

Monograf

Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Oleh

Dr. Tetra Hidayati, S.E., M.Si



Cipta Media Nusantara
2022

Monograf

Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Penulis : Dr. Tetra Hidayati, S.E., M.Si
Editor : Ahmad Abdullah Rosyid M.Hum
Layout : Ahmad Abdullah Rosyid M.Hum
Cover : Nabilx

Diterbitkan dan Dicitak Oleh:

Cipta Media Nusantara (CMN), 2021

Anggota IKAPI: 270/JTI/2021

Alamat : Jl. Jemurwonosari 1/39, Wonocolo, Surabaya

Email : ciptapublishing@gmail.com

Web : www.ciptapublishing.id

ISBN : 978-623-5647-54-8

VIII + 90 Halaman, 15,5 cm x 23 cm

Cetakan Pertama, Maret 2022

Copyright © 2022 Cipta Media Nusantara

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

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Pertama-tama, kami panjatkan puji syukur atas Kehadirat Allah SWT, atas berkat rahmat Allah sehingga buku ini dapat terselesaikan, diterbitkan, dan tersajikan kepada pembaca yang Budiman. Tak lupa sholawat serta salam senantiasa kami haturkan kepada Baginda Nabi Muhammad *Shallallahu Alaihi Wasallam*.

Melalui kesempatan ini, pengarang mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberi *support* atas lahirnya gagasan ini. Dukungan finansial dan moril tentu menjadi komponen penting dari buku yang bertajuk **“Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia”**. Selama beberapa dekade, terminologi tentang konsep MSDM sudah banyak diulas dan ditelaah oleh kelompok akademisi dan dunia industry di beberapa kesempatan. Atas dasar itu, kehadiran buku ini melihat celah dieksplor dan disorot dengan menghadirkan 7 (tujuh) dimensi yang saling berkaitan dan mendukung eksistensi perusahaan. Pengarang juga mengupas antar bab melalui ilustrasi dan contoh nyata dari segala dinamika dan perubahan organisasi yang memerlukan partisipasi antara karyawan dan manajer.

Tak lupa, apresiasi kepada pihak keluarga pengarang (suami dan anak), pihak Fakultas Ekonomi dan Bisnis – Universitas Mulawarman yang telah memberikan bantuan finansial melalui skema hibah internal, dan Cipta Publishing yang mau bersusah payah meringankan beban pengarang dalam hal penerbitan naskah hingga proses pencetakan. Selanjutnya, kalangan perusahaan

yang pernah menjadi objek studi banding, penelitian, bahan ajar, dan *work shop*, telah menghadirkan inspirasi kepada pengarang untuk memperluas cakrawala di bidang MSDM.

Demikian buku ini kami haturkan kepada pembaca yang budiman, semoga dapat menjadi amal jariyah bagi kami serta juga dapat menambah wawasan. Kami menyadari tentu buku ini mengandung suatu kekeliruan, kehilafan, maupun hal yang kurang pas, maka untuknya kami dengan kerendahan hati mohon maaf yang sebesar-besarnya dan mengharapkan umpan balik berupa tanggapan, kritisi, dan/atau sanggahan yang membangun demi penyempurnaan buku ini pada masa selanjutnya. *Akhirul kalam wabillahi taufiq wal hidayah.*

Wassalumalaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Samarinda, Maret 2022

Salam hormat

Dr. Tetra Hidayati, S.E., M.Si

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi.....	v
Daftar Tabel.....	vii
Daftar Gambar	viii
BAB I ANALITIK SDM & DATA	1
A. Kerangka Analitik.....	1
B. Urgensitas	3
C. Tipe/Ragam	6
D. Proses.....	7
BAB II SISTEM INFORMASI SDM	9
A. Definisi.....	9
B. Kualitas Konsep.....	10
C. Manfaat & Biaya.....	12
BAB III. PERENCANAAN SUKSESI.....	15
A. Memahami Lebih Dalam	15
B. Jenis & Objektivitas.....	17
C. Strategi Memerangi Turnover Intentions?	18
D. Kompleksitas Perencanaan Suksesi	20
BAB IV. SELEKSI & REKRUTMEN.....	23
A. Seleksi.....	23
B. Rekrutmen.....	25
C. Sumber Rekrutmen.....	27
D. Kriteria Rekrutmen, Seleksi & Kinerja Organisasi	28
E. Kualitas Rekrutmen, Seleksi & Kinerja	

Organisasi	30
BAB V PENGEMBANGAN & PEMBELAJARAN	33
A. Tipologi Pengembangan & Pembelajaran	
Organisasi	33
B. Intervensi	34
C. Kebijakan SDM & Prosedur.....	35
D. Evaluasi SDM	37
E. Desain & Struktur	37
F. Pelatihan & Kelanjutan SDM	38
G. Kepemimpinan.....	39
H. Komunikasi	40
BAB VI MANAJEMEN KINERJA.....	43
A. Kerja Tim & Kerja Grup.....	43
B. Work-Life Balance (WLB)	45
C. Learning-Life Balance (LLB)	46
D. Manajemen Waktu & Modifikasi Perilaku.....	47
E. Dilema Manajemen.....	48
BAB VII TUNJANGAN & KOMPENSASI	51
A. Memahami Kompensasi	51
B. Menawarkan Kepuasan dengan Tunjangan	53

Daftar Pustaka

Rangkuman Eksekutif

Biografi Penulis

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Komposisi SDM untuk setiap tujuan yang diidentifikasi.....	7
Tabel 4.1. Rangkuman sinopsis sumber rekrutmen internal dengan eksternal.....	28
Tabel 5.1. Tahapan analisis dari model pengembangan organisasi.....	36
Tabel 6.1. Manajemen vs. pemimpin.....	49

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Peranan analitik SDM bagi bisnis dari berbagai zaman	3
Gambar 2.1. Alur kualitas konsep sistem informasi SDM	11
Gambar 3.1. Model perencanaan suksesi.....	15
Gambar 4.1. Sistematika dalam seleksi.....	24
Gambar 6.1. Periode waktu pengamatan.....	48

BAB I

ANALITIK SDM & DATA

A. Kerangka Analitik

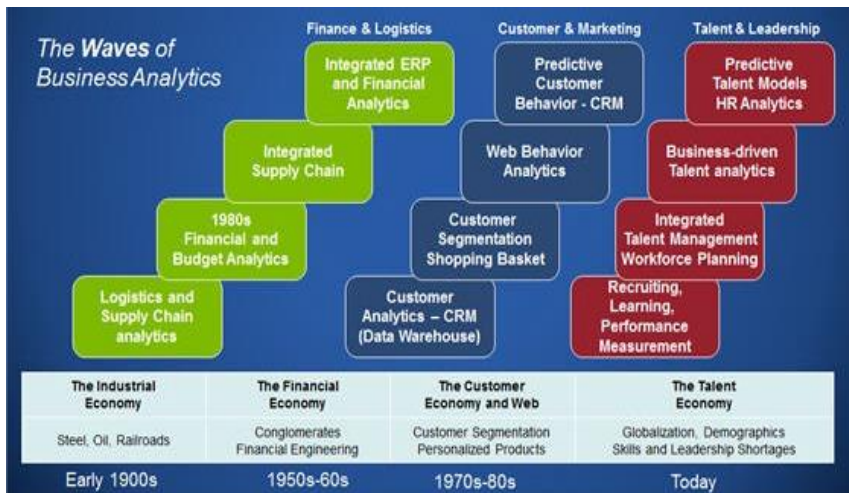
Mohammed (2019) menjelaskan bahwa karyawan adalah aset organisasi yang tak tertandingi dan cara efektif untuk memenangkan persaingan serta keuntungan dalam lingkungan pasar yang bergejolak saat ini. Hal itu merupakan tantangan besar bagi organisasi untuk mengelola karyawan dengan kompetensi yang beragam dan memetakan *output* mereka sesuai dengan strategi organisasi. Kiranya, ini membutuhkan pembuatan, analisis, dan penyimpanan data dalam jumlah besar untuk mendukung pengambilan keputusan. MSDM membutuhkan alat untuk memungkinkan manajer untuk mendapatkan wawasan tentang pola yang muncul dari berbagai fungsi SDM, yang akan membantu organisasi dalam menyaring pemain bintang dari kumpulan *database* karyawan yang besar. Solusi yang ditawarkan oleh implementasi analitik untuk pengelolaan data karyawan ilmiah dan rasional dan berkaitan dengan hasil organisasi.

Analitik SDM termasuk penggunaan teknik statistik, desain penelitian, dan algoritma untuk mengevaluasi karyawan data dan menerjemahkan hasil ke dalam laporan yang menggugah (Levenson, 2005). Analisis SDM berlaku ketika model statistik untuk mendapatkan wawasan tentang data karyawan, pola yang diungkapkan oleh data membuatnya mungkin untuk memprediksi pola perilaku karyawan seperti tingkat atrisi, biaya pelatihan,

dan kontribusi karyawan. Seringkali itu juga disebut sebagai analisis prediktif.

Gambar 1.1 memberi pencerahan mengenai sistem analisis SDM yang berevolusi dari abad ke-18 sampai sekarang (digital) untuk terbiasa mengumpulkan data karyawan dari sistem informasi MSDM, catatan kinerja bisnis, aplikasi seluler, dan media sosial bergabung menjadi sebuah 'gudang data', menerapkan data besar, analisis statistik, dan teknik penambangan data untuk memberikan pemahaman tentang pola data tersembunyi, hubungan, probabilitas, dan peramalan. Sebuah sistem data sangat berkaitan dengan pengumpulan, analisis, dan transformasi data dan menyimpan data pada berbagai *database*.

Analitik SDM adalah intervensi yang relatif baru dalam domain dari para pekerja yang lebih besar. Pengelolaan ini juga sering disebut sebagai analitik orang atau analitik bakat atau tenaga kerja. Dapat dipahami, fungsinya menjadi lebih kredibel karena menyediakan data dan bukti yang valid secara statistik yang dapat digunakan dalam proses menciptakan strategi baru dan selama implementasi strategi SDM yang ada dan lainnya (Falletta & Combs, 2021). Ukurannya juga memungkinkan para karyawan ditawarkan kepada analitik SDM, sehingga dapat terealisasi oleh pemberi kerja dan organisasi. Meski ada ruang besar untuk pertumbuhan di bidang tersebut dan studi tentang relevansi analitik, namun berbagai kategori tersebut tetap tergolong dalam pengelolaan SDM.



Gambar 1.1. Peranan analitik SDM bagi bisnis dari berbagai zaman
Sumber: King (2016).

Analitik SDM yang efektif, akan membantu manajer SDM dalam menjalankan fungsi SDM, seperti: meramalkan permintaan dan penawaran orang, mengidentifikasi tes pekerjaan yang sesuai profil pelamar, menilai kebutuhan pelatihan karyawan, menerapkan pembayaran untuk kinerja, dan memelihara informasi karyawan yang efektif untuk memutuskan penghargaan dan mengelola kedisiplinan karyawan. Secara keseluruhan, ini selalu membantu manajer SDM untuk membuat keputusan berdasarkan data tentang rekrutmen, retensi, pelatihan, penghargaan, perencanaan karir dan efektivitas, serta efisiensi organisasi.

B. Urgensitas

Dalam praktiknya, analitik SDM berkontribusi untuk membangun organisasi yang berkelanjutan karena praktik ini menyeimbangkan sosial, faktor lingkungan,

dan ekonomi untuk perspektif jangka pendek hingga jangka panjang (Kirtane, 2015). Mengacu pandangan Ben-Gal (2019), ada 5 (lima) tujuan dari analitik SDM. *Pertama*, untuk mengumpulkan dan memelihara data dengan cara yang berarti untuk memprediksi tren dari waktu ke waktu dalam penawaran dan permintaan karyawan di berbagai industri dan pekerjaan. *Kedua*, membantu organisasi global membuat keputusan yang berkaitan dengan akuisisi yang akurat. *Ketiga*, mengembangkan dan mempertahankan SDM. *Keempat*, memberikan organisasi dengan wawasan untuk mengelola karyawan secara efektif guna mencapai tujuan bisnis dengan cepat dan efisien. *Kelima*, untuk secara positif memengaruhi keberhasilan implementasi strategi organisasi. Selain itu, analitik SDM berfungsi untuk mendobrak eksistensi organisasi, sehingga membuat SDM cerdas dalam memberi keputusan pasca pengumpulan analisis data dengan cara teknik analisa keterampilan organisasi (Opatha, 2020).

Fred & Kinange (2015), Kirtane (2015), Reena *et al.* (2019), Kiran *et al.* (2018), dan Reddy & Lakshmikeerthi (2017), menginformasikan 18 (delapan belas) manfaat dari analitik SDM, yaitu penyegaran performa SDM; mengupayakan *return on investment* (ROI) SDM organisasi; memberi kesempatan untuk menilai bagaimana karyawan berkontribusi pada organisasi dan menilai sejauh mana mereka dapat memenuhi harapan karir; memprediksi kebutuhan tenaga kerja dan menentukan cara mengisi posisi yang kosong; menghubungkan pemanfaatan tenaga kerja dengan tujuan strategis dan keuangan untuk meningkatkan

kinerja bisnis, memproyeksi tren dan pola SDM masa depan dalam berbagai aspek (misalnya: pergantian, ketidakhadiran, dan lainnya); mengidentifikasi faktor-faktor yang mengarah pada kepuasan dan produktivitas karyawan yang lebih besar; menemukan alasan yang mendasari pengurangan karyawan dan mengidentifikasi karyawan bernilai tinggi yang berisiko meninggalkan tempat kerja (berpindah); menetapkan inisiatif pelatihan dan pengembangan yang efektif, menilai informasi dengan menggunakan berbagai matrik SDM; membantu manajer dalam pengambilan keputusan yang rasional; mengukur dampak keuangan pada praktik SDM; menentukan individu yang cocok dengan budaya organisasi dengan menganalisis keterlibatan kerja, keterlibatan karyawan, komitmen karyawan, dan sebagainya; menyuguhkan masukan yang berguna bagi SDM untuk memprediksi karyawan yang dapat ditingkatkan menjadi ahli berdasarkan data pada kinerja karyawan, latar belakang pendidikan, dan tingkat kedisiplinan; kredibilitas untuk disiplin praktik SDM dan bagi praktisi meningkat; eksekutif SDM akan dimasukkan dalam percakapan strategis, karena mereka dapat mengukur jumlah mereka berdampak pada hasil bisnis; departemen SDM dapat dimintai pertanggungjawaban karena memengaruhi *bottom-line* dengan cara yang sama seperti bisnis atau produk pemimpin dimintai pertanggungjawaban; dan kemampuan yang lebih besar untuk membenarkan investasi modal manusia.

C. Tipe/Ragam

Analitik dapat dikategorikan sebagai analitik deskriptif, prediktif, dan pengoptimalan (Watson, 2010). Analitik deskriptif adalah analisis tingkat pertama, termasuk pemahaman data historis, perilaku dan hasil, itu hanya menggambarkan hubungan (Fitz-enz & Mattox, 2014). Mereka melibatkan penggunaan visualisasi data, laporan *ad hoc*, pengeboran, dasbor/kartu skor, dan kueri *structured query language* (SQL). Tingkat turnover, ongkos sewa, dan tingkat absen dapat diketahui dengan menggunakan analisis deskriptif. Tingkat analisis kedua adalah *predictive analytics*, termasuk peramalan perilaku masa depan dan hasil berdasarkan data masa lalu. Ini melibatkan penggunaan *data mining* (korelasi antar data), pohon keputusan, pengenalan pola, peramalan, analisis akar penyebab, dan pemodelan prediktif (apa yang akan terjadi selanjutnya).

Pemodelan prediktif akan membantu manajer SDM meramalkan tingkat pengurangan, probabilitas keberhasilan karyawan dalam pekerjaan berdasarkan metode rekrutmen/seleksi yang digunakan. Peninjauan tingkat ketiga adalah analisis sinergitas yang tidak hanya mencakup hasil terbaik dengan menggunakan sumber daya yang terbatas, akan tetapi lebih melibatkan penggunaan pemrograman linier, simulasi, membuat pemodelan matematika, dan implementasi digunakan mencari alternatif investasi pelatihan terbaik untuk mencapai efektivitas organisasi (Narula, 2015).

