



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Teori dan Implementasi

Dr. Lina Herlina, S. Hum, M. Pd
Eka Martiani, S. Pd, M. Pd
Dr. Mohammad Fawaid, S. Ag., M. Pd. I.



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TEORI DAN IMPLEMENTASI

Dr. Lina Herlina, S. Hum, M. Pd

Eka Martiani, S.Pd, M.Pd

Dr. Mohammad Fawaid, S.Ag., M.Pd.I.

Yayasan Pendidikan Hidayatun Nihayah



YAYASAN PENDIDIKAN
HIDAYATUN NIHAYAH

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TEORI DAN IMPLEMENTASI

Penulis:

Dr. Lina Herlina, S. Hum, M. Pd

Eka Martiani, S.Pd, M.Pd

Dr. Mohammad Fawaid, S.Ag., M.Pd.I.

ISBN:

9786349642002

Editor:

Dr. Joko Hadi Purnomo, S.E., M.Si., M.E.

Cover:

Maftuhul Ilma Wiratama

Penerbit:

Yayasan Pendidikan Hidayatun Nihayah
(Penerbit HN Publishing)

Redaksi:

Office I

Jl. Sunan Kudus III No.3, Latsari, Kec. Tuban, Kabupaten Tuban,
Jawa Timur 62314

Office II

Perumahan Menilo Garden, Tuban, Jawa Timur, 62372

Email: hn.publishing24@gmail.com

Cetakan Pertama: Oktober, 2025

Ukuran:

15.5x23 cm

Hak pengarang dan penerbit dilindungi Undang-undang No. 28 Tahun 2014. Dilarang memproduksi Sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. atas segala rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga buku ini dengan judul Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Implementasi dapat diselesaikan dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad Saw., keluarga, sahabat, serta umatnya yang setia mengikuti ajarannya.

Buku ini disusun sebagai upaya untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai manajemen sumber daya manusia (MSDM), baik dari segi teori maupun implementasinya dalam dunia kerja. MSDM bukan hanya berbicara mengenai pengelolaan tenaga kerja semata, tetapi juga mencakup strategi dalam mengembangkan potensi, meningkatkan kompetensi, dan menciptakan iklim kerja yang produktif serta harmonis. Oleh karena itu, buku ini diharapkan mampu menjembatani antara konsep-konsep teoretis yang bersifat akademik dengan praktik nyata yang dibutuhkan oleh organisasi dan institusi.

Dalam penyusunan buku ini, penulis berupaya untuk mengintegrasikan berbagai perspektif, mulai dari teori klasik hingga perkembangan kontemporer dalam MSDM. Selain itu, pembahasan juga dilengkapi dengan contoh penerapan dan studi kasus yang dapat memberikan gambaran nyata tentang bagaimana konsep MSDM dijalankan di lapangan. Hal ini diharapkan dapat membantu mahasiswa, akademisi, praktisi, maupun pembaca umum dalam memahami dan mengimplementasikan prinsip-prinsip MSDM secara lebih aplikatif.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan buku ini masih terdapat banyak keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan buku ini di masa mendatang.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, motivasi, serta kontribusi dalam proses penyusunan buku ini. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat nyata dalam pengembangan ilmu manajemen, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, serta menjadi inspirasi bagi pembaca untuk terus mengembangkan potensi terbaiknya.

Salam,
Penulis

DAFTAR ISI

Sampul	i
Sampul Dalam	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
BAB 1 KONSEP DASAR DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)	1
A. Pengertian dan Tujuan MSDM	1
B. Fungsi dan Peran MSDM dalam Organisasi	6
C. Evolusi dan Sejarah Perkembangan MSDM	12
D. Perbedaan MSDM dan Manajemen Personalia	15
E. Prinsip-Prinsip Dasar MSDM	18
F. Pendekatan Strategis dalam MSDM	20
G. Tanggung Jawab Manajer Lini dan Spesialis SDM	21
H. Ruang Lingkup MSDM: Strategis, Operasional, dan Administratif	23
BAB 2 PERENCANAAN DAN ANALISIS SUMBER DAYA MANUSIA	28
A. Pengertian Perencanaan SDM	28
B. Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM	30
C. Proses Perencanaan SDM	33
D. Analisis Jabatan: Definisi dan Tujuan	36
E. Metode Pengumpulan Data Analisis Jabatan	38
F. Penyusunan Deskripsi dan Spesifikasi Jabatan	40
G. Peramalan Kebutuhan dan Penawaran SDM	42
H. Tantangan dalam Perencanaan dan Analisis SDM	45
BAB 3 REKRUTMEN DAN SELEKSI TENAGA KERJA	47
A. Strategi Rekrutmen: Internal dan Eksternal	47
B. Sumber dan Metode Rekrutmen	50
C. Proses Seleksi: Tahapan dan Kriteria	54
D. Alat dan Teknik Seleksi: Tes, Wawancara, Assessment	56

E. Validitas dan Reliabilitas Instrumen Seleksi	61
F. Pengaruh Employer Branding terhadap Rekrutmen	63
G. Kepatuhan terhadap Hukum dan Etika dalam Seleksi	65
H. Tren Rekrutmen Digital dan AI dalam Proses Seleksi	66
BAB 4 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	68
A. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan	68
B. Analisis Kebutuhan Pelatihan	70
C. Desain Program Pelatihan yang Efektif	72
D. Metode dan Media Pelatihan	73
E. Evaluasi Efektif Pelatihan (Kirkpatrick Model)	79
F. Program Pengembangan Karir dan Talenta	80
G. Pembelajaran Berbasis Teknologi (E-Learning, LMS)	83
H. Peran Pelatihan dalam Organisasi Pembelajaran	87
BAB 5 MANAJEMEN KINERJA DAN PELATIHAN KARYAWAN	90
A. Tujuan dan Fungsi Manajemen Kinerja	90
B. Proses Manajemen Kinerja	93
C. Metode Penilaian Kinerja : Tradisional dan Moderen	98
D. Indikator dan Standar Kinerja	106
E. Umpan Balik Coaching dalam Evaluasi Kinerja	110
F. Bias dalam Penilaian dan cara menghindarinya	118
G. Penggunaan Balanced dan KPI	124
H. Integrasi Penilaian Kinerja dengan Sistem Penghargaan	130
BAB 6 KOMPENSASI DAN TUNJANGAN	135
A. Konsep Dasar Kompensasi	135
B. Kompensasi Finansial Langsung dan Tidak Langsung	137

C. Sistem Pengupahan : Berbasis Kinerja, Pasar dan Jabatan	140
D. Perencanaan Struktur Gaji dan Skala Upah	145
E. Manfaat dan Tunjangan Tambahan	147
F. Program Insentif dan Bonus	151
G. Imbalan Non Finansial : Pengakuan, Lingkungan Kerja	153
H. Prinsip Keadilan dan Kepatuhan Hukum dalam Kompensasi	157
BAB 7 MSDM DALAM KONTEKS DIGITAL	159
A. Transformasi Digital dalam Fungsi SDM	159
B. Peran HRIS (Human Resource Information System)	159
C. E-recruitment dan Talent Acquisition Digital	160
D. Digital Learning dan Pengembangan Kompetensi	160
E. People Analytics dan Pengambilan Keputusan	161
F. Automasi dan AI dalam Manajemen SDM	161
G. Tantangan Etika dan Keamanan Data Karyawan	161
H. Kecakapan Digital sebagai Kompetensi Kunci SDM	
BAB 8 ISU KONTEMPORER DAN TANTANGAN MSDM	163
A. Keragaman dan Inklusi di Tempat Kerja	163
B. Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kesejahteraan Karyawan	163
C. Gig Economy dan Pekerja Freelance	164
D. Keadilan Gender dan Kesetaraan Upah	164
E. MSDM Berbasis ESG (Environmental, Social, Governance)	165
F. Kesiapan Organisasi Menghadapi Disrupsi Teknologi	165
G. Manajemen SDM Pasca Pandemi	166
H. Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi	166

BAB 9 EVALUASI EFEKTIVITAS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	167
A. Tujuan Evaluasi Sistem MSDM	167
B. Indikator Keberhasilan MSDM	168
C. Metode Evaluasi: Kualitatif dan Kuantitatif	168
D. Audit Sumber Daya Manusia	169
E. Analisis ROI (Return on Investment)	169
F. Penilaian Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan	170
G. Benchmarking Praktik SDM	171
H. Tindak Lanjut dan Pengembangan Berkelanjutan	171
DAFTAR PUSTAKA	172

BAB 1

KONSEP DASAR DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

A. Pengertian dan Tujuan MSDM

1. Pengertian MSDM

Sumber daya manusia memiliki peran paling menentukan dalam efektivitas organisasi dibandingkan sumber daya lainnya. Namun, kecakapan dan keterampilan saja tidak menjamin produktivitas kerja jika moral dan disiplin rendah. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada pengelolaan SDM secara tepat, khususnya melalui proses rekrutmen, seleksi, serta pelatihan dan pengembangan yang efektif. Rekrutmen menjadi langkah strategis untuk menyaring dan mendapatkan tenaga kerja profesional serta berkualitas yang mampu berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Ningsih, dkk, 2021). Manajemen adalah proses terstruktur yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui kerja sama dengan orang lain dan pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Proses ini mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, dengan tujuan memastikan setiap sumber daya digunakan secara efektif dan efisien demi tercapainya sasaran yang telah ditetapkan (Kasnaeny K, 2015).

Menurut IBM (2025), MSDM adalah seperangkat praktik dan alat yang digunakan untuk menarik, merekrut, melatih, mengembangkan, mengelola, dan mempertahankan karyawan agar organisasi dapat mencapai tujuan bisnisnya. Fortius HRIS (2025) menyebut MSDM sebagai rangkaian proses strategis yang mengelola potensi, pengetahuan, keterampilan, dan motivasi individu melalui fungsi seperti rekrutmen, pengembangan, kompensasi, evaluasi, serta hubungan kerja, secara efektif dan efisien. Asep Suherman & Elmira Siska (2024) menjelaskan bahwa MSDM mendesain dan mengimplementasikan sistem manajemen SDM mulai dari perencanaan, perekrutan, pengembangan karier, evaluasi kinerja, kompensasi, hingga hubungan ketenagakerjaan berdasarkan prinsip-prinsip manajemen modern.

Sukardi, dkk (2024) menjelaskan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan cabang manajemen yang secara khusus mempelajari peran dan interaksi manusia dalam lingkungan organisasi atau perusahaan. Unsur utama dalam MSDM adalah tenaga kerja atau karyawan yang merupakan individu manusia. Dengan demikian, fokus MSDM tertuju sepenuhnya pada pengelolaan tenaga kerja manusia. Mawarni, dkk (2025) juga menjelaskan bahwa MSDM merupakan disiplin penting dalam organisasi modern yang berperan strategis untuk mencapai tujuan melalui pengelolaan dan pengembangan SDM secara efektif. Dengan mencakup fungsi perencanaan, perekrutan, pengembangan, dan pemeliharaan tenaga kerja, MSDM menjadi faktor kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi di tengah lingkungan yang kompleks dan dinamis.

Penjelasan-penjelasan di atas mengenai MSDM maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor paling krusial dalam menentukan efektivitas organisasi, melebihi sumber daya lainnya. Keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada kecakapan dan keterampilan

karyawan, tetapi juga pada moral dan disiplin kerja yang baik. Oleh sebab itu, pengelolaan SDM yang tepat melalui proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan menjadi kunci dalam mendapatkan tenaga kerja profesional dan berkualitas yang mampu berkontribusi optimal.

Manajemen, sebagai proses terstruktur yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, berperan memastikan sumber daya digunakan secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi. Dalam konteks ini, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi cabang manajemen yang fokus pada pengelolaan peran dan interaksi tenaga kerja manusia. MSDM berfungsi strategis dalam organisasi modern untuk menarik, merekrut, mengembangkan, mengelola, dan mempertahankan karyawan, sekaligus memelihara motivasi dan kinerja mereka. Dengan mencakup berbagai fungsi mulai dari perencanaan hingga pemeliharaan tenaga kerja, MSDM menjadi faktor penentu keunggulan kompetitif organisasi, terutama di tengah lingkungan yang kompleks dan dinamis.

2. Tujuan MSDM

Merumuskan tujuan MSDM secara tepat bukanlah hal yang mudah, karena sifatnya yang beragam dan sangat dipengaruhi oleh tahapan perkembangan yang dialami setiap organisasi. Setiap organisasi menetapkan tujuan dalam pengelolaan sumber daya, termasuk sumber daya manusia, untuk mendukung pencapaian visi dan misi. Berikut beberapa tujuan MSDM, yaitu:

a. Meningkatkan Kontribusi & Kinerja SDM

Manajemen SDM ditujukan untuk meningkatkan kontribusi individu agar sesuai dengan tujuan organisasi. Hal ini mencakup pengadaan, pengembangan, dan manajemen hubungan kerja guna mendorong produktivitas organisasi secara menyeluruh (Muktamar, dkk, 2024).

- b. Menyelaraskan SDM dengan Tujuan Strategis
MSDM menyusun kebijakan rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, hingga evaluasi agar sejalan dengan strategi bisnis organisasi. Tujuannya menciptakan nilai tambah dan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Anissa, dkk, 2024).
- c. Mengoptimalkan Efisiensi dan Efektivitas SDM
Dengan audit kinerja dan perencanaan kebutuhan yang baik, organisasi memastikan SDM bekerja secara efisien dan mencapai hasil yang efektif. Optimalisasi ini penting untuk pertumbuhan dan kelangsungan perusahaan (Wardhana, 2023).
- d. Mengembangkan Kompetensi dan Motivasi Karyawan
MSDM fokus pada pengembangan kemampuan (kompetensi) serta komitmen individu sehingga mereka selaras dan termotivasi mendukung visi organisasi. Ini meminimalkan misalignment tujuan personal dan organisasi (Wardhana, 2023; Anissa, dkk, 2024).
- e. Menciptakan Budaya Kerja yang Adaptif dan Inovatif
Strategi MSDM bertujuan membina budaya kerja yang mendukung fleksibilitas, inovasi, dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis digital dan dinamis (Asriyanti, dkk, 2024).
- f. Memprioritaskan Kesejahteraan dan Kepuasan Karyawan

Para ahli MSDM mengemukakan tujuan MSDM, diantaranya:

- a. Schuler, et.al (2011), tujuan utama MSDM strategis mencakup:
 - 1) Mengintegrasikan fungsi HR dengan strategi bisnis agar kebijakan, praktik, dan proses SDM selaras dengan kebutuhan strategis organisasi.

- 2) Menghadirkan sinergi kebijakan Sumber Daya Manusia di seluruh lini agar diterima dan diimplementasikan oleh manajer lini dan karyawan
- b. Nurhayati (2001), menekankan empat peran HR yang mencerminkan tujuan MSDM:
- 1) Mitra strategik (*Strategic partner*): memastikan praktik HR mendukung capaian strategis organisasi.
 - 2) Ahli administratif (*Administrative expert*): efisiensi proses, kebijakan, dan kepatuhan.
 - 3) Pejuang pekerja (*Employee champion*): membela dan meningkatkan kesejahteraan serta komitmen karyawan.
 - 4) Agen perubahan (*Change agent*): memimpin perubahan budaya dan adaptasi dalam organisasi

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai tujuan MSDM, maka tujuan MSDM dapat disimpulkan bahwa Merumuskan tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara tepat tidaklah mudah karena sifatnya yang bervariasi dan dipengaruhi oleh tahapan perkembangan masing-masing organisasi. Setiap organisasi menetapkan tujuan pengelolaan sumber daya, termasuk SDM, untuk mendukung pencapaian visi dan misi. Tujuan MSDM meliputi peningkatan kontribusi dan kinerja SDM melalui pengadaan, pengembangan, dan pengelolaan hubungan kerja secara efektif (Muktamar, dkk, 2024); penyelarasan kebijakan SDM dengan strategi bisnis agar tercipta nilai tambah dan keunggulan kompetitif (Anissa, dkk, 2024); optimalisasi efisiensi dan efektivitas kerja melalui perencanaan kebutuhan dan audit kinerja yang tepat (Wardhana, 2023); pengembangan kompetensi serta motivasi karyawan agar selaras dengan visi organisasi (Wardhana, 2023; Anissa, dkk, 2024); pembinaan budaya kerja adaptif dan inovatif yang responsif terhadap dinamika bisnis digital (Asriyanti, dkk, 2024); serta memprioritaskan kesejahteraan dan kepuasan

karyawan. Menurut Schuler, et al. (2011), tujuan strategis MSDM mencakup integrasi fungsi HR dengan strategi bisnis dan menciptakan sinergi kebijakan di seluruh lini organisasi. Sementara itu, Nurhayati (2001) menekankan empat peran HR yang sekaligus menjadi tujuan MSDM, yaitu sebagai mitra strategis yang memastikan dukungan terhadap strategi organisasi, ahli administratif yang menjamin efisiensi dan kepatuhan, pejuang pekerja yang menjaga kesejahteraan dan komitmen karyawan, serta agen perubahan yang memimpin adaptasi dan transformasi budaya organisasi.

B. Fungsi dan Peran MSDM dalam Organisasi

1. Fungsi MSDM dalam Organisasi

Menurut Setyawasih, dkk (2023) fungsi MSDM adalah sebagai berikut:

a. Penempatan staf atau personalia (*staffing*).

Fungsi ini dikatakan sebagai fungsi yang kritis karena akan menentukan apakah perusahaan mampu menemukan orang yang tepat pada posisi yang tepat dan pada waktu yang tepat yang dikenal dengan istilah “*the right man in the right jobs, at the right time*”.

b. Pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*).

Fungsi utama manajemen SDM tidak hanya mencakup pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai kebutuhan pekerjaan saat ini, tetapi juga mencakup pengembangan dan perencanaan karier, pengembangan organisasi, serta penilaian dan pengelolaan kinerja guna mendukung pertumbuhan individu dan keberhasilan organisasi.

c. Pengelolaan kinerja (*performance management*).

Pengelolaan kinerja adalah suatu sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu atau tim.

d. Kompensasi (*compensation*).

Seseorang bekerja mengharapkan bayaran yang sesuai dengan waktu dan kinerja yang telah dicurahkan untuk bekerja. Manajer SDM harus mampu menerapkan prinsip pemberian kompensasi yang “adil”, yakni karyawan diberikan kompensasi sesuai dengan kontribusinya

e. Keselamatan dan kesehatan (*safety and health*).

Rasa aman dan sehat adalah hal sangat penting bagi pekerja karena lingkungan kerja yang aman dan kesehatan yang terjaga membuat karyawan cenderung produktif dan memberi manfaat jangka panjang bagi perusahaan.

f. Hubungan kepegawaian dan industrial (*employee and labor relation*).

Hubungan yang harmonis dapat mendukung suasana kerja yang nyaman dan mendorong produktivitas.

Selain pendapat di atas mengenai fungsi MSDM, MSDM juga memiliki fungsi utama, sebagai berikut:

a. Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*)

Menentukan kebutuhan kuantitatif dan kualitatif tenaga kerja agar selaras dengan strategi organisasi dan mengantisipasi kesenjangan di masa depan. Hal ini termasuk analisis kebutuhan, proyeksi *supply-demand*, dan perencanaan suksesi (Pettalongi, dkk, 2024; Grace M, dkk, 2024).

b. Rekrutmen dan Seleksi

Mendapatkan individu yang tepat sesuai kebutuhan organisasi (UIC Barcelona, 2019).

c. Pelatihan dan Pengembangan

Meningkatkan kompetensi teknis, konseptual, dan perilaku serta menyiapkan karier jangka panjang (Islamuddin, dkk, 2024).

d. Manajemen Kinerja (*Performance Management*)

Menetapkan standar, mengevaluasi pencapaian, memberikan umpan balik, dan

merancang rencana perbaikan untuk memastikan individu dan tim mendukung tujuan strategis organisasi (Kanakia, 2025).

- e. **Kompensasi dan Benefit (*Compensation & Benefits*)**
Mendesain sistem penghargaan (gaji, tunjangan, insentif) yang kompetitif untuk memotivasi, mempertahankan, dan mengakui kontribusi karyawan (Kanakia, 2025)
- f. **Retensi dan *Engagement* (*Talent Retention & Employee Engagement*)**
Strategi untuk mempertahankan talenta kunci melalui kepuasan kerja, keterikatan (*engagement*), keseimbangan kerja-hidup, dan pengembangan jalur karir. Praktik HR strategis yang kuat (*job satisfaction, engagement*) secara signifikan meningkatkan retensi (Ghosh & Gupta, 2025)
- g. **Hubungan Industrial / *Employee Relations***
Mengelola interaksi antara manajemen dan karyawan, termasuk komunikasi, penyelesaian konflik, serta membangun iklim kerja yang sehat dan kolaboratif (Muktamar, dkk, 2024; Asnora, 2024).
- h. **Kepatuhan dan Etika / *Legal Compliance***
Memastikan kebijakan dan praktik HR sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan, etika, dan standar hukum agar organisasi terhindar dari risiko hukum (Anggarwal, 2025).
- i. **Keselamatan, Kesehatan Kerja, dan Kualitas Hidup Kerja (QWL)**
Menjaga keamanan fisik dan psikologis karyawan serta meningkatkan kualitas kerja untuk produktivitas berkelanjutan (Babullah, 2024).
- j. ***Alignmen Strategis & HR Value Chain***
Menghubungkan strategi bisnis dengan praktik HR agar fungsi SDM menciptakan nilai (*value creation*), termasuk model seperti HR Value Chain yang menjadi esensial di 2025 (Talent Management Institute, 2025).

- k. Keberagaman, Inklusi, dan Keadilan (DEI)
Mengembangkan lingkungan yang inklusif dan adil untuk memaksimalkan potensi seluruh pegawai meskipun tidak selalu disebut eksplisit di semua daftar fungsi, tren modern menempatkan DEI sebagai bagian integral dari HR strategic (Talent Management Institute, 2025).
- l. Pemutusan Hubungan Kerja / *Offboarding*
Mengelola keluar masuk karyawan secara terstruktur agar transisi tidak merusak reputasi organisasi dan memungkinkan pembelajaran dari keluar-nya karyawan (Vulpen, 2025).

2. Peran MSDM dalam Organisasi

Peran MSDM dalam Organisasi yaitu sebagai berikut:

- a. Mitra Strategis (*Strategic Partner*)
MSDM membantu merumuskan dan menyelaraskan kebijakan SDM dengan strategi bisnis keseluruhan, sehingga “people practices” mendukung pencapaian tujuan organisasi dan keunggulan kompetitif. Ini adalah inti dari *Strategic Human Resource Management* (SHRM): integrasi antara strategi organisasi dan praktik SDM untuk memaksimalkan performa dan engagement karyawan (Astutiningsih, dkk, 2023; Caylan, 2024; Bahu, 2024).
- b. Agen Perubahan (*Change Agent*)
MSDM memfasilitasi perubahan organisasi dengan membentuk budaya adaptif, melatih kepemimpinan transformasional, serta mengelola resistensi melalui komunikasi dan pembelajaran. Model peran baru SDM menurut Ulrich mencantumkan agen perubahan sebagai salah satu fungsi kunci dalam menjadikan SDM aktif mendukung transformasi (Ismail, S, dkk, 2024).
- c. Ahli Administrasi & Efisiensi Operasional
Menangani proses administratif (seperti manajemen kepegawaian, sistem informasi SDM,

kepatuhan, pencatatan, dan penggajian) secara efisien untuk memungkinkan fungsi-fungsi strategis berjalan tanpa hambatan. Peran ini dijelaskan secara komprehensif di buku rujukan seperti *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (Armstrong, 2014).

d. Pendorong Kinerja & Pengembangan (*Performance & Development Facilitator*)

MSDM merancang sistem manajemen kinerja, memberikan umpan balik, menetapkan standar, serta mengelola pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kapabilitas individu dan tim. Praktik ini terkait langsung dengan peningkatan efektivitas organisasi (Caylan, 2024; Wesmi, dkk, 2024).

e. Pengelola Talenta (*Talent Acquisition, Retention, and Engagement*)

Peran mencakup rekrutmen, seleksi, retensi, dan engagement karyawan. MSDM memastikan organisasi mendapat talenta tepat, mempertahankannya melalui kompensasi, budaya, dan jalur karir, serta meningkatkan keterikatan sehingga menurunkan turnover dan meningkatkan loyalitas (Caylan, 2024; Wesmi, dkk, 2024)

f. Pengelola Budaya dan Hubungan Karyawan (*Employee Relations & Culture*)

Membangun iklim kerja yang sehat, menyelesaikan konflik, dan memelihara hubungan industrial yang harmonis; ini juga mencakup penciptaan budaya yang mendukung kolaborasi, inklusi, dan kepercayaan (Wesmi, dkk, 2024)

g. Pemelihara Keberlanjutan dan ESG melalui SDM (*Sustainability enabler*)

MSDM kini juga berperan strategis dalam mendukung keberlanjutan organisasi misalnya membentuk budaya inovasi berkelanjutan, membekali karyawan untuk inisiatif ESG, dan menginternalisasi *triple bottom line* (Wesmi, dkk, 2024).

h. Pengelola Kepatuhan dan Etika (*Compliance & Ethical Stewardship*)

Menjamin bahwa kebijakan SDM sesuai dengan regulasi ketenagakerjaan, standar etika, dan tata kelola yang benar untuk meminimalkan risiko hukum dan reputasi (Armstrong, 2014)

i. Integrator Strategi, Teknologi & Analitik (*HR Analytics & Strategic Integration*)

Menggunakan data untuk pengambilan keputusan SDM yang berbasis bukti misalnya dalam forecasting kebutuhan, analisis *turnover*, efektivitas pelatihan sehingga peran HR tidak lagi hanya intuitif tapi terukur secara strategis (Caylan, 2024).

Penjelasan di atas mengenai fungsi dan peran MSDM dalam organisasi dapat disimpulkan bahwa Fungsi MSDM dalam organisasi mencakup serangkaian aktivitas strategis dan operasional mulai dari penempatan staf yang tepat, pengembangan kompetensi, pengelolaan kinerja, pemberian kompensasi yang adil, hingga menjaga keselamatan, kesehatan, hubungan industrial, dan kepatuhan hukum. Fungsi ini juga meliputi perencanaan SDM, rekrutmen, retensi, engagement, pengelolaan keberagaman, serta offboarding secara terstruktur untuk mendukung kelancaran operasional dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam perannya, MSDM bertindak sebagai mitra strategis yang menyelaraskan kebijakan SDM dengan strategi bisnis, agen perubahan yang memfasilitasi transformasi organisasi, ahli administrasi yang menjamin efisiensi, pendorong kinerja dan pengembangan talenta, pengelola budaya kerja yang sehat, penjaga keberlanjutan dan tanggung jawab sosial, pengawas kepatuhan dan etika, serta integrator teknologi dan analitik untuk pengambilan keputusan berbasis data. Seluruh fungsi dan peran ini saling melengkapi guna menciptakan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi.

C. Evolusi dan Sejarah Perkembangan MSDM

Perkembangan MSDM berproses dari fungsi administratif sederhana menjadi mitra strategis yang berperan dalam penciptaan nilai organisasi. Awalnya (pra-Industrial dan masa awal industrial) fungsi terkait pengelolaan tenaga kerja bersifat rudimenter dan terfragmentasi; gelombang *Scientific Management* (Taylorisme) menekankan efisiensi tugas, diikuti oleh gerakan hubungan manusia (*human relations*) yang memasukkan aspek psikologis dan sosial ke dalam pengelolaan pekerja (Ganesh & Nayar, 2024). Kemudian muncul peralihan dari “*personnel management*” ke *Human Resource Management* (HRM) pada akhir abad ke-20, dengan fokus tidak hanya pada administrasi tetapi juga pengembangan talenta, alignment dengan strategi bisnis, dan peran proaktif dalam perubahan organisasi. Model seperti yang dikembangkan oleh Ulrich mengkristalkan peran HR sebagai mitra strategis, agen perubahan, ahli administratif, dan advokat karyawan, sementara munculnya Strategic HRM (SHRM) menegaskan integrasi praktik SDM dengan tujuan korporat (Kaufman, 2001).

Di abad ke-21, evolusi berlanjut ke arah pemanfaatan data/analitik (*HR analytics*), teknologi algoritmik/AI dalam pengambilan keputusan SDM, dan penggabungan isu-isu keberlanjutan, etika, serta inklusi sebagai bagian dari kerangka HR modern. Perkembangan ini tercatat dalam literatur akademik dan ulasan terkini yang menelusuri transformasi historis dan tren masa depan (Kim, et.al, 2024). Berikut evolusi dan sejarah perkembangan MSDM:

1. Akar Historis: dari Pengelolaan Tenaga Kerja ke Personnel Management

Sejarah MSDM bermula dari praktik-praktik dasar pengelolaan tenaga kerja sebelum dan selama revolusi industri, ketika fokus utama adalah pengaturan kerja dan pengawasan. Kemunculan *Scientific Management* oleh Frederick Taylor menekankan efisiensi tugas dan pemecahan pekerjaan menjadi elemen paling kecil untuk maksud produktivitas, yang kemudian dikritik

karena mengabaikan aspek manusiawi. Reaksi terhadap pendekatan mekanistik ini melahirkan gerakan *human relations* (misalnya karya Elton Mayo), yang memasukkan dimensi psikologis dan sosial dalam hubungan kerja, menandai pergeseran dari sekadar “personnel administration” ke perhatian pada kesejahteraan dan motivasi pekerja. Peralihan konseptual dari personnel management ke *Human Resource Management* (HRM) terjadi pada akhir abad ke-20, dengan penekanan bahwa karyawan bukan sekadar biaya tetapi aset strategis (Deyu Li & Jennifer D. Estacio, 2024).

2. Transisi ke HRM Strategis dan Model Peran Modern

Seiring berkembangnya kompleksitas organisasi dan tekanan kompetitif, HRM berevolusi menjadi *Strategic Human Resource Management* (SHRM) yang mengintegrasikan praktik SDM dengan strategi bisnis agar fungsi people benar-benar mendukung tujuan korporat. David Ulrich mengkristalkan transisi ini melalui model empat peran: mitra strategis, agen perubahan, ahli administratif, dan advokat karyawan (employee champion), yang menunjukkan bagaimana fungsi HR bertransformasi dari operasional ke strategis dan nilai tambah. Studi empiris kontemporer terus mengevaluasi penerapan model ini dan menunjukkan bagaimana kejelasan peran membantu organisasi menilai serta meningkatkan efektivitas fungsi HR (Lemmergaard, 2008; Somu, et.al, 2023; Yusuf, et.al, 2017).

3. Digitalisasi, Data, dan HR Analytics

Memasuki abad ke-21, evolusi berikutnya ditandai dengan penetrasi teknologi informasi, big data, dan analitik ke dalam praktik HR. *HR analytics* menggeser keputusan HR dari berbasis intuisi ke berbasis bukti misalnya prediksi *turnover*, pengukuran efektivitas pelatihan, dan peramalan kebutuhan talenta sehingga HR menjadi lebih terukur dan proaktif dalam penciptaan nilai. Pendekatan data-driven juga terbukti berdampak pada kreativitas organisasi dan adaptasi

strategis (Ganesh & Nayar, 2024; Chaves & Sánchez, 2023).

4. Perluasan Fokus: Keberlanjutan, Etika, dan Inklusi

Dalam dekade terakhir, paradigma HR meluas lagi dengan memasukkan isu-isu keberlanjutan (*sustainable HRM*), tanggung jawab sosial, dan inklusi. Pendekatan *Sustainable HRM* menggabungkan keseimbangan antara pencapaian tujuan organisasi dan kesejahteraan jangka panjang karyawan serta dampak sosial-lingkungan, menjadikan HR fasilitator nilai triple bottom line. Penelitian bibliometrik terbaru menunjukkan evolusi bidang ini dari 1991 hingga 2024 dan bagaimana nilai-nilai berkelanjutan terintegrasi ke dalam strategi SDM modern (Giraldo, et.al, 2025; Garcia, et.al, 2023).

5. Adaptasi terhadap Perubahan Demografis dan Budaya Kerja

Kehadiran generasi baru (seperti Gen Z) di dunia kerja menghadirkan dinamika dan ekspektasi baru terhadap praktik HR misalnya permintaan transparansi, keseimbangan hidup-kerja, teknologi dalam interaksi kerja, serta personalisasi pengembangan karier. Evolusi ini menuntut HR untuk bertransformasi lagi dalam menyusun pengalaman karyawan yang relevan dengan nilai-nilai dan gaya kerja generasi kontemporer (Aryani, 2025).

6. Konsolidasi dan Tantangan Kontemporer

Walaupun HR telah berkembang menjadi fungsi strategis dan berorientasi nilai, ada kritik dan ketegangan termasuk kecenderungan *bloated bureaucracy* atau fokus yang terlalu ideologis yang menuntut keseimbangan antara efektivitas bisnis dan tanggung jawab sosial. Tinjauan sistematis terhadap peran HR menunjukkan adanya tensi antara kontinuitas tradisional dan tuntutan perubahan, sehingga pengelolaan peran-peran HR harus adaptif dan kontekstual (Cayrat & Boxcall, 2023)

Evolusi dan sejarah perkembangan MSDM dapat diringkas, sebagai berikut:

1. Pra-industrial & Industrial awal: pengawasan tenaga kerja, *personnel administration*.
2. Era Scientific Management & Human Relations: efisiensi tugas vs perhatian sosial-psikologis.
3. Transisi ke HRM dan SHRM: karyawan sebagai aset strategis, integrasi dengan strategi bisnis.
4. Model Ulrich (empat peran): strukturisasi peran HR modern.
5. Digital & Analitik: keputusan berbasis data, otomatisasi, HR tech.
6. Keberlanjutan & DEI: nilai jangka panjang, inklusi, etika.
7. Adaptasi demografis (Gen Z) & budaya kerja baru.

Penjelasan-penjelasan di atas mengenai Evolusi dan sejarah perkembangan MSDM dapat disimpulkan bahwa evolusi dan sejarah perkembangan MSDM menunjukkan transformasi dari fungsi administratif sederhana pada era pra-industrial dan awal industrial yang berfokus pada pengawasan tenaga kerja, menuju *Scientific Management* yang menekankan efisiensi, lalu bergeser ke *Human Relations* yang memperhatikan aspek sosial dan psikologis pekerja. Memasuki akhir abad ke-20, terjadi peralihan dari *personnel management* ke HRM dan kemudian *Strategic HRM*, dengan model Ulrich yang menempatkan HR sebagai mitra strategis, agen perubahan, ahli administratif, dan advokat karyawan. Abad ke-21 ditandai digitalisasi, pemanfaatan *HR analytics*, serta penguatan peran keberlanjutan, etika, dan inklusi. Perkembangan ini juga dipengaruhi perubahan demografis seperti masuknya Gen Z, sehingga HR harus adaptif terhadap tuntutan transparansi, keseimbangan hidup-kerja, dan personalisasi karier, sambil menavigasi tantangan birokrasi dan menjaga keseimbangan antara efektivitas bisnis dan tanggung jawab sosial.

D. Perbedaan MSDM dan Manajemen Personalia

MSDM merupakan pendekatan strategis yang memandang karyawan sebagai aset untuk dikembangkan dan diintegrasikan dengan strategi bisnis, sedangkan manajemen personalia bersifat tradisional dan

administratif dengan fokus pada pengelolaan rutin kepegawaian secara operasional (Armstrong, 2023; Kaufman, 2021). MSDM dan manajemen personalia memiliki beberapa perbedaan, sebagai berikut:

1. Filosofi dan Orientasi Dasar

Personalia cenderung bersifat administratif dan transaksional, melihat pekerja sebagai alat pelaksana tugas yang perlu diatur (*supply-oriented*), fokus pada penggajian, kontrak, dan kepatuhan rutin. Sebaliknya, HRM memandang pegawai sebagai aset strategis yang harus dikembangkan untuk menciptakan nilai jangka panjang (*demand-oriented*) dan terintegrasi ke dalam strategi bisnis keseluruhan. HRM mengedepankan mutualitas tujuan antara organisasi dan karyawan, bukan sekadar hubungan atas-bawah (Megginson, 2020; Tutar & Sarkhanov, 2020).

2. Ruang Lingkup dan Integrasi Strategis

Personalia biasanya berdiri sebagai fungsi terpisah yang menangani urusan personal (penggajian, administrasi kepegawaian, kontrak), dengan peran yang reaktif. HRM bersifat terintegrasi: praktik-praktik SDM (rekrutmen, pengembangan, kinerja, retensi) dipadukan secara proaktif dengan strategi organisasi melalui pendekatan seperti Strategic HRM dan model peran Ulrich (misal: mitra strategis dan agen perubahan). HR modern berusaha menjadikan fungsi "*people*" sebagai pendorong keunggulan kompetitif (Deyu Li & Estacio, 2024; Omar, et.al, 2023).

3. Peran dan Pendekatan terhadap Karyawan

Dalam personalia, hubungan dengan karyawan lebih bersifat normatif dan birokratis, menjelaskan harapan dan mengatur kepatuhan; HRM mengadopsi pendekatan *partnership* dan pengembangan: membangun engagement, pemberdayaan, dan keterikatan melalui praktik seperti pelatihan berkelanjutan, manajemen kinerja strategis, serta pengembangan karier. HRM juga melibatkan manajer lini secara integratif dalam pengelolaan SDM, bukan

hanya sebagai pelaksana kebijakan (Tutar & Sarkhanov, 2020)

4. Waktu dan Nilai (Time Horizon & Value Creation)

Personalia cenderung fokus pada jangka pendek: administrasi hari ke hari dan kepatuhan. HRM memperluas waktu pandang ke jangka menengah-panjang, dengan investasi pada pengembangan talenta, perencanaan suksesi, dan pengelolaan budaya organisasi guna menciptakan nilai berkelanjutan (Yilmaz, 2023).

