



insight
MEDIATAMA

PENGEMBANGAN SDM

**Ayu Lucy Rassaty
Fitri Astutik
M. Iqbal Baharuddin, dkk.**

PENGEMBANGAN SDM

Penulis : Ayu Lucy Rassaty | Fitri Astutik | M Iqbal
Baharuddin | M Rizky Yusrillah | Hilmi
Ubaidillah | Dwi Auli | M Aliful Ittikhad | Ac
Tanzilur Rozzak | Esthi Dippoprameswari |
Bagas Susilo Putra | M. Rizky Davin
Syahputra | Vinanti Luthariana | Azhari
Ramadhan | Alfin Renaldi | Moch. Irfani |
M. Sandi Arismantoro | Riska Nur Mindiana

Editor : Ayu Lucy Rassaty

Desain Cover : Muzammil Akbar

Ilustrasi : Hot Mods - GPT

Ukuran: 14.8 x 21 cm; Hal: vii + 92 (99)

Cetakan I, Juli 2025

ISBN 978-634-7244-22-2



Penerbit

Insight Mediatama

Anggota IKAPI No. 338/JTI/2022

Watesnegoro No. 4 (61385) Mojokerto

Whatsapp 087762245559

www.insightmediatama.co.id

© **All Rights Reserved** Ketentuan Pidana Pasal 112-119
Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta.
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin
tertulis dari penerbit dan penulis.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai bentuk kontribusi penulis dalam memperkaya khazanah keilmuan di bidang manajemen, khususnya terkait dengan strategi dan praktik dalam mengembangkan potensi individu dalam organisasi. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek krusial dalam menghadapi tantangan globalisasi, transformasi digital, dan dinamika perubahan organisasi yang begitu cepat. Dalam buku ini, pembaca akan diajak memahami konsep-konsep dasar, teori-teori modern, hingga pendekatan aplikatif yang relevan dalam membangun kapasitas dan kompetensi SDM secara sistematis dan berkelanjutan.

Buku ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi mahasiswa, akademisi, praktisi, serta siapa pun yang tertarik dalam bidang pengelolaan SDM. Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan buku ini masih terdapat kekurangan, baik dari sisi substansi maupun teknis. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan menambah wawasan bagi para pembaca.

Sidoarjo, 17 Juni 2025

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
---------------------	-----

DAFTAR ISI	iv
------------------	----

BAB I

KUNCI DAN RUANG LINGKUP PENGEMBANGAN

SDM.....	2
----------	---

A. Konsep Manajemen SDM.....	2
------------------------------	---

B. Pentingnya Pengembangan SDM	5
--------------------------------------	---

BAB 2

KONSEP PENGEMBANGAN SDM SECARA MAKRO

DAN MIKRO	9
-----------------	---

A. Pengertian dan Batasan Pengembangan SDM.....	9
---	---

B. Konsep Pengembangan SDM Secara Makro dan Mikro..	10
---	----

C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan SDM.....	12
--	----

BAB 3

KEMAMPUAN TEKNIK MANAJERIAL SDM	14
---------------------------------------	----

A. Pengertian Kompetensi	14
--------------------------------	----

B. Pembagian Kompetensi	16
-------------------------------	----

C. Rekrutmen dan Seleksi Berdasarkan Kompetensi.....	17
--	----

D. Pengembangan Jalur Karir Berdasarkan Kompetensi.....	18
---	----

BAB 4

STRATEGI MANAJEMEN PENGEMBANGAN SDM.....	19
A. Arti Pentingnya Strategi Manajemen SDM.....	19
B. Manajemen Stratejik Berbasis SDM.....	21
C. Proses Manajemen Stratejik Pengembangan SDM... ..	24
D. Manajemen SDM dan Pendekatan Kesesuaian dengan Stratejik Pengembangan SDM.....	26

BAB 5

TEHNIK ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN	28
A. Konsep Pelatihan dan Arti Pentingnya dalam Pengembangan SDM	28
B. Analisis Kebutuhan Diklat	32

BAB 6

MENYUSUN TEHNIK PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN PELATIHAN SDM	38
A. Tujuan dan Manfaat Perencanaan Pelatihan.....	38
B. Langkah-langkah Merancang Program Pelatihan dan Pengembara.....	40
C. Alternatif Program Pelatihan dan Pengembangan.... ..	42

BAB 7

MODEL DAN STRATEGI PENGEMBANGAN SDM PERUSAHAAN	45
A. Manajemen dan pengembangan SDM.....	45
B. Isu-isu strategis pengembangan SDM.....	48

C. Transformasi birokrasi dan strategi pengembangan SDM.....	50
D. Kebijakan pengembangan SDM perusahaan.....	53

BAB 8

PROGRAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM56

A. Pentingnya kompetensi SDM.....	56
B. Standar kompetensi jabatan dalam perusahaan..	59

BAB 9

SISTEM PENILAIAN KINERJA.....64

A. Pentingnya penilaian prestasi kerja	64
B. Elemen-elemen pokok sistem penilaian.....	66
C. Indikator penilaian prestasi kerja	68
D. Metode-metode penilaian.....	69

BAB 10

SISTEM PEMBERIAN KOMPENSASI.....71

A. Kompensasi.....	71
B. Tujuan sistem pemberian kompensasi.....	75

BAB 11

PELAYANAN KESEHATAN DAN KESELAMATAN

KERJA78

A. Determinan kesehatan kerja.....	78
B. Determinan keselamatan kerja.....	79
C. Skema pelayanan kesehatan dan keselamatan kerja.....	81

BAB 12

PENGEMBANGAN DIRI DAN KARIR.....82

A. Prinsip pengembangan diri.....	83
-----------------------------------	----

B. Tahapan pengembangan karir	86
C. Langkah-langkah pengembangan karir	89
KESIMPULAN	93
DAFTAR PUSTAKA	94

A cluster of several triangles in the top right corner, some with blue outlines and others with grey outlines, of various sizes and orientations.

PENGEMBANGAN SDM

A cluster of several triangles in the bottom left corner, some with blue outlines and others with grey outlines, of various sizes and orientations.

BAB I

KUNCI DAN RUANG LINGKUP PENGEMBANGAN SDM

A. Konsep Manajemen SDM

Konsep atau Conceptus, yang berarti tangkapan, rancangan, pendapat, ide, dan gagasan, berasal dari bahasa Latin. Salah satu definisi konsep adalah:

1. Kegiatan, atau proses berpikir.
2. Daya berpikir, yaitu pertimbangan dan penalaran.
3. Produk-produk berpikir, seperti ide-ide, angan-angan, atau penemuan
4. Produk-produk intelektual atau pandangan dan prinsip-prinsip yang terorganisasi.

Konsep dapat dilihat dalam fase subyektif dan obyektif. Menurut teori subyektif, konsep adalah kegiatan intelektual yang digunakan untuk menjelaskan sesuatu. Berlawanan dengan fase obyektif, konsep adalah sesuatu yang dipengaruhi oleh aktivitas-aktivitas intelek tersebut. Menurut KBBI, konsep adalah ide atau wawasan yang dikembangkan dari suatu kajian konkret. Konsep juga merujuk pada gambaran mental dari suatu kegiatan, proses, pendapat, atau hal lain yang digunakan oleh budi untuk memahami hal lain.

Menurut Singarimbun dan Effendi, konsep adalah definisi atau simbol yang digunakan untuk

menggambarkan secara abstrak (abstrak) suatu peristiwa, kejadian, kelompok, atau individu tertentu yang berfungsi sebagai objek. 5. Tidak jauh berbeda, Kant, sebagaimana dikemukakan oleh Harifudin Cawidu, berpendapat bahwa konsep adalah gambaran yang secara umum benar atau abstrak tentang sesuatu.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah diuraikan di atas, konsep merupakan suatu cara yang digunakan untuk menggambarkan suatu hasil penyelidikan tertentu yang bersumber dari suatu kejadian, keadaan, pendapat, kelompok, atau individu suatu organisasi tertentu mengenai suatu pokok bahasan tertentu dengan tujuan untuk memahami aspek-aspek dari pokok bahasan tersebut.

Dalam bentuk dasarnya, manajemen memerlukan komunikasi dan kerja sama antar komponen organisasi dengan memanfaatkan sumber daya manusia, dengan tujuan untuk menyelesaikan konflik dan mengutip organisasi atau kelompok. Menurut teori ini, organisasi adalah upaya dua orang yang bekerja bersama-sama atau lebih dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi adalah sekelompok orang, proses interaksi yang berhubungan dengan pekerjaan antara individu-individu tersebut, dan keberadaan sistem kerja bersama atau sosial di antara individu-individu tersebut. Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Keunggulan justru terletak pada sumber daya manusia yang profesional, yang diharapkan dapat

memanfaatkan manajemen agar dapat melaksanakan perubahan secara efektif demi kepentingan kemanusiaan di masa yang akan datang. Hal ini sejalan dengan paradigma baru pendidikan nasional yang menitikberatkan pada akumulasi sumber daya manusia yang profesional dalam dunia usaha, yang merupakan faktor utama keberhasilan organisasi pendidikan dalam menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu.

Terdapat beberapa komponen kunci manajemen yang ditunjukkan oleh seorang individu; Perencanaan (Planning), pengorganisasian (Organizing), pelaksanaan (Actuating), dan pengawasan (Controlling). Usman (2010:15) menyatakan bahwa fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Manullang (2008:4) menegaskan bahwa dalam manajemen dapat terjadi unsur keputusan, pengorganisasian, penyempurnaan, dan perencanaan. Namun menurut Ngalm Purwanto (2010:14), meliputi pengawasan, kepengawasan-pembiayaan, koordinasi, komunikasi, evaluasi, dan perencanaan.

Kerangka keilmuan manajemen memegang peranan penting dalam menyempurnakan fungsi manajemen terutamalin dalam upaya dan mengembangkan kualitas organisasi tek kecuali organisasi keluarga yang unggul dan berdaya. Oleh karena itu,

pengembangan konsep pengelolaan keberadaannya dapat menjadi landasan dan implementasi pengembangan di era digital saat ini (Hasan & Aisy, 2020).

B. Pentingnya Pengembangan SDM

Sumber daya manusia (SDM) merupakan individu produktif yang bekerja sebagai pegawai suatu organisasi, baik lembaga maupun badan usaha yang berfungsi sebagai aset, sehingga penting untuk dilatih dan dikembangkan kemampuannya (Anwar & Alfina, 2019). Pengembangan SDM merupakan suatu proses peningkatan kompetensi, kemampuan, keterampilan, dan kualitas potensi manusia agar hasil kerja lebih profesional dan bermutu. Menurut Hasibuan (2014), Pengembangan adalah suatu usaha yang memanfaatkan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau studinya. Menurut Mathis dan Jackson (dalam Lubis & Haidir, 2019), pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas individu melalui pendidikan, pelatihan, dan pembelajaran sehingga individu dapat memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya bagi pencapaian tujuan organisasi. Definisi ini berfokus pada upaya untuk meningkatkan kapabilitas individu melalui berbagai kegiatan pembelajaran, pelatihan, dan pendidikan sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya bagi pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan SDM mendorong langkah-langkah proaktif untuk membantu karyawan

mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya sehingga dapat bekerja lebih efektif dan berkontribusi bagi organisasi (Lubis & Haidir, 2019).

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan konsep fundamental dalam dunia bisnis dan organisasi saat ini. Meningat perubahan pesat dalam lingkungan ekonomi dan teknologi, serta persaingan global yang ketat, pengembangan SDM menjadi kunci utama bagi keberhasilan suatu perusahaan atau institusi (Riono, 2021). Pengembangan sumber daya manusia mengacu pada upaya sistematis untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan kinerja karyawan dalam organisasi tertentu (Riono, 2021). Di era yang didominasi oleh inovasi teknologi dan kemajuan pesat, organisasi harus fokus pada pengembangan SDM sebagai komponen utama strategi pertumbuhan mereka. SDM dapat ditingkatkan melalui pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja sehingga karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan dan memberikan kontribusi terbaik untuk mencapai tujuan organisasi (Purnaya, 2016).

Pengembangan SDM meliputi:

1. Upaya terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan pegawai atau pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
2. Proses yang meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan sehingga mereka dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

3. Kegiatan yang dirancang untuk memberikan pendidikan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.
4. Suatu investasi yang dilakukan oleh suatu organisasi atau bisnis dengan tujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan tujuan meningkatkan produktivitas.
5. Upaya mempersiapkan karyawan untuk menghadapi pekerjaan di masa depan melalui berbagai program pelatihan, pendidikan, seminar, pendampingan, dan lainnya (Sholihah, 2018).

Manfaat pengembangan SDM:

1. Meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan jabatan yang dipegangnya,
2. Mengembangkan keterampilan pegawai untuk mengantisipasi tugas-tugas baru yang memerlukan pembenahan,
3. Memotivasi pertumbuhan pribadi untuk pengembangan prestasi kerja individu dan memberikan inspirasi,
4. Munculnya dorongan pegawai untuk terus meningkatkan keterampilan kerja,
5. Peningkatan keterampilan pegawai untuk mengatasi stres, frustrasi, dan konflik yang mengikis rasa percaya diri,

6. Penyebarluasan informasi tentang berbagai program yang dapat digunakan pegawai dalam berbagai tahap pengembangan.
7. Meningkatkan kepuasan kerja,
8. Meningkatkan pengakuan atas kemampuan seseorang,
9. Menurunkan rasa takut untuk menghadapi tantangan baru di masa mendatang.

Manfaat pengembangan bagi kebutuhan organisasi atau kelompok cukup jelas. Bagi kebutuhan organisasi dan warga negara, pendidikan, pelatihan, dan pengembangan sangatlah bermanfaat (Kurniawati, 2015). Manfaat yang disebutkan di atas dapat bermanfaat bagi individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah program yang bermanfaat dalam pembelajaran karier dan sering disebut sebagai penyebab penyakit organisasi. Menurut banyak manajer, solusinya adalah pelatihan jika produktivitas di tempat kerja tinggi. Program pelatihan tidak mengatasi semua masalah organisasi, meskipun berpotensi memperbaiki situasi jika diterapkan dengan benar (Juita et al., 2024).