D. Proses

Jain & Nagar (2015) mengilustrasikan *road map* analitik SDM terdiri dari 5 (lima) tahapapan. *Pertama*, menentukan tujuan analisis SDM. Di awal, profesional SDM harus menentukan tujuan paling kritis teratas untuk melakukan analitik SDM berdasarkan tujuan strategis organisasi. Sebagai contoh, tujuannya mungkin untuk mengetahui faktor-faktor yang berkontribusi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, memperkirakan tingkat pergantian karyawan untuk tahun berikutnya, mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan, dan menginvestigasi dampak bahaya tempat kerja terhadap kinerja karyawan. *Kedua*, pengumpulan data. Setelah profesional SDM mengidentifikasi apa tujuan terkait SDM, data yang relevan dengan variabel tujuan perlu dikumpulkan, seperti survei, observasi, wawancara, dan sistem komputerisasi sebagai gambaran adalah sistem informasi SDM yang memungkinkan profesionalitas karyawan untuk mengumpulkan data. *Ketiga*, penilaian matrik SDM. Langkah ini menentukan matrik SDM yang akan digunakan organisasi untuk pengambilan keputusan berdasarkan data yang dikumpulkan untuk tujuan yang telah diidentifikasi. Sederhananya, ini melibatkan penentuan pengukuran untuk mengukur variabel SDM.

Tabel 1.1. Komposisi SDM untuk setiap tujuan yang diidentifikasi

Objektivitas	Acuan
Mengetahui dampak bahaya di tempat kerja terhadap kinerja karyawan	Indeks bahaya di tempat kerja dan skor evaluasi kinerja karyawan
Mengkaji tingkat kepuasan karyawan	Indeks kepuasan karyawan

Menganalisis intensitas
turnover karyawan

Tingkat pergantian
karyawan

Sumber: Chib (2019).

Untuk sebuah ilustrasi, terpampang di Tabel 1.1 yang menggambarkan matrik SDM untuk setiap tujuan analitik SDM yang teridentifikasi pada sebuah organisasi/perusahaan.

BAB II

SISTEM INFORMASI SDM

A. Definisi

Sistem informasi SDM merupakan cara sistematis untuk menyimpan data dan informasi untuk setiap karyawan individu untuk membantu perencanaan, pengambilan keputusan, dan penyampaian pengembalian dan laporan ke lembaga eksternal. Secara singkat, hal tersebut dapat didefinisikan sebagai sistem terintegrasi yang digunakan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis informasi mengenai SDM organisasi (Jahan, 2014).

Metodenya, menggabungkan SDM sebagai disiplin dan khususnya aktivitas melalui pemanfaatan dasar SDM di bidang teknologi informasi. Secara bertahap, kontribusinya mampu menjaga rincian semisal profil karyawan, laporan absensi, administrasi gaji, dan berbagai jenis laporan. Hendrickson (2003) bahkan menginginkan tolak ukur dalam praktik SDM di sektor korporat.

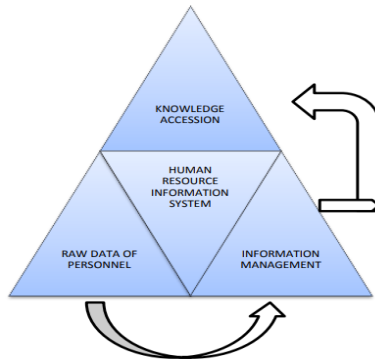
Di Indonesia, Suharti & Sulistyono (2018) secara intens mengungkapkan kegunaan sistem informasi SDM yang kehadirannya dirasakan oleh para profesional dan pengusaha SDM. Mereka menyadari pentingnya sistem SDM yang baik. Informasi adalah satu di antara komponen kunci dari sistem SDM. Akibatnya, itu dapat membuahkan hasil pertumbuhan sektor korporasi di Indonesia (Haeruddin, 2017). Tetapi, dalam perjalanan waktu, masih banyak kendala dalam keberhasilan sistem informasi SDM. Satu di antara unsur utamanya adalah

pemahaman yang terbatas tentang manfaat dan biaya. Pengembalian investasi di sistem informasi SDM masih sulit diukur. Banyak studi yang mulai mengupas untuk memahami manfaat, biaya dan hambatan sistem informasi SDM dalam konteks teoritis (Moussa & Arbi, 2020).

B. Kualitas Konsep

Konsep kualitas informasi SDM bersifat hierarkis. Hierarki terdiri dari data personel, manajemen informasi, dan akses pengetahuan. Isu utama dalam manajemen informasi dan teknologi adalah untuk memastikan dengan jeli orang yang tepat menggunakan informasi yang relevan pada waktu yang tepat. Ukuran fokus kualitas informasi pada *output* yang dihasilkan oleh suatu sistem dan nilai kegunaan atau kepentingan relatif yang dikaitkan dengannya oleh pengguna (Shibly, 2011). Karakteristik utama dari kualitas informasi meliputi: akurasi, presisi, mata uang, ketepatan waktu keluaran, keandalan, kelengkapan, keringkasan, format dan relevansi (Obeidat, 2012).

Ukuran kualitas sistem fokus pada karakteristik kinerja sistem, prinsip ini mengacu pada rincian teknis antar muka sistem informasi (Delone & McLean, 2003). Dalam mengidentifikasi sifat informasi, Gambar 2.1 menjelaskan atribut kualitas informasi yang berharga.



Gambar 2.1. Alur kualitas konsep sistem informasi SDM
Sumber: Alam (2017).

Adapun 3 (tiga) paparan pada Gambar di atas diuraikan sebagai berikut. *Pertama*, data mentah karyawan. Sepanjang sejarah, tidak mungkin memperoleh informasi yang berguna berdasarkan data yang kualitasnya lebih rendah. Jadi, data harus akurat, lengkap, dan terbatas. *Kedua*, manajemen informasi. Dari data mentah, informasi yang akurat dan terkompilasi dikumpulkan. Informasi ini digunakan untuk menganalisis berbagai aspek sesuai kebutuhan. Informasi ini memberikan hasil yang berkualitas dan *platform* dasar sistem informasi SDM. *Ketiga*, akses pengetahuan. Nilai yang diberikan oleh analisis informasi membantu membangun sistem secara utuh. Dampaknya, pengambilan keputusan, implementasi kebijakan, dan berbagi pengetahuan menjadi mudah dalam organisasi.

Dalam konteks ini, tujuannya adalah untuk membangun kerangka kerja konseptual untuk mengevaluasi dampak kualitas data SDM berbasis pemanfaatan dan kegunaan (Mayfield *et al.*, 2003). Diantara variabel lain, model sistem informasi dapat menanggulangi masalah *database*

dan mengungkap keberhasilan dari kualitas yang dirasakan dari sistem informasi (Seddon, 1997; Delone & McLean, 2003; Sabherwal *et al.*, 2006).

C. Manfaat & Biaya

Perlahan, sistem informasi SDM mewakili keputusan investasi besar untuk perusahaan dari semua ukuran. Oleh karena itu, kasus yang meyakinkan untuk meyakinkan pengambil keputusan tentang manfaatnya kian diperlukan (Tursunbayeva *et al.*, 2017).

Manfaat umum dari sistem informasi SDM yang sering dikutip dalam penelitian, termasuk peningkatan akurasi, penyediaan akses informasi yang tepat waktu dan cepat, dan penghematan biaya, dibahas oleh Wille & Hammond (1981) dan Lederer (1984) mengenai alasan memasukkan faktor akurasi dan ketepatan waktu. Karena sistem informasi SDM sangat vital dalam hal operasional, pengendalian, dan perencanaan kegiatan, maka pimpinan harus berhati-hati menyikapinya. Sementara, Kovach *et al.* (2002) memecahkan problematika di lapangan dengan mendaftar beberapa keuntungan administratif dan strategis untuk menggunakan sistem ini. Demikian pula, Beckers & Bsat (2002) menunjukkan setidaknya 5 (lima) alasan mengapa perusahaan harus memberlakukan sistem informasi SDM, antara lain merekayasa ulang seluruh fungsi SDM, menjadi karyawan bagian dari sistem informasi, mengalihkan fokus SDM yang mulai dari pemrosesan transaksi kini beralih ke SDM strategis, menghasilkan variasi dan jumlah operasi SDM lebih banyak, dan merevitalisasi daya saing melalui peningkatan praktik SDM.

Ankrah & Sokro (2012) memandang isu seputar penggunaan sistem informasi SDM oleh personel dan departemen SDM di suatu organisasi yang lebih kecil. Dalam studinya, Ball (2001) menanyakan tentang alam informasi yang disimpan secara elektronik di tiga bidang inti: personel, pelatihan, dan rekrutmen. Selain itu, makalahnya turut mengevaluasi penggunaan sistem dalam hal penelitian sebelumnya, kecanggihannya, dan perdebatan lainnya yang berlaku untuk perusahaan yang lebih besar. Di 115 perusahaan Inggris di sektor jasa, dalam hal informasi yang disimpan pada personel, pelatihan dan rekrutmen, serta fitur pemrosesan informasi yang digunakan menyimpulkan bahwa semakin banyak orang yang dipekerjakan dalam suatu organisasi, semakin besar kemungkinan fungsi SDM untuk menyimpan informasi secara elektronik, akan terkoneksi pada individu dan organisasi.

Terbaru, Hussain *et al.* (2007) menyelidiki penggunaan dan hubungan antara sistem informasi SDM pada manajemen profesional. Tujuannya adalah untuk menilai dan membandingkan area penggunaan tertentu dan untuk memperkenalkan taksonomi yang menyediakan kerangka kerja bagi akademisi. Mereka selalu berusaha untuk menentukan apakah penggunaan Sistem informasi SDM strategis, nilai tambah yang dirasakan bagi organisasi, dan dampaknya terhadap posisi profesional SDM. Jika mengamati eksperimen pada skala perusahaan besar dan UKM, kedudukan profesional memiliki level penggunaan sistem informasi SDM (khusus untuk kolaborasi strategis), tetapi menandakan

sinyal yang tidak separah dialami oleh profesi-profesi lain.

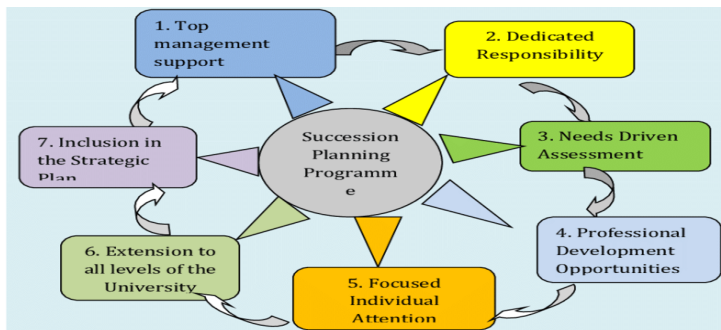
Hal menakjubkan, para peneliti mencatat bahwa untuk profesional senior, penggunaan strategis sistem informasi SDM semakin menjadi norma, terlepas dari ukuran perusahaan. Kabar terkini, mereka mengamati bahwa penggunaan strategis sistem informasi SDM ditingkatkan untuk posisi yang dirasakan dari profesional SDM dalam organisasi dan eksekutif senior non-SDM (Florkowski, 2006), tetapi tidak membagikan pandangan ini secara luas.

BAB III

PERENCANAAN SUKSESI

A. Memahami Lebih Dalam

Dari sudut pandang Bolton & Roy (2004), mereka mendefinisikan perencanaan suksesi sebagai proses yang memastikan kinerja efektif yang berkelanjutan dari sebuah organisasi dengan menetapkan proses untuk mengembangkan dan mengganti staf kunci dari waktu ke waktu. Di satu sisi, Hamid (2011) berpendapat bila perencanaan suksesi sebagai pendekatan strategis kritis untuk memastikan keberadaan pengetahuan dan kemampuan penting staf yang berkelanjutan, terutama ketika karyawan tersebut meninggalkan organisasi. Rothwell (2010) justru menyatakan bahwa perencanaan suksesi sebagai upaya yang disengaja dan sistematis oleh suatu organisasi untuk memastikan kesinambungan kepemimpinan di posisi kunci, mempertahankan dan mengembangkan modal intelektual dan pengetahuan untuk masa depan, dan mendorong kemajuan individu (simak Gambar 3.1).



Gambar 3.1. Model perencanaan suksesi

Sumber: Schoonover (2011).

Tujuan utama dari perencanaan suksesi adalah untuk memastikan bahwa manajer yang cocok tersedia untuk mengisi lowongan yang diciptakan oleh promosi, pensiun, kematian atau keberangkatan, dan menyelami kader manajer yang tersedia untuk mengisi pengangkatan baru yang mungkin dibuat di masa depan (Ali *et al.*, 2014). Sekali lagi, tujuan penting dari ini adalah untuk mencocokkan bakat organisasi yang tersedia dengan bakat masa depan yang dibutuhkan (Rothwell, 2011). Tujuan lainnya adalah membantu organisasi memenuhi tantangan strategis dan operasional yang dihadapinya dengan memiliki orang yang tepat di tempat yang cocok dan pada waktu yang tepat untuk melakukan hal yang benar (Al-Samman, 2012). Dalam perspektif Drotter & Charan (2011), hal ini dapat melanggengkan perusahaan dengan mengisi saluran dengan orang-orang berkinerja tinggi. Maka dari itu, puncaknya adalah memastikan bahwa setiap tingkat kepemimpinan memiliki banyak pemain ini untuk diambil, baik sekarang maupun di masa depan.

Perencanaan suksesi bergantung pada setiap orang, dalam suatu organisasi adalah seorang pemimpin (Beyers, 2006). Perencanaan suksesi yang sukses, menunjukkan komitmen perusahaan pada program pengembangan kepemimpinan yang berada di luar kegiatan dan intervensi pengembangan staf normal (Ip & Jacobs, 2006). Kendati begitu, Seniwoliba (2015) memandang perencanaan suksesi sebagai proses, di mana satu atau lebih penerus diidentifikasi untuk pos-pos kunci

atau kelompok pos-pos kunci yang serupa, dan langkah karir dan/atau kegiatan pengembangan direncanakan untuk para penerus organisasi.

B. Jenis & Objektivitas

Terungkap, ada 3 (tiga) jenis perencanaan suksesi, meliputi pengganti yang ditunjuk, penggantian target, dan penggantian situasional (Gabriel *et al.*, 2020; Naveen, 2006; Ritchie, 2020). *Pertama*, penggantian yang ditunjuk. Ini dapat menjadi bagian dari strategi keluar pemilik usaha kecil atau bentuk asuransi kontinuitas untuk bisnis yang lebih besar. Kadang-kadang, disebut dengan istilah ‘perencanaan suksesi amlop’. Ini terkonsentrasi pada penunjukan pengganti pemilik, CEO, atau manajer senior lainnya. Pengganti yang ditunjuk adalah seseorang yang sudah memenuhi syarat dan terlatih, dapat masuk (segera mengisi peran), bila pemilik bisnis meninggal dunia atau lumpuh sementara atau permanen.

Kedua, penggantian tanggal target. Wujud perencanaan ini mirip dengan perencanaan penggantian yang ditunjuk kecuali bahwa rencana paling sering menunjuk lebih dari satu karyawan dan tidak mengharuskan karyawan untuk sudah dilatih. Perencanaan suksesi dengan tanggal target digunakan ketika bisnis mengetahui jauh sebelumnya kapan seorang anggota staf kunci akan meninggalkan perusahaan, biasanya karena pensiun. Hal ini memungkinkan bisnis untuk mengikuti proses yang lebih teratur dalam mengidentifikasi calon pengganti dan mengikuti mereka melalui proses pelatihan. Saat tanggal target semakin dekat, bidang kandidat terus menyempit sampai satu kandidat menjadi pengganti yang ditunjuk.

Ketiga, penggantian situasional. Dalam rencana suksesi situasional, berpusat pada ketidakpastian, keberangkatan yang diharapkan, tiba-tiba atau situasi yang memburuk, dan bahkan kehilangan arah. Berbeda dengan tipe yang ditunjuk dan target yang membuat rencana suksesi untuk mengisi peran tertentu, perencanaan ini tidak mempunyai peran spesifik. Sebaliknya, ini melibatkan pada melakukan penilaian kebutuhan dan menciptakan kumpulan kandidat dengan kualifikasi yang berbeda-beda, di mana masing-masing memiliki potensi untuk pindah ke satu atau lebih peran. Survei keterampilan, tinjauan kinerja, dan penelusuran hasil program pelatihan internal dan eksternal, biasanya ditujukan untuk mengidentifikasi calon kelompok potensial. Perencanaan suksesi situasi menghemat waktu dan uang, karena perekrutan dari dalam seringkali mempersingkat waktu perekrutan. Demikian pula, biaya jauh lebih murah daripada merekrut kandidat secara eksternal.

