilikan terhadap solusi dan keputusan yang diambil, sehingga meningkatkan komitmen terhadap implementasi dan keberhasilan inisiatif organisasi. Menurut teori divergensi, inisiatif seperti ini mengganggu norma-norma tradisional manajemen *top-down*, sehingga mendorong inovasi dan adaptasi yang lebih baik terhadap tantangan. Budaya organisasi yang terbuka memupuk aliran ide dan kolaborasi yang mulus antar departemen, membentuk lingkungan di mana eksperimen dan inisiatif baru.

Keterbukaan seperti ini penting untuk inovasi berkelanjutan karena memungkinkan perusahaan bereksperimen dan belajar dari kesalahan tanpa takut akan hukuman. Ketika karyawan berpartisipasi dan mempunyai suara dalam pengambilan keputusan, pemberdayaan mengkreasikan rasa kepemilikan yang lebih besar dalam pekerjaan dan hasil organisasi secara keseluruhan. Hal ini meningkatkan tanggung jawab individu atas kinerja dan hasil serta membuat setiap individu merasa bahwa kontribusi-nya penting bagi keberhasilan tim.

2. Komunikasi

Komunikasi yang efektif memang merupakan inti dari setiap hubungan kerja yang sukses, dan hal ini tidak berbeda dalam konteks organisasi. Teori pertukaran sosial menunjukkan bahwa interaksi sosial dapat dianggap sebagai pertukaran, di mana individu dalam hubungan sosial dapat mengharapkan imbalan

atau balasan. Dalam konteks organisasi, imbalan tersebut bisa berupa dukungan, informasi, atau pengakuan atas kontribusi seseorang. Komunikasi yang baik memfasilitasi pertukaran ini dengan memperjelas harapan, meminimalkan kesalahpahaman, dan memperkuat hubungan interpersonal antara anggota tim.

Teori komunikasi organisasi, seperti yang dijelaskan menekankan pentingnya aliran informasi yang jelas dan terbuka dalam menciptakan efisiensi dan efektivitas organisasional. Komunikasi yang terbuka memungkinkan informasi mengalir dengan bebas antara berbagai tingkatan dan departemen dalam organisasi, memungkinkan untuk koordinasi yang lebih baik dan pengambilan keputusan yang lebih informasi.

Dalam praktiknya, membangun sistem komunikasi yang efektif dalam organisasi memastikan bahwa ada saluran komunikasi yang jelas dan mudah di-akses bagi semua anggota tim untuk berbagi informasi dan umpan balik. Penerapan hal tersebut dapat membantu organisasi dalam mengkreasikan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan harmonis, di mana setiap anggota tim merasa dihargai dan terlibat.

3. Penghargaan

Penghargaan bagi kontribusi adalah salah satu pilar utama dalam membangun dan memelihara kolaborasi yang efektif dalam organisasi, berdasarkan teori penguatan bahwa perilaku yang diperkuat cenderung diulangi. Dalam konteks organisasi,

penghargaan positif atas kerja sama dan kontribusi individu tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan tetapi juga memperkuat perilaku kooperatif yang diinginkan. Konsep kepercayaan dan rasa hormat ini juga mendukung teori psikologi sosial yang menekankan pentingnya hubungan interpersonal dalam kerja kelompok.

4. Kepercayaan, sebagai elemen kunci dari budaya kolaboratif, memfasilitasi lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk berbagi ide, risiko, dan inovasi tanpa takut ditolak atau dikritik. Teori kepercayaan interpersonal sebagaimana dijelaskan dalam tahapan perkembangan psikososial mengemukakan bahwa kepercayaan membentuk landasan hubungan interpersonal yang sehat dan efektif.
 5. Penghargaan atas kolaborasi dan kontribusi yang sukses tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja namun juga mendorong budaya tim yang kuat. Sistem penghargaan yang efektif harus dirancang untuk mengakui pencapaian individu dan kolektif, memastikan bahwa penghargaan tersebut sesuai, adil dan konsisten dengan tujuan organisasi. Hal ini konsisten dengan teori keadilan organisasi, yang menekankan pentingnya persepsi keadilan dan kesetaraan dalam proses penghargaan.
4. Komitmen Fokus bersama dalam sebuah tim merupakan hasil dari komitmen kolektif terhadap tujuan bersama, yang merupakan aspek kritis dari kolaborasi dan kerja tim yang efektif. Dalam konteks ini, tujuan bersama berfungsi sebagai titik fokus yang menyatukan

upaya individu dan mengarahkan ke arah yang sama, memperkuat kohesi kelompok dan meningkatkan efisiensi kolaboratif. Norma-norma kelompok, sebagaimana dijelaskan dalam teori peran sosial, juga memainkan peran penting dalam membentuk perilaku anggota tim. Norma yang merupakan ekspektasi bersama tentang bagaimana anggota grup harus berperilaku, membantu dalam menyelaraskan perilaku individu dengan tujuan bersama. Ketika anggota tim merasa terikat oleh norma, akan lebih cenderung berkontribusi secara efektif ke tujuan kelompok, menunjukkan tingkat kolaborasi dan komitmen yang lebih tinggi. Budaya kolaborasi yang efektif ditandai dengan adanya komunikasi yang terbuka, di mana anggota tim merasa nyaman untuk berbagi ide, memberikan umpan balik, dan meminta bantuan. Ini menciptakan lingkungan yang mendukung di mana anggota tim dapat bersinergi, memanfaatkan kekuatan satu sama lain, dan mengatasi kelemahan bersama.

Dalam lingkungan ini, fokus bersama pada tujuan organisasi bukan hanya hasil dari komitmen individu, tetapi juga hasil dari struktur pendukung yang memfasilitasi kolaborasi efektif. Dengan demikian, pengkreasian fokus bersama melalui komitmen terhadap tujuan bersama merupakan komponen inti dari budaya kerja sama yang efektif. Sehingga, membutuhkan kepemimpinan yang efektif untuk menetapkan visi yang jelas, mempromosikan norma-norma yang mendukung kolaborasi, dan memelihara lingkungan yang terbuka

dan mendukung. Berbasis upaya bersama ini, organisasi dapat mencapai tingkat kolaborasi dan efisiensi

D. METODE PENGEMBANGAN DAN PENINGKATAN KOLABORASI

Studi Donohue, Cai, Fink, dan Umana (2023), menyatakan bahwa era globalisasi saat ini, keberhasilan organisasi bergantung pada kerja sama yang efektif. Strategi yang tepat diperlukan untuk membangun dan meningkatkan kolaborasi tim dalam lingkungan organisasi. Pencapaian tujuan ini, berbagai strategi dapat diterapkan melalui pendekatan ter-struktur yang melibatkan penelitian mendalam dan analisis menyeluruh, serta dukungan teori yang relevan. Tim yang terdiri dari beragam individu dengan latar belakang dan keahlian yang berbeda dapat bekerja lebih baik satu sama lain dalam organisasi. Anggota tim yang bekerja sama dalam tim yang memiliki berbagai fungsi dapat saling melengkapi dan menggabungkan berbagai perspektif untuk mencapai tujuan bersama.

Pelatihan dan pengembangan keterampilan komunikasi yang efektif adalah langkah penting dalam membangun kerja tim. Anggota tim dapat saling memahami, menyampaikan ide dengan jelas, dan menyelesaikan konflik dengan konstruktif jika memiliki keterampilan komunikasi yang kuat. Anggota tim yang terpisah secara geografis dapat berkomunikasi dan bekerja sama dengan lebih mudah dengan teknologi kolaborasi, seperti perangkat lunak manajemen proyek

dan platform kolaborasi *online*. Dengan menggunakan teknologi yang tepat, organisasi dapat mengatasi kesulitan kolaborasi karena jarak fisik.

Pemberdayaan kolaborasi yang efektif memerlukan budaya organisasi yang mendorong kepercayaan, transparansi, dan penghargaan terhadap kerja tim. Kolaborasi dapat berkembang secara alami jika anggota merasa didukung dan dihargai. Organisasi dapat membangun dan meningkatkan kolaborasi tim dengan menerapkan metode seperti membangun tim multi-fungsional, meningkatkan keterampilan komunikasi, menggunakan teknologi kolaborasi, dan mengkreasikan budaya terbuka. Kolaborasi yang kuat akan membantu organisasi mencapai tujuan secara keseluruhan dan membuatnya lebih kompetitif di dunia bisnis yang kompetitif. Strategi untuk mengkreasikan dan meningkatkan budaya kolaborasi di dalam perusahaan harus dilihat dari sudut pandang keseluruhan dan melibatkan berbagai bagian organisasi. Tidak cukup untuk membentuk tim yang terdiri dari berbagai individu dengan keahlian yang berbeda. Organisasi harus memastikan bahwa struktur tim didasarkan pada pemahaman yang mendalam tentang tugas dan keahlian masing-masing anggota tim. Kemampuan teknis, keahlian interpersonal, dan kemampuan berkomunikasi adalah faktor penting dalam pembentukan tim. Keberhasilan juga bergantung pada pemimpin tim yang baik dan pembagian peran yang jelas.

Program pengembangan karyawan harus mencakup pelatihan keterampilan komunikasi dan kerja tim. Program harus

meningkatkan keterampilan dasar, seperti mendengarkan aktif, memberikan umpan balik, dan menyelesaikan konflik secara konstruktif. Selain itu, elemen lanjutan seperti negosiasi, manajemen konflik, dan pembentukan hubungan yang kuat juga harus menjadi bagian dari pelatihan. Penerapan teknologi kolaborasi juga harus dipikirkan dengan cermat dan diintegrasikan dengan infrastruktur TI yang ada. Perangkat lunak kolaborasi harus dipilih dengan mempertimbangkan kebutuhan unik organisasi dan kemampuan mendorong kerja sama yang efektif. Selain itu, sangat penting untuk memberikan pelatihan yang cukup kepada karyawan tentang cara menggunakan agar dapat memastikan digunakan dengan benar. Kebijakan, praktik, dan standar organisasi harus membangun lingkungan kerja yang mendukung kerja sama, antara lain memastikan bahwa kepemimpinan organisasi mendukung dan mendukung prinsip kerja sama, mengakui, dan menghargai kerja sama tim. Manajemen senior harus mendorong budaya seperti ini melalui komunikasi yang jelas, transparan, dan konsisten. Bagi pengembangan, peningkatan budaya kerja sama dalam organisasi, pendekatan yang menyeluruh, dan berkelanjutan akan sangat diperlukan. Organisasi dapat mencapai kolaborasi yang baik dan peningkatan kinerja dengan membangun tim yang sinergis, kolaborasi, dan mengkreasi budaya yang mendukung kolaborasi. (Ma, Rui, dan Zhong, 2023),

BAGIAN 9

MEMBANGUN KOMITMEN DAN MOTIVASI KARYAWAN

A. PENGERTIAN KOMITMEN

Sikap dan perilaku seseorang yang sifatnya individual merupakan komitmen dari orang tersebut. Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (Wibowo : 2017) menyatakan bahwa komitmen adalah identifikasi, pelibatan dan loyalitas dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan. Pendapat lain tentang komitmen yang dikemukakan oleh Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien (Wibowo : 2017) adalah loyalitas seorang individu pada organisasi. Kedua definisi tersebut menggambarkan sifat dan sikap dari seorang karyawan yang loyal terhadap keterlibatannya dalam menjalankan tugas-tugas untuk pencapaian tujuan organisasi.

Komitmen karyawan dapat dibangun dengan menciptakan hubungan emosional antara karyawan dan organisasi. Hal ini menimbulkan loyalitas yang berakibat pada kesungguhan karyawan dalam bekerja untuk pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian sikap loyalitas karyawan menggambarkan komitmen organisasional dimana pekerja dan organisasi berpartisipasi aktif dalam pencapaian tujuan organisasi.

B. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMITMEN

Komitmen yang merupakan sikap dan perilaku karyawan dipengaruhi beberapa factor antara lain (Syiti Romalia : 2019) :

1. Personal. Contohnya : umur, jenis kelamin dan Tingkat Pendidikan
2. Karakteristik Pekerjaan. Contohnya : lingkup jabatan dan tantangan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur. Contohnya : besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja.
4. Pengalaman kerja. Contohnya : Tingkat komitmen bagi pegawai yang baru bekerja dan yang telah belasan tahun bekerja, memiliki Tingkat komitmen yang berbeda.

Dengan memperhatikan factor personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktur dan pengalaman kerja dari karyawan, maka organisasi dapat membangun komitmen karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya untuk mencapai tujuan serta komitmen organisasi.

C. LANGKAH-LANGKAH MEMBANGUN KOMITMEN KARYAWAN

Karyawan yang mempunyai komitmen dan loyal dapat memajukan dan mencapai tujuan organisasi, sehingga organisasi perlu membangun komitmen pada diri setiap karyawannya. Menurut Gary

Dessler (2015) terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan organisasi untuk membangun komitmen karyawan terhadap organisasi antara lain :

1. *Make it charismatic*

Adalah menjadikan visi dan misi organisasi sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.

2. *Build the tradition*

Adalah menjaga, memelihara dan menjalankan tradisi yang sudah baik di dalam organisasi secara terus menerus sehingga dapat dilanjutkan serta dijaga oleh generasi berikutnya.

3. *Have comprehensive grievance procedures.*

Adalah organisasi perlu memiliki prosedur menyeluruh, untuk mengatasi jika terdapat keluhan atau komplain dari pihak eksternal maupun internal organisasi.

4. *Provide extensive two-way communication*

Perlunya komunikasi dua arah di dalam organisasi tanpa memandang rendah bawahan.

5. *Create a sense of community*

Semua unsur yang ada di dalam organisasi dijadikan sebagai suatu komunitas yang di dalamnya terdapat nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, Kerjasama serta berbagi.

6. *Build value-based homogeneity*

Organisasi perlu membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya Kerjasama dan setiap anggota memiliki kesempatan yang sama untuk pengembangan diri tanpa adanya diskriminasi.

7. *Share and share alike*

Organisasi sebaiknya membuat kebijakan yang tidak mencolok baik dari segi kompensasi, gaya hidup, penampilan bagi karyawan mulai dari level bawah hingga atas, sehingga tercipta kondisi kerja yang harmonis di dalam organisasi dan dapat memacu semangat kerja karyawan.

8. *Emphasize barn raising, cross-utilization, and teamwork*

Sebagai suatu komunitas, organisasi harus bekerjasama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada karyawan, karena semua anggota organisasi merupakan suatu tim kerja. Semua harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

9. *Get together*

Organisasi perlu menciptakan suasana atau acara-acara rekreasi untuk menciptakan kebersamaan anggota organisasi, juga dapat mengikut sertakan keluarga dari para karyawan.

10. *Support employee development*

Karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi jika organisasi memperhatikan perkembangan karir karyawan dalam jangka Panjang.

11. *Commit to actualizing*

Organisasi memberikan kesempatan yang sama bagi setiap karyawan untuk mengaktualisasikan dirinya secara maksimal sesuai dengan keahlian masing-masing.

12. *Provide first-year job challenge*

Organisasi perlu memberikan bantuan yang nyata bagi karyawan untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya dan mewujudkan harapannya. Jika hal ini dilakukan maka sejak awal karyawan memiliki pandangan yang positif terhadap organisasi dan berdampak pada kontribusi kinerjanya yang optimal.

13. Enrich and empower

Organisasi perlu menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang tidak monoton dan membosankan yang dapat menimbulkan kebosanan pada karyawan dan bisa berdampak menurunnya kinerja mereka.

14. Promote from within

Organisasi sebaiknya memberikan kesempatan pertama pada pihak intern jika terdapat lowongan jabatan, sebelum merekrut dari luar organisasi.

15. Provide developmental activities

Dengan memprioritaskan rekrut karyawan dari intern organisasi, dapat memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang karena merasa adanya kepedulian organisasi.

16. The question of employee security

Komitmen karyawan akan muncul dengan sendirinya terhadap organisasi, jika mereka merasa aman, baik fisik maupun psikis.

17. Commit to peoplefirst values

Organisasi perlu memberikan perlakuan yang baik dan benar sejak awal karyawan memasuki organisasi, sebab membangun komitmen karyawan merupakan proses yang Panjang dan tidak

dapat dibentuk secara instan. Dengan perlakuan yang baik oleh organisasi, karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi itu sendiri.

18. Put it in writing

Organisasi perlu mendokumentasikan data-data tentang visi, misi, strategi, filosofi dan sasaran organisasinya.

19. Hire “right-kind” managers

Pimpinan organisasi dalam memberikan keteladanan dan nilai-nilai luhur terhadap karyawannya, semestinya melakukannya terlebih dahulu sehingga bawahan akan menghormati dan melakukan keteladanan yang dicontohkan oleh pimpinannya.

20. Walk the talk

Pimpinan organisasi menjadi panutan bagi karyawannya, sehingga pimpinan dituntut untuk berbuat sesuatu dan hal ini dianggap jauh lebih efektif dibanding hanya sekedar kata-kata. Selanjutnya dalam postingan tabloid online Citra Alam (24-9-2019), langkah-langkah yang dapat membangun komitmen karyawan adalah sebagai berikut :

1. Sampaikan tujuan Bersama.

Organisasi menyampaikan secara langsung tujuan-tujuan organisasi yang akan dicapai Bersama karyawannya sehingga secara tidak langsung dapat menumbuhkan semangat kerja karyawan karena merasa mempunyai andil dalam pencapaian tujuan Perusahaan.

2. Ciptakan Suasana harmonis di lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang menyenangkan dan hubungan kerja yang harmonis antar sesama karyawan maupun dengan atasan dapat menimbulkan semangat dan komitmen karyawan menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya serta membesarkan dan menguatkan organisasi.

3. Tumbuh rasa cinta dan bangga terhadap Perusahaan

Karyawan akan merasa cinta terhadap organisasi jika diberi kesempatan dan kepercayaan bekerja sesuai bidangnya, sehingga mereka tidak merasa terbebani dengan tugas-tugas yang diembannya.

4. Berikan reward atas prestasi yang dicapai

Strategi yang sering digunakan oleh organisasi yang cukup efektif adalah memberikan reward atas prestasi yang dicapai oleh karyawannya sehingga mendorong semangat karyawan guna meningkatkan prestasi kerja mereka.

5. Tingkatkan motivasi kerja karyawan

Motivasi kerja perlu ditingkatkan karena masa kerja yang lama dapat mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan. Untuk menghindari hal tersebut agar tidak menurunkan kualitas kerja maka sebaiknya dilakukan evaluasi rutin pada karyawan.

Membangun komitmen karyawan penting untuk pencapaian tujuan organisasi, dimana organisasi perlu terbuka kepada karyawannya tentang visi misi organisasi dan peran masing-masing karyawan dan

pimpinan. Dengan keterbukaan tersebut akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan harmonis antar karyawan maupun karyawan dengan pimpinan. Kolaborasi yang tercipta dengan harmonis akan menumbuhkan loyalitas dan kecintaan karyawan terhadap organisasinya. Organisasi dapat memberikan motivasi sebagai penghargaan terhadap prestasi yang dicapai karyawan, dimana penghargaan ini merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan demi pencapaian tujuan organisasi.

D. INDIKATOR KOMITMEN

Indikator merupakan alat ukur dalam sebuah proses yang dapat menunjukkan ataupun mengindikasikan kepada penggunanya tentang kondisi tertentu, sehingga dapat digunakan mengukur perubahan yang terjadi untuk mencapai tujuan. Lincoln (Darmawan : 2013) mengemukakan bahwa terdapat tiga indikator pada konsep komitmen karyawan yaitu :

1. Kemauan karyawan

Merupakan suatu upaya atau niat baik karyawan untuk berinisiatif dalam menekuni bidang pekerjaan.

2. Kesetiaan karyawan

Merupakan bentuk dari loyalitas karyawan guna menunjukkan jati dirinya dalam upaya turut mengembangkan organisasi di mana karyawan tersebut bekerja.

3. Kebanggaan Karyawan

Merupakan bentuk totalitas kerja atau prestasi secara maksimal dalam upaya turut mengembangkan organisasi di mana karyawan tersebut bekerja.

Selanjutnya menurut Allen dan Smith (Sopiah : 2018) dimensi komitmen karyawan adalah sebagai berikut :

1. Komitmen Afektif (*affective commitment*)

Merupakan perasaan cinta pada organisasi atau perusahaan yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Merupakan perasaan berat untuk meninggalkan organisasi karena kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Merupakan perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan karyawan.

Ketiga indikator dan dimensi komitmen karyawan ini dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur kompetensi karyawan dan dapat menjadi acuan bagi organisasi untuk membangun sikap loyalitas karyawan sehingga mereka berkomitmen untuk bertahan dan memajukan serta mencapai tujuan organisasi.