BAB 2

KONSEP PENGEMBANGAN SDM SECARA MAKRO DAN MIKRO

A. Pengertian dan Batasan Pengembangan SDM

Pengembangan SDM sebagai kerangka kerja merupakan perluasan pendayagunaan modal manusia (human capital) baik pada level organisasi maupun level regional dan nasional. Secara umum, pengembangan SDM merupakan perpaduan antara pendidikan dan pelatihan, kesehatan dan ketenagakerjaan untuk menjamin pertumbuhan dan perbaikan berkelanjutan pada level individual, organisasional dan nasional. Pada level nasional, pengembangan SDM menjadi pendekatan strategik pada hubungan antar sektoral antara pendidikan, kesehatan dan ketenagakerjaan.

Pengembangan merupakan suatu usaha yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan saat ini dan di masa mendatang dengan memberikan informasi, membantu dalam mengerjakan tugas, atau bahkan meningkatkan produktivitas. Dengan kata lain, pengembangan merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk memperkuat suatu perilaku yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap (Moejika 1982; 8). Menurut Drs. Hendayat Soetopo dan Wasty Soemantuo (1982: 45), pengertian pengembangan adalah suatu proses yang menghasilkan

suatu alat atau metode baru yang dilakukan secara berulang-ulang selama berlangsungnya kegiatan. Apabila alat atau metode tersebut sudah mengalami kerusakan, maka akan sangat sulit untuk digunakan selanjutnya, oleh karena itu kegiatan pengembangan akan terus berlanjut (Thirtabrata et al., 2022).

B. Konsep Pengembangan SDM Secara Makro dan Mikro

Pembangunan makro merupakan strategi pembangunan yang berfokus pada skala nasional atau regional dan berlandaskan pada stabilitas nasional, kebijakan publik, dan stabilitas sistem ekonomi. Menurut Dalimunthe dan Lubis (2021), pembangunan ekonomi makro diperlukan untuk membangun struktur ekonomi nasional yang tangguh, mendukung pembangunan infrastruktur, mereformasi regulasi, dan menetapkan kebijakan investasi. Pendekatan ini bersifat *top-down* yang sering kali menempatkan organisasi nasional dan pemerintah sebagai pengambil keputusan utama. Sebaliknya, pengembangan mikro berfokus pada tingkat lokal, individu, atau komunitas dengan mendorong partisipasi masyarakat jangka panjang dalam pembangunan.

Menurut Hutabarat dkk. (2020), pelatihan mikro lebih erat kaitannya dengan pemberdayaan, seperti pelatihan keterampilan, pengembangan UMKM, atau optimalisasi potensi lokal. Hal ini memungkinkan masyarakat umum untuk berpartisipasi dalam kegiatan konstruksi dan mendukung pertumbuhan ekonomi

dari bawah. Pendekatan ini fleksibel, kontekstual, dan responsif terhadap kebutuhan spesifik masyarakat umum. Karena tidak berdiri sendiri, mereka cukup melengkapi. Menurut Yunus dan Maemunah (2020), kombinasi pembangunan makro dan mikro merupakan proses pembangunan yang inklusif dan komprehensif. Makro menciptakan kerangka dan kondisi yang mendukung, sementara mikro melaksanakan pembangunan secara diam-diam di antara masyarakat umum, menciptakan konstruksi yang tidak hanya efisien tetapi juga aman.

Pengembangan secara makro mengacu pada konstruksi skala besar yang memerlukan perencanaan dan pelaksanaan strategis di tingkat nasional atau regional. Menurut Dalimunthe dan Lubis (2021), strategi konstruksi tingkat makro mencakup pembangunan keuangan, fisik, dan infrastruktur serta akses investasi nasional untuk mendukung pertumbuhan ekonomi jangka panjang. Pendekatan ini menyoroti pentingnya regulasi yang mendukung pembangunan nasional, distribusi sumber daya yang efisien, dan pengembangan sektor-sektor strategis termasuk energi, industri, dan teknologi. Menurut Yunus dan Maemunah (2020), proyek-proyek makro yang kurang berkembang berpotensi menimbulkan ketimpangan, oleh karena itu kebijakan ekonomi makro harus dipertimbangkan secara cermat untuk mendorong inklusivitas.

Di sisi lain, pengembangan mikro lebih erat kaitannya dengan kehidupan masyarakat setempat, seperti individu, kelompok kecil, dan masyarakat lokal. Menurut Hutabarat dkk. (2020), pemasaran tingkat mikro memiliki dampak yang signifikan terhadap potensi lokal dan masyarakat dalam penelitian dan implementasi program. Program-program seperti pelatihan keterampilan, pelatihan UMKM, dan pengembangan usaha berbasis masyarakat merupakan contoh inisiatif tingkat mikro. Selain itu, Andriyani dkk. (2023) menekankan pentingnya model pengembangan ekonomi lokal yang berbasis pada potensi daerah sebagai cara yang efektif untuk mengurangi kemiskinan dan menumbuhkan kemandirian.

C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan SDM

Pengembangan SDM dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang menunjukkan bagaimana individu dan organisasi dapat meningkatkan kapasitas, produktivitas, dan kompetensinya. Salah satu faktor terpenting adalah pendidikan dan pelatihan, yang merupakan faktor pendukung pertumbuhan pengetahuan dan keterampilan. Menurut Yusuf dan Rachmawati (2020), pendidikan berkualitas tinggi dan pelatihan kerja yang relevan dapat mempercepat pengembangan keterampilan individu dalam menangani tuntutan dunia kerja.

Faktor penting lainnya adalah lingkungan kerja dan budaya organisasi. Menurut Ramli (2022), lingkungan kerja yang mendukung, sistem penggajian yang efektif, dan kepemimpinan yang mendorong inovasi memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi dan pertumbuhan karyawan. Selain itu, strategi SDM dan kebijakan organisasi juga memiliki masalah yang signifikan. Bisnis dengan penekanan kuat pada pengembangan karier, penilaian kinerja yang adil, dan investasi jangka panjang dalam pelatihan karyawan akan lebih mampu menciptakan SDM unggul (Rahmawati et al., 2021).

Karakteristik personal dan motivasi juga menjadi faktor penting dalam pengembangan SDM. Menurut penelitian Marbun dan Setiawan (2021), komitmen organisasi dan motivasi intrinsik mendorong orang untuk terus belajar dan berkembang. Selain itu, di era Industri 4.0, teknologi dan digitalisasi semakin dominan. Menurut Fitriani dan Hanifah (2023), penggunaan teknologi dalam proses kerja dan pelatihan sangat penting untuk pengembangan SDM yang fleksibel dan berkelanjutan. Jika dilihat secara keseluruhan, pengembangan SDM sangat dipengaruhi oleh kombinasi faktor pendidikan, lingkungan kerja, strategi organisasi, karakteristik individu, dan kemajuan teknologi. Keberhasilan pengembangan SDM tercapai apabila semua faktor tersebut terintegrasi secara harmonis dalam praktik dan kebijakan pembangunan SDM.

BAB 3

KEMAMPUAN TEKNIS MANAJERIAL SDM

A. Pengertian Kompetensi

Kompetensi Sumber Daya Manusia mengacu pada kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan tugas yang diarahkan pada pengetahuan dan keterampilan serta bantuan dari sikap yang berhubungan dengan pekerjaan yang berasal dari tugas itu sendiri. Dalam pengertian ini, kompetensi mengacu pada pengetahuan atau keterampilan yang dikembangkan oleh para profesional di bidang tertentu dan diterapkan untuk meningkatkan nilai yang dimaksudkan. Kemampuan ini, yang sering dikenal sebagai kapasitas seseorang untuk melakukan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu, ditentukan oleh dua faktor: kapasitas intelektual dan fisik. Robbin, Stephen (2007:38). Dengan demikian, kompetensi tidak terbatas pada pengetahuan pasif tetapi dapat digunakan untuk tugas apa pun. Kompetensi bukan hanya tentang memahami apa yang perlu dilakukan, tetapi juga tentang melakukan apa yang perlu dipahami.

Menurut Spencer & Spencer dalam Palan (2007), kompetensi merupakan kualitas mendasar yang dimiliki oleh seorang individu yang memiliki hubungan erat dengan orang lain guna memenuhi persyaratan yang dibutuhkan untuk melakukan suatu tugas tertentu. Hal ini sejalan dengan pernyataan

Becker dan Ulrich dalam Suparno (2005:24) bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau ciri-ciri kepribadian seorang individu yang berdampak langsung pada kinerja kerja. Sebagai contoh, kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, serta ciri-ciri pribadi apa pun yang memengaruhi kinerja kerja.

Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan untuk menangani berbagai aspek pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang memengaruhi pekerjaan dan diterapkan secara profesional maupun non-profesional. Lebih lanjut, menurut Wibowo (2007:86), kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melakukan atau mampu melaksanakan tugas yang dilaksanakan oleh suatu pekerjaan atau tugas tertentu yang difasilitasi oleh pengetahuan dan keterampilan terkait pekerjaan yang dimiliki oleh pekerjaan yang bersangkutan. Dengan cara ini, kompetensi menonjolkan profesionalisme dan pengetahuan yang dikembangkan dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang sangat penting. Kompetensi sebagai kualitas pribadi dikaitkan dengan praktik kerja yang efektif dalam pekerjaan atau keadaan tertentu.

Berdasarkan kajian kompetensi yang telah disebutkan di atas, fokus kompetensi adalah pada penggunaan pengetahuan dan keterampilan kerja untuk mencapai produktivitas yang maksimal. Dalam pengertian ini, kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang, termasuk pengetahuan

ketrampilan dan faktor internal lainnya yang memungkinkannya untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh setiap individu.

B. Pembagian Kompetensi

Menurut Kunandar (2007:41), kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yakni:

1. Kompetensi intelektual, adalah berbagai pengetahuan yang dimiliki setiap orang dan diperlukan untuk mengelola pekerjaannya.
2. Kemampuan kebugaran, atau kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas tertentu.
3. Kompetensi personal, yaitu kinerja yang terkait dengan kemampuan individu untuk memahami, mengubah, dan menerima dirinya sendiri.
4. Kompetensi sosial, atau kemampuan untuk melakukan tugas tertentu, merupakan dasar kesadaran diri sebagai komponen yang tidak terkait langsung dengan lingkungan sosial.
5. Pengamalan kaidah keagamaan, yakni pemahaman, penghayatan, dan kompetensi spiritual.

C. Rekrutmen dan Seleksi Berdasarkan Kompetensi

Proses rekrutmen dan seleksi dapat digambarkan sebagai serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk memilih kandidat terbaik untuk suatu jabatan tertentu. Menurut Dessler (2000:123), langkah pertama yang harus dilakukan oleh departemen SDM

dalam proses rekrutmen dan seleksi adalah perencanaan personalia atau personnel planning. Salah satu faktor penting yang dapat dianggap sebagai indikator utama dalam menentukan proses rekrutmen dan seleksi adalah kompetensi. Salah satu alasan penggunaan kompetensi sebagai dasar rekrutmen dan seleksi di masa lalu adalah karena kompetensi dapat digunakan untuk mencapai berbagai tujuan organisasi, seperti menyediakan metode untuk mengintegrasikan elemen-elemen yang ada secara kohesif dari strategi sumberdaya yang progresif. Karena itu, sistem penilaian yang berbasis pada kompetensi diyakini akan dapat menjadi pedoman dalam penggunaan pendekatan tertentu dalam bekerja.

Pada akhirnya, kompetensi dapat digunakan sebagai senjata ampuh untuk membantu organisasi mengubah budaya mereka. Pengaruh kompetensi menyeluruh adalah mendorong setiap anggota organisasi untuk memusatkan kinerja yang ditukai pada satu bidang tertentu, dapat mengembangkan keterampilan yang diperlukan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

D. Pengembangan Jalur Karir Berdasarka Kompetensi

Pengembangan jalur karir berbasis kompetensi adalah pendekatan sistematis untuk membantu individu mengembangkan keterampilan mereka melalui pengetahuan, keterampilan, dan sikap (kompetensi) yang diperlukan di setiap tingkat organisasi atau peran.

Tahap pengembangan jalur karir berbasis kompetensi:

1. Menganalisis dan mengevaluasi kompetensi;
 - a. Mengidentifikasi setiap posisi dalam suatu organisasi.
 - b. Menetapkan keterampilan teknis, fungsional, dan inti untuk setiap posisi.
 - c. Mengembangkan keterampilan.
2. Evaluasi Kompetensi Individu
 - a. Menggunakan teknik seperti evaluasi diri, umpan balik 360 derajat, atau pusat penilaian.
 - b. Menghubungkan keahlian individu dengan profil yang diinginkan.
3. Karir Perencanaan dan Analisis Kesenjangan
 - a. Identifikasi kesenjangan antara kompetensi yang ada saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan.
 - b. Rencana pengembangan individu, atau IDP, atau buat rencana pengembangan.
4. Peningkatan Kompetensi
 - a. Lokakarya dan pelatihan.
 - b. Bimbingan dan pembinaan.
 - c. Pelatihan di tempat kerja.
 - d. Rotasi pekerjaan dan proyek khusus.
5. Penilaian dan Pemeliharaan
 - a. Tinjauan berkala sehubungan dengan pertumbuhan individu.
 - b. Pengembangan dan rencana karir berdasarkan hasil evaluasi.

BAB 4

STRATEGI MANAJEMEN PENGEMBANGAN SDM

A. Arti Pentingnya Strategi Manajemen SDM

Strategi manajemen SDM memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Dalam dunia bisnis yang kompetitif, SDM dianggap sebagai aset yang paling berharga. Menurut Ulrich (1997), organisasi yang mampu mengelola SDM dengan baik akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa karyawan yang terampil dan termotivasi dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi dalam organisasi. Pentingnya strategi manajemen SDM juga terlihat dari kemampuannya untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif. Ketika karyawan merasa dihargai dan diakui, mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Menurut Robbins dan Judge (2017), keterlibatan karyawan yang tinggi berhubungan langsung dengan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi. Oleh karena itu, strategi manajemen SDM yang baik harus mencakup pengembangan budaya kerja yang mendukung keterlibatan karyawan.