C. Strategi Memerangi *Turnover Intentions*?

Teori keagenan diungkap oleh Eisenhardt (1989), di mana ia mengusulkan bahwa pekerja atau agen dimotivasi oleh kepentingan pribadi dan mungkin terlibat dalam seleksi yang merugikan (*moral hazard*) dengan pemberi kerja (*principal*), sehingga dikenal sebagai 'biaya keagenan'. Teori ini menyarankan bahwa biaya tersebut dapat dikurangi dengan mengintegrasikan kepentingan agen dengan kepentingan prinsipal. Sebab itu, Ali & Mehreen (2018) layak menawarkan aktivitas pengembangan karyawan, sehingga perlu untuk mencegah keinginan berpindah di sektor perbankan karena praktik yang

sering seperti itu merugikan perusahaan dan kehilangan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (terutama bank). Aktivitas pengembangan mengubah niat pekerja untuk keluar dari perusahaan. yang mengakibatkan meminimalkan sumber biaya agensi (Cummings *et al.*, 2007; Vogi, 2006).

Transisi kegiatan pengembangan menjadi retensi pekerja, karena tugas yang menantang untuk mengatasi masalah agensi. Sebagai pertimbangan, diperlukan perspektif luar negeri untuk mereduksi hal tersebut. Wiseman & Gomez-Mejia (1998) telah mengintegrasikan 'teori keagenan' dengan pendekatan behavioral dengan menyatakan bahwa risiko manajerial (*skilled labor turnover*) dapat dikendalikan melalui pemberian insentif dan bonus kepada pekerja terutama dalam bentuk pertumbuhan profesional yang didukung oleh teori ini sebagai '*agen-principal value maksimaler*'. Dominasi dari pemikiran ini, menyumbang sebuah perspektif perilaku berdasarkan pekerjaan, keputusan omset, dan menunjukkan bagaimana pandangan eksklusif ke dalam fenomena menyelidiki dan tidak tercerahkan oleh teori keagenan saja. Alhasil, Mishina *et al.* (2010) menempatkan 'model agen perilaku' untuk memperkirakan perilaku pekerja (agen) untuk membuat niat berpindah dan bagaimana perusahaan merencanakan strategi untuk mengendalikannya sambil memperkuat hubungan prinsipal-agen, terutama dengan memberikan peluang pengembangan pekerja (perencanaan suksesi, sikap karir, dan keamanan kerja) sebagai cara untuk memitigasi risiko perputaran (Martin *et al.*, 2013).

D. Kompleksitas Perencanaan Suksesi

Abbasi & Hollman (2000) menekankan bila perencanaan suksesi sebagai strategi retensi yang memperkuat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja mereka atau mencegah karyawan untuk keluar dari perusahaan. Dalam nada serupa, Beardwell *et al.* (2004) secara teoritis mengungkapkan bahwa hasil dari pergantian pekerja dan analisis risiko harus dilakukan secara berkala untuk menilai pengaruh praktik suksesi. Perencanaan suksesi menawarkan perusahaan sebuah metode untuk memecahkan masalah seperti pekerja pensiun dan pergantian pekerja.

Saat ini, perusahaan perlu menarik, membangun dan mempertahankan pekerja berbakat yang dapat menjadi pemimpin yang kuat. Rothwell (2010) juga menyebutkan bahwa perencanaan suksesi membawa kinerja yang efektif dan membantu perusahaan untuk pergantian dan penerapan strategis orang-orang kunci dari waktu ke waktu. Senada dengan itu, Armstrong (2003) turut menganggap tujuan perencanaan suksesi adalah untuk memastikan tersedianya SDM yang tepat untuk mengisi posisi yang kosong akibat pensiun, promosi dan pengunduran diri karyawan. Timm & Peterson (2000) mendukung pernyataan itu, bila perencanaan suksesi memfasilitasi perusahaan dalam menanggapi setiap bencana yang dilakukan oleh hilangnya bakat kunci secara tiba-tiba karena pensiun dan kematian. Charan *et al.* (2010) justru memandang perencanaan suksesi menghasilkan kumpulan pekerja terampil, berpengalaman dan cakap yang siap untuk mendapatkan posisi kunci bila tersedia. Sementara, Johnson *et al.* (2018)

mengeksplorasi peran perencanaan suksesi di perusahaan kecil dan besar dari pandangan praktis perusahaan bisnis yang menyebutkan bahwa perencanaan suksesi memungkinkan perusahaan untuk memprediksi keberlanjutan mereka di luar masa jabatan pemimpin untuk menangkap keunggulan kompetitif.

Demikian pula, Groves (2018) mengembangkan kerangka kemampuan manajemen suksesi dan menyoroti bahwa perencanaan suksesi menghasilkan kemampuan internal individu serta organisasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan membawa daya saing yang kompleks dan bergejolak saat ini.

Ali *et al.* (2014) memandang terdapat hubungan antara perencanaan suksesi dan kinerja pekerja di sektor jasa dan menemukan bahwa penilaian kinerja dan perencanaan suksesi berhubungan secara signifikan dengan kinerja karyawan. Sedangkan, Nzuve (2010) menekankan retensi karyawan mencakup semua upaya perusahaan (termasuk perencanaan suksesi) yang diperlukan untuk memastikan para pekerja tidak keluar dari perusahaan. Hal ini justru menguntungkan perusahaan, karena mengurangi biaya SDM baik dalam perekrutan dan pelatihan karyawan baru untuk menggantikan yang hilang. Secara empiris, Timm & Peterson (2000) menyimpulkan bahwa perusahaan dengan gaya manajemen otokratis memiliki tingkat absensi dan perputaran pekerja yang lebih tinggi. Tak berhenti di situ, Govender (2010) telah mempelajari perencanaan suksesi di sektor perbankan dengan menerapkan metode studi kasus. Hasilnya, perencanaan suksesi mengembangkan jalur karir pekerja yang

menghasilkan motivasi di antara pekerja dan mengurangi tingkat turnover.

Korelasi tempat kerja dengan niat berpindah menemukan bahwa hubungan anggota tim memiliki hubungan berbentuk 'U' dengan niat berpindah (Lai *et al.*, 2018). Payne *et al.* (2018) melakukan pemeriksaan tentang perencanaan suksesi di sektor kesehatan masyarakat dan *output*-nya adalah perencanaan suksesi mendukung kesinambungan kepemimpinan yang membawa kesuksesan dan keberlanjutan bagi perusahaan. Lebih lanjut, kontinuitas telah menurunkan biaya tenaga kerja dalam hal perputaran pekerja. Tahernejad *et al.* (2015) mengevaluasi dampak kepemimpinan etis yang secara signifikan meminimalkan niat berpindah di antara karyawan hotel. Sebaliknya, Philips *et al.* (2018) mengkaji biaya dan manfaat perencanaan suksesi di antara manajer perawat dan menyoroti bahwa implementasi program suksesi secara signifikan meminimalkan biaya penggantian dan menghasilkan jalur internal pemimpin masa depan. Di sektor pendidikan, suksesi kepemimpinan kepala sekolah di sebuah wilayah justru gagal menerapkan upaya suksesi untuk membawa keberlanjutan dan kelancaran transisi penerus di tempat pendahulunya (Peters-Hawkins *et al.*, 2018).

Baru-baru ini, sebuah studi secara teoritis menguji persepsi manajemen tentang perencanaan suksesi di sektor pertanian dan menyarankan jika perencanaan suksesi sangat penting di semua tingkatan organisasi untuk mengatasi masalah pensiun, pemberhentian, kematian, dan pengunduran diri (Mhlongo & Harunavamwe, 2017).

BAB IV

SELEKSI & REKRUTMEN

A. Seleksi

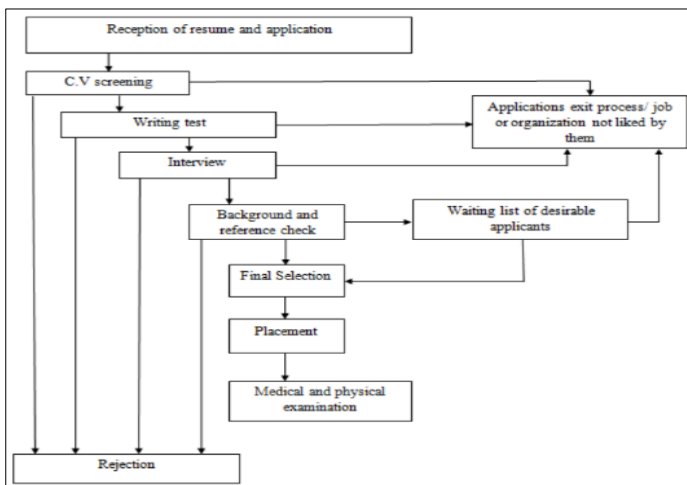
Seleksi adalah tahapan dari proses kerja. Otoo *et al.* (2018) berargumen bahwa seleksi bagaikan poros pengidentifikasian orang yang paling cocok dan tepat untuk pekerjaan tertentu. Melalui seleksi, kinerja pekerjaan diprediksi dan pelamar harus memenuhi persyaratan kinerja ini sebelum mereka diterima dipilih (Turner, 2010). Castello (2006) berasumsi tentang tujuan dari seleksi sebagai bentuk eksplorasi pelamar untuk mengisi lowongan yang kosong dalam suatu organisasi. Di sini, mereka harus memenuhi persyaratan khusus terkait dengan kompetensi pekerjaan.

Swanepoel *et al.* (2003) mendefinisikan seleksi sebagai usaha dalam mencoba menentukan individu mana yang akan paling cocok dengan pekerjaan tertentu, dengan mempertimbangkan perbedaan individu mencakup potensi yang dapat dibawa oleh pelamar. Menariknya, Muscalu (2015) memaknai seleksi sebagai evaluasi kandidat, menggunakan metode, dan strategi yang ditentukan untuk memastikan cara terbaik untuk memilih personel yang berkualifikasi tinggi. Hamza *et al.* (2021) menambahkan bahwa seleksi merupakan rangkaian dari tugas prediksi. Ini melibatkan penyaringan, penyortiran, dan prosedur lainnya dengan maksud memisahkan kandidat dengan kualifikasi terbanyak, keterampilan, pengetahuan, dan potensi

dengan kandidat yang kurang kualifikasi, keterampilan, dan potensi.

Picardi (2020) menguraikan 4 (empat) langkah sebagai beberapa tujuan seleksi dan faktor yang perlu dipertimbangkan saat memilih, diantaranya adalah kumpulkan informasi pelamar yang relevan; menganalisis, mengatur, dan mengevaluasi informasi pelamar untuk membuat pilihan; menilai setiap pelamar untuk menentukan kesesuaiannya; dan memberikan informasi perusahaan kepada pelamar, agar mereka bisa menentukan opsi untuk bekerja di perusahaan.

Proses seleksi berubah dari asosiasi ke asosiasi dan bahkan dari departemen ke departemen lain di dalam organisasi/perusahaan yang sama (Anwar & Abdullah, 2021). Seperti di beberapa tempat, pemeriksaan komunikasi dilakukan setelah pilihan yang pasti, sementara di negara lain cenderung dilakukan sebelum pilihan konklusif (Ali, 2016).



Gambar 4.1. Sistematika dalam seleksi

Sumber: Demir et al. (2020).

Setiap asosiasi merencanakan prosedur pemilihan sesuai dengan kebutuhannya. Anwar (2016) menyoroti beberapa organisasi mungkin mementingkan berbagai tes, sementara yang lain lebih menekankan wawancara dan pemeriksaan referensi. Demikian pula saat wawancara seleksi singkat pada individual, mungkin cukup bagi pelamar untuk posisi tingkat yang lebih rendah, sementara pelamar untuk pekerjaan manajerial mungkin diwawancarai oleh sejumlah ahli (Munyon *et al.*, 2011). Lebih lanjut, menurut Abdullah *et al.* (2017), proses rekrutmen melalui beberapa langkah yang dirinci pada Gambar 4.1.

B. Rekrutmen

Berry *et al.* (2011) melogikakan rekrutmen sebagai proses, di mana sebuah organisasi menghasilkan kumpulan dari orang-orang yang berkualifikasi, terampil dan berpengetahuan yang melamar ke suatu organisasi untuk pekerjaan. Mengingat tujuan organisasi di atas, adalah untuk menemukan kandidat yang cocok yang memenuhi persyaratan untuk pekerjaan. Afriyie *et al.* (2013) memandang ini sebagai bagian untuk mendapatkan pelamar sesuai pengalaman, pengetahuan, keterampilan, kualifikasi, dan sikap yang diperlukan untuk suatu lowongan pekerjaan. Armstrong (2006) menyederhanakan rekrutmen yang berguna untuk mendapatkan kaliber yang tepat dan jumlah orang yang cocok untuk mengisi posisi yang kosong di organisasi. Lalu, Ekwoaba *et al.* (2015) serius dalam memfokuskan rekrutmen yang digambarkan sebagai suatu pola, di mana manajemen menggunakan metode dan proses

untuk memperoleh kualifikasi secara legal sejumlah orang untuk mengisi posisi yang kosong.

Melangkah lebih jauh, Samuel & Nyarko (2015) berusaha mengartikan perekrutan dan seleksi yang mampu menarik orang untuk lowongan pekerjaan. Di sisi lain, Jovanovic (2004) berambisi dalam mendefinisikan rekrutmen dalam menarik sekelompok pelamar berkualitas tinggi, sehingga harus memilih yang terbaik di antara mereka. Bagi perubahan organisasi, rekrutmen pada dasarnya menarik dan menemukan kumpulan kandidat yang kompeten sesuai dengan persyaratan pekerjaan atau posisi kunci.

Definisi di atas, menunjukkan bahwa rekrutmen adalah alur dalam menemukan orang yang paling tepat untuk mengisi posisi/pekerjaan yang kosong dalam suatu organisasi. Mereka harus memenuhi persyaratan rekrutmen organisasi, seperti pengalaman, pengetahuan, keterampilan, kualifikasi, dan sikap untuk pekerjaan itu (Otoo *et al.*, 2018). Salah satu fungsi terpenting dari departemen SDM dari setiap organisasi, mampu menarik karyawan potensial yang memiliki berdasarkan kualifikasi, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan sikap yang diperlukan untuk sampai tawaran pekerjaan untuk mengisi kekosongan (Muscalu, 2015). Dalam menarik pelamar untuk pekerjaan, manajemen harus mengidentifikasi sumber perekrutan. Sumber dari rekrutmen yang dapat dipertimbangkan oleh organisasi adalah internal dan eksternal. Namun, Sinha & Thaly (2013) beranggapan tepat untuk menggunakan kedua sumber ini, sehingga dapat meningkatkan peluang

perusahaan untuk menarik lebih banyak calon karyawan yang memenuhi syarat untuk pekerjaan itu.

C. Sumber Rekrutmen

Sebuah perekrutan dapat digambarkan sebagai jalan melalui modernisasi yang mengatur kumpulan calon pelamar kerja atau pencari pekerjaan. Intinya, ada dua jalan yang lebih disukai digambarkan sebagai sumber pengerahan yaitu sumber eksternal dan sumber internal (Akrani, 2011).

Sumber rekrutmen internal yani merekrut dari dalam organisasi. Dalam kaitan ini, datang dalam bentuk promosi yang disebut remunerasi yang lebih tinggi, lebih banyak tanggung jawab, kondisi kerja yang lebih baik, dan kemajuan dalam hierarki dalam organisasi. Untuk perekrutan yang efektif ketika menggunakan sumber internal, manajemen harus menilai dan mengevaluasi karyawan untuk jangka waktu yang cukup lama untuk mengkreasikan potensi dan menentukan apakah mereka cocok untuk pekerjaan itu. Kandidat dalam kategori ini juga harus menjalani semua proses yang diperlukan untuk perekrutan (Sefenu & Nyan, 2017; Segbenya & Berisie, 2020). Terdapat 5 (lima) bagian yang membedakan sumber-sumber rekrutmen yang tertera di Tabel 4.1.