E. PENGERTIAN MOTIVASI

Semangat kerja seseorang timbul karna adanya motivasi dalam diri orang tersebut untuk menghasilkan sesuatu yang dapat menunjukkan kompetensi yang dimilikinya dan dapat bermanfaat bagi lingkungan sekelilingnya. Menurut Kreitner dan Kinicki (Tambunan : 2023), motivasi adalah proses psikologis yang memberikan stimulasi dan mengarahkan pada perilaku yang memiliki tujuan. Abraham Maslow (Zainal dkk : 2018) dengan teorinya yang sangat terkenal yaitu Hierarki Teori Kebutuhan menyatakan bahwa pada setiap diri manusia terdiri atas lima kebutuhan yaitu : kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Pengertian motivasi menurut Robbins dan Judge (2021) merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Selanjutnya motivasi menurut Sedarmayanti (2018) menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal, positif ataupun negative untuk mengarahkannya sangat bergantung pada ketangguhan pimpinan.

Menurut Waters (2001) dalam Tambunan (2023), seseorang termotivasi adalah orang yang tetap bekerja keras untuk mencapai tujuannya. Hal ini menggambarkan bahwa tujuan dari suatu motivasi adalah :

1. Usaha

Artinya seorang yang dimotivasi akan bekerja keras, karena dengan pemberian motivasi, akan membuka pemikiran orang tersebut akan pentingnya arti suatu pekerjaan sehingga dapat menimbulkan semangat untuk terus bekerja.

2. Ketekunan

Artinya orang yang dimotivasi akan terus bekerja selama dibutuhkan.

3. Keefektifan

Artinya orang yang dimotivasi akan bekerja menuju sasaran.

Schein (Ivancevich et al., 2008) dalam Suparyadi (2015) menyatakan bahwa derajat di mana karyawan bersedia untuk melakukan berbagai upaya, berkomitmen terhadap tujuan organisasi, dan memperoleh kepuasan atas pekerjaannya akan tergantung pada :

1. Besarnya pengharapan karyawan atas apa yang akan diberikan oleh organisasi kepada mereka dan apa hutang mereka kepada organisasi dalam mengembalikan pengharapan organisasi atas apa yang diberikan dan diperoleh.
2. Adanya penerimaan atas kesepakatan terhadap pengharapan khususnya yang disebut pertukaran antara karyawan dan organisasi.

Dari pengertian - pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan kekuatan yang mendorong baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang atau karyawan untuk melakukan kegiatan pemenuhan kebutuhannya yang akan diberikan organisasi

sesuai dengan kesepakatan antara karyawan dan organisasi dalam upaya mencapai tujuan.

F. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI

Menurut Sunyoto (2012) factor-faktor yang dapat memotivasi karyawan dalam suatu organisasi adalah :

1. Promosi

Merupakan motivasi untuk kemajuan karyawan yang dapat diberikan dalam bentuk memberikan pekerjaan dan tanggung jawab yang baik, status yang lebih tinggi, kecakapan lebih baik dan tambahan pembayaran upah atau gaji.

2. Prestasi kerja

Merupakan motivasi untuk pengembangan karir karyawan dimana organisasi dapat mempercayakan tugas-tugas yang lebih menantang, sehingga capaiannya menjadi pertimbangan organisasi untuk mempromosikan karyawannya ke jenjang yang lebih tinggi.

3. Pekerjaan itu sendiri

Merupakan motivasi dari karyawan itu sendiri, apakah mampu memanfaatkan kesempatan dan peluang dalam mengembangkan dirinya sendiri. Organisasi dalam hal ini pimpinan dan rekan kerja hanya memberikan bantuan dan dukungan bagi pengembangan karirnya.

4. Penghargaan

Merupakan motivasi dalam bentuk penghargaan atas prestasi yang dicapai karyawan. Penghargaan diperlukan untuk meningkatkan gairah kerja dan juga dapat menjadi tantangan bagi karyawan terhadap pencapaian prestasi kerjanya.

5. Tanggung jawab

Merupakan motivasi yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai kompensasi atau balas jasa terhadap kontribusi penyelesaian tugas dan pekerjaannya dengan baik dan penuh tanggung jawab.

6. Pengakuan

Merupakan kewajiban organisasi memotivasi karyawannya dengan memberikan pengakuan sebagai salah satu bentuk kompensasi atas keahlian karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Hal ini dapat mendorong karyawan yang mempunyai keahlian di bidangnya untuk lebih berprestasi lagi.

7. Keberhasilan dalam bekerja

Merupakan motivasi dalam diri karyawan itu sendiri, karena dengan keberhasilan tersebut menimbulkan rasa bangga bahwa mampu melaksanakan dan mempertanggungjawabkan tugas yang diberikan oleh organisasi.

G. JENIS DAN MODEL MOTIVASI

Menurut Tambunan (2023), jenis-jenis motivasi secara umum terdiri dari :

1. Motivasi berdasarkan sifatnya yang dikelompokkan atas :
 - a. Motivasi positif (positive motivation).

Artinya bahwa motivasi seorang pimpinan kepada karyawannya adalah dengan memberikan penghargaan atas prestasi yang diberikan mereka kepada organisasi.
 - b. Motivasi negative (negative motivation).

Artinya motivasi seorang pimpinan kepada karyawannya dengan memberikan hukuman bagi karyawan yang menunjukkan kinerja yang buruk.
2. Motivasi berdasarkan sumbernya dibedakan atas :
 - a. Motivasi intrinsik (intrinsic motivation)

Adalah motivasi yang ditimbulkan (dorongan) dari diri seseorang, dimana biasanya timbul karena adanya harapan, tujuan dan keinginan seseorang terhadap sesuatu sehingga memiliki semangat untuk mencapainya. Hal ini menyebabkan seseorang orang tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat.
 - b. Motivasi Ekstrinsik (*ekstrinsic motivation*)

Adalah sesuatu yang diharapkan akan diperoleh dari luar diri seseorang, dan biasanya dalam bentuk nilai dari suatu materi.

Terdapat dua alat yang dapat digunakan untuk memberikan motivasi kepada karyawan yaitu :

1. Materiel insentif

Merupakan bentuk alat motivasi yang memiliki nilai ekonomis dan dapat digunakan untuk membantu pemenuhan kebutuhan mendasar (fisik) manusia, seperti : uang, kendaraan, tanah, rumah dan sebagainya.

2. Non-materiel insentif

Adalah bentuk alat motivasi yang tidak menunjukkan besaran nilai, namun hanya untuk memberikan kepuasan dan rasa bangga pada diri sendiri atas prestasi yang telah dicapai, seperti : medali, piagam, Bintang tanda jasa, promosi jabatan dan sebagainya.

Dengan demikian untuk memotivasi karyawan tidak selalu harus dalam bentuk positif tetapi juga bisa dalam bentuk negatif karena dengan hukuman yang diberikan karyawan terpacu untuk memperbaiki kesalahannya dan dapat memberikan kinerja yang baik. Karyawan juga memerlukan motivasi dari luar dirinya sendiri yang dapat menjadi pendorong bagi dirinya dalam menghasilkan kinerja yang baik. Biasanya motivasi materiil menjadi alasan utama saat seseorang mencari pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan sandang dan papannya. Setelah karyawan merasa puas akan pemenuhan kebutuhan fisiknya maka kebutuhan non-materiel menjadi motivasi karyawan terus bekerja. Dengan penghargaan ataupun promosi yang diterima menjadi motivasi bagi karyawan

tersebut untuk meningkatkan kinerjanya demi pencapaian tujuan organisasi tempatnya bekerja.

Model-model atau langkah-langkah memotivasi karyawan dari berbagai pandangan manajer yang dihubungkan dengan tahapan-tahapan pemikiran manajemen (Zainal dkk : 2018) , adalah sebagai berikut :

1. Model Tradisional

Aspek yang sangat penting dari pekerjaan para manajer adalah bagaimana membuat karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Salah satu motivasi yang masih dianggap berhasil adalah pemberian upah insentif, tetapi lama kelamaan manajer akan mengurangi, sehingga meningkatnya kinerja karyawan dikarenakan makin berkurangnya kebutuhan akan tenaga kerja.

2. Model Hubungan Manusiawi

Organisasi dalam memotivasi karyawannya, memberikan lebih banyak waktu kebebasan kepada karyawannya untuk mengambil Keputusan dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian, para karyawan diharapkan untuk menerima wewenang manajer karena atasan mereka memperlakukan mereka dengan baik dan tenggang rasa, juga penuh perhatian atas segala kebutuhan mereka.

3. Model Sumber Daya Manusia

Manjer memotivasi karyawannya dengan memenuhi kebutuhan mereka untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Dengan demikian tugas manajer pada model ini, adalah mengembangkan rasa tanggung jawab Bersama dalam mencapai tujuan organisasi dan anggotanya, di mana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya masing-masing.

Model atau langkah-langkah memotivasi karyawan yang diuraikan di atas menggambarkan bahwa organisasi dapat mendorong semangat kerja karyawannya dengan tahapan-tahan mulai dari secara tradisional yaitu dengan memenuhi kebutuhan fisiologisnya yang biasanya menjadi kebutuhan utama karyawan pada awal mendapatkan pekerjaan. Model kedua yang juga menjadi perhatian organisasi adalah model hubungan manusia, dimana karyawan jika kebutuhan fisologisnya telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan untuk dihargai dan dilibatkan dalam pengambilan Keputusan di tingkatan masing-masing, sehingga dapat menimbulkan rasa kebersamaan dan memiliki yang dapat mendorong untuk mereka bekerja semakin optimal. Model ketiga yaitu model sumber daya manusia tidak berbeda jauh dari model ke dua dimana keterlibatan dalam pengambilan Keputusan dan diberikannya tanggung jawab serta kepercayaan dalam menjalankan pekerjaannya dapat membangun semangat kerja karyawan sehingga kinerjanya semakin meningkat.

H. INDIKATOR MOTIVASI

Untuk mengevaluasi motivasi kerja dapat digunakan Indikator berikut ini (Sedarmayanti : 2018) :

1. Gaji (Salary)

Gaji berfungsi memenuhi kebutuhan pokok karyawan dan menjadi daya dorong agar pegawai dapat bekerja dengan penuh semangat.

2. Supervisi

Supervisi yang efektif dapat dilakukan oleh supervisor yang akan membantu peningkatan produktivitas karyawan yaitu dengan mengkoordinasikan system kerja pada unit kerjanya secara baik.

3. Hubungan kerja

Pekerjaan dapat terlaksana dengan baik jika didukung oleh suasana dan hubungan kerja yang baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja.

4. Pengakuan atau penghargaan

Pengakuan terhadap prestasi kerja merupakan motivasi yang cukup ampuh untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.

5. Keberhasilan

Keberhasilan yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, sehingga selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan.

BAGIAN 10

KESEJAHTERAAN KARYAWAN DAN KESEIMBANGAN KERJA HIDUP

A. PENGERTIAN

Kesejahteraan karyawan merupakan salah satu aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas dan kepuasan kerja. Kesejahteraan karyawan didefinisikan sebagai kondisi sejahtera secara keseluruhan yang dirasakan oleh karyawan, meliputi aspek fisik, psikologis, dan sosial, yang dapat dicapai melalui pemenuhan kebutuhan dasar, keamanan pekerjaan, lingkungan kerja yang mendukung, serta peluang untuk pengembangan personal dan profesional (Armstrong & Taylor, 2023).

(S. P. Robbins & Judge, 2022), menambahkan bahwa kesejahteraan karyawan berkontribusi pada peningkatan motivasi, pengurangan tingkat absensi dan pergantian karyawan, serta peningkatan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Organisasi yang mengutamakan kesejahteraan karyawan cenderung memiliki karyawan yang lebih bahagia, lebih produktif, dan lebih berkomitmen (Guest, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan bukan hanya tanggung jawab moral perusahaan terhadap karyawannya, tetapi juga strategi bisnis yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan keunggulan kompetitif.

Keseimbangan kerja hidup mengacu pada kemampuan individu untuk mencapai keseimbangan yang harmonis antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga meminimalkan konflik antara keduanya dan meningkatkan kualitas hidup. Signifikansi keseimbangan kerja hidup dalam manajemen sumber daya manusia tidak hanya terletak pada peningkatan kesejahteraan karyawan, tetapi juga pada kontribusinya terhadap peningkatan produktivitas, retensi karyawan, dan pengurangan tingkat absen (Greenhaus et al., 2003) dan meningkatkan daya saing perusahaan (Oyewobi et al., 2022). (Eikhof et al., 2007), menekankan bahwa kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi akan memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi dan menurunkan tingkat turnover.

B. TEORI DAN KONSEP

Kesejahteraan karyawan merupakan konsep multidimensional yang yang berkaitan dengan kondisi positif karyawan yang mencakup kesehatan fisik, kepuasan kerja, keseimbangan kerja hidup dan kesejahteraan psikologis. (Armstrong & Taylor, 2023) mengidentifikasi kesejahteraan karyawan sebagai faktor kunci dalam meningkatkan motivasi dan efektivitas kerja, sementara (S. P. Robbins & Judge, 2022) menggarisbawahi pentingnya lingkungan kerja yang mendukung sebagai kontributor utama terhadap kesejahteraan karyawan.

Teori utama yang mendasari kesejahteraan karyawan termasuk Teori Kebutuhan Maslow, yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar hingga kebutuhan tingkat tinggi dapat mempengaruhi motivasi dan kesejahteraan; Teori X dan Y McGregor (MacGregor, 1960); (Brands et al., 2022), yang mengemukakan pentingnya gaya manajemen dalam mempengaruhi kesejahteraan karyawan; serta Model Kesejahteraan Psikologis Ryff (Ryff, 2014), yang menekankan pada enam dimensi kesejahteraan psikologis, termasuk otonomi, penguasaan lingkungan, pertumbuhan pribadi, hubungan positif dengan orang lain, tujuan dalam hidup, dan penerimaan diri.

Salah satu teori utama yang menjelaskan keseimbangan kerja-hidup adalah Teori Perbatasan (*Boundary Theory*) yang dikembangkan oleh (Ashforth et al., 2000). Teori ini mengusulkan bahwa individu mengelola dan memisahkan peran kerja dan kehidupan pribadi mereka melalui pembentukan batasan, yang bisa bersifat fisik, temporal, atau psikologis. Efektivitas pembentukan batasan ini dalam mencapai keseimbangan kerja-hidup bergantung pada fleksibilitas dan permeabilitas batasan tersebut, memungkinkan individu untuk beradaptasi dengan tuntutan dari kedua domain tanpa merasa terbebani.

(Clark, 2000) menegaskan bahwa keseimbangan kerja-hidup tidak semata-mata berarti waktu yang dibagi secara setara antara kerja dan kehidupan pribadi, tetapi lebih pada kepuasan dan fungsi optimal dalam kedua domain tersebut tanpa mengalami konflik peran yang

signifikan. (Greenhaus & Allen, 2011) menyoroti pentingnya pendekatan yang holistik dalam memahami keseimbangan kerja-hidup, yang tidak hanya mempertimbangkan faktor eksternal seperti kebijakan kerja fleksibel, tetapi juga faktor internal seperti nilai, kebutuhan, dan strategi coping individu.

Menurut (Kossek & Lambert, 2004), karyawan yang merasakan keseimbangan kerja-hidup yang baik cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan kepuasan hidup yang lebih tinggi. Karyawan yang puas dengan keseimbangan kerja-hidupnya juga lebih loyal dan berkomitmen terhadap organisasi, yang pada gilirannya dapat mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan akibat turnover yang tinggi (Aruldoss et al., 2021).

C. FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH

Faktor-faktor yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan antara lain lingkungan kerja yang kondusif, karakteristik kepemimpinan dan manajemen, kompensasi dan manfaat yang adil, serta keseimbangan kehidupan kerja yang baik.

Lingkungan kerja yang mendukung, akan menciptakan dasar bagi karyawan untuk merasa puas dan termotivasi. Faktor-faktor seperti keamanan kerja, kondisi fisik yang nyaman, dan sumber daya yang memadai berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas dan kesejahteraan karyawan (S. Robbins et al., 2019).

Kepemimpinan dan manajemen yang efektif juga memainkan peran krusial dalam kesejahteraan karyawan. Menurut (Bass & Avolio, 1994), kepemimpinan transformasional, yang meliputi inspirasi motivasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan memperkuat kesejahteraan mereka. Gaya manajemen yang partisipatif, di mana karyawan merasa dihargai dan terlibat dalam pengambilan keputusan, lebih lanjut mendukung suasana kerja yang positif.

Kompensasi dan manfaat yang adil dan kompetitif merupakan faktor penting lainnya yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Menurut (Milkovich et al., 2014), sistem kompensasi yang transparan dan adil mempengaruhi persepsi karyawan tentang keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Manfaat tambahan, seperti asuransi kesehatan, bantuan pendidikan, dan program pensiun, menambah nilai pada paket kompensasi total dan mendukung kesejahteraan jangka panjang karyawan.

Keseimbangan kerja hidup merupakan aspek kritis lainnya yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Menurut (Greenhaus et al., 2003), keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi memungkinkan individu untuk memenuhi tanggung jawab mereka di kedua arena tanpa merasa kewalahan. Organisasi yang menyediakan fleksibilitas dalam jam kerja, kerja dari rumah, dan cuti keluarga, menunjukkan komitmen mereka terhadap kesejahteraan karyawan, yang berkontribusi pada kepuasan kerja dan loyalitas.

Keseimbangan kerja-hidup dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kebijakan perusahaan, budaya kerja, dan teknologi. Kebijakan perusahaan memainkan peran kritis dalam membentuk kesempatan karyawan untuk mencapai keseimbangan yang baik antara kehidupan profesional dan pribadi. Kebijakan seperti jam kerja fleksibel, cuti keluarga, dan opsi kerja dari rumah dapat memberikan karyawan lebih banyak kendali atas jadwal mereka, memungkinkan mereka untuk menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan komitmen pribadi dan keluarga (De Sivatte et al., 2015)

D. PENGUKURAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN

Pengukuran kesejahteraan karyawan adalah proses yang kompleks dan multifaset, yang memerlukan penggunaan berbagai metode dan alat untuk menangkap dimensi kesejahteraan yang luas. Salah satu alat yang sering digunakan adalah Survei Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction Survey, JSS*), yang dirancang untuk menilai kepuasan kerja melalui berbagai aspek seperti kompensasi, kondisi kerja, dan hubungan interpersonal (Spector, 1997).

Selain itu, Skala Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance Scale*) dikembangkan untuk menilai bagaimana karyawan berhasil menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, yang merupakan komponen penting dari kesejahteraan keseluruhan (Greenhaus et al., 2003). Indikator lain seperti tingkat stres, absensi, dan tingkat pergantian karyawan juga sering digunakan

sebagai proxy untuk kesejahteraan karyawan, mengingat hubungan langsung mereka dengan kepuasan kerja dan kesehatan fisik dan mental.

(Wright & Cropanzano, 2000) menyarankan penggunaan *Psychological Well-Being* (PWB) dan *Subjective Well-Being* (SWB) sebagai dua indikator utama kesejahteraan karyawan. PWB menilai aspek kesejahteraan psikologis seperti pertumbuhan pribadi, otonomi, dan penguasaan lingkungan, sementara SWB menilai kebahagiaan dan kepuasan hidup secara keseluruhan. Kombinasi dari kedua metrik ini memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kesejahteraan karyawan, mencakup baik komponen objektif maupun subjektif dari kesejahteraan.

Pendekatan baru dalam pengukuran kesejahteraan karyawan termasuk analisis big data dan analitik prediktif, yang memungkinkan identifikasi tren dan pola, yang dapat membantu dalam pengembangan intervensi yang lebih efektif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan (Fitz-Enz & John Mattox, 2014).

E. STRATEGI MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN

Program kesehatan dan keselamatan kerja adalah fondasi bagi strategi peningkatan kesejahteraan karyawan. Menurut (Hughes & Ferrett, 2011); (Ferrett, 2020), kebijakan dan praktik keselamatan yang efektif tidak hanya mematuhi peraturan hukum tetapi juga menunjukkan komitmen perusahaan terhadap kesejahteraan

karyawannya. Program-program ini termasuk penilaian risiko, pelatihan keselamatan, dan fasilitas kesehatan di tempat kerja, yang semuanya bertujuan untuk mencegah kecelakaan dan penyakit terkait kerja.

Pelatihan dan pengembangan karyawan juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. (Aykan, 2017) menyatakan bahwa pelatihan memberikan karyawan kemampuan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka serta membuka peluang karir yang akan meningkatkan kepuasan kerja.

Inisiatif keseimbangan kehidupan kerja adalah strategi kunci lainnya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Penelitian oleh (Clark, 2000) menekankan pentingnya keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi, dengan mengusulkan fleksibilitas jam kerja, kerja dari rumah, dan cuti yang memadai sebagai cara untuk mencapai keseimbangan ini. Inisiatif ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga mengurangi stres dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Keterlibatan dan partisipasi karyawan merupakan aspek penting lain dari strategi peningkatan kesejahteraan. Menurut (Wood & De Menezes, 2011), keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan aspek-aspek penting lain dari organisasi meningkatkan komitmen dan motivasi mereka. Partisipasi ini menciptakan rasa

memiliki dan menghargai, yang secara signifikan berkontribusi terhadap kesejahteraan karyawan.