Selain itu, strategi manajemen SDM yang efektif dapat membantu organisasi dalam

menghadapi perubahan dan tantangan di pasar. Dalam era globalisasi dan teknologi yang terus berkembang, organisasi perlu beradaptasi dengan cepat. Menurut Dessler (2017), manajemen SDM yang responsif terhadap perubahan dapat membantu organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif. Ini mencakup pelatihan dan pengembangan karyawan agar mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan baru. Strategi manajemen SDM juga berperan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengembangan karir karyawan. Dengan adanya sistem penilaian kinerja yang baik, manajemen dapat mengidentifikasi karyawan yang berpotensi untuk dipromosikan atau diberikan pelatihan lebih lanjut. Menurut Armstrong (2014), pengembangan karir yang terencana dapat meningkatkan motivasi dan retensi karyawan, yang pada gilirannya mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan. Lebih jauh lagi, strategi manajemen SDM yang baik dapat meningkatkan reputasi organisasi di mata publik.

Organisasi yang dikenal memiliki kebijakan SDM yang adil dan transparan cenderung lebih menarik bagi calon karyawan. Menurut Wright dan Nishii (2006), reputasi positif ini dapat membantu organisasi dalam menarik talenta terbaik dan mempertahankan karyawan yang ada. Akhirnya, pentingnya strategi manajemen SDM tidak dapat dipisahkan dari kontribusinya terhadap

pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan mengelola SDM secara strategis, organisasi dapat memastikan bahwa semua karyawan bekerja menuju tujuan yang sama. Hal ini menciptakan sinergi yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Oleh karena itu, manajemen SDM harus dipandang sebagai bagian integral dari strategi bisnis yang lebih luas. Secara keseluruhan, strategi manajemen SDM yang efektif adalah kunci untuk menciptakan organisasi yang sukses dan berkelanjutan. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen SDM yang baik, organisasi dapat meningkatkan kinerja, produktivitas, dan kepuasan karyawan, serta mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan.

B. Manajemen Strategik Berbasis SDM

Manajemen strategik berbasis SDM adalah pendekatan yang mengintegrasikan fungsi SDM dengan tujuan strategis organisasi. Dalam konteks ini, SDM tidak hanya dilihat sebagai sumber daya yang harus dikelola, tetapi juga sebagai mitra strategis yang berkontribusi dalam perumusan dan pelaksanaan strategi organisasi. Menurut Ulrich (1997), peran SDM dalam strategi organisasi sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif. Salah satu aspek utama dari manajemen strategik berbasis SDM adalah perencanaan SDM yang selaras dengan tujuan organisasi. Proses ini melibatkan analisis kebutuhan SDM, perencanaan pengembangan, dan evaluasi hasil. Menurut

Armstrong (2014), perencanaan yang baik akan memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan kualitas SDM yang tepat untuk mencapai tujuan strategisnya. Dalam manajemen strategik berbasis SDM, penting untuk melibatkan semua level manajemen dalam proses perencanaan. Hal ini menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab di antara manajer dan karyawan.

Menurut Wright dan Nishii (2006), keterlibatan ini dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi dan mendorong mereka untuk berkontribusi secara aktif. Selain itu, manajemen strategik berbasis SDM juga mencakup pengembangan kebijakan dan praktik SDM yang mendukung tujuan strategis organisasi. Ini termasuk rekrutmen, pelatihan, pengembangan karir, dan penilaian kinerja. Menurut Dessler (2017), kebijakan yang konsisten dan adil akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan karyawan. Pentingnya manajemen strategik berbasis SDM juga terlihat dari kemampuannya untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi. Dalam lingkungan yang kompetitif, organisasi perlu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar.

Menurut Kirkpatrick (1994), budaya yang mendukung inovasi akan mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan mencari solusi baru

untuk tantangan yang dihadapi. Lebih jauh lagi, manajemen stratejik berbasis SDM dapat membantu organisasi dalam mengelola perubahan. Dalam era globalisasi dan teknologi yang terus berkembang, organisasi perlu memiliki strategi yang fleksibel dan responsif. Menurut Robbins dan Judge (2017), manajemen SDM yang baik akan memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan dan tantangan baru. Akhirnya, manajemen stratejik berbasis SDM berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Dengan mengintegrasikan fungsi SDM dengan strategi organisasi, manajemen dapat memastikan bahwa semua karyawan bekerja menuju tujuan yang sama. Hal ini menciptakan sinergi yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang dan mempertahankan daya saing di pasar.

C. Proses Manajemen Stratejik Pengembangan SDM

Proses manajemen stratejik pengembangan SDM melibatkan beberapa langkah penting yang harus diikuti untuk memastikan bahwa SDM yang ada dapat mendukung tujuan organisasi. Pertama, langkah awal adalah melakukan analisis kebutuhan SDM. Menurut Armstrong (2014), analisis ini mencakup identifikasi keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis organisasi dan penilaian terhadap keterampilan yang sudah ada di dalam organisasi. Setelah

kebutuhan SDM diidentifikasi, langkah berikutnya adalah merencanakan program pengembangan. Program ini harus disesuaikan dengan kebutuhan yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Menurut Dessler (2017), perencanaan yang baik akan memastikan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang dirancang dapat meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Selanjutnya, implementasi program pengembangan SDM harus dilakukan dengan baik. Ini mencakup penyampaian pelatihan yang efektif dan pengembangan keterampilan yang relevan. Menurut Wright dan Nishii (2006), penting untuk melibatkan karyawan dalam proses ini agar mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap pengembangan diri mereka sendiri. Setelah program pengembangan dilaksanakan, evaluasi hasil menjadi langkah yang sangat penting. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai dampak dari program pengembangan terhadap kinerja karyawan dan organisasi. Menurut Kirkpatrick (1994), evaluasi harus dilakukan pada beberapa level, mulai dari reaksi peserta hingga dampak pada kinerja organisasi. Proses manajemen strategik pengembangan SDM juga harus mempertimbangkan umpan balik dari karyawan. Umpan balik ini dapat memberikan wawasan berharga tentang efektivitas program pengembangan dan area yang perlu diperbaiki.

Menurut Robbins dan Judge (2017), umpan balik yang konstruktif dapat membantu organisasi dalam meningkatkan program pelatihan di masa depan. Lebih jauh lagi, penting untuk memastikan bahwa program pengembangan SDM bersifat berkelanjutan. Organisasi harus terus menerus menilai dan memperbarui program pengembangan agar tetap relevan dengan perubahan kebutuhan pasar dan teknologi. Menurut Ulrich (1997), pengembangan SDM yang berkelanjutan akan membantu organisasi untuk tetap kompetitif di pasar yang dinamis. Akhirnya, proses manajemen stratejik pengembangan SDM harus diintegrasikan dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Dengan memastikan bahwa semua aspek pengembangan SDM selaras dengan tujuan strategis, organisasi dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional. Hal ini akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif, serta mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

D. Manajemen SDM dan Pendekatan Kesesuaian dengan Stratejik Pengembangan SDM

Pendekatan kesesuaian dalam manajemen SDM menekankan pentingnya alignment antara strategi SDM dan strategi organisasi. Menurut Wright dan Nishii (2006), kesesuaian ini mencakup pengembangan kebijakan dan praktik SDM yang mendukung tujuan strategis organisasi. Dengan memastikan bahwa semua aspek manajemen SDM,

mulai dari rekrutmen hingga pengembangan karir, selaras dengan strategi organisasi, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional. Salah satu cara untuk mencapai kesesuaian adalah dengan melibatkan semua level manajemen dalam proses perencanaan SDM. Hal ini menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab di antara manajer dan karyawan.

Menurut Dessler (2017), keterlibatan ini dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi dan mendorong mereka untuk berkontribusi secara aktif. Selain itu, penting untuk mengembangkan kebijakan SDM yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan. Dalam dunia bisnis yang dinamis, organisasi perlu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan teknologi. Menurut Armstrong (2014), kebijakan yang responsif akan membantu organisasi dalam mengelola SDM secara efektif dan memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan baru. Pendekatan kesesuaian juga mencakup pengukuran dan evaluasi kinerja SDM secara berkala. Dengan melakukan evaluasi yang sistematis, manajemen dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan mengembangkan strategi yang lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kirkpatrick (1994), evaluasi yang baik akan memberikan wawasan berharga tentang efektivitas program pengembangan SDM. Lebih

jauh lagi, kesesuaian antara strategi SDM dan strategi organisasi dapat meningkatkan reputasi perusahaan di mata publik. Organisasi yang dikenal memiliki kebijakan SDM yang adil dan transparan cenderung lebih menarik bagi calon karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2017), reputasi positif ini dapat membantu organisasi dalam menarik talenta terbaik dan mempertahankan karyawan yang ada. Akhirnya, pendekatan kesesuaian dalam manajemen SDM berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Dengan mengintegrasikan fungsi SDM dengan strategi organisasi, manajemen dapat memastikan bahwa semua karyawan bekerja menuju tujuan yang sama. Hal ini menciptakan sinergi yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang dan mempertahankan daya saing di pasar. Secara keseluruhan, pendekatan kesesuaian dalam manajemen SDM adalah kunci untuk menciptakan organisasi yang sukses dan berkelanjutan. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen SDM yang baik, organisasi dapat meningkatkan kinerja, produktivitas, dan kepuasan karyawan, serta mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan.

BAB 5

TEHNIK ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN

A. Konsep Pelatihan dan Arti Pentingnya dalam Pengembangan SDM

Pelatihan adalah proses pembelajaran yang sistematis dan terstruktur untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang dalam melakukan tugas dan pekerjaan tertentu. Pelatihan dapat berupa pendidikan formal, pelatihan kerja, atau pengembangan diri yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas individu dan organisasi.

Tujuan Pelatihan

1. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan,
2. Meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan,
3. Meningkatkan kemampuan adaptasi dan fleksibilitas karyawan,
4. Meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan,
5. Meningkatkan kualitas layanan dan produk organisasi

Pelatihan memiliki arti penting dalam pengembangan SDM :

1. Meningkatkan Kompetensi:
Pelatihan dapat meningkatkan kompetensi karyawan, sehingga mereka dapat melakukan

tugas dan pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien.

2. Meningkatkan Produktivitas:
Pelatihan dapat meningkatkan produktivitas karyawan, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan dan sasaran dengan lebih efektif.
3. Meningkatkan Kepuasan Kerja:
Pelatihan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga mereka dapat merasa lebih puas dan termotivasi dalam melakukan pekerjaan.
4. Meningkatkan Kemampuan Adaptasi:
Pelatihan dapat meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan, sehingga mereka dapat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan dalam organisasi.
5. Meningkatkan Kualitas Layanan:
Pelatihan dapat meningkatkan kualitas layanan dan produk organisasi, sehingga organisasi dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan reputasi.

Manfaat Pelatihan

Pelatihan memiliki banyak manfaat bagi karyawan dan organisasi, antara lain:

1. Meningkatkan kinerja: Pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan mereka pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas dan pekerjaan dengan lebih efektif.
2. Meningkatkan produktivitas: Pelatihan dapat meningkatkan produktivitas karyawan dengan memberikan mereka kemampuan untuk

melakukan tugas dan pekerjaan dengan lebih efisien.

3. Meningkatkan kepuasan kerja: Pelatihan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan mereka kesempatan untuk mengembangkan diri dan meningkatkan keterampilan.
4. Meningkatkan kemampuan adaptasi: Pelatihan dapat meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan dengan memberikan mereka pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan dalam organisasi.
5. Meningkatkan kualitas layanan: Pelatihan dapat meningkatkan kualitas layanan organisasi dengan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan.

Jenis-Jenis Pelatihan

1. Pelatihan induksi: Pelatihan yang diberikan kepada karyawan baru untuk memperkenalkan mereka dengan organisasi dan pekerjaan.
2. Pelatihan teknis: Pelatihan yang diberikan untuk meningkatkan keterampilan teknis karyawan dalam melakukan tugas dan pekerjaan.
3. Pelatihan manajerial: Pelatihan yang diberikan untuk meningkatkan keterampilan manajerial karyawan dalam mengelola dan memimpin tim.

4. Pelatihan kepemimpinan: Pelatihan yang diberikan untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan karyawan dalam memimpin dan menginspirasi tim.
5. Pelatihan pengembangan diri: Pelatihan yang diberikan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam mengembangkan diri dan meningkatkan kinerja.

B. Analisis Kebutuhan Diklat

Diklat adalah salah satu rencana program yang dibuat untuk meningkatkan kompetensi dan kapabilitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam menjalankan tugas jabatannya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil menyebutkan diklat adalah proses penyelenggaraan belajar kaitannya untuk mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Diklat adalah bentuk pengembangan diri yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam menjalankan tugasnya. Diklat mempunyai posisi yang sangat strategis untuk mengembangkan kompetensi ASN. Melalui diklat, ASN akan digembleng kompetensinya baik sikap, pengetahuan maupun ketrampilannya sehingga diharapkan dapat melaksanakan tugas secara lebih profesional. Menurut PMA No. 75 Tahun 2015 tentang penyelenggaraan diklat, disebutkan bahwa diklat adalah penyelenggaraan pembelajaran dan pelatihan dalam

rangka mengembangkan kompetensi pegawai sesuai persyaratan jabatan masing-masing pada Kementerian Agama yang dilaksanakan paling sedikit 40 (empat puluh) jam pelajaran, dengan durasi tiap jam pelajaran adalah 45 menit. Pengembangan kompetensi yang dimaksud di sini mencakup pengembangan kompetensi sikap, pengetahuan dan ketrampilan. Pada pelaksanaan diklat, komposisi pembekalan pengetahuan dan ketrampilan dilakukan secara seimbang.

Selain diberikan pembekalan secara teoritik peserta juga diberikan kiat-kiat bagaimana menerapkan pengetahuan yang telah dan baru dimilikinya serta solusi apa yang bisa diterapkan untuk mempermudah dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Pelaksanaan diklat juga menanamkan pengembangan kompetensi sikap. Selama pelaksanaan diklat peserta selalu diharapkan untuk berperilaku sesuai dengan norma dan bisa bekerja dengan baik dengan panitia dan widyaiswara, karena sikap juga menjadi poin penting dalam penentuan kelulusan peserta. Tiga ranah yang menjadi poin penilaian ini pada akhirnya diharapkan menghasilkan output diklat yang berkualitas dan memberikan dampak yang signifikan bagi pencapaian tujuan organisasi tempat peserta bertugas. Mengingat pentingnya pelaksanaan diklat untuk peningkatan kompetensi ASN dan mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka perencanaan diklat menjadi hal yang sangat penting untuk dilakukan. Melalui perencanaan diklat diharapkan menghasilkan perencanaan diklat berbasis kebutuhan, artinya diklat-diklat yang

dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi dan kapabilitas ASN dalam melaksanakan tugas jabatannya meningkatkan sehingga kinerja organisasinya.