Rekrutmen secara internal sangat baik untuk pertumbuhan organisasi, karena memerlukan sedikit biaya dibandingkan dengan merekrut secara eksternal, dan induksi tidak dibutuhkan karena karyawan sudah mengetahui tentang perusahaan. Bentuk rekrutmen ini berfungsi sebagai alat motivasi bagi karyawan untuk

bekerja keras untuk bercita-cita mendapatkan posisi yang lebih tinggi yang mengembangkan loyalitas dan rasa tanggung jawab di antara karyawan, sehingga meningkatkan moral mereka. Akrani (2011) turut membuktikan hal ini dapat mengurangi pergantian karyawan.

Tabel 4.1. Rangkuman sinopsis sumber rekrutmen internal dengan eksternal

Internal	Eksternal
Promosi	Konsultan perekrutan SDM
Transfer/perpindahan	Perekrut eksekutif
Iklan internal	Iklan publik
Panggilan pekerjaan	Rekrutmen lulusan
Mempekerjakan karyawan untuk kedua kalinya	Rekomendasi

Sumber: DeVaro et al. (2019) & Anyim et al. (2011).

Bagi sumber rekrutmen eksternal berarti merekrut dari luar perusahaan. Ide tersebut diperkuat oleh Harky (2018), di mana ada 5 (lima) tahapan dalam sumber rekrutmen eksternal yang selaras dengan sumber rekrutmen internal. Sumber rekrutmen eksternal dapat mewujudkan perusahaan dengan cakupan lebih luas dibanding dengan sumber internal rekrutmen. Setidaknya, kekurangan dalam peluang favoritisme, keberpihakan, atau bias dalam memilih kandidat untuk lowongan di posisi tersebut bisa diminimalisir (Waqas, 2015).

D. Kriteria Rekrutmen, Seleksi & Kinerja Organisasi

Rekrutmen dan seleksi merupakan topik utama dari keseluruhan strategi sumber daya organisasi yang

mengidentifikasi dan mengamankan orang-orang yang dibutuhkan agar organisasi dapat bertahan dan berhasil dalam jangka pendek hingga menengah (Bartel, 1994). Sebenarnya, tujuan dasar rekrutmen adalah untuk membuat kumpulan kandidat yang memenuhi syarat untuk memungkinkan pemilihan kandidat terbaik pada organisasi. Dengan menarik lebih banyak karyawan untuk melamar di organisasi, tujuan dasar dari proses seleksi adalah untuk memilih kandidat yang tepat untuk mengisi berbagai posisi di organisasi (Gamage, 2014).

Bukti yang tersedia menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi dan kinerja suatu perusahaan (Gamage, 2014). Betapa tidak, Lee *et al.* (2010) menemukan hubungan positif antara rekrutmen dan seleksi dan bisnis. Demikian juga hasil positif antara rekrutmen dan seleksi dan kinerja seperti yang terlihat di Wright *et al.* (2005), Ichniowski *et al.* (1999), dan Katou & Budhwar (2006). Syed & Jama (2012) mempelajari bahwa menerapkan proses rekrutmen dan seleksi yang efektif berhubungan positif dengan kinerja organisasi.

Mencermati tentang beberapa tantangan yang dihadapi kriteria rekrutmen dan seleksi dalam organisasi secara seksama, István (2010) mengamati bahwa ada banyak teknik yang digunakan dalam perekrutan dan perekrutan saat ini, diantaranya adalah beberapa metode yang tidak diterima oleh para ahli secara universal, atau tidak direkomendasikan untuk proses perekrutan. Seperti yang István (2010) yakini, metode seleksi dapat dievaluasi dalam beberapa cara. Satu di antara pendekatan yang mungkin adalah membandingkan teknik perekrutan

berdasarkan validitas, ketidakberpihakan, lingkup penggunaan, dan biaya.

Uniknya, Sinha & Thaly (2013) mencatat bahwa ada berbagai pendekatan rekrutmen (misalkan rujukan karyawan, rekrutmen kampus, periklanan, agen/konsultan rekrutmen, pekerjaan, situs/portal, *website* perusahaan, dan media sosial), sebagian besar organisasi akan menggunakan kombinasi dari 2 (dua) atau lebih ini sebagai bagian dari proses rekrutmen atau untuk memberikan keseluruhan strategi rekrutmen mereka.

E. Kualitas Rekrutmen, Seleksi & Kinerja Organisasi

Efektivitas kriteria rekrutmen dan seleksi karyawan yang berbeda telah menjadi isu utama dari berbagai penelitian selama lebih dari 6 (enam) dekade terakhir (Sinha & Thaly, 2013). Istimewanya, terutama untuk efektivitas, dinilai dengan memeriksa tingkat pergantian, kelangsungan hidup, dan kinerja pekerjaan bersama dengan masalah organisasi seperti rujukan oleh personel saat ini, iklan pekerjaan, dan perekrutan kembali mantan karyawan (Zottoli & Wanous, 2000).

Meskipun Rachman (2016) merasakan sumber rekrutmen yang digunakan oleh pencari kerja individu di berbagai tingkatan, akan tetapi penelusuran studi menyoroiti pentingnya perbedaan jenis pendekatan yang digunakan pada saat perekrutan. Pada gilirannya, membuat organisasi menjadi mapan atau kurang mapan. Jani *et al.* (2021) melontarkan apabila tren saat ini organisasi

mencari metode mengurangi waktu dan tenaga, maka proses rekrutmen dan seleksi dapat memetik hasil positif. Beranjak pada rekrutmen dan seleksi pada organisasi mana pun, keseriusan bisnis akan keberhasilan, jika organisasi mengedepankan efisiensi dalam pemberian layanan tergantung pada kualitas karyawannya yang direkrut melalui latihan rekrutmen dan seleksi (Ezeali & Esiagu, 2010). Karena keduanya melibatkan mendapatkan pelamar terbaik untuk suatu pekerjaan, maka Bakhashwain & Javed (2021) menekankan bahwa prosedur rekrutmen yang menyediakan kumpulan besar pelamar yang memenuhi syarat, dipasangkan dengan rezim seleksi yang andal, dan valid, akan memiliki substansial yang memengaruhi kualitas dan jenis keterampilan oleh karyawan baru. Bukan hanya praktik seleksi organisasi menentukan siapa yang dipekerjakan, namun penggunaan kriteria seleksi yang tepat akan meningkatkan kemungkinan bahwa orang yang tepat akan dipilih. Ketika orang-orang terbaik dipilih untuk pekerjaan itu, maka produktivitas meningkat (Osemeke, 2012).

BAB V

PENGEMBANGAN & PEMBELAJARAN

A. Tipologi Pengembangan & Pembelajaran SDM

Pengembangan organisasi merupakan upaya perubahan terencana yang melibatkan seluruh bagian organisasi. Ini dimulai dan dikelola dari hierarki atas sistem dan dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Lee & Edmondson, 2017; Theodore, 2012a). Tujuan akhirnya adalah untuk membuat organisasi lebih terbuka dan lebih adaptif melalui peningkatan kemampuan dan potensi agar dapat terus melakukan upaya perubahan yang direncanakan berdasarkan orientasi tindakan (Duchek, 2020).

Selanjutnya, pembelajaran organisasi adalah sarana yang layak dan vital untuk mengembangkan budaya organisasi pelajar berkinerja tinggi yang menjadi orang yang berubah jauh lebih baik beradaptasi untuk mendapatkan hasil yang memengaruhi garis bawah dan kualitas hidup dalam organisasi mereka (Hao & Yazdanifard, 2015). Hal itu sebagai entitas, di mana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, lingkungan dengan pola berpikir baru dan ekspansif dipupuk, entitas yang dirancang untuk membebaskan aspirasi kolektif, dan orang terus belajar untuk melihat keseluruhan bersama-sama (Serdyukov, 2017). Dengan kata lain, persepsi organisasi pembelajar adalah holistik daripada terfragmentasi (Theodore, 2012b).

B. Intervensi

Sejumlah bidang utama dalam pengembangan dan pembelajaran organisasi yaitu kebijakan dan prosedur SDM, evaluasi SDM, struktur dan desain, pelatihan dan pengembangan SDM, komunikasi, dan kepemimpinan. Dalam gagasan ini, area yang disebutkan di atas disebut sebagai 'konsentrasi'. Lau *et al.* (2018) mengusulkan dan berkonsentrasi dengan menerapkan intervensi pengembangan, organisasi pembelajar akan tunduk pada pengembangan berkelanjutan melalui perubahan transformasional (Mulili & Wong, 2011).

Steinmann *et al.* (2018) menunjukkan jika intervensi adalah proses yang masuk ke dalam hubungan yang berkelanjutan dengan tujuan untuk dapat membantu dan bantuan tersebut dalam mendominasi kapasitas penyelidikan organisasi yang melibatkan kesalahan, ketidakcocokan, dan ketidaksesuaian dalam 'teori organisasi'. Tindakan yang muncul seiring dengan perubahan sistem organisasi dan lingkungan. Intervensi pengembangan organisasi perlu dilakukan secara berkesinambungan berdasarkan orientasi tindakan (Asumeng & Osa-Larbi, 2015).

Proses intervensi memiliki 3 (tiga) langkah berbeda, yakni diagnosis untuk mengidentifikasi elemen yang akan dievaluasi dalam bidang konsentrasi, penyajian hasil diagnosa berupa usulan pelaksanaan hasil, dan pelaksanaan usulan melalui upaya perubahan terencana (Abildgaard *et al.*, 2016). Ketiga langkah intervensi ini kondusif bagi perubahan 'status quo' (Henriksen & Dayton, 2006). Hasil temuan berbagai diagnosa, digunakan untuk koreksi defisiensi atau disfungsi elemen

pada setiap konsentrasi dan untuk perubahan perkembangan selanjutnya dari elemen yang ada pada setiap konsentrasi (Anderson, 2010).

C. Kebijakan SDM & Prosedur

Aturan dan regulasi lebih dikenal dengan istilah kebijakan dan prosedur. Kebijakan adalah panduan yang menentukan parameter, di mana orang, kelompok, dan unit organisasi harus beroperasi untuk mencapai tujuan mereka (Theodore, 2011).

Kebijakan menciptakan kerangka kerja untuk menerapkan strategi organisasi, sedangkan prosedur menentukan bagaimana tugas harus dijalankan agar bisa menerapkan strategi seperti itu. Kebijakan dan prosedur terkait dengan misi, tujuan, sasaran organisasi dan memberikan panduan untuk pekerjaan sehari-hari, pengambilan keputusan, serta perilaku yang bermanfaat dengan menetapkan dasar untuk sistem pengendalian internal. Kebijakan SDM berkaitan dengan pemilihan dan pengembangan elemen manusia yang digunakan dalam organisasi (Noe *et al.*, 2010).

Tujuan intervensi dalam konsentrasi ini adalah untuk menciptakan arus, akurat, etis, realistis, dan kebijakan dan prosedur yang benar secara hukum yang kondusif untuk perekrutan dan pengembangan SDM yang mengarah ke lingkungan organisasi mengacu 'Teori Y' (Touma, 2021) dan untuk kepuasan kebutuhan mereka (Rahman, 2014). Diagnosis berkaitan dengan evaluasi kebijakan dan prosedur SDM yang ada.

Tabel 5.1 berikut menyajikan ringkasan analisis tahapan perubahan yang direncanakan dengan mengusulkan 4

(empat) model. Indikasi dari semua model ini, setidaknya memiliki tiga hal, meliputi pra-intervensi, intervensi, dan tahap pasca intervensi. Selain itu, ini juga menaruh harapan dalam aktualisasi organisasi yang efektif, di mana hasil utama dari fokus model yang saat ini memandu proses perubahan di organisasi.

Tabel 5.1. Tahapan analisis dari model pengembangan organisasi

Uraian	Tiga Langkah	Penelitian Tindakan	Apresiasi Pertanyaan	Umum
<i>Tahapan perubahan</i>				
Memasuki dan mengontrak		Ya		Ya
Diagnosa masalah & umpan balik / mencairkan	Ya	Ya		Ya*
Penemuan yang terbaik dari apa adanya			Ya	
Perencanaan & pelaksanaan/bermimpi & desain	Ya	Ya	Ya	Ya
Evaluasi & pelembagaan		Ya		Ya
Adopsi/integrasi/ pengiri-man/takdir	Ya	Ya	Ya	Ya
<i>Hasil yang ditargetkan</i>				
Efektivitas organisasi	Ya	Ya	Ya	Ya

Sumber: Asumeng & Osae-Larbi (2015). Catatan: *Tahap ini juga mencakup mengidentifikasi kekuatan organisasi atau yang terbaik dari apa yang ada, dan yang baru dan ide-ide positif.

Model juga berbeda dalam fokus perubahannya. Sebaliknya, pendekatan inkuiri apresiatif berkaitan dengan mengidentifikasi dan memanfaatkan kekuatan, praktik terbaik, dan ide-ide baru. Model penelitian

tindakan fokus pada identifikasi dan pemecahan masalah (Kritsonis, 2005; Grant & Humphries, 2006). Model pengembangan organisasi umum terintegrasi di sisi lain, berfokus pada kedua pemecahan masalah, dan menginvasi peluang sebagai cara untuk membawa perubahan yang direncanakan (Gallos, 2006; Cummings & Worley, 2009).

D. Evaluasi SDM

Penilaian kinerja mengacu pada deskripsi sistematis dan tinjauan kinerja pekerjaan individu untuk meningkatkan kinerja organisasi. Fungsinya, menjembatani evaluasi kinerja terkait dengan misi, tujuan, dan sasaran organisasi, evaluasi merupakan elemen integral untuk peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Bowin & Harvey, 2001).

Intervensi dalam konsentrasi ini bertujuan untuk memperoleh personel dengan benar dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas SDM dalam melaksanakan tugasnya melalui penguatan, penopang, dan peningkatan kinerja. Diagnosis berfokus pada evaluasi persiapan dan fungsi mereka yang melakukan evaluasi dan bagaimana evaluasi kinerja dilakukan melalui jenis, instrumen, metode, prosedur, dan teknik evaluasi kinerja (Bohlander *et al.*, 2001). Terakhir, perlu melibatkan pertimbangan hukum, sosial, dan etika dalam evaluasi kinerja.

E. Desain & Struktur

Desain organisasi menunjukkan bagaimana sebuah organisasi mematuhi keselarasan internal dan konfigurasi saat menerima input dan memberikan output ke lingkungan eksternal (Donaldson & Joffe, 2014).

Kesesuaian menjadikan efektivitas organisasi yang dihasilkan ketika organisasi disesuaikan dengan lingkungan eksternalnya (Kreitner, 2001). Dari sisi lain, konfigurasi organisasi menitikberatkan efektivitas berdasarkan koherensi internal dari berbagai elemen yang ada dalam konsentrasi. Struktur organisasi mendefinisikan hubungan antara elemen organisasi, tugas, personel, hierarki, komunikasi, dan kontrol (Hodge *et al.*, 2003).

Di sini, tujuan intervensi untuk mengembangkan peran dan hubungan posisional yang menyebabkan pengaturan yang lebih efektif dan efisien dalam tugas, sumber daya, dan tanggung jawab hierarkis. Diagnosis berfokus pada evaluasi input/output, departementalisasi (termasuk desain pekerjaan), wewenang dan tanggung jawab orang di tiap divisi pekerjaan, pendelegasian wewenang, tanggung jawab di bawah paritas, kesatuan komando, rentang kendali, masing-masing garis, dan hubungan (Theodore, 2011).

F. Pelatihan & Kelanjutan SDM

Pelatihan dan pengembangan manajemen memberikan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan manajer untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Pelatihan berfokus pada peningkatan pekerjaan manajerial saat ini serta perolehan pengetahuan dan keterampilan. Pengembangan berkaitan dengan membangun pengetahuan dan keterampilan sehingga manajer akan siap untuk memikul tanggung jawab baru. Pelatihan dan pengembangan manajemen memerlukan praktik dan pengalaman nyata, terutama untuk

pengembangan eselon manajerial menengah ke atas (Anderson, 2010).

Pelatihan dan pengembangan karyawan adalah satu rangkaian berkelanjutan yang melibatkan semua aspek pekerjaan, karir, dan lingkungan kerja karyawan non-manajerial. Ini dirancang untuk memastikan bahwa karyawan dilatih dan dikembangkan dengan benar sehingga tujuan organisasi terpenuhi. Praktik dimulai dengan proses seleksi dan berlanjut sepanjang afiliasi karyawan dengan organisasi. Pelatihan, dukungan psikologis, dan partisipasi semuanya meningkatkan kemungkinan bahwa karyawan akan memahami dan merasa nyaman dengan perubahan organisasi (Bolman & Deal, 2008).