F. STRATEGI MENINGKATKAN KESEIMBANGAN KERJA HIDUP

Meningkatkan keseimbangan kerja-hidup merupakan tujuan penting dalam manajemen sumber daya manusia modern, yang dapat dicapai melalui implementasi strategi seperti fleksibilitas tempat dan waktu kerja, dukungan untuk karyawan, serta pengembangan kebijakan keseimbangan kerja-hidup yang efektif. Fleksibilitas dalam tempat dan waktu kerja, seperti yang dibahas oleh (Kossek, Baltes, et al., 2011), memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan jadwal kerja mereka sesuai dengan kebutuhan pribadi dan keluarga, yang dapat meningkatkan keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi. Hal ini termasuk pengaturan kerja seperti jam kerja fleksibel, kerja dari rumah, dan minggu kerja yang dikompresi, yang semuanya telah terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi konflik kerja-keluarga.

(Hammer et al., 2009) menyatakan bahwa dukungan dari atasan dan organisasi, baik secara emosional maupun instrumental, dapat memainkan peran penting dalam memungkinkan karyawan untuk mencapai keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik. Ini termasuk menyediakan sumber daya yang memadai, akses ke program bantuan karyawan, dan budaya organisasi yang mendukung keseimbangan kerja-hidup.

Selanjutnya, pengembangan kebijakan keseimbangan kerja-hidup yang efektif merupakan fondasi untuk mencapai keseimbangan yang optimal. Kebijakan ini harus dirancang untuk memenuhi kebutuhan spesifik karyawan sambil mendukung tujuan organisasi. Menurut (Clark, 2000), kebijakan seperti cuti keluarga yang dibayar, fasilitas penitipan anak di tempat kerja, dan program dukungan kesehatan mental dapat memberikan dukungan yang diperlukan bagi karyawan untuk mengelola dengan lebih baik tuntutan kerja dan kehidupan pribadi mereka.

G. TANTANGAN DAN HAMBATAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN

Salah satu tantangan utama dalam menerapkan program kesejahteraan karyawan adalah keterbatasan sumber daya, baik itu sumber daya finansial maupun manusia. Menurut (Mathis et al., 2017), solusi untuk tantangan ini dapat mencakup penggunaan teknologi untuk mengoptimalkan efisiensi program dan mencari sumber pendanaan alternatif, seperti kemitraan dengan penyedia layanan kesehatan atau organisasi non-profit.

Resistensi dari manajemen dan karyawan juga merupakan hambatan yang signifikan. Manajemen mungkin skeptis terhadap nilai investasi dalam program kesejahteraan karyawan, sementara karyawan mungkin tidak melihat manfaat langsung dari program tersebut. Untuk mengatasi resistensi ini, komunikasi yang efektif menjadi kunci. Mengedukasi kedua pihak tentang manfaat jangka panjang dari

kesejahteraan karyawan, termasuk peningkatan produktivitas dan pengurangan biaya kesehatan, dapat membantu dalam membangun dukungan. Implementasi program pilot dan pengumpulan feedback dari karyawan dapat memberikan bukti konkrit tentang efektivitas program (Kotter & Cohen, 2012).

Selain itu, tantangan lain adalah memastikan program kesejahteraan karyawan relevan dan menarik bagi semua karyawan. Diversitas tenaga kerja berarti bahwa apa yang berfungsi untuk satu grup mungkin tidak efektif untuk yang lain. Menurut (Konrad et al., 2005), solusi untuk tantangan ini melibatkan desain program yang inklusif dan fleksibel, yang dapat disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan beragam karyawan. Melibatkan karyawan dalam perencanaan dan implementasi program dapat membantu dalam memastikan bahwa program tersebut relevan dan menarik.

H. TANTANGAN DAN HAMBATAN KESEIMBANGAN KERJA HIDUP

Implementasi keseimbangan kerja-hidup menghadapi berbagai tantangan dan hambatan, baik dari sisi organisasi maupun individu. Pada tingkat organisasi, salah satu hambatan utama adalah budaya kerja yang menekankan kerja lembur dan ketersediaan konstan, yang sering kali dikaitkan dengan dedikasi dan komitmen terhadap pekerjaan. Seperti yang dijelaskan oleh (Clark, 2000), budaya organisasi yang tidak mendukung fleksibilitas kerja dapat

menciptakan hambatan bagi implementasi kebijakan keseimbangan kerja-hidup yang efektif. Selain itu, kurangnya sumber daya dan dukungan dari manajemen untuk program keseimbangan kerja-hidup juga merupakan hambatan signifikan, seperti yang dibahas oleh (Kossek, Pichler, et al., 2011).

Dari perspektif individu, hambatan sering kali berkaitan dengan persepsi karyawan tentang potensi dampak negatif partisipasi dalam program keseimbangan kerja-hidup terhadap prospek karir mereka. Karyawan mungkin khawatir bahwa memanfaatkan fleksibilitas kerja atau cuti keluarga dapat dilihat sebagai kurangnya komitmen terhadap pekerjaan, yang dapat mempengaruhi promosi dan peluang pengembangan karir. Persepsi ini diperkuat oleh stigma sosial yang terkait dengan keseimbangan kerja-hidup, yang sering kali dianggap lebih relevan untuk perempuan dibandingkan laki-laki, sehingga menimbulkan kesenjangan gender dalam pemanfaatan kebijakan keseimbangan kerja-hidup.

Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi dapat mengadopsi pendekatan multi-faset yang mencakup perubahan budaya organisasi, komunikasi yang efektif tentang nilai dan manfaat keseimbangan kerja-hidup, serta pelatihan untuk manajer tentang bagaimana mendukung karyawan dalam mencapai keseimbangan yang baik (Hammer et al., 2009). Selain itu, menerapkan kebijakan keseimbangan kerja-hidup yang transparan dan adil, yang secara eksplisit mengatasi kekhawatiran tentang dampaknya terhadap

prospek karir, dapat membantu mengurangi stigma dan meningkatkan partisipasi karyawan.

I. HUBUNGAN ANTARA KESEJAHTERAAN KARYAWAN DAN KESEIMBANGAN KERJA HIDUP

Menurut (Greenhaus et al., 2003) bahwa keseimbangan kerja-hidup yang baik berkontribusi positif terhadap kualitas hidup karyawan, yang merupakan indikator penting dari kesejahteraan keseluruhan mereka. Keseimbangan ini memungkinkan individu untuk memenuhi komitmen di kedua domain tanpa merasa terbebani secara berlebihan, yang pada gilirannya mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan hidup.

Selanjutnya, (Ernst Kossek & Ozeki, 1998) menyatakan bahwa konflik antara kerja dan kehidupan pribadi merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan. Ini menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengimplementasikan strategi untuk meningkatkan keseimbangan kerja-hidup cenderung memiliki karyawan yang lebih puas dan sehat secara psikologis. Dalam konteks ini, keseimbangan kerja-hidup tidak hanya didefinisikan oleh jumlah waktu yang dialokasikan antara pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan tetapi juga oleh kualitas pengalaman individu dalam kedua domain tersebut (Clark, 2000).

Keseimbangan kerja-hidup yang baik mendukung kesejahteraan karyawan dengan mengurangi stres dan memberikan waktu serta

energi yang cukup untuk pemulihan dan kegiatan yang meningkatkan kualitas hidup. Sebaliknya, karyawan yang menikmati tingkat kesejahteraan yang tinggi lebih mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka dengan efektif, mempromosikan keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik. Dengan demikian, upaya untuk meningkatkan salah satu aspek ini akan memberikan manfaat terhadap aspek lainnya, menciptakan lingkaran positif antara kesejahteraan karyawan dan keseimbangan kerja-hidup.

J. KESIMPULAN DAN ARAH BARU

Kesimpulan yang dapat ditarik dari pembahasan mengenai kesejahteraan karyawan dan keseimbangan kerja-hidup adalah bahwa kedua konsep ini memiliki hubungan yang erat dan saling mempengaruhi dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Kesejahteraan karyawan, yang mencakup aspek kesehatan fisik, emosional, dan psikologis, secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan individu untuk mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Keseimbangan kerja-hidup yang baik, di sisi lain, menunjukkan kemampuan karyawan untuk memenuhi tanggung jawab di kedua area tersebut tanpa mengalami konflik yang signifikan, yang secara positif berdampak pada kesejahteraan mereka.

Tren masa depan dalam manajemen sumber daya manusia menunjukkan peningkatan pengakuan terhadap pentingnya

kesejahteraan karyawan dan keseimbangan kerja-hidup sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Organisasi yang proaktif dalam menerapkan program dan kebijakan yang mendukung aspek-aspek ini cenderung mengalami peningkatan loyalitas dan motivasi karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang.

Dalam konteks global yang terus berubah, dengan tantangan seperti perubahan demografis, kemajuan teknologi, dan perubahan ekspektasi generasi pekerja, penting bagi manajemen sumber daya manusia untuk tetap adaptif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan. Dengan memprioritaskan kesejahteraan karyawan dan keseimbangan kerja-hidup, organisasi tidak hanya meningkatkan kualitas hidup karyawan mereka tetapi juga memperkuat fondasi untuk keberlanjutan dan keunggulan kompetitif di masa depan.

Oleh karena itu, kesejahteraan karyawan dan keseimbangan kerja-hidup akan terus menjadi area kunci fokus dalam manajemen sumber daya manusia, dengan potensi yang signifikan untuk berkontribusi pada pengembangan organisasi yang sehat, produktif, dan inovatif.

BAGIAN 11

GAYA KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF BAGI KEMAJUAN ORGANISASI

A. KONSEP GAYA KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF

Gaya kepemimpinan yang efektif dalam mendukung kemajuan organisasi mencakup pemahaman terhadap karyawan dan tim, pengembangan struktur organisasi yang logis dan transformasional, pengelolaan arus wewenang dan hubungan interrelasi yang efisien, adaptasi terhadap perubahan lingkungan, manajemen perubahan yang proaktif, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif yang mendorong semangat, motivasi, pengembangan individu, kreativitas, inovasi, dan keterlibatan tim. Kepemimpinan yang efektif memerlukan pemahaman yang mendalam tentang dinamika organisasi dan kemampuan untuk merespons secara strategis terhadap tantangan dan peluang sehingga mampu menghadapi berbagai situasi dan kondisi yang berubah cepat secara fleksibel (Matondang, 2018; Suandi, 2018; Mattayang, 2019; Pally and Septyarini, 2022).

Gaya kepemimpinan yang efektif dalam mendukung kemajuan organisasi merupakan suatu pendekatan yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya secara optimal. Gaya kepemimpinan ini melibatkan berbagai aspek, termasuk pengembangan struktur organisasi, arus wewenang, hubungan

interrelasi, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal(Hersugondo, 2018).

Beberapa gaya kepemimpinan yang sering diterapkan adalah kepemimpinan demokratis, otokratis, afiliatif, dan visioner(Nahusuly, 2018; Mattayang, 2019; Kamal, Salmi and Hasnahwati, 2023; Lestari, 2023).

1. **Kepemimpinan Demokratis:** Kepemimpinan demokratis melibatkan partisipasi aktif anggota tim dalam pengambilan keputusan. Pemimpin dalam gaya ini mendorong kerjasama, mendengarkan masukan dari tim, dan memfasilitasi dialog terbuka. Gaya kepemimpinan ini sering kali meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan karena merasa dihargai dan memiliki kontrol atas pekerjaan mereka(Ferils and Utami, 2022; Lestari, 2023).
2. **Kepemimpinan Otokratis:** Kepemimpinan otokratis melibatkan pengambilan keputusan tunggal oleh pemimpin tanpa banyak keterlibatan dari anggota tim. Gaya ini efektif dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat seperti dalam kondisi krisis atau saat ada ketidakpastian yang tinggi(Lestari, 2023).
3. **Kepemimpinan Afiliatif:** Kepemimpinan afiliatif berfokus pada penciptaan harmoni dalam tim dengan mendukung hubungan antar anggota. Pemimpin dengan gaya ini memberikan saran yang efektif dan mendorong anggota tim untuk lebih berkontribusi. Gaya ini mementingkan harmoni antar anggota

tim, berempati, meningkatkan semangat, dan membantu menyelesaikan konflik(Nahusuly, 2018).

4. **Kepemimpinan Transformasional:** Kepemimpinan transformasional melibatkan inspirasi dan motivasi anggota tim berdasarkan visi yang ditetapkan. Pemimpin visioner mengarahkan tim dengan visi jangka panjang dan mendorong inovasi serta kreativitas(Nahusuly, 2018). Kepemimpinan transformasional menitikberatkan pada upaya mendorong motivasi dan memicu inspirasi anggota tim agar menggapai potensi tertinggi masing-masing. Pemimpin transformasional harus bisa mengartikulasikan visi secara tegas, memotivasi dengan gigih, serta memicu inovasi. Pemimpin transformasional mengembangkan lingkungan yang memfasilitasi pengembangan pribadi serta profesional. Kepemimpinan tipe ini sangat efektif ketika dihadapkan pada perubahan serta dalam upaya menggapai sasaran jangka panjang(Hersugondo, 2018; Yasin, 2020; Lestari, 2023).

Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan meliputi karakteristik individu, lingkungan organisasi, situasi dan kondisi, anggota tim, dan tuntutan eksternal. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat berubah tergantung pada situasi dan kondisi tertentu, seperti dalam menghadapi krisis atau perubahan mendadak(M. Kaunang, Mananeka and N. Baramuli, 2017; Matondang, 2018; Iswahyudi *et al.*, 2023; Rizki, 2023).

Untuk mencapai keberhasilan dalam kepemimpinan, pemimpin harus memahami dan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kondisi yang dihadapi. Hal ini mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, memotivasi anggota tim, dan mendorong partisipasi aktif dalam pencapaian tujuan organisasi.

B. PEMAHAMAN TERHADAP KARYAWAN DAN TIM

Pemimpin yang efektif tidak hanya melakukan hal-hal yang berkaitan dengan manajemen atau penentuan strategi; pemimpin tersebut juga sangat penting dalam membentuk dan memotivasi tim. Memiliki pemahaman mendalam tentang setiap anggota tim dan karyawan, termasuk kekuatan, kelemahan, dan tujuan karier mereka, adalah bagian penting dari kepemimpinan yang efektif. Untuk membangun hubungan yang kuat antara pemimpin dan tim, komunikasi terbuka dan kemampuan mendengarkan sangat penting. Dengan memahami dan mendukung kebutuhan setiap anggota tim, seorang pemimpin dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

Pemimpin yang efektif harus dapat melihat setiap anggota tim sebagai individu yang unik, termasuk pemahaman mendalam tentang kekuatan dan kelemahan masing-masing anggota. Mengetahui kekuatan anggota tim memungkinkan untuk menempatkan masing-masing di peran yang sesuai dengan kemampuan dan memberikan tanggung jawab yang sejalan dengan

kemampuan masing-masing. Di sisi lain memahami kelemahan anggota tim memungkinkan pemimpin untuk mengetahui area di mana anggota tim mungkin membuat kesalahan (Lande, Ferliandre and Anggraini, 2022).

Untuk menjadi pemimpin yang efektif seorang pemimpin juga harus memahami tujuan karier anggota tim. Hal ini termasuk mengetahui apakah ingin naik pangkat atau apa yang benar-benar memotivasi anggota tim dalam pekerjaan. Seorang pemimpin yang berkomunikasi dengan baik dengan anggota timnya akan lebih mampu mengetahui tentang ambisi, keinginan, dan impian karier masing-masing. Pemahaman ini membantu pemimpin merencanakan pengembangan karier yang tepat dan memberikan dukungan yang dibutuhkan anggota tim untuk mencapai ekspektasi masing-masing (Azhar *et al.*, 2020).

Pemimpin yang efektif harus mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif sehingga anggota tim merasakan kenyamanan dalam menyampaikan suatu problem, gagasan, dan aspirasi. Komunikasi terbuka tidak hanya berarti membagikan informasi dari atas ke bawah, tetapi juga berarti mendengarkan dengan hati yang tulus (Dian Sudiantini and Farhan Saputra, 2022).

Pemimpin dapat secara langsung mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan anggota tim melalui komunikasi terbuka. Pemimpin yang mendengarkan dengan empati akan lebih mampu menangani masalah atau tantangan dengan cara yang tepat. Hal ini menciptakan

rasa percaya dan keterbukaan di antara tim, yang penting untuk membangun hubungan yang kuat.

Selain itu komunikasi terbuka memungkinkan pemimpin untuk menyampaikan umpan balik yang membangun yang memungkinkan anggota tim mengetahui aspek-aspek tertentu yang harus diperbaiki untuk memperbaiki kinerja masing-masing. Pemimpin yang memberikan umpan balik yang bijak dan konstruktif akan memberikan dorongan positif untuk pengembangan pribadi dan profesional anggota tim (Agus and Masduki, 2020).

Untuk menjadi pemimpin yang efektif harus mempunyai kemampuan mendengarkan. Mendengarkan berarti memahami bukan sekedar kata-kata yang disampaikan melainkan menangkap pula nuansa emosional dan non-verbal. Pemimpin yang mendengarkan dengan baik dapat memahami lebih dalam tentang perasaan dan pikiran tim melalui isyarat tubuh, ekspresi wajah, dan intonasi suara. Mendengarkan dengan penuh perhatian juga membuat anggota tim merasa dihargai dan didengar dan hal ini adalah langkah penting dalam membangun kepercayaan dan memperkuat hubungan. Dengan mendengarkan pemimpin dapat mengidentifikasi kebutuhan yang mungkin tidak diungkapkan secara langsung dan dapat menyesuaikan strategi mereka sesuai dengan keadaan (Iverson and Dervan, 2021).

Kemampuan mendengarkan sangat penting dalam pemahaman mendalam terhadap anggota tim karena ini memungkinkan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, dan tujuan karier setiap orang. Pemimpin yang aktif mendengarkan akan lebih mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk mendukung kemajuan dan kebahagiaan anggota tim.

Kemampuan untuk mendengarkan dengan baik, komunikasi yang terbuka, dan pemahaman yang mendalam tentang anggota tim dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Ketika seorang pemimpin mengetahui kekuatan masing-masing anggota tim, pemimpin dapat menempatkan masing-masing di tempat yang memungkinkan berkinerja paling optimal. Hal ini meningkatkan kepercayaan diri anggota tim dan berdampak positif pada hasil kerja tim.

Seorang pemimpin dapat memberikan dukungan dan bimbingan yang diperlukan jika menyadari kelemahan. Pemimpin yang berkomunikasi terbuka juga dapat memberikan arahan yang jelas tentang harapan dan tujuan, membantu anggota tim untuk mengatasi hambatan dan membangun keterampilan yang diperlukan untuk mencapai ekspektasi masing-masing (Fahmi, 2021).

Untuk memastikan bahwa setiap anggota tim merasa didukung dan dihargai, pemimpin yang mendengarkan dengan baik juga dapat merespon perubahan kebutuhan atau harapan tim. Adalah sangat

penting untuk menjadi fleksibel dan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan (Agista Ningrum *et al.*, 2022).

Selain itu, pemimpin yang memiliki pemahaman yang mendalam tentang tujuan karier anggota tim dapat merancang rencana pengembangan yang sesuai. Rencana ini dapat mencakup pelatihan keterampilan khusus, proyek khusus, atau peluang untuk mengambil tanggung jawab tambahan yang sesuai dengan tujuan karier masing-masing individu. Dengan memberikan dukungan untuk mencapai tujuan tersebut, pemimpin dapat membangun loyalitas tim dan meningkatkan retensi bakat (Oktarini, 2021).

Pemimpin yang memahami secara mendalam anggota timnya dapat memaksimalkan potensi setiap orang. Dengan memberikan peran yang sesuai dengan kekuatan mereka, menawarkan dukungan untuk mengatasi kelemahan masing-masing dan merancang pengembangan karier yang sesuai, pemimpin dapat menciptakan lingkungan di mana anggota tim dapat berkembang dan memberikan kontribusi terbaik masing-masing.

C. GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Kepemimpinan transformasional menjadi semakin penting di era yang terus berubah dan kompetitif. Mengelola dan menjalankan operasional sehari-hari bukanlah satu-satunya tanggung jawab kepemimpinan transformasional karena pemimpin juga harus

bertanggung jawab untuk menciptakan perubahan yang bermanfaat dan memungkinkan anggota tim untuk mencapai potensi terbaik masing-masing. Konsep kepemimpinan transformasional berpusat pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan pribadi (Mahaputra, 2023). Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh pemimpin transformasional yaitu menciptakan tujuan yang jelas, mendorong orang lain untuk mencapainya, dan menginspirasi perubahan. Gaya kepemimpinan ini dapat mendorong kreativitas, inovasi, dan keterlibatan anggota tim, yang pada gilirannya dapat membantu organisasi berkembang (Mardiani and Sepdiana, 2021). Beberapa aspek dalam kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut.