Definisi Analisis Kebutuhan Diklat Menzel dan Messina (2011:22) menyatakan Training Needs Analysis (TNA) atau yang diistilahkan dengan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) merupakan tahap kritis pertama dalam siklus pelatihan. Dengan AKD, manajemen mengidentifikasi kesenjangan yang ada serta kekuatan dan kelemahan dalam proses yang menghambat program pelatihan. AKD memiliki kaitan yang erat dengan perencanaan diklat, yaitu perencanaan yang paling baik didahului dengan mengidentifikasikan masalah atau kebutuhan. Hasil dari analisis kebutuhan diklat merupakan masukan utama dalam proses perencanaan diklat. Bee (PKP2A I LAN, 2006) menyatakan AKD adalah suatu proses yang sistematis dalam mengidentifikasi ketimpangan antara sasaran dengan keadaan nyata atau diskrepansi antara standar kinerja dan kinerja nyata yang penyelesaiannya melalui analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang sangat penting, rumit dan sulit.

Hariadja (2007) mengungkapkan AKD sangat penting digunakan sebagai landasan penentuan pelatihan yang tepat, sehingga jika pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan, selain tidak meningkatkan kemampuan organisasi juga akan menghabiskan banyak biaya. Selanjutnya dikatakan rumit dan sulit sebab perlu mendiagnosis kompetensi organisasi pada

saat ini dan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan kecenderungan perubahan situasi lingkungan yang sedang dihadapi dan yang akan dihadapi pada masa yang akan datang. Menurut Barbazette (2006:5), analisis kebutuhan pelatihan dilakukan untuk meningkatkan kinerja atau menutupi kinerja yang tidak memenuhi standar.

Mangkunegara (2005) mengungkapkan, penentuan kebutuhan akan pelatihan harus dilakukan melalui:

1. Analisis baik ditingkat jabatan/tugas/pekerjaan, individu. Berikut Analisis tingkat organisasi untuk mengetahui dibagian mana dalam organisasi yang memerlukan pelatihan;
2. Analisis ditingkat jabatan/tugas/pekerjaan untuk mengidentifikasi isi pelatihan yang dibutuhkan, artinya apa yang harus dilakukan pegawai supaya dapat melaksanakan tugas sesuai jabatan yang kompeten;
3. Analisis ditingkat individu untuk mengidentifikasi karakteristik pegawai, artinya kemampuan dan keterampilan apa yang seharusnya diperlukan jabatan.

Untuk melaksanakan Tujuan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) Bee (PKP2A I LAN, 2006), mendefinisikan tujuan diklat berdasarkan tiga tahap analisis kebutuhan yaitu :

1. Mengidentifikasi adanya kebutuhan untuk meningkatkan kinerja atau kompetensi sumber daya manusia organisasi.;
2. Menentukan kebutuhan diklat tersebut secara tepat;
3. Menentukan jenis diklat yang dapat memenuhi kebutuhan diklat AKD sangat diperlukan untuk mengidentifikasi kompetensi mana yang masih harus ditingkatkan untuk mendukung peningkatan kinerja ASN dalam melaksanakan tupoksinya.

Peningkatan kompetensi ASN ini dapat dilakukan melalui pelaksanaan diklat. Dengan demikian tujuan akhir AKD adalah untuk menentukan jenis diklat sesuai dengan kebutuhan kompetensi ASN. peningkatan Manfaat Analisis Kebutuhan Diklat (AKD). Manfaat analisis kebutuhan diklat sendiri menurut Miller dan Osinski (Kaswan, 2011), analisis kebutuhan dapat membantu:

1. Kompetensi dan kinerja tim kerja.
2. Memecahkan masalah atau isu produktivitas.
3. Mempersiapkan dan merespon kebutuhan masa depan di dalam organisasi atau kewajiban pekerjaan.

Bee (PKP2A I LAN, 2006) menyebutkan, manfaat analisis kebutuhan pelatihan antara lain: a. Program-program diklat yang disusun sesuai dengan kebutuhan organisasi, jabatan maupun individu setiap pegawai; b. Menjaga dan meningkatkan motivasi peserta dalam

mengikuti pelatihan, karena program pelatihan yang diikuti sesuai dengan kebutuhannya. Dengan demikian akan mencapai efektifitas pencapaian tujuan pelatihan; c. Efisiensi biaya organisasi karena pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Jadi biaya yang tidak sedikit yang dikeluarkan untuk pelatihan tidaklah sia-sia; d. Memahami penyebab timbulnya masalah dalam organisasi, karena pelaksanaan penilaian kebutuhan yang tepat dan efektif, tidak saja akan menemukan masalah-masalah yang ditimbulkan oleh diskrepansi kompetensi pegawai/pekerja Analisis Kebutuhan Diklat memberikan manfaat yang sangat signifikan bagi pelaksanaan diklat. Hal ini disebabkan oleh pelaksanaan diklat yang sudah berbasis kebutuhan. Kondisi inilah yang meningkatkan motivasi peserta untuk mengikuti diklat karena diklat yang diselenggarakan sangat materinya untuk diperlukan meningkat kompetensinya yang masih kurang.

BAB 6

MENYUSUN TEHNIK PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN PELATIHAN SDM

A. Tujuan dan Manfaat Perencanaan Pelatihan

Pelatihan pada hakikatnya adalah proses pembelajaran.. Oleh karena itu untuk melatih karyawan, dibutuhkan pengetahuan tentang bagaimana orang belajar. Fakta terpenting dalam setiap organisasi yang menekankan produktivitas adalah pendidikan dan pelatihan. Setiap individu didorong dan dilatih. Dalam pengertian ini, pembelajaran dan pelatihan merupakan proses yang berkelanjutan, atau sepanjang hayat. Diyakini bahwa setiap individu dapat meningkatkan keahliannya dan keterampilannya melalui pendidikan dan pelatihan. Tidak mungkin untuk menyangkal bahwa orang yang bermotivasi tinggi dalam bekerja memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitasny (Hidayah et al., 2024).

Perencanaan pelatihan memiliki pendekatan yang sangat strategis untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di berbagai organisasi, baik publik maupun swasta. Tujuan utama dari pelatihan adalah untuk memastikan bahwa setiap kegiatan pelatihan relevan dengan kebutuhan organisasi dan individu yang terlibat. Secara spesifik, tujuan dari pelatihan adalah untuk mengidentifikasi kesenjangan keterampilan antara keterampilan karyawan saat ini

dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya. Dengan kata lain, pelatihan yang dilakukan dengan tenang dapat menjembatani kesenjangan antara kondisi saat ini dengan kondisi yang diinginkan, sehingga meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam bekerja.

Secara organisasi, manfaat lain dari pelatihan adalah munculnya kesinambungan dalam pengembangan SDM yang sangat penting untuk meningkatkan keberlangsungan dan daya organisasi dalam lingkungan yang dinamis. Dalam konteks ini, pelatihan merupakan komponen penting dari strategi pengelolaan talenta dan pengembangan karier pegawai. Pelatihan yang terencana dapat memperkuat budaya organisasi berbasis pembelajaran (*learning organization*) dan menciptakan iklim kerja yang adaptif terhadap perubahan, menurut teori pengembangan organisasi dan manajemen SDM kontemporer (Dessler, 2020). Oleh karena itu, pelatihan yang dilaksanakan dengan kurikulum yang ketat tidak hanya menguntungkan siswa secara individu tetapi juga meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

B. Langkah-langkah Merancang Program Pelatihan dan Pengembangan

Berikut adalah langkah-langkah merancang program pelatihan dan pengembangan sumber daya

manusia (SDM) berdasarkan temuan dari beberapa studi akademik:

1. Analisis kebutuhan pelatihan
Langkah-langkah merancang program pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berdasarkan temuan beberapa kajian akademis.
2. Lingkungan kerja dan budaya organisasi
Lingkungan kerja yang positif, inklusif, dan sehat memengaruhi produktivitas dan kenyamanan SDM. Budaya organisasi yang positif, yang memperhatikan perubahan dan mendorong inovasi sangat membantu dalam pengembangan SDM. Ramli (2022) menegaskan bahwa praktik kerja dan kompensasi yang tepat memiliki dampak yang signifikan terhadap pertumbuhan karyawan.
3. Kebijakan dan manajemen SDM
Penerapan SDM yang strategis melalui pelatihan karir, manajemen kerja, serta sistem penghargaan dan hukuman juga sangat merugikan. Menurut Rahmawati dkk. (2021), program pelatihan dan pengembangan yang terstruktur dapat meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan.
4. Motivasi dan karakter individu
Faktor internal seperti motivasi kerja, keinginan belajar yang kuat, dan etos kerja yang kuat dapat secara signifikan menghambat proses peningkatan diri. Menurut Marbun dan

Setiawan (2021), motivasi dan komitmen organisasi sangat penting dalam mendorong individu untuk terus berkembang.

5. Teknologi dan inovasi digital
Perkembangan teknologi informasi menjadi pendorong utama SDM kontemporer. Saat ini, teknologi digital menjadi tanda kompetensi di berbagai bidang. Fitriani dan Hanifah (2023) menekankan perlunya literasi digital dan adaptasi terhadap teknologi baru dalam menghadapi revolusi Industri 4.0.
6. Kondisi sosial dan ekonomi
Stabilitas ekonomi, tingkat kesejahteraan, dan akses terhadap pendidikan juga sangat merugikan. Akses individu untuk meningkatkan diri dapat terhambat oleh kemiskinan sosial atau kemiskinan. Menurut penelitian Andriyani dkk. (2023), pembangunan ekonomi daerah harus berjalan beriringan dengan perluasan kapasitas SDM untuk memastikan stabilitasnya.
7. Kepemimpinan dan dukungan manajerial
Sangat penting untuk menyediakan lingkungan belajar yang mendukung, komunikatif, dan inklusif. Menurut Puspita dan Prihatini (2021), peran pemimpin sangat penting dalam memotivasi dan mendorong karyawan untuk mengembangkan diri secara profesional dan pribadi.
8. Perubahan global dan tantangan eksternal

Globalisasi, perubahan iklim, dan disrupsi ekonomi juga menuntut adaptasi dan pengembangan SDM yang lebih fleksibel dan tangguh. Organisasi yang tidak tanggap terhadap dinamika global risiko tertinggal karena SDM-nya tidak siap menghadapi tantangan baru (Fitriani & Hanifah, 2023).

C. Alternatif Program Pelatihan dan Pengembangan

Bergantung pada tujuan, jenis pekerjaan, dan tingkat kompetensi yang diinginkan, program pelatihan dan pengembangan SDM dapat disusun dalam berbagai cara. Berikut ini adalah beberapa program alternatif yang biasanya digunakan dalam organisasi:

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

Pelatihan ini dilakukan secara diam-diam di tempat kerja saat karyawan sedang menjalankan tugasnya. Metode ini efektif karena bersifat praktis, kontekstual, dan hemat biaya. Rahmawati dkk. (2021) mengklaim bahwa pelatihan jangka panjang, seperti pendampingan atau rotasi kerja, meningkatkan keterampilan praktis dan efisiensi operasional.

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

Jenis kegiatan ini dilakukan di luar tempat kerja, seperti seminar, lokakarya, kelas, atau pembelajaran di kelas. Hal ini berguna untuk

mengembangkan keterampilan konseptual dan kepemimpinan. Menurut Yusuf dan Rachmawati (2020), pelatihan eksternal menawarkan peluang baru dan memungkinkan siswa untuk terlibat dalam komunikasi lintas organisasi.

3. Pelatihan Berbasis Teknologi (E-Learning)

Dengan pemanfaatan teknologi, pembelajaran dapat dilakukan secara berani menggunakan video, modul interaktif, atau platform pembelajaran digital. Menurut Fitriani dan Hanifah (2023), e-learning merupakan alternatif penting di era digital karena bersifat fleksibel, cepat, dan dapat melibatkan banyak siswa.

4. Pelatihan Soft Skill

Selain kecakapan teknis, organisasi sering memprioritaskan pengembangan soft skills termasuk komunikasi, kerja sama tim, kepemimpinan, dan pemecahan masalah. Menurut Marbun dan Setiawan (2021), pelatihan soft skills meningkatkan kinerja dan efisiensi kerja dalam kerja tim.

5. Program Pengembangan Kepemimpinan (Leadership Development)

Tujuannya adalah untuk memahami calon pemimpin.

Ini termasuk pelatihan strategis, pengembangan karier, dan pelatihan manajemen konflik.

6. Magang dan Program Pembinaan Talenta Muda

Cocok untuk karyawan atau karyawan baru agar dapat cepat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan sistem organisasi. Pengalaman langsung sekaligus menyiapkan SDM masa depan organisasi per program. Pembinaan awal karir sangat penting dalam menumbuhkan loyalitas dan keterampilan jangka panjang, menurut Andriyani dkk. (2023).

BAB 7

MODEL DAN STRATEGI PENGEMBANGAN SDM PERUSAHAAN

A. Manajemen dan pengembangan SDM

Manajemen dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan landasan utama untuk memastikan efektivitas dan keberlanjutan organisasi di pasar global yang semakin kompleks. Pengembangan SDM tidak hanya terkait dengan pelatihan teknis, tetapi juga mencakup peningkatan keterampilan, peningkatan pengetahuan, mendorong kebiasaan kerja yang produktif, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu dan tim. Menurut penelitian, investasi yang dilakukan dalam pengembangan karyawan memiliki dampak negatif jangka panjang terhadap kemampuan organisasi untuk berfungsi. Program pelatihan dan pengembangan yang terstruktur dapat meningkatkan motivasi, keterampilan, dan produktivitas karyawan di tempat kerja, yang pada gilirannya menciptakan manfaat bagi perusahaan (Mushref & Ahmad, 2017).

Pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan yang adaptif terhadap perubahan, haruslah bersifat terbuka. Karyawan memiliki peluang-peluang yang transparan untuk memilih karier yang menjadi minatnya. Menurut Noe (2004), Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya manajemen yang terencana dan dilakukan secara berkesinambungan

untuk meningkatkan kompetensi pekerja melalui program pendidikan, pelatihan, dan pengembangan.

a. Robert Noe

Noe (2020) menjelaskan bahwa Pengembangan SDM mencakup serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan kapasitas karyawan dalam organisasi. Ini mencakup pengembangan keterampilan teknis dan soft skills, serta pendidikan untuk mendukung pertumbuhan profesional dan pribadi karyawan.

b. Gary Dessler

Menurut Dessler (2017), Pengembangan SDM adalah upaya organisasi untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan melalui berbagai program seperti pelatihan, pengembangan karir, dan pendidikan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

c. Hasibuan, Malayu S.P.

Dalam bukunya yang terkenal "Manajemen Sumber Daya Manusia", Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa Pengembangan SDM adalah upaya sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas karyawan agar dapat berkontribusi maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Ini meliputi pendidikan formal, pelatihan, pengembangan karir, dan pembinaan karyawan.

Armstrong (2017) menjelaskan bahwa lingkup pengembangan SDM mencakup berbagai aspek yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan individu dalam organisasi, antara lain:

- a. Pelatihan dan Pendidikan , Program untuk meningkatkan keterampilan teknis dan pengetahuan umum karyawan.
- b. Pengembangan Karir, Inisiatif untuk membantu karyawan merencanakan dan mencapai tujuan karir mereka.
- c. Pengembangan Soft Skills, Fokus pada keterampilan seperti kepemimpinan, komunikasi, manajemen waktu, dan kerjasama tim.
- d. Pengembangan Hard Skills, Pengembangan keterampilan teknis yang spesifik dan diperlukan dalam peran masing-masing.
- e. Evaluasi dan Pengukuran, Proses untuk mengevaluasi efektivitas programprogram pengembangan SDM dan mengidentifikasi area perbaikan.

B. Isu-isu strategis pengembangan SDM

Isu strategis pengembangan SDM adalah tantangan atau masalah utama yang harus dihadapi dan diantisipasi oleh perusahaan dalam merancang program pengembangan SDM agar tetap relevan, kompetitif, dan berdaya saing di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam

suatu organisasi. Kualitas dan kapabilitas SDM sangat menentukan arah, kecepatan, dan keberhasilan suatu institusi dalam mencapai tujuannya. Dalam era globalisasi dan revolusi industri 4.0, strategi pengembangan SDM menjadi isu yang semakin kompleks dan menantang. Organisasi dituntut untuk tidak hanya merekrut tenaga kerja yang kompeten, tetapi juga secara aktif mengembangkan potensi mereka agar mampu beradaptasi dengan perubahan zaman. Oleh karena itu, memahami isu-isu utama dalam strategi pengembangan SDM menjadi langkah awal yang krusial bagi setiap pemangku kepentingan.

Berikut beberapa isu dalam pengembangan SDM saat ini;

1. Kesenjangan Keterampilan (Skills Gap)
Perubahan teknologi yang cepat membuat beberapa pekerjaan menjadi usang, sementara pekerjaan baru membutuhkan kompetensi yang belum banyak dikuasai oleh SDM yang ada. Hal ini menuntut organisasi untuk terus melakukan reskilling (pelatihan ulang) dan upskilling (peningkatan keterampilan).
2. Transformasi Digital dan Adaptasi Teknologi
Kemajuan teknologi informasi mengubah cara kerja di hampir semua sektor. SDM harus mampu mengoperasikan perangkat digital, menggunakan sistem otomatisasi, dan memahami konsep digitalisasi proses kerja. Kurangnya literasi digital di kalangan karyawan sering menjadi hambatan dalam

implementasi teknologi secara optimal.

3. Keterlibatan Karyawan

Rendahnya motivasi dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dapat mempengaruhi produktivitas. Budaya kerja yang kaku, kepemimpinan yang kurang inspiratif, serta kurangnya komunikasi dua arah merupakan beberapa faktor yang menyebabkan isu ini.

4. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan

Isu ini menjadi semakin penting di tengah meningkatnya beban kerja dan tekanan hidup modern. Tanpa keseimbangan yang baik, karyawan rentan mengalami stres dan burnout, yang akhirnya berdampak pada penurunan kinerja.

Isu-isu dalam strategi pengembangan SDM tidak hanya berkaitan dengan pelatihan atau peningkatan keterampilan, tetapi juga mencakup aspek manajerial, teknologi, dan kesejahteraan karyawan. Untuk menjawab tantangan ini, organisasi perlu menyusun strategi pengembangan SDM yang terencana, terukur, dan adaptif. Pendekatan berbasis data, pembelajaran sepanjang hayat, serta penguatan budaya organisasi menjadi kunci untuk menciptakan SDM yang unggul, inovatif, dan siap menghadapi masa depan. Dengan demikian, pengembangan SDM bukan sekadar upaya administratif, melainkan investasi strategis jangka panjang.

C. Transformasi birokrasi dan strategi pengembangan SDM

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran sentral dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Pengembangan SDM tidak hanya penting untuk meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga menjadi strategi organisasi dalam menghadapi tantangan globalisasi, kemajuan teknologi, dan perubahan pasar. Strategi pengembangan SDM mencakup berbagai pendekatan terencana untuk memastikan bahwa karyawan dapat berkembang secara profesional dan berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi.

Peran pengembangan SDM dalam mencapai keunggulan kompetitif

- a. Meningkatkan Kinerja Organisasi:
Pengembangan SDM membantu meningkatkan kinerja organisasi dengan memastikan bahwa individu memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan.
- b. Menjaga Keunggulan Kompetitif: Organisasi yang berhasil mengembangkan SDM mereka mampu beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan lingkungan, teknologi, dan kebutuhan pasar. Hal ini memberikan mereka keunggulan kompetitif yang signifikan.
- c. Meningkatkan Keterlibatan Karyawan: Ketika organisasi menginvestasikan waktu dan sumber

daya untuk pengembangan SDM, ini mengirimkan pesan kepada karyawan bahwa mereka dihargai dan diperhatikan, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat keterlibatan dan retensi karyawan.

- d. Mengurangi Biaya dan Meningkatkan Efisiensi: SDM yang terlatih dengan baik cenderung membuat lebih sedikit kesalahan, mengurangi waktu pelatihan yang diperlukan, dan meningkatkan efisiensi operasional.

Implementasi program pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah tahap krusial dalam memastikan bahwa program tersebut memberikan nilai tambah yang signifikan bagi organisasi dan karyawan. Strategi implementasi yang efektif dan pengelolaan perubahan yang baik sangat penting untuk mencapai hasil yang optimal. Berikut adalah beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan dalam menerapkan strategi pengembangan SDM:

1. Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development)
Strategi ini mencakup penyelenggaraan pelatihan teknis dan non-teknis untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Program pelatihan dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, baik dalam bentuk workshop, seminar, maupun kursus daring.
2. Manajemen Talenta (Talent Management)

Organisasi perlu mengidentifikasi, mengelola, dan mempertahankan individu-individu berpotensi tinggi. Strategi ini melibatkan proses rekrutmen selektif, evaluasi berkala, serta pemberian peluang promosi dan tantangan baru.

3. Pengembangan Kepemimpinan (Leadership Development)

Mempersiapkan calon pemimpin masa depan sangat penting bagi keberlanjutan organisasi. Program ini bertujuan membekali karyawan dengan kemampuan manajerial, pengambilan keputusan, dan kepemimpinan visioner.

4. Sistem Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)

Evaluasi kinerja secara objektif membantu organisasi memahami kekuatan dan kelemahan karyawan. Hasil penilaian dapat digunakan sebagai dasar pemberian penghargaan, promosi, atau perencanaan pengembangan lebih lanjut.

5. Peningkatan Kesejahteraan dan Motivasi

Strategi ini fokus pada peningkatan kesejahteraan karyawan melalui insentif, tunjangan, lingkungan kerja yang sehat, dan dukungan psikologis. Kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan loyalitas dan produktivitas.

6. Pembelajaran Berkelanjutan (Continuous Learning)

Organisasi mendorong budaya belajar sepanjang hayat dengan menyediakan akses ke sumber belajar digital, pembelajaran informal, dan kolaborasi pengetahuan antar karyawan.

D. Kebijakan pengembangan SDM perusahaan

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi elemen penting dalam strategi perusahaan. SDM yang unggul tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga mendorong inovasi dan daya saing organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan perlu memiliki kebijakan yang jelas dan terarah dalam pengembangan SDM. Kebijakan ini berfungsi sebagai panduan dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi berbagai program pengembangan karyawan.

Identifikasi kebutuhan pelatihan adalah langkah awal yang penting untuk memastikan bahwa program pelatihan yang dirancang benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karyawan. Selanjutnya perancangan program pelatihan harus dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai metode pelatihan yang ada, serta penyusunan kurikulum yang komprehensif. Implementasi program pelatihan kemudian harus dilakukan dengan koordinasi yang baik, dan pada akhirnya evaluasi program pelatihan dilakukan untuk menilai efektivitas dan melakukan perbaikan yang diperlukan (Abdukhalilova, 2024). Dengan mengikuti langkah-langkah ini, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki kebijakan pelatihan dan pengembangan SDM yang berkelanjutan dan efektif.

1. Kebijakan Pelatihan dan Pendidikan

Perusahaan menetapkan kebijakan untuk menyelenggarakan pelatihan rutin bagi karyawan di semua level, termasuk pelatihan teknis, manajerial, dan soft skills. Kebijakan ini juga mendukung karyawan untuk mengikuti pendidikan formal atau sertifikasi profesional.

2. Kebijakan Pengembangan Karier

Perusahaan menyediakan jalur karier yang jelas dan transparan, serta program pengembangan karier seperti rotasi kerja, mentoring, dan coaching. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh secara profesional dan mencapai potensi maksimal.

3. Kebijakan Penilaian Kinerja dan Evaluasi

Perusahaan menerapkan sistem penilaian kinerja yang objektif dan terukur sebagai dasar untuk promosi, penghargaan, dan pengembangan. Hasil evaluasi juga digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan individu.

4. Kebijakan Kesejahteraan dan Motivasi

Untuk mendukung pengembangan SDM secara holistik, perusahaan mengadopsi kebijakan yang menjamin kesejahteraan karyawan, termasuk insentif, fasilitas kesehatan, fleksibilitas kerja, dan program keseimbangan kerja-hidup (work-life balance)

5. Kebijakan Inovasi dan Pembelajaran Berkelanjutan

Perusahaan mendorong budaya inovatif dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan ide baru, serta menyediakan

akses ke sumber daya pembelajaran dan teknologi terbaru guna mendukung proses pembelajaran sepanjang hayat.

6. Kebijakan Pengelolaan Talenta dan Suksesi
Perusahaan menetapkan kebijakan untuk mengidentifikasi dan mengelola talenta potensial, serta menyiapkan program suksesi untuk posisi-posisi strategis guna menjaga kesinambungan kepemimpinan.

Kebijakan pengembangan SDM perusahaan harus dirancang secara strategis dan berkelanjutan. Kebijakan yang baik tidak hanya menguntungkan perusahaan, tetapi juga memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang dan merasa dihargai. Dengan kebijakan yang terstruktur dan dilaksanakan secara konsisten, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan kompetitif di masa depan.

BAB 8

PROGRAM PENGEMBANGAN

KOMPETENSI SDM

A. Pentingnya kompetensi SDM

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis kompetensi merupakan suatu keharusan guna mencapai tujuan organisasi. Menurut Veithzal Rivai Zainal (2015), kompetensi individu dapat dinilai melalui beberapa karakteristik berikut:

1. Motif, Kebutuhan dasar atau pola pikir yang mendorong, mengarahkan, dan memengaruhi perilaku seseorang, seperti dorongan untuk berprestasi.
2. Sifat, Karakteristik bawaan yang memengaruhi cara seseorang bertindak atau merespons, misalnya kepercayaan diri, pengendalian diri, atau ketahanan terhadap stres.
3. Konsep Diri, Nilai dan keyakinan yang dimiliki seseorang, yang tercermin dari sikap dan motivasinya dalam bekerja.
4. Pengetahuan (Content Knowledge), Pemahaman teknis maupun non-teknis terkait fakta dan prosedur, yang dapat diukur melalui tes.
5. Keterampilan Kognitif dan Perilaku, Kemampuan berpikir (seperti deduksi/induksi) maupun keterampilan praktis (seperti mendengarkan secara aktif).

Kompetensi menjadi faktor kunci dalam menentukan kinerja individu dan keberhasilan organisasi. Secara definisi, kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dapat diamati dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan. Salah satu pendekatan dalam model kompetensi adalah Manajemen SDM Berbasis Kompetensi, yang mengidentifikasi 18 kompetensi umum di berbagai bidang pekerjaan dan industri, di antaranya:

- (1) Orientasi pencapaian,
- (2) Berpikir analitis,
- (3) Pemikiran konseptual,
- (4) Orientasi layanan pelanggan,
- (5) Pengembangan orang lain
- (6) Mengarahkan,
- (7) Fleksibilitas,
- (8) Dampak dan pengaruh,
- (9) Pencarian informasi,
- (10) Inisiatif,

Membangun model kompetensi yang efektif memerlukan identifikasi mendalam terhadap tingkat kompetensi yang dimiliki oleh individu dalam organisasi. Hasil akhir dari proses ini adalah terciptanya profil kompetensi yang tidak hanya menggambarkan kemampuan saat ini, tetapi juga tantangan strategis yang dihadapi, perilaku yang dibutuhkan, serta kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki dan yang diperlukan. Untuk mencapai hal ini, terdapat beberapa metode pengukuran kompetensi yang dapat diterapkan (Veithzal Rivai Zainal, 2015):

1. Behavior Event Interview (BEI) Metode wawancara ini memiliki akurasi tinggi dalam mengidentifikasi kompetensi seseorang dengan menggali pengalaman masa lalu secara mendetail. Pertanyaan difokuskan pada tindakan, pemikiran, dan perasaan individu dalam situasi tertentu, seperti: Apa yang Anda lakukan saat menghadapi konflik tim? atau Bagaimana Anda merespons kegagalan proyek? Teknik ini membantu mengungkap pola perilaku yang konsisten dan potensi tersembunyi.
2. Tes, berbagai macam tes dapat dipakai untuk mengukur kompetensi, misalnya worksample test, personality test. mental-ability test.
3. Assesment center, kompetensi dinilai oleh assesor, dimana penilaian tersebut dilakukan melalui pelaksanaan kegiatan seperti in-basket exercise, "stress" exercise, wawancara, presentasi mengenai visi, misi dan strategi atau leaderless group exercise.
4. Biodata, beberapa kompetensi dapat diprediksi berdasarkan pengalaman kerja seseorang, misalnya achievement motive, dengan melihat prestasi akademisnya, team leadership dari kegiatan organisasi yang dipimpinnya, atau relationship building dari kegiatan sosial yang diikutinya.
5. Rating, dapat dilakukan oleh atasan, rekan kerja, bawahan, atau pun spesialis SDM/assesor. Sering disebut sebagai "360°

assessment". Beberapa metode rating antara lain: competency assessment questionnaires, customer survey, managerial style, serta organizational climate.