5. Pengambilan Keputusan dan Basis Bukti

HRM kontemporer bergerak ke arah data-driven lewat HR analytics untuk mendukung pengambilan keputusan (misal: prediksi turnover, efektivitas pelatihan), sedangkan personalia tradisional lebih bergantung pada kebiasaan, aturan baku, dan pendekatan non-analitik. Integrasi teknologi memperkuat peran HR sebagai fasilitator strategis (Momoh, et.al, 2024; Omar, et.al, 2023).

6. Kepemimpinan Budaya dan Perubahan

Personalia sering dipandang sebagai unit pendukung yang menjalankan kebijakan, sementara HRM modern berperan aktif dalam membentuk budaya, menjadi agen perubahan, serta memimpin inisiatif transformasi organisasi dan keberlanjutan (Pandey & Risal, 2022; Cayrat & Boxcall, 2023).

7. Pendekatan terhadap Nilai Tambah dan Kinerja Organisasi

HRM bertujuan menyelaraskan praktik SDM dengan tujuan korporat untuk meningkatkan efektivitas dan performa organisasi secara sistematis; personalia lebih terbatas pada pengelolaan rutinitas tanpa koneksi eksplisit ke strategi bisnis atau penciptaan keunggulan kompetitif (Deyu Li & Estacio, 2024; Caylan, 2024).

Penjelasan mengenai perbedaan MSDM dan manajemen personalia diringkas dalam tabel di bawah ini:

Tabel.1.1. Perbedaan MSDM dan Manajemen Personalia

Aspek	Personalia (Personnel Management)	MSDM / HRM (Human Resource Management)
Filosofi	Karyawan sebagai biaya / alat	Karyawan sebagai aset strategis
Orientasi	Administratif, reaktif	Strategis, proaktif
Integrasi dengan bisnis	Terpisah	Terintegrasi (SHRM)
Hubungan karyawan	Normatif, hirarkis	Kemitraan, development
Basis keputusan	Tradisional/ intuisi	Data-driven, analytics
Peran perubahan	Terbatas	Agen perubahan & pembentuk budaya
Fokus waktu	Jangka pendek	Jangka panjang & keberlanjutan

Kesimpulannya, MSDM merupakan pendekatan strategis yang memandang karyawan sebagai aset yang perlu dikembangkan dan diintegrasikan dengan strategi bisnis, sedangkan manajemen personalia bersifat tradisional dengan fokus administratif dan operasional pada pengelolaan rutin kepegawaian. Perbedaan keduanya terletak pada filosofi, orientasi, integrasi dengan bisnis, hubungan dengan karyawan, basis pengambilan keputusan, peran dalam perubahan, serta fokus waktu, di mana MSDM bersifat proaktif, berorientasi jangka panjang, berbasis data, dan berperan sebagai pendorong keunggulan kompetitif, sementara personalia cenderung reaktif, jangka pendek, dan berfokus pada kepatuhan prosedural.

E. Prinsip-Prinsip Dasar MSDM

Prinsip-prinsip dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meliputi:

1. Prinsip Kemanusiaan

MSDM mengakui bahwa karyawan adalah manusia yang memiliki hak, martabat, potensi, dan kebutuhan

yang harus dihormati. Pendekatan ini menempatkan manusia sebagai pusat pengelolaan SDM, bukan sekadar sebagai faktor produksi (Armstrong, M, 2014; Ploscaru, et.al, 2022).

2. Prinsip Keadilan dan Kesetaraan (*Fairness & Equity*)
Organisasi wajib memberikan perlakuan yang adil tanpa diskriminasi berdasarkan gender, usia, ras, agama, atau latar belakang lain, serta menyediakan kesempatan yang setara dalam pengembangan karier (Cahyani & Agusria, 2023)
3. Prinsip Keterbukaan dan Transparansi
Kebijakan, prosedur, dan pengambilan keputusan SDM dilakukan secara terbuka agar tercipta kepercayaan antara manajemen dan karyawan (Omar, et.al, 2023).
4. Prinsip Partisipasi dan Keterlibatan Karyawan
Mendorong keterlibatan aktif karyawan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan motivasi dan rasa memiliki (Megginson, 2020).
5. Prinsip Pengembangan Berkelanjutan (*Continuous Development*)
Menyediakan peluang pelatihan dan pengembangan kompetensi untuk memastikan karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan dan mencapai potensi maksimalnya (Khuzaini, et.al, 2024).
6. Prinsip Keseimbangan Kepentingan (*Mutuality of Interests*)
Menjaga keseimbangan antara kepentingan organisasi dan karyawan agar tercapai tujuan bersama secara berkelanjutan (Tutar, H., & Sarkhanov, M, 2020).
7. Prinsip Kepatuhan Hukum dan Etika
Seluruh kebijakan dan praktik SDM harus mematuhi peraturan ketenagakerjaan dan standar etika profesional (Mathis & Jackson, 2020).

Poin-poin di atas mengenai prinsip-prinsip dasar MSDM dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip dasar MSDM menekankan pengelolaan karyawan sebagai aset utama organisasi melalui penghormatan terhadap hak, martabat,

dan potensi manusia, penerapan keadilan dan kesetaraan tanpa diskriminasi, serta keterbukaan dan transparansi dalam kebijakan dan keputusan. MSDM juga mendorong partisipasi aktif karyawan, pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, keseimbangan kepentingan antara organisasi dan karyawan, serta kepatuhan pada hukum dan etika, sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis, produktif, dan berkelanjutan.

F. Pendekatan Strategis dalam MSDM

Pendekatan strategis dalam MSDM (*Strategic Human Resource Management/SHRM*) adalah upaya sistematis menyelaraskan praktik-praktik SDM dengan tujuan dan strategi bisnis agar sumber daya manusia menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan. Inti dari pendekatan ini adalah melihat karyawan bukan sekadar pelaksana operasional, melainkan aset strategis yang dikembangkan, diatur, dan dimobilisasi untuk mendukung pencapaian sasaran korporat. Alignment antara HR dan bisnis meningkatkan efektivitas organisasi melalui rekrutmen yang tepat, pengembangan talenta, manajemen kinerja terintegrasi, dan retensi berbasis nilai bersama (Arora, et.al, 2024; Lindström, 2024).

Kerangka dan model penting yang mendasari pendekatan strategis mencakup model Ulrich (peran HR sebagai mitra strategis, agen perubahan, ahli administratif, dan advokat karyawan), *HR Value Chain*, serta SHRM yang menekankan integrasi proaktif antara kebijakan SDM dan strategi korporat (Lindström, 2024). Operasionalisasinya melibatkan *strategic workforce planning* untuk mengantisipasi kesenjangan keterampilan dan kebutuhan masa depan, sehingga organisasi bisa lebih tanggap dan adaptif terhadap dinamika eksternal (O'Donoghue, 2021).

Transformasi kontemporer menyorot pemanfaatan HR analytics dan teknologi (termasuk AI) untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data misalnya prediksi turnover, optimalisasi pengembangan, dan pengukuran kontribusi HR terhadap hasil bisnis menggeser HR dari intuisi ke *evidence-driven practice*

(Alzeiby, et.al, 2025; Momoh, et.al, 2024). Pendekatan strategis juga mencakup pembangunan budaya organisasi, keterlibatan karyawan, dan keberlanjutan (*inclusive workplace / ESG-aligned HR*), karena praktik HR yang selaras nilai meningkatkan loyalitas, inovasi, dan performa jangka panjang (Omar, et.al, 2023; Oehlhorn, et.al, 2020; Eshete & Birbirssa, 2024).

Model operasi HR modern bahkan berevolusi (misal adaptasi terhadap model Ulrich) dengan menggabungkan *business partners*, *center of excellence*, dan *digital backbone* supaya fungsi HR bisa lebih gesit, terfokus pada nilai, dan terintegrasi secara end-to-end dengan kebutuhan bisnis (Durth, et.al, 2022). Secara keseluruhan, pendekatan strategis dalam MSDM adalah kombinasi alignment, data-driven decision making, perencanaan proaktif, dan peran kepemimpinan budaya untuk mewujudkan kontribusi SDM yang terukur terhadap keunggulan dan ketahanan organisasi (Storey & Wright, 2023).

Kesimpulannya, pendekatan strategis dalam MSDM mengubah HR dari fungsi administratif menjadi mitra bisnis yang menyelaraskan praktik SDM dengan tujuan organisasi, memanfaatkan data dan teknologi (seperti HR analytics dan AI) untuk pengambilan keputusan berbasis bukti, merencanakan tenaga kerja secara proaktif, dan membangun budaya serta keterlibatan karyawan yang mendukung keberlanjutan dan keunggulan kompetitif. Model modern (misalnya Ulrich) serta struktur seperti *business partner* dan *center of excellence* memungkinkan HR berperan sebagai agen perubahan, pencipta nilai, dan penggerak transformasi organisasi secara *end-to-end*.

G. Tanggung Jawab Manajer Lini dan Spesialis SDM

Tanggung jawab manajer lini meliputi mengimplementasikan kebijakan dan praktik SDM di level operasional, mengelola dan menilai kinerja sehari-hari, memberikan umpan balik, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, menyelesaikan konflik, serta membangun komunikasi dan iklim kerja yang positif; mereka juga menjadi garda depan dalam memastikan kepatuhan

terhadap kebijakan organisasi dan regulasi ketenagakerjaan. Peran ini kritis karena line manager menerjemahkan strategi HR ke dalam perilaku nyata di tim dan sering menghadapi kompleksitas adaptasi lokal saat menjalankan appraisal atau perubahan, sehingga memerlukan pelatihan dan dukungan yang konsisten (Anvari, et.al, 2024; Mortimore & Mackintosh, 2025).

Tanggung jawab spesialis SDM adalah merancang, mengembangkan, dan menyediakan kerangka kebijakan SDM (termasuk rekrutmen, manajemen kinerja, kompensasi, pengembangan, dan kepatuhan), memberi konsultasi strategis kepada manajer lini, mengolah dan menganalisis data SDM untuk pengambilan keputusan berbasis bukti, serta memfasilitasi inisiatif perubahan organisasi dan keterlibatan karyawan. Spesialis juga berperan dalam menjembatani kebutuhan bisnis dengan praktik people, termasuk melalui peran business partnering yang menyeimbangkan tuntutan strategis dan operasional sambil mengelola ketegangan peran tersebut (Bennet, et.al, 2023). Efektivitas MSDM bergantung pada kolaborasi sinergis antara manajer lini sebagai pelaksana dan spesialis SDM sebagai perancang/penyokong; integrasi ini sering difasilitasi melalui model seperti HR Business Partner memastikan kebijakan tidak hanya tepat secara strategis tetapi juga diterapkan efektif di lapangan (Bennet, et.al, 2023; AIHR, 2025).

Tugas manajer lini dan spesialis SDM saling melengkapi: manajer lini menjalankan dan menerjemahkan kebijakan HR ke praktik sehari-hari di unitnya, sementara spesialis SDM merancang, mendukung, dan mengukur kebijakan tersebut secara strategis. Tugas rinci manajer lini yaitu mengimplementasikan kebijakan dan praktik SDM di lapangan; mengelola kinerja harian dengan menetapkan sasaran, memberikan umpan balik, dan melakukan appraisal; mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan mendukung pengembangan staf; menyelesaikan konflik serta menjaga hubungan kerja yang sehat; memastikan kepatuhan terhadap aturan organisasi dan regulasi ketenagakerjaan; serta membentuk dan memelihara

budaya kerja yang sesuai dengan nilai organisasi (Tyskbo, 2020).

Tugas rinci spesialis SDM Adalah merancang dan mengembangkan kebijakan SDM (rekrutmen, kompensasi, manajemen kinerja, pengembangan, DEI, dan lain-lain); menyediakan konsultasi dan kemitraan kepada manajer lini untuk memastikan praktik HR selaras dengan tujuan bisnis; mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan data melalui HR analytics untuk prediksi (misal turnover) dan pengambilan keputusan berbasis bukti; memfasilitasi inisiatif perubahan organisasi serta membangun keterlibatan karyawan; dan menjamin kepatuhan hukum serta etika dalam seluruh program SDM (Suri, et.al, 2022; Patil & Priya, 2023). Efektivitas MSDM bergantung pada kolaborasi sinergis antara keduanya manajer lini sebagai pelaksana operasional dan spesialis SDM sebagai perancang strategis dengan model seperti HR Business Partner menjembatani gap agar kebijakan tidak hanya tepat secara strategi tetapi juga diterapkan efektif di tingkat operasional (Lima, 2024; Cuel, et.al, 2024).

Penjelasan-penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajer lini berperan sebagai pelaksana operasional yang menerjemahkan kebijakan SDM ke praktik harian melalui pengelolaan kinerja, pembinaan, dan kepatuhan, sedangkan spesialis SDM bertindak sebagai perancang strategis yang mengembangkan kebijakan, menyediakan dukungan, serta mengelola data dan inisiatif perubahan. Kedua peran ini saling melengkapi dan keberhasilannya bergantung pada kolaborasi sinergis, di mana model seperti HR Business Partner menjadi penghubung agar kebijakan SDM tidak hanya tepat secara strategi tetapi juga efektif diimplementasikan di lapangan.

H. Ruang Lingkup MSDM: Strategis, Operasional, dan Administratif

Ruang lingkup MSDM terbagi menjadi tiga tingkat saling terkait: strategis, operasional, dan administrative, yaitu:

1. Strategis

Secara strategis, MSDM berfokus pada penyelarasan praktik SDM dengan arah dan tujuan jangka panjang organisasi meliputi *strategic workforce planning*, pengembangan kapabilitas kritis, talent management, penciptaan budaya, transformasi organisasi, serta penggunaan HR analytics dan data untuk pengambilan keputusan berbasis bukti. Pendekatan ini (SHRM) menjadikan SDM sebagai mitra bisnis yang menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan dan mendukung inisiatif inklusi, keberlanjutan, dan perubahan (Boxall, et.al, 2009; Eshete & Birbirssa, 2024; Omar, et.al, 2023). Aspek strategis ini mencakup:

- a. *Strategic Workforce Planning*, perencanaan kebutuhan tenaga kerja jangka panjang, termasuk proyeksi keterampilan yang dibutuhkan di masa depan (AIHR, 2024).
- b. *Talent Management dan Succession Planning*, pengembangan, retensi, dan persiapan calon pemimpin agar organisasi tetap memiliki talenta unggul (Cappelli, 2019).
- c. Pengembangan Budaya Organisasi, membangun budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan kinerja tinggi (Ulrich et al., 2022).
- d. Integrasi Keberlanjutan & DEI (*Diversity, Equity, Inclusion*), memastikan praktik SDM mendukung keberlanjutan dan keberagaman sebagai bagian dari strategi bisnis (Garavan, 2023).
- e. *HR Analytics dan Data-driven Decision Making*, pemanfaatan data untuk memprediksi tren SDM, mengukur dampak program HR, dan mengoptimalkan kinerja organisasi (Chaudhary & Srivastava, 2023).

Peran strategis MSDM juga digambarkan dalam model Ulrich, yang menempatkan HR sebagai *strategic partner* dan *change agent*, artinya, HR bukan sekadar fungsi pendukung, tetapi aktor utama dalam memandu

organisasi menghadapi perubahan pasar, teknologi, dan tenaga kerja (Ulrich et al., 2021; Kaufman, 2021).

2. Operasional

Pada tingkat operasional, fokusnya adalah penerapan harian dari strategi tersebut melalui fungsi-fungsi seperti rekrutmen & seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi & benefit, serta hubungan karyawan. Di sini HR berperan memastikan sistem dan proses bekerja efektif di lapangan, termasuk mendukung manajer lini dalam membina karyawan dan menjaga engagement, sehingga tujuan strategis dapat terwujud melalui praktik nyata (Somu, et.al, 2023; Natsir, et.al, 2024).

Ruang lingkup operasional MSDM mencakup implementasi harian dari strategi SDM melalui serangkaian fungsi inti yang menjaga agar organisasi punya tenaga kerja yang tepat, terlatih, termotivasi, dan produktif. Fungsi-fungsi itu meliputi:

- a. Rekrutmen dan Seleksi, menarik dan memilih kandidat yang sesuai untuk mengisi posisi berdasarkan kebutuhan organisasi agar terjadi kecocokan kompetensi dan budaya (UIC Barcelona, 2019).
- b. Pelatihan dan Pengembangan, mengidentifikasi gap kompetensi dan menyelenggarakan pembelajaran serta pengembangan berkelanjutan agar karyawan mampu beradaptasi dan tumbuh dalam peran mereka (Anita, et.al, 2024).
- c. Manajemen Kinerja, menetapkan tujuan, memantau pencapaian, memberikan umpan balik, dan melakukan appraisal untuk memastikan kontribusi individu selaras dengan sasaran organisasi (Alam, et.al, 2024).
- d. Kompensasi & Benefit, mengelola struktur penghargaan termasuk gaji, insentif, dan tunjangan untuk mempertahankan motivasi dan retensi (AIHR, 2025).
- e. Hubungan Karyawan (*Employee Relations*), membina komunikasi, menyelesaikan konflik, dan

menjaga iklim kerja positif agar keterlibatan serta loyalitas meningkat (Wallo & Coetzer, 2023).

- f. *Onboarding/Offboarding* dan Retensi, memastikan transisi masuk dan keluar karyawan berjalan mulus dan upaya mempertahankan talenta kunci dijalankan secara sistematis (Caylan, 2024)
- g. Pelibatan Manajer Lini, manajer lini menjalankan banyak tugas operasional HR di tingkat satuan kerja (devolusi HR), seperti pembinaan, feedback, dan penanganan isu karyawan sehari-hari; efektivitas operasional bergantung pada kolaborasi mereka dengan fungsi HR pusat (Renwick, 2003).
- h. Pengelolaan Data & Sistem (HRIS) serta Kepatuhan, memelihara sistem informasi SDM, pencatatan kepegawaian, serta memastikan praktik sehari-hari sesuai regulasi dan standar yang berlaku (Anita, et.al, 2024)
- i. *Engagement* & Pengalaman Karyawan, aktivitas yang meningkatkan keterikatan dan kepuasan kerja melalui komunikasi, pengakuan, dan dukungan lingkungan kerja (Alam, et.al, 2024).

Kesemua fungsi tersebut dijalankan untuk menjembatani strategi dengan realitas lapangan menjadikan HR tidak hanya sebagai perancang tetapi juga pelaksana nilai melalui rutinitas operasional yang konsisten dan responsif.

3. Administratif

Aspek administratif mencakup tugas-tugas transaksional dan kepatuhan: pencatatan data karyawan, penggajian, manajemen kontrak, administrasi tunjangan, kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan, serta pemeliharaan sistem informasi SDM. Peran ini memastikan fondasi operasional stabil dan legal sehingga fungsi operasional dan strategis bisa berjalan tanpa hambatan (Armstrong, 2014).

Ruang lingkup administratif MSDM mencakup kegiatan transaksional dan pendukung yang menjadi fondasi operasional HR, seperti pencatatan data

karyawan, penggajian, administrasi tunjangan dan benefit, pengelolaan kontrak, *onboarding/offboarding*, kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan, serta pemeliharaan sistem informasi SDM (HRIS) untuk memastikan akurasi dan konsistensi data. Fungsi-fungsi ini bersifat reaktif dan berulang (transactional), tetapi krusial untuk menjaga kelancaran sehari-hari serta legalitas praktik HR. Otomatisasi melalui HRIS meningkatkan efisiensi, mengurangi kesalahan manual, dan menjadikan data sebagai “*single source of truth*” bagi operasi administrative (Abuhantash, 2023).

Sistem administratif juga mencakup pengumpulan dan pelaporan dokumentasi yang diperlukan untuk audit, kepatuhan, dan pengambilan keputusan dasar, sehingga memungkinkan fungsi operasional dan strategis berjalan tanpa hambatan (Schooley, 2024).

Ketiga lapisan dalam MSDN yaitu strategis, operasional dan administratif tidak terpisah: model peran modern (misalnya Ulrich) menggambarkan bagaimana keempat peran HR mitra strategis, agen perubahan, ahli administratif, dan advokat karyawan berinteraksi untuk menggabungkan dimensi strategis, operasional, dan administratif menjadi sistem MSDM yang kohesif dan adaptif.

BAB 2

PERENCANAAN DAN ANALISIS SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses strategis, sistematis, dan berkelanjutan untuk memastikan organisasi memiliki jumlah, kualifikasi, dan kapabilitas tenaga kerja yang tepat pada waktu yang tepat agar selaras dengan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Inti dari perencanaan SDM adalah mengantisipasi permintaan dan penawaran tenaga kerja, menutup gap keterampilan, serta mempersiapkan suksesi dan adaptasi terhadap perubahan eksternal (Chiara, dkk, 2023). Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning/HRP*) merupakan proses sistematis untuk memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja yang selaras dengan rencana strategis organisasi, sehingga tersedia sumber daya manusia yang memadai, kompeten, dan berkualitas guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan (Sukardi, dkk, 2024).

Dalam perencanaan pelaksanaan manajemen sebagai bagian dari strategi, perusahaan harus menetapkan rencana kegiatan jangka panjang dengan prioritas, akuntabilitas, indikator hasil, pembagian tanggung jawab, alokasi waktu dan sumber daya yang jelas, serta melibatkan seluruh pihak terkait. Selain itu, perusahaan perlu memastikan strategi dikomunikasikan

secara efektif, menyediakan alternatif pelaksanaan, dan menyesuaikan praktik manajemen SDM sesuai kebutuhan agar strategi dapat diterapkan secara optimal (Parella, 2022). Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses strategis untuk menjamin bahwa organisasi memiliki jumlah, jenis, dan kompetensi karyawan yang sesuai guna mewujudkan tujuan bisnisnya (Islamuddin, dkk, 2024). Perencanaan SDM bertumpu pada pemahaman yang mendalam terhadap visi dan tujuan jangka panjang organisasi, dengan tujuan menciptakan keseimbangan antara strategi bisnis dan kebutuhan sumber daya manusia. Proses ini diawali dengan analisis kondisi tenaga kerja saat ini, termasuk evaluasi keterampilan dan potensi yang dimiliki organisasi (Darmawan, dkk, 2025).

Menurut Jessica L. Doll (2021), komponen utama perencanaan SDM meliputi:

1. Analisis kebutuhan tenaga kerja (*forecasting demand*)
2. Evaluasi ketersediaan internal dan eksternal (*supply analysis*)
3. Penentuan tindakan untuk menyelaraskan keduanya seperti rekrutmen, pelatihan, redeployment, atau pengurangan dengan mekanisme yang responsif terhadap dinamika bisnis.

Pendekatan modern menempatkan perencanaan SDM sebagai bagian dari *Strategic Workforce Planning*, yakni aktivitas HR proaktif yang memastikan organisasi memiliki orang dengan keterampilan, pengalaman, dan atribut yang tepat untuk mencapai tujuan masa depan dan menghadapi ketidakpastian. Ini melibatkan kolaborasi lintas fungsi, penggunaan data/HR *analytics* untuk memprediksi *turnover* dan *gap* kompetensi, serta integrasi dengan strategi korporat (Elugbaju, et.al, 2024). Menurut Arees (2025) tujuan utama perencanaan SDM, yaitu:

1. Menghindari kekurangan atau surplus tenaga kerja
2. Meningkatkan efisiensi penggunaan talenta
3. Mendukung pengembangan kapasitas internal (*succession & talent pipeline*),

4. Mempercepat respons organisasi terhadap perubahan pasar atau teknologi.

Secara praktis, perencanaan SDM melibatkan siklus: pemetaan strategi bisnis, proyeksi kebutuhan SDM, audit kemampuan yang ada, identifikasi kesenjangan, desain intervensi (rekrutmen, pelatihan, pengaturan ulang), dan evaluasi berkelanjutan. Penggunaan *analytics* membuat keputusan lebih berbasis bukti, meningkatkan akurasi prediksi, dan memperkuat posisi HR sebagai mitra strategis (Momoh, et.al, 2024; Elugbaju, 2024; Doll, 2021).

Penjelasan-penjelasan mengenai pengertian perencanaan SDM dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM adalah proses strategis dan berkelanjutan yang memastikan organisasi memiliki jumlah, kualifikasi, dan kompetensi tenaga kerja yang tepat sesuai kebutuhan jangka pendek maupun panjang, selaras dengan strategi bisnis, serta mampu beradaptasi terhadap perubahan. Proses ini mencakup analisis kebutuhan dan ketersediaan tenaga kerja, penentuan tindakan seperti rekrutmen dan pelatihan, serta evaluasi berkelanjutan dengan dukungan HR *analytics* untuk meningkatkan akurasi prediksi, efisiensi pemanfaatan talenta, dan kesiapan menghadapi dinamika pasar maupun teknologi.

B. Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM

1. Tujuan Perencanaan SDM

Tujuan perencanaan SDM adalah memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat dari segi jumlah, keterampilan, dan kapabilitas yang selaras dengan strategi bisnis, sekaligus mampu beradaptasi terhadap perubahan eksternal (Arora, et.al, 2024). Tujuan perencanaan SDM adalah menjamin terciptanya kesesuaian antara kebutuhan pekerjaan dengan tenaga kerja yang tersedia, baik dari sisi jumlah maupun kualitasnya, dengan mempertimbangkan keseimbangan antara ketersediaan (*supply*) dan permintaan (*demand*) SDM dalam perusahaan (Sukardi, dkk, 2024). Berikut beberapa tujuan perencanaan SDM, yaitu:

- a. Memastikan Ketersediaan Tenaga Kerja yang Tepat
Menjamin organisasi memiliki jumlah, kualitas, dan kompetensi tenaga kerja yang sesuai untuk mendukung pencapaian tujuan jangka pendek dan panjang (Mathis & Jackson, 2020).
- b. Menghindari Kekurangan atau Surplus Tenaga Kerja
Dengan perencanaan yang baik, organisasi dapat mengantisipasi kebutuhan dan menghindari masalah kekurangan tenaga kerja yang menghambat operasional atau kelebihan tenaga kerja yang membebani biaya (Arees, 2025),
- c. Meningkatkan Efisiensi Pemanfaatan Talenta
Mengoptimalkan distribusi tenaga kerja sesuai keahlian dan kebutuhan, sehingga produktivitas meningkat (Dessler, 2020)
- d. Mendukung Pengembangan Kapasitas Internal
Menyiapkan pipeline suksesi dan pengembangan karier bagi karyawan, memastikan keberlanjutan kepemimpinan dan kompetensi (Elugbaju, et.al, 2024).
- e. Mempercepat Respons terhadap Perubahan Pasar dan Teknologi
Membuat organisasi lebih adaptif terhadap disrupsi industri, tren digitalisasi, dan perubahan regulasi (Momoh et al, 2024).

2. Manfaat Perencanaan SDM

Sukardi, dkk (2024) menjelaskan bahwa Perencanaan SDM memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan, antara lain:

- a. Membantu divisi HR memprediksi kebutuhan tenaga kerja dengan beragam kualifikasi di masa mendatang.
- b. Memungkinkan HR bertindak secara proaktif dalam mencari kandidat yang tepat.
- c. Sejalan dengan tujuan perusahaan, perencanaan SDM memudahkan HR dalam mengidentifikasi,

merekrut, dan mengembangkan kompetensi atau tenaga kerja yang diperlukan.

Selain itu, berikut manfaat perencanaan SDM, yaitu:

a. Meningkatkan Kinerja Organisasi

Perencanaan SDM yang tepat meningkatkan kemampuan organisasi mencapai target strategis melalui optimalisasi sumber daya manusia (Noe, et.al, 2025).

b. Mengurangi Risiko dalam Pengelolaan Tenaga Kerja
Mengantisipasi potensi masalah seperti kekosongan posisi kritis atau ketidaksesuaian keterampilan (Armstrong, 2014).

c. Efisiensi Biaya dan Pengelolaan Anggaran SDM

Perencanaan yang matang membantu mengatur anggaran SDM secara tepat, menghindari pengeluaran berlebih akibat rekrutmen darurat atau pelatihan mendadak (Doll, 2021).

d. Mendukung Keputusan Strategis Berbasis Data

Dengan HR analytics, perencanaan SDM membantu mengambil keputusan berbasis bukti, misalnya dalam perekrutan, promosi, dan pelatihan (Chaudhary & Srivastava, 2023).

e. Memperkuat Employer Branding dan Retensi Talenta

Organisasi yang merencanakan SDM dengan baik menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan menarik bagi talenta berkualitas (Cappelli & Tavis (2018).

Penjabaran di atas mengenai tujuan dan manfaat perencanaan SDM, kesimpulannya yaitu perencanaan SDM bertujuan memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat dari segi jumlah, keterampilan, dan kapabilitas yang selaras dengan strategi bisnis serta mampu beradaptasi terhadap perubahan eksternal, dengan fokus menghindari kekurangan atau surplus tenaga kerja, mengoptimalkan pemanfaatan talenta, mendukung pengembangan kapasitas internal, dan mempercepat

respons terhadap dinamika pasar dan teknologi. Manfaatnya antara lain memprediksi kebutuhan tenaga kerja, memungkinkan HR bertindak proaktif, mengoptimalkan kinerja organisasi, mengurangi risiko pengelolaan SDM, meningkatkan efisiensi biaya, mendukung keputusan strategis berbasis data, serta memperkuat employer branding dan retensi talenta.

C. Proses Perencanaan SDM

Perencanaan SDM (*Human Resource Planning/HRP*) adalah proses sistematis untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat dalam jumlah, keterampilan, dan kapabilitas sesuai kebutuhan strategisnya. Proses ini bersifat siklus dan berkesinambungan, melibatkan analisis kondisi saat ini, proyeksi kebutuhan di masa depan, identifikasi kesenjangan (*gap analysis*), hingga perancangan dan evaluasi intervensi SDM (Mathis & Jackson, 2020; Sukardi, dkk., 2024).

Secara umum, proses perencanaan SDM dapat dirinci dalam lima tahap utama:

1. Analisis Tujuan Strategis Organisasi

Menurut Noe et al. (2025), HRP yang efektif dimulai dari pemahaman mendalam terhadap rencana strategis organisasi agar SDM menjadi faktor pendukung utama pencapaian keunggulan kompetitif. Tujuan strategis organisasinya yaitu untuk menyelaraskan perencanaan SDM dengan visi, misi, dan strategi bisnis jangka pendek maupun jangka panjang, dengan kegiatan yang bertujuan untuk:

- a. Memahami arah pertumbuhan bisnis, ekspansi pasar, inovasi produk, dan perubahan teknologi.
- b. Mengidentifikasi faktor eksternal (ekonomi, politik, sosial, teknologi) yang memengaruhi strategi tenaga kerja.

2. Analisis Permintaan SDM (*Demand Forecasting*)

Arees (2025) menekankan pentingnya *demand forecasting* berbasis data (*HR analytics*) untuk meminimalkan risiko kekurangan tenaga kerja kritis,

yang dengan tujuan untuk memperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan di masa mendatang. *Demand Forecasting* dapat dilakukan dengan metode kuantitatif untuk mengukur rasio produktivitas, analisis tren, model regresi, dan kualitatif untuk observasi lapangan tentang *Delphi method*, *expert judgment*, dan sebagainya. Faktor yang dipertimbangkan berupa rencana ekspansi atau pengurangan operasi, perubahan teknologi dan otomatisasi, serta tingkat *turnover* dan pensiun.

3. Analisis Ketersediaan SDM (*Supply Analysis*)

Dessler (2020) menyatakan bahwa *supply analysis* membantu mengidentifikasi potensi talent pool internal dan menilai risiko kekurangan SDM di pasar eksternal yang bertujuan untuk menilai ketersediaan tenaga kerja baik dari sumber internal (karyawan yang ada) maupun eksternal (pasar tenaga kerja), melalui kegiatan analisis internal untuk audit keterampilan, evaluasi potensi, *succession planning*, dan analisis eksternal untuk tren demografi, ketersediaan tenaga kerja di pasar, regulasi ketenagakerjaan.

4. Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*)

Elugbaju et al. (2024) menyebut *gap analysis* sebagai titik kritis untuk merumuskan intervensi tepat sasaran seperti rekrutmen, pelatihan, *redeployment*, atau *downsizing*. Bertujuan untuk mengidentifikasi perbedaan antara kebutuhan tenaga kerja (*demand*) dan ketersediaan tenaga kerja (*supply*), dan memiliki jenis gap untuk kuantitatif yaitu kekurangan atau surplus jumlah karyawan, dan kualitatif untuk kesenjangan keterampilan, kompetensi, atau perilaku.

5. Perancangan dan Implementasi Program SDM

Menurut Cappelli & Tavis (2018), keberhasilan implementasi bergantung pada kolaborasi lintas fungsi dan komunikasi yang efektif. Bertujuan untuk menutup gap yang ditemukan melalui kebijakan dan program SDM, dengan strategi jika kekurangan tenaga kerja maka dilakukan rekrutmen, *outsourcing*, pelatihan

akselerasi. Jika surplus tenaga kerja maka alih tugas, pensiun dini, pengurangan tenaga kerja secara terencana, dan jika ada *gap* kompetensi maka diadakan pelatihan, pengembangan karier, *coaching & mentoring*.

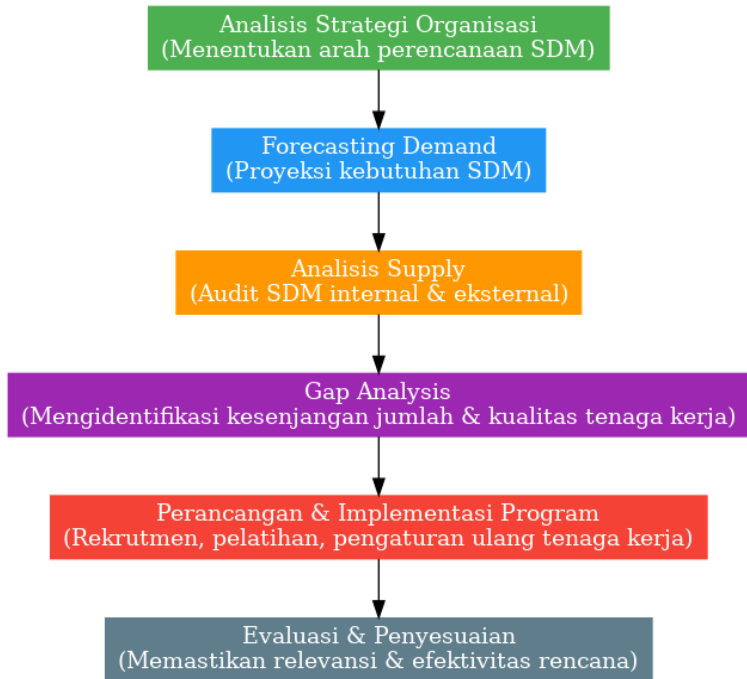
6. Pemantauan, Evaluasi, dan Penyesuaian

Momoh et al. (2024) menegaskan bahwa HRP modern harus adaptif terhadap perubahan pasar dan didukung HR analytics untuk keputusan yang berbasis bukti. Bertujuan untuk mengukur efektivitas perencanaan SDM dan melakukan perbaikan berkelanjutan, dengan indikator tingkat *turnover*, waktu pengisian posisi (*time to fill*), tingkat keterisian *skill* (*skill coverage*), dan ROI dari program pelatihan dan rekrutmen.

Point-poin di atas mengenai tahapan-tahapan perencanaan SDM dapat diringkas sebagai berikut:

1. Analisis Strategi Organisasi → Menentukan arah perencanaan SDM.
2. Forecasting Demand → Proyeksi kebutuhan SDM.
3. Analisis Supply → Audit SDM internal & eksternal.
4. Gap Analysis → Mengidentifikasi kesenjangan jumlah & kualitas tenaga kerja.
5. Perancangan & Implementasi Program → Menutup gap melalui rekrutmen, pelatihan, atau pengaturan ulang tenaga kerja.
6. Evaluasi & Penyesuaian → Memastikan relevansi dan efektivitas rencana.

Berikut adalah bagan proses perencanaan SDM, mulai dari analisis strategi organisasi hingga evaluasi dan penyesuaian. Flowchart ini menggambarkan langkah-langkah inti secara sistematis sehingga memudahkan pemahaman prosesnya.



Gambar.2.1. Proses Perencanaan SDM

Point-point dan penjelasan-penjelasan di atas tentang perencanaan proses perencanaan SDM dapat disimpulkan bahwa proses perencanaan SDM adalah siklus strategis yang memastikan kesesuaian antara kebutuhan dan ketersediaan tenaga kerja melalui tahapan analisis strategi organisasi, proyeksi kebutuhan (*demand forecasting*), audit ketersediaan (*supply analysis*), identifikasi kesenjangan (*gap analysis*), perancangan serta implementasi program, hingga evaluasi dan penyesuaian berkelanjutan. Implikasinya, organisasi yang menjalankan perencanaan SDM secara sistematis akan lebih adaptif terhadap perubahan pasar, mampu mengoptimalkan talenta, serta memastikan keberlanjutan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan SDM yang terintegrasi dengan strategi bisnis.