1. Tujuan yang Jelas dan Menginspirasi

Pemimpin transformasional membuat perbedaan dengan membuat visi yang jelas dan inspiratif yang tidak hanya menjelaskan tujuan organisasi tetapi juga memberikan inspirasi dan motivasi bagi anggota tim. Pemimpin transformasional dapat menjelaskan visi tersebut dengan cara yang menarik, membuat gambaran yang menggugah semangat, dan membayangkan masa depan yang lebih baik (Muktamar *et al.*, 2024).

Pemimpin transformasional mendorong anggota tim untuk melihat gambaran besar dan memahami peran mereka dalam mencapai visi tersebut. Visi yang disampaikan dengan baik memberikan fokus dan tujuan yang jelas kepada tim. Visi-visi ini dapat menumbuhkan semangat dan energi positif, mengubah tim dari sekadar menjalankan tugas menjadi penggerak perubahan.

2. Semangat dan Motivasi

Pemimpin transformasional tidak hanya membuat visi yang memotivasi tetapi juga dapat menggali dorongan dalam tim. Pemimpin transformasional menyadari bahwa setiap anggota tim memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda, dan berusaha untuk mengetahui apa yang mendorong kinerja masing-masing secara pribadi. Hal ini melibatkan kemampuan untuk mendengarkan dengan empati dan membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim.

Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri individu. Motivasi intrinsik dapat dibangkitkan oleh pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional menciptakan keterlibatan emosional yang kuat dengan mengaitkan tujuan organisasi dengan nilai-nilai pribadi anggota tim. Ketika karyawan memiliki keyakinan bahwa pekerjaan tersebut memiliki arti dan dampak positif, karyawan akan lebih termotivasi dan mencapai hasil yang lebih baik (Kamil Hafidzi *et al.*, 2023).

3. Pengembangan Individu

Pengembangan pribadi adalah komponen penting dari kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional melihat anggota tim mereka tidak hanya sebagai orang yang mengerjakan tugas, tetapi juga sebagai individu yang memiliki potensi untuk tumbuh dan berkembang. Pemimpin transformasional berkomitmen untuk membantu anggota tim

dalam mencapai tujuan pribadi dan profesional masing-masing dengan mengembangkan keterampilan dan kompetensi masing-masing secara khusus.

Pemimpin transformasional membantu anggota tim mengatasi hambatan dan mencapai potensi terbaik masing-masing dengan memberikan dukungan dan bimbingan. Pemimpin transformasional juga memberikan kesempatan untuk belajar dan mengambil risiko, dan menciptakan lingkungan di mana kegagalan dianggap sebagai langkah menuju kesuksesan. Dengan demikian pemimpin transformasional menciptakan tim yang dinamis dan adaptif.

4. Kreativitas, Inovasi, dan Keterlibatan Tim

Kepemimpinan transformasional meningkatkan inovasi, kreativitas, dan keterlibatan anggota tim. Pemimpin transformasional dapat menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk menciptakan lingkungan yang mendorong pemikiran kreatif dan ide-ide inovatif. Pemimpin transformasional juga mendorong anggota tim untuk berpikir di luar batas konvensional dan memberikan ruang untuk mencoba konsep baru.

Pemimpin transformasional mendorong anggota tim untuk mengambil risiko untuk mencapai tujuan dengan membuat visi yang menantang dan memotivasi. Pemimpin transformasional tidak hanya menerima inovasi sebagai ide, tetapi juga mendukungnya untuk diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Kreativitas dihargai, dan anggota tim merasa diberdayakan untuk

melakukan sesuatu yang inovatif untuk organisasi (Tampubolon, 2022).

Selain itu kepemimpinan transformasional meningkatkan keterlibatan tim. Pemimpin yang memperhatikan kebutuhan setiap orang membuat tim merasa dihargai dan dihargai. Hal ini tidak hanya meningkatkan semangat, tetapi juga membuat anggota tim berusaha sebaik mungkin. Keterlibatan yang tinggi juga meningkatkan kolaborasi dan sinergi di antara anggota tim.

5. Fokus pada Perkembangan Organisasi

Kemajuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional membentuk tim yang berkonsentrasi pada pencapaian tujuan jangka panjang dan tugas rutin melalui visi yang jelas, motivasi yang mendalam, dan pengembangan pribadi. Mereka membangun budaya perusahaan yang mendorong keterlibatan, kreativitas, dan inovasi (Rizky, 2022).

Dalam dunia bisnis yang cepat berubah, inovasi adalah kunci kemajuan organisasi. Pemimpin transformasional mendorong tim untuk terus mencari cara baru untuk melakukan tugas, menemukan peluang baru, dan bertindak kreatif. Ini membantu bisnis tetap relevan dan bersaing di pasar yang kompetitif.

Kepemimpinan transformasional mendorong kreativitas, yang memungkinkan pemikiran inovatif dan solusi baru. Organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif dari tim yang memiliki

pikiran kreatif. Kepemimpinan transformasional mendorong tim untuk mengambil risiko, berbagi ide, dan menemukan solusi (Vahera and Onsardi, 2021).

Keterlibatan anggota tim yang tinggi juga menghasilkan tim yang solid dan berkinerja tinggi. Pemimpin transformasional membangun hubungan yang baik dengan rekan tim dan membuat setiap orang merasa didukung dan dihargai. Keterlibatan tim yang tinggi menunjukkan bahwa mereka merasa bertanggung jawab atas keberhasilan organisasi dan bersedia melakukan yang terbaik untuk membantu.

Dengan fokus pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan pribadi, kepemimpinan transformasional sangat memengaruhi kemajuan organisasi. Pemimpin transformasional mampu menyusun visi dengan jelas, mendorong motivasi anggota tim supaya mencapai visi tersebut, dan menginspirasi perubahan positif. Gaya kepemimpinan ini meningkatkan inovasi, kreativitas, dan keterlibatan tim, yang berkontribusi pada pertumbuhan dan kesuksesan organisasi.

Pemimpin transformasional memiliki visi yang lebih dari sekadar slogan atau tujuan bisnis; mereka menciptakan arah yang memberi arti dan tujuan bagi setiap langkah yang diambil oleh anggota tim. Visi ini mendorong semangat tim yang kuat dan memungkinkan setiap orang untuk memberikan kontribusi terbaik.

Pemimpin transformasional menanamkan motivasi mendalam, yang menghasilkan tim yang lebih terlibat dan berkinerja tinggi. Pemimpin transformasional menggali nilai-nilai yang ada di dalam anggota tim, mengaitkannya dengan tujuan organisasi, dan menciptakan hubungan yang harmonis dan kondusif. Anggota tim yang memiliki motivasi yang mendalam bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama daripada hanya semata-mata memenuhi tugas.

Pilar utama kepemimpinan transformasional adalah pengembangan individu. Pemimpin tidak hanya memimpin pekerjaan sehari-hari tetapi juga bertindak sebagai mentor bagi anggota tim untuk bertumbuh dan berkembang. Menginvestasikan waktu dan upaya dalam pengembangan pribadi anggota tim membentuk tim yang adaptif dan responsif terhadap perubahan.

Hasil alami dari kepemimpinan transformasional adalah kreativitas, inovasi, dan keterlibatan anggota tim. Budaya organisasi yang dinamis diciptakan oleh pemimpin yang mendorong anggota timnya untuk berpikir kreatif, mengambil risiko, dan menerima perubahan. Tim yang diberdayakan dan dihargai memenuhi tugas mereka dan menemukan solusi inovatif yang membantu organisasi berkembang.

Oleh karena itu kepemimpinan transformasional dapat membawa perubahan yang bermanfaat baik pada tingkat individu maupun organisasi. Pemimpin transformasional menjadi

agen perubahan yang mengarahkan tim untuk mencapai visi bersama, menciptakan budaya kerja yang inovatif, dan membuat lingkungan kerja di mana setiap anggota tim dapat berkembang secara pribadi dan profesional.

D. KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN FLEKSIBILITAS

Kepemimpinan situasional sangat penting untuk keberhasilan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan terus berubah. Konsep ini menekankan bahwa tidak ada suatu pendekatan kepemimpinan yang paling sesuai untuk semuanya, serta pemimpin yang efektif seharusnya dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan terhadap berbagai situasi dan masalah yang berbeda-beda. Kepemimpinan situasional menuntut kemampuan pemimpin untuk beradaptasi. Pemimpin harus dapat memanfaatkan fleksibilitas dalam membantu mengatasi perubahan yang cepat dan tidak terduga dalam lingkungan bisnis untuk menjamin kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi.

Paul Hersey dan Ken Blanchard mendefinisikan kepemimpinan situasional sebagai suatu pendekatan dinamis yang mengakui bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang berlaku untuk seluruh situasi yang dihadapi. Konsep ini menganggap bahwa tingkat pendekatan atau gaya kepemimpinan yang efektif dapat berubah tergantung pada kebutuhan dan dinamika yang ada dalam situasi tertentu (Yuneti, Hamdan and Pranansa, 2019).

Ketika pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan situasional, pemimpin harus dapat menemukan dan mengevaluasi seberapa baik anggota tim memiliki keterampilan dan dorongan. Berdasarkan evaluasi ini, pemimpin dapat memilih dan mengubah gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik tim saat ini. Kepemimpinan situasional adalah pendekatan yang fleksibel untuk memastikan bahwa pemimpin dapat menjalankan organisasi dengan baik dalam kondisi dan situasi yang berubah (Fitra, 2021).

Kepemimpinan situasional membutuhkan kemampuan adaptasi pemimpin. Pemimpin yang efektif tidak dapat bertahan dengan pendekatan atau gaya kepemimpinan yang kaku, tapi justru sebaliknya pemimpin harus mampu mengidentifikasi kondisi saat ini, mengevaluasi kebutuhan tim, dan kemudian menyesuaikan pendekatan untuk memenuhi tantangan dinamika saat ini.

Tidak hanya merubah gaya kepemimpinan, adaptasi juga melibatkan penyesuaian pemimpin terhadap dinamika tim dan kebutuhan setiap anggota. Hal ini juga melibatkan kemampuan pemimpin untuk memberikan dukungan dan arahan yang tepat sesuai dengan tingkat keterampilan dan motivasi setiap anggota tim. Pemimpin yang adaptif mengetahui kapan memberikan arahan yang tegas dan kapan memberikan kesempatan kepada tim bertindak sendiri.

Kepemimpinan situasional mengajarkan pemimpin untuk menghindari gaya kepemimpinan tertentu, tetapi untuk tetap terbuka terhadap perubahan dan siap untuk menyesuaikan

pendekatan sesuai dengan keadaan. Hal ini memerlukan kemampuan untuk membaca situasi, berempati dengan anggota tim, dan merencanakan dan melaksanakan tindakan yang sesuai dengan situasi (Hartawan, 2020).

Kepemimpinan situasional bergantung pada gagasan bahwa tidak ada suatu pendekatan kepemimpinan yang sesuai untuk seluruh orang. Tidak semua keadaan atau tim membutuhkan jenis kepemimpinan yang berbeda. Sebagai contoh, pemimpin mungkin lebih baik memberikan kebebasan kepada anggota tim untuk mengambil inisiatif sendiri jika tim memiliki keterampilan dan motivasi yang tinggi. Namun jika tim memiliki keterampilan dan motivasi yang kurang, pemimpin sudah perlu memberikan arahan yang lebih tegas.

Pemimpin yang mengetahui bahwa setiap situasi berbeda dan memerlukan pendekatan yang berbeda akan lebih mampu merespon kebutuhan tim. Hal ini melibatkan pemahaman yang mendalam tentang sifat dan dinamika tim, serta kesadaran akan berbagai faktor luar yang dapat memengaruhi kinerja tim.

Bisnis modern dicirikan oleh perubahan yang cepat dan tidak terduga. Teknologi yang terus berkembang, dinamika pasar global, dan perubahan kebijakan industri adalah beberapa contoh variabel yang dapat secara signifikan memengaruhi bisnis. Untuk menghadapi perubahan ini pemimpin yang mampu beradaptasi dan menggunakan kepemimpinan situasional menjadi faktor kunci keberhasilan dan kemajuan organisasi.

Kemampuan seorang pemimpin untuk beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis bergantung pada kemampuan pemimpin dalam melakukan respon secara cepat serta efektif berkenaan dengan dinamika yang terjadi. Seorang pemimpin yang fleksibel, misalnya, dapat mengubah strategi perusahaan, menemukan peluang baru, atau merestrukturisasi tim untuk lebih efisien dalam kasus di mana bisnis menghadapi penurunan pasar yang tiba-tiba.

Pemimpin yang tidak fleksibel dan kaku mungkin menghadapi kesulitan dalam menghadapi perubahan dan mengarahkan tim melalui masa-masa sulit. Sebaliknya pemimpin yang fleksibel dapat menilai kondisi dengan cepat, menyesuaikan gaya kepemimpinan dan membimbing tim melalui perubahan dengan lebih efektif.

Kemampuan untuk mengatasi ketidakpastian yang dapat muncul dari lingkungan bisnis yang berubah-ubah adalah bagian dari fleksibilitas kepemimpinan situasional. Pemimpin yang mampu menangani ketidakpastian ini akan lebih mampu membuat keputusan yang bijak dan memimpin tim melalui tantangan menuju kemajuan organisasi.

Kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi dapat dijamin oleh pemimpin yang memanfaatkan fleksibilitas kepemimpinan situasional. Pemimpin dapat membuat strategi dan taktik yang sesuai dengan situasi karena mengetahui bahwa setiap situasi memerlukan pendekatan yang berbeda. Reorganisasi internal, peningkatan keterampilan tim, penyesuaian anggaran, atau perubahan strategi bisnis adalah beberapa contohnya. Selain itu kepemimpinan

situasional membantu perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dari luar. Pemimpin yang dapat menemukan perubahan dalam lingkungan bisnis dan merespon dengan cepat akan membimbing perusahaan melalui kesulitan dan memastikan bahwa organisasi tersebut tetap relevan dan kompetitif (Ulum, Sarwoko and Yuniarinto, 2020).

Kepemimpinan situasional yang fleksibel dapat meningkatkan hubungan tim. Dengan memahami kebutuhan dan dinamika tim, pemimpin dapat membangun hubungan yang kuat, meningkatkan kepercayaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Hal ini menciptakan fondasi yang kokoh untuk kolaborasi, kreativitas, dan inovasi dalam tim. Selain itu pemimpin yang fleksibel cenderung lebih terbuka untuk umpan balik dan perubahan gaya kepemimpinan. Pemimpin yang fleksibel tidak ragu untuk mengevaluasi dan mengubah pendekatan kepemimpinan untuk memastikan bahwa hal tersebut memungkinkan selalu memenuhi kebutuhan dan harapan tim. Pendekatan yang fleksibel ini menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa didukung dan diakui yang meningkatkan motivasi dan keterlibatan setiap anggota tim.

Kepemimpinan situasional memberikan kerangka kerja yang efektif untuk memahami bahwa situasi tertentu memerlukan pendekatan yang berbeda. Pemimpin yang mampu memahami dinamika tim, menemukan kebutuhan individu, dan dengan cepat menyesuaikan

gaya kepemimpinan akan lebih mampu menghadapi perubahan dan mengarahkan tim melalui tantangan.

Dengan fleksibilitas terhadap perubahan pasar, teknologi, dan regulasi, pemimpin dapat membangun fondasi yang kokoh untuk kemajuan organisasi, memastikan bahwa tim dapat merespon perubahan dengan cepat, dan mencapai tujuan bersama, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dalam era bisnis yang dinamis, fleksibilitas dan kepemimpinan situasional sangat penting untuk mencapai kesuksesan. Pemimpin yang efektif harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan bisnis dan dinamika tim secara cepat, karena ini akan membantu mereka menghadapi perubahan dan memastikan kelangsungan organisasi melalui inovasi, kreativitas, dan keterlibatan tim yang tinggi.

BAGIAN 12

PEMBANGUNAN BUDAYA ORGANISASI YANG INSPIRATIF

A. PENGENALAN BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, keyakinan, perilaku, dan norma yang dibagi dan dipraktikkan oleh anggota dalam suatu organisasi. Ini membentuk cara mereka berinteraksi satu sama lain, termasuk terhadap klien dan *stakeholder* luar. Budaya organisasi mempengaruhi setiap aspek operasional perusahaan, termasuk pengambilan keputusan, manajemen, dan bagaimana pekerjaan dilakukan.

Budaya organisasi mempengaruhi kinerja perusahaan. Suatu budaya organisasi yang kuat dan positif dapat mendorong kinerja yang lebih baik dari karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Budaya ini dapat menumbuhkan kepuasan kerja, meningkatkan loyalitas karyawan, dan memacu motivasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada produktivitas dan efektivitas organisasi. Sebaliknya, budaya yang negatif atau lemah dapat mengakibatkan moral yang rendah, tingkat pergantian karyawan yang tinggi, dan penurunan produktivitas.

Sebuah studi yang dilakukan di Harvard Business School tahun 2003 melaporkan bahwa budaya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang suatu organisasi. Studi ini meneliti praktik manajemen di 160 organisasi selama sepuluh tahun

dan menemukan bahwa budaya dapat meningkatkan kinerja dan sebaliknya dapat juga mengurangi kinerja. Organisasi dengan budaya berorientasi kinerja yang kuat akan menghasilkan pertumbuhan keuangan yang jauh lebih baik (Watkins, 2013).

Perusahaan yang memberi penghargaan kepada karyawan atas ide inovatif mereka, yang tidak hanya memberikan motivasi ekstrinsik tetapi juga intrinsik, dan ini cenderung menghasilkan inovasi yang lebih sukses (Gassmann et al., 2014). Budaya organisasi juga terbukti dapat meningkatkan kepuasan bekerja yang berdampak pada peningkatan kinerja (Tsai, 2011).

B. KOMPONEN BUDAYA

Suatu budaya memiliki sejumlah komponen yang menjadi ciri khasnya, beberapa diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Nilai dan Kepercayaan

Nilai dan kepercayaan merupakan prinsip inti yang memandu tindakan dan proses pengambilan keputusan perusahaan. Nilai-nilai ini seringkali dimuat dalam pernyataan misi dan visi perusahaan.

2. Norma dan Praktik

Norma dan praktik dalam konteks budaya perusahaan merujuk pada aturan tidak tertulis dan rutinitas yang diterapkan oleh anggota organisasi dalam kegiatan sehari-hari mereka. Ini adalah

perilaku yang secara kolektif diterima sebagai 'cara yang benar' untuk melakukan sesuatu di dalam organisasi. Norma dan praktik ini tidak hanya mencerminkan nilai dan ekspektasi perusahaan tetapi juga membantu dalam membentuk interaksi sosial dan kerja sama antar karyawan.

3. Gaya Komunikasi

Gaya komunikasi dalam konteks budaya organisasi merujuk pada bagaimana informasi disampaikan dan diterima dalam perusahaan. Gaya komunikasi mencerminkan nilai dan norma dari budaya perusahaan dan sangat berpengaruh terhadap efektivitas kerjasama antar karyawan dan dinamika tim. Ada banyak gaya komunikasi yang digunakan seperti komunikasi langsung vs tidak langsung, komunikasi formal vs informal, dan komunikasi horizontal. Gaya komunikasi suatu perusahaan bisa sangat berpengaruh pada iklim kerja, tingkat transparansi organisasi, dan kapasitas untuk inovasi dan adaptasi.

4. Pendekatan Kepemimpinan dan Manajemen

Pendekatan kepemimpinan dan manajemen dalam sebuah organisasi sangat mempengaruhi budaya kerjanya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin dan manajer dapat memiliki dampak besar pada keefektifan komunikasi, motivasi karyawan, dan akhirnya pada kinerja keseluruhan organisasi.

5. Lingkungan Kerja dan Kebijakan

Lingkungan kerja dan kebijakan dalam organisasi adalah faktor-faktor penting yang menentukan bagaimana karyawan berinteraksi dengan tempat kerja mereka dan satu sama lain, serta bagaimana mereka merasakan komitmen organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Lingkungan kerja melibatkan aspek fisik dan psikologis tempat kerja, sedangkan kebijakan organisasi mencakup aturan, pedoman, dan praktik yang diatur untuk membimbing perilaku karyawan dan operasi organisasi.

6. Simbol dan Artefak

Simbol dan artefak dalam konteks budaya organisasi adalah elemen-elemen visible yang dapat dirasakan secara fisik dan menjadi representasi dari nilai-nilai intangible, tradisi, dan norma yang ada dalam perusahaan. Artefak dan simbol berperan penting dalam membentuk persepsi dan perilaku anggota organisasi serta memberikan identitas yang unik kepada perusahaan

C. BUDAYA ORGANISASI BERKINERJA TINGGI

Penelitian yang dilakukan oleh Berson et al., (2007) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang penting dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, penelitian oleh Drašković et al., (2019) mengeksplorasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, menunjukkan bahwa sifat budaya organisasi

dapat memiliki efek yang berbeda terhadap kinerja organisasi berdasarkan jenis budaya yang berbeda. Oleh karena itu sangat penting untuk mengembangkan budaya yang tepat untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik.