Dengan menggabungkan metode-metode di atas, organisasi dapat menciptakan profil kompetensi yang tidak hanya akurat tetapi juga berorientasi pada pertumbuhan. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap individu ditempatkan pada peran yang sesuai, siap menghadapi tantangan strategis, dan memiliki peluang untuk berkembang—sekaligus memperkuat budaya organisasi yang inklusif dan berkelanjutan.

B. Standar kompetensi jabatan dalam perusahaan

Standar kompetensi jabatan dalam perusahaan merupakan unsur penting yang menggambarkan keterampilan minimum yang harus dimiliki setiap karyawan agar dapat melaksanakan tugas pada suatu jabatan secara efektif. Standar ini meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kebiasaan kerja yang relevan dengan situasi yang diberikan. Standar ini juga dapat digunakan sebagai pedoman dalam proses pelatihan, reorganisasi, dan evaluasi kinerja, hingga peningkatan karier. Tujuan penetapan standar kompetensi adalah agar perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan dan bawahannya bekerja sama, sehingga menghasilkan peningkatan produktivitas dan efisiensi. Menurut penelitian, penggunaan sistem manajemen yang berbasis pada kompetensi terbukti

dapat meningkatkan ketidakefisienan organisasi dan kinerja peran (Purwanto et al., 2021).

Selain itu, pendekatan ini juga mendukung pengembangan SDM secara metodis dan menyeluruh karena pelatihan dan promosi dilakukan sesuai dengan persyaratan kompetensi tertinggi (Hasibuan et al., 2020). Oleh karena itu, kompetensi jabatan standar bukan hanya sekadar perangkat administratif; melainkan merupakan strategi manajemen SDM yang penting untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Proses mengkaji kebutuhan suatu pekerjaan dengan mengumpulkan dan mengevaluasi informasi terkait deskripsi pekerjaan, persyaratan jabatan, serta standar kinerjanya (Hasibuan, 2016). Sejak awal 1990-an, analisis pekerjaan mulai menjadi kegiatan rutin pada tingkat strategis organisasi. Aktivitas ini juga berkaitan dengan pengelolaan administrasi kompensasi. Analisis pekerjaan berfungsi sebagai landasan untuk merancang berbagai peran dalam perusahaan. Pekerjaan didefinisikan sebagai sekumpulan tugas dan tanggung jawab yang dikelompokkan, sedangkan posisi merujuk pada pekerjaan yang diemban oleh individu tertentu.

Kompetensi menurut Spencer & Spencer dalam Palan (2007) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari

tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

Dengan kata lain, kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, ketrampilan, nilai-nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya. Kompetensi kedalam 3 bagian yakni :

1. Kompetensi pribadi, yakni kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (personal competency),
2. Kompetensi profesional, yakni kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu, dan
3. Kompetensi sosial, yakni kompetensi yang berhubungan dengan kepentingan sosial.

Kompetensi dapat meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku karyawan. Dalam arti luas, kompetensi ini akan terkait dengan strategi organisasi dan pengertian kompetensi ini dapatlah kita padukan dengan ketrampilan dasar (soft skill), ketrampilan baku (hard skill), ketrampilan sosial (social skill), dan ketrampilan mental (mental skill). Ketrampilan baku (hard skill) mencerminkan pengetahuan dan keterampilan fisik SDM.

Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi dan pengembangan sumber daya manusia merupakan tujuan lain dari transportasi. Menurut kompetensi adalah kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki kelebihan berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Memahami motivasi kerja karyawan diperlukan untuk mempengaruhi karyawan agar sesuai dengan tujuan organisasi karena motivasi ini juga mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja. Usaha dan menggunakan segala kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi. Mendefinisikan motif sebagai keadaan psikologis yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan, serta mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap, dan tindakan seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan baik tujuan organisasi dan tujuan pribadi setiap anggota organisasi.

Faktor-faktor determinasi dalam pengembangan kompetensi SDM

Faktor-faktor penentu dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) terdiri dari elemen-elemen yang mempengaruhi beberapa proses yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi tertentu. Pengembangan kompetensi tidak terjadi secara otomatis; sebaliknya, hal itu dipengaruhi oleh interaksi budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi individu, dan lingkungan sistem manajemen. Salah satu faktor terpenting adalah **kepemimpinan dan lingkungan manajerial**. Pemimpin yang mencontohkan kepemimpinan transformasional dan secara aktif mendukung

pertumbuhan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan pengembangan keterampilan. Dukungan seperti komentar yang membangun, pemberdayaan, dan pengakuan atas prestasi sangat bermanfaat bagi pengalaman belajar siswa (Hasibuan et al., 2020).

Faktor lain yang tidak kalah pentingnya adalah **budaya organisasi**. Budaya yang merangkul perubahan, mendorong inovasi, dan mendorong pelatihan berkualitas tinggi menciptakan lingkungan yang sempurna untuk pengembangan keterampilan. Dalam lingkungan seperti itu, karyawan termotivasi untuk terus meningkatkan diri, mempelajari hal-hal baru, dan menghadapi tantangan sebagai bagian dari proses pembelajaran (Purwanto et al., 2021). Sebagai kesimpulan, motivasi individu juga merupakan penentu yang penting. Pengembangan keterampilan tidak akan efektif jika tidak ada keinginan dari pihak siswa untuk belajar. Faktor-faktor seperti kebutuhan pribadi, aspirasi karier, dan motivasi terkait pekerjaan akan berdampak signifikan terhadap seberapa baik kinerja individu dalam kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan mereka [(Amir & Mangundj).

BAB 9

SISTEM PENILAIAN KINERJA

A. Pentingnya penilaian prestasi kerja

Penilaian prestasi kerja adalah proses sistematis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Proses ini tidak hanya berfungsi untuk menilai seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya, tetapi juga untuk memberikan umpan balik yang konstruktif. Menurut Dessler (2017), penilaian prestasi kerja yang efektif dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta memberikan dasar untuk pengembangan karir dan perencanaan suksesi. Pentingnya penilaian prestasi kerja terletak pada kemampuannya untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi. Dengan melakukan penilaian secara rutin, manajemen dapat mengidentifikasi karyawan yang berkinerja tinggi dan memberikan penghargaan yang sesuai. Hal ini tidak hanya memotivasi karyawan untuk terus berprestasi, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang positif di dalam organisasi. Selain itu, penilaian prestasi kerja juga berfungsi sebagai alat untuk pengambilan keputusan terkait pengembangan SDM.

Melalui penilaian yang objektif, manajemen dapat menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan

keterampilan karyawan. Ini sangat penting dalam menghadapi perubahan pasar dan tuntutan industri yang terus berkembang. Penilaian prestasi kerja juga berperan dalam pengelolaan kompensasi dan penghargaan. Karyawan yang menunjukkan kinerja yang baik berhak mendapatkan imbalan yang sesuai, seperti kenaikan gaji, bonus, atau promosi. Dengan demikian, penilaian prestasi kerja menjadi alat strategis dalam mempertahankan dan menarik talenta terbaik di organisasi. Lebih jauh lagi, penilaian prestasi kerja dapat membantu dalam menciptakan transparansi dan akuntabilitas dalam organisasi.

Dengan adanya sistem penilaian yang jelas, karyawan dapat memahami harapan yang ditetapkan oleh manajemen dan bagaimana mereka dapat mencapai tujuan tersebut. Ini juga membantu mengurangi konflik dan ketidakpuasan di tempat kerja. Akhirnya, penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara konsisten dan adil dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa kinerja mereka diakui dan dihargai, mereka cenderung lebih terlibat dan berkomitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, penilaian prestasi kerja bukan hanya sekadar formalitas, tetapi merupakan bagian integral dari manajemen SDM yang strategis.

B. Elemen-elemen pokok sistem penilaian

Sistem penilaian prestasi kerja yang efektif terdiri dari beberapa elemen pokok yang saling terkait. Pertama, tujuan penilaian harus jelas dan terukur. Tujuan ini harus disesuaikan dengan visi dan misi

organisasi, serta mencerminkan harapan manajemen terhadap kinerja karyawan. Menurut Armstrong (2014), tujuan yang jelas akan memudahkan dalam menentukan kriteria penilaian yang tepat. Kedua, kriteria penilaian harus relevan dan objektif. Kriteria ini harus mencakup aspek-aspek yang penting untuk pekerjaan yang dilakukan, seperti kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemampuan beradaptasi. Kriteria yang objektif akan membantu mengurangi bias dalam penilaian dan memastikan bahwa semua karyawan dinilai berdasarkan standar yang sama. Ketiga, proses penilaian harus melibatkan umpan balik yang konstruktif. Umpan balik ini harus diberikan secara teratur dan tidak hanya pada saat penilaian tahunan.

Menurut Kirkpatrick (1994), umpan balik yang tepat waktu dan spesifik dapat membantu karyawan memahami area yang perlu diperbaiki dan memberikan kesempatan untuk melakukan perbaikan sebelum penilaian berikutnya. Keempat, sistem penilaian harus transparan dan adil. Karyawan harus diberitahu tentang bagaimana penilaian dilakukan, kriteria yang digunakan, dan bagaimana hasil penilaian akan mempengaruhi kompensasi dan pengembangan karir mereka. Transparansi ini akan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap sistem penilaian dan mengurangi potensi konflik. Kelima, evaluasi hasil penilaian harus dilakukan secara berkala. Manajemen perlu menganalisis data penilaian untuk mengidentifikasi tren dan pola dalam kinerja

karyawan. Ini akan membantu dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan SDM dan perencanaan suksesi. Evaluasi yang berkala juga memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan sistem penilaian sesuai dengan perubahan kebutuhan bisnis. Terakhir, sistem penilaian harus fleksibel dan dapat disesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis. Organisasi harus siap untuk mengadaptasi kriteria dan metode penilaian sesuai dengan perkembangan industri dan kebutuhan pasar. Dengan demikian, sistem penilaian prestasi kerja akan tetap relevan dan efektif dalam mendukung tujuan strategis organisasi.

C. Indikator penilaian prestasi kerja

Indikator penilaian prestasi kerja adalah alat yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam berbagai aspek. Pertama, indikator kualitas kerja mencakup seberapa baik karyawan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka. Kualitas kerja dapat diukur melalui hasil akhir, kepuasan pelanggan, dan umpan balik dari rekan kerja. Menurut Wright dan Nishii (2006), indikator ini sangat penting untuk menilai kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Kedua, indikator kuantitas kerja mengukur jumlah output yang dihasilkan oleh karyawan dalam periode tertentu. Ini mencakup jumlah tugas yang diselesaikan, volume produksi, atau jumlah penjualan. Indikator kuantitas membantu manajemen dalam mengevaluasi efisiensi dan produktivitas karyawan.

Karyawan yang mampu mencapai atau melebihi target kuantitas dianggap berkinerja baik.

Ketiga, indikator ketepatan waktu mengukur kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan. Ketepatan waktu sangat penting dalam lingkungan kerja yang dinamis, di mana keterlambatan dapat berdampak negatif pada proyek dan kepuasan pelanggan. Karyawan yang consistently memenuhi tenggat waktu menunjukkan komitmen dan disiplin yang tinggi. Keempat, indikator kemampuan beradaptasi mencakup seberapa baik karyawan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan kerja. Ini termasuk kemampuan untuk belajar keterampilan baru, beradaptasi dengan teknologi baru, dan menghadapi tantangan yang tidak terduga. Karyawan yang mampu beradaptasi dengan cepat akan lebih siap menghadapi perubahan dan berkontribusi pada inovasi dalam organisasi. Kelima, indikator kolaborasi dan kerja sama mengukur kemampuan karyawan untuk bekerja dalam tim. Ini mencakup kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik, mendengarkan pendapat orang lain, dan berkontribusi pada tujuan tim. Karyawan yang memiliki kemampuan kolaborasi yang baik dapat meningkatkan sinergi dalam tim dan mencapai hasil yang lebih baik. Terakhir, indikator kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dapat diukur melalui survei atau wawancara, dan merupakan indikator penting dari keterlibatan dan komitmen karyawan. Karyawan yang puas cenderung lebih

produktif dan loyal terhadap organisasi, sehingga penting untuk memantau indikator ini secara berkala.

D. Metode-metode penilaian

Terdapat berbagai metode penilaian kerja yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Pertama, metode penilaian tradisional melibatkan penilaian langsung oleh atasan. Dalam metode ini, manajer mengamati kinerja karyawan dan memberikan umpan balik berdasarkan pengamatan mereka. Kelebihan dari metode ini adalah kesederhanaannya, tetapi kekurangannya adalah potensi bias subjektif dari atasan. Kedua, metode Management by Objectives (MBO) melibatkan penetapan tujuan yang jelas antara manajer dan karyawan. Dalam metode ini, karyawan dinilai berdasarkan pencapaian tujuan yang telah disepakati.