D. Analisis Jabatan: Definisi dan Tujuan

Analisis jabatan (*job analysis*) merupakan proses penting untuk mengidentifikasi profil kompetensi yang

dipersyaratkan pada setiap posisi, sehingga dapat digunakan sebagai dasar penyusunan persyaratan jabatan dan perencanaan pelatihan. Melalui analisis jabatan, kebutuhan kompetensi tiap jabatan dapat dipetakan secara jelas, sehingga jenis atau modul pelatihan yang disusun akan relevan dan tepat sasaran untuk menutup gap keterampilan yang ada (Wardhana, 2023). Analisis jabatan (*job analysis*) adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, mendokumentasikan, dan memahami tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, serta spesifikasi (pengetahuan, keterampilan, sikap) yang diperlukan untuk suatu jabatan. Ini mencakup penjelasan apa yang dikerjakan, bagaimana cara melakukannya, dan mengapa pekerjaan itu penting dalam konteks organisasi. Dalam literatur modern, analisis jabatan dipandang sebagai “fondasi” atau basis bagi seluruh praktik MSDM karena memberi pemahaman objektif terhadap peran, yang kemudian digunakan untuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, desain jabatan, kompensasi, dan perencanaan tenaga kerja (Ahmad & Alqaarni, 2023).

Wardhana (2023) menjabarkan tujuan analisis jabatan meliputi:

1. Menetapkan persyaratan jabatan, mendefinisikan kualifikasi dan kriteria yang harus dimiliki pelaksana agar cocok dengan tuntutan pekerjaan
2. Mendukung rekrutmen dan seleksi yang tepat, dengan dasar deskripsi dan spesifikasi jabatan
3. Menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk menutup gap kompetensi antara kemampuan aktual dan yang dibutuhkan
4. Menyusun sistem manajemen kinerja yang adil dan sesuai dengan tugas yang sebenarnya
5. Menetapkan struktur kompensasi yang mencerminkan kompleksitas dan tanggung jawab jabatan
6. Mendukung perencanaan suksesi dan workforce planning dengan mengenali talent pool internal dan potensi pengganti
7. Menjamin kepatuhan hukum dan transparansi dalam pengelolaan jabatan.

Dalam perkembangan terkini, pendekatan terhadap analisis jabatan juga bergerak dari tradisional menuju *strategic job analysis*, yaitu menyesuaikan analisis dengan dinamika bisnis dan perubahan lingkungan, sehingga hasilnya tidak hanya deskriptif tetapi proaktif mendukung transformasi organisasi (Ahmad & Alqaarni, 2023).

Kesimpulannya, analisis jabatan adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, mendokumentasikan, dan memahami tugas, tanggung jawab, serta kompetensi yang diperlukan pada setiap posisi, sehingga menjadi dasar strategis bagi berbagai praktik MSDM seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, dan perencanaan tenaga kerja. Dengan memetakan kebutuhan kompetensi secara jelas, analisis jabatan memastikan persyaratan posisi dan program pengembangan karyawan relevan, tepat sasaran, serta selaras dengan tujuan organisasi.

E. Metode Pengumpulan Data Analisis Jabatan

Metode pengumpulan data dalam analisis jabatan sebagai berikut:

1. Wawancara (Interview)

Wawancara dilakukan dengan karyawan yang menjalankan jabatan dan/atau atasannya untuk menggali informasi tentang tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, dan kompetensi yang dibutuhkan. Bisa bersifat terstruktur (dengan daftar pertanyaan baku), semi-terstruktur, atau tidak terstruktur. Wawancara kelompok atau *panel* kadang digunakan untuk validasi. Kelebihan: mendalam dan kontekstual; kekurangan: memakan waktu dan rentan bias narasumber (Whatishumanresource, 2025).

2. Kuesioner / Survei (*Questionnaires/Surveys*)

Menggunakan formulir tertulis yang diisi oleh pemegang jabatan, supervisor, atau kombinasi keduanya. Kuesioner bisa bersifat terbuka atau tertutup dan memungkinkan pengumpulan data dari banyak orang dengan efisien. Banyak organisasi modern memanfaatkan versi digital (misal via HRIS atau

platform survey) untuk skalabilitas dan analitik (Patterson, 2023)

3. Observasi (*Observation*)

Pengamat (seringnya analis jabatan atau industrial engineer) menyaksikan langsung pelaksanaan pekerjaan. Tekniknya meliputi observasi langsung, *work sampling*, hingga studi waktu-gerak (*time and motion*) untuk pekerjaan yang berulang/terukur. Cocok untuk tugas-tugas yang tampak secara fisik, namun bisa jadi tidak menangkap aspek kognitif atau internal (HR Analytics Pro, 2025).

4. Catatan Harian / Log Kerja (*Diaries or Work Logs*)

Karyawan diminta mencatat aktivitas, frekuensi, durasi, dan konteks tugas selama periode tertentu. Memberi detail temporal dan pola pekerjaan, tapi memerlukan disiplin tinggi dan bisa menghasilkan data berlebihan yang sulit diolah (Patterson, 2023)

5. Teknik Insiden Kritis (*Critical Incident Technique*)

Mengumpulkan contoh perilaku atau kejadian spesifik baik yang berhasil maupun tidak yang sangat memengaruhi keberhasilan pekerjaan. Berguna untuk menyoroti kompetensi kunci dan perilaku diferensial (Kumar, 2023).

6. Data Kinerja dan Dokumen Eksisting

Memanfaatkan arsip seperti evaluasi kinerja sebelumnya, deskripsi jabatan lama, catatan pelatihan, SOP, dan hasil audit untuk menambah konteks dan memvalidasi temuan dari metode primer (Mishra, 2025).

7. Lokakarya / *Focus Group* dan Partisipasi *Multi-stakeholder*

Mengumpulkan berbagai pemangku kepentingan (karyawan, supervisor, HR, dan kadang pelanggan/*internal user*) dalam sesi terfasilitasi untuk mendiskusikan dan mensintesis elemen jabatan. Membantu menciptakan pemahaman kolektif dan consensus (Asongwe, 2023).

8. Analisis Kompetensi / *Strategic Job Analysis*

Pendekatan modern menyesuaikan analisis jabatan dengan dinamika bisnis melalui integrasi data, prediksi

(misalnya menggunakan HR analytics), dan pergeseran dari sekadar deskriptif ke proaktif untuk mendukung transformasi organisasi (Ahmad & Alqaarni, 2023).

Metode-metode dalam menganalisis jabatan memiliki kelebihan dan keterbatasan singkat, yaitu:

- 1) Wawancara: kaya konteks tapi subjektif.
- 2) Kuesioner: efisien skala besar, kurang mendalam tanpa tindak lanjut.
- 3) Observasi: nyata & langsung, tidak menangkap persepsi internal.
- 4) Log: detail temporal, tetapi berat dalam pemeliharaan.
- 5) Insiden kritis: menyorot perilaku penting, namun tergantung ingatan.

Kesimpulannya, metode pengumpulan data dalam analisis jabatan mencakup wawancara, kuesioner, observasi, catatan harian, teknik insiden kritis, analisis dokumen, lokakarya, dan analisis kompetensi, yang masing-masing memiliki keunggulan dan keterbatasan. Wawancara memberi informasi kontekstual mendalam namun rentan subjektivitas; kuesioner efisien untuk skala besar tetapi kurang detail tanpa tindak lanjut; observasi memberikan gambaran nyata pekerjaan namun tidak menangkap aspek internal; log kerja memberikan detail temporal namun memerlukan komitmen tinggi; dan insiden kritis menyoroti perilaku penting namun bergantung pada ingatan. Pemilihan metode yang tepat, sering kali melalui kombinasi atau triangulasi, penting untuk menghasilkan data akurat dan relevan bagi penyusunan deskripsi, spesifikasi, dan pengembangan jabatan.

F. Penyusunan Deskripsi dan Spesifikasi Jabatan

Job description (deskripsi jabatan) adalah dokumen tertulis yang menjelaskan tugas, tanggung jawab, fungsi, kondisi kerja, hubungan pelaporan, serta otoritas dan hasil yang diharapkan dari suatu posisi dalam organisasi (Juneja, 2025). Deskripsi ini berfungsi sebagai panduan utama bagi karyawan dan manajer sehingga peran menjadi

jelas dan tidak ambigu (SHRM, 2025). *Job specification* (spesifikasi jabatan) adalah pernyataan tertulis mengenai kualifikasi, keterampilan, pengalaman, pendidikan, dan karakteristik lain yang dibutuhkan seorang kandidat untuk melakukan pekerjaan secara efektif (Indeed Editorial Team, 2025).

Menurut Stoilkovska (2017), tujuan *job description* adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan kejelasan tentang tugas dan tanggung jawab utama.
- b. Menjadi materi promosi dan referensi untuk rekrutmen & seleksi.
- c. Membantu menetapkan standar kinerja dan pengembangan karier.

Job description fokus pada apa saja yang dilakukan dalam pekerjaan, sedangkan *job specification* fokus pada siapa yang mampu melakukannya berdasarkan kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki (Superworks, 2025). Keduanya merupakan keluaran dari proses *job analysis* dan saling melengkapi dalam menyusun struktur jabatan yang akurat dan efektif (Juneja, 2025). Dalam melakukan deskripsi dan spesifikasi jabatan, terdapat beberapa manfaat, sebagai berikut:

- a. Mencegah *mismatched hires*, karena pekerjaan dan persyaratan jabatan jelas sejak awal (Mishra, 2025).
- b. Memudahkan rekrutmen dan seleksi calon yang benar-benar memenuhi kebutuhan kompetensi (Prebensen, 2024).
- c. Menjadi dasar bagi manajemen kinerja, kompensasi, dan pelatihan, sehingga penggunaan SDM lebih objektif dan adil (Mishra, 2025).
- d. Memperkuat *legal compliance* dan transparansi internal, serta mendukung audit sumber daya manusia (Mishra, 2025).

Dalam lingkungan organisasi yang cepat berubah, *job description* kini berkembang menjadi dokumen dinamis yang disesuaikan secara periodik agar tetap relevan dengan

kebutuhan pekerjaan di masa depan (Nieto & Rodriguez, 2023). Pendekatan ini menjadikan jabatan lebih fleksibel dan mendukung transformasi peran di era agile dan proyek berbasis tim.

Deskripsi dan spesifikasi jabatan adalah dua elemen inti dari *job analysis* yang saling mendukung: deskripsi menjelaskan peran dan tugas, sementara spesifikasi menjelaskan kualifikasi yang harus dimiliki pelaksana. Keduanya digunakan dalam recruitment, seleksi, pelatihan, dan evaluasi kinerja, serta membentuk struktur jabatan yang objektif dan sesuai kebutuhan organisasi.

G. Peramalan Kebutuhan dan Penawaran SDM

Peramalan kebutuhan dan penawaran SDM adalah bagian inti dari perencanaan sumber daya manusia yang bertujuan mencocokkan permintaan (demand) tenaga kerja dengan ketersediaan (*supply*) yang ada atau yang bisa disiapkan, sehingga organisasi memiliki jumlah, jenis, dan kompetensi karyawan yang sesuai di masa depan. Demand forecasting memperkirakan berapa banyak dan jenis SDM yang dibutuhkan berdasarkan arah strategis bisnis, sementara *supply forecasting* menilai ketersediaan internal dan eksternal tenaga kerja. Analisis selisih antara keduanya (*gap analysis*) kemudian menentukan intervensi (Sutanto, 2000). Peramalan kebutuhan dan penawaran SDM, yaitu:

1. Peramalan kebutuhan SDM

Tujuannya adalah memperkirakan jumlah, jenis, dan kompetensi karyawan yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi di masa mendatang. Pendekatan yang digunakan terbagi menjadi:

- a. Kuantitatif: Analisis tren historis, regresi statistik, rasio (*ratio analysis*), model simulasi, dan teknik berbasis data lainnya sering didukung HR analytics untuk meningkatkan akurasi dan menguji berbagai skenario (Nair, 2024).
- b. Kualitatif: Pendapat manajerial, *Delphi Technique* (panel pakar), judgment ahli, dan perencanaan

skenario untuk menghadapi ketidakpastian eksternal (Wren, 2024).

Faktor-faktor yang memengaruhi permintaan meliputi pertumbuhan bisnis, perubahan teknologi/otomatisasi, ekspansi atau kontraksi operasi, *turnover*, dan pensiun. Perusahaan modern mengintegrasikan *forecasting* ke dalam siklus perencanaan strategis agar SDM proaktif mendukung perubahan, bukan reaktif (Dion, 2025; Lynch, 2025).

2. Peramalan Penawaran SDM (*Supply Forecasting*)

Wardhana (2024) menjelaskan bahwa *supply forecasting* mengevaluasi ketersediaan tenaga kerja dari dua sumber utama:

- a. Internal: Audit tenaga kerja saat ini meliputi keterampilan, potensi, suksesi, promosi, dan mobilitas internal.
- b. Eksternal: Kondisi pasar tenaga kerja, demografi, kebijakan ketenagakerjaan, dan persaingan perekrutan dari organisasi lain.

Analisis *supply forecasting* membantu mengidentifikasi apakah organisasi dapat memenuhi kebutuhan dari dalam, perlu merekrut eksternal, atau harus mengembangkan kompetensi melalui pelatihan (Tahlan, 2025).

3. Gap Analysis

Setelah permintaan dan penawaran diproyeksikan, gap analysis menentukan perbedaan kuantitatif (kekurangan/kelebihan jumlah) dan kualitatif (ketidaksesuaian keterampilan atau kompetensi). Hasilnya menjadi dasar untuk merancang intervensi seperti rekrutmen, pelatihan, redistribusi, *outsourcing*, atau pengurangan tenaga kerja (Jackson & Schuler, 1990; Wardhana, 2024).

4. Praktik Terbaik dan Alat Pendukung

- a. Integrasi data lintas fungsi: Menggabungkan data keuangan, operasional, dan tenaga kerja untuk

membuat proyeksi holistik dan skenario alternatif (Recruit CRM, 2025).

- b. *Scenario planning & sensitivity analysis*: Menyusun berbagai kemungkinan masa depan dan menguji dampak perubahan variabel pada kebutuhan SDM (Wren, 2024).
- c. *HR analytics & teknologi*: Penggunaan alat analitik modern meningkatkan ketepatan ramalan dan memungkinkan penyesuaian cepat terhadap perubahan eksternal (Nair, 2024; Pierce, 2025).

5. Manfaat

Lynch (2025) dan Hakim (2023) menjelaskan bahwa peramalan yang baik memungkinkan organisasi:

- a. Menghindari kekurangan/kelebihan tenaga kerja,
- b. Menyelaraskan investasi dalam pengembangan talenta
- c. Meningkatkan agility dalam merespons perubahan pasar
- d. Mengoptimalkan biaya tenaga kerja.

Kesimpulannya, peramalan kebutuhan dan penawaran SDM merupakan proses kunci dalam perencanaan tenaga kerja untuk memastikan kesesuaian jumlah, jenis, dan kompetensi karyawan dengan kebutuhan strategis organisasi. *Demand forecasting* memproyeksikan kebutuhan SDM berdasarkan arah bisnis menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif, sedangkan *supply forecasting* menilai ketersediaan internal dan eksternal tenaga kerja. *Gap analysis* kemudian mengidentifikasi kesenjangan kuantitatif maupun kualitatif yang menjadi dasar intervensi seperti rekrutmen, pelatihan, atau redistribusi tenaga kerja. Dengan dukungan *HR analytics*, integrasi data lintas fungsi, dan perencanaan skenario, peramalan SDM membantu organisasi menghindari kekurangan atau surplus tenaga kerja, mengoptimalkan biaya, mempercepat adaptasi terhadap perubahan, dan menyelaraskan pengembangan talenta dengan strategi bisnis.

H. Tantangan dalam Perencanaan dan Analisis SDM

Tantangan dalam perencanaan dan analisis SDM bersifat multidimensional dan semakin kompleks di era modern;

1. Kualitas data dan kapabilitas analitik: banyak organisasi kesulitan karena data SDM yang terfragmentasi, tidak konsisten, atau tidak terstruktur serta kekurangan kompetensi internal untuk menginterpretasikannya secara efektif hal ini menciptakan kesenjangan antara ambisi dan realitas penggunaan HR analytics (Gerber, et.al, 2024).
2. Resistensi terhadap perubahan dan kurangnya buy-in dari manajer lini atau pemangku kepentingan membuat integrasi perencanaan strategis menjadi terhambat, terutama saat memperkenalkan pendekatan berbasis data atau skenario baru (Alam, et.al, 2025).
3. Keterbatasan sumber daya (anggaran, waktu, talenta HR) dan kompetisi untuk mendapatkan talenta unggul memperumit kemampuan organisasi memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang dinamis, apalagi di tengah kekurangan tenaga kerja dan kesenjangan keterampilan (*skills gap*) (Gouldsberry, 2025).
4. Ketidakpastian eksternal termasuk perubahan teknologi/AI, regulasi, dan dinamika pasar membuat proyeksi permintaan dan penawaran SDM lebih sulit dan menuntut perencanaan yang lebih adaptif serta skenario planning (Alabi, et.al, 2024; Alam, et.al, 2025).
5. Isu keberagaman, keterlibatan, dan retensi karyawan menambah lapisan kompleksitas karena perencanaan harus mempertimbangkan faktor-faktor budaya, kesejahteraan, dan pengalaman karyawan agar strategi SDM tidak hanya kuantitatif tetapi juga inklusif dan berkelanjutan (HRbrain, 2025).
6. Privasi dan tata kelola data menjadi perhatian dalam pemanfaatan *analytics* sehingga organisasi perlu menyeimbangkan *insight* dengan etika dan kepatuhan (Mercy, et.al, 2025).

Secara keseluruhan, mengatasi tantangan-tantangan ini memerlukan kombinasi: peningkatan kualitas data dan

kapabilitas analitik, kolaborasi lintas fungsi untuk mendapatkan dukungan, pendekatan proaktif melalui *scenario planning*, investasi dalam pengembangan talenta HR, serta kerangka tata kelola yang kuat agar perencanaan dan analisis SDM bisa benar-benar mendukung keunggulan kompetitif (Alam, et.al, 2025; Gerber, et.al, 2024; Alabi, et.al, 2024).

Kesimpulannya, tantangan perencanaan dan analisis SDM mencakup isu kualitas data, resistensi perubahan, keterbatasan sumber daya, ketidakpastian eksternal, keberagaman dan retensi karyawan, serta privasi data. Kompleksitas ini menuntut organisasi untuk meningkatkan kapabilitas analitik, membangun kolaborasi lintas fungsi, menerapkan *scenario planning*, mengembangkan talenta HR, dan memperkuat tata kelola agar strategi SDM mampu mendukung keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

BAB 3

REKRUTMEN DAN SELEKSI TENAGA KERJA

A. Strategi Rekrutmen: Internal dan Eksternal

1. Strategi rekrutmen internal

Rekrutmen internal adalah proses mengisi lowongan dari dalam organisasi melalui promosi, rotasi, transfer, atau pemanfaatan *talent pool existing*. Strategi ini mencakup pengembangan jalur karier, *succession planning*, dan sistem penilaian kinerja yang mendukung identifikasi kandidat internal berkualitas (AIHR, 2025). Rekrutmen internal memiliki kelebihan dan kekurangan, yaitu:

a. Kelebihan

Menurut Techneeds (2025), kelebihan rekrutmen internal adalah:

- 1) Biaya lebih rendah dibanding eksternal karena mengurangi kebutuhan iklan dan orientasi awal.
- 2) Memperkuat loyalitas dan motivasi karyawan karena peluang pengembangan karier.
- 3) Waktu pengisian posisi lebih singkat karena kandidat sudah mengenal budaya dan proses organisasi.

b. Kekurangan / Tantangan

Menurut Tsolov (2024), kekurangan/tantangan rekrutmen internal adalah:

- 1) Terbatasnya ragam keterampilan atau perspektif baru (risiko stagnasi).
 - 2) Potensi konflik internal atau rasa “tidak adil” jika proses tidak transparan.
 - 3) Bisa menciptakan kekosongan berantai apabila banyak posisi diisi dari internal tanpa perencanaan suksesi yang matang.
- c. Praktik terbaik
- Menurut Robert (2024) praktik baik yang bisa harus dilakukan dalam rekrutmen internal diantaranya:
- 1) Menggabungkan penilaian kinerja dan potensi dalam talent review rutin.
 - 2) Membentuk pipeline suksesi formal dan program pengembangan *leadership*.
 - 3) Komunikasi terbuka mengenai kriteria naik jabatan untuk menghindari persepsi bias.

2. Strategi rekrutmen eksternal

Rekrutmen eksternal adalah mencari dan menarik kandidat dari luar organisasi melalui kanal seperti job board, media sosial profesional, *headhunting/agency*, kampus, *career fairs*, dan *employer branding*. Strategi modern menekankan *talent acquisition* yang proaktif menyusun *employer value proposition*, menggunakan data untuk *sourcing*, dan segmentasi kandidat sesuai kebutuhan jangka panjang (Nascimento, et.al, 2024). Rekrutmen eksternal memiliki kelebihan dan kekurangan, yaitu:

a. Kelebihan

Menurut Oliver (2024) dan Techneeds (2025), kelebihan rekrutmen eksternal sebagai berikut:

- 1) Mendatangkan keterampilan baru, inovasi, dan perspektif berbeda yang penting untuk adaptasi dan pertumbuhan.
- 2) Memperkuat keberagaman dan inklusi dengan menjaring kandidat dari latar belakang beragam.

- 3) Strategis untuk peran yang membutuhkan kompetensi yang tidak tersedia secara internal.
 - b. Kekurangan / Tantangan

Menurut Techneeds (2025), kekurangan dan tantangan rekrutmen eksternal adalah:

 - 1) Biaya rekrutmen lebih tinggi (iklan, *agency fees*, *onboarding*).
 - 2) Waktu adaptasi kandidat baru terhadap budaya organisasi.
 - 3) Risiko *mis-hire* jika proses seleksi tidak akurat.
 - d. Praktik terbaik

Praktik terbaik yang bisa dilakukan dalam eksternal rekrutmen diantaranya:

 - 1) Menerapkan *strategic recruitment* menyelaraskan perekrutan dengan tujuan jangka panjang organisasi, bukan sekadar mengisi lowongan instan (Nascimento, et.al, 2024).
 - 2) Memanfaatkan teknologi (ATS, HR *analytics*, *employer branding digital*) untuk memperbaiki *sourcing*, *screening*, dan *candidate experience* (SHRM, 2025).
 - 3) Mengkombinasikan data pasar tenaga kerja untuk menyesuaikan penawaran kompensasi dan menarik talenta yang tepat (Rosales, et.al, 2022).
3. Perbandingan & Integrasi (*Hybrid Approach*)
- Banyak organisasi efektif menggabungkan kedua strategi: mengisi posisi tertentu dari internal untuk mempertahankan kontinuitas dan memanfaatkan rekrutmen eksternal untuk kebutuhan inovatif atau keahlian langka. Pendekatan *strategic talent acquisition* melihat rekrutmen sebagai bagian dari *human capital strategy*, mengantisipasi kebutuhan masa depan dan menjaga keseimbangan antara pengembangan internal dan penyegaran eksternal (Robert, 2024; Nascimento, et.al, 2024).

Model modern (misalnya dari Armstrong) menekankan integrasi rekrutmen ke dalam kerangka SHRM sehingga tidak hanya reaktif, tetapi proaktif dengan menganalisis tren, membangun *pipeline*, dan menyelaraskan dengan *business strategy* (Armstrong (2014).

4. Implikasi Praktis untuk Organisasi
 - a. Perlu adanya talent review berkala untuk menilai kapan menggunakan internal vs eksternal (SHRM, 2025).
 - b. Penggunaan data & analytics meningkatkan ketepatan pemilihan sumber dan prediksi keberhasilan rekrutmen (Rosales, et.al, 2022)
 - c. *Employer branding* menjadi aset strategis agar rekrutmen eksternal menarik dan internal merasa dihargai (Nascimento, et.al, 2024).

Kesimpulan, Strategi rekrutmen, baik internal maupun eksternal, memiliki peran penting dalam memastikan ketersediaan talenta yang tepat sesuai kebutuhan organisasi. Rekrutmen internal menawarkan efisiensi biaya, kecepatan pengisian posisi, serta peningkatan loyalitas karyawan, namun berisiko menimbulkan stagnasi dan konflik jika tidak dikelola transparan. Sebaliknya, rekrutmen eksternal memberikan akses pada keterampilan baru, inovasi, dan keberagaman, meski membutuhkan biaya lebih besar dan adaptasi yang lebih lama. Pendekatan hybrid yang menggabungkan keduanya memungkinkan organisasi menjaga kontinuitas sekaligus memperkaya kompetensi, dengan dukungan strategi *talent acquisition* yang proaktif, pemanfaatan HR *analytics*, dan penguatan *employer branding* untuk meningkatkan daya tarik serta efektivitas perekrutan.

B. Sumber dan Metode Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan mencari dan mempengaruhi calon tenaga kerja agar tertarik

melamar posisi yang tersedia di perusahaan. Keberhasilan rekrutmen dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, karakteristik pencari kerja, serta kondisi eksternal seperti pasar tenaga kerja dan regulasi. Seleksi pegawai sebagai bagian dari rekrutmen sangat menentukan kualitas SDM dalam organisasi, karena keberhasilan organisasi sangat bergantung pada ketepatan dalam memilih kandidat yang sesuai (Parela, 2022). Menurut Darmawan, dkk (2025), rekrutmen adalah proses penting dalam manajemen SDM untuk menarik calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Keberhasilannya dipengaruhi oleh faktor internal (kebijakan organisasi), karakter pencari kerja, dan kondisi eksternal (pasar tenaga kerja dan regulasi). Proses seleksi yang tepat menjadi kunci untuk memastikan tenaga kerja yang direkrut mampu memenuhi tuntutan dan tujuan organisasi. Sebayang, dkk (2023) juga berpendapat bahwa dengan memahami kebutuhan tenaga kerja di masa depan, organisasi dapat merencanakan rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia secara efektif.

Rekrutmen adalah proses menarik, mencari, dan menyeleksi individu yang memenuhi kriteria untuk mengisi lowongan pekerjaan dalam suatu organisasi. Rekrutmen yang efektif berperan penting dalam memastikan organisasi mendapatkan SDM berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang (Dessler, 2020). Dalam rekrutmen terdapat sumber dan metode, yaitu:

1. Sumber Rekrutmen (*Recruitment Sources*)

Sumber rekrutmen adalah asal atau saluran dari mana calon karyawan potensial didapatkan. Sumber ini terbagi menjadi dua kategori utama:

- a) Sumber internal

Menurut Armstrong (2014), sumber internal merupakan sumber rekrutmen dari dalam organisasi, dengan memanfaatkan karyawan yang sudah ada. Contoh sumber internal seperti, promosi jabatan, mutasi atau rotasi kerja, *talent pool* dan *succession planning*, dan referensi

karyawan. Kelebihan sumber internal yaitu lebih hemat biaya dan waktu, meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan, kandidat sudah mengenal budaya organisasi, dan kekurangan sumber internal diantaranya keterbatasan ide baru atau inovasi, risiko konflik jika promosi tidak transparan, kekosongan posisi lain jika tidak direncanakan matang.

b) Sumber eksternal

Techneeds (2025), menjelaskan bahwa sumber eksternal merupakan cara memperoleh kandidat dari luar organisasi. Berikut contoh sumber eksternal, diantaranya job portal (*JobStreet, LinkedIn, Kalibrr*), media sosial (*Instagram, TikTok, LinkedIn*), kampus dan universitas (*campus hiring*), agen rekrutmen (*headhunter*), *career fair* dan *open recruitment, referral* program terbuka dan sebagainya. Sumber eksternal memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya yaitu menambah keragaman dan ide baru, mendatangkan keahlian yang tidak tersedia di internal, dan meningkatkan kualitas SDM strategis. Kekurangannya diantaranya biaya lebih tinggi, proses adaptasi lebih lama, dan risiko mis-hire jika seleksi tidak ketat.

2. Metode Rekrutmen (*Recruitment Methods*)

Rosales, et.al, (2022), menjelaskan bahwa metode rekrutmen adalah pendekatan atau teknik yang digunakan untuk menyampaikan lowongan kerja dan menarik minat kandidat potensial. Metode rekrutmen terdiri dari metode tradisional dan metode modern/digital. Metode tradisional digunakan sebelum era digital berkembang pesat. Contohnya yaitu iklan cetak (koran, majalah), selebaran atau spanduk, walk-in interview, dan kerjasama dengan sekolah atau universitas lokal. Kelebihannya yaitu mudah diakses untuk masyarakat umum dan cocok untuk posisi operasional dan local. Sementara itu, kekurangannya diantaranya jangkauan terbatas, kurang efektif untuk

posisi spesifik atau strategis, dan tidak efisien dari sisi waktu dan biaya. Untuk metode modern/digital, menggunakan teknologi dan platform digital untuk rekrutmen yang lebih cepat, luas, dan efisien. Contohnya yaitu *online job portal (JobStreet, LinkedIn, Glassdoor)*, *social media recruitment*, *ATS (Applicant Tracking System)*, *gamification* dan *AI-based assessment*, *employer branding di platform digital*, dan *virtual job fair*. Kelebihannya yaitu jangkauan luas dan cepat, hemat waktu dan biaya, serta bisa disesuaikan secara spesifik dengan kebutuhan peran. Kekurangannya adalah membutuhkan infrastruktur digital, tidak semua kandidat aktif secara digital, dan bisa terlalu bergantung pada algoritma.

3. *Hybrid Approach*: Gabungan Internal & Eksternal

Silva (2025), menjelaskan bahwa banyak organisasi kini menerapkan *strategi rekrutmen hybrid* yaitu menggabungkan internal dan eksternal secara strategis dengan menggunakan sumber internal untuk efisiensi dan pengembangan karier, sumber eksternal untuk mendatangkan talenta inovatif dan strategis dan selaraskan proses rekrutmen dengan *strategic workforce planning*.

4. Implikasi Praktis dalam Organisasi

- a. HR perlu melakukan *talent mapping* secara berkala untuk menentukan kapan menggunakan rekrutmen internal vs eksternal.
- b. Employer branding yang kuat membantu menarik kandidat eksternal dan mempertahankan kandidat internal.
- c. Data dan teknologi harus digunakan untuk efisiensi dan akurasi seleksi.

Kesimpulannya, rekrutmen merupakan proses strategis dalam manajemen SDM yang bertujuan menarik calon karyawan berkualitas sesuai kebutuhan organisasi. Keberhasilannya dipengaruhi oleh sumber (internal dan eksternal) serta metode rekrutmen (tradisional dan digital). Pendekatan hybrid kini banyak diterapkan untuk efisiensi

dan inovasi. Dukungan teknologi, *employer branding*, dan *talent mapping* menjadi kunci efektivitas dalam proses rekrutmen modern.

C. Proses Seleksi: Tahapan dan Kriteria

1. Tahapan Proses Seleksi

a. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Awali seleksi dengan analisis jabatan untuk menghasilkan *job description* dan *job specification* landasan dalam menetapkan kriteria seleksi yang objektif (HR for Layman, 2024).

b. Penyaringan Awal (*Application Screening*)

Tinjau CV dan surat lamaran secara manual atau menggunakan ATS untuk menyaring pelamar yang memenuhi syarat minimum (Roshani, 2025).

c. Wawancara Awal (*Preliminary Interview*)

Dilakukan via telepon/video untuk menilai motivasi, komunikasi, dan kecocokan budaya organisasi (Archana, 2025).

d. Tes dan Penilaian Kompetensi

Meliputi berbagai tes seperti tes inteligensi, psikologi, minat, serta simulasi pekerjaan (*work sampling*), assessment berbasis situasi (*situational judgment test*) untuk menilai respons terhadap skenario pekerjaan tertentu dan Tes administratif dan kompetensi berbasis kompetensi untuk rekrutmen publik (misalnya PPPK di Indonesia) (Archana, 2025; Rinjani, 2025).

e. Wawancara Mendalam (*In-depth or Panel Interview*)

Meliputi wawancara berbasis perilaku (*behavioral*) dan situasional (*situational*), dengan panel yang melibatkan beberapa pemangku kepentingan (HR for Layman, 2024).

f. Pemeriksaan Referensi dan Latar Belakang

Cek riwayat kerja, pendidikan, dan integritas kandidat melalui referensi dan pemeriksaan latar belakang (Archana, 2025).

g. Pemeriksaan Medis (jika diperlukan)

Dilakukan untuk memastikan kandidat memiliki kondisi fisik yang memadai untuk menjalankan tugas (Unstop, 2025)

h. Keputusan Final dan Penawaran Kerja

Setelah mengevaluasi semua tahapan, HR dan manajer lini menentukan kandidat terbaik kemudian memberikan penawaran pekerjaan (Unstop, 2025).

i. *Onboarding* / Induksi

Program orientasi untuk memperkenalkan budaya, visi, dan kebijakan organisasi kepada karyawan baru (HRnesia, 2025).

2. Kriteria

a. KSAOs: Penilaian berdasarkan *Knowledge, Skills, Abilities, and Other Characteristics* yang relevan dengan jabatan. Sistem seleksi profesional mensyaratkan adanya validitas kriteria yang terkait langsung dengan persyaratan jabatan (Irawan, dkk, 2025).

b. Kompetensi: Penekanan pada pendekatan rekrutmen berbasis kompetensi (*competency-based recruitment*) yang menilai kemampuan kandidat melalui konteks pengalaman nyata dan cerita profesional yang menunjukkan kompetensi yang dibutuhkan (Roza & Triase, dkk, 2024).

Kesimpulan, proses seleksi merupakan rangkaian sistematis yang dimulai dari analisis jabatan hingga onboarding, dengan tujuan menemukan kandidat terbaik berdasarkan kriteria objektif. Tahapannya mencakup penyaringan awal, wawancara, berbagai bentuk tes, hingga pemeriksaan referensi dan medis, yang diakhiri dengan penawaran kerja dan orientasi karyawan baru. Kriteria seleksi didasarkan pada KSAOs (*Knowledge, Skills, Abilities, and Other Characteristics*) dan kompetensi, yang menekankan kesesuaian antara kemampuan kandidat dan kebutuhan jabatan secara menyeluruh.

D. Alat dan Teknik Seleksi: Tes, Wawancara, Assessment

1. Tes

Menurut Gary Dessler (2020) dalam buku *Human Resource Management*, tes adalah alat sistematis untuk mengukur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik kepribadian pelamar yang relevan dengan pekerjaan. Tujuan dari tes ini adalah untuk membantu organisasi dalam memprediksi kinerja kerja calon karyawan secara lebih objektif. Berikut jenis-jenis tes, yaitu:

a. Tes Kemampuan Kognitif (*Cognitive Ability Tests*)

Mengukur kemampuan intelektual umum seperti logika, penalaran, pemecahan masalah, dan daya ingat. Hal ini relevan untuk posisi yang memerlukan analisis atau pengambilan keputusan cepat (Gary Dessler, 2020).

b. Tes Kepribadian (*Personality Tests*)

Mengukur karakteristik psikologis individu seperti stabilitas emosi, ekstroversi, keterbukaan terhadap pengalaman, dan lain-lain. Contoh populer: *Big Five Personality Test* (Ivancevich and Konopaske, 2013).

c. Tes Keterampilan/Simulasi Kerja (*Work Sample Tests*)

Kandidat diminta menyelesaikan tugas kerja nyata (misalnya menetik, membuat laporan, coding, atau pelayanan pelanggan). Tes ini sangat valid karena menunjukkan langsung kemampuan kandidat dalam situasi actual (Werther & Davis, 1996).

d. Tes Integritas (*Integrity Tests*)

Menilai kejujuran, etika, dan kecenderungan terhadap perilaku menyimpang. Digunakan untuk menghindari risiko pelanggaran dalam organisasi. (Mathis & Jackson, 2020).

e. Tes Fisik atau Kesehatan

Untuk pekerjaan yang menuntut kekuatan fisik atau ketahanan tubuh tertentu. Dilakukan

setelah seleksi administratif, bukan di awal. (Mondy & Martocchio, 2021).

Menurut Ivancevich and Konopaske (2013), “Penggunaan tes seleksi yang tepat dapat meningkatkan kualitas SDM yang direkrut dan mengurangi risiko kesalahan dalam proses seleksi.”. Tes Seleksi memiliki keunggulan, diantaranya:

- a. Objektif dan terstandarisasi.
- b. Efisien dalam menyaring banyak kandidat.
- c. Meningkatkan akurasi prediksi kinerja kerja (validitas tinggi).

2. Wawancara

Wawancara seleksi adalah percakapan yang dilakukan secara langsung antara atasan (*interviewer*) dan calon karyawan (*interviewee*), guna mengevaluasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kepribadian yang sesuai dengan pekerjaan (Veithzal, 2021). Wawancara adalah pertukaran ide yang disengaja, menjawab pertanyaan dan komunikasi antara dua orang atau lebih (Gary Dessler, 2020). Wawancara merupakan teknik seleksi yang paling umum dan penting dalam proses rekrutmen, karena memungkinkan organisasi menilai langsung atribut interpersonal, kemampuan komunikasi, serta kesesuaian budaya kandidat (Roza & Triase, 2024). Dari ketiga pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa wawancara adalah metode seleksi kerja yang melibatkan percakapan sistematis antara pewawancara dan pelamar untuk mengevaluasi kesesuaian kandidat terhadap jabatan tertentu, baik dari sisi kompetensi teknis maupun kepribadian. Berikut jenis-jenis wawancara, yaitu:

- a. Wawancara Terstruktur (*Structured Interview*)

Wawancara terstruktur melibatkan pengajuan pertanyaan yang sama kepada semua pelamar dalam urutan yang sama dan penilaian menggunakan sistem penilaian standar.

Pendekatan ini meningkatkan keandalan dan keadilan dalam proses seleksi (Dessler, 2020). Wawancara terstruktur merupakan wawancara yang dirancang sebelumnya secara sistematis dan formal. Pewawancara menggunakan pedoman yang telah disusun untuk memperoleh data yang relevan sesuai posisi pekerjaan (Veithzal, 2021).