Tujuan intervensi pada kaitan ini adalah untuk membantu manajemen mengembangkan hubungan teknis, hubungan manusiawi, dan keterampilan konseptual dan mendukung karyawan untuk melakukan tugas fungsional mereka secara lebih efektif dan efisien (Elnaga & Imran, 2013). Diagnosis dalam konsentrasi berfokus pada evaluasi kebutuhan pelatihan manajer dalam perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, pengarahan, pengendalian bawahannya, dan pemantauan lingkungan (Govender & Parumasur, 2016). Kemudian, diterapkan evaluasi kebutuhan pelatihan pegawai pada unit fungsional masing-masing tempat pelaksanaan tugasnya dan evaluasi kepuasan kebutuhan karyawan dan manajer (Berge, 2008; Devi & Shaik, 2012).

G. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi (Văcar, 2015). Hal itu melibatkan proses di mana pengaruh yang disengaja diberikan kepada orang lain untuk membimbing, menyusun, dan memfasilitasi kegiatan dan hubungan dalam kelompok atau organisasi (Yukl, 2010). Menurut Prochazka *et al.* (2018), ciri-ciri pemimpin adalah sifat percaya diri dan optimisme, keterampilan dan keahlian, perilaku, integritas, taktik pengaruh, dan atribusi tentang pengikut. Pemimpin SDM percaya bahwa orang adalah pusat dari organisasi mana pun dan tugasnya adalah mendukung dan memberdayakan mereka (Cascio & Montealegre, 2016). Tujuan intervensi dalam konsentrasi ini berputar di sekitar kebutuhan dan kualifikasi perkembangan pemimpin.

H. Komunikasi

Komunikasi berkaitan dengan penyandian informasi oleh pengirim, penyampaian informasi kepada penerima, sampai pada penguraian kode informasi oleh penerima (semisal Ahmad, 2014). Komunikasi organisasi bersifat vertikal dan horizontal (Krizan *et al.*, 2008). Komunikasi vertikal mengalir ke atas dan ke bawah organisasi, di sepanjang jalur pelaporan formal (Tariszka-Semegine, 2012). Komunikasi horizontal mengalir secara lateral dan melibatkan individu-individu dengan pangkat yang sama, baik dalam departemen yang sama maupun antar departemen. Komunikasi ini memfasilitasi koordinasi di antara anggota kelompok, dan diantara kelompok, dan memperkuat proses pengambilan keputusan dari kedua entitas (Rico *et al.*, 2011).

Maksud dari komunikasi adalah untuk mengembangkan komunikasi dalam departemen yang sama (intra departemen) dalam membantu anggotanya lebih memahami peran fungsional mereka. Kemudian, mempermudah menyusun keputusan secara bijak dengan menganalisis data yang tersedia secara efektif dan efisien (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014). Selanjutnya, intervensi bertujuan untuk memperluas komunikasi dan koordinasi antar anggota di berbagai departemen (antar departemen).

Diagnosis konsentrasi intra departemen berkaitan dengan analisis dan evaluasi lisan, tertulis, formal dan informal, masukan, saluran komunikasi, dan proses pengambilan keputusan. Adapun diagnosis dalam konsentrasi antar departemen berkaitan dengan evaluasi komunikasi formal dan tertulis, saluran komunikasi, masukan, serta evaluasi persepsi individu dan kelompok yang berada di setiap unit terhadap satu sama lain (Firmansyah, 2020).

BAB VI

MANAJEMEN KINERJA

A. Kerja Tim & Kerja Grup

Kedua konsep ini digunakan secara bergantian, tetapi keduanya tidak sama dan juga berbeda dalam alam. Para akademik telah memahami kedua konsep ini dengan cara yang beragam. Scholtes (1988) mendefinisikan tim sebagai sekelompok orang yang menyatukan keterampilan, bakat, dan pengetahuan mereka. Iorhen (2019) menambahkan elemen komitmen dan akuntabilitas timbal balik, mendefinisikan tim sebagai sejumlah kecil orang dengan keterampilan yang saling melengkapi yang berkomitmen untuk tujuan bersama, tujuan kinerja dan pendekatan yang mereka anggap saling bertanggung jawab.

Paul & Garg (2013) memahami tim sebagai kelompok orang yang terstruktur bekerja atas dasar tujuan bersama yang terdefinisi dengan baik yang membutuhkan interaksi terkoordinasi dalam rangka untuk melakukan tugas-tugas tertentu. Definisi itu menyoroti salah satu fitur utama tim, yaitu anggota bekerja bersama pada proyek bersama untuk pencapaian yang mereka semua akuntabel. Dari kedua definisi, tim

dapat dilihat sebagai sekelompok orang yang bekerja sama dengan keterampilan dan pengalaman gratis untuk tujuan bersama. Konsep tim kerja lebih umum dalam bisnis dan dilihat sebagai unit integral dari fungsi organisasi dan kepentingan telah meningkat belakangan ini, karena banyak organisasi beralih ke organisasi kerja dalam tim. Akan tetapi, mereka dipandang sebagai solusi untuk masalah organisasi, termasuk yang terkait dengan produktivitas (Zoltan & Vancea, 2015).

Robbins & DeCenzo (2008) mengartikan tim kerja sebagai individu yang bersatu untuk menghasilkan sinergi positif melalui upaya terkoordinasi, di mana upaya individu menghasilkan tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan individu tersebut. Tim kerja dicirikan oleh tujuan bersama, bersama tanggung jawab, komitmen terpadu, keterampilan yang saling melengkapi, saling percaya dan saling ketergantungan diantara yang lain (Lehto *et al.*, 2015).

Dari lingkup lain, kelompok kerja adalah kumpulan orang-orang yang bekerja di area yang sama atau telah ditarik bersama-sama untuk melakukan suatu tugas tetapi tidak harus datang bersama-sama sebagai satu kesatuan dan mencapai peningkatan kinerja yang signifikan (Bateman & Snell, 2002). Slintak (2019) memandang bahwa kelompok kerja merupakan individu yang datang bersama-sama dengan tujuan untuk berbagi informasi dan mengambil keputusan untuk saling membantu kinerja anggota dalam wilayah tanggung jawabnya. Kelompok kerja tidak memiliki kebutuhan atau kesempatan untuk terlibat dalam kerja kolektif yang membutuhkan usaha bersama. Jadi, penampilan mereka

hanyalah penjumlahan kontribusi individu setiap anggota kelompok. Tidak ada sinergi positif yang akan menciptakan tingkat kinerja keseluruhan lebih besar daripada jumlah input (Robbins *et al.*, 2013). Schraeder *et al.* (2014) menegaskan bahwa kelompok kerja merupakan anggota yang melakukan tugas mereka berhasil dan mencapai kepuasan pribadi, tetapi tidak harus berbagi tujuan yang sama, dengan koordinasi yang buruk. Kelompok kerja dicirikan oleh upaya individu, kurangnya rasa saling percaya, akuntabilitas individu, dan kurangnya tujuan bersama antara lain.

B. *Work-Life Balance (WLB)*

Banyak orang berpikir tentang WLB hanya dalam kerangka kerja perusahaan lakukan untuk individu (Chansaengsee, 2017). Meski demikian, WLB adalah pendekatan dua cabang. Cabang lainnya dari keseimbangan kehidupan kerja, yang diabaikan oleh banyak individu, dan berkaitan dengan apa yang dilakukan individu untuk dirinya sendiri (Byrne, 2005).

Byrne (2005) merincikan WLB merupakan sesuatu yang dirasakan individu dalam hidup mereka terpenuhi baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Dari definisinya, dapat dijelaskan bahwa WLB adalah kunci untuk mencapai kebahagiaan. Isu lain dari WLB dalam aspek kesehatan masyarakat adalah tingkat konflik tanggung jawab, persyaratan di tempat kerja, dalam kehidupan pribadi seseorang (Lestari *et al.*, 2021). Perhatian pada kurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan rumah atau kehidupan pribadi menjadi sangat relevan bagi wanita selama paruh kedua abad ke-20 yang berusaha untuk mencapai keseimbangan antara norma gender

tentang peran perempuan dalam rumah tangga dan perubahan peluang bagi perempuan dalam tempat kerja (Taiwo *et al.*, 2018). Penjelasan ini menitikberatkan pada peran perempuan yang seharusnya diambil pada rumah tangga secara umum tetapi saat ini kesetaraan gender telah menyebabkan lebih banyak perempuan dalam masyarakat kerja.

WLB adalah keseimbangan antara berbagai bagian kehidupan (Ross *et al.*, 1999). Selain itu, ini tentang mengembangkan praktik kerja yang menguntungkan bisnis dan karyawan mereka (Mathew & Panchanatham, 2011). Dapat disimpulkan, bahwa keseimbangan kehidupan kerja bukan tentang bagaimana banyak waktu yang mereka habiskan untuk bekerja atau tidak bekerja tetapi ini mengacu pada bagaimana orang memanipulasi waktu untuk bekerja, istirahat, dan memberdayakan orang lain (Bello & Tanko, 2020). Tidak dapat dipungkiri bahwa menjadi WLB adalah terkait dengan manajemen waktu, jika orang dapat menangani tanggung jawab yang tak terhitung jumlahnya dengan waktu keterampilan manajemen, itu akan mengarah pada keseimbangan kehidupan kerja (Rincy & Panchanatham, 2010).

C. *Learning-Life Balance (LLB)*

Dapat dikatakan bahwa siswa mengalami kecemasan akibat peningkatan kemandirian dan tanggung jawab. Terpisah dari keluarga asal, berusaha mempertahankan prestasi akademik, dan akomodatif terhadap lingkungan sosial baru cenderung menjadi penyebab signifikan dari kecemasan dan ketegangan (Ross *et al.*, 1999). Tekanan emosional ini telah dihasilkan dari ketidakseimbangan kehidupan belajar atau kehidupan sekolah. Oleh

karenanya, dibutuhkan yang namanya LLB, siswa harus menjadi manajer waktu yang canggih. Kaushar (2013) mengungkapkan bahwa keterampilan manajemen memainkan peran penting untuk mencapai prestasi akademik yang tinggi. Demikian pula dengan pelajar di Indonesia, biasanya menghabiskan lebih banyak waktu di jejaring sosial, mengobrol, bermain game, dan bergaul dengan teman-teman yang mencuri waktu mereka untuk menyelesaikan tugas akademik atau mengumpulkan pengalaman berharga lainnya (semisal Madhakomala & Anwar, 2017). Selain itu, hidup tanpa bimbingan dan target hidup yang jelas juga merupakan penghalang untuk meningkatkan keterampilan manajemen waktu.

D. Manajemen Waktu & Modifikasi Perilaku

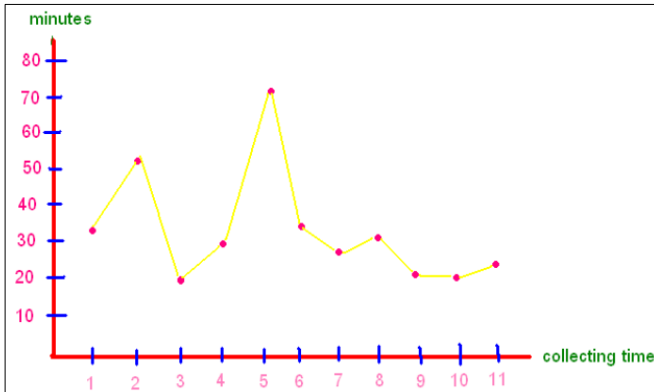
Manajemen waktu memprioritaskan peringkat dalam urutan kepentingan (Jackson, 2009). Menjadi manajer waktu yang kuat, orang harus memahami apa yang harus dilakukan sebelumnya. Waktu untuk istirahat juga harus dialokasikan dengan baik. Oleh karena itu, ini mengacu pada serangkaian keterampilan, alat, dan teknik yang digunakan untuk mengatur waktu untuk mencapai tujuan apa pun orang telah ditetapkan (Jinalee & Singh, 2018).

Dari konsep manajemen waktu yang disebutkan, menetapkan tujuan, mendelegasikan, pengambilan keputusan, dan penentuan prioritas adalah elemen kunci untuk menyempurnakan manajemen waktu. Semua ini dapat dibagi menjadi beberapa langkah. Alyami *et al.* (2021) merekomendasikan penerapan kehidupan sehari-hari dengan teknik menjadi manajer waktu yang bijaksana. Langkah-langkah berikut ini terkait dengan

‘teori Pickle Jar’ yang dapat digunakan untuk memprioritaskan tanggung jawab harian.

Mulanya, eksperimen telah mengubah perilaku memprioritaskan individual selama 4 (empat) minggu. Häfner & Stock (2010) menggunakan teknik penguatan positif untuk mengubah pola prioritas, karena mereka adalah seorang pekerja keras, selain mempelajari pekerjaan kursus di Universitas. Objek harus mengajar siswa setiap hari, dengan dimulai dari jam 3 sore sampai jam 11 malam. Pada akhir pekan, dari pukul 7 pagi hingga 11 malam, mereka mengajar siswa terus menerus sepanjang hari. Akibatnya, objek tidak bisa mengatur waktu 24 jam dengan baik. Dari situasi di atas, target dari modifikasi perilaku adalah untuk meningkatkan kemampuan manajemen hidup seseorang yang tampaknya menjadi milik mereka, sehingga menyebabkan masalah.

Tujuan dari program ini adalah untuk mengatur waktu mereka dengan bijak, menguji keefektifan teknik yang digunakan, meningkatkan kemampuan menyelesaikan semua pekerjaan tepat waktu, mengurangi stres yang berasal dari pekerjaan yang tidak tertangani.



Gambar 6.1. Periode waktu pengamatan
Sumber: Häfner & Stock (2010).

Gambar 6.1 menunjukkan pengumpul frekuensi telah digunakan untuk memeriksa berapa menit per hari untuk bisa mengerjakan tugas pada observasi (termasuk tugas, laporan, dan nilai untuk siswa). Hasilnya, Häfner & Stock (2010) telah mengumpulkan data selama 2 (dua) minggu. Selanjutnya, mereka hanya memiliki sedikit waktu untuk bekerja dan kecenderungan periode kerja telah menurun.

E. Dilema Manajemen

Krisis dalam persepsi kontemporer tentang manajemen dijelaskan oleh Pinnington (2001) dalam esainya *‘Charles Handy: The Exemplary Guru’*. Dia berpendapat bahwa manajemen sedang berjuang dengan internal ambiguitas yang perlu dipecahkan. Memecahkan dilema manajemen harus mengarah pada penciptaan model manajemen baru. Menurut Slintak (2019), manajemen saat ini menghadapi dilema, diantaranya kepemimpinan, efisiensi dan efektivitas, serta kepercayaan atau kontrol.

Tabel 6.1. Manajemen vs. pemimpin

Ide Fundamental	Penulis (Sumber)
Manajer membatasi kebebasan, sedangkan pemimpin melakukan sebaliknya. Dia memberi ruang kepada orang lain dalam upaya untuk memberikan kepada mereka bagian yang lebih besar dari tanggung jawab.	Zaleznik (2004)
Manajer bergantung pada organisasi dan organisasi bergantung pada pemimpin.	Hurley (2006)
Manajer/pemimpin melakukan hal yang benar.	Dirks (2000)
Manajer mencoba memotivasi orang (Anda harus). Pemimpin mencoba untuk menginspirasi orang (supaya mereka ingin melakukan sesuatu).	Appelbaum & Wohl (2000)
Organisasi seharusnya tidak mengendalikan orang. Tantangannya adalah memimpin orang. Dan tujuannya adalah penggunaan kekuatan dan pengetahuan orang secara produktif.	Drucker (2011)
Manajemen bergantung pada kekuasaan yang dihasilkan dari hierarki formal. Kapal pemimpin berasal dari otoritas yang harus Anda terima (berdasarkan kemampuan Anda dan kesediaan untuk melayani orang lain).	Carter-Scott (1994)
Ada dua tingkat dasar kinerja yaitu mengelola hal (manajemen) dan untuk mencapai titik atau fokus tertentu.	Kouzes & Posner (2006)
Manajemen (pengendalian) harus diterapkan pada sistem, proses dan hal-hal buatan. Kepemimpinan adalah tentang orang-orang.	Covey (2013)
Manajemen memastikan koherensi organisasi. Ini adalah sumber ketertiban. Kepemimpinan menciptakan masa depan, karena membawa perubahan dan inovasi.	Handy (2016)

Dalam kasus ini, yang menggambarkan dilema parsial, sebagian besar perhatian mengarah pada konflik antara manajemen dan kepemimpinan (Stockport, 2010). Ruang lingkup artikel dan buku ilmiah yang dikhususkan untuk masalah ini begitu besar, sehingga penulis mencoba

untuk meringkas hanya pemikiran dasar yang mendefinisikan konsep-konsep ini (perhatikan Tabel 6.1).