1. Nilai-nilai Budaya Untuk Kinerja Tinggi

Ada sejumlah nilai-nilai budaya yang terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan. Beberapa diantaranya dijelaskan berikut ini.

2. *Integritas*

Jujur dan menunjukkan kedalaman karakter dalam semua tindakan, yang menciptakan kepercayaan dan mengurangi konflik internal.

3. *Respek*

Menghargai keragaman dan kontribusi individu yang membentuk tim, menghasilkan lingkungan kolaboratif dan inklusif.

4. *Keterbukaan*

Transparansi dalam komunikasi dan kebijakan, yang memungkinkan untuk pertukaran ide yang mudah dan kepercayaan karyawan terhadap manajemen.

5. *Akuntabilitas*

Bertanggung jawab atas tindakan dan hasil, yang meningkatkan standar individu dan tim.

6. *Inovasi*

Berfokus pada kreativitas dan peningkatan berkelanjutan, memicu pertumbuhan dan adaptasi organisasi terhadap perubahan pasar.

7. *Kolaborasi*

Bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama dan memastikan semua tim berfungsi secara sinergis.

8. *Pemberdayaan Karyawan*

Memberikan otoritas dan tanggung jawab kepada karyawan untuk membuat keputusan dan bertindak, memacu inisiatif dan kepemilikan kerja.

9. *Kesempurnaan*

Mengejar standar kualitas tertinggi dalam produk dan layanan untuk mendapatkan kepuasan pelanggan dan keunggulan kompetitif.

10. *Agilitas*

Mampu beradaptasi dengan perubahan dan menghadapi tantangan tanpa kehilangan fokus pada tujuan dan visi organisasi.

11. *Komitmen kepada Pelanggan*

Menerapkan pendekatan yang berpusat pada pelanggan untuk memenuhi dan melampaui harapan mereka, yang membangun loyalitas dan hubungan jangka panjang.

Memelihara nilai-nilai ini dalam budaya perusahaan dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan, serta memperkuat reputasi perusahaan di pasar, yang pada akhirnya berkontribusi pada kenaikan kinerja.

12. Budaya Keterbukaan Komunikasi

Komunikasi memainkan peran penting dalam meningkatkan inovasi yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja perusahaan (Dias et al., 2022). Komunikasi yang efektif memastikan informasi bergerak dengan lancar melalui berbagai tingkat organisasi dan memungkinkan untuk respon yang cepat terhadap perubahan, pemecahan masalah yang efektif, dan pengambilan keputusan yang tepat. Ada sejumlah prinsip dalam membangun budaya organisasi yang baik, sebagaimana dijelaskan berikut ini.

13. *Transparansi*

Budaya komunikasi yang terbuka mendorong transparansi di mana karyawan merasa dilibatkan dan informasi penting dibagikan secara terbuka. Transparansi ini meningkatkan kepercayaan dan memungkinkan karyawan untuk bertindak dengan informasi yang tepat, menghindari kesalahpahaman atau informasi yang salah.

14. Komunikasi Dua Arah

Komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan membantu memastikan karyawan merasa didengarkan dan dihargai. Hal ini dapat meningkatkan moral, keterlibatan, dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan dengan lebih efisien.

15. Komunikasi Dalam Penyelesaian Konflik

Efektivitas komunikasi memainkan peran penting dalam penyelesaian konflik. Dengan pendekatan yang terbuka dan asertif terhadap komunikasi, konflik dapat diatasi dengan cepat dan dengan dampak minimal terhadap produktivitas.

16. Memilih Gaya Kepemimpinan Yang Tepat

Gaya kepemimpinan dapat memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan kinerja dalam organisasi. Berikut adalah beberapa aspek dari berbagai gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi tim dan mengoptimalkan produktivitas.

17. Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan ini didasarkan pada kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk melampaui ekspektasi mereka sendiri melalui visi yang kuat dan energi yang positif. Penelitian menunjukkan bahwa stimulasi intelektual dan motivasi inspiratif dapat meningkatkan kinerja (Siddiqui & Siddiqui, 2021). Kepemimpinan jenis ini juga dikaitkan dengan peningkatan kepuasan kerja, produktivitas, dan motivasi

karyawan, yang semua berperan penting dalam kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional cocok digunakan pada kondisi berikut ini:

- a. Digunakan saat terjadinya perubahan besar dalam organisasi atau industri, seperti saat rebranding, merger, atau perubahan strategis.
- b. Saat memotivasi tim untuk mencapai visi jangka panjang dan tujuan ambisius.
- c. Ketika perusahaan memerlukan inovasi dan kreativitas.

18. Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin yang menerapkan gaya ini biasanya fokus pada transaksi dan pertukaran dengan karyawan, menggunakan sistem reward dan punishment untuk mengelola tim mereka. Ini dapat efektif dalam metode mengontrol kinerja dan mencapai hasil jangka pendek. Kepemimpinan transaksional cocok digunakan pada kondisi berikut ini:

- a. Efektif dalam situasi yang memerlukan hasil spesifik atau saat menegakkan prosedur dan aturan yang ketat.
- b. Saat ada tugas yang sangat terstruktur dan dimana keteraturan dan efisiensi adalah kunci.
- c. Dalam situasi krisis atau keadaan darurat ketika keputusan cepat dan tegas diperlukan.

19. Kepemimpinan Servant

epemimpinan pelayanan mendahulukan kebutuhan karyawan dan berfokus pada pertumbuhan dan kesejahteraan para anggota

tim. Ini dapat menciptakan rasa kepercayaan dan komunitas yang lebih kuat di tempat kerja, meningkatkan loyalitas karyawan dan mendorong pertumbuhan organisasi dari bawah ke atas. Gaya kepemimpinan jenis ini cocok diterapkan pada kondisi berikut ini.

- a. Cocok untuk organisasi yang memprioritaskan pelayanan dan kepuasan pelanggan.
- b. Di lingkungan di mana pengembangan tim dan pemberdayaan karyawan menjadi prioritas.
- c. Saat membangun komunitas yang kuat dan budaya organisasi yang berfokus pada kebaikan bersama.

20. Kepemimpinan Situasional

Pemimpin situasional mengadaptasi gaya mereka berdasarkan situasi spesifik dan kebutuhan individu anggota tim. Fleksibilitas ini dapat memastikan bahwa anggota tim menerima dukungan dan bimbingan yang tepat sesuai dengan kebutuhan mereka, yang dapat meningkatkan kinerja individu dan tim.

Ketika keragaman skil dan pengalaman di antara anggota tim sangat besar dan membutuhkan pendekatan yang disesuaikan.

Dalam situasi yang berubah-ubah di mana tindakan dan keputusan harus cepat menyesuaikan dengan kondisi baru.

Ketika memimpin tim yang terdiri dari individu pada berbagai tingkat kompetensi dan motivasi.

21. Kepemimpinan Partisipatif/Demokratis

Kepemimpinan partisipatif atau demokratis adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin mengambil keputusan tidak

sendirian tetapi dengan memasukkan masukan dan partisipasi dari anggota tim atau karyawan. Gaya kepemimpinan jenis ini cocok diterapkan pada kondisi berikut ini.

- a. Efektif dalam proyek atau inisiatif yang memerlukan berbagai perspektif dan kerjasama tim untuk menemukan solusi yang paling optimal.
- b. Di lingkungan kerja yang sangat terampil, di mana anggota tim memiliki pengetahuan atau keahlian yang dapat secara signifikan berkontribusi terhadap pengambilan keputusan.
- c. Saat organisasi berupaya untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, motivasi, dan kepuasan kerja dengan memberi mereka suara dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan dan lingkungan mereka.
- d. Dalam situasi yang tidak mendesak, di mana ada waktu yang cukup untuk diskusi terperinci dan pengambilan keputusan kolaboratif.
- e. Ketika mendukung pengembangan budaya organisasi yang berfokus pada tim, transparansi, dan saling percaya.
- f. Untuk mengembangkan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap hasil kerja di antara karyawan.

D. LANGKAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI

Membangun dan mengembangkan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi melibatkan serangkaian elemen yang harus sinergis satu sama lain. Inilah beberapa langkah yang harus dilakukan.

1. Artikulasikan Visi dan Nilai-nilai Perusahaan

Mulailah dengan mendefinisikan visi yang jelas dan nilai-nilai inti perusahaan. Pastikan ini mencerminkan apa yang perusahaan percayai dan bagaimana anda ingin karyawan berperilaku.

2. Role Models dari Pimpinan

Pemimpin harus menjadi teladan yang kohesif dengan membuktikan nilai dan perilaku yang sesuai dengan budaya yang ingin dibangun. Perilaku mereka harus konsisten di semua level organisasi.

3. Seleksi dan Perekrutan

Perekrutan harus berfokus pada tidak hanya kompetensi teknis, tetapi juga kesesuaian budaya. Karyawan yang memiliki nilai-nilai serupa dengan perusahaan cenderung lebih terlibat dan termotivasi.

4. Pengakuan dan Hadiah

Sistem penghargaan yang mengakui kinerja individu dan kelompok yang memenuhi atau melampaui standar menggalakkan perilaku yang diinginkan. CEWE, misalnya, memberikan bonus pada karyawan untuk ide luar biasa yang mereka sampaikan

5. Transparansi dan Komunikasi

Membangun budaya transparansi dimana informasi dibagikan secara terbuka dengan seluruh kelompok karyawan, seperti yang

dilakukan HubSpot dalam menghadapi keterbukaan dengan mengklasifikasikan setiap karyawan sebagai "designated insider".

6. Pemberdayaan Karyawan

Berikan karyawan kesempatan untuk bertanggung jawab pada proyek atau keputusan tertentu. Pemberdayaan dapat meningkatkan rasa memiliki, inovasi, dan kinerja.

7. Pengembangan dan Pelatihan Berkualitas

Investasikan dalam pengembangan profesional karyawan. Program pelatihan yang ditargetkan dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan yang diperlukan dan membentuk suksesi kepemimpinan yang kuat dalam perusahaan.

8. Budaya Feedback dan Pembelajaran

Mintalah masukan yang konstruktif dan buatlah sebagai bagian dari proses pembelajaran terus-menerus. Karyawan harus merasa nyaman memberi dan menerima feedback karena ini akan memperkuat pertumbuhan pribadi dan perbaikan berkelanjutan.

9. Keseimbangan Kehidupan Kerja

Promosikan keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi. Budaya yang mendukung kesejahteraan karyawan dapat mengurangi stres dan meningkatkan karyawan.

10. Integrasi dengan Sistem dan Proses

Integrasikan nilai-nilai budaya ke dalam sistem dan proses perusahaan, seperti proses manajemen kinerja, perencanaan strategis, dan pengambilan keputusan agar nilai-nilai tersebut menjadi bagian dari operasional sehari-hari.

11. Perluasan Tugas dan Karir yang Bersifat Pengembangan

Berikan peluang untuk perluasan tugas dan pengembangan karir yang memungkinkan karyawan untuk tumbuh dan berkembang dalam perusahaan. Ini dapat membantu mempertahankan talenta terbaik dan menunjukkan komitmen yang besar bagi perusahaan.

BAGIAN 13

STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN YANG SUKSES

A. PENGERTIAN STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani *Strategia* (*stratos* = militer dan *ag* = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jendral. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah rencana komprehensif yang dirancang untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi agar mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan. Ini melibatkan pengelolaan aspek-aspek seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, penghargaan, pengelolaan kinerja, dan manajemen hubungan antarmanusia.

Pentingnya strategi MSDM dalam sebuah organisasi adalah untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki memiliki keterampilan, pengetahuan, dan motivasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi MSDM yang efektif juga membantu organisasi dalam membangun budaya yang mendukung inovasi, kerjasama, dan kinerja tinggi.

B. TUJUAN PERUBAHAN MANAJEMEN

Tujuan perubahan manajemen dapat bervariasi tergantung pada konteks dan tujuan spesifik dari perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Namun, secara umum, tujuan perubahan manajemen adalah sebagai berikut:

1. **Meningkatkan Kinerja Organisasi:** Salah satu tujuan utama dari perubahan manajemen adalah untuk meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi. Ini bisa mencakup peningkatan produktivitas, efisiensi operasional, atau daya saing pasar.
2. **Meningkatkan Keunggulan Kompetitif:** Perubahan manajemen dapat dirancang untuk membantu organisasi mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Ini bisa mencakup inovasi produk, layanan, atau proses, serta diferensiasi dari pesaing.
3. **Adaptasi Terhadap Perubahan Lingkungan:** Organisasi sering menghadapi perubahan lingkungan eksternal seperti perubahan dalam regulasi, teknologi, atau pasar. Tujuan perubahan manajemen adalah untuk membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan ini agar tetap relevan dan berkelanjutan.
4. **Meningkatkan Ketahanan Organisasi:** Dalam menghadapi ketidakpastian dan risiko, tujuan perubahan manajemen adalah untuk meningkatkan ketahanan organisasi. Ini bisa mencakup peningkatan fleksibilitas, adaptabilitas, atau diversifikasi bisnis.

5. **Meningkatkan Kepuasan dan Kesejahteraan Karyawan:** Perubahan manajemen yang sukses juga bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Ini bisa mencakup peningkatan keseimbangan kerja-hidup, pengakuan atas kontribusi, atau peningkatan kesempatan pengembangan karier.
6. **Membangun Budaya Organisasi yang Positif:** Perubahan manajemen sering kali bertujuan untuk membentuk atau mengubah budaya organisasi. Tujuannya adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, inklusif, dan berorientasi pada prestasi.
7. **Meningkatkan Inovasi dan Kreativitas:** Perubahan manajemen juga dapat dirancang untuk mendorong inovasi dan kreativitas di seluruh organisasi. Ini bisa mencakup menciptakan struktur atau proses yang mendukung inovasi, serta memotivasi karyawan untuk berpikir kreatif.
8. **Meningkatkan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan:** Organisasi sering memasukkan tanggung jawab sosial dan lingkungan ke dalam strategi perubahan manajemen mereka. Ini bisa mencakup pengurangan dampak lingkungan, program filantropi, atau pengembangan produk yang berkelanjutan.
9. Dengan menetapkan tujuan yang jelas dan sesuai dengan konteks organisasi, perubahan manajemen dapat menjadi instrumen yang kuat untuk mencapai kesuksesan jangka panjang organisasi.

C. KOMPONEN STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN EFEKTIF

Strategi perubahan manajemen yang sukses terdiri dari berbagai komponen yang saling terkait. Berikut ini adalah beberapa komponen penting yang harus dipertimbangkan dalam merancang strategi perubahan yang efektif:

1. **Analisis Situasional:** Melakukan analisis menyeluruh terhadap situasi saat ini, termasuk kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada. Ini membantu dalam memahami konteks perubahan dan mengidentifikasi area di mana perubahan diperlukan.
2. **Visi dan Tujuan:** Menetapkan visi yang jelas tentang keadaan yang diinginkan di masa depan setelah perubahan terjadi. Tujuan yang spesifik dan terukur membantu dalam memberikan arah yang jelas bagi upaya perubahan.
3. **Komunikasi yang Efektif:** Komunikasi yang jelas, terbuka, dan konsisten sangat penting dalam mengkomunikasikan visi, tujuan, dan alasan di balik perubahan kepada semua pemangku kepentingan. Ini membantu dalam membangun pemahaman, dukungan, dan keterlibatan.
4. **Kepemimpinan yang Kuat:** Memiliki kepemimpinan yang kuat dan berkomitmen dari puncak organisasi sangat penting dalam menggerakkan perubahan. Pemimpin harus menjadi teladan yang baik, memimpin dengan contoh, dan mendukung perubahan secara aktif.

5. **Partisipasi dan Keterlibatan Karyawan:** Melibatkan karyawan dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi perubahan meningkatkan rasa memiliki, keterlibatan, dan komitmen mereka terhadap perubahan. Ini juga membantu dalam mengidentifikasi masalah dan solusi yang lebih baik.
6. **Manajemen Risiko:** Mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko yang terkait dengan perubahan adalah langkah penting. Ini termasuk mengantisipasi hambatan yang mungkin muncul dan mengembangkan strategi untuk mengatasinya.
7. **Pelatihan dan Pengembangan:** Memberikan pelatihan, dukungan, dan sumber daya yang diperlukan kepada karyawan untuk menghadapi perubahan adalah penting. Pelatihan ini membantu meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kesiapan mereka untuk mengadopsi perubahan.
8. **Pemantauan dan Evaluasi:** Penting untuk terus memantau progres perubahan dan mengevaluasi dampaknya terhadap kinerja organisasi. Ini membantu dalam mengidentifikasi keberhasilan, hambatan, dan peluang untuk perbaikan.
9. **Fleksibilitas dan Responsif:** Strategi perubahan haruslah fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal. Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi memungkinkan organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif.
10. **Kontinuitas dan Konsistensi:** Penting untuk memastikan bahwa perubahan diterapkan secara konsisten dan berkelanjutan.

Konsistensi dalam upaya perubahan membantu menciptakan kestabilan dan memastikan keberlanjutan perubahan.

11. Memperhatikan dan mengintegrasikan komponen-komponen ini dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi perubahan manajemen merupakan kunci kesuksesan dalam mengelola perubahan organisasi.

D. MERANCANG STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN

Strategi manajemen perubahan adalah rencana atau pendekatan sistematis yang dirancang untuk mengelola dan mengimplementasikan perubahan organisasi dengan sukses. Strategi ini membantu organisasi dalam mengelola perubahan dengan lebih efektif, mengurangi resistensi, dan memastikan bahwa perubahan tersebut terjadi sesuai dengan visi dan tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa langkah penting dalam merancang strategi manajemen perubahan:

1. **Penetapan Visi dan Tujuan Perubahan:** Tahap awal dalam merancang strategi manajemen perubahan adalah menetapkan visi yang jelas tentang keadaan yang diinginkan di masa depan setelah perubahan terjadi. Visi ini harus memberikan arah yang jelas tentang tujuan perubahan dan mengapa perubahan tersebut diperlukan.
2. **Analisis Situasional dan Identifikasi Kebutuhan Perubahan:** Melakukan analisis menyeluruh terhadap situasi saat ini, termasuk mengidentifikasi hambatan dan peluang untuk perubahan. Ini

membantu dalam memahami konteks perubahan dan menetapkan prioritas untuk tindakan perubahan.

3. **Komunikasi dan Keterlibatan:** Komunikasi yang efektif adalah kunci dalam mengelola perubahan. Penting untuk secara terbuka dan jelas mengkomunikasikan alasan di balik perubahan, visi, tujuan, serta dampaknya kepada semua pemangku kepentingan. Melibatkan karyawan dalam proses perubahan juga membantu dalam membangun dukungan dan komitmen.
4. **Kepemimpinan yang Kuat:** Memiliki dukungan dari para pemimpin kunci dalam organisasi sangat penting untuk kesuksesan perubahan. Pemimpin harus menjadi teladan yang baik, mendukung perubahan secara aktif, dan memberikan dukungan kepada karyawan dalam menghadapi perubahan.
5. **Manajemen Risiko dan Hambatan:** Mengidentifikasi dan mengelola risiko yang terkait dengan perubahan adalah langkah penting. Ini termasuk mengantisipasi hambatan yang mungkin muncul dan mengembangkan strategi untuk mengatasinya.
6. **Pendekatan Bertahap dan Fleksibel:** Mengelola perubahan secara bertahap dan fleksibel membantu dalam mengurangi resistensi dan memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di sekitarnya.
7. **Pelatihan dan Pengembangan Karyawan:** Memberikan pelatihan, dukungan, dan sumber daya yang diperlukan kepada karyawan untuk menghadapi perubahan adalah penting. Pelatihan ini membantu meningkatkan kesiapan mereka untuk mengadopsi

perubahan dan meningkatkan kemampuan mereka dalam menghadapi tantangan baru.

8. **Pemantauan, Evaluasi, dan Koreksi:** Penting untuk memantau progres perubahan secara teratur dan mengevaluasi dampaknya terhadap kinerja organisasi. Jika diperlukan, strategi perubahan harus disesuaikan atau dikoreksi untuk memastikan bahwa perubahan tersebut berjalan sesuai dengan rencana.
9. Dengan mengintegrasikan langkah-langkah ini dalam strategi manajemen perubahan, organisasi dapat meningkatkan kemungkinan kesuksesan dalam mengelola perubahan yang kompleks dan memastikan bahwa tujuan perubahan tercapai dengan efektif.

E. MANFAAT MERANCANG STRATEGI PERUBAHAN MANAJEMEN

Membuat strategi manajemen perubahan memiliki sejumlah manfaat yang penting bagi organisasi. Berikut adalah beberapa manfaat utamanya:

1. Mengurangi Resistensi terhadap Perubahan:

Strategi manajemen perubahan membantu mengurangi resistensi dari karyawan dan pemangku kepentingan lainnya terhadap perubahan. Dengan komunikasi yang efektif dan melibatkan mereka dalam proses perencanaan perubahan, karyawan lebih mungkin menerima dan mendukung perubahan tersebut.