Wawancara terstruktur memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Pertanyaan disusun berdasarkan analisis jabatan.
 - 2) Semua kandidat diberi pertanyaan yang sama.
 - 3) Jawaban dinilai menggunakan rubrik atau skala nilai yang telah ditentukan.
 - 4) Mengutamakan validitas dan reliabilitas tinggi dalam seleksi.
- b. Wawancara Berbasis Perilaku dan Situasional (*Behavioral & Situational Interview*)

Wawancara berbasis perilaku dan situasional (*Behavioral & Situational Interview*) adalah dua teknik wawancara modern yang digunakan untuk mengevaluasi kompetensi, pengalaman, dan potensi kandidat dalam menghadapi situasi kerja berdasarkan respons nyata atau hipotesis. Menurut Dessler (2020), wawancara perilaku didasarkan pada premis bahwa perilaku masa lalu merupakan prediktor terbaik untuk perilaku di masa depan. Kandidat diminta untuk menggambarkan situasi terkait pekerjaan di masa lalu dan bagaimana mereka meresponsnya. Dalam wawancara perilaku, pertanyaan dirancang untuk menggali pengalaman masa lalu kandidat, terutama yang berkaitan dengan keterampilan dan kompetensi kerja. Pewawancara biasanya menggunakan pendekatan STAR (*Situation, Task, Action, Result*) (Veithzal, 2021).

Wawancara situasional meminta kandidat untuk menjelaskan bagaimana mereka akan

menangani skenario hipotetis terkait pekerjaan. Metode ini membantu memprediksi bagaimana kinerja mereka di situasi mendatang (Noe, et.al, 2025). Dalam wawancara situasional, kandidat diberi kasus atau skenario yang mungkin mereka hadapi di masa depan dan diminta untuk menjelaskan bagaimana mereka akan menanganinya secara sistematis dan logis (Handoko, 2020).

c. Reaksi Kandidat terhadap Jenis Wawancara

Wawancara dengan struktur lebih tinggi (seperti Behavioral Interview) secara psikometrik unggul, namun belum tentu dipersepsikan positif oleh pelamar yang mungkin menyukai format yang lebih santai seperti wawancara konvensional tak terstruktur (Alonso & Moscoso, 2018).

d. Multiple Mini-Interview (MMI)

Sebuah format wawancara modern untuk seleksi talenta terutama digunakan dalam bidang kedokteran MMI terdiri dari beberapa wawancara singkat berurutan dengan berbagai penilai. Format ini memiliki reliabilitas dan validitas prediktif lebih tinggi dibanding wawancara tradisional panel tunggal. MMI meningkatkan keandalan dengan mengurangi bias pewawancara dan spesifisitas isi setiap pertanyaan. Hal ini memungkinkan pengambilan sampel keterampilan yang lebih luas dalam berbagai scenario (Rosenfeld et al, 2023). MMI sebagai metode yang terbukti mengurangi subjektivitas penilai dan menguji berbagai aspek psikologis secara lebih komprehensif (Mangundjaya, dkk, 2024). MMI memiliki beberapa keunggulan, yaitu:

- 1) Validitas dan reliabilitas tinggi karena mencakup banyak skenario.
- 2) Mengurangi bias personal (interviewer bias).
- 3) Menilai berbagai soft skills, termasuk komunikasi, empati, dan pemecahan masalah.
- 4) Cocok untuk penilaian berbasis kompetensi.

3. Assessment

Assessment center merupakan teknik penilaian terintegrasi yang melibatkan sejumlah alat dan aktivitas untuk mengevaluasi kompetensi kandidat secara komprehensif mulai dari simulasi tugas, presentasi, hingga diskusi kelompok. Metode ini efektif untuk mengidentifikasi bakat dan potensi karyawan serta menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat (Mangundjaya, dkk, 2024).

Assessment dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan proses sistematis untuk mengevaluasi kompetensi, potensi, perilaku, dan kualifikasi individu, guna mendukung pengambilan keputusan dalam rekrutmen, seleksi, promosi, pelatihan, hingga pengembangan karir. *Assessment* mengacu pada proses sistematis untuk mengukur atribut individu termasuk pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan ciri-ciri kepribadian yang relevan dengan kinerja pekerjaan (Gatewood, et.al, 2019). *Assesment* tidak hanya untuk tujuan seleksi tetapi berfungsi sebagai alat strategis untuk mengidentifikasi karyawan berpotensi tinggi dan merencanakan pengembangan mereka (Dessler, 2020). *Assessment* memiliki tujuan, sebagai berikut:

- a. Menilai kesesuaian kompetensi kandidat dengan kebutuhan jabatan.
- b. Memprediksi potensi kinerja masa depan.
- c. Menyaring individu yang tepat untuk posisi spesifik.
- d. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- e. Membantu proses suksesi dan promosi internal.

Kesimpulannya, alat dan teknik seleksi seperti tes, wawancara, dan *assessment* merupakan instrumen penting dalam proses rekrutmen untuk menilai kesesuaian kandidat terhadap posisi kerja secara objektif dan menyeluruh. Tes digunakan untuk mengukur aspek kognitif, kepribadian, keterampilan, dan integritas pelamar, sedangkan wawancara baik terstruktur, berbasis perilaku,

situasional, hingga *Multiple Mini-Interview* berfungsi menilai kompetensi dan karakter secara langsung. Sementara itu, *assessment center* memberikan evaluasi komprehensif melalui simulasi tugas dan aktivitas kerja nyata. Ketiga metode ini, bila digunakan secara tepat dan sistematis, dapat meningkatkan kualitas keputusan seleksi dan memastikan kandidat yang dipilih benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi.

E. Validitas dan Reliabilitas Instrumen Seleksi

1. Pengertian Validitas dan Reliabilitas

a. Validitas (*Validity*)

Validitas mengacu pada sejauh mana suatu alat seleksi benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur, serta seberapa baik hasil seleksi tersebut dapat memprediksi kinerja kerja di masa depan. Instrumen seleksi dikatakan valid jika ada hubungan yang kuat antara skor seleksi dengan kinerja aktual individu di tempat kerja (Dessler, 2020). Menurut Gatewood, et.al (2019) dalam *Human Resource Selection*, validitas adalah "*the degree to which evidence and theory support the interpretations of test scores for proposed uses of tests.*" Berikut jenis-jenis validitas seleksi:

- 1) Validitas Prediktif: Mengukur kemampuan instrumen untuk memprediksi kinerja masa depan.
- 2) Validitas Konkuren: Membandingkan skor tes dengan kinerja saat ini.
- 3) Validitas Isi: Sejauh mana konten tes mencerminkan tugas pekerjaan aktual.
- 4) Validitas Konstruksi: Seberapa baik alat mengukur karakteristik psikologis yang relevan dengan

b. Reliabilitas (*Reliability*)

Reliabilitas mengacu pada konsistensi hasil yang diberikan oleh instrumen seleksi. Artinya, jika suatu tes atau wawancara diulang pada waktu berbeda atau dengan penilai berbeda, hasilnya

tetap serupa. Menurut Noe, et.al, (2024) dalam buku *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, reliabilitas adalah tingkat di mana suatu instrumen bebas dari kesalahan pengukuran dan menghasilkan hasil yang stabil serta konsisten. Tipe reliabilitas yang umum digunakan:

- 1) *Test-Retest Reliability*: Konsistensi hasil ketika tes diulang.
- 2) *Inter-Rater Reliability*: Konsistensi skor antar penilai dalam wawancara.
- 3) *Internal Consistency*: Konsistensi antar item dalam satu tes.

2. Pentingnya Validitas dan Reliabilitas dalam Seleksi

Menurut Schmidt & Hunter (1998) dalam *Personnel Psychology*, validitas prediktif tinggi sangat penting karena berkaitan langsung dengan produktivitas organisasi dan biaya rekrutmen. Mereka menyatakan bahwa tes kognitif memiliki validitas prediktif tertinggi di antara semua alat seleksi. Selain itu, Mangundjaya et al. (2024) menyebutkan bahwa kombinasi instrumen yang valid dan reliabel akan meningkatkan akurasi seleksi, meminimalkan bias, dan membantu organisasi menemukan kandidat terbaik secara objektif.

3. Implikasi Praktis

- a. Instrumen seleksi seperti tes kognitif, wawancara terstruktur, dan assessment center memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi jika dirancang secara sistematis dan diuji secara empiris.
- b. Penggunaan alat seleksi yang tidak valid atau tidak reliabel dapat menghasilkan keputusan yang salah, meningkatkan turnover, dan menurunkan kualitas SDM.

Kesimpulannya, validitas dan reliabilitas adalah aspek penting dalam instrumen seleksi karena menentukan akurasi dan konsistensi hasil seleksi. Instrumen yang valid mampu memprediksi kinerja kerja, sementara yang reliabel menghasilkan hasil yang stabil. Kombinasi keduanya

meningkatkan objektivitas, efisiensi rekrutmen, dan kualitas SDM yang dipilih.

F. Pengaruh Employer Branding terhadap Rekrutmen

1. Efek Langsung pada Minat Melamar

Menurut Panjaitan & Santoso (2023), employer branding dengan dimensi seperti *interest value*, *economic value*, *social value*, dan *development value* terbukti memiliki efek positif dan signifikan terhadap niat pelamar untuk melamar pekerjaan. Reputasi perusahaan juga menjadi mediator yang memperkuat hubungan ini. Indra & Widoatmodjo (2021), menemukan bahwa *employer attractiveness* yang tercermin dalam strategi branding dan penggunaan media sosial meningkatkan reputasi perusahaan secara langsung, yang selanjutnya memperkuat niat pelamar untuk melamar.

2. Hubungan dengan Reputasi dan Hasil Rekrutmen

Hamid dan Rasmini (2024), menunjukkan bahwa employer branding secara positif dan signifikan meningkatkan reputasi perusahaan, yang kemudian mendorong niat melamar pekerjaan. Reputasi perusahaan di sini berperan sebagai mediator yang menghubungkan branding dan niat melamar.

a. Employer Branding Meningkatkan Reputasi Perusahaan

Reputasi organisasi yang positif akan memperbesar kemungkinan kandidat potensial untuk melamar dan bergabung. Hal ini juga menurunkan biaya perekrutan dan meningkatkan kualitas talenta yang tertarik. Hidayat et al. (2024) menjelaskan bahwa reputasi perusahaan sebagai hasil dari employer branding secara signifikan meningkatkan minat melamar kerja. Perusahaan dengan reputasi kuat cenderung menarik kandidat yang lebih berkualitas dan sesuai budaya organisasi. Menurut Backhaus & Tikoo (2004) reputasi perusahaan yang baik membantu

menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan yang berkinerja tinggi.

b. Reputasi Perusahaan Meningkatkan Efektivitas Rekrutmen

Penelitian oleh Tumasjan et al. (2021) di *Journal of Business Research* mengembangkan model di mana *employer branding orientation* memperkuat reputasi organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan hasil rekrutmen seperti:

- 1) Jumlah pelamar yang memenuhi syarat
- 2) Kualitas kandidat yang lebih baik
- 3) Proses seleksi yang lebih efisien

Employer branding yang kuat membentuk reputasi positif perusahaan di pasar tenaga kerja, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas dan kuantitas hasil rekrutmen. Reputasi berfungsi sebagai daya tarik utama bagi talenta terbaik, sekaligus memperkuat citra organisasi sebagai tempat kerja yang unggul.

3. Implikasi Praktis untuk Rekrutmen

Employer branding bukan sekadar alat pemasaran; ia menjadi aset strategis dalam meningkatkan daya tarik calon talenta sekaligus memperkuat reputasi perusahaan. Penyampaian nilai-nilai organisasi melalui media sosial, cerita karyawan, serta proposisi nilai yang autentik akan memperluas visibilitas, menarik talenta berkualitas, dan memperkuat proses rekrutmen secara menyeluruh.

Employer branding memiliki efek signifikan dalam menarik kandidat berkualitas. *Branding* yang kuat memperkuat reputasi perusahaan dan secara langsung meningkatkan minat pelamar untuk bergabung sehingga menjadi kunci strategis dalam rekrutmen modern.

Kesimpulannya, *Employer branding* yang kuat secara signifikan meningkatkan reputasi perusahaan dan menarik kandidat berkualitas, sehingga menjadi kunci strategis

dalam memperkuat minat melamar dan efektivitas proses rekrutmen.

G. Kepatuhan terhadap Hukum dan Etika dalam Seleksi

1. Kepatuhan Legalitas dan Keadilan Proses

Seleksi harus mematuhi hukum anti-diskriminasi yang berlaku, seperti *Equal Employment Opportunity (EEO)*, dan menghindari bias berdasarkan gender, umur, agama, ras, atau kondisi fisik. Pilihan alat seleksi harus *job-related* dan diverifikasi secara hukum agar tidak diskriminatif (*Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures*). Organisasi harus menjamin transparansi dalam proses rekrutmen, termasuk kriteria penilaian, tahapan seleksi, dan perlakuan adil kepada semua pelamar (Spawnjob, 2024).

2. Privasi Data dan Perlindungan Informasi

Informasi pelamar adalah data sensitif. Organisasi wajib mendapatkan persetujuan (*consent*) sebelum mengumpulkan, menyimpan, atau berbagi data, serta mematuhi peraturan seperti GDPR (AR Additional Resource, 2024; HR Line up, 2025). Rekrutmen berbasis teknologi (misalnya otomatisasi dan AI) harus dijalankan dengan struktur yang aman dan transparan, serta algoritmanya dikaji secara reguler untuk mencegah penyimpangan atau diskriminasi (Psico Smart, 2025)

3. Etika dalam Praktik Rekrutmen

Praktik seperti *Blind Recruitment* (menyembunyikan data identitas awal) atau penggunaan panel wawancara beragam, bisa mengurangi bias dan memperkuat objektivitas seleksi (Aurora, 2023). Menciptakan budaya etis melalui kode etik, pelatihan, dan auditor independen memperkuat integritas proses dan membangun kepercayaan publik (Spawnjob, 2025).

Kesimpulannya, kepatuhan terhadap hukum dan etika dalam seleksi berarti menjalankan proses rekrutmen yang adil, transparan, dan menghormati hak pelamar. Hal ini mencakup perlindungan data, penghindaran bias

diskriminatif, dan penggunaan teknologi secara bertanggung jawab. Implementasi praktik yang sesuai tidak hanya memenuhi regulasi, tapi juga memperkuat reputasi dan integritas organisasi.

H. Tren Rekrutmen Digital dan AI dalam Proses Seleksi

1. Otomatisasi dan Efisiensi Proses (*AI-driven Recruitment*)

AI kini umum digunakan untuk menyaring CV, menganalisis kandidat, dan membuat ranking secara otomatis mempercepat penyaringan awal secara signifikan tanpa bias manusia. Contohnya, Unilever mengurangi waktu rekrutmen dari 4 bulan menjadi hanya 4 minggu, menghemat ribuan jam kerja HR (Muma, 2025). Lebih dari 87% perusahaan global sudah memakai AI dalam proses rekrutmen, dan nilai pasar rekrutmen AI diperkirakan mencapai \$275 juta pada tahun 2030 (Ridho, 2025).

2. Pengalaman Rekrutmen Virtual dan Gamifikasi

Penggunaan wawancara virtual, video interview asinkron, dan teknologi seperti VR menjadi norma baru dalam seleksi, memungkinkan penilaian lebih fleksibel dan tiap kandidat dapat dinilai ulang lewat rekaman (Zein, 2025; Lia, 2025). *Gamified assessments* semakin populer untuk menguji soft skills seperti kreativitas dan kerja tim secara interaktif dan menarik (Lia, 2025).

3. *Hybrid AI-Human Engagement*

Tren terbaru menekankan pendekatan hybrid, yang menggabungkan efisiensi teknologi dengan sentuhan humanis AI sebagai penyaring awal, final decision tetap melibatkan penilai manusia untuk aspek psikologis, budaya, dan etika (Mahmudah, 2025).

4. Tantangan Etika dan Keadilan dalam AI Recruitment

AI dapat memperkuat bias jika datanya tidak netral. Studi menunjukkan AI seringkali cenderung mendiskriminasikan gender sesuai stereotip profesi (Sugat & Rohana, 2025). Audit algoritma, metrik fairness, dan transparansi sistem AI menjadi penting untuk memastikan keadilan dalam seleksi digital (Mujtaba & Mahapatra, 2025).

5. Kesenjangan Teknologi dan Tantangan Implementasi

Meskipun adopsi AI telah meningkat, masih ada kesenjangan pemahaman antara pimpinan dan staf HR hal ini menjadi hambatan adopsi inklusif (HRD Forum, 2025). Selain itu, AI dapat menciptakan pengalaman yang terasa impersonal bagi pelamar dan memicu penyalahgunaan seperti permintaan deepfake dalam wawancara virtual (Telford, 2025).

Kesimpulannya, tren rekrutmen digital dan AI semakin menggeser proses seleksi ke arah efisiensi, skala global, dan analitik berbasis data. Teknologi seperti ATS, video asinkron, VR, serta gamified assessment mempercepat dan memperluas jangkauan perekrutan. Namun, tantangan seperti bias algoritmik, kurangnya sentuhan manusia, dan kesenjangan pemahaman internal menuntut penerapan AI secara etis dan seimbang.

BAB 4

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan adalah melatih dan pengembangan dalam mengembangkan potensi yang di miliki seseorang untuk lebih cepat tanggap, sikap, perilaku, serta menggali potensi untuk lebih berkembang sehingga dalam melakukan pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien dalam waktu yang memang telah di tentukan.

Pelatihan yang dilakukan secara berkala sesuai dengan kebutuhan yang memang di butuhkan di dalam suatu organisasi maupun perusahaan yang dimana akan membuat sumber daya manusia semakin berkembang dengan lebih cepat dan akurat, dengan adanya tahapan-tahapan yang memang di butuhkan dalam menggali potensi yang di miliki setiap individu.

Sementara dalam pengembangan merupakan pengembangan yang ditujukan untuk masa depan, yang dimana pengembangan sendiri di berikan dengan tahapan-tahapan yang di perlukan oleh organisasi maupun perusahaan tanpa melihat waktu atau penggunaan kompetensi tersebut secara khusus.

Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan dalam mengkaji perbedaan ini dapat di klasifikasikan kedalam 3 aspek diantaranya:

1. Tujuan

a. Pelatihan

- ✓ Adanya kebutuhan yang diharuskan untuk meningkatkan kompetensi untuk tuntunan dalam memenuhi pekerjaan.
- ✓ Penerapan kompetensi harus segera di aplikasikan di dalam pekerjaan guna menunjang peningkatan organisasi atau perusahaan.
- ✓ Pelatihan di berikan kepada pegawai teknis yang harus melakukan pekerjaan dengan segera

b. Pengembangan

- ✓ Kompetensi di butuhkan untuk jangka panjang, tidak dengan tuntutan kebutuhan kerja yang mendesak.
- ✓ Penerapan kompetensi di lakukan to be continue terus menerus dalam penerapan untuk memperoleh tujuan di masa yang akan datang atau dengan kata lain penerapan kompetensi dalam pemikiran jangka panjang (think the future of competention)
- ✓ Pengembangan di berikan kepada seluruh pegawai yang memiliki rencana karir professional.

2. Waktu Pelaksanaan

a. Pelatihan

Pelatihan memerlukan waktu yang singkat bisa hanya satu atau dua hari , paling lama hanya satu minggu.

b. Pengembangan

- ✓ Pengembangan memerlukan waktu yang lama bisa berbulan-bulan bahkan bertahun-tahun
- ✓ Pengembangan terus menerus Improvement, renewal that is driven by change pengembangan yang dilakukan dengan adanya perubahan-perubahan di masa yang akan datang.

3. Metode

a. Pelatihan

Metode yang biasa dilakukan dalam pelatihan bersifat formal, biasanya hanya berbentuk seminar, workshop, atau pelatihan singkat.

b. Pengembangan

Metode yang dilakukan dalam pengembangan biasanya melalui mentoring, coaching, bimbingan dari pemimpin perusahaan

B. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan harus dilakukan guna menentukan kebutuhan pelatihan apa yang harus dilakukan dalam menunjang pekerjaan. Pelatihan dilakukan ketika adanya perubahan atau adanya pekerjaan yang di haruskan melakukan peningkatan yang signifikan.

Analisis kebutuhan pelatihan hendaknya dilakukan secara berkala untuk dapat mengefisienkan pekerjaan dan dapat meminimalisir kerugian yang di akibatkan ketidakmampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan.

1. Proses Analisis Kebutuhan Pelatihan

Menentukan proses kebutuhan pelatihan merupakan langkah yang harus di perhatikan dalam penyelenggaraan pelatihan.

a. Identifikasi Masalah & Tujuan Organisasi

- ✓ Menentukan alasan pelatihan: apakah untuk meningkatkan kinerja, mengurangi kesenjangan kompetensi, atau mencapai target organisasi.
- ✓ Menyelaraskan dengan visi, misi, dan strategi lembaga/organisasi.

b. Analisis Organisasi

- ✓ Mengkaji struktur, budaya, kebijakan, serta dukungan manajemen.
- ✓ Menilai apakah organisasi siap memfasilitasi penerapan hasil pelatihan.

c. Analisis Pekerjaan / Tugas (Task Analysis)

- ✓ Menguraikan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dibutuhkan dalam pekerjaan/tugas tertentu.

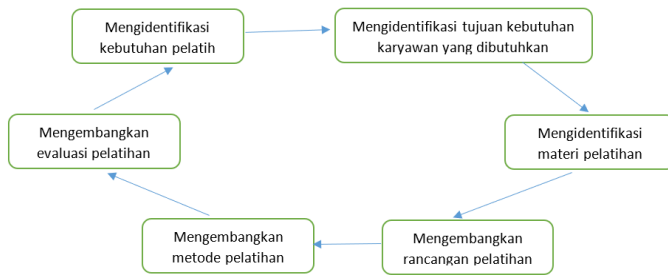
- ✓ Membandingkan standar kompetensi dengan kondisi nyata.
- d. Analisis Individu (Person Analysis)
 - ✓ Mengukur kemampuan, pengalaman, motivasi, dan kinerja tiap individu.
 - ✓ Mengidentifikasi siapa saja yang benar-benar membutuhkan pelatihan dan jenis pelatihan yang sesuai.
- e. Pengumpulan Data
 - ✓ Menggunakan metode: kuesioner, wawancara, observasi, tes, atau studi dokumen.
 - ✓ Data dianalisis untuk menemukan kesenjangan (gap) kompetensi.
- f. Penentuan Prioritas Kebutuhan
 - ✓ Tidak semua kebutuhan bisa dipenuhi sekaligus.
 - ✓ Prioritaskan berdasarkan urgensi, dampak terhadap kinerja, serta ketersediaan sumber daya.
- g. Laporan Hasil Analisis

Disusun dalam bentuk dokumen berisi: kebutuhan utama, sasaran pelatihan, rekomendasi materi, peserta sasaran, dan metode pelatihan yang disarankan.



C. Desain Program Pelatihan yang Efektif

Desain Program pelatihan yang efektif menurut Raymond A. (Rae, 1990) Neo Proses desain pelatihan yang ditunjukkan pada Gambar diatas didasarkan pada prinsip-prinsip Desain Sistem Instruksional. Desain sistem instruksional merupakan suatu pendekatan sistematis dalam merancang dan mengembangkan program pelatihan yang bertujuan meningkatkan efektivitas sumber daya manusia.



Meskipun tidak terdapat satu model pengembangan pembelajaran yang berlaku secara universal, model ADDIE (Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation) banyak digunakan sebagai kerangka konseptual karena mencakup tahapan analisis kebutuhan hingga evaluasi program. Dengan demikian, proses desain pelatihan yang efektif harus melalui langkah-langkah terstruktur agar tujuan pelatihan dapat dicapai secara optimal menurut Raymond (A.Neo, 2017).

- a. Mengidentifikasi Tujuan Pelatihan: Langkah pertama dalam desain pelatihan efektif adalah mengidentifikasi tujuan pelatihan yang ingin dicapai. Tujuan ini harus spesifik, terukur, dan realistis.
- b. Mengidentifikasi Karyawan yang Dibutuhkan: Langkah berikutnya adalah mengidentifikasi karyawan yang dibutuhkan untuk pelatihan. Karyawan ini harus memiliki kemampuan dan pengetahuan yang sesuai dengan tujuan pelatihan.

- c. Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan: Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang diperlukan. Kebutuhan ini dapat berupa pengetahuan, keterampilan, atau keahlian yang diperlukan untuk mencapai tujuan pelatihan.
- d. Mengembangkan Rancangan Pelatihan: Langkah berikutnya adalah mengembangkan rancangan pelatihan yang sesuai dengan tujuan dan kebutuhan pelatihan. Rancangan ini harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti waktu, biaya, dan sumber daya yang tersedia.
- e. Mengembangkan Materi Pelatihan: Langkah selanjutnya adalah mengembangkan materi pelatihan yang sesuai dengan rancangan pelatihan. Materi ini harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang diperlukan.

Menentukan desain pelatihan efektif merupakan kemudahan yang efektif dan efisien dalam melakukan pelatihan sumber daya manusia yang lebih baik, memudahkan dalam mengukur kebutuhan, memudahkan dalam mengukur kemampuan atau ilmu yang dibutuhkan oleh sumber daya manusia yang di tuju dalam pelatihan, dapat memotivasi karyawan untuk lebih baik setelah melakukan pelatihan.

D. Metode dan Media Pelatihan

Metode dan media pelatihan merupakan hal yang tidak dapat di pisahkan dalam terwujudnya pelatihan yang efektif dan efisien. Metode pelatihan ialah merupakan langkah yang di buat guna mempermudah proses pelatihan pada sumber daya manusia yang membutuhkan pelatihan tertentu, pada fase ini tidak semua metode dapat dilakukan pada kelompok manusia yang sama, ataupun jenis pelatihan yang sama hal ini dapat kita simpulkan bahwa pemilihan atau penggunaan metode harus disesuaikan dengan kebutuhan, tujuan dari dibuatnya pelatihan.

Sementara Media sebagai penopang terlaksananya pelatihan . Media Pelatihan ialah alat yang digunakan guna

menunjang proses pelaksanaan pelatihan yang di butuhkan oleh sumber daya manusia agar tidak menggunakan anggaran yang terlalu besar akibat Human Error, sehingga perlunya penggunaan media yang sesuai dengan pelatihan, selain itu media pelatihan juga dapat mempengaruhi keberhasilan pelatihan yang di selenggarakan organisasi perusahaan.

1. Jenis Metode Pelatihan

Dalam metode terdapat 2 jenis metode yang dimana adanya metode klasik dan metode modern, yang di antara keduanya memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, berikut perbandingan dari kedua metode pelatihan:

Kategori	Metode	Kelebihan	Kekurangan
Tradisional	Ceramah (Lecture)	Efisien untuk menyampaikan materi ke banyak peserta; mudah dilaksanakan.	Minim interaksi; kurang mengembangkan keterampilan praktis.
	Diskusi Kelompok	Meningkatkan partisipasi, berpikir kritis, dan komunikasi.	Memerlukan waktu lebih lama; sulit dikendalikan jika peserta terlalu banyak.
	On the Job Training	Praktis, kontekstual, hasil dapat langsung diterapkan.	Kualitas pelatihan sangat bergantung pada pembimbing/supervisor.
	Simulasi & Role Play	Memberikan pengalaman nyata; efektif untuk keterampilan interpersonal & manajerial.	Membutuhkan fasilitas & instruktur yang kompeten; bisa memakan biaya lebih tinggi.

Modern	Blended Learning	Fleksibel; memadukan tatap muka & daring; tetap ada interaksi langsung.	Membutuhkan kesiapan teknologi & literasi digital peserta.
	Experiential Learning	Mengasah keterampilan melalui pengalaman nyata; siklus refleksi & penerapan.	Tidak semua pengalaman bisa direplikasi; memerlukan fasilitator ahli.
	Action Learning	Mengembangkan kepemimpinan & problem solving; terkait langsung dengan kasus nyata organisasi.	Bisa menimbulkan tekanan; memerlukan dukungan penuh dari organisasi.

Berdasarkan tabel di atas dapat kita lihat perbandingan metode tradisional dengan metode modern dalam melakukan pelatihan, adapun kekurangan dan kelebihan di antara kedua metode tersebut, sama-sama memiliki tujuan untuk melakukan perubahan dalam kinerja, ilmu, pengalaman bagi sumber daya manusia dalam suatu organisasi perusahaan.

2. Pemilihan Metode Pelatihan berdasarkan Tujuan
Metode pelatihan dipilih berdasarkan tujuan yang memang diperlukan dalam peningkatan sumberdaya manusia yang berada dalam suatu organisasi perusahaan, hal ini dibuat untuk dapat mempermudah dalam pelaksanaan pelatihan serta dapat tepat pada sasaran yang diharapkan secara

ektif dan efisien. Adapun pemilihan metode pelatihan berdasarkan tujuan dapat di gambarkan sebagai berikut:



Kategori Pemilihan metode berdasarkan tujuan ialah :

a. Fokus Kepada Pengetahuan

Fokus kepada pengetahuan dimana memiliki tujuan, sumber daya manusia dapat memperbanyak, menambah berbagai pengetahuan umum, maupun khusus mengenai sebuah pekerjaan yang ada didalam suatu organisasi. Dimana metode yang digunakan berupa ceramah & diskusi yang dimana pemberi pelatihan memberikan pemaparan teori keilmuan mengenai perubahan apa yang di inginkan kemudian dilakukan diskusi baik secara langsung dengan pelatih penelitian, maupun dengan kelompok yang tersedia guna mencapai tujuan yang di diharapkan ialah perubahan dalam pengetahuan yang di butuhkan sumber daya manusia.

b. Fokus kepada Keterampilan

Fokus kepada keterampilan pelatihan ini digunakan untuk memperbaharui atau menambah keahlian dan

keterampilan yang di butuhkan sumber daya manusia yang dimana di pangaruhi oleh tuntutan perubahan lingkungan atau budaya, metode yang digunakan biasa dengan adanya On the job training dimana melakukan pelatihan pekerjaan secara langsung dengan di damping oleh tim ahli. Dan metode yang kedua ialah dengan Simulasi & Role Play dimana adanya pemberian simulasi dan pembiasaan yang dilakukan terus menerus sehingga langsung terdapat pengaruh yang signifikan dalam keterampilan yang di butuhkan sumber daya manusia.

c. Fokus kepada Kepemimpinan

Fokus kepada kepemimpinan pelatihan ini digunakan ketika pemimpin merasa harus memberikan pelatihan terhadap sumberdaya manusia yang berada dalam lingkup organisasi perusahaan tersebut, hal ini bisa diambil berdasarkan Action Learning dimana pemimpin langsung mempelajari kondisi organisasi dan langsung memutuskan unyuk melakukan pelatihan.

3. Jenis Media Pelatihan

Pemilihan media pelatihan merupakan aspek esensial dalam mendukung efektivitas pembelajaran bagi peserta. Media berfungsi sebagai sarana penyampaian pesan instruksional yang mampu memperjelas materi, meningkatkan keterlibatan, serta mengefisienkan proses pelatihan. Secara umum, media pelatihan dapat dikategorikan ke dalam empat kelompok utama, yaitu media tradisional, media modern, media digital berbasis teknologi, serta media kolaboratif.

1. Media Tradisional

Media ini mencakup presentasi berbasis PowerPoint atau Keynote, modul/handout cetak, serta papan tulis atau flipchart. Media tradisional berperan penting dalam menyusun materi pelatihan secara sistematis, memfasilitasi pemahaman peserta, serta mendukung interaksi langsung antara fasilitator dengan peserta.

2. Media Modern

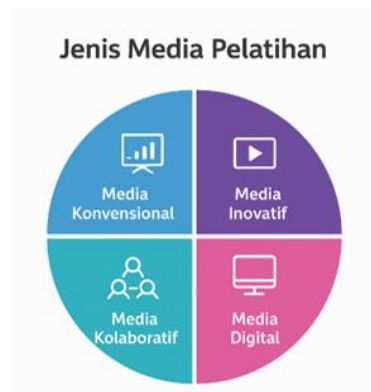
Bentuk media modern meliputi video pembelajaran interaktif, studi kasus tertulis, dan kartu peran (role card). Media ini memungkinkan peserta untuk memperoleh pengalaman belajar yang lebih kontekstual melalui simulasi, diskusi, maupun role play, sehingga mendorong keterampilan berpikir kritis, analitis, serta interpersonal.

3. Media Digital dan Teknologi

Kemajuan teknologi telah melahirkan berbagai inovasi dalam media pelatihan, seperti Learning Management System (LMS), modul e-learning berbasis SCORM/HTML5, aplikasi kuis interaktif (misalnya Kahoot atau Quizizz), serta teknologi Virtual Reality (VR) dan Augmented Reality (AR). Media ini memberikan fleksibilitas waktu dan ruang, meningkatkan interaktivitas, serta memberikan pengalaman belajar yang mendekati situasi nyata.

4. Media Kolaboratif

Media ini menekankan pada kerja sama dan interaksi antar peserta melalui forum diskusi daring (misalnya WhatsApp Group, Slack), dokumen kolaboratif online (Google Docs, Padlet), serta platform manajemen proyek (Trello, Asana). Media kolaboratif efektif dalam mendukung pendekatan Action Learning karena mendorong peserta terlibat dalam pemecahan masalah nyata secara kolektif.



E. Evaluasi Efektif Pelatihan (Kirkpatrick Model)

Evaluasi adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk menentukan sejauh mana tujuan telah tercapai. (Mulyasa, 2007) Evaluasi bertujuan memberikan gambaran tentang keberhasilan suatu kegiatan atau program. Evaluasi sendiri dilakukan guna untuk dapat mengetahui sejauh mana pelatihan yang dilakukan, terdapat hambatan, berhasil atau tidaknya pelatihan yang dilaksanakan.

Kirkpatrick Model adalah salah satu model evaluasi pelatihan yang paling populer dan banyak digunakan untuk mengukur efektivitas program pelatihan (Kirkpatrick, 2006). Model ini dikembangkan oleh Donald Kirkpatrick pada tahun 1959 dan membagi evaluasi pelatihan ke dalam empat tingkatan. Menurut Kirkpatrick, evaluasi pelatihan dilakukan dengan menilai empat aspek Reaction, Learning, Behavior, Result.

Dalam hal ini evaluasi pelatihan dikategorikan untuk melihat hasil yang diharapkan dengan melihat reaksi peserta pelatihan dengan melihat dari respon pelatihan yang dimana peserta pelatihan merasa puas, cukup dengan materi yang di berikan pada saat pelatihan. Learning pembelajaran yang di berikan dapat dilihat dari implementasi keterampilan atau sikap yang di tunjukkan oleh peserta pelatihan dengan sumber daya manusia yang lebih kreatif dan inovatif. Perubahan perilaku (Behavior) perubahan perilaku peserta dalam pekerjaan sehari-hari setelah mengikuti pelatihan apakah mengalami perubahan atau masih tetap sama dalam budaya organisasi tersebut. Hasil (Results) Dampak pelatihan terhadap hasil organisasi seperti produktivitas, kualitas kerja atau penurunan biaya dalam kegiatan keorganisasian.

1. Model Ukur Evaluasi Pelatihan

a. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengetahui apakah pelatihan sudah berjalan dengan semestinya, kuisisioner di berikan kepada peserta penerima pelatihan yang dimana

- untuk mengetahui pemahaman, materi yang di berikan dapat terserap atau tidak
- b. Tes Pengukuran
Melakukan tes kepada peserta yang sudah mengikuti pelatihan, dengan membetrika tugas yang telah di berikan pelatihan, kemudian dilihat apa mampu mengatasi, mengerjakan sehingga dapat terlihat kompetensi apa saja yang sudah dapat di aplikasikan , yang kurang dan belum teraplikasikan sehingga dapat di ketahui langkah selanjutnya dalam pelatihan yang akan datang.
 - c. Supervisi
Supervisi pada pelatihan ini dimana Pemimpin melakukan pengawasan, pembinaan dan pengarahan yang dilakukan pada saat setelah melakukan pelatihan, dimana pemimpin memiliki wewenang untuk memastikan pelatihan yang dilakukan sudah berjalan sesuai dengan kebutuhan organisasi.
Pemimpin memastikan prosedur, target, edukatif , dan praktik yang dilakukan udah di sesuai dengan pelatihan yang sudah di programkan untuk meningkatkan kinerja, kualitas sumber daya manusia serta organisasi dapat berjalan efektif dan efisien.
 - d. Feedback (Penilaian 2 Arah)
Penialain dua arah yang dimana sumber daya manusia yang telah melakukan pelatihan kemudian mempraktikan kepada rekan sejawat, ataupun pada projek tertentu dapat dinilai dari teman sejawat atau dengan perjalanan projek yang berhasil atau mengalami peningkatan.

F. Program Pengembangan Karir dan Talenta

Program pengembangan karir dan talenta merupakan program yang sangat baik untuk di lakukan agar dapat memotivasi sumber daya manusa menjadi lebih baik, mendorong pengembangan Human self yang dimana

keinginan untuk melakukan perkembangan dengan adanya perkembangan karir dan talenta.

Talenta sendiri merupakan kelebihan yang dimiliki seorang individu untuk menunjang kehidupan dalam dunia pekerjaan maupun organisasi. Talenta merupakan sesuatu modal utama yang dimiliki seseorang yang sulit untuk ditiru orang lain, dan tidak mudah untuk digantikan.