MBO mendorong komunikasi yang lebih baik antara atasan dan bawahan, tetapi dapat menjadi kurang efektif jika tujuan tidak realistis atau tidak terukur. Ketiga, metode 360-Degree Feedback melibatkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan. Metode ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja karyawan. Namun, tantangan dalam metode ini adalah potensi bias dari umpan balik yang diberikan oleh rekan kerja. Keempat, metode Assessment Center melibatkan simulasi situasi kerja yang nyata untuk menilai keterampilan dan kemampuan karyawan. Metode ini sering digunakan

untuk posisi manajerial dan dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang potensi karyawan. Namun, metode ini memerlukan waktu dan sumber daya yang lebih besar. Kelima, metode Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah metode pengambilan keputusan yang menggunakan perbandingan kualitatif dan kuantitatif untuk menilai kinerja. Metode ini memungkinkan organisasi untuk mempertimbangkan berbagai faktor dan prioritas dalam penilaian. Namun, AHP dapat menjadi kompleks dan memerlukan pemahaman yang baik tentang prosesnya. Terakhir, metode Graphic Rating Scale adalah metode yang menggunakan skala untuk menilai berbagai aspek kinerja karyawan. Metode ini sederhana dan mudah dipahami, tetapi dapat menjadi kurang efektif jika tidak ada kriteria yang jelas. Organisasi perlu memilih metode penilaian yang paling sesuai dengan kebutuhan dan budaya mereka untuk mencapai hasil yang optimal.

BAB 10

SISTEM PEMBERIAN KOMPENSASI

A. Kompensasi

Definisi Kompensasi Kompensasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai total semua bentuk imbalan atau pembayaran yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Ini mencakup tidak hanya penghasilan tetap seperti gaji, tetapi juga berbagai bentuk imbalan variabel, tunjangan, dan insentif lainnya. Kompensasi berperan sebagai mekanisme untuk memberi penghargaan kepada karyawan, menarik talenta, dan mempertahankan karyawan dalam organisasi. Aspek penting dari kompensasi adalah bahwa ia harus adil dan memadai, mencerminkan nilai pekerjaan yang dilakukan, dan sesuai dengan standar industri serta praktik pasar. Kompensasi, sebuah konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia, memiliki berbagai definisi dan klasifikasi menurut berbagai penulis.

Berger (2008) membagi kompensasi menjadi tiga kategori utama: kompensasi tunai, yang meliputi gaji dan bonus; kompensasi kotor, yang mengacu pada total biaya penggajian termasuk keuntungan dan tunjangan; serta kompensasi bersih, yang dihitung setelah pemotongan pajak. Daft (2003) menyajikan

perspektif yang lebih luas, mengidentifikasi kompensasi sebagai kombinasi dari pembayaran moneter dan barang atau layanan yang dinilai dalam terminologi keuangan, yang diberikan kepada karyawan. Sementara itu, Bernardin (2007) mendefinisikan kompensasi sebagai gabungan dari hasil keuangan dan manfaat nyata yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja mereka. Menurut Caruth dan Handlogten (2001), kompensasi mencakup semua bentuk imbalan atau pemberian, baik langsung maupun tidak langsung, yang diberikan sebagai penghargaan atas layanan yang diberikan.

Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Priansa (2017), jenis-jenis kompensasi dapat dibagi menjadi beberapa kategori utama, yang masing-masing memiliki karakteristik dan fungsi tertentu dalam manajemen sumber daya manusia. Berikut adalah penjelasan tentang jenis-jenis kompensasi tersebut:

- a. **Kompensasi Langsung:** Ini termasuk semua bentuk pembayaran yang langsung diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan mereka. Ini umumnya termasuk gaji atau upah, yang merupakan pembayaran tetap yang diberikan secara berkala. Gaji biasanya ditetapkan pada jumlah yang tetap, sedangkan upah mungkin bervariasi berdasarkan jam kerja atau produksi.

- b. **Kompensasi Tidak Langsung:** Kompensasi ini merujuk pada manfaat yang diberikan kepada karyawan yang tidak termasuk dalam pembayaran tunai langsung. Contoh dari kompensasi tidak langsung termasuk asuransi kesehatan, rencana pensiun, cuti yang dibayar, dan tunjangan lain seperti subsidi transportasi atau makan. Manfaat ini membantu meningkatkan kesejahteraan karyawan dan sering digunakan sebagai alat untuk mempertahankan dan menarik talenta.
- c. **Kompensasi Berbasis Kinerja:** Jenis kompensasi ini diberikan berdasarkan pencapaian atau hasil kerja karyawan. Ini bisa berupa bonus, komisi, atau bentuk insentif lain yang bertujuan untuk memotivasi karyawan dan mendorong kinerja yang lebih tinggi. Kompensasi berbasis kinerja umumnya dirancang untuk menyesuaikan imbalan dengan kontribusi individu atau tim terhadap tujuan organisasi.
- d. **Kompensasi Berbasis Saham:** Khususnya di perusahaan publik atau startup, opsi saham atau rencana kepemilikan saham untuk karyawan (ESOP) menjadi bagian penting dari kompensasi. Ini memberikan karyawan kesempatan untuk memiliki bagian dari perusahaan, yang dapat menjadi insentif kuat untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

B. Tujuan sistem pemberian kompensasi

Sistem pemberian kompensasi adalah suatu sistem yang digunakan oleh organisasi untuk memberikan imbalan kepada karyawan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Tujuan sistem pemberian kompensasi adalah:

- a. Meningkatkan motivasi karyawan: Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai tujuan organisasi.
- b. Meningkatkan kepuasan kerja: Kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat turnover karyawan.
- c. Meningkatkan kinerja karyawan: Kompensasi yang berbasis kinerja dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mendorong mereka untuk mencapai tujuan organisasi.
- d. Meningkatkan daya saing organisasi: Sistem kompensasi yang kompetitif dapat membantu organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi.
- e. Meningkatkan keadilan dan transparansi: Sistem kompensasi yang adil dan transparan dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi dan mengurangi konflik.

Sistem pemberian kompensasi juga memiliki beberapa tujuan lainnya, antara lain:

- a. Meningkatkan retensi karyawan: Sistem kompensasi yang kompetitif dapat membantu organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi dan mengurangi tingkat turnover.
- b. Meningkatkan daya tarik organisasi: Sistem kompensasi yang menarik dapat membantu organisasi untuk menarik karyawan yang berkualitas tinggi dan meningkatkan reputasi organisasi.
- c. Meningkatkan fleksibilitas: Sistem kompensasi yang fleksibel dapat membantu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan pasar dan kebutuhan karyawan.
- d. Meningkatkan keadilan internal: Sistem kompensasi yang adil dapat membantu organisasi untuk meningkatkan keadilan internal dan mengurangi kesenjangan antara karyawan.
- e. Meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan: Sistem kompensasi yang sesuai dengan peraturan dapat membantu organisasi untuk mematuhi peraturan dan menghindari sanksi.

Faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi

1. Pasar kerja: Kondisi pasar kerja dapat mempengaruhi sistem kompensasi organisasi.

2. Kebijakan organisasi: Kebijakan organisasi dapat mempengaruhi sistem kompensasi dan keputusan kompensasi.
3. Kinerja karyawan: Kinerja karyawan dapat mempengaruhi keputusan kompensasi dan sistem kompensasi.
4. Anggaran: Anggaran organisasi dapat mempengaruhi sistem kompensasi dan keputusan kompensasi.

BAB 11

PELAYANAN KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA

A. Determinan kesehatan kerja

Determinan Kesehatan kerja adalah faktor-faktor yang memengaruhi kesehatan karyawan di lingkungan tempat kerja dikenal sebagai determinan kesehatan tempat kerja. Penentuan ini dapat berasal dari lingkungan fisik, kimia, biologis, sosial, atau psikologis di tempat kerja, serta dari kebijakan perusahaan dan sistem manajemen. Tujuan memahami kesehatan tempat kerja adalah untuk mengurangi penyakit yang berhubungan dengan pekerjaan, meningkatkan keselamatan di tempat kerja, dan meningkatkan kepuasan pekerja secara keseluruhan.

Kesehatan tempat kerja dipengaruhi oleh berbagai determinan yang bersumber dari lingkungan kerja, faktor individu, dan kebijakan organisasi. Penentu utama adalah lingkungan fisik tempat kerja, yang meliputi aspek-aspek seperti suhu, ventilasi, kebisingan, pencahayaan, dan paparan bahan kimia. Menurut Fitriani dan Hanifah (2023), kondisi lingkungan yang tidak sesuai dapat menimbulkan masalah kesehatan fisik seperti kelelahan, cedera, dan penyakit akibat kerja. Selain itu, faktor psikologis juga cukup penting, terutama berupa stres akibat tekanan pekerjaan, keterbatasan waktu, konflik, dan kurangnya interaksi sosial di tempat kerja. Menurut penelitian

Ramli (2022), kondisi psikologis dan hubungan sosial di tempat kerja secara signifikan mempengaruhi kesehatan mental karyawan.

Faktor yang paling penting adalah gaya hidup dan perilaku individu, seperti kebiasaan merokok, kebiasaan makan yang tidak sehat, kurang tidur, dan kurangnya energi. Jika praktik ini tidak sejalan dengan promosi kesehatan di tempat kerja, hal itu dapat memperburuk status kesehatan karyawan. Menurut Yusuf dan Rachmawati (2020), mempromosikan gaya hidup sehat di tempat kerja efektif dalam mengurangi risiko penyakit dan meningkatkan keselamatan. Terakhir, Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan penentu yang sangat penting. Penerapan peraturan dan sistem K3 yang efektif dapat mencegah kecelakaan dan menyediakan lingkungan kerja yang aman. Oleh karena itu, keberhasilan dalam memastikan kesehatan tempat kerja sangat bergantung pada integrasi beberapa faktor yang sistematis dan komprehensif.

B. Determinan keselamatan kerja

Keselamatan kerja ditentukan oleh sejumlah faktor yang saling terkait erat, baik yang berhubungan dengan lingkungan kerja, kinerja individu, maupun sistem organisasi. Penentu utama adalah lingkungan fisik tempat kerja, meliputi keadaan alat yang digunakan untuk bekerja, kondisi mesin, ventilasi, pencahayaan, dan potensi lingkungan kimia atau biologis. Kondisi kerja yang tidak aman secara signifikan meningkatkan risiko kecelakaan kerja.

Menurut Fitriani dan Hanifah (2023), faktor teknis meliputi peralatan yang tidak dapat diandalkan dan prosedur operasi yang tidak standar merupakan penyebab utama terjadinya insiden internal di tempat kerja.

Selain itu, kinerja individu dan sikap terhadap stres akibat pekerjaan juga menjadi faktor penting. Pekerjaan yang tidak disiplin, lalai, atau sedikit terlalu lama memiliki risiko lebih tinggi untuk mengalami kecelakaan. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan keselamatan sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman. Menurut Ramli (2022), organisasi yang secara konsisten menekankan pentingnya keselamatan juga dapat mengurangi turnover karyawan.

Faktor penting lainnya adalah pengelolaan dan penerapan sistem Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) yang komprehensif. Manajemen aktif bertanggung jawab untuk memantau, menilai risiko, dan menyediakan sejumlah besar perlindungan kerja guna menyediakan lingkungan kerja yang aman. Menurut Yusuf dan Rachmawati (2020), komitmen organisasi terhadap keselamatan harus ditunjukkan dalam kebijakan, anggaran, dan pengawasan yang konsisten. Dengan demikian, stres terkait pekerjaan tidak terbatas pada fasilitas fisik tetapi juga mencakup kegiatan, kebijakan, dan budaya terkait pekerjaan yang mengurangi lingkungan kerja yang berisiko.

C. Skema pelayanan kesehatan dan keselamatan kerja

Skema kesehatan dan keselamatan kerja (K3) merupakan suatu sistem terpadu untuk menjamin keselamatan, kesehatan, dan kesejahteraan pegawai dalam pelayanan kerja. Skema ini mencakup berbagai layanan, termasuk identifikasi risiko di tempat kerja, pemeriksaan kesehatan rutin, promosi kesehatan, perbaikan rumah, dan kecelakaan terkait pekerjaan. Menurut Fitriani dan Hanifah (2023), pelatihan K3 yang efektif menumbuhkan kolaborasi antara manajer, karyawan, dan tenaga kesehatan kerja, dimana masing-masing pihak mempunyai kepentingan yang kuat dalam mengidentifikasi dan mengurangi risiko di tempat kerja.

Komponen penting dalam skema pelayanan K3 meliputi unit pelayanan kesehatan kerja, seperti klinik di tempat kerja, tim tanggap darurat, dan fasilitas rujukan medis. Pelayanan ini juga mencakup pengawasan lingkungan kerja, yakni pemantauan terhadap faktor risiko fisik, kimia, biologi, dan ergonomis di lingkungan kerja. Studi oleh Ramli (2022) menunjukkan bahwa efektivitas pelayanan K3 sangat bergantung pada adanya komitmen organisasi dan budaya keselamatan yang tertanam di seluruh lini kerja.

Selain itu, skema pelayanan K3 juga mendukung kegiatan pendidikan dan pembelajaran seperti simulasi evakuasi, pembelajaran penggunaan APD, dan pembelajaran tentang penyakit akibat kerja.

BAB 12

PENGEMBANGAN DIRI DAN KARIR

A. Prinsip pengembangan diri

Pengembangan diri yang dimaksud adalah pengembangan segala potensi Yang ada pada diri sendiri, dalam usaha meningkatkan potensi berfikir dan berprakarsa serta meningkatkan kapasitas intelektual yang diperoleh dengan Jalan melakukan berbagai aktivitas. Pengembangan diri adalah suatu proses meningkatkan kemampuan atau Potensi, dan kepribadian, serta sosial emosional seseorang agar terus tumbuh dan berkembang.

Pengembangan diri merupakan suatu proses sadar yang dilalui seseorang untuk meningkatkan kualitas dan potensi dirinya dalam segala bidang, baik intelektual, emosional, spiritual, maupun sosial. Pengembangan diri, menurut Hurlock (2006), merupakan suatu usaha bisnis perorangan untuk mencapai pertumbuhan pribadi yang optimal melalui pengembangan sikap, perolehan pengetahuan, dan keterampilan yang meningkatkan pencapaian tujuan hidup. Ada beberapa prinsip dasar yang harus diperhatikan secara cermat agar pengembangan diri dapat berjalan lancar dan efektif.