2. Meningkatkan Kesuksesan Implementasi:

Dengan memiliki strategi yang terstruktur dan terperinci, organisasi memiliki panduan yang jelas tentang langkah-langkah yang harus diambil untuk melaksanakan perubahan. Ini meningkatkan peluang kesuksesan dalam mengimplementasikan perubahan tersebut.

3. Mengelola Risiko dan Hambatan:

Strategi manajemen perubahan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko yang terkait dengan perubahan. Ini termasuk mengantisipasi hambatan yang mungkin muncul dan mengembangkan strategi untuk mengatasinya.

4. Meningkatkan Kinerja Organisasi:

Perubahan yang dikelola dengan baik melalui strategi manajemen perubahan dapat membantu meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi. Ini dapat mencakup peningkatan produktivitas, efisiensi operasional, atau adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang lebih luas.

5. Meningkatkan Dukungan Karyawan:

Melalui komunikasi yang terbuka dan melibatkan karyawan dalam proses perubahan, strategi manajemen perubahan membantu meningkatkan dukungan dan keterlibatan karyawan. Ini membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan membangun pemahaman bersama tentang perubahan yang diinginkan.

6. Meningkatkan Kesiapan Organisasi:

Dengan merencanakan dan melaksanakan perubahan melalui strategi manajemen perubahan, organisasi menjadi lebih siap menghadapi perubahan masa depan. Ini menciptakan budaya yang lebih adaptif dan inovatif di dalam organisasi.

7. Meningkatkan Ketahanan Organisasi:

Organisasi yang menerapkan strategi manajemen perubahan memiliki kemampuan yang lebih baik untuk bertahan dalam menghadapi tantangan dan perubahan di lingkungan bisnis yang dinamis. Mereka dapat beradaptasi dengan lebih cepat dan lebih efektif terhadap perubahan yang terjadi.

8. Menciptakan Perubahan yang Berkelanjutan:

Strategi manajemen perubahan membantu organisasi dalam menciptakan perubahan yang berkelanjutan dan terintegrasi dengan budaya dan operasi organisasi. Ini memastikan bahwa perubahan yang diterapkan tidak hanya bersifat sementara, tetapi membawa dampak jangka panjang yang positif.

Dengan demikian, membuat strategi manajemen perubahan adalah langkah yang penting bagi organisasi untuk mengelola perubahan dengan sukses dan mencapai tujuan mereka dalam jangka panjang.

F. KONTINUITAS DAN KONSISTENSI

Kontinuitas dan konsistensi dalam melaksanakan perubahan manajemen sangat penting untuk memastikan keberhasilan

perubahan jangka panjang. Berikut adalah beberapa alasan mengapa kontinuitas dan konsistensi sangat penting:

1. Membangun Kepercayaan:

Kontinuitas dan konsistensi dalam melaksanakan perubahan membantu membangun kepercayaan di antara karyawan dan pemangku kepentingan. Ketika organisasi menunjukkan keseriusan dan konsistensi dalam menjalankan perubahan, hal ini dapat memperkuat kepercayaan bahwa perubahan tersebut akan berhasil.

2. Mengurangi Ketidakpastian:

Perubahan dapat menciptakan ketidakpastian di antara karyawan dan anggota organisasi lainnya. Melalui kontinuitas dan konsistensi, organisasi dapat membantu mengurangi ketidakpastian tersebut dengan memberikan arah yang jelas dan konsisten tentang tujuan, proses, dan harapan selama periode perubahan.

3. Meningkatkan Penerimaan:

Ketika perubahan dilaksanakan secara konsisten dan terus-menerus, karyawan cenderung lebih menerima perubahan tersebut. Mereka merasa lebih percaya bahwa perubahan itu bukan hanya sementara atau tindakan reaktif, tetapi merupakan bagian dari visi jangka panjang organisasi.

4. Menciptakan Budaya Organisasi yang Dapat Beradaptasi:

Kontinuitas dan konsistensi dalam melaksanakan perubahan membantu membentuk budaya organisasi yang dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan

eksternal dan internal. Ini karena konsistensi menciptakan kebiasaan dan ekspektasi di antara anggota organisasi.

5. Menghindari Kembali ke Kebiasaan Lama:

Tanpa kontinuitas dan konsistensi, ada risiko bahwa organisasi akan kembali ke kebiasaan lama setelah periode perubahan selesai. Dengan menjaga konsistensi dalam melaksanakan perubahan, organisasi dapat memastikan bahwa perubahan tersebut menjadi bagian dari kebiasaan baru yang terbentuk.

6. Memastikan Keberlanjutan:

Perubahan yang diimplementasikan dengan konsistensi cenderung lebih berkelanjutan dalam jangka panjang. Dengan memastikan bahwa perubahan terus dilakukan secara konsisten, organisasi dapat memperbaiki, menyesuaikan, dan memperluas perubahan tersebut seiring waktu.

Untuk mencapai kontinuitas dan konsistensi dalam melaksanakan perubahan, organisasi perlu memiliki rencana yang terperinci, komunikasi yang jelas, dukungan pemimpin yang kuat, dan mekanisme pemantauan dan evaluasi yang terus-menerus. Dengan pendekatan yang sistematis dan berkelanjutan, organisasi dapat memaksimalkan peluang keberhasilan perubahan manajemen.

BAGIAN 14

ADAPTASI TERHADAP LINGKUNGAN BISNIS

A. PENDAHULUAN

Secara global, lingkungan dunia usaha saat ini berada dalam masa transisi dari era revolusi industri menuju era revolusi informasi dan komunikasi. Komunikasi informasi makin bermutu dan makin cepat menyebabkan perubahan lingkungan yang cepat, dinamik dan rumit. Perubahan tersebut tidak hanya bersifat evolusioner, namun seringkali bersifat revolusioner. Perubahan lingkungan usaha yang berlangsung sejak dasawarsa 1980-an telah membawa dampak yang sangat besar terhadap misi dan strategi perusahaan. Perubahan yang didorong oleh revolusi informasi dan komunikasi membuat para konsumen menjadi makin menuntut. Selanjutnya, perubahan ini telah mengubah fungsi obyektif perusahaan. Kelangsungan hidup perusahaan tidak lagi ditentukan oleh fungsi obyektif yang diarahkan pada peningkatan kesejahteraan pemilik atau pemegang saham, karena fungsi obyektif tersebut pada hakekatnya hanya merupakan akibat, bukan sebab, dari aktivitas penciptaan nilai tambah. Fungsi obyektif perusahaan kini diarahkan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia.

B. PENGERTIAN ADAPTASI

Adaptasi adalah kemampuan atau proses untuk menyesuaikan diri dengan perubahan atau kondisi baru di lingkungan tertentu. Dalam konteks bisnis atau organisasi, adaptasi mengacu pada kemampuan sebuah entitas untuk menyesuaikan strategi, proses, dan struktur operasionalnya agar sesuai dengan perubahan dalam lingkungan eksternal atau internalnya. Ini bisa mencakup penyesuaian terhadap perubahan dalam pasar, teknologi, regulasi pemerintah, tren industri, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kelangsungan operasional dan kesuksesan bisnis.

Adaptasi sering kali merupakan faktor kunci dalam menjaga relevansi, daya saing, dan keberlanjutan suatu bisnis atau organisasi. Ini melibatkan pengakuan terhadap perubahan yang terjadi, analisis dampaknya, dan pengembangan respons atau strategi yang sesuai. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat dan efektif memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar dalam menghadapi ketidakpastian dan dinamika dalam lingkungan bisnis mereka.

Dalam konteks biologi, adaptasi mengacu pada proses evolusi organisme yang memungkinkannya untuk bertahan hidup dan berkembang dalam lingkungan yang berubah. Analoginya sering digunakan dalam konteks bisnis untuk menyoroti pentingnya fleksibilitas, ketahanan, dan kemampuan berubah dalam menghadapi tantangan dan peluang baru.

C. PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan tidak terduga telah menjadi tantangan yang signifikan bagi organisasi modern. Dalam menghadapi perubahan ini, organisasi perlu mengembangkan strategi adaptasi yang efektif untuk memastikan kelangsungan operasional dan pertumbuhan jangka panjang. Berbagai pendekatan strategis yang digunakan oleh organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

Perubahan lingkungan bisnis adalah pergeseran, perubahan, atau evolusi yang terjadi dalam faktor-faktor eksternal yang memengaruhi bisnis. Faktor-faktor ini bisa meliputi perubahan dalam kebijakan pemerintah, perubahan tren pasar, perkembangan teknologi, dan perubahan dalam perilaku konsumen. Perubahan lingkungan bisnis dapat terjadi dengan cepat atau secara bertahap, dan bisnis yang tidak mampu mengantisipasi atau beradaptasi dengan perubahan ini dapat menghadapi risiko kegagalan.

Perubahan lingkungan bisnis mengacu pada perubahan dalam faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi operasi, strategi, dan keseluruhan kondisi bisnis suatu organisasi. Lingkungan bisnis adalah kumpulan semua faktor eksternal yang dapat memengaruhi kinerja dan keberhasilan sebuah perusahaan. Ini mencakup berbagai aspek seperti pasar, teknologi, regulasi pemerintah, persaingan industri, tren sosial dan budaya, serta kondisi ekonomi global.

Perubahan dalam lingkungan bisnis dapat terjadi dengan cepat dan secara tidak terduga, dan bisa memiliki dampak yang signifikan terhadap operasi dan strategi bisnis suatu organisasi. Misalnya, perkembangan teknologi baru bisa mengubah cara bisnis beroperasi, regulasi pemerintah yang baru bisa mempengaruhi biaya atau aturan industri, atau perubahan dalam perilaku konsumen bisa mempengaruhi permintaan pasar.

Penting untuk organisasi untuk terus memantau dan merespons perubahan dalam lingkungan bisnis mereka agar tetap relevan dan berkelanjutan. Hal ini bisa melibatkan pengembangan strategi baru, penyesuaian model bisnis, inovasi produk atau layanan, atau bahkan restrukturisasi organisasi. Organisasi yang mampu mengelola perubahan dengan efektif sering memiliki keunggulan kompetitif dalam pasar yang dinamis dan berubah-ubah. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang perubahan lingkungan bisnis dan kemampuan untuk beradaptasi menjadi kunci bagi kesuksesan jangka panjang sebuah perusahaan.

Dalam prakteknya faktor-faktor ekonomi dan non-ekonomi yang tidak dapat dikendalikan oleh pimpinan perusahaan sangat luas dan banyak ragamnya. Sehingga hal ini kadang-kadang membingungkan kita untuk dapat mengamatinya dengan baik, untuk itu para pebisnis dan dunia usaha berlomba mencari strategi baru agar dapat bertahan dalam persaingan. Namun pemimpin harus bijak dalam mengambil suatu keputusan dan harus melakukan kajian terlebih dahulu, apakah

keputusan yang akan diambil dapat menguntungkan perusahaan atau merugikan untuk kedepannya.

Untuk menghadapi perubahan ekonomi global saat ini tergantung cara pandang atas globalisasi sebagai tantangan yang dapat menjadi perubahan. Memasuki trand Globalisasi harus dimaknai sebagai bentuk kebahagiaan karena saat ini kita telah memasuki era globalisasi yang dimana teknologi informasi dikendalikan oleh sebuah chip yang ada dalam ponsel untuk menerima segala informasi yang ada di seluruh dunia.

Ada 5 langkah yang harus dilakukan dalam menghadapi perubahan bisnis, yaitu :

1. Meningkatkan Kualitas SDM

Dengan meningkatkan kualitas SDM, bisnis yang dijalankan bisa survive dari persaingan yang sangat ketat dengan cara memberikan pelatihan, pengetahuan tentang teknologi saat ini dan juga dengan meningkat kualitas diri sendiri sebagai pemimpin di suatu bisnis.

2. Responsif

Cepat tanggap dan responsif terhadap perubahan yang terjadi dapat dihadapi jika memiliki SDM yang berkualitas. Ketelitian dalam melihat peluang baru, kecepatan dalam menangani keluhan konsumen, tanggap terhadap serangan kompetitor membutuhkan strategi yang ampuh untuk menghadapinya. Jika

salah dalam menangani keluhan konsumen, maka konsumen akan kecewa, dan meninggalkan Anda, kemudian beralih ke kompetitor.

3. Upgrade Teknologi

Karena perkembangan dan pertumbuhan teknologi yang sangat cepat maka kita harus bisa mengembangkan teknologi yang mendukung usaha kita dengan cara mengganti teknologi yang lama dengan teknologi yang baru sehingga dapat menghasilkan produk yang lebih berkualitas untuk dapat bersaing dengan competitor.

4. Meningkatkan Akses Informasi

Informasi merupakan sesuatu yang penting saat ini. Sehingga kita harus bisa mengembangkan sumber informasi yang kita dapat bukan hanya dari Televisi, Radio atau surat kabar tetapi juga melalui Internet, social media untuk mendapatkan informasi yang lebih banyak dan juga dengan mengembangkan sumber informasi maka pengetahuan dan wawasan kita juga ikut bertambah.

5. Evaluasi Pencapaian Target

Jika kita menjalani suatu bisnis maka diperlukan adanya evaluasi untuk mengetahui bagaimana perkembangan bisnis yang sudah kita jalani apakah sudah baik atau masih ada kekurangan yang ada di dalam bisnis kita.

Adaptasi dan perubahan lingkungan bisnis adalah dua konsep yang saling terkait dan penting bagi kelangsungan dan kesuksesan perusahaan. Dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, adaptasi menjadi kunci untuk memastikan bahwa organisasi tetap relevan, kompetitif, dan berkelanjutan dalam jangka panjang. Adaptasi yang efektif membutuhkan pemahaman mendalam tentang perubahan lingkungan bisnis serta kemampuan untuk merespons dan beradaptasi dengan cepat.

D. KONSEP ADAPTASI ORGANISASI

Terdapat beberapa kemampuan kunci yang harus dimiliki oleh individu dan organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Kemampuan kunci untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis adalah unsur vital bagi individu dan organisasi. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut tentang kemampuan tersebut:

1. Adaptasi

Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan adalah kunci dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis. Ini melibatkan fleksibilitas dalam mengubah strategi, taktik, dan cara berpikir ketika situasi berubah. Individu dan organisasi yang mampu beradaptasi akan lebih siap menghadapi tantangan yang muncul dan menemukan solusi yang tepat. Dengan adaptasi yang cerdas, organisasi yang terorganisasi dengan baik, dan kerjasama yang kuat, mereka dapat memanfaatkan perubahan sebagai peluang untuk pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang.

2. Pemahaman Organisasi

Organisasi yang efisien dan terstruktur memiliki kemampuan yang lebih baik untuk menghadapi perubahan. Ini termasuk manajemen yang baik, proses yang efisien, dan komunikasi yang jelas. Organisasi yang terorganisasi dengan baik dapat lebih mudah merespons perubahan, mengkoordinasikan upaya, dan mengoptimalkan sumber daya.

3. Kolaborasi

Kemampuan untuk berkolaborasi dengan orang lain dan organisasi lain dapat membantu dalam menghadapi perubahan. Kerjasama dengan pemasok, mitra bisnis, dan pemangku kepentingan lainnya dapat membantu mengatasi hambatan yang mungkin muncul dalam menghadapi perubahan. Kolaborasi memungkinkan berbagi pengetahuan, sumber daya, dan dukungan yang diperlukan untuk mengatasi perubahan dengan lebih efektif.

E. STRATEGI ADAPTASI YANG EFEKTIF

Adaptasi bisnis, atau adaptasi model bisnis, adalah serangkaian keputusan yang berhubungan dengan strategi pasar, struktur organisasi, dan transaksi organisasi. Kualitas adaptif ini memberi organisasi alat yang mereka butuhkan untuk menavigasi berbagai tantangan bisnis. Adaptasi bisnis dan eksperimen strategi juga dapat membantu perusahaan tetap relevan dalam lanskap ekonomi yang selalu berubah. Ketika teknologi tumbuh dalam skala dan menjadi

semakin efisien, strategi dan taktik untuk adaptasi bisnis yang cepat menjadi jauh lebih umum dan bersifat kreatif.

Bisnis paling sukses ketika mereka mampu melakukan hal berikut:

- Mengevaluasi strategi dan produk pesaing mereka
- Melakukan penelitian eksplorasi untuk mengidentifikasi tantangan potensial
- Memanfaatkan berbagai sumber daya
- Berkolaborasi dengan karyawan
- Uji adaptasi produk baru tanpa takut gagal
- Memanfaatkan teknologi, lingkungan virtual, dan komunitas online

Sebagai contoh, jika pesaing mulai menjual produk hanya sedikit lebih baik daripada produk Anda, menyesuaikan bisnis Anda dengan perubahan pasar ini dapat membantu Anda tetap relevan dan menguntungkan. Untuk mengatasi tantangan ini, Anda dapat mengubah lokasi atau target basis pelanggan bisnis Anda untuk memanfaatkan pasar dan sumber daya yang belum dimanfaatkan.

Strategi bisnis melibatkan perencanaan dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang suatu perusahaan. Di tengah dinamika pasar yang terus berubah, strategi ini menjadi panduan utama bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya, bersaing, dan beradaptasi dengan lingkungan bisnis. perusahaan mengembangkan strategi bisnis untuk mengidentifikasi cara terbaik untuk mencapai keunggulan kompetitif ini melibatkan

analisis mendalam terhadap kekuatan, kelemahan internal perusahaan, peluang dan ancaman di lingkungan eksternal, serta pemahaman yang jelas tentang kebutuhan dan preferensi pelanggan.

Fleksibilitas dalam strategi sangat penting mengingat perubahan yang cepat di pasar global. Perusahaan harus mampu merespons dinamika pasar, perubahan teknologi, dan perkembangan tren konsumen dengan cepat. Oleh karena itu, strategi bisnis bukanlah entitas statis, melainkan suatu panduan yang dapat disesuaikan sesuai dengan perubahan kondisi pasar. Selain itu, integrasi nilai perusahaan dan budaya organisasi juga merupakan bagian integral dari strategi bisnis. Strategi harus selaras dengan nilai inti perusahaan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Keberlanjutan juga menjadi pertimbangan penting dalam pengembangan strategi bisnis.

Perusahaan harus mempertimbangkan dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan dari keputusan strategis mereka, menciptakan model bisnis yang tidak hanya menguntungkan, tetapi juga berkelanjutan dalam jangka panjang. Secara keseluruhan, strategi bisnis merupakan kompas yang membimbing perusahaan melalui kompleksitas lingkungan bisnis, membantu mereka berinovasi, bersaing, dan tumbuh secara berkelanjutan.

Menghadapi perubahan lingkungan bisnis adalah suatu keharusan dalam menjalankan bisnis yang berkelanjutan dan sukses. Untuk

mengatasi tantangan yang ada, bisnis perlu mengambil serangkaian langkah strategis, antara lain:

1. Pemantauan Tren dan Perkembangan

Bisnis harus aktif memantau tren pasar, regulasi pemerintah, dan perkembangan teknologi. Ini memungkinkan mereka untuk merespons perubahan dengan cepat. Pemahaman mendalam tentang tren dan perkembangan akan membantu perusahaan untuk tetap relevan dan bersaing di pasar yang terus berubah.

2. Perencanaan Strategis

Dalam perjalanannya, bisnis perlu mengembangkan rencana strategis yang fleksibel, yang memungkinkan mereka untuk menyesuaikan tujuan dan taktik mereka seiring dengan perubahan lingkungan bisnis. Rencana strategis yang adaptif membantu perusahaan untuk tetap terarah dan berdaya saing, bahkan ketika menghadapi ketidakpastian.

3. Diversifikasi Produk atau Layanan

Diversifikasi portofolio produk atau layanan dapat membantu bisnis mengurangi risiko karena mereka tidak terlalu bergantung pada satu area bisnis tertentu. Dengan beragam produk atau layanan, bisnis dapat lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan dalam permintaan pasar.

4. Inovasi

Inovasi adalah kunci untuk mengikuti perkembangan teknologi dan memenuhi kebutuhan konsumen yang berubah. Bisnis perlu berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan untuk menciptakan produk dan layanan baru, atau meningkatkan yang sudah ada, sehingga mereka dapat tetap relevan dan kompetitif.

5. Pengembangan Hubungan

Membangun hubungan yang kuat dengan pemangku kepentingan seperti pelanggan, pemasok, dan mitra bisnis dapat membantu dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Kerjasama yang baik dapat membantu perusahaan mendapatkan dukungan yang diperlukan dalam mengatasi tantangan yang muncul.