"A career is defined as the combination and sequence of roles played by a person during the course of a lifetime. These roles include those of child, pupil or student, leisurite, citizen, worker, spouse, homemaker, parent, and pensioner, positions with associated expectations that are occupied at some time by most people, and other less common roles such as those of criminal, reformer, and lover." (Super, 1980)

Dalam konteks psikologi perkembangan karier, Super (1980) menekankan bahwa karier tidak dapat dipahami sebagai suatu titik atau jabatan tertentu, melainkan sebagai suatu proses dinamis yang mencakup keseluruhan rangkaian peran sosial yang dijalani individu sepanjang hayatnya. Setiap individu menjalani berbagai peran—seperti anak, pelajar, pekerja, pasangan, orang tua, hingga pensiunan—yang saling berinteraksi dan membentuk pengalaman karier secara kumulatif. Perkembangan karier bersifat multidimensional, karena dipengaruhi oleh perubahan konsep diri (self-concept) serta konteks sosial dan peran yang dijalankan individu pada setiap tahap kehidupan. Dengan demikian, pemahaman terhadap karier menuntut pendekatan yang memperhitungkan aspek temporal (fase kehidupan), sosial (peran dan hubungan), dan psikologis (identitas dan nilai diri) secara integratif.

Holland (1973, 1997) menekankan bahwa pilihan karier adalah ekspresi dari kepribadian seseorang. Teori ini membagi individu dan lingkungan kerja ke dalam enam tipe:

1. Realistic (R): Praktis, suka pekerjaan fisik atau teknis.
2. Investigative (I): Analitis, suka penelitian dan problem solving.

3. Artistic (A): Kreatif, ekspresif, menghargai kebebasan dan seni.
4. Social (S): Peduli orang lain, suka mengajar atau membantu.
5. Enterprising (E): Ambisius, suka memimpin dan berwirausaha.
6. Conventional (C): Teratur, disiplin, suka prosedur dan sistem.

Karir merupakan perjalanan hidup dari sebuah organisasi atau pekerjaan, bahkan karir menjadi fokus, tujuan dalam menjalankan pekerjaan untuk menjadi lebih baik, dan keinginan untuk menambah ilmu, keterampilan dan pengasilan lebih baik.

“The career is the combination of roles played by a person during the course of a lifetime; the sequence of occupations, jobs, and positions engaged in, together with the corresponding role behavior.” (Super D. S., 1996)

Karier dipandang sebagai suatu proses perkembangan yang berlangsung sepanjang kehidupan, bukan sekadar posisi atau jabatan tertentu yang disandang individu. Karier terbentuk melalui kombinasi dan rangkaian peran sosial yang dijalani seseorang dalam lintasan hidupnya, mulai dari peran sebagai anak, pelajar, pekerja, pasangan, orang tua, hingga memasuki masa pensiun.

Dalam kerangka Life-Span, perkembangan karier melewati lima fase utama, yaitu growth, exploration, establishment, maintenance, dan decline, di mana setiap tahap memiliki dinamika perkembangan, tuntutan, dan tujuan yang khas. Sementara itu, dalam perspektif Life-Space, individu menjalani beragam peran sosial secara bersamaan, dan interaksi antar peran tersebut turut membentuk identitas serta memengaruhi arah pilihan karier.

Selain itu, konsep karier juga erat kaitannya dengan self-concept, yakni bagaimana individu memandang dirinya sendiri. Pandangan ini bersifat dinamis dan senantiasa berubah seiring dengan pengalaman hidup maupun interaksi sosial, sehingga berimplikasi langsung terhadap keputusan dan jalur karier yang ditempuh.

G. Pembelajaran Berbasis Teknologi (E-Learning, LMS)

Pembelajaran berbasis teknologi merupakan proses pembelajaran yang berbasiskan teknologi, yang dimana proses pembelajaran menggunakan media teknologi, dan modul pembelajaran di gabungkan dengan teknologi yang saat ini sedang berkembang dalam pembelajaran agar proses pembelajaran semakin berkembang. (Rosenberg, 2001) menjelaskan bahwa “E-learning refers to the use of internet technologies to deliver a broad array of solutions that enhance knowledge and performance”, yang berarti e-learning merupakan penggunaan teknologi internet untuk menyediakan berbagai solusi pembelajaran yang dapat meningkatkan pengetahuan dan kinerja.

Sejalan dengan itu, pembelajaran berbasis teknologi dapat dipahami sebagai suatu sistem pendidikan yang mengintegrasikan perangkat digital, jaringan internet, serta aplikasi berbasis komputer untuk memfasilitasi proses interaksi pedagogis antara pendidik dan peserta didik. Pendekatan ini memungkinkan kegiatan belajar tidak lagi dibatasi ruang dan waktu, sehingga memberikan fleksibilitas dan aksesibilitas yang lebih luas dibandingkan metode pembelajaran konvensional.

Model e-learning dapat dipahami sebagai mekanisme pendidikan yang berbasis teknologi digital, terutama internet, yang berfungsi untuk mentransfer materi pembelajaran, memfasilitasi komunikasi interaktif, dan mengukur perkembangan hasil belajar peserta didik. E-learning sensiri merupakan suatu bentuk sistem pembelajaran yang memanfaatkan perangkat elektronik, khususnya jaringan internet, sebagai sarana untuk menyajikan materi ajar, mendukung aktivitas diskusi, serta melakukan proses evaluasi terhadap capaian belajar.

Sementara LMS (Learning Management System) adalah sebuah platform teknologi pendidikan yang berperan dalam penyelenggaraan pembelajaran berbasis internet melalui pengelolaan materi, penyampaian sumber belajar, serta pemantauan perkembangan siswa selama proses pembelajaran berlangsung. “A learning management system (LMS) is a software application for the

administration, documentation, tracking, reporting and delivery of educational courses or training programs.” (Ellis, september, 19, 2025). Menurut Ellis (2009), LMS merupakan aplikasi perangkat lunak yang berfungsi untuk mengelola administrasi, mendokumentasikan, memantau, melaporkan, serta menyampaikan materi pembelajaran maupun program pelatihan secara daring.

1. E-Learning

a. Karakteristik E-Learning

Secara umum, e-learning memiliki ciri khas yang membedakannya dari pembelajaran konvensional, antara lain:

- ✓ Interaktif → memungkinkan adanya komunikasi dua arah antara pengajar dan peserta didik melalui forum, chat, atau video conference.
- ✓ Fleksibel → proses belajar dapat dilakukan kapan saja dan di mana saja selama terhubung dengan internet.
- ✓ Mandiri → peserta didik dapat mengatur tempo, waktu, dan cara belajarnya sesuai kebutuhan.
- ✓ Terintegrasi teknologi → memanfaatkan perangkat digital dan platform daring untuk penyampaian materi serta pengelolaan pembelajaran.
- ✓ Aksesibilitas tinggi → materi pembelajaran dapat diperbarui dan diakses berulang kali oleh peserta didik.

b. Jenis E-Learning

Berdasarkan bentuk interaksi dan waktu pelaksanaan, e-learning dapat dibedakan menjadi:

- ✓ Synchronous E-Learning
Dilaksanakan secara real-time, misalnya melalui video conference, live chat, atau kelas virtual. Guru dan siswa berinteraksi langsung pada waktu yang sama meskipun berada di lokasi berbeda.

- ✓ Asynchronous E-Learning
Peserta didik dapat mengakses materi kapan saja tanpa harus bersamaan waktunya dengan guru, contohnya melalui modul online, video rekaman, forum diskusi, atau email.
 - ✓ Blended Learning
Menggabungkan pembelajaran daring dengan tatap muka langsung di kelas, sehingga menggabungkan keunggulan keduanya.
- c. Fungsi E-Learning
- ✓ Sebagai sumber belajar → menyediakan materi pembelajaran digital yang mudah diakses.
 - ✓ Sebagai sarana komunikasi → memungkinkan adanya interaksi akademik antara pendidik dan peserta didik.
 - ✓ Sebagai media evaluasi → mendukung pelaksanaan kuis, ujian online, serta penilaian otomatis.
 - ✓ Sebagai manajemen pembelajaran → membantu mengorganisasi jadwal, tugas, nilai, dan rekam jejak belajar siswa.
 - ✓ Sebagai pendukung kemandirian belajar → memberikan kesempatan bagi peserta didik untuk belajar sesuai gaya dan kecepatan masing-masing.

2. Learning Management System (LMS)

a. Karakteristik LMS

LMS memiliki beberapa ciri utama yang membedakannya dari platform pembelajaran lain, di antaranya:

- ✓ Terpusat → seluruh materi, aktivitas, dan data pembelajaran tersimpan dalam satu sistem yang terintegrasi.
- ✓ Interaktif → mendukung komunikasi dua arah melalui forum diskusi, chat, atau pengumuman.

- ✓ Fleksibel → dapat diakses kapan saja dan di mana saja dengan koneksi internet.
- ✓ Terstruktur → memungkinkan pendidik mengatur alur pembelajaran, mulai dari distribusi materi, pemberian tugas, hingga evaluasi.
- ✓ Terdokumentasi → setiap aktivitas peserta didik terekam, sehingga memudahkan pemantauan perkembangan belajar.

b. Jenis LMS

LMS dapat dibedakan menjadi beberapa kategori, antara lain:

- ✓ Proprietary LMS → dikembangkan oleh perusahaan dengan lisensi berbayar, misalnya Blackboard atau Canvas.
- ✓ Open-Source LMS → bersifat gratis dan dapat dimodifikasi sesuai kebutuhan, contohnya Moodle atau Chamilo.
- ✓ Cloud-Based LMS → berjalan melalui layanan daring tanpa memerlukan instalasi perangkat keras khusus, seperti Google Classroom atau Edmodo.
- ✓ Installed LMS → harus dipasang pada server tertentu dan biasanya digunakan oleh institusi besar dengan kontrol penuh terhadap sistem.

c. Tujuan LMS

Penggunaan LMS bertujuan untuk:

- ✓ Mempermudah penyampaian dan distribusi materi pembelajaran.
- ✓ Mendukung proses evaluasi, penilaian, dan umpan balik secara sistematis.
- ✓ Meningkatkan keterlibatan dan interaksi antara pendidik dengan peserta didik.
- ✓ Menyediakan dokumentasi serta laporan perkembangan hasil belajar.
- ✓ Mengoptimalkan efektivitas proses belajar melalui teknologi digital.

d. Kelebihan LMS

- ✓ Aksesibilitas tinggi → materi dapat diakses kapan saja tanpa batas geografis.
- ✓ Efisiensi administrasi → memudahkan pengelolaan data, nilai, dan aktivitas belajar.
- ✓ Personalisasi belajar → memungkinkan peserta didik belajar sesuai kebutuhan dan kecepatannya.
- ✓ Kolaboratif → menyediakan ruang diskusi, kerja kelompok, dan interaksi virtual.
- ✓ Ramah lingkungan → mengurangi penggunaan kertas karena materi berbentuk digital.

e. Kekurangan LMS

- ✓ Ketergantungan pada teknologi → membutuhkan perangkat digital dan koneksi internet yang stabil.
- ✓ Hambatan interaksi sosial → interaksi tatap muka langsung menjadi terbatas.
- ✓ Kesiapan pengguna → tidak semua pendidik dan peserta didik terbiasa menggunakan teknologi pembelajaran.
- ✓ Biaya dan infrastruktur → beberapa LMS memerlukan biaya lisensi atau server yang relatif tinggi.
- ✓ Potensi distraksi → peserta didik bisa terdistraksi oleh aktivitas online lain saat menggunakan LMS.

H. Peran Pelatihan dalam Organisasi Pembelajaran

Peran Pelatihan dalam organisasi pembelajaran bagi sumber daya manusia senggiri sangatlah besar dimana pelatihan dilakukan sebagai sarana, cara untuk memberikan penguatan dalam proses pembelajaran baik secara langsung maupun tidak langsung. Berikut saya kelompokkan peran pelatihan dalam organisasi pembelajaran:

1. Penguatan Kompetensi Individu
Pelatihan berperan penting dalam memperkaya wawasan, keterampilan, serta sikap kerja tenaga kerja. Dalam kerangka organisasi pembelajaran, pengembangan kapasitas ini diarahkan tidak hanya pada kebutuhan operasional saat ini, melainkan juga pada kesiapan menghadapi tantangan di masa mendatang.
2. Sarana Adaptasi terhadap Dinamika Lingkungan
Organisasi yang berorientasi pada pembelajaran menuntut fleksibilitas tinggi dalam menghadapi perubahan. Melalui pelatihan, karyawan dipersiapkan untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, perubahan struktur kerja, dan tuntutan global, sehingga tetap mampu bekerja secara efektif.
3. Penciptaan Budaya Belajar Berkesinambungan
Pelatihan mendorong terbentuknya kebiasaan belajar sepanjang hayat, baik secara individu maupun kolektif. Hal ini mendukung tumbuhnya budaya berbagi pengetahuan, refleksi, dan kolaborasi, yang merupakan ciri utama organisasi pembelajaran.
4. Pemicu Inovasi dan Kreativitas
Kegiatan pelatihan membuka peluang bagi karyawan untuk memperoleh perspektif baru yang dapat dimanfaatkan dalam menghasilkan ide-ide inovatif. Dengan demikian, organisasi mampu meningkatkan kualitas produk, layanan, serta cara kerja yang lebih efisien.
5. Kontribusi terhadap Kinerja Organisasi
Manfaat pelatihan tidak hanya terlihat pada peningkatan kapasitas individu, tetapi juga berdampak langsung pada produktivitas, kualitas kerja, dan pencapaian tujuan strategis organisasi.
6. Investasi untuk Masa Depan SDM
Organisasi pembelajaran menuntut sumber daya manusia yang tangguh dan siap menghadapi ketidakpastian. Pelatihan menjadi instrumen utama dalam menyiapkan tenaga kerja dengan kompetensi

Dr. Lina Herlina, S.Hum, M.Pd

yang sesuai dengan tuntutan era digital dan ekonomi berbasis pengetahuan.

BAB 5

MANAJEMEN KINERJA DAN PELATIHAN KARYAWAN

Manajemen kinerja merupakan salah satu aspek yang paling penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Konsep ini berkembang seiring dengan tuntutan organisasi modern yang semakin kompleks dan kompetitif. Kinerja tidak hanya dipandang sebagai pencapaian individu, tetapi juga sebagai sebuah sistem yang berkaitan langsung dengan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, manajemen kinerja berperan sebagai alat yang menjembatani strategi organisasi dengan aktivitas sehari-hari para karyawan. Tanpa manajemen kinerja yang efektif, organisasi akan kesulitan mengukur sejauh mana target strategis tercapai. Buku ini disusun dengan tujuan memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai manajemen kinerja, mulai dari tujuan, fungsi, proses, hingga integrasinya dengan sistem penghargaan. Selain itu, pembahasan akan dilengkapi dengan contoh praktis dan teori-teori mutakhir agar dapat

A. Tujuan dan Fungsi Manajemen Kinerja

1. Tujuan Manajemen Kinerja

Menilai kinerja tidak semata-mata berdasarkan faktor finansial, tetapi juga mencakup perspektif pelanggan, efektivitas proses internal, serta aspek pembelajaran dan pengembangan. Manajemen kinerja merupakan sistem yang dirancang untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi dapat berkontribusi secara optimal terhadap

pencapaian sasaran strategis. Tujuannya tidak hanya terbatas pada penilaian hasil kerja, tetapi juga mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengendalian kinerja secara berkesinambungan. Secara akademik, penerapan manajemen kinerja memiliki lima tujuan utama. Pertama, tujuan strategis, yaitu menjamin bahwa aktivitas dan perilaku individu sejalan dengan visi, misi, serta arah strategis organisasi. Kedua, tujuan administratif, yakni memberikan dasar yang objektif dalam pengambilan keputusan manajerial seperti promosi, kompensasi, mutasi, maupun pemutusan hubungan kerja. Ketiga, tujuan pengembangan, di mana manajemen kinerja berperan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan serta menyediakan intervensi berupa pelatihan, pembimbingan, atau coaching untuk meningkatkan kompetensi. Keempat, tujuan motivasi dan komitmen, yang bertujuan menumbuhkan dorongan kerja dengan memberikan kejelasan ekspektasi, umpan balik yang konstruktif, serta penghargaan atas capaian kinerja. Kelima, tujuan peningkatan kinerja organisasi, yaitu meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta produktivitas organisasi secara menyeluruh melalui penyesuaian dan penguatan kinerja individu dan tim.

a. Strategis

Memastikan bahwa peran dan aktivitas setiap karyawan terintegrasi dengan arah, visi, dan misi organisasi.

b. Administratif

Menjadi dasar bagi pengambilan keputusan manajerial, seperti pemberian kompensasi, kenaikan jabatan, penempatan ulang, maupun pemberhentian kerja.

c. Pengembangan

Mengungkap potensi dan kelemahan karyawan serta menyediakan dukungan berupa pelatihan, bimbingan, atau pendampingan untuk meningkatkan kemampuan kerja.

d. Motivasi dan Komitmen

Mendorong semangat kerja dengan memberikan kejelasan mengenai target yang diharapkan,

menyampaikan umpan balik yang membangun, serta memberikan penghargaan atas prestasi.

- e. Peningkatan Kinerja Organisasi
Mendorong terciptanya efektivitas, efisiensi, serta produktivitas organisasi melalui optimalisasi kontribusi individu maupun tim.

2. Fungsi Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja berfungsi tidak hanya sebagai mekanisme evaluasi, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi serta memperkuat komitmen karyawan melalui kejelasan ekspektasi, pemberian umpan balik yang membangun, dan penghargaan atas capaian kerja. Fungsi ini mencakup aspek pengembangan sekaligus administratif, sebagaimana ditegaskan (AMstrong, 1998) bahwa manajemen kinerja merupakan sistem strategis yang menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi melalui evaluasi, pembinaan, dan pemberian penghargaan. Sejalan dengan itu, Vroom (1964) melalui Expectancy Theory menjelaskan bahwa motivasi kerja akan optimal apabila karyawan memahami hubungan antara usaha yang dikeluarkan, kinerja yang dicapai, dan imbalan yang diperoleh. Dengan demikian, pemberian umpan balik dan penghargaan yang adil merupakan elemen krusial dalam menciptakan keterikatan dan loyalitas karyawan.

Manajemen kinerja merupakan suatu sistem yang terintegrasi, di mana setiap fungsinya saling mendukung dalam menciptakan efektivitas organisasi.

- a. Fungsi perencanaan (planning) berperan dalam merumuskan sasaran kerja dan standar kinerja yang jelas agar individu maupun tim memiliki arah yang selaras dengan tujuan organisasi.
- b. Fungsi pemantauan dan pengukuran (monitoring/measurement) digunakan untuk menilai sejauh mana hasil kerja aktual sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
- c. Fungsi umpan balik dan evaluasi (feedback/evaluation) bertujuan memberikan informasi kepada karyawan mengenai kekuatan maupun area yang masih perlu diperbaiki.

- d. Fungsi pengembangan (development/improvement) menekankan pada penyediaan pelatihan, pendampingan, serta coaching untuk meningkatkan kapasitas kerja.
- e. Fungsi penghargaan dan pengakuan (reward & recognition) berfungsi menjaga motivasi melalui pemberian insentif maupun apresiasi atas prestasi kerja.
- f. Fungsi kontrol (control) menjadi mekanisme korektif ketika terjadi penyimpangan, sehingga organisasi tetap berada pada jalur yang diharapkan.

B. Proses Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja dipandang sebagai suatu siklus berkesinambungan yang bertujuan menyelaraskan target individu dengan strategi organisasi melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, hingga evaluasi kinerja. Proses ini bersifat interaktif karena melibatkan komunikasi timbal balik antara pimpinan dan karyawan, sehingga setiap anggota organisasi memahami ekspektasi yang ditetapkan sekaligus memperoleh dukungan untuk mencapai hasil optimal.

Menurut (Armstrong, 2009) dan (wibowo, 2016), terdapat beberapa tahapan utama dalam proses manajemen kinerja.

- 1) Perencanaan kinerja (performance planning) yang berfokus pada penyusunan tujuan, indikator kinerja utama (Key Performance Indicators), serta standar pencapaian melalui kesepakatan antara atasan dan bawahan agar selaras dengan arah strategis organisasi.

Pembahasan mengenai Perencanaan kinerja (performance planning) dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Perencanaan kinerja (performance planning) memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu,

Perencanaan kinerja (performance planning) juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (evidence-based management) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Perencanaan kinerja (performance planning) benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Perencanaan kinerja (performance planning) dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Perencanaan kinerja (performance planning) memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Perencanaan kinerja (performance planning) juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang.

Pelaksanaan dan pemantauan (performance execution & monitoring), yaitu tahap ketika karyawan melaksanakan tugas sesuai rencana, sementara pimpinan melakukan pemantauan secara berkala.

- 2) Pengembangan kinerja (performance development), yang mencakup pemberian pelatihan, mentoring, dan coaching untuk memastikan karyawan memiliki keterampilan dan sumber daya yang memadai.

Pembahasan mengenai Pelaksanaan (performance execution) dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam

praktiknya, Pelaksanaan (performance execution) memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Pelaksanaan (performance execution) juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (evidence-based management) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Pelaksanaan (performance execution) benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Pelaksanaan (performance execution) dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Pelaksanaan (performance execution) memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Pelaksanaan (performance execution) juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (evidence-based management) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Pelaksanaan (performance execution) benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

3) Pemantauan (Monitoring)

Pembahasan mengenai Pemantauan (monitoring) dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Pemantauan (monitoring) memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Pemantauan (monitoring) juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (evidence-based management) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Pemantauan (monitoring) benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Pemantauan (monitoring) dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Pemantauan (monitoring) memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Pemantauan (monitoring) juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (evidence-based management)

untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Pemantauan (monitoring) benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

- 4) Umpan balik dan evaluasi (feedback & evaluation), di mana pimpinan memberikan umpan balik konstruktif terkait pencapaian, kekuatan, dan area perbaikan, yang sekaligus menjadi dasar pengambilan keputusan manajerial. Umpan balik (feedback) dan evaluasi (evaluation) merupakan elemen krusial dalam manajemen kinerja yang berfungsi sebagai media komunikasi antara pimpinan dan karyawan mengenai pencapaian kerja yang diraih. Kegiatan ini tidak sekadar menilai sejauh mana target telah tercapai, tetapi juga memberikan gambaran mengenai potensi yang perlu dipertahankan serta aspek yang membutuhkan perbaikan. Umpan balik yang baik harus bersifat konstruktif, jelas, dan diarahkan pada perbaikan sehingga dapat memperkuat motivasi serta komitmen pegawai. Sementara itu, evaluasi kinerja digunakan sebagai pijakan dalam pengambilan keputusan manajerial, seperti promosi, pemberian penghargaan, hingga perencanaan pengembangan karier. Evaluasi kinerja tidak hanya bersifat administratif, melainkan juga berperan sebagai sarana pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalitas tenaga kerja.
- 5) Reward dan pengakuan (reward & recognition) diberikan dalam bentuk kompensasi, promosi, atau penghargaan lainnya guna menjaga motivasi serta komitmen kerja. Pemberian hadiah atau reward yang di berikan kepada tenaga kerja yang berdasarkan kepada pengakuan seorang pemimpin karena sumber daya manusia dalam organisasi telah melakukan pekerjaan dengan baik, diberikannya kompensasi, promosi atau sebuah penghargaan berupa gaji maupun kenaikan jabatan guna memberikan motivasi untuk menjadi lebih berkembang dan terus termotivasi untuk mendapatkan jenjang jabatan yang lebih tinggi.

- 6) Tindak lanjut dan perbaikan (follow-up & improvement) dilakukan jika terdapat kesenjangan antara hasil aktual dan standar, sehingga organisasi dapat melakukan perbaikan berkesinambungan untuk mempertahankan efektivitasnya.

Evaluasi yang dilakukan dalam manajemen kinerja untuk memberikan tindak lanjut dari hasil kinerja yang dilakukan tenaga kerja untuk dapat dilakukan perbaikan atau perubahan dalam tindak kerja untuk menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien dalam menghasilkan target suatu organisasi perusahaan.

C. Metode Penilaian Kinerja : Tradisional dan Modern

1. Metode tradisional: rating scale, checklist, ranking, forced distribution

Pembahasan mengenai Metode tradisional: rating scale, checklist, ranking, forced distribution dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Metode tradisional: rating scale, checklist, ranking, forced distribution memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Metode tradisional: rating scale, checklist, ranking, forced distribution juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (evidence-based management) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Metode tradisional: rating scale, checklist, ranking, forced distribution benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan

demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Metode tradisional: rating scale, checklist, ranking, forced distribution dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Metode tradisional: rating scale, checklist, ranking, forced distribution memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Metode tradisional: rating scale, checklist, ranking, forced distribution juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (evidence-based management) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Metode tradisional: rating scale, checklist, ranking, forced distribution benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Metode tradisional: rating scale, checklist, ranking, forced distribution dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Metode tradisional: rating scale, checklist, ranking, forced distribution memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan.

Selain itu, Metode tradisional: rating scale, checklist, ranking, forced distribution juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Metode tradisional: rating scale, checklist, ranking, forced distribution benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Metode tradisional: rating scale, checklist, ranking, forced distribution dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Metode tradisional: rating scale, checklist, ranking, forced distribution memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Metode tradisional: rating scale, checklist, ranking, forced distribution juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Metode tradisional: rating scale, checklist, ranking, forced distribution benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Metode tradisional: rating scale, checklist, ranking, forced distribution dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Metode tradisional: rating scale, checklist, ranking, forced distribution memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Metode tradisional: rating scale, checklist, ranking, forced distribution juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (evidence-based management) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Metode tradisional: rating scale, checklist, ranking, forced distribution benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

2. Metode modern: MBO, 360-degree feedback, BARS, HR analytics

Pembahasan mengenai Metode modern: MBO, 360-degree feedback, BARS, HR analytics dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Metode modern: MBO, 360-degree feedback, BARS, HR analytics memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi

secara signifikan. Selain itu, Metode modern: MBO, 360-degree feedback, BARS, HR analytics juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Metode modern: MBO, 360-degree feedback, BARS, HR analytics benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Metode modern: MBO, 360-degree feedback, BARS, HR analytics dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Metode modern: MBO, 360-degree feedback, BARS, HR analytics memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Metode modern: MBO, 360-degree feedback, BARS, HR analytics juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Metode modern: MBO, 360-degree feedback, BARS, HR analytics benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Metode modern: MBO, 360-degree feedback, BARS, HR analytics dalam manajemen kinerja

tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Metode modern: MBO, 360-degree feedback, BARS, HR analytics memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Metode modern: MBO, 360-degree feedback, BARS, HR analytics juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Metode modern: MBO, 360-degree feedback, BARS, HR analytics benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Metode modern: MBO, 360-degree feedback, BARS, HR analytics dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Metode modern: MBO, 360-degree feedback, BARS, HR analytics memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Metode modern: MBO, 360-degree feedback, BARS, HR analytics juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi

akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Metode modern: MBO, 360-degree feedback, BARS, HR analytics benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Metode modern: MBO, 360-degree feedback, BARS, HR analytics dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Metode modern: MBO, 360-degree feedback, BARS, HR analytics memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Metode modern: MBO, 360-degree feedback, BARS, HR analytics juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Metode modern: MBO, 360-degree feedback, BARS, HR analytics benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

3. Kelebihan dan kelemahan masing-masing metode
Pembahasan mengenai Kelebihan dan kelemahan masing-masing metode dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti

kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Kelebihan dan kelemahan masing-masing metode memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Kelebihan dan kelemahan masing-masing metode juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (evidence-based management) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Kelebihan dan kelemahan masing-masing metode benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Aspek	Metode Tradisional	Metode Moderen
Kelebihan	<ul style="list-style-type: none">• Mudah diterapkan karena menggunakan instrumen sederhana (rating scale, checklist, ranking, forced distribution).• Lebih hemat biaya dan waktu dalam pelaksanaan.• Memberikan standar penilaian yang jelas dan seragam.	<ul style="list-style-type: none">• Lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi.• Menekankan komunikasi dua arah (umpan balik konstruktif).• Meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan karyawan.• Mempertimbangkan aspek perilaku, kompetensi, dan pengembangan jangka panjang.• Selaras dengan budaya organisasi

		modern yang kolaboratif.
Kekurangan	<ul style="list-style-type: none">• Cenderung kaku, hanya fokus pada hasil akhir (output) bukan proses.• Rentan subjektivitas dan bias penilai.• Tidak memberi ruang pengembangan kompetensi jangka panjang.• Bisa menurunkan motivasi jika dirasa tidak adil.	<ul style="list-style-type: none">• Membutuhkan sumber daya lebih besar (waktu, biaya, teknologi).• Kompleks dalam implementasi dan butuh pelatihan khusus.• Sulit diterapkan jika budaya organisasi masih tradisional.• Ada risiko terlalu fokus pada proses sehingga mengabaikan target jangka pendek

D. Indikator dan Standar Kinerja

Konsep indikator kinerja

Pembahasan mengenai Konsep indikator kinerja dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Konsep indikator kinerja memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Konsep indikator kinerja juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Konsep indikator kinerja benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Konsep indikator kinerja dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Konsep indikator kinerja memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Konsep indikator kinerja juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Konsep indikator kinerja benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Konsep indikator kinerja dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Konsep indikator kinerja memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Konsep indikator kinerja juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Konsep indikator kinerja benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Konsep indikator kinerja dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Konsep indikator kinerja memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Konsep indikator kinerja juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Konsep indikator kinerja benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Konsep indikator kinerja dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Konsep indikator kinerja memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Konsep indikator kinerja juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Konsep indikator kinerja benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

SMART criteria (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)

Pembahasan mengenai SMART criteria (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, SMART criteria (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, SMART criteria (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait SMART criteria (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai SMART criteria (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, SMART criteria (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, SMART criteria (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan

nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait SMART criteria (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai SMART criteria (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, SMART criteria (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, SMART criteria (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait SMART criteria (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

E. Umpan Balik Coaching dalam Evaluasi Kinerja

Pembahasan mengenai Teknik memberikan feedback yang efektif dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam

praktiknya, Teknik memberikan feedback yang efektif memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Teknik memberikan feedback yang efektif juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Teknik memberikan feedback yang efektif benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Teknik memberikan feedback yang efektif dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Teknik memberikan feedback yang efektif memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Teknik memberikan feedback yang efektif juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Teknik memberikan feedback yang efektif benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Teknik memberikan feedback yang efektif dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini

berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Teknik memberikan feedback yang efektif memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Teknik memberikan feedback yang efektif juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Teknik memberikan feedback yang efektif benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Teknik memberikan feedback yang efektif dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Teknik memberikan feedback yang efektif memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Teknik memberikan feedback yang efektif juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Teknik memberikan feedback yang efektif benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Teknik memberikan feedback yang efektif dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Teknik memberikan feedback yang efektif memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Teknik memberikan feedback yang efektif juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Teknik memberikan feedback yang efektif benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Coaching untuk pengembangan karier

Pembahasan mengenai Coaching untuk pengembangan karier dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Coaching untuk pengembangan karier memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Coaching untuk pengembangan karier juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Coaching untuk

pengembangan karier benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Coaching untuk pengembangan karier dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Coaching untuk pengembangan karier memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Coaching untuk pengembangan karier juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Coaching untuk pengembangan karier benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Coaching untuk pengembangan karier dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Coaching untuk pengembangan karier memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Coaching untuk pengembangan karier juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya

pendekatan berbasis bukti (evidence-based management) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Coaching untuk pengembangan karier benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Coaching untuk pengembangan karier dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Coaching untuk pengembangan karier memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Coaching untuk pengembangan karier juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (evidence-based management) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Coaching untuk pengembangan karier benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Coaching untuk pengembangan karier dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Coaching untuk pengembangan karier memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Coaching untuk pengembangan karier juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat

memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Coaching untuk pengembangan karier benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Model GROW dalam coaching

Pembahasan mengenai Model GROW dalam coaching dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Model GROW dalam coaching memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Model GROW dalam coaching juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Model GROW dalam coaching benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Model GROW dalam coaching dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Model GROW dalam coaching memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan

yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Model GROW dalam coaching juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (evidence-based management) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Model GROW dalam coaching benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Model GROW dalam coaching dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Model GROW dalam coaching memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Model GROW dalam coaching juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (evidence-based management) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Model GROW dalam coaching benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Model GROW dalam coaching dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Model GROW dalam coaching memiliki implikasi

langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Model GROW dalam coaching juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (evidence-based management) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Model GROW dalam coaching benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Model GROW dalam coaching dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Model GROW dalam coaching memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Model GROW dalam coaching juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (evidence-based management) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Model GROW dalam coaching benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

F. Bias dalam Penilaian dan cara menghindarinya

Bias dalam penilaian kinerja tidak dapat dipisahkan dan digantikan oleh digital, peran manusia tetap menjadi fokus utama dalam menjadi penentu, pemimpin dan pembuat keputusan mutlak. Bias dalam penilaian kinerja sendiri adalah fenomena yang telah lama diakui dalam literatur manajemen sumber daya manusia, namun dampaknya tetap relevan—bahkan semakin kritis—di era digital dan Industri 4.0. Meskipun teknologi seperti AI dan big data menjanjikan objektivitas, manusia tetap menjadi pengambil keputusan utama dalam banyak proses penilaian, dan di situlah bias psikologis, sosial, dan kognitif dapat menyusup. Bias ini tidak hanya merugikan individu karyawan, tetapi juga merusak kepercayaan terhadap sistem manajemen kinerja, menghambat pengembangan talenta, dan menciptakan ketidakadilan organisasional yang berpotensi memicu turnover, konflik internal, dan hilangnya reputasi perusahaan [[Armstrong & Taylor, 2020; Pulakos, 2009]].

Menurut Armstrong dan Baron (2005), penilaian kinerja yang bias dapat menyebabkan “distorsi persepsi” yang mengaburkan realitas kinerja sebenarnya, sehingga keputusan strategis seperti promosi, kompensasi, dan pelatihan didasarkan pada informasi yang cacat. Biasanya distorsi persepsi ini timbul akibat dampak kurag terbukanya, bahkan banyaknya oknum yang tidak sesuai dengan prosedur sehingga bias dalam penilain kinerja cenderung mengalami keraguan/ kecacatan.

1. Jenis-jenis Bias Umum dalam Penilaian Kinerja

Berikut adalah beberapa bentuk bias paling umum yang teridentifikasi dalam literatur internasional, baik dalam konteks tradisional maupun modern:

a. Halo Effect dan Horn Effect

Halo effect merupakan penilaian yang terbentuk dari kesan umum yang positif terhadap seorang tenaga kerja berdasarkan talenta yang di miliki tenaga kerja tersebut, seperti penampilan menarik, kemampuan bicara yang baik di depan umum, hubungan pribadi yang baik dengan sekitar, lalu menilai kinerjanya di anggap atau disimpulkan sangat baik. Sebaliknya Hord effect dari haloeffect yang

dimana satu atribut/talenta negative misalnya sering terlambat, memiliki konflik dengan rekan kerja, atau sering berbeda argument, hal ini membuat penilaian seluruh kinerja tenaga kerja tersebut di pandang secara negative.

Hal ini sudah sangat terbiasa di khalayak umum, sehingga hal ini menyebabkan sulitnya bias dianggap hanya sebagai kedok semata atau membuat tenaga kerja berpura-pura dalam lingkup organisasi pekerjaan. Just by the cover yang melihat seseorang hanya dari bagian luar padahal tidak seperti yang terlihat dari luarnya.

b. Recency Bias

Bias ini terjadi ketika penilai hanya mengingat dan mempertimbangkan kinerja karyawan dalam beberapa minggu terakhir sebelum penilaian, mengabaikan performa sepanjang tahun. Dalam sistem penilaian tahunan, bias ini sangat umum dan merugikan tenaga kerja yang konsisten sepanjang tahun tetapi mengalami penurunan performa di akhir periode, penilai pada bias ini dapat menurunkan motivasi tenaga kerja, karna di anggap hanya pencitraan semata. Tidak melihat kinerja yang sebelum dan telah di kerjakan selama ini.

c. Leniency Bias dan Severitu Bias

Leniency bias terjadi ketika penilai cenderung memberikan nilai tinggi kepada semua karyawan, seringkali karena ingin dianggap “baik” atau menghindari konflik. Hal ini tidak baik dilakukan pada saat penilaian kerja, karena dalam pengerjaan system penilaian tidak bersifat sebentar, sehingga dalam proses pengerjaan tenaga kerja pasti memiliki positif dan negative dalam melakukan pekerjaanya. Sebaliknya, Severity bias terjadi ketika penilai terlalu keras dan cenderung memberikan nilai rendah, meskipun kinerja karyawan sebenarnya memadai, hal ini pula dinyatakan sangat tidak adil dalam penilaian, perbandingan jumlah tenaga kerja dalam suatu organisasi perusahaan pasti terdapat tenaga kerja yang mampu melakukan pekerjaan dan yang belum mampu sehingga penilaian ini juga harus di hindari.