Berikut adalah prinsip-prinsip utama dalam pengembangan diri berdasarkan temuan dari berbagai penelitian:

1. Kesadaran Diri (Self-Awareness)

Kesadaran diri mengacu pada kemampuan untuk memahami emosi, pikiran, dan tindakan kita. Hal ini menjadi dasar untuk perbaikan diri karena sulit untuk mengidentifikasi arah perubahan tanpa mengetahui siapa diri kita. Menurut penelitian, orang dengan tingkat kesadaran diri yang lebih tinggi lebih mampu membentuk ikatan sosial, membuat keputusan yang lebih baik, dan mengatasi stres dengan cara yang efisien (Cheek et al., 2019). Aktivitas seperti menulis jurnal, meditasi, dan menerima umpan balik dari orang lain dapat meningkatkan kesadaran diri seseorang secara signifikan.

2. Mindset Berkembang (Growth Mindset)

Gagasan yang dikemukakan oleh Carol Dweck menyatakan bahwa orang yang percaya bahwa kemampuannya dapat dikembangkan melalui bisnis dan pendidikan (bukan hanya faktor bawaan) akan lebih sukses dalam hidup. Penelitian menunjukkan bahwa pola pikir berkembang dapat membantu meningkatkan motivasi belajar, ketahanan, dan ketangguhan saat menghadapi kemunduran (Yeager & Dweck, 2012). Ini sangat penting terutama dalam situasi yang menantang atau saat mencoba keterampilan baru.

3. Penetapan Tujuan yang Jelas dan Spesifik

Menetapkan tujuan yang jelas (bukan hanya "Saya ingin menjadi lebih baik," tetapi "Saya ingin membaca dua buku setiap bulan") dapat

meningkatkan motivasi, fokus, dan pencapaian. Penelitian tentang psikologi motivasi menunjukkan bahwa tujuan yang realistis dan menantang meningkatkan produktivitas dan motivasi diri (Locke & Latham, 2002). Selain itu, memiliki "mengapa" atau alasan yang kuat di balik tujuan membantu kita tetap fokus selama proses berlangsung.

4. Refleksi Diri (Self-Reflection)

Refleksi adalah proses menelaah kembali masa lalu untuk memahami pelajaran yang mungkin dipelajari. Hal ini membantu siswa belajar dari kesalahan dan mengembangkan tindakan mereka dari waktu ke waktu. Dalam konteks profesional dan pribadi, refleksi diri meningkatkan keterampilan memecahkan masalah dan kesadaran situasional (Daudelin, 1996). Aktivitas seperti menulis, meditasi teratur, dan berbicara dengan mentor dapat membantu meningkatkan keterampilan reflektif.

5. Konsistensi dan Disiplin

Banyak orang berjuang dengan perbaikan diri karena mereka tidak mampu secara konsisten mempertahankan persepsi diri yang positif. Menurut penelitian, membangun kebiasaan baru memerlukan 66 jam latihan dari waktu ke waktu, dan hasilnya adalah perubahan yang kecil namun nyata (Lally et al., 2010). Oleh karena itu, daripada berfokus pada transformasi yang besar dan tidak

memuaskan, akan lebih baik untuk berkonsentrasi pada perubahan kecil yang konsisten.

6. Dukungan Sosial dan Lingkungan Positif

Lingkungan yang mendukung, baik itu mentor, dekat, atau komunitas, sangat penting bagi pertumbuhan pribadi. Lingkungan sosial memberikan inspirasi, motivasi, dan lingkungan yang mendukung untuk membangun. Menurut penelitian, hubungan interpersonal yang kuat meningkatkan harga diri dan mendukung komitmen terhadap tujuan seseorang (Ragins & Kram, 2007).

B. Tahapan pengembangan karir

Pengembangan karir mengacu pada proses peningkatan kinerja kerja seseorang untuk mencapai tingkat karir yang diinginkan. Pengembangan karir dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan kepegawaian yang dapat membantu karyawan dalam mengatur ulang jadwal kerja mereka sehingga baik individu maupun bisnis dapat secara konsisten mengembangkan diri mereka hingga mencapai potensi penuh mereka. Urgensi pengembangan karir. Pengembangan karir mencakup bisnis atau proses pengembangan karyawan itu sendiri, pertumbuhan sikap karyawan, pertumbuhan keahlian karyawan, dan dukungan mereka di dalam organisasi atau bisnis.

Pengembangan karir memiliki beberapa tujuan. Tujuan tersebut di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. Menyediakan karir karyawan dalam lingkup perusahaan;
- b. Meningkatkan jumlah karyawan tarik perusahaan untuk karyawan yang berkualitas;
- c. Memfasilitasi manajemen dalam melaksanakan berbagai program pengembangan sumber daya manusia yang selaras dengan rencana pertumbuhan bisnis;
- d. Memfasilitasi kepegawaian, khususnya di bidang promosi atau mutasi karyawan;
- e. Menyeimbangkan kebutuhan dan tujuan karyawan dengan peluang karir yang tersedia di perusahaan baik saat ini maupun di masa mendatang.

Dalam hal pengembangan karir, bukan hanya karyawan individu yang akan terpengaruh; melainkan, bisnis tempat karyawan individu tersebut bekerja juga akan terpengaruh dengan cara yang lebih positif.

Contoh Pengembangan Karir

Program pengembangan karir karyawan dapat dilaksanakan dalam beberapa contoh, di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. Pendidikan dan pelatihan

Tujuan pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja siswa dalam bidang tertentu, terutama bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu, pendidikan dan pelatihan dapat diberikan

kepada semua karyawan untuk membantu mereka mempelajari keterampilan khusus yang terkait dengan pekerjaannya.

b. Promosi atau kenaikan jabatan

Promosi atau kenaikan jabatan mengacu pada perubahan posisi atau pergeseran dari tingkat yang lebih rentan ke tingkat yang lebih tangguh dalam suatu bisnis sesuai dengan kemampuan yang telah ditetapkan. Biasanya, tujuan dari jabatan ini adalah untuk meningkatkan tanggung jawab, hak, dan kedudukan sosial seseorang.

c. Mutasi karyawan

Mutasi karyawan mengacu pada perubahan posisi atau perilaku pekerja, baik dari satu karyawan ke karyawan lain atau dari satu lokasi atau cabang ke lokasi atau cabang lain. Misalnya, seorang karyawan yang sebelumnya bekerja di bagian pemasaran dapat beralih ke bagian pemasaran produk, atau seorang karyawan yang sebelumnya bekerja di cabang A dapat beralih ke cabang B.

Tahapan Pengembangan Karir

Tahapan pengembangan karir meliputi dua subproses. Subproses pertama terdiri atas

- a. *occupational choice* → pilihan profesi atau jabatan;
- b. *organization choice* → pilihan organisasi (perusahaan);

- c. *choice of job assignment* → pilihan tugas pekerjaan; dan
- d. *career self-development* → pengembangan mandiri karir.

Tahap pertama dari proses ini dilakukan secara internal oleh karyawan, namun sangat erat kaitannya dengan berbagai kebutuhan dan persyaratan bisnis. Selanjutnya, kedua proses tersebut berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dan perusahaan itu sendiri, yang terdiri dari.

- a. *recruitment and selection* → rekrutmen dan seleksi karyawan;
- b. *human resources allocation appraisal and evaluation* → alokasi dari manajer sumber daya manusia serta evaluasinya; dan
- c. *training and development* → pelatihan dan pengembangan karyawan.

Selain dua subproses yang disebutkan di atas, fase pengembangan karir juga akan mencakup dua komponen penting lagi: manajemen karir dan perencanaan karir.

C. Langkah-langkah pengembangan karir

Setiap orang di dunia ingin sukses, meskipun konsep dan ekspektasi mengenai kesuksesan bagi masing-masing individu tidaklah sama. Sulit untuk mencapai kesuksesan dan membutuhkan kerja keras, ketekunan, dan perjuangan.

Berikut langkah-langkah dalam meraih kesuksesan tersebut:

1. Menyusun visi dan misi

Langkah pertama yang harus diambil untuk membangun karier adalah menetapkan visi dan misi. Visi adalah pandangan tentang diri anda saat anda tumbuh dewasa. Visi dapat diperoleh dengan impian yang anda inginkan. Untuk menentukan visi Anda, Anda dapat bertanya pada diri sendiri apa yang Anda inginkan dan apa yang dapat Anda lakukan, baik dalam situasi pendek maupun panjang. Gambaran ini niscaya akan berfungsi sebagai panduan dalam menentukan misi yang akan Anda kejar.

2. Mengenali diri sendiri

Mengembangkan diri memiliki dampak yang signifikan terhadap potensi pertumbuhan seseorang. Ini bukan hanya tentang memahami apa yang Anda sukai, tetapi juga tentang memahami hal-hal yang tidak Anda sukai. Dalam hal apa pun, Anda perlu mencari tahu kekuatan dan kelemahan. Dengan memahami kekurangan, Anda dapat menemukan cara untuk mengatasinya dan menjadikannya kekuatan. Selain mengevaluasi diri sendiri, Anda juga dapat meminta saran dari orang lain, seperti orang tua atau wali, untuk memberikan wawasan objektif tentang diri Anda.

3. Meningkatkan Keterampilan

Dalam membangun karier, Anda membutuhkan hard skill dan soft skill. Untuk meraih masa karier yang diantisipasi, Anda harus mampu

menyeimbangkan keduanya. Dengan mengikuti seminar, kursus atau pelatihan daring, webinar di Indonesia, dan sertifikasi lain yang relevan dengan karier Anda, Anda dapat meningkatkan hard skill Anda. Di sisi lain, untuk mengembangkan soft skill, Anda dapat mempelajari hal-hal baru, mencari pengalaman dengan berpartisipasi dalam berbagai proyek dan kegiatan yang bermanfaat bagi pengembangan diri Anda, dan banyak berdiskusi dengan orang-orang di komunitas Anda. Anda bahkan dapat mengikuti kursus kepemimpinan daring dan membangun Karir menggunakan Kebiasaan Prima.

4. Menulis pencapaian

Anda tidak hanya harus mencantumkan prestasi dari masa lalu, tetapi Anda juga harus mencantumkan prestasi yang telah dibuat hingga saat ini. Setelah itu, Anda dapat meninjaunya kembali untuk memahami strategi mana yang berhasil dan sebaliknya. Fokus pada keberhasilan yang telah Anda capai dan berusaha untuk memperbaikinya. Anggap kegagalan sebagai alat untuk membantu Anda lebih sabar saat ini. Tuliskan apa pun yang telah dilakukan untuk membantu Anda menjadi lebih termotivasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

5. Konsisten

Setelah Anda menyelesaikan karier, Anda harus tetap disiplin dan konsisten. Anda harus jujur terhadap diri sendiri dan rencana karier yang dibuat agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

6. Melakukan Evaluasi

Setelah menyelesaikan setiap langkah strategi Naik Kelas di Berkarir, Anda harus mengevaluasi apa yang telah dilakukan. Evaluasi ini bertujuan untuk menentukan apakah perjalanan karier sesuai dengan aturan atau tidak. Lakukan evaluasi menyeluruh terhadap karier, baik setahun sekali atau setahun sekali.

Untuk membangun karier, Anda memerlukan perencanaan yang matang. Dalam perencanaan karier ini, Anda harus memahami tujuan dengan cara tertentu. Misalnya, jika Anda memiliki posisi dalam karier Anda, Anda harus mengikutinya dengan efisien. Evaluasi perjalanan karier juga perlu dilakukan sehingga Anda dapat mengatasi masalah apa pun yang tidak sejalan dengan tujuan Anda.

KESIMPULAN

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen strategis yang krusial bagi organisasi untuk berhasil mengarungi tantangan globalisasi, kemajuan teknologi, dan perubahan pasar. Pengembangan SDM harus dilakukan secara metodis, berurutan, dan berdasarkan perencanaan matang dengan menganalisis kelebihan dan kelemahan diri sendiri, hingga melakukan pelatihan dan evaluasi secara konsisten.

Pentingnya inovasi dan adaptasi terhadap digitalisasi masyarakat dan perubahan lingkungan melalui strategi pengembangan keterampilan yang relevan dan program pelatihan yang efektif, seperti pelatihan di tempat kerja. Salah satu faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan pengembangan SDM adalah budaya organisasi dan perubahan yang mendorong inovasi. Dengan demikian, investasi jangka panjang dalam pengembangan SDM akan meningkatkan produktivitas organisasi secara komprehensif dan memberikan keunggulan kompetitif.

Pengembangan SDM yang efektif dan komprehensif adalah landasan untuk menciptakan organisasi yang inovatif, unggul, dan adaptif di era Industri 4.0 dan globalisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasan, H., & Aisy, R. (2020). STIT Pemalang SD Negeri Moga Pemalang 136. *Al-Athfal*, 1, 136–148.
- Hidayah, H. S., Yusuf, Y., Fatah, Z., & Wahjono, S. I. (2024). Latihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *National Conference on Applied Business, Education, & Technology (NCABET)*, 3(1), 300–317. <https://doi.org/10.46306/ncabet.v3i1.128>
- Juita, D. P., Priya, P., Azwardi, M., & Amra, A. (2024). Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Lembaga Pendidikan. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 5(3), 3068–3077. <https://doi.org/10.54373/imeij.v5i3.1243>
- Thirtabrata, A. Q., Sultan, U., Tirtayasa, A., Rizki, A., Kencana, W., Sultan, U., Tirtayasa, A., Desmawan, D., Sultan, U., & Tirtayasa, A. (2022). *Pembangunan*. 1(3), 68–76.
- Hasibuan, M. S., & Hasibuan, H. M. S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi aksara.
- Dessler, G. (2017) *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education
- Noe, R.A. (2020) *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Abdulkhalilova, L. T. (2024). Effectiveness of Digital Marketing Technologies in Commercial Banks. Dalam *Advances in Science, Technology and Innovation: Vol. Part F2356* (hlm. 201– 206). https://doi.org/10.1007/978-3-031-49711-7_35

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Goal Setting Theory. *American Psychologist*.
- Latham, G. P. (2012). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. SAGE Publications.