F. CONTOH KASUS ADAPTASI TERHADAP LINGKUNGAN BISNIS DAN SOLUSINYA

Untuk menunjukkan ketahanan dalam menghadapi ketidakpastian dan mempersiapkan diri untuk tantangan masa depan, bisnis harus memiliki keterampilan untuk beradaptasi dengan cepat dan mengembangkan solusi kreatif untuk masalah yang kompleks. Menjelajahi strategi adaptasi bisnis baru dapat membantu perusahaan Anda tetap relevan dan mempertahankan keunggulan pasar dalam persaingan. Berikut beberapa strategi adaptasi bisnis yang perlu diulas dan dipertimbangkan untuk masa depan:

Kasus 1 : Identifikasi sinyal perubahan sebelumnya

Untuk beradaptasi, perusahaan harus mengidentifikasi sinyal perubahan pasar, memecahkan kode sinyal tersebut dan menindaklanjutinya dengan cepat. Meningkatkan kemampuan membaca sinyal dapat merampingkan proses pengambilan keputusan sehingga perusahaan dapat memecahkan masalah secara real-time.

Sebuah perusahaan tangguh kehilangan pelanggan untuk pesaing perlahan-lahan dari waktu ke waktu mungkin bekerja untuk mengidentifikasi mengapa mereka kehilangan pelanggan, memberi mereka kemampuan untuk menyesuaikan produk atau taktik yang diperlukan untuk sukses di masa depan.

Contoh:

GoCam, perusahaan webcam yang populer, memiliki keunggulan pasar yang kompetitif karena harganya yang murah dan kampanye pemasaran yang unik. Namun, seorang karyawan yang melakukan penelitian eksplorasi di GoCam menemukan rencana pesaing untuk merilis versi baru dan lebih baik dari model webcam mereka sebelumnya.

Karena GoCam mengidentifikasi sinyal perubahan ini sebelum produk pesaing memasuki pasar, perusahaan akan dapat dengan cepat menyesuaikan strategi kampanye pemasaran mereka saat ini sebelum pesaing merilis model webcam mereka.

KASUS 2 : Mendorong eksplorasi dan eksperimen

Untuk mempersiapkan perubahan yang tidak terduga, akan sangat membantu jika Anda sering melakukan penelitian dan eksperimen proaktif. Manfaatkan berbagai alat virtual dan sumber daya teknologi untuk menghasilkan, menguji, dan mereplikasi ide dengan lebih efisien.

Lingkungan virtual dan komunitas online memberikan peluang bagi perusahaan untuk bereksperimen lebih sering dan pada skala yang jauh lebih luas daripada yang diizinkan metode tradisional di masa lalu. Anda juga dapat melakukan eksperimen melalui karyawan Anda, meminta mereka untuk masukan strategis atau mengizinkan mereka untuk menerapkan teknik baru di tempat kerja untuk melihat apakah mereka mencapai hasil yang lebih diinginkan.

Contoh:

Pam's Electronics mempekerjakan manajer baru untuk membantu bisnis beradaptasi dengan pesaing di area tersebut. Manajer baru mendorong semua karyawan untuk memikirkan cara meningkatkan kepuasan pelanggan dan bereksperimen dengan tanggung jawab pekerjaan tradisional mereka. Karena itu, staf menemukan bahwa bekerja secara kolaboratif melalui aplikasi baru meningkatkan produktivitas dan suasana hati sepanjang hari. Segera setelah itu, ulasan pelanggan online meningkat frekuensinya dan mencakup 90% umpan balik positif.

KASUS 3 : Perbarui dan uji produk atau layanan baru

Adaptasi produk melibatkan modifikasi produk yang sudah ada sehingga cocok untuk berbagai pelanggan dan pasar. Strategi ini dapat membantu perusahaan tetap relevan karena nilai konsumen bergeser dari waktu ke waktu dan persaingan semakin ketat.

Jika sebuah bisnis mendapatkan sebagian besar keuntungannya dari membeli dan menjual produk atau layanan, akan sangat bermanfaat untuk memperbarui, menguji, dan mengevaluasi produk dan layanan baru secara teratur. Terlibat dengan strategi adaptasi produk juga dapat membantu bisnis mengeksport dan mendistribusikan produk secara internasional untuk menjangkau basis pelanggan dan pasar yang lebih luas.

Budaya, pengembangan pasar, persaingan, dan hukum semuanya memainkan peran kunci dalam adaptasi produk. Mempertimbangkan lingkungan eksternal dan lanskap keuangan industri dapat membantu bisnis memprioritaskan adaptasi produk dan berkembang seiring waktu.

Contoh: Sebuah perusahaan mengembangkan strategi baru untuk adaptasi produk sehingga dapat menyesuaikan produk untuk target pasar tertentu di seluruh dunia. Strategi ini membantu perusahaan menghemat waktu, uang, dan sumber daya dengan menghindari produksi massal dan berfokus pada penyesuaian produk untuk beberapa pasar yang kurang dikenal.

KASUS 4 : Memperluas dan mendiversifikasi metode sumber

Bisnis dapat membuat diri mereka lebih tangguh dengan memanfaatkan metode sumber yang lebih luas, atau memiliki banyak pemasok berbeda untuk satu produk. Hal ini dapat mengurangi risiko produksi berlebih ketika permintaan konsumen bergeser atau lanskap ekonomi berubah.

Mengandalkan sumber pasokan tunggal dapat menyebabkan tantangan tak terduga di masa depan, jadi menjelajahi peluang untuk mendapatkan produk secara lebih efisien dan luas dapat membantu Anda saat hambatan muncul.

Contoh:

Perusahaan jus buah menghadapi tantangan potensial karena keadaan lingkungan yang tidak terduga dan kondisi cuaca yang mempengaruhi panen dan pengiriman buah. Karena perusahaan memperoleh buahnya dari beberapa metode berbeda di berbagai lokasi di seluruh negeri, meskipun demikian, perusahaan dapat terus menjual jus sepanjang tahun kalender. Ini menempatkan mereka pada keunggulan kompetitif, karena sebagian besar perusahaan jus lain mengambil bahan dari wilayah geografis yang terbatas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulrokhmat, Heti Nuriswanti, 2019, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alam Mulia Printing, Jakarta
- Agista Ningrum, D. *et al.* (2022) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pustaka Manajemen Kinerja)', *JEMSI (Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi)*, 4(2), pp. 1–10.
- Agus, P. and Masduki, A. (2020) 'Model Pengaruh Gaya Kepemimpinan Authentic, Authoritarian, Transformational, Transactional Berpengaruh Terhadap Kinerja: Studi Pada Kinerja
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435.
- Alt, M.A., Berezvai, Z. and Agárdi, I. (2021), "Harmony-oriented retail innovations and financial performance", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24 No. 4, pp. 1379-1399.
- Amalia, S. Z. (2019). Implementasi manajemen sumber daya manusia di era digital: Studi kasus di MTs Nurul Jadid. Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam, 9(1), 49-57
- Ardana, D. N. A. (2023). *Pengaruh human capital terhadap kinerja inovasi dengan knowledge sharing sebagai variabel intervening pada umkm tempe dan keripik tempe sanan kota malang* repository.um.ac.id. <http://repository.um.ac.id/292546/>
- Armstrong, M. (2000). *A Handbook of Personnel Management Practice*. USA: KOGAN PAGE
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of*

human resource management practice (16th ed.). Kogan Page Publishers.

Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021). The relationship between quality of work life and work-life-balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36–62.

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491.

Aykan, E. (2017). Gaining a competitive advantage through green human resource management. In *Corporate governance and strategic decision making*. IntechOpen.

Azhar, M. *et al.* (2020) 'Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Transaksi Dengan Komitmen Organisasi Di Sebuah Syarikat Elektronik', *Jurnal Kemanusiaan*, 18(2), pp. 11–15.

Barker Scott, B.A. and Manning, M.R. (2021), "Designing for Collaboration: Don't Just Focus on the Team, Focus Also on the Context in Which Teams Work", (Rami) Shani, A.B. and Noumair, D.A. (Ed.) *Research in Organizational Change and Development* (Research in Organizational Change and Development, Vol. 29), *Emerald Publishing Limited, Leeds*, pp. 173-199.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.

Berger Lance, Berger Dorothy. 2018. *The Talent Management*. Third Edition. London: Kogan Page.

- Bernardin, H. John & Joyce E. A. Russel. 2001. *Human Resources Management*. Singapore: McGraw Hill Inc.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2007). CEO Values, Organizational Culture and Firm Outcomes. In *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.499>
- Bethke-Langenegger, Pamela., Mahler, Philippe., dan Staffel, Bruno. 2011. *Effectiveness Of Talent Management Strategies*. European Journal International Management, 5(5).
- Brands, M. R., Gouw, S. C., Beestrum, M., Cronin, R. M., Fijnvandraat, K., & Badawy, S. M. (2022). Patient-centered digital health records and their effects on health outcomes: systematic review. *Journal of Medical Internet Research*, 24(12), e43086.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (2009). "The Internalization Theory of the Multinational Enterprise: A Review of the Progress of a Research Agenda after 30 Years." *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1563–1580.
- Byars, Lloyd I. dan Leslie W. Rue. 2004. *Human Resource Management*. 8th edition. New York: McGraw-Hill.
- Collings, D. G., & Wood, G. (2009). *Human Resource Management: A Critical Approach*. USA: Taylor and Francis
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2009). "International Business."
- Cappelli, Peter. 2008. *Talent on Demand*. United States of America: Havard Business School Publishing.
- Citra Alam (2019) <https://www.citraalam.id/post/5-langkah-membangun-komitmen-karyawan>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.

- Danang Sunyoto, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Center for Academic Publishing Service (CAPS)*, Jakarta
- Danang, Sunyoto (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Buku Seru.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2018). "International Business: Environments and Operations."
- Darmawan, Didit. (2013). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya : Pena Semesta.
- Davis, Tony, et al. 2009. *Talent Assessment Mengukur, Menilai, dan Menyeleksi Orang-orang Terbaik Dalam Perusahaan* (Abdul Rosyid, Penerjemah). Jakarta: PPM Manajemen.
- De Sivatte, I., Gordon, J. R., Rojo, P., & Olmos, R. (2015). The impact of work-life culture on organizational productivity. *Personnel Review*, 44(6), 883–905.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. 15th Edition. USA: Pearson Learning
- Dessler, Gary. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi: 14. Jakarta : Salemba Empat
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen sumber daya manusia*, Jilid II, Jakarta: PT. Indeks
- Dian Sudiantini and Farhan Saputra (2022) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan: Kepuasan Kerja, Loyalitas Pegawai dan Komitmen di PT Lensa Potret Mandiri', *Formosa Journal of Sustainable Research*, 1(3), pp. 467–478. Available at: <https://doi.org/10.55927/fjsr.v1i3.873>.
- Dias, Á., Cascais, E., Pereira, L., Costa, R. da, & Gonçalves, R. (2022). Lifestyle Entrepreneurship Innovation and Self-efficacy: Exploring the Direct and Indirect Effects of Marshaling. In

International Journal of Tourism Research.
<https://doi.org/10.1002/jtr.2513>

Donohue, W.A., Cai, D.A., Fink, E.L. and Umana, E.A. (2023), "Conflict, communication and team collaboration: a comparison of Nigerians and US Americans", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 34 No. 4, pp. 649-667.

Dosen Perguruan Tinggi di Jawa Tengah', *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), pp. 6724–6748.

Drašković, Z., Čelić, Đ., Ćosić, I., Uzelac, Z., & Petrov, V. (2019). The Relationship Between Organizational Culture and Performance of SME's: Empirical Study From a Developing Country. In *Tehnicki Vjesnik - Technical Gazette*.
<https://doi.org/10.17559/tv-20180801135606>

Eikhof, D. R., Warhurst, C., & Haunschild, A. (2007). Introduction: What work? What life? What balance?: Critical reflections on the work-life balance debate. *Employee Relations*, 29(4), 325–333.

Ernst Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139.

Fahmi, I. (2021) 'Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Organisasi Budaya (Studi Literatur Manajemen Sumber Daya)', *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(1), pp. 52–67. Available at: <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i1.677>.

Fauzi, Ahmad., Nugroho, Rusdi Hidayat (2020). *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Airlangga University Press.

Ferils, M. and Utami, M. (2022) 'Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai kantor

Kementrian Agama Kabupaten Mamuju', *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 1(1), pp. 30–39.

Ferrett, E. (2020). *Introduction to Health and Safety at Work: for the NEBOSH National General Certificate in Occupational Health and Safety*. Routledge.

Fitra, N. (2021) 'Terhadap Kinerja Guru Di Smp Negeri 7 Palopo Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Terhadap Kinerja Guru Di Smp'.

Fitz-Enz, J., & John Mattox, I. I. (2014). *Predictive analytics for human resources*. John Wiley & Sons.

Gambles, R., Lewis, S., & Rapoport, R. (2006). *The myth of work-life balance: The challenge of our time for men, women and societies*. John Wiley & Sons.

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator*. Pearson.

Gea, Antonius Atosoki (2014), Sumber Daya Manusia Dalam Lingkungan Bisnis Global Kompetitif. Jurnal Humaniora. Binus University. Jakarta.

Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L. 2001. *Managing Human Resources*. International Edition. Prentice Hall. Inc. New Jersey.

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L.E.Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed.). American Psychological Association.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.

- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837–856.
- Hartawan, H.A. (2020) ‘Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru Melalui Kepala Sekolah’, *Jurnal Ilmiah Pendidikan Profesi Guru*, 3(2), p. 386. Available at: <https://doi.org/10.23887/jippg.v3i2.29087>.
- Hasibuan, Malayu s. p. 2019. Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah. Jakarta : Bumi Aksara
- Hastuti, S. W., Pristiyono, P., & ... (2023). Penguatan Strategi Bisnis Ukm Melalui Konsep Porter Sebagai Mitigasi Resesi Global. ... (*Jurnal Ekonomi Dan ...*)
<https://stiealwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/1184>
- Hersugondo, E.S. dan (2018) ‘Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi’, *Fokus Ekonomi*, 7(2), pp. 83–93.
- Hughes, P., & Ferrett, E. (2011). *Introduction to health and safety at work*. Routledge.
- Husnaini Usman, 2011, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Edisi 3, Bumi Aksara, Jakarta
- Irham Fahmi, 2013, *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*, Alfabeta, Bandung
- Iswahyudi, M.S. et al. (2023) *KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI*. batam: Cendikia Mulia Mandiri.

Iverson, B.L. and Dervan, P.B. (2021) 'PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA

John Wiley & Sons. Hill, C. W. L. (2018). "International Business: Competing in the Global Marketplace."

Journal of Administration and Educational Management (Alignment), 2(2), pp. 113–125. Available at: <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i2.1011>.

Kamal, K., Salmi and Hasnahwati (2023) 'Gaya Kepemimpinan Perspektif Menuju kepemimpinan Transformasional', *Jurnal Pendidikan*, 6 No. 2, pp. 98–115.

Kamil Hafidzi, M. *et al.* (2023) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)', *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), pp. 990–1003. Available at: <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1625>.

KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING', *Jurnal Manajemen Universitas Satya Negara Indonesia*, 6(1), pp. 7823–7830.

Kasmir. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori dan Praktik*. Kota Depok : PT. Rajagrafindo Persada

Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Konrad, A. M., Pringle, J. K., & Prasad, P. (2005). *Handbook of workplace diversity*. Sage.

Kossek, E. E., & Lambert, S. J. (2004). *Work and life integration:*

Organizational, cultural, and individual perspectives. Psychology Press.

Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011). How work–family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 352–369.

Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313.

Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2012). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations.* Harvard Business Press.

Kretch, David and Crutfield : *Theory and problem of Social Psychology*”, McGraw-Hill, Bombay, New York

Lande, A., Ferliandre, A. and Anggraini, M. (2022) ‘Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan: Gaya Kepemimpinan, Kepribadian Dan Strategi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)’, *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora dan Politik*, 2(1), pp. 13–22. Available at: <https://doi.org/10.38035/jihhp.v2i1.853>.

Lestantyo, Elizabeth dan Indriyani, Ratih (2014). *Analisis Sistem Penilaian Kinerja Pada PT. Surya Plastindo.* Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, AGORA Vol. 2, No. 2, Surabaya, Jawa Timur.

Lestari, F. (2023) *5 Tipe Kepemimpinan yang Efektif dalam Dunia Bisnis, Furure Skills Article.* Available at: <https://futureskills.id/blog/tipe-kepemimpinan-yang-efektif/> (Accessed: 1 March 2024).

- Lewis, R.E dan Heckman, R.J, 2006. *Talent Management: A Strategy For Improving Employee, Recruitment, Retention, and Engagement Within Hospitality Organization*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 20(7).
- M. Kaunang, F., Mananeka, L. and N. Baramuli, D. (2017) 'Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Putra Karangetang', *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(2).
- Ma, X., Rui, Z. and Zhong, G. (2023), "How large entrepreneurial-oriented companies breed innovation: the roles of interdepartmental collaboration and organizational culture", *Chinese Management Studies*, Vol. 17 No. 1, pp. 64-88.
- MacGregor, D. (1960). *The human side of enterprise* (Vol. 21, Issue 166.1960). New York McGraw-Hill.
- Madura, J. (2015). "International Financial Management." Cengage Learning
- Mahaputra, M.R. (2023) 'Hubungan Kinerja Manajerial terhadap Pengalaman Kerja dan Gaya Kepemimpinan', *Jurnal Humaniora, Ekonomi Syariah dan Muamalah*, 1(1), pp. 44–55. Available at: <https://doi.org/10.38035/jhesm.v1i1.6>.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mardiani, I.N. and Sepdiana, Y.D. (2021) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan', *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(1), pp. 1–10. Available at: <https://doi.org/10.37366/master.v1i1.23>.

- Marnis, Priyono. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo : Zifatama Publisher
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human resource management*. Cengage learning.
- Mathis, R.L. dan J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management*. Dian Angelia (Penerjemah). Jakarta: Salemba Empat.
- Matondang, M.H. (2018) *Kepemimpinan: Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. 2nd edn. Yogyakarta: Expert.
- Mattayang, B. (2019) 'Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis', *JEMMA / Journal of Economic, Management and Accounting*, 2(2), p. 45. Available at: <https://doi.org/10.35914/jemma.v2i2.247>.
- McGraw-Hill Education. Rugman, A. M., & Collinson, S. (2012). "International Business." Pearson Education.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation*. McGraw-Hill.
- MIT Press. Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1986). "Controlled variety: A challenge for human resource management in the MNC." *Human Resource Management*, 25(1), 55–71.
- Mondy R. Wayne, and Robert, M. Noe III. 1990. *Human Resource Management*. Fourth Edition. Simon & Schuster Inc. Massachusetts.
- Muhyi, Herwan Abdul, Muttaqqin, Zaenal dan Nurmalasari, Healthy. 2016. *HR Plan & Strategy*. Jakarta: Swadaya Grup.
- Muktamar, A. *et al.* (2024) 'Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Manajemen Sumber Daya Manusia', *Journal of International Multidisciplinary Research*, 2(1), pp. 181–191.

- Nahusuly, D.J. (2018) *4 Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Perusahaan*, *Binus University Article*. Available at: <https://bbs.binus.ac.id/management/2018/06/4-gaya-kepemimpinan-yang-efektif-dalam-perusahaan/> (Accessed: 1 March 2024).
- Narsa, I Made, (2000), Perubahan Lingkungan Bisnis dan Pengaruhnya Terhadap Sistem Manajemen Biaya, *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol. 2, No. 1, Mei 2000: 1 – 8, <http://puslit.petra.ac.id/journals/accounting/>
- Nawawi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., & Barry Gerhart, P. M. W. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*,
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage, Tenth Global Edition*. McGraw-Hill Education New York.
- Nugraha, M. S., Maskar, D. K., & Rohayani, A. (2023, July). Konsep Etika Islam Yang Relevan Dengan Teknologi Digital. In *Proceedings of International Conference on Islamic Civilization and Humanities (ICONITIES)* (Vol. 1, No. 1, pp. 106-123).
- Nurfitriani. 2022. *Manajemen Strategi*. Makassar : Cendekia Publisher.
- Oktarini, O. (2021) ‘Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai’, *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(1), pp. 108–121. Available at: <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i1.700>.
- Oyewobi, L. O., Oke, A. E., Adeneye, T. D., Jimoh, R. A., &

- Windapo, A. O. (2022). Impact of work–life policies on organizational commitment of construction professionals: role of work–life balance. *International Journal of Construction Management*, 22(10), 1795–1805.
- Pally, Y.F.N. and Septyarini, E. (2022) ‘Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai’, *Jurnal Manajemen*, 14(1), pp. 140–147. Available at: <https://doi.org/10.29264/jmmm.v14i1.10796>.
- Pearson. Root, F. R. (1994). "Entry Strategies for International Markets." San Francisco: Jossey-Bass.
- Pella, Darmin Ahmad dan Afifah. 2011. *Talent Management Mengembangkan SDM untuk mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Peng, M. W. (2016). "Global Business." Cengage Learning.
- Wells, L. T. (1983). "Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investments from Developing Countries."
- Rachmad, Y. E., Sudiarti, S., Turi, L. O., Fajariana, D. E., Kisworo, Y., Suryawan, R. F., Tanadi, H., Kusnadi, K., Susilawati, E., Yusran, R. R., Juminawati, S., Sukrisno, A., & Kutoyo, M. S. (2022). Manajemen Pemasaran. In S. S. Atmodjo (Ed.), *Eureka Media Aksara*. Eureka Media Aksara.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- Rahadi, R, Dedi. 2023. *Pelatihan dan Pengembangan Karyawan*. Tasikmalaya : Lentera Ilmu Madani
- Rahardjo, D. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang : Prima Agus Teknik

- Rahmawati, Siti Nur Eliza et al (2023). Privasi Dan Etika Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Digital. Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset. Vol 1 No.6
- Rasheed, M., Liu, J. and Ali, E. (2024), "Incorporating sustainability in organizational strategy: a framework for enhancing sustainable knowledge management and green innovation", *Kybernetes*, <https://doi.org/10.1108/K-08-2023-1606>. Emerald Publishing Limited.
- Ratnawati Dian, dan Made Subudi. 2018. *Pengaruh Talent Management terhadap Employee Retention terhadap Pengembangan Karir dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi*. E-Jurnal Manajemen Universitas Udhayana. Vol. 7, No. 11.
- Rismawati & Mattalata, (2018). *Evaluasi Kinerja : Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*. Celebes Media Perkasa.
- Rivai, Veitzhal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rizan, Mohamad., Afzril Ramadian., M. Zulkifli Salim., farah Cholinda Hanoum Tejanagara. 2023. *Manajemen Perubahan dan Strategi Bisnis Korporasi*. Malang : Madza Media.
- Rizki, F. (2023) *11 Gaya Kepemimpinan, Strategi untuk Kesuksesan Bisnis, Markplus Institute Article*. Available at: <https://contenthub.markplusinstitute.com/faktor-gaya-kepemimpinan/> (Accessed: 1 March 2024).
- Rizky, M. (2022) 'Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi : Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja & Budaya Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)',

Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, 3(3), pp. 290–301. Available at: <https://doi.org/10.31933/jimt.v3i3.832>.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of organizational behavior* (15th ed.). Pearson.

Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2019). *Organisational behaviour* (9th ed.). Pearson Higher Education AU.

Robbins. Stephen P. (2014). *Prinsip - Prinsip Perilaku Organisasi*.

Ryff, C. D. (2014). Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(1), 10–28.

Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.

Sedarmayanti. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Refika Aditama.

Siddiqui, M. S., & Siddiqui, U. A. (2021). People Management Through HRM & Transformational Leadership: A Key Factor of Organizational Performance. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*.

Simamora, Henry, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta

Sopiah. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Angkasa.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 1999, *Manajemen*, Jilid 1, Jakarta, PT Prenhallindo (Terjemahan)

- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2011). *Human Resources Management: Linking Strategy to Practice*. 2nd Edition. USA: John Wiley And Sons
- Suandi, M.O. (2018) 'Kajian Gaya Kepemimpinan dan Profil Organisasi Terhadap Pencapaian Target Rencana Strategis RS Katolik di Palembang Periode 2015-2016', *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 4(2), pp. 135–146. Available at: <https://doi.org/10.7454/arsi.v4i2.2565>.
- Sudiantini, Dian et al (2023). Penggunaan Teknologi Pada Manajemen Sumber Daya Manusia Di Dalam Era Digital Sekarang. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*. Vol.2 No.2
- Sudiro, Achmad, dkk. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Timur : PT. Bumi Aksara
- Sunyoto, D. 2012. *Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta : CV. Andi Offset.
- Supriyanto, Yuliana, dkk. 2022. *Pengantar Perilaku Organisasi*. Kota Batam : Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Sutrisno, E., Fatoni, A., & Nawawi, H. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Sutrisno, Edi. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana
- Suwatno, Donni Juni Priamosa, 2011, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, 2011, Alfabeta, Bandung

- Tambunan, Toman Sony (2023). Pengantar Manajemen. Jakarta : Kencana.
- Tampubolon, M. (2022) 'Dinamika Kepemimpinan', *SKYLANDSEA PROFESIONAL Jurnal Ekonomi ...*, 2(1), pp. 1–7.
- Thian, Alexander. 2023. Manajemen Strategi. Yogyakarta : Cahaya Harapan.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(1), 98. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
- Ulum, M.B., Sarwoko, E. and Yuniarinto, A. (2020) 'Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru: Peran Mediasi Motivasi Kerja', *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 3(4), pp. 299–307. Available at: <https://doi.org/10.17977/um027v3i42020p299>.
- Umiyati, Hesti. 2022. *MSDM dalam Organisasi*. Bandung : Widina Bhakti Persada
- <http://www.beritasatu.com/ekonomi/306044-lingkungan-bisnis-makin-turbulen-banyak-pemikiran-baru-muncul.html>
- <https://accurate.id/bisnis-ukm/adaptasi-bisnis/>
- <https://businessenvironment.wordpress.com/2006/10/04/business-environment-analysis-pemikiran-dan-konsep/>
- <https://www.lspr.ac.id/hadapi-perubahan-lingkungan-bisnis/>
- <https://zahiraccounting.com/id/blog/yang-harus-dilakukan-dalam-menghadapi-perubahan-bisnis/>
- Vahera, D. and Onsardi, O. (2021) 'Analisis gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan', *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis*, 2(1), pp. 58–67.

- Wahyono, D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel intervening. *Serat Acitya*.
<http://jurnal.untagsmg.ac.id/index.php/sa/article/view/994>
- Wahyudi Prakarsa, (1994). Sistem Pengukuran Kinerja - Pendekatan Kontemporer, Strategi Pembiayaan dan Regrouping BUMN, Jakarta: FE-UI.
- Wang, M.S. and Lounsbury, M. (2021), "Cultural Encounters: A Practice-Driven Institutional Approach to the Study of Organizational Culture", Lounsbury, M., Anderson, D.A. and Spee, P. (Ed.) On Practice and Institution: New Empirical Directions (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 71), *Emerald Publishing Limited, Leeds*, pp. 165-198.
- Warsono (2017), Pengaruh Globalisasi Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia Majalah Manajemen Dan Bisnis Ganesha, Volume 1, Nomor 1
- Watkins, M. (2013). What Is Organizational Culture? And Why Should We Care? *Harvard Business Review*.
- Wibowo. (2017). Manajemen Kinerja. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Widarjo, Wahyu (2018), *Hubungan Antara Strategi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Sistem Pengukuran Kinerja: Sebuah Studi Literatur*. Jurnal Riset Manajemen & Akuntansi Volume 9 Nomor 1 Edisi Mei . E-ISSN 2406-7822 | P-ISSN 2086-8316, Universitas Sebelas Maret. Surakarta, Jawa Tengah.
- Wildan, Muhammad Alkirom. 2021. *Manajemen Kinerja Strategi Sumber Daya Manusia*. Jawa Barat : Adab.
- Wood, S., & De Menezes, L. M. (2011). High involvement

management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1586–1610.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.

Yamamoto, I., & Matsuura, T. (2014). Effect of work–life balance practices on firm productivity: Evidence from Japanese firm-level panel data. *The BE Journal of Economic Analysis & Policy*, 14(4), 1677–1708.

Yasin, S. (2020) ‘Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru’, *Media Manajemen Pendidikan*, 3(2). Available at: <https://doi.org/10.30738/mmp.v3i2.5070>.

[Yolles, M.](#) (2019), "The complexity continuum, part 2: modelling harmony", *Kybernetes*, Vol. 48 No. 8, pp. 1626-1652.

Yuneti, A., Hamdan, H. and Pranansa, A.G. (2019) ‘Kepemimpinan Partisipatif dan Komunikasi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru’,

Zainal, Veithzal Rivai., Ramly, Mansyur., Mutis, Thoby., Arafah, Willy. (20018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada

Zaky, Muhammad (2021). Penerapan Teknologi Informasi Dalam Proses Rekrutmen Dan Seleksi Sumber Daya Manusia. *KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. 2 No. 2,

Zu, L. (2023), "Management Shift in Complex Organizations", *Responsible Management and Taoism*, Volume 1, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 77-110.

TENTANG PENULIS

Penulis Bagian 1:



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 Sarjana (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

Penulis Bagian 2:



Dr. Asmirin Noor, S.E., M.M.,

Lahir di Banjarmasin, 1968. Penulis lulus SMAN 3 Banjarmasin pada tahun 1988, lulus Sarjana Ekonomi pada tahun 2002, Pascasarjana Magister Manajemen 2004, dan Program Doktor Ilmu Ekonomi pada tahun 2013. Penulis pernah menjadi praktisi perusahaan retail Hero Supermarket tahun 1990 – 1995, menjadi Manajer di Guci Swalayan tahun 1995 – 1996, mengelola Lembaga Pendidikan Manajemen di

Banjarmasin, Palangkaraya, Bulungan, dan Semarang tahun 1996 – 1998. Sejak bulan Agustus 1998 sampai sekarang penulis mengabdikan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya dan pernah menduduki beberapa posisi antara lain, Ketua Program Studi Manajemen dan Wakil Ketua I serta sebagai Ketua Inovasi dan Penjaminan Mutu. Penulis aktif dalam Seminar Manajemen dan Entrepreneurship sebagai narasumber maupun fasilitator. Penulis juga melakukan penelitian dan menulis buku Monograf, book chapter maupun buku Ajar. Dalam berorganisasi, penulis menjadi Sekretaris Jenderal di Kerukunan Keluarga Kalimantan Jawa Timur (K3 Jatim), Pengurus Kerukunan Bubuhan Banjar Jawa Timur (KBB Jatim) Penasehat di Persatuan Dayak Muslim Indonesia (PDMI), Pengurus Forum Pembauran Kebangsaan Kota Surabaya, Anggota Ikatan Doktor Ilmu Ekonomi (IDIE), Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI), anggota Forum Silaturahmi Doktor Indonesia (Forsiladi), Anggota Komunitas Pecinta Buku Penerbit YPSIM, dan lain – lain

Penulis Bagian 3:



Dr. Drs Abdul Rokhmat, MM Bio

Lahir dan tinggal Kembangan Jakarta Barat, Pendidikan Strata satu di IKIP, Jakarta tahun 1990 Jurusan Ekonomi / Tata Niaga, dan Pendidikan Strata Dua Di Universitas Krisna Dwipiyana Jakarta (UNKRIS) Tahun 2002 Kosentrasi Manajemen Keuangan dan menyelesaikan Program Doktor MSDM Universitas Negeri Jakarta, September 2016 s/d 2019 Sejak Tahun 1988 bekerja sebagai ASN di

Lingkungan TNI AL, Sejak tahun 1998 sebagai Instruktur Ujian Dinas Di Armabar dan Lantamal 3 Jakarta, dinas saat ini di Lantamal 3 Jakarta dan Instruktur Diklat TNI AL, Disela-sela kesibukan sebagai ASN Pengabdian masyarakat di beberapa Perguruan tinggi : Tahun

2004 s/d 2018 sebagai dosen Luar biasa di STIE Gotong Royong Jakarta Tahun 2016 s/d sekarang Dosen STIE Dharma Bumi Putera Jakarta kelas Eksekutif (karyawan) untuk Program Strata Satu dan tahun 2018 sampai sekarang Tahun 2016 s/d sekarang Dosen Magister Manajemen (S2) STIE Dharma Bumi Putera Jakarta pada konsentrasi SDM dan Keuangan. Tahun 2023 dipercayakan sebagai tenaga struktural / pimpinan di SMK Dental Asisten Sekesal Hang Tuah Jakarta Buku yang telah disusun

1. Buku Kemaritiman SMU/SMK Tingkat Nasional kolaborasi Diknas, Kemenkomaritim dan TNI AL
2. Buku Ajar Pengantar Akuntansi satu, Akuntansi Biaya dan Manajemen Keuangan Untuk Perguruan tinggi
3. Tim penyusun Bunga Rampai Manajemen (Kumpulan penulis Doktor UNJ) Tahun 2019
4. Buku Manajemen SDM untuk Umum dan Perguruan Tinggi, 2019
5. Buku Manajemen SDM dalam perspektif Islam, UNJ Press, 2020
6. Buku Ajar MSDM Kolaborasi, Sonpedia.com, 2024

Penulis Bagian 4:



Sandi Noorzaman, S.Si., M.M

Penulis dilahirkan di Kota Bandung, 27 November 1977, Penulis menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) di Institut Pertanian Bogor prodi Statistika tahun 2001 dan menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas yang sama, prodi Magister Manajemen Agribisnis tahun 2004. Penulis mempunyai pengalaman profesional di bidang Researcher dan Manajemen Operasi di perusahaan swasta nasional. Saat ini penulis sebagai Dosen Tetap STIE GICI sebagai dosen pengampu mata kuliah utama Statistika, Metode Penelitian Bisnis, Manajemen Strategi, Bank dan Lembaga

Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi dan Komunikasi Bisnis. Selain itu penulis tercatat sebagai Ketua Pengurus DPK HA FMIPA IPB, Konsultan manajemen di beberapa K/L/D, BUMN/BUMD Perusahaan Swasta maupun dan juga sebagai Research Director di Lembaga konsultan research market **PT. Ayaskara Nisita Synergy (ANS)**.

Penulis Bagian 5:



Zein Ghozali, SE., MM., M.Si., Ak., CA., CSRS

Seorang penulis dan dosen tetap Program Studi Akuntansi pada Universitas Sjakhyakirti Palembang. Lahir di Palembang, 21 Oktober 1975 Sumatera Selatan. Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara dari pasangan bapak Nasruddin Iljas dan Ibu Ermawati Kusuma Ratna. Pendidikan program Sarjana (S1) Universitas Sriwijaya Jurusan Akuntansi. Menyelesaikan Magister Manajemen (S2) di Universitas Sriwijaya

konsentrasi di bidang Pemasaran dan Magister Sains (S2) di Universitas Sriwijaya Program Studi Magister Ilmu Ekonomi BKU Akuntansi. Buku yang telah ditulis dan terbit berjudul: Pedoman Penulisan Proposal dan Skripsi.

Penulis Bagian 6:



Dr. H. M. S. Ridwan., SE., M.Si., MM., CHRA., Seorang penulis merupakan dosen Prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti. Lahir di Palembang, 27 Oktober 1971. Penulis menempuh program Serjana (S1) Prodi Ilmu Ekonomi, 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.

Penulis Bagian 7:



Dr. Nama Dra. Suparmi, SE., MM., Dosen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Semarang. Lahir di Pati Jateng 5 Juni 1968. Penulis merupakan anak ketiga dari lima bersaudara dari pasangan Bapak Kamsuri dan Ibu Muntamah. Ia menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) Ekonomi di Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Semarang Prodi Manajemen dan Menyelesaikan S1 Prodi Akuntansi serta menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Semarang prodi Magister Manajemen.

Penulis Bagian 8:



Dr. Agus Siswanto., M.M.

Penulis, menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen. Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Universitas Diponegoro (FEB UNDIP) Semarang (2001) dan Program Doktor Manajemen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Universitas Islam Indonesia (FEB UII). Yogyakarta (2013). Saat ini menjadi *Owner Education Master Park, Danau Resto, Grand Master Hotel* di Purwodadi, Grobogan. Jawa Tengah, Members of KADIN, ISEI, ICMI, FMI, dan *Faculty Member Master of Management, Faculty of Economic Business Universitas Ahmad Dahlan (MM FEB UAD)* sebagai pengampu pada mata kuliah *Organizational Change and Development, Advanced Human Resource Management, Advanced Strategic Management, Work Culture and Organization*.

Penulis Bagian 9:

Anggraeny Paridy, SE., M.Si

Dosen LLDIKTI XV diperbantukan pada Universitas Katolik Widya Mandira di Kota Kpang. Lahir di Ujung Pandang 11 Maret 1965 Sulawesi Selatan. Pendidikan Program Sarjana (S1) Universitas Hasanuddin Jurusan Manajemen dan menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas Hasanuddin jurusan Agribisnis. Jurnal-jurnal yang telah diterbitkan *Distribution of Garlic Marketing Margin in West Miomaffo District, North Central Timor Regency, East Nusa Tenggara; The Role of Commitment, Motivation, and Performance for Career Paths for Employees of the General Bureau of the Regional Secretary of East Nusa Tenggara Province; Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Empirik Pada SMK Pancasila Sumba Barat Daya);*

Penulis Bagian 10:



**dr. Rudy Dwi Laksono, Sp.PD, M.Ked (PD),
FINASIM, SH, MH, MARS, M.Psi**

Seorang Penulis dan Dosen Fakultas Kedokteran Universitas Jendral Ahmad Yani Cimahi. Lahir di Madiun Jawa Timur pada tanggal 18 Februari 1970. Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara dari pasangan Siti Fathonah dan Suwito Jasin. Ia menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) dan profesi dokter di Fakultas Kedokteran Universitas Airlangga dan lulus pada tahun 1996. Menempuh Pendidikan Spesialis Penyakit Dalam dan Magister Kedokteran di Universitas Sumatera Utara dan lulus pada tahun 2011. Pendidikan Magister Administrasi Rumah Sakit di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta lulus pada tahun 2021 dan Magister Hukum peminatan Hukum Kesehatan di Universitas Soegijapranata pada tahun 2021, Magister Psikologi peminatan Psikologi Klinis lulus pada tahun 2023 dan Sarjana Hukum di Sekolah Tinggi Ilmu Hukum Dharma Andigha pada tahun yang sama. Saat ini sedang menjalani Program Doktorat di Universitas Merdeka Malang dengan peminatan Manajemen Sumber Daya Manusia dan Magister Ilmu Komunikasi di Universitas Islam Bandung dengan peminatan Komunikasi Kesehatan.

Penulis Bagian 11:



Loso Judijanto

peneliti yang bekerja pada lembaga penelitian **IPOSS Jakarta**. Penulis dilahirkan di Magetan pada tanggal 19 Januari 1971. Penulis menamatkan pendidikan *Master of Statistics* di *the University of New South Wales, Sydney, Australia* pada tahun 1998 dengan dukungan beasiswa ADCOS (*Australian Development Cooperation Scholarship*) dari Australia. Sebelumnya penulis menyelesaikan Magister Manajemen di Universitas Indonesia pada tahun 1995 dengan dukungan beasiswa dari Bank Internasional Indonesia. Pendidikan sarjana diselesaikan di Institut Pertanian Bogor pada Jurusan Statistika – FMIPA pada tahun 1993 dengan dukungan beasiswa dari KPS-Pertamina. Penulis menamatkan Pendidikan dasar hingga SMA di Maospati. Sepanjang karirnya, Penulis pernah ditugaskan untuk menjadi anggota Dewan Komisaris dan/atau Komite Audit pada beberapa perusahaan/lembaga yang bergerak di berbagai sektor antara lain pengelolaan pelabuhan laut, telekomunikasi seluler, perbankan, pengembangan infrastruktur, sekuritas, pembiayaan infrastruktur, perkebunan, pertambangan batu bara, properti dan rekreasi, dan pengelolaan dana perkebunan. Penulis memiliki minat dalam riset di bidang kebijakan publik, ekonomi, keuangan, *human capital*, dan *corporate governance*. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail di: losojudijantobumn@gmail.com.

Penulis Bagian 12:



Dr (c) Agam Munawar, S.T., M.M.

adalah profesional yang telah berkecimpung dalam dunia operasi migas selama lebih dari 20 tahun. Penulis memiliki gelar Sarjana Teknik Kimia dari Universitas Indonesia yang diperoleh pada tahun 2002, dan gelar Magister Manajemen dari Prasetiya Mulia *Business School* yang diperoleh pada tahun 2007. Saat ini, Penulis sedang menempuh pendidikan dan menjadi Kandidat Doktor dalam bidang riset manajemen untuk konsentrasi *Strategy Sustainability & Growth* di Universitas Bina Nusantara (BINUS). Penulis memiliki *passion* dan kemampuan kuat dalam bidang energi terbarukan, pengolahan data, pengelolaan sumber daya dan pengembangan kapabilitas perusahaan.

Penulis Bagian 13:



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

Seorang penulis dan dosen tetap Prodi Administrasi Kesehatan. Lahir di Sampang, 7 Februari 1989. Penulis merupakan anak ke-dua dari tiga bersaudara dari pasangan bapak Soenarwadi (Alm) dan Ibu Yayuk Sri Wahyuni (Alm). Pendidikan program Serjana (DIV) Kebidanan STIKes Ngudia Husada Madura melanjutkan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas 17 Agustus Surabaya (UNTAG) prodi Administrasi Publik dan menyelesaikan program sarjana kembali di Institut Ilmu Kesehatan (IIK) Strada Kediri prodi Magister Kesehatan Masyarakat peminatan Manajemen Pelayanan Kebijakan Pelayanan.

Penulis Bagian 14:



Luh Putu Rara Ayu Ratnaningrum, SE., MM

Seorang Penulis dan Dosen Program Studi Bisnis Digital Institut Bisnis dan Teknologi Indonesia. Lahir di Tabanan, 10 Februari 1989 Bali. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan bapak drs. I Gde Ketut Warmika, MM dan Ibu Ni Made Adhi Wirathi. Ia menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) di Universitas Udayana Bali prodi Ilmu Ekonomi Pembangunan dan menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas Udayana Bali prodi Manajemen konsentrasi di bidang Manajemen Pemasaran.

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.sonpedia.com