- d. **Central Tendency Bias**
Penilai menghindari memberikan nilai ekstrem (sangat tinggi atau sangat rendah) dan cenderung memberikan nilai rata-rata kepada semua karyawan. Hal ini mengaburkan perbedaan kinerja antar individu dan membuat sistem penilaian kehilangan makna diferensiasinya [[Armstrong & Taylor, 2020]]. Penilaian ini pula sangat tidak disarankan dalam penilaian kinerja, karena berdampak pada penurunan motivasi kerja.
 - e. **Similar to-me Bias**
Penilai cenderung memberikan nilai lebih tinggi kepada karyawan yang memiliki latar belakang, gaya kerja, atau kepribadian yang mirip dengannya. Ini menciptakan diskriminasi implisit terhadap kelompok yang berbeda, termasuk perempuan, minoritas etnis, atau generasi yang berbeda [[Greenberg & Baron, 2008]].
 - f. **Confirmation Bias**
Penilai hanya mencari atau mengingat informasi yang mendukung keyakinan awalnya tentang seorang karyawan, dan mengabaikan bukti yang bertentangan. Misalnya, jika manajer sudah percaya bahwa seorang karyawan “malas”, ia akan cenderung mengabaikan contoh-contoh ketika karyawan tersebut bekerja ekstra [[Kahneman, 2011]].
 - g. **Gender dan Cultural Bias**
Bias ini bersifat sistemik dan sering tidak disadari. Penelitian McKinsey & Company (2020) menunjukkan bahwa perempuan sering dinilai berdasarkan “kepribadian” (misalnya, “ramah” atau “kurang tegas”), sementara laki-laki dinilai berdasarkan “hasil” (misalnya, “mencapai target”). Demikian pula, karyawan dari budaya kolektif mungkin dinilai rendah dalam sistem yang menekankan individual achievement [[Hofstede, 2010]].
2. **Dampak Negatif Bias Terhadap Organisasi**
Bias dalam penilaian kinerja bukan hanya masalah individu, tetapi memiliki konsekuensi strategis bagi organisasi:
 - ✓ Penurunan motivasi dan engagement: Karyawan yang merasa dinilai tidak adil akan kehilangan kepercayaan terhadap sistem dan manajemen.

- ✓ Kesalahan dalam pengambilan keputusan SDM: Promosi, kompensasi, dan pelatihan yang salah sasaran.
- ✓ Tingginya tingkat turnover: Karyawan berkinerja tinggi yang tidak dihargai cenderung meninggalkan organisasi.
- ✓ Risiko hukum dan reputasi: Diskriminasi implisit dapat memicu gugatan hukum dan merusak citra perusahaan.
- ✓ Hambatan terhadap keberagaman dan inklusi: Bias memperkuat homogenitas dan menghambat inovasi [[CIPD, 2021]].

3. Strategi untuk mengurangi dan menghindari bias dalam penilaian kinerja

Untuk membangun sistem penilaian yang adil, akurat, dan berkelanjutan, organisasi perlu menerapkan pendekatan multi-strategi yang menggabungkan pelatihan, teknologi, dan desain sistem. Berikut adalah strategi berbasis bukti dari literatur internasional:

a. Pelatihan Penilaian (Rater Training)

Pelatihan intensif bagi para manajer dan penilai sangat penting. Program pelatihan harus mencakup:

- ✓ Pemahaman tentang jenis-jenis bias dan dampaknya.
- ✓ Latihan menggunakan skala penilaian dan contoh perilaku spesifik.
- ✓ Simulasi penilaian dengan umpan balik dari fasilitator.
- ✓ Teknik frame-of-reference training (FOR), di mana penilai dilatih untuk menggunakan standar objektif yang konsisten [[Woehr & Huffcutt, 1994]].

b. Gunakan Metode Penilaian Multi-Sumber (360-Degree feedback)

Metode 360 derajat mengumpulkan umpan balik dari atasan, rekan kerja, bawahan, dan bahkan pelanggan internal. Dengan melibatkan banyak perspektif, bias individual dapat dikurangi karena penilaian tidak lagi bergantung pada satu orang saja [[Bracken et al., 2001]]. Namun, penting untuk memastikan bahwa responden dalam sistem 360 derajat telah dilatih dan sistem dirancang untuk mencegah balas dendam atau penilaian emosional.

- c. Fokus Pada bukti dan perilaku spesifik, bukan opini umum
Alih-alih menilai “seberapa baik karyawan bekerja”, penilai harus diminta untuk mendokumentasikan contoh perilaku spesifik yang teramati
- d. Kalibrasi Penilaian (Calibration Meeting)
Organisasi besar seperti Google dan Microsoft menerapkan calibration sessions, di mana para manajer berkumpul untuk mendiskusikan dan menyesuaikan penilaian mereka secara kolektif. Tujuannya adalah memastikan bahwa standar penilaian konsisten di seluruh departemen dan tidak terdistorsi oleh gaya manajerial individu [[Buckingham & Goodall, 2019]].
- e. Gunakan Teknologi dan AI dengan Etika dan Transparansi
AI dapat membantu mengurangi bias manusia, tetapi hanya jika dirancang dengan hati-hati. Algoritma harus:
 - ✓ Dilatih dengan data yang beragam dan bebas bias historis.
 - ✓ Diaudit secara berkala oleh tim multidisiplin (termasuk ahli etika dan SDM).
 - ✓ Bersifat explainable — karyawan harus bisa memahami mengapa mereka mendapat penilaian tertentu [[Tambe et al., 2019]].
- f. Pisahkan Penilaian Kinerja dari keputusan kompensasi
Salah satu penyebab bias adalah tekanan psikologis ketika penilaian langsung berdampak pada gaji atau bonus. Beberapa perusahaan, seperti Adobe dan GE, telah memisahkan “performance review” dari “compensation discussion” untuk mengurangi tekanan dan memungkinkan fokus pada pengembangan, bukan angka [[Cappelli & Tavis, 2016]].
- g. Terapkan Sistem Penilaian Berkelanjutan (Continuous Feedback)
Penilaian tahunan rentan terhadap recency bias. Dengan sistem umpan balik bulanan atau bahkan mingguan, penilai memiliki data yang lebih kaya dan seimbang sepanjang waktu. Platform digital seperti Lattice, 15Five, atau Microsoft Viva Goals memfasilitasi proses ini [[Pulakos et al., 2019]].

h. Audit dan evaluasi sistem secara berkala

Organisasi harus secara rutin mengevaluasi sistem penilaian mereka melalui

- ✓ Analisis statistik: Apakah ada pola bias berdasarkan gender, usia, atau latar belakang?
- ✓ Survei kepuasan karyawan: Apakah mereka merasa sistem adil?
- ✓ Benchmarking terhadap praktik terbaik industri.

G. Penggunaan Balanced dan KPI

1. Konsep Balanced Scorecard (BSC)

Konsep Balanced Scorecard (BSC) dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Konsep Balanced Scorecard (BSC) memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Konsep Balanced Scorecard (BSC) juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (evidence-based management) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Konsep Balanced Scorecard (BSC) benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

2. Penggunaan Perspektif BSC: finansial, pelanggan, proses internal, pembelajaran & pertumbuhan

Pembahasan mengenai Perspektif BSC: finansial, pelanggan, proses internal, pembelajaran & pertumbuhan dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran

organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Perspektif BSC: finansial, pelanggan, proses internal, pembelajaran & pertumbuhan memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Perspektif BSC: finansial, pelanggan, proses internal, pembelajaran & pertumbuhan juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Perspektif BSC: finansial, pelanggan, proses internal, pembelajaran & pertumbuhan benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

3. Key Performance Indicator (KPI)

Pembahasan mengenai Key Performance Indicator (KPI) dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Key Performance Indicator (KPI) memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Key Performance Indicator (KPI) juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi

akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Key Performance Indicator (KPI) benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Key Performance Indicator (KPI) dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Key Performance Indicator (KPI) memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Key Performance Indicator (KPI) juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Key Performance Indicator (KPI) benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Key Performance Indicator (KPI) dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global.

4. Integrasi KPI dengan BSC

Pembahasan mengenai Integrasi KPI dengan BSC dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Integrasi KPI dengan BSC memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas,

motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Integrasi KPI dengan BSC juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Integrasi KPI dengan BSC benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Integrasi KPI dengan BSC dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Integrasi KPI dengan BSC memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Integrasi KPI dengan BSC juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Integrasi KPI dengan BSC benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Integrasi KPI dengan BSC dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus

berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Integrasi KPI dengan BSC memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Integrasi KPI dengan BSC juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Integrasi KPI dengan BSC benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Integrasi KPI dengan BSC dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Integrasi KPI dengan BSC memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Integrasi KPI dengan BSC juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Integrasi KPI dengan BSC benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Integrasi KPI dengan BSC dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Integrasi KPI dengan BSC memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Integrasi KPI dengan BSC juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Integrasi KPI dengan BSC benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Aspek Utama	Integrasi
Latar Belakang	Integrasi KPI dengan BSC berakar dari teori manajemen klasik, tetapi berkembang mengikuti kebutuhan organisasi modern yang semakin kompleks dalam menghadapi tantangan global.
Implikasi Praktis	Penerapan integrasi ini berdampak langsung pada peningkatan produktivitas, motivasi, serta kepuasan kerja karyawan, sehingga berkontribusi terhadap kinerja organisasi.
Keterkaitan Strategis	Integrasi KPI dengan BSC selaras dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan strategi jangka panjang, sehingga mendukung keberlanjutan organisasi.
Pembelajaran dari Praktik	Studi kasus global maupun lokal menunjukkan contoh nyata efektivitas

	penerapan integrasi KPI dengan BSC dalam meningkatkan daya saing organisasi.
Pendekatan Akademik	Diskursus ilmiah menekankan perlunya pendekatan berbasis bukti (<i>evidence-based management</i>) agar kebijakan yang diambil benar-benar memberikan dampak yang optimal.
Relevansi	Topik ini memiliki nilai penting, tidak hanya secara teoritis, tetapi juga praktis untuk diterapkan dalam konteks manajemen kinerja organisasi modern.

H. Integrasi Penilaian Kinerja dengan Sistem Penghargaan

1. Hubungan penilaian dan reward system

Pembahasan mengenai Hubungan penilaian dan reward system dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Hubungan penilaian dan reward system memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Hubungan penilaian dan reward system juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang.

2. Teknik objektivitas penilaian

Pembahasan mengenai Teknik objektivitas penilaian dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Teknik objektivitas penilaian memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi

secara signifikan. Selain itu, Teknik objektivitas penilaian juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Teknik objektivitas penilaian benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Teknik objektivitas penilaian dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Teknik objektivitas penilaian memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Teknik objektivitas penilaian juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Teknik objektivitas penilaian benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Teknik objektivitas penilaian dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang

semakin kompleks. Dalam praktiknya, Teknik objektivitas penilaian memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Teknik objektivitas penilaian juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Teknik objektivitas penilaian benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Teknik objektivitas penilaian dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Teknik objektivitas penilaian memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Teknik objektivitas penilaian juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Teknik objektivitas penilaian benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Pembahasan mengenai Teknik objektivitas penilaian dalam manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi modern dalam menghadapi tantangan global. Konsep ini berakar dari teori manajemen klasik, namun terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, Teknik objektivitas penilaian memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan yang baik dari aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Selain itu, Teknik objektivitas penilaian juga berkaitan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi jangka panjang. Contoh penerapan nyata dalam organisasi global maupun lokal dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana aspek ini diterapkan secara efektif. Diskusi akademik juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) untuk memastikan bahwa kebijakan terkait Teknik objektivitas penilaian benar-benar memberikan dampak yang diharapkan. Dengan demikian, pembahasan ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis.

Tabel Teknik Penilaian Kinerja

Aspek Utama	Teknik Penilaian
Latar Belakang	Teknik objektivitas penilaian berakar dari teori manajemen klasik, namun telah berevolusi sesuai dengan tuntutan organisasi modern yang dihadapkan pada dinamika global.
Implikasi Praktis	Penerapan teknik ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas, motivasi, serta kepuasan kerja karyawan, sehingga berdampak positif terhadap kinerja organisasi.
Keterkaitan Strategis	Objektivitas dalam penilaian memiliki hubungan erat dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan strategi jangka panjang yang mendukung keberlanjutan manajerial.

Aspek Utama	Teknik Penilaian
Contoh Penerapan	Praktik nyata di berbagai organisasi, baik global maupun lokal, menunjukkan bagaimana teknik objektif mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan kinerja.
Dimensi Akademik	Kajian akademik menegaskan pentingnya penggunaan pendekatan berbasis bukti (<i>evidence-based management</i>) agar hasil penilaian lebih akurat dan relevan dengan tujuan organisasi.
Relevansi	Pembahasan ini tidak hanya signifikan dalam ranah teori, tetapi juga memiliki kontribusi praktis dalam meningkatkan kualitas manajemen kinerja pada organisasi modern.

BAB 6

KOMPENSASI DAN TUNJANGAN

A. Konsep Dasar Kompensasi

1. Kompensasi

Kompensasi merupakan penghargaan yang di berikan suatu organisasi atau perusahaan kepada sumber daya manusia yang telah melakukan pekerjaan memuskan sesuai dengan tujuan atau lebih dari tujuan yang diharapkan. Kompensasi adalah wujud apresiasi organisasi terhadap karyawan yang ditunjukkan melalui pemberian balas jasa atas usaha dan hasil kerja mereka. Balas jasa ini tidak hanya berupa aspek finansial, tetapi juga mencakup penghargaan non-finansial. Menurut Mondy dan Martocchio (2016), kompensasi terdiri atas pembayaran langsung, seperti gaji atau upah, serta manfaat tidak langsung yang secara strategis dirancang untuk meningkatkan motivasi, mempertahankan, dan menarik karyawan yang kompeten

"Compensation refers to all forms of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship." (Milkovich, 2008)

(Kompensasi merujuk pada semua bentuk imbalan finansial dan layanan nyata serta manfaat yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja).

2. Tujuan Kompensasi

Kompensasi menjadi acuan bagi karyawan atau anggota organisasi untuk menjadi lebih berkembang saat melakukan pekerjaannya. Mondy & Martocchio (2016) memandang kompensasi sebagai seluruh bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi mereka, yang terbagi menjadi dua komponen utama:

a. Kompensasi Langsung (Direct Compensation)

- ✓ Berupa imbalan finansial yang secara langsung diterima karyawan, seperti gaji, upah, bonus, insentif, dan komisi.
- ✓ Tujuannya adalah memberikan penghargaan langsung atas kinerja dan produktivitas.

b. Kompensasi Tidak Langsung (Indirect Compensation/Benefits)

- ✓ Meliputi fasilitas dan tunjangan tambahan yang tidak diberikan dalam bentuk uang tunai, misalnya jaminan kesehatan, asuransi, cuti berbayar, program pensiun, hingga layanan kesejahteraan karyawan.
- ✓ Dirancang untuk meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas karyawan.

Berdasarkan kompensasi yang di terima oleh karyawan baik kompensasi langsung maupun tidak langsung memiliki dampak yang berbeda-beda pada karyawan atau organisasi. Diantaranya tujuan dari kompensasi ialah :

1) Menarik tenaga kerja yang berkualitas

Organisasi perlu menawarkan paket kompensasi berupa gaji dan tunjangan yang kompetitif agar mampu memperoleh kandidat dengan keterampilan dan kompetensi yang sesuai kebutuhan perusahaan.

2) Mempertahankan karyawan potensial

Pemberian imbalan yang adil dan layak berfungsi sebagai strategi untuk menjaga loyalitas karyawan, sehingga mereka tidak mudah berpindah ke organisasi lain.

- 3) Memotivasi karyawan
Kompensasi berperan sebagai pendorong semangat kerja, yang dapat meningkatkan kinerja serta mendorong pencapaian tujuan organisasi secara lebih optimal.
- 4) Mewujudkan keadilan
Sistem kompensasi harus mampu menjamin keadilan baik secara internal—antara jabatan atau level dalam organisasi—maupun eksternal, yaitu jika dibandingkan dengan standar pasar tenaga kerja.
- 5) Mematuhi regulasi
Pemberian kompensasi juga harus selaras dengan ketentuan hukum dan peraturan ketenagakerjaan, sehingga organisasi dapat menghindari potensi pelanggaran hukum maupun konflik industrial.

B. Kompensasi Finansial Langsung dan Tidak Langsung

1. Kompensasi Finansial Langsung
Kompensasi Finansial Langsung (Direct Financial Compensation). Kompensasi finansial langsung adalah bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan dalam wujud pembayaran tunai yang diterima secara langsung, baik secara berkala maupun berdasarkan prestasi kerja. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, jenis kompensasi ini dipandang sebagai komponen utama karena merupakan bentuk penghargaan yang paling nyata dirasakan oleh pekerja atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Mondy & Martocchio, 2016; Milkovich, Newman, & Gerhart, 2014).
 - a. Komponen Utama Kompensasi Finansial Langsung
 1. Gaji (Salary)
Gaji adalah bentuk pembayaran tetap yang diberikan secara periodik, misalnya bulanan atau tahunan, biasanya berlaku bagi pegawai tetap atau profesional. Sifatnya stabil karena tidak dipengaruhi oleh jam kerja maupun jumlah output, dan secara teoretis mencerminkan nilai pekerjaan serta kompetensi yang dimiliki individu.

2. Upah (Wages)

Upah merupakan kompensasi yang diberikan berdasarkan jumlah jam kerja, hari kerja, atau banyaknya produk yang dihasilkan. Mekanisme ini umumnya berlaku untuk tenaga kerja operasional atau kontrak. Dibandingkan gaji, upah bersifat lebih fleksibel namun cenderung berfluktuasi karena sangat bergantung pada intensitas pekerjaan.

3. Insentif (Incentives)

Insentif adalah tambahan imbalan di luar gaji atau upah sebagai bentuk penghargaan atas keberhasilan mencapai target tertentu. Bentuknya dapat berupa komisi, bonus individu, atau penghargaan berbasis produktivitas. Menurut teori motivasi, insentif dinilai efektif karena sifatnya yang berbasis hasil (performance-based), sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja.

4. Bonus (Bonuses)

Bonus merupakan balas jasa finansial yang tidak bersifat reguler, umumnya diberikan pada periode tertentu seperti akhir tahun atau ketika organisasi mencapai target. Pemberian bonus berfungsi memberikan penghargaan kolektif sekaligus menumbuhkan rasa kebersamaan antara perusahaan dan karyawan.

b. Karakteristik Kompensasi Finansial Langsung

- ✓ Memiliki sifat terukur dan transparan, karena nilainya jelas dalam bentuk uang.
- ✓ Bersifat jangka pendek, langsung dirasakan manfaatnya oleh karyawan setelah diberikan.
- ✓ Memiliki keterkaitan dengan kinerja, baik di level individu maupun organisasi.
- ✓ Menjadi instrumen strategis untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan berkualitas.

c. Implikasi Manajerial

Dalam perspektif manajemen SDM, kompensasi finansial langsung tidak hanya dipandang sebagai pengeluaran rutin organisasi, melainkan juga sebagai investasi strategis. Organisasi yang mampu merancang sistem gaji, upah, serta insentif secara adil dan kompetitif akan lebih unggul dalam mendapatkan, memotivasi, dan mempertahankan tenaga kerja yang memiliki kompetensi tinggi.

2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung (Tunjangan)

Kompensasi finansial tidak langsung merujuk pada bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan bukan dalam bentuk pembayaran uang tunai, melainkan melalui berbagai tunjangan, fasilitas, atau manfaat lain yang ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, kompensasi ini dikenal dengan istilah *employee benefits* dan dipandang sebagai pelengkap dari kompensasi finansial langsung (Mondy & Martocchio, 2016; Milkovich, Newman, & Gerhart, 2014).

Penyediaan tunjangan dianggap signifikan karena selain berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan, juga memperkuat loyalitas serta mengurangi tingkat perpindahan karyawan. Oleh karena itu, kompensasi tidak langsung tidak hanya berdampak pada kepuasan individu, tetapi juga berimplikasi pada keberlangsungan dan stabilitas organisasi.

a. Jenis-Jenis Kompensasi Finansial Tidak Langsung

1) Tunjangan Kesehatan dan Asuransi

Menyediakan perlindungan berupa jaminan kesehatan, asuransi jiwa, atau fasilitas medis untuk karyawan beserta keluarganya. Hal ini membantu mengurangi beban biaya kesehatan dan menambah rasa aman.

2) Program Pensiun dan Jaminan Hari Tua

Memberikan dukungan finansial pasca-masa kerja, sehingga menjamin kesejahteraan karyawan setelah pensiun dan menciptakan rasa aman jangka panjang.

3) Cuti dengan Bayaran (Paid Leave)

Hak cuti tahunan, cuti sakit, maupun cuti melahirkan yang tetap dibayar, sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

4) Fasilitas Tambahan Kesejahteraan

Meliputi berbagai bentuk dukungan lain seperti beasiswa pendidikan, transportasi, bantuan perumahan, program rekreasi, hingga layanan konseling yang dirancang untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan.

b. Karakteristik Utama

- ✓ Tidak diberikan dalam bentuk uang tunai, tetapi tetap memiliki nilai ekonomi yang signifikan.
- ✓ Bersifat jangka panjang karena banyak manfaatnya baru dirasakan di masa mendatang.
- ✓ Menunjukkan komitmen organisasi terhadap kesejahteraan dan keamanan tenaga kerja.
- ✓ Menjadi faktor penting dalam meningkatkan loyalitas serta menekan tingkat turnover.

c. Implikasi Manajerial

Kompensasi finansial tidak langsung berfungsi bukan hanya sebagai tambahan kesejahteraan, tetapi juga sebagai strategi manajerial untuk meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan potensi konflik, dan memperkuat citra positif organisasi. Perusahaan yang mampu mengelola tunjangan secara tepat akan memiliki daya tarik yang lebih besar di pasar tenaga kerja serta mampu menjaga stabilitas sumber daya manusia dalam jangka panjang.

C. Sistem Pengupahan : Berbasis Kinerja, Pasar dan Jabatan

Sistem pengupahan dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, sistem upah adalah strategi pengelolaan kompensasi yang mencakup penentuan nominal, mekanisme, serta frekuensi pembayaran, yang diberikan sebagai imbal balik atas kontribusi tenaga kerja melalui keahlian, waktu, dan dedikasinya.

Sistem pengupahan pada dasarnya merupakan kebijakan organisasi dalam mengelola kompensasi yang diberikan kepada tenaga kerja. Sistem ini mencakup penentuan besaran upah, mekanisme pembayaran, serta waktu pelaksanaannya, yang dirancang untuk memberikan balas jasa atas tenaga, waktu, dan keterampilan yang disumbangkan oleh karyawan. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, pengupahan tidak hanya dipandang sebagai kewajiban administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk menjaga motivasi, meningkatkan produktivitas, serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Menurut Milkovich, Newman, dan Gerhart (2017), sistem kompensasi—termasuk upah—harus mempertimbangkan keadilan internal, daya saing eksternal, dan kontribusi individu, sehingga mampu mendukung keberlanjutan organisasi. Senada dengan itu, Mondy dan Martocchio (2016) menegaskan bahwa pengupahan merupakan salah satu komponen inti dalam manajemen kompensasi karena berperan penting dalam menarik, memotivasi, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

1. Sistem Pengupahan Berbasis Kinerja

Sistem pengupahan berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan dalam manajemen kompensasi yang menetapkan besaran upah atau tambahan penghasilan pekerja berdasarkan tingkat pencapaian kerja, baik secara individu maupun kelompok. Konsep ini didasari oleh prinsip bahwa penghargaan finansial harus proporsional dengan kontribusi nyata yang diberikan karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dengan kata lain, semakin tinggi kinerja yang dicapai seorang pekerja, semakin besar pula kompensasi yang diterimanya

dibandingkan dengan karyawan yang kontribusinya lebih rendah.

Milkovich, Newman, dan Gerhart (2017) menjelaskan bahwa sistem pay-for-performance dipandang sebagai strategi penting karena mengaitkan secara langsung imbalan dengan produktivitas. Hal ini diyakini mampu memperkuat motivasi, mendorong terciptanya inovasi, serta meningkatkan orientasi karyawan terhadap hasil kerja. Senada dengan itu, Mondy dan Martocchio (2016) menegaskan bahwa pengupahan berbasis kinerja harus dirancang dengan adil, transparan, dan menggunakan ukuran yang objektif agar tidak menimbulkan ketidakpuasan atau konflik di lingkungan kerja.

Secara umum, sistem ini memiliki beberapa ciri utama, antara lain berorientasi pada hasil kerja, bersifat fleksibel karena nilai kompensasi dapat menyesuaikan prestasi, menggunakan indikator terukur seperti Key Performance Indicators (KPI), serta mendorong kompetisi sehat di antara karyawan. Adapun kelebihanannya adalah mampu meningkatkan motivasi, mendorong produktivitas, serta menghubungkan kompensasi dengan pencapaian yang nyata. Namun demikian, kelemahan sistem ini juga perlu diperhatikan, antara lain potensi timbulnya stres kerja akibat target yang tinggi, munculnya kompetisi tidak sehat antar individu, serta kesulitan penerapan jika indikator kinerja tidak jelas atau sulit diukur.

2. Sistem pengupahan Berdasarkan Pasar (Market –Based Wade System)

Sistem pengupahan berdasarkan pasar dilihat dari banyaknya permintaan konsumen yang dimana dalam hukum permintaan permintaan dan penawaran akan berimbang pada tenaga kerja yang berada di pasar. Sistem upah dapat di lihat dari jumlah pembelian yang di lakukan oleh konsumen atau dimana jumlah permintaan barang semakin banyak maka kinerja tenaga kerja akan semakin meningkat begitu juga upah yang di peroleh oleh tenaga kerja tersebut. Sistem pengupahan berdasarkan pasar

merupakan pendekatan penetapan upah yang didasarkan pada mekanisme permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar tenaga kerja. Dalam sistem ini, tingkat upah ditentukan oleh interaksi antara ketersediaan tenaga kerja (supply) dan kebutuhan perusahaan terhadap tenaga kerja (demand), serta dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti kondisi ekonomi makro, tingkat inflasi, produktivitas sektoral, dan kompetisi antarperusahaan dalam industri yang sama (Mankiw, 2020; Borjas, 2016).

Menurut teori ekonomi neoklasik, pasar tenaga kerja berfungsi secara efisien ketika upah mencapai titik ekuilibrium — yaitu saat jumlah tenaga kerja yang ditawarkan sama dengan jumlah yang diminta. Pada titik ini, tidak terjadi kelebihan atau kekurangan tenaga kerja, dan upah yang terbentuk dianggap “wajar” karena mencerminkan nilai marginal produktivitas tenaga kerja (Varian, 2014). Dalam konteks ini, upah bukan lagi ditentukan secara sepihak oleh pemberi kerja atau melalui negosiasi kolektif, melainkan melalui dinamika pasar yang kompetitif.

Beberapa karakteristik utama sistem pengupahan berdasarkan pasar antara lain:

- a. Fleksibilitas upah : Upah dapat naik atau turun sesuai dengan fluktuasi pasar, misalnya saat terjadi kelangkaan tenaga kerja terampil, upah cenderung meningkat; sebaliknya, saat terjadi kelebihan pasokan tenaga kerja, upah cenderung turun.
- b. Diferensiasi Upah berdasarkan keterampilan dan pendidikan: Tenaga kerja dengan kualifikasi tinggi, pengalaman relevan, atau keterampilan langka akan menerima upah lebih tinggi karena nilai ekonominya lebih besar di pasar.
- c. Peran Informasi Pasar : Tranfaransi informasi atau pertukaran informasi mengenai suatu sector dan wilayah yang paling krusial terjadinya jual beli, apabila saat ini banyaknya platfoam digitan dan survei upah, sehingga perusahaan dapat menentukan upah berdasarkan hasil survei kompetitif.

- d. Minimnya intervensi institusional : Sistem ini meminimalisir campur tangan pemerintah atau serikat pekerja dalam penetapan upah, sehingga dapat ditentukan dari margin yang berdasar diperusahaan. Namun tetap perlu adanya perlindungan dasar agar perusahaan tidak memberikan upah minimum terhadap tenaga kerja.

3. Sistem Pengupahan Berdasarkan Jabatan (Job-Based Pay System)

Sistem pengupahan berdasarkan jabatan merupakan system pengupahan yang didasarkan kepada tingkat pekerjaan, tanggung jawab serta waktu yang lebih banyak dikeluarkan dalam proses kerja dengan tingkat stress yang berbeda pada setiap jenjangnya. Sistem pengupahan berdasarkan jabatan merupakan pendekatan kompensasi yang menentukan besaran upah berdasarkan nilai, tanggung jawab, kompleksitas, dan kontribusi jabatan terhadap organisasi, bukan semata-mata berdasarkan individu yang mendudukinya (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2021). Prinsip utama sistem ini adalah ekuitas internal yaitu keadilan dalam struktur upah antarjabatan di dalam organisasi. Evaluasi jabatan (Job evaluation) menjadi fondasi utama untuk menentukan hierarki dan rentang gaji setiap posisi (Armstrong & Taylor, 2020).

1. Metode Evaluasi dalam penentuan Upah

Terdapat beberapa metode evaluasi jabatan yang umum digunakan dalam sistem pengupahan berbasis jabatan:

a. Metode Ranking (Peringkat Jabatan)

Metode ranking ini di urutkan berdasarkan tingkat jabatang yang paling tinggi ke jabatan yang paling rendah, sehingga yang memiliki jabatan yang lebih tinggi kaan mendapatkan upah yang lebih besar di banding jabatan yang paling rendah.

b. Metode Klasifikasi (Job Grading)

Metode klasifikasi ini dimana ditentukan atas jabatan yang dikelompokan ke dalam tingkat yang berdasarkan standar yang telah di ditetapkan oleh

organisasi perusahaan, dimana standar tersebut sudah di beritahukan terlebih dahulu kepada tenaga kerja.

- c. Metode Faktor Perbandingan (Factor Comparasion)
Metode ini berdasarkan pada perbandingan dari keterampilan, usaha, tanggung jawab dan kondisi kerja, kemudian dengan jabatan dan tingkat lama bekerja di suatu organisasi perusahaan.
- d. Metode Poin (point method)
Metode paling objektif dan populer, di mana setiap jabatan dinilai berdasarkan bobot poin dari sejumlah faktor kompensasi (misalnya: pendidikan, pengalaman, pengambilan keputusan). Total poin menentukan level gaji.

2. Kelebihan dan kekurangan system berbasis jabatan

a. Kelebihan:

- Memberikan struktur gaji yang transparan dan konsisten.
- Memudahkan perencanaan anggaran SDM karena gaji terikat pada jabatan, bukan individu.
- Meningkatkan persepsi keadilan internal di antara karyawan (Gerhart & Rynes, 2003).

b. Kekurangan

- Kurang fleksibel terhadap kontribusi individu atau kinerja luar biasa
- Dapat menghambat inovasi dan motivasi jika karyawan merasa tidak dihargai secara personal.
- Proses evaluasi jabatan bisa subjektif jika tidak menggunakan metode yang terstandarisasi (Pfeffer, 1998).

D. Perencanaan Struktur Gaji dan Skala Upah

Perencanaan struktur gaji dan skala upah merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk menciptakan kerangka kompensasi yang adil, kompetitif, dan konsisten di dalam organisasi. Struktur ini tidak hanya berfungsi sebagai

alat penghargaan finansial, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi talenta terbaik, sekaligus mendukung tujuan bisnis jangka panjang.

1. Prinsip dasar perencanaan struktur gaji

- ✓ Internal equity (Keadilan Internal): Kompensasi harus mencerminkan nilai relatif setiap jabatan dalam organisasi. Jabatan yang lebih kompleks, bertanggung jawab besar, atau membutuhkan keahlian khusus seharusnya mendapatkan bayaran lebih tinggi.
- ✓ External Competitiveness (Daya Saing Eksternal): Gaji harus disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja. Benchmarking terhadap industri sejenis atau wilayah geografis tertentu diperlukan agar perusahaan tetap menarik bagi calon karyawan.
- ✓ Individual Performance & Contribution (Kinerja Individu): Struktur harus memungkinkan variasi gaji berdasarkan kontribusi, pengalaman, dan kinerja individu, bukan hanya berdasarkan jabatan.
- ✓ Administrative Simplicity (Kemudahan Administrasi): Struktur harus mudah dikelola, dipahami, dan diterapkan oleh manajemen maupun karyawan.

2. Tahapan Perencanaan Struktur Gaji

a. Evaluasi Jabatan (Job Evaluation)

Proses ini bertujuan untuk menentukan nilai relatif setiap posisi dalam organisasi. Metode yang umum digunakan antara lain point factor system, rangking or classification. Hasil evaluasi menjadi dasar pembentukan Job grades atau tingkatan jabatan.

b. Survei Pasar Gaji (Salary Survey)

Perusahaan perlu mengumpulkan data kompensasi dari pasar tenaga kerja eksternal—baik melalui lembaga riset, asosiasi industri, maupun platform digital. Data ini digunakan untuk menentukan market pay line atau garis gaji pasar.

c. Penentuan Struktur Gaji (Pay Structure Design)

Dengan menggabungkan hasil evaluasi jabatan dan survei pasar, perusahaan dapat menyusun struktur gaji berupa pay grades (tingkatan gaji) dan Pay ranges (rentang gaji). Setiap grade memiliki:

- ✓ Minimum: Batas bawah gaji untuk level tersebut
- ✓ Midpoint: Titik tengah yang merepresentasikan nilai pasar atau gaji standar
- ✓ Maximum: Batas atas gaji, biasanya untuk karyawan berkinerja tinggi atau berpengalaman lama.

d. Penyesuaian dan Pemeliharaan (Maintenance & Adjustment)

Struktur gaji bukanlah dokumen statis. Perlu ditinjau secara berkala (minimal 1-2 tahun sekali) untuk menyesuaikan dengan inflasi, perubahan pasar, atau transformasi organisasi.

3. Jenis Struktur Gaji

1. Tradisional Pay Structure: Berbasis jabatan dengan rentang gaji yang ketat dan jenjang karier vertikal.
2. Broadbanding: Menggabungkan beberapa tingkat jabatan ke dalam satu band gaji yang lebih luas, memberikan fleksibilitas dalam pengembangan karier dan kompensasi.
3. Market-Based Structure: Gaji ditentukan hampir sepenuhnya oleh kondisi pasar, sering digunakan di industri teknologi atau startup.
4. Skill-Based atau Competency-Based Pay: Gaji ditentukan oleh keahlian atau kompetensi yang dimiliki karyawan, bukan hanya jabatan.

E. Manfaat dan Tunjangan Tambahan

Dalam sistem ketenagakerjaan modern, kompensasi tidak lagi terbatas pada upah pokok semata, melainkan mencakup berbagai bentuk manfaat dan tunjangan tambahan yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan, perlindungan sosial, dan keamanan finansial pekerja. Di Indonesia, kerangka perlindungan sosial telah berkembang signifikan sejak

diberlakukannya Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS), yang mengintegrasikan berbagai program jaminan sosial ke dalam dua badan utama: BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan. Selain itu, perusahaan sering kali menyediakan asuransi swasta dan program perlindungan sosial tambahan sebagai bagian dari paket kompensasi komprehensif (Armstrong & Taylor, 2020; ILO, 2017).

1. Manfaat BPJS : Pilar Utama Perlindungan Sosial di Indonesia

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) yang di buat oleh pemerintah, merupakan implementasi dari prinsip jaminan sosial universal yang diadopsi dari konvensi-konvensi International Labour Organization (ILO), khususnya Konvensi ILO No. 102 tahun 1952 tentang Standar Minimum Jaminan Sosial. BPJS terdiri dari dua entitas:

- ✓ BPJS Kesehatan : Menyediakan akses layanan kesehatan bagi seluruh penduduk Indonesia melalui skema Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). Program ini menjamin pelayanan promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif (World Bank, 2019).
- ✓ BPJS Ketenagakerjaan : Memberikan perlindungan atas risiko kerja, kecelakaan kerja, kematian, hari tua, dan pensiun. Program ini mencakup:
 - Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK)
 - Jaminan Kematian (JKM)
 - Jaminan Hari Tua (JHT)
 - Jaminan Pensiun (JP)

Manfaat BPJS

a. BPJS Kesehatan

- ✓ Memberikan perlindungan kesehatan pertama untuk kepemilikan BPJS, untuk pemeriksaan, pengobatan, konsultasi kesehatan, atau pemberian obat untuk keadaan sakit di Faskes pertama. Pelayanan Promotif dan preventif (penyuluhan kesehatan, imunisasi, skrining kesehatan). Pelayanan kuratif dan rehabilitatif mulai dari tingkat pertama

(Puskesmas, klinik) hingga tingkat lanjutan (rumah sakit rujukan).

- ✓ Memberikan perlindungan kesehatan lanjutan bila pengobatan harus berlanjut ke pengobatan yang lebih kompleks, dengan pembiayaan di tanggung oleh BPJS. Rawat inap, rawat jalan, obat-obatan, alat kesehatan hingga prosedur operasi kompleks (termasuk cuci darah, kemoterapi dan transplantasi organ dalam kondisi tertentu)
- ✓ Mengurangi beban biaya kesehatan pribadi.
- ✓ Menjamin seluruh masyarakat dapat akses pelayanan kesehatan dengan prinsip gotong royong.

b. BPJS Ketenagakerjaan

- ✓ Memberikan perlindungan atas risiko kerja yang dialami oleh pengguna BPJS yang di alami pada saat pergi bekerja atau pada saat di tempat kerja atau terjadi kecelakaan kerja sehingga memiliki Perlindungan dari BPJS
 - Biaya perawatan medis.
 - Santunan sementara tidak mampu bekerja.
 - Santunan cacat tetap atau meninggal dunia.
 - Biaya pemakaman dan beasiswa bagi anak pekerja yang meninggal.
- ✓ Adapula jaminan kematian sehingga memiliki simpanaan untuk keluarga bila mana terjadi kematian.
 - Santunan berkala dan sekaligus.
 - Beasiswa pendidikan untuk dua orang anak.
- ✓ Jaminan Hari Tua (JHT)
Merupakan tabungan jangka panjang yang dapat diambil saat pekerja mencapai usia pensiun (56 tahun), mengalami cacat total tetap, atau meninggal dunia. Pekerja dan perusahaan masing-masing membayar iuran bulanan (2% dan 3,7% dari upah).
- ✓ Jaminan Pensiun (JP)
Memberikan penghasilan bulanan setelah pekerja pensiun, cacat total, atau meninggal dunia (untuk

ahli waris). Iuran dibayarkan oleh pekerja (1%) dan perusahaan (2%). Program ini bertujuan menjaga stabilitas ekonomi pekerja di masa tua (BPJS Ketenagakerjaan, 2023).

2. Manfaat Tunjangan Asuransi

✓ Perlindungan Finansial

Asuransi berfungsi meringankan beban pengeluaran tak terduga, seperti biaya akibat sakit, kecelakaan, kerusakan harta benda, maupun risiko kematian. Mekanisme ini bekerja sebagai pengalihan risiko sehingga kerugian besar tidak sepenuhnya ditanggung oleh individu.

✓ Memberikan Rasa Aman

Kepemilikan polis asuransi memberikan ketenangan batin bagi pemegangnya karena adanya jaminan perlindungan ketika menghadapi berbagai risiko kehidupan maupun kegiatan usaha.

✓ Perencanaan Keuangan

Beberapa produk asuransi, misalnya asuransi jiwa dan pendidikan, tidak hanya berperan sebagai proteksi tetapi juga dapat digunakan sebagai instrumen tabungan atau investasi untuk kepentingan masa depan.

✓ Jaminan Kesehatan

Melalui asuransi kesehatan, peserta memperoleh pertanggunganaan biaya layanan medis, baik rawat jalan, rawat inap, tindakan operasi, hingga pelayanan darurat sesuai dengan ketentuan polis.

✓ Perlindungan Aset

Asuransi pada kendaraan, properti, maupun bisnis bertujuan menjaga nilai aset dari potensi kerugian akibat bencana alam, kecelakaan, maupun tindakan kriminal.

✓ Dukungan bagi Keluarga

Apabila pemegang polis meninggal dunia, asuransi jiwa memberikan santunan kepada ahli waris sehingga keberlangsungan finansial keluarga tetap terjamin.

- ✓ **Manfaat Sosial dan Ekonomi**
Keberadaan asuransi dapat mengurangi beban finansial keluarga maupun negara ketika terjadi kerugian besar serta turut memperkuat stabilitas ekonomi masyarakat melalui pengelolaan risiko yang lebih terstruktur.

F. Program Insentif dan Bonus

Program intensif dan bonus merupakan strategi memberikan penghargaan, tambahan di luar gaji karyawan yang atas target, pencapaian melebihi atau tercapai. Bertujuan untuk memotivasi kinerja, kenaikan pangkat. Program insentif dan bonus merupakan bagian integral dari sistem kompensasi total yang dirancang untuk memotivasi karyawan mencapai kinerja di atas standar (Milkovich & Newman, 2017). Menurut Armstrong (2020), insentif adalah bentuk pembayaran variabel yang diberikan sebagai penghargaan atas pencapaian target kinerja tertentu, baik secara individu, tim, maupun organisasi.

1. Tujuan utama dari program ini adalah:
 - Meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja,
 - Menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi,
 - Mempertahankan dan menarik talenta unggul,
 - Menciptakan budaya berbasis kinerja (Performance-driven culture)
2. Jenis-jenis Program Intensif dan Bonus
Berdasarkan kajian dari WorldatWork (2019) dan Pfeffer (2018), program insentif dan bonus dapat dikategorikan sebagai berikut:
 - a. Insentif jangka pendek (Short-Term Incentives)
 - Bonus Tahunan (Annual Bonus): diberikan berdasarkan pencapaian target tahunan.
 - Bonus Kinerja Individu (Individual Performance Bonus): terkait langsung dengan evaluasi kinerja pribadi.

- Bonus Tim/Proyek (Team/Project Bonus): diberikan ketika tim berhasil menyelesaikan proyek atau mencapai target kolektif.
- b. Insentif Jangka Panjang (Long-Term Incentives)
- Saham Perusahaan (Stock Options/RSU) : memberikan kepemilikan saham sebagai bentuk keterikatan jangka panjang.
 - Rencana Pembagian Laba (Profit Sharing Plans): karyawan menerima bagian dari laba perusahaan.
 - Rencana Pensiun Berbasis Kinerja (Performance-Based Retirement Plans)
- c. Insentif Non-Finansial
- Meskipun fokus utama adalah insentif finansial, beberapa penelitian (Deci & Ryan, 2000; Pink, 2009) menekankan pentingnya insentif non-finansial seperti:
- Pengakuan public (Public recognition),
 - Fleksibilitas kerja,
 - Peluang pengembangan karier,
 - Penghargaan simbolis (sertifikat, trofi, dll).
- d. Prinsip Desain Program Insentif yang Efektif
- Menurut Cascio & Boudreau (2016), program insentif yang efektif harus memenuhi prinsip SMARTER :
- Specific (Spesifik): target jelas dan terukur.
 - Measurable (Terukur): kinerja dapat diukur secara objektif.
 - Achievable (Dapat Dicapai): target realistis namun menantang.
 - Relevant (Relevan): selaras dengan strategi bisnis.
 - Time-bound (Berbatas Waktu): memiliki tenggat waktu jelas.
 - Equitable (Adil): dirasakan adil oleh semua pihak.
 - Reviewable (Dapat Ditinjau Ulang): fleksibel untuk evaluasi dan penyesuaian.
- e. Tantangan dan Risiko dan Implementasi
- Beberapa tantangan umum yang diidentifikasi dalam literatur (Pfeffer, 2018; Gerhart & Fang, 2015) antara lain:

- Ketidakadilan Persepsi (Perceived Inequity) : ketika karyawan merasa sistem tidak adil.
- Fokus pada Target Jangka Pendek (Short-Termism): mengorbankan keberlanjutan demi bonus cepat.
- Manipulasi Kinerja (Gaming the System): karyawan memanipulasi metrik untuk memperoleh insentif.
- Biaya Administrasi Tinggi: kompleksitas sistem dapat meningkatkan biaya operasional HR.

G. Imbalan Non Finansial : Pengakuan, Lingkungan Kerja

Imbalan non-finansial (non-financial rewards) merupakan komponen penting dalam sistem manajemen sumber daya manusia modern yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan retensi karyawan tanpa bergantung pada insentif moneter (Armstrong & Taylor, 2020). Dua elemen utama imbalan non-finansial yang secara konsisten terbukti berdampak signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja adalah pengakuan (recognition) dan lingkungan kerja (work environment).

1. Pengakuan (recognition)

Pengakuan merujuk pada apresiasi formal maupun informal yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi, pencapaian, atau perilaku kerja yang diinginkan. Menurut Gostick dan Elton (2009) dalam buku *The Carrot Principle*, pengakuan yang tulus dan tepat waktu dapat meningkatkan produktivitas hingga 51% dan mengurangi turnover hingga 31%. Pengakuan tidak harus mahal — bisa berupa pujian verbal, sertifikat prestasi, publikasi nama di papan kehormatan, atau penghargaan “Karyawan Terbaik Bulanan”. Studi oleh Brun dan Dugas (2008) dalam *Jurnal of Organizational Behavior* menunjukkan bahwa pengakuan memenuhi kebutuhan psikologis dasar manusia akan rasa dihargai dan memiliki, yang sejalan dengan teori kebutuhan Maslow dan teori motivasi dua faktor Herzberg

— di mana pengakuan termasuk dalam faktor motivator, bukan hanya faktor pemelihara (*hygiene factor*).

Pengakuan yang efektif bersifat:

- Spesifik (menyebutkan perilaku atau hasil yang diapresiasi),
- Tepat waktu (diberikan segera setelah pencapaian),
- Autentik (tulus dan personal),
- Konsisten (diberikan secara adil dan inklusif).

2. Lingkungan kerja yang nyaman

Lingkungan kerja mencakup aspek fisik, sosial, dan psikologis tempat karyawan menjalankan tugasnya. Lingkungan kerja yang positif dan mendukung tidak hanya meningkatkan kenyamanan, tetapi juga memperkuat rasa memiliki, kolaborasi, dan kesejahteraan mental karyawan (Pfeffer, 2018, *The Human Equation*).

Aspek-aspek lingkungan kerja yang termasuk dalam imbalan non-finansial antara lain: Desain ruang kerja yang ergonomis, estetis, dan fleksibel (termasuk opsi kerja hybrid atau remote),

- Budaya Organisasi yang inklusif, transparan, dan mendukung inovasi,
- Hubungan Interpersonal yang sehat antar rekan kerja dan atasan,
- Otonomi Kerja dan kepercayaan dalam pengambilan keputusan,
- Keseimbangan kerja – hidup (*work-life balance*) melalui kebijakan cuti fleksibel, jam kerja adaptif, dan dukungan kesehatan mental.

3. Kesempatan pengembangan karier

Kesempatan pengembangan karier dapat diartikan sebagai peluang yang difasilitasi organisasi atau diupayakan individu untuk meningkatkan kualitas diri, baik dalam aspek keterampilan, pengetahuan, maupun jenjang profesi, sehingga mampu menunjang tercapainya tujuan karier secara lebih optimal.

Manfaat Kesempatan Pengembangan Karier

- **Peningkatan Kompetensi**
Individu memperoleh kemampuan baru, baik bersifat teknis maupun manajerial, yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan.
- **Motivasi dan Kepuasan Kerja**
Adanya ruang untuk berkembang menumbuhkan rasa dihargai pada karyawan, yang berdampak pada peningkatan motivasi serta loyalitas terhadap organisasi.
- **Kesiapan Menghadapi Perubahan**
Pegawai lebih terampil dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, perubahan sistem, serta dinamika tuntutan kerja.
- **Produktivitas yang Lebih Tinggi**
Keterampilan dan pengetahuan yang meningkat berimplikasi pada kinerja yang lebih efektif, sehingga memberikan kontribusi signifikan bagi kemajuan organisasi.
- **Pengembangan Karier Jangka Panjang**
Menjadi sarana untuk meraih promosi jabatan, memperoleh penghargaan profesional, serta menciptakan stabilitas dalam perjalanan karier.

Bentuk Kesempatan Pengembangan Karier

- ✓ Pelatihan dan workshop sebagai sarana peningkatan keterampilan sesuai kebutuhan pekerjaan.
- ✓ Pendidikan lanjutan seperti beasiswa, program studi, maupun kursus yang mendukung karier.
- ✓ Rotasi pekerjaan guna memperluas pengalaman melalui penugasan di berbagai posisi.
- ✓ Mentoring dan coaching berupa pendampingan dari atasan atau rekan yang lebih berpengalaman.
- ✓ Promosi jabatan yang diberikan berdasarkan prestasi kerja dan kompetensi individu.

4. Fleksibilitas kerja

Fleksibilitas kerja dapat dipahami sebagai model pengaturan pekerjaan yang memberi ruang kebebasan lebih luas kepada karyawan dalam menentukan waktu, lokasi, serta metode kerja, tanpa mengurangi kewajiban maupun pencapaian target yang telah ditetapkan. Konsep ini hadir sebagai jawaban atas perkembangan teknologi, perubahan pola hidup masyarakat, serta meningkatnya kebutuhan akan keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan tuntutan pekerjaan.

Manfaat Fleksibilitas Kerja

1. Menyeimbangkan Kehidupan dan Pekerjaan (Work-Life Balance)

Fleksibilitas membantu pekerja mengalokasikan waktu secara lebih proporsional antara kebutuhan pribadi, keluarga, dan tanggung jawab pekerjaan.

2. Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas

Pegawai dapat menyesuaikan jam serta tempat kerja sesuai kondisi yang paling mendukung konsentrasi dan efektivitas kerjanya.

3. Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan

Kebebasan dalam mengatur pola kerja menciptakan rasa kepercayaan diri, penghargaan, serta loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi.

4. Mengurangi Tekanan Psikologis

Sistem kerja yang lebih fleksibel mampu menekan stres akibat jadwal yang kaku, sehingga kondisi kesehatan mental lebih terpelihara.

5. Efisiensi Waktu dan Biaya

Penerapan fleksibilitas dapat menghemat pengeluaran transportasi, waktu perjalanan, serta mengurangi kebutuhan akan ruang kantor.

Bentuk Fleksibilitas Kerja

- ✓ Jam kerja fleksibel (*flexible hours*) → pekerja memiliki keleluasaan mengatur jam kerja dengan tetap memenuhi ketentuan jam total.
- ✓ Kerja jarak jauh (*remote working*) → pekerjaan dapat dilakukan dari luar kantor dengan bantuan teknologi digital.
- ✓ Kerja paruh waktu atau berbagi pekerjaan (*part-time/job sharing*) → satu posisi dibagi untuk dua orang dengan pembagian waktu tertentu.
- ✓ Minggu kerja terkompresi (*compressed workweek*) → jumlah jam kerja dipadatkan, misalnya empat hari kerja lebih panjang untuk memperoleh libur tiga hari.
- ✓ Sistem kerja hybrid (*hybrid working*) → kombinasi antara bekerja dari kantor dan bekerja dari luar kantor.

H. Prinsip Keadilan dan Kepatuhan Hukum dalam Kompensasi

Prinsip keadilan dan kepatuhan dalam kompensasi merupakan hal yang harus dilakukan dimana memiliki prinsip keadilan dalam memberikan kompensasi akan memberikan kenyamanan, kepercayaan dan motivasi pada pegawai dalam suatu organisasi.

- ✓ Keadilan (*Equity*): adil secara internal (antar jabatan) dan eksternal (dengan pasar tenaga kerja).
- ✓ Daya Saing (*Competitiveness*): mampu bersaing dengan organisasi lain untuk menarik talenta.
- ✓ Motivasi (*Motivation*): mendorong kinerja, loyalitas, dan kepuasan kerja.
- ✓ Kelayakan (*Affordability*): sesuai kemampuan finansial organisasi.
- ✓ Kepatuhan (*Compliance*): memenuhi peraturan ketenagakerjaan dan hukum yang berlaku.

Teori konsep

- ✓ Teori Keadilan (Equity Theory – Adams): karyawan akan termotivasi bila merasa kompensasi yang diterima seimbang dengan kontribusinya.
- ✓ Teori Harapan (Expectancy Theory – Vroom): kompensasi harus berkorelasi dengan kinerja agar efektif sebagai motivator.
- ✓ Teori Upah Efisiensi: gaji yang lebih tinggi meningkatkan produktivitas dan menurunkan turnover.

BAB 7

MSDM DALAM KONTEKS DIGITAL

A. Transformasi Digital dalam Fungsi SDM

Transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) mengacu pada penerapan teknologi informasi dalam mengelola proses kerja, struktur organisasi, dan strategi pengembangan SDM. Perubahan ini tidak sekadar mengganti metode manual menjadi digital, tetapi menciptakan ekosistem kerja baru yang berbasis data, otomatisasi, dan konektivitas. Sebagai contoh, pengelolaan kehadiran pegawai kini tidak lagi berbasis absensi manual, tetapi menggunakan aplikasi berbasis cloud yang dapat diakses secara real-time.

Transformasi digital memungkinkan MSDM untuk beralih dari fungsi administratif ke arah strategis. Dengan teknologi, SDM dapat berfokus pada peningkatan pengalaman karyawan, pencarian bakat unggul berbasis data, dan pengambilan keputusan yang lebih akurat. Seperti halnya kendaraan manual yang kini beralih ke sistem otomatis, fungsi MSDM pun bergerak dari peran administratif menjadi mitra strategis organisasi (Bersin, 2019).

B. Peran HRIS (Human Resource Information System)

HRIS adalah sistem yang digunakan untuk menyimpan, memproses, dan menganalisis informasi kepegawaian. Sistem ini mencakup modul kehadiran, gaji, rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan

pengembangan karier. Dalam konteks lembaga pendidikan, HRIS memungkinkan pengelola sekolah memantau data guru dan tenaga kependidikan secara akurat dan efisien.

Implementasi HRIS di sekolah swasta terkemuka seperti Sekolah Cikal dan Sekolah Islam Al-Azhar memungkinkan pemetaan kompetensi guru secara digital dan pengaturan jadwal pelatihan berbasis kebutuhan. HRIS juga memfasilitasi evaluasi kinerja guru dengan integrasi langsung pada data pembelajaran siswa, menciptakan sistem evaluasi berbasis kinerja riil (Stone & Deadrick, 2015).

C. E-recruitment dan Talent Acquisition Digital

E-recruitment mengubah proses rekrutmen konvensional menjadi berbasis daring dengan memanfaatkan portal kerja, media sosial, dan platform profesional seperti LinkedIn. Talent acquisition digital melibatkan strategi pencarian, penyaringan, dan retensi talenta berbasis algoritma dan kecerdasan buatan (AI).

Contohnya, lembaga pendidikan seperti BINUS dan Telkom Schools menerapkan e-recruitment dengan sistem filtering otomatis berdasarkan skor psikotes daring dan rekam jejak digital kandidat. Dengan cara ini, lembaga dapat menemukan guru yang tak hanya unggul secara akademik, tetapi juga memiliki rekam digital yang sehat dan produktif (Marler & Parry, 2016).

D. Digital Learning dan Pengembangan Kompetensi

Teknologi telah memungkinkan pembelajaran daring dan pengembangan profesional secara fleksibel. E-learning, microlearning, dan MOOC (Massive Open Online Courses) menjadi bagian dari strategi pengembangan kompetensi. LMS (Learning Management System) seperti Moodle, Google Classroom, dan Ruangguru digunakan untuk pelatihan guru maupun staf administratif.

Analoginya, jika pelatihan konvensional seperti kuliah di ruang kelas, maka digital learning ibarat

perpustakaan online tanpa batas ruang dan waktu. Sekolah dapat menyusun modul pelatihan sendiri, menyisipkan evaluasi, dan memantau perkembangan peserta secara daring (Noe, 2020).

E. People Analytics dan Pengambilan Keputusan

People analytics adalah penggunaan data karyawan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Dengan analisis data SDM, pimpinan sekolah dapat memahami tren ketidakhadiran, retensi, performa guru, hingga kebutuhan pelatihan yang tepat sasaran.

Sebagai contoh, jika data menunjukkan penurunan performa guru setelah 3 tahun mengajar tanpa pelatihan, maka sekolah dapat merancang kebijakan pelatihan ulang berkala. Ini sebanding dengan sistem monitoring kesehatan: ketika data menunjukkan tekanan darah naik, intervensi dapat segera dilakukan sebelum muncul masalah serius (Pease, Byerly, & Fitz-enz, 2013).

F. Automasi dan AI dalam Manajemen SDM

Automasi dan AI memungkinkan otomatisasi tugas-tugas rutin dalam MSDM, seperti penyaringan lamaran, jadwal wawancara, pengelolaan gaji, dan feedback otomatis. Di sekolah, AI dapat digunakan untuk menilai performa guru berdasarkan indikator objektif, atau memberikan rekomendasi pelatihan berdasarkan kebutuhan individu.

Contohnya, chatbot berbasis AI digunakan oleh institusi pendidikan tinggi untuk menjawab pertanyaan karyawan tentang tunjangan, cuti, atau kebijakan HR. Ini mempercepat layanan dan mengurangi beban administratif staf HR (Tambe, Cappelli, & Yakubovich, 2019).

G. Tantangan Etika dan Keamanan Data Karyawan

Digitalisasi membawa tantangan baru terkait privasi dan etika penggunaan data karyawan. Pengumpulan data yang tidak transparan, penyalahgunaan informasi, atau lemahnya sistem keamanan dapat menyebabkan pelanggaran privasi. Lembaga pendidikan

harus mematuhi prinsip keamanan data sesuai dengan UU ITE dan standar perlindungan data.

Analogi sederhananya, seperti menyimpan dokumen pribadi di cloud: meskipun mudah diakses, harus ada kata sandi dan enkripsi yang memadai agar tidak bocor. Demikian pula, data kepegawaian digital harus dilindungi melalui kebijakan dan sistem keamanan yang ketat (West & Allen, 2018).

H. Kecakapan Digital sebagai Kompetensi Kunci SDM

Di era digital, kecakapan digital menjadi kompetensi dasar yang wajib dimiliki oleh tenaga pendidik dan kependidikan. Literasi digital, kemampuan menggunakan perangkat lunak pembelajaran, analisis data sederhana, hingga etika digital menjadi bagian dari profil guru masa kini.

Seperti halnya kemampuan membaca dan menulis pada abad ke-20, maka kecakapan digital menjadi syarat mutlak untuk berpartisipasi dalam dunia kerja abad ke-21. Guru yang tidak melek digital akan tertinggal dalam penyampaian materi, interaksi dengan siswa, maupun kolaborasi dengan rekan sejawat (OECD, 2020).

BAB 8

ISU KONTEMPORER DAN TANTANGAN MSDM

A. Keragaman dan Inklusi di Tempat Kerja

Isu keragaman (diversity) dan inklusi (inclusion) menjadi perhatian utama dalam pengelolaan sumber daya manusia abad ke-21. Keragaman mencakup perbedaan individu berdasarkan gender, ras, usia, agama, kemampuan fisik, dan latar belakang budaya. Sementara inklusi merujuk pada kebijakan dan praktik yang menciptakan lingkungan kerja yang menerima dan menghargai semua perbedaan tersebut.

Organisasi yang mempraktikkan keragaman dan inklusi cenderung lebih inovatif dan adaptif. Misalnya, sebuah sekolah yang mengakomodasi guru difabel dengan penyediaan sarana kerja yang aksesibel tidak hanya memenuhi hak asasi, tetapi juga memperkaya lingkungan kerja. Seperti taman bunga, keberagaman memberikan keindahan dan ketahanan ekosistem sekolah. Strategi MSDM modern perlu mencakup pelatihan anti-diskriminasi, pembentukan unit inklusi, dan perekrutan berbasis kompetensi bukan stereotip (Roberson, 2019).

B. Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kesejahteraan Karyawan

Work-life balance adalah kondisi ideal ketika seseorang dapat menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa menimbulkan konflik. Di era digital, batas antara ruang kerja dan pribadi menjadi kabur. Lembaga pendidikan perlu merancang kebijakan kerja fleksibel, cuti berbayar, dan program kesejahteraan mental.

Contohnya, beberapa sekolah menerapkan "hari tanpa rapat" di hari Jumat untuk memberi ruang pemulihan mental guru. Sebagaimana otot tubuh butuh istirahat untuk kembali kuat, kesejahteraan guru juga perlu dirawat demi produktivitas jangka panjang. Pendekatan MSDM harus mencakup dimensi psikologis dan sosial karyawan, bukan hanya tuntutan administratif (Guest, 2017).

C. Gig Economy dan Pekerja Freelance

Gig economy menggambarkan tren meningkatnya jumlah pekerja lepas (freelancer) atau paruh waktu yang bekerja berdasarkan proyek (gig). Dalam konteks pendidikan, ini dapat berupa tutor daring, guru tamu, atau pembuat konten pembelajaran digital. Fleksibilitas ini memungkinkan institusi menyesuaikan kebutuhan tenaga kerja dengan biaya efisien.

Namun, tantangannya adalah minimnya jaminan sosial dan loyalitas kerja. Manajemen SDM harus mampu merancang kontrak yang adil, pelatihan adaptif, dan sistem evaluasi untuk tenaga freelance. Seperti supir ojek daring yang terhubung sistem digital namun tetap manusiawi, pengelolaan gig workers harus seimbang antara efisiensi dan etika (De Stefano, 2016).

D. Keadilan Gender dan Kesetaraan Upah

Kesenjangan upah berbasis gender masih menjadi tantangan di berbagai sektor, termasuk pendidikan. Keadilan gender menuntut bahwa kesempatan, penghargaan, dan perlakuan tidak dibedakan berdasarkan jenis kelamin. Ini tidak hanya soal keadilan moral, tetapi juga efisiensi organisasi.

Contoh praktisnya, sekolah yang menerapkan sistem penggajian transparan dan berbasis kinerja akan lebih dipercaya oleh stafnya. Ibarat tim olahraga, kontribusi setiap anggota dihargai berdasarkan peran dan hasil, bukan latar belakang biologisnya. MSDM modern perlu memasukkan indikator kesetaraan gender dalam evaluasi kinerja dan promosi (ILO, 2018).

E. MSDM Berbasis ESG (Environmental, Social, Governance)

Praktik MSDM kini diarahkan untuk mendukung nilai-nilai keberlanjutan melalui prinsip ESG. Dalam konteks ini, "Environmental" mencakup efisiensi energi dan ramah lingkungan di tempat kerja; "Social" merujuk pada hubungan kerja yang adil dan kondusif; dan "Governance" pada kepatuhan etika dan regulasi.

Misalnya, lembaga pendidikan menerapkan kebijakan ramah lingkungan seperti pelatihan daring untuk mengurangi konsumsi energi, atau program sosial seperti beasiswa untuk anak staf honorer. MSDM berbasis ESG bukan sekadar tren, tetapi kebutuhan untuk menciptakan lembaga pendidikan yang berkelanjutan dan dipercaya publik (Eccles et al., 2020).

F. Kesiapan Organisasi Menghadapi Disrupsi Teknologi

Disrupsi teknologi menuntut organisasi untuk cepat beradaptasi. Teknologi digital, AI, dan otomatisasi mengubah pola kerja dan jenis kompetensi yang dibutuhkan. MSDM harus menjadi pionir dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan restrukturisasi organisasi.

Analogi sederhananya: bila sekolah adalah kapal, maka teknologi adalah ombak besar yang mengharuskan nahkoda dan awaknya siap berganti arah. MSDM perlu

menyusun roadmap digitalisasi, literasi teknologi untuk guru, dan sistem monitoring adaptif (Schwab, 2016).

G. Manajemen SDM Pasca Pandemi

Pandemi COVID-19 menjadi titik balik bagi manajemen SDM. Sistem kerja hybrid, perhatian terhadap kesehatan mental, dan transformasi digital menjadi keniscayaan. Guru dan tenaga pendidikan kini lebih dituntut untuk adaptif dan resilien.

Beberapa sekolah unggulan telah mengadopsi model kerja campuran dan platform e-learning untuk mengurangi ketergantungan pada tatap muka. MSDM harus menjamin kesiapan perangkat kerja, akses internet, serta pelatihan daring. Ibarat pohon yang tumbuh setelah badai, organisasi yang adaptif akan lebih kuat setelah pandemi (Kniffin et al., 2021).

H. Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi

Kepemimpinan transformasional memotivasi karyawan untuk melampaui ekspektasi melalui visi bersama, inspirasi, dan perhatian individual. Dalam MSDM, pemimpin bukan hanya manajer, tetapi agen perubahan budaya.

Budaya organisasi yang kolaboratif, adaptif, dan berorientasi mutu dapat memperkuat kinerja lembaga. Contohnya, kepala sekolah yang rutin melakukan coaching dan membuka ruang diskusi, akan menciptakan iklim kerja yang sehat. Seperti konduktor orkestra, pemimpin transformasional mengarahkan semua elemen agar harmonis dan produktif (Bass & Riggio, 2006).

BAB 9

EVALUASI EFEKTIVITAS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Tujuan Evaluasi Sistem MSDM

Evaluasi sistem manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian integral dari upaya strategis organisasi untuk memastikan bahwa praktik dan kebijakan sumber daya manusia berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tujuan utama dari evaluasi MSDM adalah untuk mengukur efektivitas dan efisiensi program SDM, mengidentifikasi area perbaikan, serta memberikan dasar yang kuat bagi pengambilan keputusan berbasis data.

Sebagai analogi, evaluasi MSDM dapat diibaratkan sebagai "check-up kesehatan" organisasi. Seperti halnya dokter mengevaluasi kondisi pasien untuk menentukan terapi yang tepat, manajer SDM melakukan evaluasi untuk memastikan sistem yang ada berjalan secara optimal. Di lembaga pendidikan, misalnya, evaluasi sistem kepegawaian dapat mengungkap apakah pelatihan guru memberikan dampak positif terhadap hasil belajar siswa atau tidak.

Selain itu, evaluasi juga penting untuk mengukur keterkaitan antara kebijakan SDM dengan hasil organisasi, seperti produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Melalui evaluasi yang sistematis, organisasi dapat merumuskan strategi pengembangan SDM yang lebih adaptif dan berkelanjutan (Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, & Younger, 2008).

B. Indikator Keberhasilan MSDM

Indikator keberhasilan MSDM dapat dibagi menjadi dua kategori utama: indikator proses dan indikator hasil. Indikator proses mencakup efisiensi rekrutmen, tingkat partisipasi pelatihan, dan kepatuhan terhadap prosedur. Sementara indikator hasil mencakup produktivitas karyawan, tingkat retensi, kepuasan kerja, dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

Dalam konteks sekolah, indikator keberhasilan dapat berupa peningkatan nilai akademik siswa sebagai dampak dari pelatihan guru, atau berkurangnya tingkat absensi guru setelah implementasi program kesejahteraan. Seperti pada turnamen olahraga, tidak cukup hanya mempersiapkan atlet (indikator proses), tetapi juga penting untuk melihat hasil pertandingan (indikator hasil).

Organisasi perlu mengembangkan sistem pengukuran berbasis data yang dapat diakses secara real-time, termasuk penggunaan dashboard kinerja dan laporan berkala. Indikator-indikator ini akan membantu manajer SDM untuk memonitor tren, mengidentifikasi hambatan, dan menetapkan prioritas intervensi yang diperlukan (Armstrong & Taylor, 2020).

C. Metode Evaluasi: Kualitatif dan Kuantitatif

Evaluasi MSDM dapat dilakukan melalui pendekatan kualitatif, kuantitatif, atau gabungan keduanya. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami persepsi, pengalaman, dan motivasi karyawan, misalnya melalui wawancara mendalam dan diskusi kelompok terarah (FGD). Sementara pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur variabel yang dapat dinyatakan dalam angka, seperti jumlah pelatihan, skor kepuasan kerja, atau tingkat retensi.

Gabungan metode ini disebut sebagai *mixed-methods evaluation*, yang memberikan gambaran holistik dan mendalam. Misalnya, dalam mengevaluasi program pelatihan

guru, lembaga pendidikan dapat mengumpulkan data kuantitatif tentang frekuensi pelatihan dan nilai evaluasi pasca-pelatihan, serta data kualitatif tentang persepsi guru terhadap manfaat pelatihan tersebut.

Pendekatan mixed-method juga memungkinkan triangulasi data, yang meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan. Ini sebanding dengan menggunakan berbagai alat ukur untuk memastikan akurasi dalam diagnosis kesehatan: tensimeter, termometer, dan wawancara gejala (Patton, 2008).

D. Audit Sumber Daya Manusia

Audit SDM adalah proses sistematis untuk menilai kebijakan, prosedur, dokumen, dan praktik SDM dalam suatu organisasi. Tujuan audit adalah untuk mengidentifikasi kesesuaian praktik dengan standar hukum, etika, dan kebijakan internal serta mengungkap potensi risiko atau area yang dapat ditingkatkan.

Sebagai contoh, audit di sekolah dapat mencakup evaluasi terhadap kepatuhan perekrutan guru terhadap peraturan Kemendikbud, kelengkapan data pegawai, dan efektivitas pengelolaan kinerja guru. Audit ini mirip dengan pemeriksaan kendaraan secara berkala untuk memastikan performa maksimal dan mencegah kerusakan mendadak.

Proses audit umumnya meliputi pengumpulan data, wawancara dengan pemangku kepentingan, analisis dokumen, dan pelaporan hasil audit. Temuan audit kemudian digunakan untuk merancang rencana perbaikan strategis (Mondy & Martocchio, 2016).

E. Analisis ROI (Return on Investment)

Pelatihan Return on Investment (ROI) dalam pelatihan adalah metode untuk mengukur efektivitas pelatihan dari sisi finansial. ROI menghitung seberapa besar manfaat finansial yang diperoleh organisasi dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan.

Dalam pendidikan, misalnya, jika sekolah mengadakan pelatihan TPACK (Technological Pedagogical Content Knowledge) bagi guru dengan biaya Rp10 juta, dan hasilnya adalah peningkatan partisipasi siswa sebesar 20% yang berdampak pada peningkatan jumlah pendaftar baru, maka ROI dapat dihitung dari pendapatan tambahan tersebut.

Perhitungan ROI = [(Manfaat pelatihan - Biaya pelatihan) / Biaya pelatihan] x 100%. ROI positif menunjukkan bahwa pelatihan tersebut layak dan berdampak. Seperti menanam pohon, pelatihan yang baik akan memberikan buah produktivitas dalam jangka panjang (Phillips & Phillips, 2002).

F. Penilaian Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan

Kepuasan dan keterlibatan karyawan (employee engagement) adalah dua indikator penting dalam mengukur kualitas lingkungan kerja dan loyalitas pegawai. Kepuasan mengacu pada perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka, sedangkan keterlibatan mencerminkan sejauh mana mereka merasa terhubung secara emosional dan berkomitmen terhadap organisasi.

Penilaian dapat dilakukan melalui survei berkala dengan instrumen seperti Gallup Q12 atau Employee Net Promoter Score (eNPS). Hasil penilaian ini digunakan untuk menyusun kebijakan perbaikan, seperti perbaikan komunikasi internal, penguatan program pengakuan prestasi, atau penyesuaian beban kerja.

Dalam konteks sekolah, keterlibatan guru yang tinggi berdampak pada peningkatan motivasi belajar siswa. Ibarat api unggun, keterlibatan adalah bahan bakar semangat kolektif yang menular pada seluruh ekosistem pendidikan (Saks, 2006).

G. Benchmarking Praktik SDM

Benchmarking adalah proses membandingkan praktik SDM internal dengan standar industri atau organisasi lain yang dinilai unggul. Tujuannya adalah mengidentifikasi praktik terbaik (best practices) yang dapat diadopsi atau disesuaikan.

Misalnya, sekolah swasta yang melakukan benchmarking ke sekolah negeri yang unggul dalam manajemen kepegawaian akan memperoleh insight tentang model pelatihan internal yang efektif, sistem penghargaan guru berprestasi, atau struktur organisasi yang efisien.

Benchmarking dapat bersifat internal (antar unit dalam organisasi) maupun eksternal (dengan organisasi luar). Seperti seorang atlet yang belajar dari teknik pelari terbaik dunia, organisasi juga dapat mempercepat kemajuan dengan meniru dan menyesuaikan strategi sukses dari luar (Camp, 1989).

H. Tindak Lanjut dan Pengembangan Berkelanjutan

Evaluasi MSDM tidak akan berdampak tanpa tindak lanjut yang konkret. Pengembangan berkelanjutan merupakan proses penyempurnaan sistem SDM secara terus-menerus berdasarkan hasil evaluasi dan perkembangan kebutuhan organisasi.

Tindak lanjut bisa berupa perbaikan SOP, pelatihan tambahan, revisi kebijakan insentif, atau digitalisasi sistem pelaporan. Seperti proses pendidikan itu sendiri, pengembangan SDM bersifat lifelong learning, yang menuntut adaptasi dan inovasi berkelanjutan.

Praktik ini juga mencerminkan prinsip kaizen dalam manajemen Jepang, yaitu perbaikan kecil secara konsisten demi hasil besar. Dalam konteks MSDM, prinsip ini memastikan organisasi tidak hanya bertahan, tetapi tumbuh secara berkesinambungan (Imai, 1986).

DAFTAR PUSTAKA

- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298.
- A.Neo, R. (2017). *Employee Training & Development*. Amerika Serikat: Mcgraw-Hill Education.
- Abdullah Yilmaz (2023), The Evolution of Human Resources Management in Managerial Thinking, *Journal of Society, Economic, and Management*, e-ISSN: 2757 – 5489, <https://doi.org/10.58702/teyd.1289550>
- Abhijit Ghosh & Sudipta Sen Gupta (2025), Impact of human resource management practices on employee retention: A systematic literature review, *European Economic Letters* ISSN 2323-5233 Vol 15, Issue 1 (2025) <http://eelet.org.uk>
- Abhishek Tahlan (2025), How Workforce Planning and Workforce Forecasting are Different?, *Prohance*, Prohance, <https://www.prohance.net>, diakses pada 04 Agustus 2025, Pkl.20.08 WIB
- Abill Robert (2024), Talent Acquisition Strategies in Human Resource Management, *EasyChair Preprint*, <https://easychair.org/publication>
- Aditya Wardhana (2023), *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Digital 4.0*, Purbalingga: Penerbit Eureka Media Aksara
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago: Chicago Business Press.
- Ahmad Mukhtar, dkk (2024), Peranan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi, *Jurnal Ilmiah Penelitian Mandira Cendikia* Vol.2 No. 7, <https://journal-mandiracendikia.com/jip-mc>
- AIHR (2025), HR Business Partner: All You Need To Know About the Role, AIHR, <https://www.aihr.com>, diakses pada 03 Agustus 2025, Pkl.07.41 WIB
- Akhmad Darmawan, dkk (2025), *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*, Purbalingga: Penerbit Eureka Media Aksara
- Aleksandra Stoilkovska & Gordana Serafimovic (2017), Job Analysis as an Important Human Resources Management Function, *International Refereed Scientific Journal Vision*, Volume 2, Issue 1

- Alex Oliver (2024), Internal vs. external recruitment: Pros, cons and methods, Icims, <https://www.icims.com>, diakses pada 05 Agustus 2025, Pkl.07.27 WIB
- Andra-Nicoleta Ploscaru, et.al (2022), The Impact of Human Resource Management Practices On Organizational Change, "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series Volume XXII, Issue 2, <https://stec.univ-ovidius.ro/html>
- Andreas Wallo & Alan Coetzer (2023), Understanding and conceptualising the daily work of human resource practitioners, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* Vol. 10 No. 2, pp. 180-198 Emerald Publishing Limited 2051-6614, <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2022-0013>
- Antonio Nieto & Rodriguez (2023), A New Approach of to Writing Job Description, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org>
- Anvita Chaudhary & Richa Srivastava (2023), Ionic Liquid-Assisted Depolymerization of Condensation Polymers: A Review, Wiley, Chemistry Europe, <https://chemistry-europe.onlinelibrary.wiley.com/>
- AR Additional Resource (2024), Ethical and Legal Considerations in the Recruitment Process, AR Additional Resource, <https://recruiterstartup.co.uk>, diakses pada 07 Agustus 2025, Pkl.22.26 WIB
- Archana K (2025), Selection Process in HRM: Steps, Process and Factors, Your Article Library, <https://www.yourarticlelibrary.com>, diakses pada 07 Agustus 2025, Pkl.16.47 WIB
- Arief Ismail S (2024), Peran Manajemen SDM Dalam Organisasi, Yogyakarta: Universitas Pembangunan Nasional 'Veteran', <https://www.scribd.com>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (4th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance Management in Action*. CIPD.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Asep Suherman & Elmira Siska (2024), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kota Solok, Sumatera Barat: Penerbit Mafy Media Literasi Indonesia
- Astutiningsih, dkk (2023), *Strategic Human Resource Management: Linking Human Resource Practice to Organizational Strategy for Enhanced Performance*, CENDEKIA, Vol. 17, No. 2, p-ISSN: 1978-2098; e-ISSN: 2407-8557, <https://doi.org/10.30957>
- Aurora Training (2023), *Ethical Recruitment Practices: Building a Diverse and Inclusive Workforce*, Aurora, <https://auroratrainingadvantage.com>, diakses pada 07 Agustus 2025, Pkl.22.38 WIB
- Azeez Jason Kess-Momoh, et.al (2024), *Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations*, *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(01), 746–757, <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0105>
- B. Selva Ganesh & H.Balaji Nayar (2024), *The Evolution of Strategic Human Resource Management: Trends and Future Directions*, *International Journal of Modern Engineering and Management | IJMEM* ISSN No: 3048-8230 Volume 1, Issue 2
- B.S. Patil and M.R. Suji Raga Priya (2023), *HR data analytics and evidence based practice as a strategic business partner*, *Strategic business partner*, Vilakshan- XIMB *Journal of Management* Emerald Publishing Limited e-ISSN: 2633-9439 p-ISSN: 0973-1954, <http://dx.doi.org/10.1108/XJM-07-2023-0148>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- Benioff, M., & Adler, C. (2019). *Trailblazer: The Power of Business as the Greatest Platform for Change*. Currency.
- Bersin, J. (2019). *HR Technology Disruptions*. Deloitte University Press.
- Beth Ulrich, et.al (2022), *National Nurse Work Environments*, American Association of Critical-Care Nurses, <https://www.researchgate.net/>
- Blanchard, O., & Johnson, D. R. (2013). *Macroeconomics* (6th ed.). Pearson.
- Borjas, G. J. (2016). *Labor Economics* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- BPJS Kesehatan. (2023). *Statistik Peserta dan Layanan JKN*. Diakses dari <https://www.bpjs-kesehatan.go.id>
- BPJS Ketenagakerjaan. (2023). *Program Jaminan Sosial Ketenagakerjaan*. Diakses dari <https://www.bpjsketenagakerjaan.go.id>
- Bruce E. Kaufman (2001), *The theory and practice of strategic HRM and participative management: Antecedents in early industrial relations*, Science Direct, Elsevier, *Human Resource Management Review*, Vol.11, Issues 4, Pages 505-533, <https://www.sciencedirect.com>
- Brun, J., & Dugas, N. (2008). *An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices*. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730.
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2019). *Nine Lies About Work: A Freethinking Leader's Guide to the Real World*. Harvard Business Review Press.
- Bushara Ahmed Sheabo Arees (2025), *Human Resource Planning Activities and Their Role in Achieving Organizational Goals*, *SDGsReview*, Florida, USA, VOL.5, e06023, pag: 01-32, <http://dx.doi.org/10.47172/29650X.SDGsReview.v5>.
- Camilo Giraldo-Giraldo, et.al (2025), *Evolution of the Concept and Scientific Mapping of Sustainable HumanResource Management S-(HRM)*, *MDPI, Administrative Sciences*, 15-39, <https://doi.org/10.3390/admsci15020039>

- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*.
- Cappelletti Chiara, dkk (2023), *Human Resource Management (Human Resource Planning)*, *Journal Islamic Economic Minangkabau*, 1(1) - 49-60, <http://dx.doi.org/10.55849/jiem.v1i1.69>
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). "The Performance Management Revolution." *Harvard Business Review*.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58–67.
- Carlos Fransisco Silva (2025), *A Review on Strategic Talent Acquisition and Workforce Planning in a Global Context: Aligning Global Talent Strategies for Organizational Success*, In book: *Innovative Approaches for International Competitiveness Through Human Resource Management*, <http://dx.doi.org/10.4018>
- Caroline E. Oehlhorn, et.al (2020), *Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research*, ScienceDirect, Elsevier, *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol.29, Issue 4, <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101641>
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. FT Press.
- Charles Cayrat & Peter Boxcall (2023), *The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change*, Science Direct, Elsevier, *Human Resource Management Review*, Vol.33 Issue 4, <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2023.100984>
- D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Daniel Tyskbo (2020), *Line management involvement in performance appraisal work Toward a practice-based understanding*, *Employee Relations: The International Journal* Vol. 42 No. 3, pp. 818-844 ©Emerald Publishing Limited 0142-5455, <http://dx.doi.org/10.1108/ER-06-2019-0236>

- De Stefano, V. (2016). The rise of the "just-in-time workforce": On-demand work, crowdwork, and labor protection in the gig economy. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37(3), 471–504.
- Debra Patterson (2023), *Human Resources Management*, 3rd-Edition, Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License
- Deloitte (2020). *Global Human Capital Trends*.
- Dena F Mujtaba & Nihar R. Mahapatra (2025), *Fairness in AI-Driven Recruitment: Challenges, Metrics, Methods, and Future Directions*, Cornell University, <https://arxiv.org>, diakses pada 07 Agustus 2025, Pkl.23.04 WIB
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). "Performance Appraisal, Performance Management and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research." *Academy of Management Annals*.
- Deyu Li & Jennifer D. Estacio, (2024), *The Evolution of HRM: From Personnel Management to Strategic Partner*, *Scientific Research*, Vol.11 No.8, <https://doi.org/10.4236/oalib.1111928>
- Dhruba Lal Pandey & Nischal Risal (2022), *Strategic Partnership: A Better Route to Human Resource Management*, *PYC Nepal Journal of Management* Vol. XV, No. 1, Page: 17-27 ISSN (Print): 2091-0258, ISSN (Online): 2738-9847, DOI: <https://doi.org/10.3126/pycnjam.v15i1.56362>
- Douglas Renwick (2003), *Line manager involvement in HRM: an inside view*, *Employee Relations* Vol. 25 No. 3, pp. 262-280 qMCBUPLimited 0142-5455, <http://dx.doi.org/10.1108/01425450310475856>
- Dwi Nita Aryani (2025), *The Evolution of Human Resource Management in the Generation Z Era*, *ISA Journal of Business, Economics and Management (ISAJBEM)*, Volume 2, Issue 3, ISSN: 3049-1835, <https://isapublisher.com>
- Ebtesam Abdullah Alzeiby, et.al (2025), *AI adoption in enterprises for enhanced strategic human resource management practices: benefiting the employee engagement and experience*, *Journal of Enterprise Information Management*, <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2024-0249>

- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2020). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
- Eddy Madiono Sutanto (2000), *Forecasting: The Key to Successful Human Resource Management*, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol. 2, No. 1, <https://www.researchgate.net>
- Eithel F. Bonilla-Chaves & Pedro R. Palos-Sánchez (2023), Exploring the Evolution of Human Resource Analytics: ABibliometric Study, *Behavioral Sciences*, 13, 244. <https://doi.org/10.3390/bs13030244>
- Ellis, R. (september, 19, 2025). *Field guide to learning management systems/* . ASTD Learning Circuits.
- Ellis, R. K. (2009). *Field guide to learning management systems*. ASTD Learning Circuits. Retrieved September 19, 2025, from <https://www.astd.org>
- Eni Cahyani & Lesi Agusria (2023), Integration of Strategy Human Resource Management (SHRM) and Competitive Advantage as a Human Capital Mediator in the Performance of Private Universities, *International Journal of Business, Management, and Economics* e-ISSN 2746-1351 Vol. 4 No. 1, <https://www.academia.edu/download/102394132>
- Epi Parela (2022), *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*, Purbalingga: Penerbit Eureka Media Aksara
- Erik van Vulpen (2025), 12 Key Functions of Human Resources To Know in 2025, AIHR, <https://www.aihr.com>, diakses pada 02 Agustus 2025, Pkl.17.32 WIB
- Fadzil Hanafi Asnora (2024), Penerapan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan Perusahaan, *OPTIMAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen* Vol.4, No.3 e-ISSN: 2962-4010; p-ISSN: 2962-4444, Hal 66-75 DOI: <https://doi.org/10.55606/optimal.v4i3.3853>
- Feri Irawan, dkk (2025), Topsis-AHP Hybrid For Computer Laboratory Head Selection: Integration of Technical, Managerial, and Pedagogic Criteria, *Journal of Science and Social Research*, VIII (2): 1170 – 1177 ISSN 2615 – 4307 (Print) ISSN 2615 – 3262 (Online), <https://doi.org/10.54314/jssr.v8i2.2979>
- Fortius HRIS (2025), *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM): ;Pengertian, Tujuan, Peran dan Contohnya*, Fortius, diakses

- pada 02 Agustus 2025, Pkl.11.05 WIB,
<https://www.fortiushris.com>
- Frank L. Schmidt & J.E. Hunter (1998), *The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings*, *Psychological Bulletin*, 124(2):262-274,
<http://dx.doi.org/10.1037//0033-2909.124.2.262>
- Gallup (2022). *State of the Global Workplace Report*.
- Gary Dessler (2020), *Human Resource Management*, 16th edition, Published by Pearson, Florida International University,
<https://www.pearson.com>
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. SAGE Publications.
- Gostick, A., & Elton, C. (2009). *The Carrot Principle: How the Best Managers Use Recognition to Engage Their People, Retain Talent, and Accelerate Performance*. Free Press.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Hadyn Bennet, et.al (2023), *The elusiveness of strategic HR partnering: Using paradox theory to understand tensions surrounding the HR business partnering role*, Wiley, 34:942–959, <https://onlinelibrary.wiley.com/>
- Hannah Wren (2024), *Workforce forecasting: The smart staffing strategy*, Zendesk Blog, <https://www.zendesk.com>, diakses pada 04 Agustus 2025, Pkl.18.59 WIB
- Hasan Tutar & Teymur Sarkhanov (2020), *Change from Personnel Management to Human Resource Management is an Epistemological Necessity or Rhetoric Change?*, 55th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Baku, 18-19, <https://www.researchgate.net/>
- Helen Mortimore & Catherine O.Mackintosh (2025), *HR Have the Final 'No': Advising, Persuading and Overruling to Navigate the Institutional Logics in HR Practice*, Wiley, *Human Resource Management Journal*,
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12600>
- Hetvi Kanakia (2025), *10 Key Functions of Human Resources To Know in 2025*, Asanify, <https://asanify.com/blog>, diakses pada 02 Agustus 2025, Pkl.17.02 WIB

- Himanshu Juneja (2025), Job Description & Job Specification, Definition and Purpose, Management Studi Guide, <https://www.managementstudyguide.com>
- HR (2025), Job Analysis Methods, Whatishumanresource.com, <https://www.whatishumanresource.com>, diakses pada 04 Agustus 2025 WIB, Pkl.11.24 WIB
- HR for Layman (2024), The Selection Process in Human Resource Management, Linked In, <https://www.linkedin.com>, diakses pada 07 Agustus 2025, Pkl.15.17 WIB
- HR Line up (2025), Recruitment Compliance, HR Line up, <https://www.hrlineup.com>, diakses pada 07 Agustus 2025, Pkl.22.30 WIB
- HRbrain (2025), Opportunities and Challenges of HRM: Global Workforce Dynamics, HRbrain.ai, <https://hrbrain.ai/blog>, diakses pada 04 Agustus 2025, Pkl.21.02 WIB.
- HRnesia (2025), Tahapan & Proses Rekrutmen: Panduan Komprehensif, HRnesia, <https://hrnesia.com>, diakses pada 07 Agustus 2025, Pkl.17.16 WIB
- I Gusti Ngurah Agung Gde Sastra Bahu (2024), Peran Strategis Manajemen SDM, Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen (EBISMEN) Vol. 3 No. 2, E-ISSN: 2962-7621- P-ISSN: 2962-763X, Hal 132-141 DOI: <https://doi.org/10.58192/ebismen.v2i3.2336>
- IBM (2025), Apa itu manajemen sumber daya manusia (MSDM)?, IBM, diakses pada 02 Agustus 2025, Pkl.10.59 WIB, <https://www.ibm.com>
- ILO. (2018). Global Wage Report 2018/19: What lies behind gender pay gaps. Geneva: International Labour Office.
- Imron Natsir, et.al, (2024), An Analysis of the Role of Human Resource Management in Enhancing Organizational Efficiency and Effectiveness, IJEC, e-ISSN: 2961-712X Vol. 3 Issue 2, <http://dx.doi.org/10.55299/>
- Indah Mawarni, dkk (2025), Buku Ajar MSDM, Yogyakarta: Penerbit Green Pustaka Indonesia
- Indeed Editorial Team (2025), Job Specification vs. Job Description Explained, Indeed, <https://www.indeed.com>, diakses pada 04 Agustus 2025, Pkl.14.51 WIB.
- Irene Campos-García, et.al (2023), Human Resource Management and Sustainability: Bridging the 2030 Agenda, Wiley,

- Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol.31, Issue 3, <https://doi.org/10.1002%2Fcsr.2680>
- Irene Reinardus Indra & Sawidji Widodoatmodjo (2023), Analisa Strategi Employer Branding terhadap Minat Melamar Kerja, Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan, <https://doi.org/10.24912/jmbk.v5i4.12803>
- Islamuddin, dkk (2024), Manajemen SDM Modern (Mengelola Talenta di Era Digital), Purbalingga: Penerbit Eureka Media Aksara
- Ivailo Tsolov (2024), Internal Recruitment and Agency Recruitment in Comparison, An International Multidisciplinary Online Journal, ISSN: 2583-1380 Vol. 4, Issue No.12, <https://doi.org/10.55454/rcsas.4>.
- Jeanette Lemmergaard (2008), From administrative expert to strategic partner, Employee Relations Vol. 31 No. 2, pp. 182-196 qEmerald Group Publishing Limited 0142-5455, <http://dx.doi.org/10.1108/>
- Jessica L. Doll (2021), Developing Workforce Planning Skills in Human Resource Management Courses: A Data-Driven Exercise, Sage Journals, MOBTS, Management Teaching Review, Vol.7, Issue 1, <https://doi.org/10.1177/237929812111057227>
- John Ivancevich and Robert Konopaske (2013), Human Resource Management, 12th Edition, Publisher McGraw Hill
- John Lynch (2025), Why Businesses Need Strategic HR Demand Forecasting, Talent Nueron, <https://www.talentneuron.com>, diakses pada 04 Agustus 2025, Pkl.19.46 WIB.
- John Storey and Patrick M. Wright (2023), Strategic Human Resource Management A Research Overview Second Edition, New York, NY: Routledge
- Jude Kisang Asongwe (2023), A Comparative Study of Job Analysis Methods, Tools, Techniques, Strategies, and Methodologies, <https://www.researchgate.net>
- Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux.
- Kasnaeny K (2015), Manajemen Sumber Daya Manusia, Malang: Penerbit Dream Litera

- Khuzaini, et.al (2024), Human Resource Management in the Transformative Digital Era, *International Journal of Religion* 2024 Volume: 5, Number 11, pp. 4006 – 4021 ISSN: 2633-352X (Print), ISSN: 2633-3538 (Online) ijor.co.uk DOI: <https://doi.org/10.61707/h58ygw76>
- Kirkpatrick, D. &. (2006). *Evaluasi Treaning Program : The Four Levels* (3rd ed). San Francisco: Berrett- Koehler Publishers.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., et al. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
- Lauren O'Donoghue (2021), The David Ulrich HR Model, Testcandidates, <https://www.testcandidates.com>, diakses pada 02 Agustus 2025, Pkl.22.54 WIB
- Leidina Zein (2025), Wajib Tahu! 5 Tren Penilaian Kandidat Multi Tahap Tahun 2025, Rekrutiva, <https://rekrutiva.com>, diakses pada 07 Agustus 2025, Pkl.22.53 WIB
- Leon C. Megginson (2020), A comparative study between Human Resource Management and Personnel Management (HRM VS PM), *International Journal of Research in Engineering and Science (IJRES)* ISSN (Online): 2320-9364, ISSN (Print): 2320-9356, Volume 8 Issue 9, PP. 01-05, www.ijres.org
- Marius Gerber (2024), HR analytics between ambition and reality, *GIO*, 55:225–236, Springer Nature Link, <https://doi.org/10.1007/s11612-024-00743-7>
- Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–2253.
- Michael Armstrong (2014), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Thirteenth edition, Philadelphia: Penerbit British Library Cataloguing-in-Publication Data
- Michelle Gouldsberry (2025), Top 10 HR Challenges for Leaders in 2025, Betterworks Insight, <https://www.betterworks.com>, diakses pada 04 Agustus 2025, Pkl.20.51 WIB
- Mike Dion (2025), Workforce Forecasting: Hands-On Guide to Planning Your Team's Future, Mike's F9 Finance, <https://www.f9finance.com>, diakses pada 04 Agustus 2025, Pkl.19.43 WIB

- Milkovich, G. &. (2008). *Compensation* (9th ed). New York: McGraw-Hill.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). *Compensation* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2017). *Compensation* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2021). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Milwaukee, WI: ASQC Quality Press. Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York: McGraw-Hill.
- Mohammad Jahangir Alam, et.al (2024), Human resource management practices and employee engagement: the moderating effect of supervisory role, *Cogent Business & Management*, Taylor & Francis, ISSN: 2331-1975, <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318802>
- Mohammad Ridho (2025), *Revolusi Rekrutmen 2025 : Menggali Potensi dan Tantangan AI*, Celerates, <https://celerates.co.id>, diakses pada 07 Agustus 2025, Pkl.22.49 WIB
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Boston: Pearson.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Boston: Pearson.
- Muhammad Nawal Hamid & Mas Rasmini (2024), Effect of Employer Branding on Interest in Applying for Jobs with Company Reputation as a Mediation Variable, *Ekonika*, 9(1):192-215, <http://dx.doi.org/10.30737>
- Mulyasa, E. (2007). *Evaluasi Pendidikan* . Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Muma (2025), *Tren Baru dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Tahun 2025*, Best, <https://mumaconsulting.com>, diakses pada 07 Agustus 2025, Pkl.22.46 WIB
- Naveen Nair (2024), *Mastering Demand Forecasting: A Proactive Approach to Resource Planning*, Primsforce, <https://prismforce.com>, diakses pada 04 Agustus 2025, Pkl.18.53 WIB
- Neha Suri, et.al (2022), *People Analytics Enabling HR Strategic Partnership: A Review*, *South Asian Journal of Human*

- Resources Management 11(1) 130 –164, © The Author(s)
 Article reuse guidelines: in.sagepub.com/journals-permissions-india DOI: 10.1177/23220937221119599
journals.sagepub.com/home/hrm
 New York, NY
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.).
 New York: McGraw-Hill Education.
- OECD. (2020). *Teaching in the Digital Age: Policy Brief*. Paris:
 OECD Publishing
- OLAosegba Mercy (2025), *HR Analytics in Workforce Planning:
 Leveraging Data for Strategic Decision-Making, The Rise of HR
 Analytics in Workforce Planning*,
<https://www.researchgate.net/>
- Olufunke Anne Alabi, et.al (2024), *Predictive Analytics in Human
 Resources: Enhancing Workforce Planning and Customer
 Experience*, IJRSI, ISSN 2321-2705,
<http://dx.doi.org/10.51244/IJRSI.2024.1109016>
- Pamela Alonso & Silvia Moscoso (2018), *Employment Interview
 Perceptions Scale*, *Revista de Psicología del Trabajo y de las
 Organizaciones*, vol. 34, no. 3, pp. 203-212, Colegio Oficial de
 Psicólogos de Madrid,
<https://doi.org/10.5093/jwop2018a22>
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-Focused Evaluation* (4th ed.).
 Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pease, G., Byerly, B., & Fitz-enz, J. (2013). *Human Capital
 Analytics*. Wiley.
- Peter Boxall, et.al, (2009), *Human Resource Management: Scope,
 Analysis, and Significance*, *The Oxford Handbook of Human
 Resource Management*, Oxford Academic,
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/>
- Peter Capelli & Anna Tavis (2018), *HR Goes Agile*, *Harvard Business
 Review Digital Article*, *Human resource services*,
<https://hbsp.harvard.edu/>
- Peter Capelli, et.al (2019), *Can Data Science Change Human
 Resources?*, *IESEBC*, *Springer Nature Link*,
<https://link.springer.com/>
- Pfeffer, J. (1998). *Six dangerous myths about pay*. *Harvard
 Business Review*, 76(3), 109–119.

- Pfeffer, J. (2018). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Review Press.
- Pfeffer, J. (2018). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Review Press.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2002). *Measuring ROI in Learning & Development*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Pia Prebensen (2025), *The Pivotal Role of Job Specifications in Successful Hiring*, IENSTITU, <https://www.iienstutu.com>, diakses pada 04 Agustus 2025, Pkl.15.09 WIB
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
- Pratisrutee Mishra (2025), *What is Job Analysis? Meaning & Definition*, PMaps, <https://www.pmapstest.com>
- Prince Kumar (2023), *Techniques for Gathering Data in Job Analysis*, The MBA Institute, <https://themba.institute>
- Psico Smart (2025), *Privacy and Compliance Challenges in Recruitment Automation Software*, <https://blogs.psico-smart.com>, diakses pada 07 Agustus 2025, Pkl.22.34 WIB
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Wiley-Blackwell.
- R. Wayne Dean Mondy & Joseph J. Martocchio (2015), *Human Resource Management*, Publisher: Pearson Education
- Rae, L. (1990). *Mengukur efektifitas Pelatihan*. Jakarta : PT Pustaka Binama Pressindo.
- Raisya Asyian Rinjani (2025), *Tahapan Seleksi PPPK 2025 hingga Pengangkatan, Jadi PPPK*, <https://jadippk.id>, diakses pada 07 Agustus 2025, Pkl.16.51 WIB
- Raul Gonçalves Da Cunha Barbosa Do Nascimento, et.al (2024), *The Strategic Recruitment Process And Its Impacts On Achieving Organizational Objectives: Bibliographic Review*, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN:2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 26, Issue 10, PP 01-14 www.iosrjournals.org
- Raymond Noe, et.al (2025), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, McGrawhill, ISBN10: 126602400X | ISBN13: 9781266024009, <https://www.mheducation.com/>
- Recruit CRM (2025), *How HR forecasting enhances workforce planning and business outcomes*, Recruit CRM,

- <https://recruitcrm.io/blogs>, diakses pada 04 Agustus 2025, Pkl.20.22 WIB
- Regina Nurfitriyani Anissa, dkk (2024), Manajemen SDM Dalam Mengembangkan Strategi Bisnis dan Kewirausahaan Menuju Ekonomi Digital, *Service Management Triangle: Jurnal Manajemen Jasa* Vol. 6 No. 1, E-ISSN: 2714-8866, <http://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsj>
- Ria Mardiana Yusuf, et.al (2017), Ulrich Model on Practices of Human Resource Strategic Rules, *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12 (6), 1657-1661, ISSN 1816-949X, <https://osf.io/preprints/>
- Rianti Setyawasih, dkk (2023), *Human Capital Management*, Sukoharjo: Penerbit Pradina Pustaka
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69–88.
- Robert D. Gatewood, et.al (2019), *Human Resource Selection*, 9th Edition, Wessex Press, Inc.
- Robert L.Mathis & John H.Jackson (2020), *Human Resource Management*, Publisher: Cengage Learning
- Roberta Cuel, et.al (2025), Have HRstrategic partners left the building? The (new) role of HR professionals from a social symbolic perspective, *Personnel Review* Vol. 54 No. 2, pp. 722-739 Emerald Publishing Limited 0048-3486, <https://www.emerald.com/insight>
- Roch, S. G., et al. (2011). “Rater Training Revisited: An Updated Meta-Analysis.” *Journal of Applied Psychology*.
- Rocio Rosales, et.al, (2022), Recommendations for Recruitment and Retention of a Diverse Workforce: A Report from the Field, PMID: PMC9524305 PMID: 36212634, <https://doi.org/10.1007/s40617-022-00747-z>
- Rosenberg, M. (2001). *E-Learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age.* . New York: McGraw-Hill.
- Rosenfeld et al., (2023), *Human Resource Management Review*, Science Direct, <https://www.sciencedirect.com>
- Roshani N (2025), Selection Process in HRM, Accounting Note, <https://www.accountingnotes.net>, diakses pada 07 Agustus 2025, Pkl.15.58 WIB

- Roya Anvari, et.al (2024), Role of line managers in human resource activities: Evidence from a case study, *Intagible Capital*, 20(1): 43-59 – Online ISSN: 1697-9818 – Print ISSN: 2014-3214 <https://doi.org/10.3926/ic.2279>
- Rubi Babullah (2024), Mengenal Sumber Daya Manusia (SDM): Pengertian Dan Fungsinya, *Jurnal Arjuna: Publikasi Ilmu Pendidikan, Bahasa dan Matematika* Vol. 2, No. 4, Agustus 2024 e-ISSN: 3021-8136, p-ISSN: 3021-8144, Hal 187-204 DOI: <https://doi.org/10.61132>
- Sagaf S.Pettalongi, dkk (2024), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kota Medan: Penerbit Media Penerbit Indonesia
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. Ulrich,
- Salsabilla Ardika Panjaitan & Budi Santoso (2023), Pengaruh Employer Branding Terhadap Intensi Melamar dan Reputasi Perusahaan Sebagai Variabel Pemediasi, Tesis Magister Manajemen, Universitas Gadjah Mada
- Sandra Durth, et.al (2022), Interviews with more than 100 chief human resources officers and people leaders reveal how the HR operating model is changing to drive value in a volatile business environment, McKinsey & Company, *HR's New Operating Model*, <https://www.mckinsey.com>, diakses pada 02 Agustus 2025, Pkl.23.20 WIB
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46, 506-516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum
- Senay Caylan (2024), Role of Human Resource Management on Strategic Management, IGI Global Scientific Publishing, DOI: 10.4018/979-8-3693-1155-4.ch003
- Shafiq Alam, et.al (2025), Exploring approaches to overcome challenges in adopting human resource analytics through stakeholder engagement, *Management Review Quarterly*, Springer, <https://doi.org/10.1007/>
- Shimekit Kelkay Eshete & Zerihun Ayenew Birbirssa (2024), Strategic Human Resource Management (SHRM) in Creating

- Inclusive Workplace: Systematic Review, SAGE Open October-December 2024: 1–19 The Author(s), <https://doi.org/10.1177/>
- Shoeb Ahmad & Saad Alqaarni (2023), Job Analysis in Organization: Transition from Traditional to Strategic, Intern. Journal of Profess. Bus. Review, Miami, v. 8, n. 5, p. 01-18, e01424, <http://dx.doi.org/10.26668>
- SHRM (2025), Job Description Guide, <https://www.shrm.org>, diakses pada 04 Agustus 2025 WIB, Pkl.14.36 WIB
- Siska Asriyanti, dkk (2024), Peran Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktifitas Kerja Karyawan, PPIMAN: Pusat Publikasi Ilmu Manajemen Volume. 2 No. 3, e-ISSN: 3025-440X; dan p-ISSN: 3025-4396, Hal. 08-21, <https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i3.388>
- Siska Yuli Anita, et.al (2024), Human Resource Management Concepts: Organizational Development, Remuneration Management and Organizational Sustainability, DIJMS, Vol. 6, No. 1, <https://doi.org/10.38035/dijms.v5i6>
- Siti Fatimah Nurhayati (2001), Analisis Implementasi Peran Sumber Daya Manusia Sebagai Mitra Strategik, Ahli Administratif, Employee Champion, dan Agen Perubahan: Studi Pada Top Companies di Indonesia, JSB No. 6 Vol. 1, ISSN: 0853 – 7665
- Siti Mahmudah (2025), Tren Rekrutmen 2025: Mengintegrasikan Teknologi dan Sentuhan Humanis, Buletin NSC Media, <https://buletin.nscpolteksby.ac.id>, diakses pada 07 Agustus 2025, Pkl. 22.57 WIB
- Siti Sarah Omar, et.al (2023), Assessing the Disparities Between Strategic HumanResource Management and Conventional Human Resource Management: ATheory-Based Review, KnE Social Sciences, ICESG International Conference on Environmental, Social and Governance, <https://knepublishing.com/>
- Skye Schooley (2024), The Best HR Software: Key Differences Explained, Business.com, <https://www.business.com>, diakses pada 03 Agustus 2025, Pkl.12.33 WIB
- Sofia Lindström (2024), Strategic Human Resource Management: Building Competitive Advantage Through Talent Development

- and Performance Excellence, *International Journal Of Core Engineering & Management* Volume-4, Issue-11, ISSN No: 2348-9510, <https://www.researchgate.net/publication>
- Sonam Arora, et.al (2024), *Aligning Strategic HR Management With Business Objectives: Examining The Effect on Organizational Effectiveness and Performance*, *Shodhkosha: Journal of Visual and Performing Arts*, 5(3), 31-42, <https://dx.doi.org/10.29121/>
- Sourav Anggarwal (2025), *The Essential Fundamentals of Human Resource Management*, in *Feedo.ai*, <https://www.infeedo.ai>, diakses pada 02 Agustus 2025 WIB
- Spawnjob (2024), *Ethical Hiring and Promotion: Ensuring Fairness and Opportunity*, *SPAWNJOB*, <https://spawnjob.com>, diakses pada 07 Agustus 2025, Pkl.22.21 WIB
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139–145.
- Subbulakshmi Somu, et.al (2023), *The Practice of Ulrich's Four-Role Model of HR Executives: Comparing Evidence From HR and Non-HR Executives*, *Shodhasamhita*, Vol. No .X, Issue- I, ISSN: 2277-7067 UGC CARE Group 1, <https://www.researchgate.net/>
- Sugat Chaturvedi & Rohana Chaturvedi (2025), *Who Gets the Callback? Generative AI and Gender Bias*, Cornell University, <https://arxiv.org>, diakses pada 07 Agustus 2025, Pkl.23.01 WIB
- Sukardi, dkk (2024), *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*, Malang: Penerbit Literasi Nusantara Abadi Grup
- Sunghoom Kim, et.al (2024), *Strategic Human Resource Management in the Era of Algorithmic Technologies: Key Insights and Future Research Agenda*, Wiley, *Human Resource Management*, 64:447–464, <https://doi.org/10.1002/hrm.22268>
- Sungida Akther Lima (2024), *From Transactional to Transformational: HR as A Strategic Business Partner*, *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)* E-ISSN: 2582-2160, <http://dx.doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i06.30169>

- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298.
- Super, D. S. (1996). *The life-span, life-space approach to careers*. . San Francisco: CA:Jossey-Bass.
- Superworks (2025), Difference Between Job Description And Job Specification, Superworks, <https://superworks.com>, diakses pada 04 Agustus 2025, Pkl.14.57 WIB
- Supiah Ningsih, dkk (2021), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit Widina Bhakti Persada
- Susan E. Jackson and Randall S. Schuler (1990), Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologists, *American Psychologist*, 45(2): 223-239, <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.223>
- T. Hani Handoko (2020), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit BPFE
- Talent Management Institute (2025), The 10 Most Important HR Models to Know in 2025, TMI, <https://www.tmi.org>, diakses pada 02 Agustus 2025, Pkl.17.20 WIB
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). "Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward." *California Management Review*.
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42.
- Tanner Pierce (2025), HR Forecasting, Eddy, <https://eddy.com/hr-encyclopedia>, diakses pada 04 Agustus 2025, Pkl.20.28 WIB
- Taylor Telford (2025), Job hunting and hiring in the age of AI: Where did all the humans go?, *The Washington Post*, <https://www.washingtonpost.com>, diakses pada 08 Agustus 2025, Pkl.09.37 WIB
- Team HR Analytics Pro (2025), Job Analysis Techniques, Team HR Analytics Pro, <https://hranalyticspro.com>, diakses pada 04 Agustus 2025, Pkl.11.46 WIB.
- Techneeds (2025), Comparing Recruitment Internal and External, Techneeds, <https://www.techneeds.com>, diakses pada 05 Agustus 2025, Pkl.06.31 WIB

- Thomas Garavan (2023), Editorial: Mapping the Next Phase of Growth for HRDR, Sage Journals, Human Resource Development Review, <https://doi.org/10.1177/>
- Tumasjan, A., Strobel, M., & Welpe, I. M. (2021). Employer branding orientation and recruitment outcomes: The moderating role of internal branding. *Journal of Business Research*, 134, 611–620, <https://epub.jku.at/obvulihs/content/titleinfo>
- UIC Barcelona (2019), Indonesian High Education Institution Strategy in Facing the Industrial Revolution 4.0, Official Conference Proceedings International Joint Seminar, ISBN: 978-84-09-16395-3
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204.
- Unstop (2025), 10 Key Stages & Best Practices Used In HRM Selection Procedure, Unstop, <https://unstop.com>, diakses pada 07 Agustus 2025, Pkl.17.12 WIB
- Veithzal Rivai (2021), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Penerbit: RajaGrafindo Persada
- Violita Grace M, dkk (2024), Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Sebuah Organisasi, *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)* Vol.2, No.2, e-ISSN: 2963-4830; p-ISSN: 2963-6035, Hal 144-155 DOI: <https://doi.org/3135>
- Wande Kasope Elugbaju, et.al (2024), Human Resource Analytics as a Strategic Tool for Workforce Planning and Succession Management, *International Journal Of Engineering Research And Development* e- ISSN: 2278-067X, p-ISSN: 2278-800X, www.ijerd.com Volume 20, Issue 11, PP 744-756, <https://www.researchgate.net>
- Wesmi, dkk (2024), Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pengembangan Organisasi, *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, p-ISSN: 2808 – 5604 e-ISSN: 2808 – 5078 Volume. 5, No. 2, <http://doi.org/10.54373/imeij.v5i2>.
- West, D. M., & Allen, J. R. (2018). *How artificial intelligence is transforming the world*. Brookings Institution.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja* (5th ed.). Jakarta: Rajawali Pers.

- William B. Werther & Keith Davis (1996), *Human Resources and Personnel Management*, Publisher: McGraw-Hill
- WorldatWork. (2019). *The WorldatWork handbook of compensation, benefits & total rewards: A comprehensive guide for HR professionals*. Wiley.
- WorldatWork. (2019). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards*.
- Wustari Mangundjaya, dkk (2024), Pendekatan Psikologis Dalam Proses Rekrutmen Dan Seleksi, *Jurnal Pengabdian Sosial*, 1(8), 845-849, <http://dx.doi.org/10.59837/atd07w24>
- Yaz El Hakim (2023), *Workforce Forecasting: 5 Essential Strategies for Planning*, VerifyEd, <https://www.verifyed.io/blog>, diakses pada 04 Agustus 2025, Pkl.20.33 WIB
- Yuda Fakhri Roza & Triase, dkk (2024), Implementation of the ROC and CPI Methods for New Employee Selection at PT. Neora Infrastructure Indonesia, *Sistemasi: Jurnal Sistem Informasi* Volume 13, Nomor 4, 1571-1586 ISSN:2302-8149 e-ISSN:2540-9719, <https://doi.org/10.32520/stmsi.v13i4.4202>

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Teori dan Implementasi

Buku ini disusun sebagai upaya untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai manajemen sumber daya manusia (MSDM), baik dari segi teori maupun implementasinya dalam dunia kerja. MSDM bukan hanya berbicara mengenai pengelolaan tenaga kerja semata, tetapi juga mencakup strategi dalam mengembangkan potensi, meningkatkan kompetensi, dan menciptakan iklim kerja yang produktif serta harmonis. Oleh karena itu, buku ini diharapkan mampu menjembatani antara konsep-konsep teoretis yang bersifat akademik dengan praktik nyata yang dibutuhkan oleh organisasi dan institusi.

Dalam penyusunan buku ini, penulis berupaya untuk mengintegrasikan berbagai perspektif, mulai dari teori klasik hingga perkembangan kontemporer dalam MSDM. Selain itu, pembahasan juga dilengkapi dengan contoh penerapan dan studi kasus yang dapat memberikan gambaran nyata tentang bagaimana konsep MSDM dijalankan di lapangan. Hal ini diharapkan dapat membantu mahasiswa, akademisi, praktisi, maupun pembaca umum dalam memahami dan mengimplementasikan prinsip-prinsip MSDM secara lebih aplikatif.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan buku ini masih terdapat banyak keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan buku ini di masa mendatang. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, motivasi, serta kontribusi dalam proses penyusunan buku ini. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat nyata dalam pengembangan ilmu manajemen, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, serta menjadi inspirasi bagi pembaca untuk terus mengembangkan potensi terbaiknya.

Yayasan Pendidikan Hidayatun Nihayah
Penerbit HN Publishing
Jl. Sunan Kudus III No.3, Latsari,
Kabupaten Tuban, Jawa Timur
hn.publishing24@gmail.com
<https://yph-annihayah.com>