Dilema antara efisiensi dan efektivitas disebutkan dalam beberapa publikasi yang menjelaskan perbedaan antara perusahaan ‘bagaimana’ dan ‘mengapa’ (Carney & Getz, 2009, Slintak, 2015). Definisi ini diikuti oleh pandangan bahwa ada transisi dari manajemen yang menonjolkan kecerdasan dan kualifikasi hingga manajemen yang menghargai kreativitas, inisiatif, dan semangat. Penulis lain seperti Covey (2014) merasakan perbedaan antara efisiensi dan efektivitas dalam cara manajemen dan kepemimpinan. Sementara, efisiensi yang merupakan fitur dari manajemen dan efektivitas adalah ciri khas kepemimpinan.

BAB VII

TUNJANGAN & KOMPENSASI

A. Memahami Kompensasi

Kompensasi adalah jenis balas jasa yang secara psikologis dapat mendorong karyawan untuk fokus dan berkinerja lebih baik terhadap pekerjaan mereka (Mabaso & Dlamini, 2017). Dremina *et al.* (2016) menegaskan bahwa karyawan *turnover* terjadi karena kurangnya kompensasi yang sesuai. Zeb *et al.* (2018) berpendapat bahwa kompensasi mengacu pada berbagai jenis penghargaan yang dicapai oleh karyawan untuk mereka yang luar biasa pada kemajuan tugas yang diberikan. Kompensasi sangat penting bagi sebuah organisasi (Indriyani, 2017). Kegagalan untuk membangun sistem kompensasi yang menjanjikan dapat menyebabkan dampak negatif pada

produktivitas, tingkat kepuasan kerja karyawan, dan juga reputasi dan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Negash *et al.*, 2014). Maka dari itu, kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan menerapkan strategi kompensasi (McOliver, 2005). Meskipun demikian, organisasi yang gagal mengizinkan karyawan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan dapat menghambat kinerja mereka (Prihantoko & Ferijani, 2021).

Sebuah organisasi yang gagal untuk mengimplementasikan dan merumuskan keputusan yang rasional tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan institusi dapat menghambat kinerja pegawai (Yamoah, 2013; Han *et al.*, 2010).

Kompensasi terdiri dari dua komponen utama yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial melibatkan insentif moneter yang dicapai oleh seorang karyawan karena kinerjanya yang luar biasa di tempat kerja. Di lingkup lain, kompensasi non-finansial terdiri dari pengembangan karir, desain pekerjaan, pelatihan dan partisipasi, lingkungan kerja, dan pengakuan (Prasetya & Kato, 2011; Spaans, 2010; Baeten, 2010). Di Universitas-Universitas di Indonesia, semisal Perguruan Tinggi Swasta, beberapa masalah telah dihadapi oleh karyawan, yang juga dapat memengaruhi kinerja Indonesia secara keseluruhan Universitas. Sebagian besar, masalah terkait secara khusus dengan masalah kenaikan gaji. Pegawai paling merasakan ketidakadilan dalam sistem penggajian dengan struktur penggajian berdasarkan Universitas, yang berasal dari Universitas lain justru mendapatkan

gaji lebih besar dari mereka dan akhirnya menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan (contoh Saputra, 2020; Armanto & Gunarto, 2020).

Dari pemikiran di atas, setidaknya memberikan wawasan yang lebih besar tentang bagaimana karyawan di beberapa Perguruan Tinggi/Universitas di Indonesia akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Hameed & Waheed (2011) beranggapan bahwa seorang karyawan adalah elemen yang paling penting dari sebuah perusahaan organisasi, karena keberhasilannya tergantung pada kinerja karyawan. Untuk membangun kinerja karyawan, sebagian besar sumber daya organisasi digunakan. Pertunjukan adalah sebuah ide menggambarkan bagaimana seorang pria dapat memanfaatkan potensi khusus atau informasi asli, keterampilan, dan kapasitasnya dengan tujuan akhir tertentu untuk mencapai tujuan atau keinginan (Khudhair, 2020).

B. Menawarkan Kepuasan dengan Tunjangan

Pada konteks abad ke-19, penggunaan tunjangan kerja disesuaikan dan dimodernisasi seperti perawatan kesehatan dan pensiun, mulai terbentuk di Indonesia sebagai bentuk perlindungan sosial. Mereka mengadopsi dari apa yang dilakukan Amerika Serikat secara bertahap, seperti cuti berbayar selama ‘revolusi industri’ dan pensiun setelah ‘perang saudara’ (Klonoski, 2016). Puncaknya, popularitas mereka pada 1980-an, sebagian karena preferensi perlakuan pajak untuk keuntungan tertentu, tetapi juga karena penuaan dan keseimbangan gender dari tenaga kerja (Rhine, 1987). Namun, dalam beberapa dekade terakhir, aksesibilitas manfaat untuk

karyawan di Amerika sudah mulai menurun (Klonoski, 2015).

Sejumlah faktor telah berkontribusi pada pemberian tunjangan non-wajib kepada pemberi kerja seperti asuransi kesehatan dan rencana pensiun. Pastinya, itu termasuk kepentingan pribadi pembuat keputusan, perundingan serikat pekerja, keuntungan pajak yang diberikan kepada perusahaan oleh pemerintah untuk menawarkan manfaat tertentu, kebutuhan untuk bersaing dan mempertahankan karyawan, dan penghindaran serikat pekerja (Collin & Tynjälä, 2003). Němečková (2017) melogikakan strategi pemberi kerja yang mendasari secara sukarela pemberian manfaat menunjukkan bahwa penawaran manfaat dikaitkan dengan manfaat kepuasan karyawan, yang pada gilirannya dikaitkan dengan sikap dan perilaku yang melayani kepentingan majikan (Harris & Fink, 1994). Proses ini tersirat, berdasarkan pertukaran sosial, adalah bahwa ketika karyawan puas dengan manfaat yang diberikan kepada mereka, berkomitmen kepada majikan, tetap bersama majikan, dan melakukan pekerjaan mereka dengan baik, yang pada gilirannya mengarah pada organisasi yang kuat (Dulebohn *et al.*, 2009).

Kepuasan manfaat telah menjadi salah satu bidang yang telah menerima beberapa perhatian penelitian oleh para pengamat SDM. Seseorang mungkin mengharapkan kepuasan karyawan terkait dengan nilai manfaat aktuarial dan tingkatnya, yakni jumlah dan jenis manfaat dari paket manfaat untuk dikaitkan secara positif dengan kepuasan karyawan (Micelli & Lane, 1991). Dreher *et al.* (1988) mempelajari hubungan antara tingkat tunjangan

dan kepuasan karyawan dengan paket tunjangan terlepas dari daya tarik intuitifnya. Penelitian semacam itu tidak mendukung bahwa tingkat manfaat yang ditawarkan dan kepuasan atas manfaat tersebut berhubungan positif.

Tak hanya itu, untuk mulai menguraikan faktor-faktor yang mendasari temuan paradoks bahwa nilai tunjangan karyawan kepuasan tidak berkorelasi, para ahli telah memeriksa 3 (tiga) elemen manfaat yang berbeda, antara lain konstruksi penawaran manfaat, anteseden dan moderator kepuasan manfaat, serta hasil organisasi yang terkait dengan kepuasan manfaat (Dulebohn *et al.*, 2009).

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, S.M., & Hollman, K.W. (2000). Turnover: the real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342.
- Abdullah, M. S., Toycan, M., & Anwar, K. (2017). The cost readiness of implementing e-learning. *Custos e Agronegócio Online*, 13(2), 156-175.
- Abildgaard, J.S., Saksvik, P.Ø., & Nielsen, K. (2016). How to measure the intervention process? an assessment of qualitative and quantitative approaches to data collection in the process evaluation of organizational interventions. *Frontiers in Psychology*, 7, 1380.
- Adu-Oppong, A.A., & Agyin-Birikorang, E. (2014). *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 3(5), 208-213.
- Afriyie, E.O., Blankson, G.A., & Osumanu, M.D. (2013). Effect of recruitment and selection practices on the performance of small and medium hotels of Osu Klottey Sub-Metropolitan Assembly of Greater Accra. *Developing Country Studies*, 3(11), 133-141.
- Ahmad, N. (2014). Komunikasi sebagai proses interaksi dan perubahan sosial dalam dakwah. *At-Tabssir: Jurnal Komunikasi dan Penyiaran Islam*, 2(2), 17-34.
- Akrani, G. (2011). Internal and external sources of recruitment - Merits Demerits. Dilansir dari <https://kalyan-city.blogspot.com/2011/07/internal-and-external-sources-of.html>
- Alam, J. (2017). Human resource information system: a quality concept. *International Journal of Advanced Research*, 5(9), 1423-1427.

- Al-Samman, E. (2012). Succession planning: should it focus only on the top level of management or should it be expanded to the middle level of management as well?. *Thesis*. Master's degree at the Open University Malaysia, Selangor.
- Ali, B.J. (2016). Iraq stock market and its role in the economy. *Dissertation*. Doctor of Business Administration, Paris School of Business.
- Ali, Z., Mehmood, B., Ejaz, S., & Ashraf, S. F. (2014). Impact of succession planning on employees performance: evidence from commercial banks of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 44(2), 213-220.
- Ali, Z., & Mehreen, A. (2019). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 216-233.
- Alyami, A., Abdulwahed, A., Azhar, A., *et al.* (2021) Impact of time-management on the student's academic performance: a cross-sectional study. *Creative Education*, 12(3), 471-485.
- Anderson, D.L. (2010). *Organization development: the process of leading organizational change*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Ankrah, E., & Sokro, E. (2012). Human resource information system as a strategic tool in human resource management. *Problems of Management in the 21st Century*, 5, 6-15.
- Anwar, K. (2016). Comparison between cost leadership and differentiation strategy in agricultural

- businesses. *Custos e Agronegócio Online*, 12(2), 212-231.
- Anwar, G., & Abdullah, N.N. (2021). Inspiring future entrepreneurs: the effect of experiential learning on the entrepreneurial intention at higher education. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(2), 183-194.
- Anyim, F.C., Ikemefuna, C.O., & Shadare, A.O. (2011). Internal versus external staffing in Nigeria: cost-benefit implications. *Journal of Management and Strategy*, 2(4), 35-42.
- Appelbaum, S.H., & Wohl, L. (2000). Transformation or change: some prescriptions for health care organizations. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(5), 279-298.
- Armanto, R., & Gunarto, M. (2020). Pengaruh komitmen dan kompensasi terhadap kinerja dosen pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS). *MBIA*, 19(2), 218-226.
- Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice, 9th ed.* CambrianPrinters Ltd, London.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic HRM: the key to improved business performance.* Kogan Page Limited, London.
- Asumeng, M.A., & Osae-Larbi, J.A. (2015). Organization development models: a critical review and implications for creating learning organizations. *European Journal of Training and Development Studies*, 2(3), 29-43

- Baeten, J.C., Basten, T., & Reniers, M.A. (2010). Process algebra: equational theories of communicating processes. *Cambridge University Press*, 16(50), 70-93.
- Bakhashwain, S.A., & Javed, U. (2021). The impact of recruitment and selection practices on employee performance. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(14), 251-260.
- Ball, K. (2001). The use of human resource information systems: a survey. *Personnel Review*, 30(6), 667-693.
- Bartel, A.P. (1994) Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33, 411-425.
- Bateman, T.S., & Snell, S.A. (2002). *Management: competing in the new era (5th edition)*. McGraw-Hill, New York.
- Beardwell, I., Holden, L., & Clayton, T. (2004). *Human resource management: a contemporary approach, 4th ed.* FT Prentice Hall, London.
- Beckers, A.M., & Bsath, M.Z. (2002). A dss classification model for research in human resource information systems. *Information Systems Management*, 19(3), 1–10.
- Ben-Gal, H.C. (2019). An ROI-based review of HR analytics: practical implementation tools. *Personnel Review*, 48(6), 1429-1448.
- Berge, Z.L. (2008). Why it is so hard to evaluate training in the workplace. *Industrial and Commercial Training*, 40(7), 390-395.
- Berry, A.B., Petrin, R.A., Gravelle, M.L., & Farmer, T.W. (2011). Issues in special education teacher recruitment, retention, and professional development:

- considerations in supporting rural teachers. *Rural Special Education Quarterly*, 30(4), 3-11.
- Beyers, M. (2006). Nurse executives' perspectives on succession planning. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 36(6), 304-312.
- Bohlander, G.W., Snell, S., & Sherman, A.W. (2001). *Managing human resources (12th ed.)*. South-Western College Publisher, Cincinnati.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (2008). *Reframing organizations: artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons, San Francisco.
- Bolton, J., & Roy, W. (2004). Succession planning: securing the future. *The Journal of Nursing Administration*, 34(12), 589–593.
- Bowin, R.B. & Harvey, D.F. (2001). *Human resource management: an experiential approach*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Byrne, U. (2005). Work-life balance. *Business Information Review*, 22(1), 53-59.
- Carney, B.M., & Getz, I. (2009). *Freedom, Inc.: free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth*. Crown Business, New York.
- Carter-Scott, C. (1994). The difference between management and leadership. *ManageDayton*, 46, 10-16,
- Cascio, W.F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349-375.

- Castello, D. (2006). Leveraging the employee life cycle. *CRM Magazine*, 10(12), 48-58.
- Chansaengsee, S. (2017). Time management for work-life and study-life balance*. *Humanities and Social Sciences*, 10(5), 20-34.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2010). *The leadership pipeline: how to build the leadership powered company, Vol. 391*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Chib, S. (2019). Monograph on HR reporting using using HR dashboards. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 1(1), 01-43.
- Collin, K., & Tynjälä, P. (2003). Integrating theory and practice? employees' and students' experiences of learning at work. *Journal of Workplace Learning*, 15(7/8), 338-344.
- Covey, S.R. (2013). *The 8th habit: from effectiveness to greatness*. Simon & Schuster, New York.
- Covey, S.R. (2014). *The 7 habits of highly effective families*. St. Martin's Press, New York.
- Cummings, D., Siegel, D.S., & Wright, M. (2007). Private equity, leveraged buyouts and governance. *Journal of Corporate Finance*, 13(4), 439-460.
- Cummings, T., & Worley, G. (2009). *Organization development & change, 9th Edition*. Nelson Education, Toronto.
- Demir, A., Maroof, L., Sabbah Khan, N.U., & Ali, B.J. (2020). The role of e-service quality in shaping online meeting platforms: a case study from higher education sector. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(5), 1436-1463.

- Delone, W.H., & McLean, E.R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30.
- Devi, R., & Shaik, N. (2012). Evaluating training & development effectiveness - a measurement model. *Asian Journal of Management Research*, 12(1), 722-735.
- DeVaro, J., Kauhanen, A., & Valmari, N. (2019). internal and external hiring. *ILR Review*, 72(4), 981–1008.
- Dirks, K.T. (2000). Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012.
- Donaldson, L., & Joffe, G. (2014). Fit - the key to organizational design. *Journal of Organization Design*, 3(3), 38–45.
- Dreher, G.F., Ash, R.A., & Bretz, R.D. (1988). Benefit coverage and employee cost: critical factors in explaining compensation satisfaction. *Personnel Psychology*, 41(2), 237–254.
- Dremina, M.A., Davydova, N.N., & Kopnov, V.A. (2016). Lifelong learning in Russia: history, concepts & practices. *Multilingual Academic Journal of Education and Social Sciences*, 4(2), 30–46.
- Drotter, S.J., & Charan, R. (2011). Building leaders at every level: a leadership pipeline. *Ivey Business Journal*, 65(5), 21-35.
- Drucker, P.F. (2011). *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*. Transaction Publishers, New Jersey.

- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- Dulebohn, J.H., Molloy, J.C., Pichler, S.M., & Murray, B. (2009). Employee benefits: literature review and emerging issues. *Human Resource Management Review* 19(2), 86-103.
- Ekwoaba, J.O., Ikeije, U.U., & Ufoma, N. (2015). The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 22-33.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- Ezeali, B.O., & Esiagu, L.N (2010). *Public personnel management: human capital management strategy in the 12st century*. Book Point Limited, Onitsha.
- Falletta, S.V., & Combs, W.L. (2021). The HR analytics cycle: a seven-step process for building evidence-based and ethical HR analytics capabilities. *Journal of Work-Applied Management*, 13(1), 51-68.
- Fitz-enz, J., & Mattox, J.R. (2014). *Predictive analytics for human resources*. Wiley, Hoboken, NJ.
- Florkowski, G.W. (2006). The diffusion of human-resource information-technology innovations in U.S and non-U.S. firms. *Personnel Review*, 35(6), 684-710.
- Fred, M.O., & Kinange U.M. (2015). Overview of HR analytics to maximize human capital investment. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, 1(4), 118-122.

- Firmansyah, M.A. (2020). *Komunikasi pemasaran*. Qiara Media, Pasuruan.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Gabriel, P.I., Biriowu, C.S., & Dagogo, E. (2020). Examining succession and replacement planning in work organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2), 1-7.
- Gallos, J. (2006). *Organization development: a Jossey Bass reader*. Jossey Bass, San Fransisco.
- Gamage, A.S. (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: an analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1), 37-52.
- Grant, S., & Humphries, M. (2006). Critical evaluation of appreciative inquiry: bridging an apparent paradox. *Action Research*, 4(4), 401-418.
- Groves, K.S. (2018). Succession management capabilities: planning for the inevitable transition of executive talent. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2018, No. 1, p. 15773.
- Govender, I. (2010). Succession planning as a tool to minimise staff turnover rate: a case study of Nedbank homeloans' KZN operations. *Doctoral Dissertation*. University of KwaZulu-Natal, Westville.
- Govender, P., & Parumasur, S.B. (2016). Organizational diagnosis, the stepping stone to organizational effectiveness. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 12(2-1), 65-76.

- Haeruddin, M.I. (2017). Should i stay or should i go? human resource information system implementation in Indonesian public organizations. *European Research Studies Journal*, 20(3A), 989-999.
- Häfner, A., & Stock, A. (2010). Time management training and perceived control of time at work. *The Journal of Psychology*, 144(5), 429–447.
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 3-9.
- Hamid, S. (2011). A study of effectiveness of training and development programmes of UPSTDC, India—an analysis. *South Asian Journal of Tourism and Heritage*, 4(1), 72-82.
- Hamza, P.A., Othman, B.J., Gardi, B., *et al.* (2021). Recruitment and selection: the relationship between recruitment and selection with organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 01-13.
- Han, T.S., Chiang, H.H., & Chang, A. (2010). Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218-2233.
- Handy, C. (2016). *The second curve: thoughts on reinventing society*. Random House, New York.
- Harris, M., & Fink, L. (1994). Employee benefit programs and attitudinal and behavioral outcomes: a

- preliminary model. *Human Resource Management Review*, 4, 117–129.
- Harky, Y.F. (2018). The significance of recruitment and selection on organizational performance: the case of private owned organizations in Erbil, North of Iraq. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 09(02), 20393-20401.
- Hao, M.J., & Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 15(9), 01-07.
- Hendrickson, A.R. (2003). Human resource information systems: backbone technology of contemporary human resources. *Journal of Labor Research*, 24, 382-394.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4), 1539–1554.
- Hodge, B.J., Anthony, W.P., & Gales, L.M. (2003). *Organization theory: a strategic approach*, 6th ed. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hurley, R.F. (2006). The decision to trust. *Harvard Business Review*, 84(9), 55-62.
- Hussain, Z., Wallace, J., & Cornelius, N.E. (2007). The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals. *Information & Management*, 44(1), 74–89.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1999). The effects of human resource management practices on

- productivity: a study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Indriyani, A.U. (2017). Effect of compensation and benefit to employee engagement through organisation brand in Indonesia's startup company. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 10(1), 83-92.
- Iorhen, P.T. (2019). Strategies for developing high performing work teams (HPWTS) in modern organizations. *Journal of Business Management and Economic Research*, 3(2), 16-25.
- Ip, B., & Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326-350.
- István, J. (2010). Selection methods used in recruiting sales team members. *Periodica Oeconomica*, 2010, 110–117.
- Jackson, V.P. (2009). Time management: a realistic approach. *Journal of the American College of Radiology*, 6(6), 434-436.
- Jahan, S. (2014). Human resources information system (HRIS): a theoretical perspective. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(2), 33-39.
- Jain, A., & Nagar, N. (2015). An emerging trend in human resource management. *SS International Journal of Economics and Management*, 5(1), 1-10.
- Jani, A., Muduli, A., & Kishore, K. (2021). Human resource transformation in India: examining the role digital human resource technology and human resource role", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

- Jinalee, N., & Singh, A.K. (2018). A descriptive study of time management models and theories. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management*, 3(9), 141-147.
- Johnson, R.D., Pepper, D., Adkins, J., & Emejom, A.A. (2018). Succession planning for large and small organizations: a practical review of professional business corporations. In: *Gordon, P.A. and Overbey, J.A. (Eds), Succession Planning*, Palgrave Macmillan, Cham, pp. 23-40.
- Jovanovic, B. (2004). Selection and the evolution of industry. *Econometrica*, 50(3), 649-670.
- Katou, A.A., & Budhwar, P.S. (2006). Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1223–1253.
- Kaushar, M. (2013). Study of impact of time management on academic performance of college students. *Journal of Business and Management*, 9(6), 59-60.
- King, K.G. (2016). Data analytics in human resources: a case study and critical review. *Human Resource Development Review*, 15(4), 487–495.
- Kiran K.S., Sharma, N., & Brijmohan D.R. (2018). HR analytics: transactional to transformational HR approach. *International Journal of Advance and Innovative Research*, 5(3), 1-11.
- Kirtane, A. (2015). corporate sustainable HR Analytical practices. *Journal of Management & Administration Tomorrow*, 4(1), 33-40.

- Klonoski, R. (2015). *Work benefits in America: a societal perspective*. Create Space Publishing, Lexington.
- Klonoski, R. (2016). Defining employee benefits: a managerial perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 52-72.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2006). *The leadership challenge*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Kovach, K.A., Hughes, A.A., Fagan, P., & Maggitti, P.G. (2002). Administrative and strategic advantages of HRIS. *Employment Relations Today*, 29(2), 43-48.
- Kreitner, R. (2001). *Management*, 8th ed. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Kritsonis, A. (2005). Comparison of change theories. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 8(1), 1-7.
- Krizan, A.C., Merrier, P., Logan, J., & Williams, K. (2008). *Business communication*, 7th ed. Thomson South-Western, Mason.
- Khudhair, F.S., Rahman, R.A., & Adnan, A.A. (2020). The relationship between compensation strategy and employee performance among academic staff in Iraqi universities: a literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(1), 251–263.
- Lai, F-Y., Lu, S-C., & Lin, C-C., & Lee, Y-C. (2018). The doctrine of the mean: workplace relationships and turnover intentions. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(1), 84-96.
- Lau, K.W., Lee, P.Y., & Chung, Y.Y. (2019). A collective organizational learning model for organizational

- development. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 107-123.
- Lederer, A.L. (1984). Planning and developing a human resource information system. *The Personnel Administrator*, 29(8), 27-39.
- Lee, F-H., Lee, T-Z., & Wu, W-Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1351-1372.
- Lee, M.Y., & Edmondson, A.C. (2017). Self-managing organizations: exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58.
- Lehto, J., Tihinen, M., & Parviainen, P. (2015). Concept of a work management system in Nokia: focusing on goals instead of process phases. *Advances in Computer Science: an International Journal*, 4(6), 126-136.
- Lestari, D., Tricahyadinata, I., Rahmawati, R., et al. (2021). The concept of work-life balance and practical application for customer services of banks. *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi*, 8(1), 155-174.
- Levenson, A.R. (2005). Harnessing the power of HR analytics: why building HR's analytics capability can help it add bottom-line value. *Center for Effective Organizations*, 4(3), 3-12.
- Mabaso, C.M., & Dlamini, B.I. (2017). Impact of compensation and benefits on job satisfaction. *Research Journal of Business Management*, 11(2), 80-90.

- Madhakomala, R., & Anwar, J. (2017). Learning life balance: a study to regain mental peace and mental health of senior high students. *Indonesian Journal of Educational Review*, 4(1), 31-43.
- Martin, G.P., Gomez-Mejia, L.R., & Wiseman, R.M. (2013). Executive stock options as mixed gambles: revisiting the behavioral agency model. *Academy of Management Journal*, 56(2), 451-472.
- Mathew, R.V., & Panchanatham, N. (2011). An exploratory study on the work-life balance of women entrepreneurs in South India. *Asian Academy of Management Journal*, 16(2), 77–105.
- Mayfield, M., Mayfield, J., & Lunce, S. (2003). Human resource information systems: a review and model development. *Advances in Competitiveness Research*, 11(1), 139-151.
- McOliver, F.O. (2005). Management in nigeria: philosophy and practice. *International Journal of Communication and Humanistic Studies*, 2(1), 17-31.
- Mhlongo, S.B., & Harunavamwe, M. (2017). Exploring management's perceptions of successionplanning and its impact on staff retention at an agricultural company. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 4(3), 7-26.
- Micelli, M., & Lane, M. (1991). Antecedents of pay satisfaction: a review and extension. In Rowland, K & Ferris, G (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 235–309). JAI, Greenwich.
- Mishina, Y., Bernadine, J., & Pollock, T.G. (2010). Why 'Good' firms do bad things: the effects of highaspirations, high expectations, and prominence

- on the incidence of corporate illegality. *Academy of Management Journal*, 53(4), 701-722.
- Mohammed, A.Q. (2019). HR Analytics: a modern tool in HR for predictive decision making. *Journal of Management*, 6(3), 51-63.
- Moussa, N.B., & Arbi, R.E. (2020). The impact of human resources information systems on individual innovation capability in Tunisian companies: the moderating role of affective commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 18-25.
- Mulili, M.B., & Wong, P. (2011). Continuous organizational development (COD). *Industrial and Commercial Training*, 43(6), 377-384.
- Munyon T.P., Summers Ferris, K.J., & Gerald, R. (2011). Team staffing modes in organizations: strategic considerations on individual and cluster hiring approaches. *Human Resource Management Review*, 21(3), 228–242.
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Management and Economics*, 3(79), 352-359.
- Narula, S. (2015). HR analytics: its use, techniques and impact. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(8), 47-52.
- Naveen, L. (2006). Organization complexity and succession planning. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 41(03), 661-683.
- Negash, R., Zewude, S., & Megersa, R. (2014). The effect of compensation on employees motivation: in Jimma

- University academic staff. *Basic Research Journal of Business Management and Accounts*, 3(2), 17-27.
- Němečková, I. (2017). The role of benefits in employee motivation and retention in the financial sector of the Czech Republic. *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*, 30(1), 694-704.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2010). *Human resource management*, 2nd ed. McGraw-Hill Irwin, New York.
- Nzuve, S.N. (2010). *Management of human resources—a Kenya perspective*, 2nd and 4th ed. Basic Management Consultants, Nairobi.
- Obeidat, B. (2012). The relationship between human resource information system (hris) functions and human resource management (HRM) functionalities. *Journal of Management Research*, 4(4), 192-211.
- Opatha, H.H. (2020). HR analytics: a literature review and new conceptual model. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(6), 130-141.
- Osemeke, M. (2012). The impact of human resource management practices on organizational performance: a study of Guinness Nigeria Plc. *International Journal of Arts and Humanities*, 1(1), 79-94.
- Otoo, I.C., Assuming, J., & Agyei, P.M. (2010). Effectiveness of recruitment and selection practices in public sector higher education institutions: evidence from Ghana. *European Scientific Journal*, 14(13), 199-214.

- Paul, H., & Garg, P. (2013). Healing HRM through positive psychology: an outlook. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 133, 141–150.
- Payne, R.A., Hovarter, R., Howell, M., Draws, C., & Gieryn, D. (2018). Succession planning in public health: addressing continuity, costs, and compliance. *Nurse Leader*, 16(4), 253-256.
- Peters-Hawkins, A.L., Reed, L.C., & Kingsberry, F. (2018). Dynamic leadership succession: strengthening urban principal succession planning. *Urban Education*, 53(1), 26-54.
- Picardi, C.A. (2020). *Recruitment and selection: strategies for workforce planning & assessment*. Sage, University of Bridgeport (USA).
- Pinnington, A. (2001). Charles Handy: the exemplary guru. *Philosophy of Management* 1(3), 47-55.
- Phillips, T., Evans, J.L., Tooley, S., & Shirey, M.R. (2018). Nurse manager succession planning: a cost–benefit analysis. *Journal of Nursing Management*, 26(2), 238-243.
- Prasetya, A., & Kato, M. (2011). The effect of financial and non-financial compensation to the employee performance. *The 2nd International Research Symposium in Service Management*. Yogyakarta, Indonesia.
- Prihantoko, C., & Ferijani, A. (2021). Effect of compensation and benefit on employee performance with motivation as moderating variable (a case on millennial employees of a bank in Semarang). *Journal of Management and Business Environment*, 2(2), 188-211.

- Prochazka, J., Vaculik, M., Smutny, P., & Jezek, S. (2018). Leader traits, transformational leadership and leader effectiveness: a mediation study from the Czech Republic. *Journal of East European Management Studies*, 23(3), 474-501.
- Rahman, M.D. (2014). Training and job satisfaction for organizational effectiveness: a case study from the banking sector. *Central European Business Review*, 3(1), 27-34.
- Rachman, T. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Yudhistira, Jakarta.
- Reddy, P.R., & Lakshmikeerthi, P. (2017). 'HR analytics' - an effective evidence based HRM tool. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(7), 23-34.
- Reena, R, Ansari, M.M., & Jayakrishnan, S.S. (2019). Emerging trends in human resource analytics in upcoming decade. *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, 4(8), 260-264.
- Rhine, S.W. (1987). The determinants of fringe benefits: additional evidence. *Journal of Risk & Insurance*, 54(4), 790-799.
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., Alcover, C.M., & Taberner, C. (2011). Coordination process in work teams. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 59–68.
- Rincy, V. M., & Panchanatham, N. (2010). Development of a psychometric instrument to measure work-life balance. *Continental Journal of Social Sciences*, 3, 50–58.

- Ritchie, M. (2020). Succession planning for successful leadership: why we need to talk about succession planning!. *Management in Education*, 34(1), 33–37.
- Robbins, S.T., & DeCenzo, D.A. (2008). *Fundamentals of management: essential concepts and applications*, 6th edition.:Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Robbins, S.T., Judge, T.A., & Vohra, N. (2013). *Organizational behaviour (5th edition)*. Pearson, New York.
- Ross, S.E., Niebling, B.C., & Heckert, T.M. (1999). Sources of stress among college students. *College Student Journal*, 33(2), 312-317.
- Rothwell, W.J. (2010). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*, 4th ed. American Management Association, New York, NY.
- Rothwell, W.J. (2011). Replacement planning: a starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87-99.
- Sabherwal, R., Jeyaraj, A., & Chowa, C. (2006). Information system success: individual and organizational determinants. *Management Science*, 52(12), 1849-1864.
- Samuel, O-A., & Nyarko, K.S. (2015). Leveraging information technology (IT) in recruitment and selection processes- a comparative study. *European Journal of Computer Science and Information Technology*, 3(3), 11-33.
- Saputra, Y.N. (2020). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja dosen. *EDUKASI:*

Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan, 18(1), 118–135.

- Schraeder, M., Self, D.R., Jordan, M.H., & Portis, R. (2014). The functions of management as mechanisms for fostering interpersonal trust. *Advances in Business Research*, 5(1), 50-62.
- Schoonover, C.S. (2011). *Best practices in implementing succession planning*. Schoonover Associates, Virginia.
- Scholtes, P. (1988). *The team handbook: how to use teams to improve quality*. Joiner Associates, Madison.
- Seddon, P.B. (1997). A respecification and extension of the DeLone and McLean model of IS success. *Journal of Information Systems Research*, 8(3), 240-253.
- Sefenu, J.C., & Nyan, J. (2017). *Human resource management*. University of Cape Coast Press, Cape Coast.
- Segbenya, M., & Berisie, T. (2020). The effect of training and development on the performance of senior administrative staff at the University of Education, Winneba, Ghana. *International Journal of Business and Management*, 15(2), 49-61.
- Seniwoliba, A.J. (2015). Succession planning: preparing the next generation workforce for the university for development studies. *Research Journal of Educational Studies and Review*, 1(1), 1-10.
- Serdyukov, P. (2017). Innovation in education: what works, what doesn't, and what to do about it?. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 10(1), 4-33.
- Shibly, H.A. (2011). Human resources information systems success assessment: an integrative model.

- Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(5), 157-169.
- Sinha, V. & Thaly, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Management*, 18(2), 141-156.
- Slintak, K. (2015), Cultural reversal: why does obedience lose with the initiative?. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 3(2), 59-75.
- Slintak, K. (2019). A new concept of management. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(1), 201-213.
- Spaans, M., Veen, V.D., & Janssen-Jansen, L. (2010). The concept of non-financial compensation: what is it, which forms can be distinguished and what can it mean in spatial terms?. *Planum: The European Journal of Planning*, 5(22),12-18.
- Steinmann, B., Klug, H., & Maier, G. W. (2018). The path is the goal: how transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 2338.
- Stockport, G.J. (2010). Semco: cultural transformation and strategic leadership. *International Journal of Technology Marketing*, 5(1), 67-78.
- Suharti, L., & Sulistyono, P.R. (2018). The implementation of human resources information system and its benefit for organizations. *Diponegoro International Journal of Business*, 1(1), 1-7.
- Swabnepeel, B., Erasmus, B., Van Wylk, M., & Schenk, H. (2003). *South African human resource management: theory and practice*. Juta, Cape Town.

- Syed, Z., & Jama, W. (2012). Universalistic perspective of HRM and organisational performance: meta-analytical study. *International Bulletin of Business Administration*, 13, 47-57.
- Tahernejad, A., Ariffin, R.R., Ghorban, Z.S., & Babaei, H. (2015). Ethical leadership and employee-organisational outcomes in the hotel industry. *South African Journal of Business Management*, 46(2), 89-98.
- Taiwo, A.S., Catherine, P.M., & Esther, A.F. (2016). Work-life balance imperatives for modern work organization: a theoretical perspective. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 4(8), 57-66.
- Tariszka- Semegine, E. (2012). Organizational internal communication as a means of improving efficiency. *European Scientific Journal*, 8(15), 86-96.
- Theodore, J.D. (2011). *Culture and the development of management: an International example*. Lyseis Public Policy Publishing, Richmond.
- Theodore, J. (2012a). Organizational development interventions in learning organizations. *International Journal of Management & Information Systems*, 17(1), 65–70.
- Theodore, J. (2012b). Learning organizations, the American employee and manager, and the developmental role of the social sciences. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4), 6-10.

- Timm, P.R., & Peterson, B.D. (2000). *People at work: human behaviour in organisations, 5th ed.* South-Western College Publishers, Nashville.
- Touma, J. (2021) Theories X and Y in combination for effective change during economic crisis. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 9(1)*, 20-29.
- Turner, D.W. (2010). Qualitative interview design: a practical guide for novice investigators. *The Qualitative Report, 15(3)*, 754-760.
- Tursunbayeva, A., Bunduchi, R., Franco, M., & Pagliari, C. (2017). Human resource information systems in health care: a systematic evidence review. *Journal of the American Medical Informatics Association, 24(3)*, 633–654.
- Văcar, A. (2015). Influence and leadership. *Studies in Business and Economics, 10(2)*, 196-201.
- Vogi, A.J. (2006). Buyout fever. *Across the Board, 43(4)*, 24-30.
- Watson, T.J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management, 21(6)*, 915-931.
- Waqas, M., Javaid, S., & Sabir, F. (2015). Outcomes of external and internally hired employees: highlighting buy and build strategy. *Academy of Contemporary Research Journal, 54(2)*, 1-6.
- Wille, E., & Hammond, V. (1981). *The computer in personnel work.* Institute of Personnel Management, London.

- Wiseman, R.M. & Gomez-Mejia, L.R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk-taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133-153.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M., & Allen, M.R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446.
- Yamoah, E.E. (2013). Relationship between compensation and employee productivity. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 51(15),1-5.
- Yukl, G.A. (2010). *Leadership in organizations*. Person Prentice Hall, Upper Saddle Creek River.
- Zaleznik A. (2004). Managers and leaders: are they different?. *Clinical Leadership & Management Review: The Journal of CLMA*, 18(3), 171–177.
- Zeb, A., Sultan, F., Hussain, K., *et al.* (2018). The influence of compensation and benefits and employees' involvement on employees' outcomes evidence from PTCL. *International Journal of Research & Review*, 5(11), 98-103.
- Zoltan, R., & Vancea, R. (2015). Organizational work groups and work teams – approaches and differences. *Ecoforum*, 4(1), 94-98.
- Zottoli, M.A., & Wanous, J.P. (2000). Recruitment source research: current status and future directions. *Human Resource Management Review*, 10(4), 353-382.

RANGKUMAN EKSEKUTIF

Di abad ke-21, manusia dianggap sebagai elemen vital untuk segala kegiatan bisnis. Aset suatu perusahaan yang paling berharga adalah kinerja karyawan. Pada praktiknya, manajemen sumber daya manusia (MSDM) atau *human resources management* (HRM) sangat berperan dalam menyuguhkan segala perubahan dan kesuksesan, sehingga dituntut untuk profesional. Atribut ini berujung pada keberhasilan bisnis.

Dimulai pada deskripsi singkat mengenai MSDM, kemudian pembaca diharapkan akan mencermati tujuh dasar pengelolaan SDM yang akan difokuskan pada kontribusi dan perannya. Singkat cerita, MSDM adalah upaya untuk mengelola segala SDM agar meraih kinerja yang maksimal. Penulis ingin membagi sedikit cerita dan memberi contoh diatas semisal disektor bisnis. Tentu, perusahaan menargetkan dan perlu mencari kapasitas SDM yang relevan dengan kebutuhan (lingkungan) kerja. Sederhananya, alasan ini dapat bertahan lama dan lebih konsisten. Produktivitas dan kebahagiaan mereka harus selaras dengan budaya sebuah perusahaan.

Kasus lainnya yang bisa dieskplor adalah dimensi keterlibatan. Kedua belah pihak, dalam hal ini karyawan dan perusahaan harus saling terlibat. Mereka yang tampak produktif, akan menyuguhkan pekerjaan dengan kualitas maksimal dan berkreasi untuk membuat konsumen/pelanggan lebih bahagia. Dibalik perusahaan, bagian pengawasan SDM, turut menyediakan manajemen bakat, administrasi, tata kelola/hukum,

pelatihan, peralatan, dan pengetahuan untuk memajukan dan mempertahankan nilai perusahaan.

Esensi mendasar, memunculkan pertanyaan seputar bagaimana penetrasi dari MSDM dalam meningkatkan kinerja perusahaan dengan pendekatan pengelolaan SDM yang berkesinambungan? Lantas, sejauh mana dominasi keduanya untuk merumuskan pondasi kebijakan SDM yang matang? Kedua jawaban itu digabungkan kedalam penjelasan dibawah ini.

Pertama, analitik SDM dan data. Di 1 (satu) dekade terakhir, tepatnya sejak era 2000-an sampai dengan 2010-an, SDM telah membuat lompatan besar menjadi lebih eksplisit yang dilengkapi oleh data. Perlu diketahui, masuknya sistem informasi SDM menjadi komponen yang terpola (sistem entri data). Dari sini, ketepatan keputusan yang mempertimbangkan unsur resiko dapat diminimalisir dan dirancang. Ini tak lepas dari pelaporan tentang perjalanan organisasi di masa lalu dan saat ini, sehingga penggunaan analitik SDM bisa membuat proyeksi-proyeksi. Seperti contoh, kepuasan pelanggan dapat ditinjau dari kebutuhan tenaga kerja, niat masuk-keluar karyawan, efek dari calon karyawan berdasarkan rekrutmen, dan pengalaman mereka sendiri. Secara imajinatif, melalui data ini, perusahaan tertentu dapat mengukur berbagai keputusan mengacu data. Seringkali kebijakan ini seringkali bersifat objektif, dimana dukungan manajemen akan mempermudah penelusuran keputusan-keputusan.

Kedua, sistem informasi SDM. Konsistensi mewujudkan SDM secara lebih baik ditempuh dengan

alat praktik yang sinkron antara sistem pelacakan saat rekrutmen pelamar dengan seleksi yang profesional, sehingga sistem menjadi budaya yang terukur. Perekrutan disini sekaligus melihat manajemen kinerja sesuai peringkat kinerja dan tujuan individu. Bagi pengembangan kepemimpinan, distribusi konten internal telah berbasis sistem manajemen pembelajaran (LMS) yang mampu memodernisasi persetujuan pelatihan dan melacak daya dukung anggaran perusahaan. Sistem upah/penggajian karyawan yang layak, idealnya menerapkan spesialis kompensasi, dimana perencanaan suksesi yang efektif memungkinkan digitalisasi disetiap alat kerja. Konsekuensi dari fungsi tersebut seringkali dilakukan didalam sebuah sistem. Tetapi, kadang, pada aplikasinya terbagi kedalam beberapa sistem SDM yang berbeda. Poinnya, bekerja dibidang pengembangan SDM, mesti disisipi dengan elemen digital secara signifikan untuk memudahkan pekerjaan maupun mengurangi resiko.

Ketiga, perencanaan suksesi. Ini dijabarkan sebagai proses perencanaan yang progresif, asalkan karyawan yang berprestasi meninggalkan atau mundur dari perusahaan. Misalkan, apabila seorang manajer dilevel atas (senior) yang paling berpengaruh berhenti dari pekerjaannya, maka perusahaan dapat mengantisipasi untuk menyiapkan penggantinya dan menghemat uang perusahaan dengan signifikan, tanpa mengecualikan jaminan kelangsungan perusahaan. Sering kali, perencanaan suksesi dideskripsikan atas upaya pengembangan dan kepemimpinan, serta penilaian performa. Saluran bakat akan tercipta sendirinya dari hal

itu. Kumpulan kandidat pengganti yang siap dan telah memenuhi syarat dalam mengisi kekosongan disuatu posisi, apabila ada karyawan senior yang keluar. Memelihara jalur pipa dan membangunnya dianggap kunci dalam MSDM yang konsisten.

Keempat, seleksi dan rekrutmen. Lantaran keempat dimensi terdahulu sering kali menjadi perdebatan para pengamat dan akademisi, maka seleksi dan rekrutmen merupakan bagian yang menonjol. Mengapa paling terlihat? Jika kita berandai saat berada ditahap wawancara, maka memilih dan merekrut kandidat terbaik agar bekerja dan data ke perusahaan, adalah tugas sentral dari divisi pengembangan SDM. Seperti diketahui, bahwa mereka sebagai sumber penghidupan organisasi dan menemukannya, adalah sebuah keutamaan. Permintaan terhadap karyawan baru, umumnya dimulai saat sebuah pekerjaan baru akan dibuka maupun pekerjaan itu sedang dibuat. Seketika, manajer secara langsung melampirkan deskripsi pekerjaan ke divisi tersebut dan mereka mulai mempertimbangkan kandidat yang paling cocok dengan jati diri perusahaan. Pada proses ini, divisi pengembangan SDM bisa menerapkan jalur seleksi yang berbeda dalam menemukan dan mencari calon/pelamar terbaik untuk menempati posisi pekerjaan yang disediakan. Instrumen ini termasuk metode rekrutmen, pemeriksaan referensi, penilaian berbeda, dan sesi wawancara.

Kelima, pengembangan dan pembelajaran dirangkai dari karakteristik budaya, lingkungan, pengaruh wilayah, dan pengalaman hidup yang bermuara pada

suatu produk. Perubahan hukum dan sosial, teknologi, dan adaptasi karyawan, memastikan bahwa pengembangan dan pembelajaran dapat berjalan beriringan. Kedua sisi ini turut menopang mereka untuk meningkatkan keterampilan dan melatih kembali intensitas kepemimpinan yang bijak, serta membantu memajukan organisasi meraih prospek jangka panjang. Banyak diantaranya yang mempunyai anggaran untuk tetap memfokuskan pelajaran dan pengembangan. Pendistribusian faktor finansial harus sampai kepada karyawan melalui penerimaan peluang jenjang karir, pelatihan-pelatihan, membentuk sikap kepemimpinan, dan menyiapkan calon pemimpin baru dimasa depan.

Beberapa karyawan yang baru tiba di sebuah perusahaan, tentu memiliki pengalaman dan pengetahuan berbeda dari apa yang didapatkan dari perusahaan tempat bekerja terdahulu. Mereka diberi keterampilan dan pengembangan untuk menjadi seorang pemimpin dengan menjembatani kesenjangan dalam kekurangan yang dimiliki saat ini.

Keenam, manajemen kinerja. Cakupan ini kian vital pasca karyawan bergabung di perusahaan. Sesi ini adalah tak kalah pentingnya. Peningkatan laba perusahaan dan menunjang mereka untuk menjadi yang terbaik secara individual dan kelompok, merupakan dukungan yang serius tanpa mengabaikan manajemen kinerja. Para karyawan mempunyai rentetan tanggung jawab tertentu yang selalu dijaga. Struktur bagi manajemen kinerja memungkinkan mereka mencapai performa terbaik dan memperoleh umpan balik berkaitan dengan itu. Ilustrasinya, umpan balik idealnya lebih informal,

berorientasi pada relasi – klien, evaluasi rekan kerja, memperhitungkan kinerja formal (1 vs 1), dan ketangguhan meraih prestasi. Siklus perusahaan bekerja biasanya dalam 1 (satu) periode meliputi performa karyawan, peninjauan, pemantauan, dan utamanya adalah perencanaan. Hasilnya, proses pengklasifikasian karyawan menghasilkan 2 (dua) *output*, yakni karyawan berpotensi rendah vs karyawan berpotensi tinggi dan mereka dengan kinerja rendah vs mereka yang berkinerja tinggi. Keberhasilan manajemen kinerja syarat akan tanggung jawab antara pihak manajerial diberbagai tingkatan. Pimpinan yang mendukung divisi pengembangan SDM merupakan bagian terpenting untuk menggapai kinerja yang impresif. Margin keuntungan bisnis, keberlanjutan organisasi, efisiensi, dan pemberdayaan karyawan secara komprehensif menjadi fundamental bagi nilai-nilai perusahaan. Apabila terdapat karyawan yang tidak cocok untuk peran mereka dan berkinerja buruk secara konsisten, memungkinkan untuk diberhentikan.

Ketujuh, tunjangan dan kompensasi. Khusus sesi, sejenak kita memikirkan bahwa tunjangan dan kompensasi seringkali disalahartikan oleh sebagian orang. Kompensasi secara utuh, dimaknai dengan kunci untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan. Satu diantara dalam MSDM adalah mengenai cara penggajian untuk pemerataan secara wajar. Artinya, kewajaran sebagai bentuk penghargaan yang layak bagi karyawan yang telah melaksanakan job desk sesuai keahlian mereka masing-masing. Deskripsi tentang tawaran gaji yang sesuai merupakan bagian penting untuk menarik

potensi/bakat terbaik. Hal ini harus diimbangi dengan margin profit dan anggaran masing-masing perusahaan. Bidang SDM wajib menetapkan standar prestasi dan kenaikan gaji. Selain itu, akan ada audit gaji dikesempatan tertentu, bahkan tak segan untuk bertindak menegur dan memotong gaji karyawan, apabila mereka melakukan tindakan yang cenderung merugikan citra perusahaan, menyalahgunakan wewenang, serta melakukan korupsi.

Ada 2 (dua) jenis dari kompensasi yaitu primer dan sekunder. Secara garis besar, kompensasi primer dibayarkan langsung mencakup gaji tiap bulannya atas imbalan per item pekerjaan, bahkan mengacu kinerja. Kendati demikian, kompensasi sekunder juga tak kalah menarik. Terkadang, para karyawan turut antusias akan hal ini yakni imbalan berbentuk non-moneter. Cakupan dari bagian kompensasi moneter, seperti fasilitas pendukung (laptop dan kendaraan) dari perusahaan, hari libur ekstra, fleksibilitas waktu kerja tanpa mengesampingkan target, jasa penitipan anak, masa pension, dan berbagai macam bentuk lainnya.

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Tetra Hidayati, S.E., M.Si sebagai dosen senior yang tergabung dalam civitas akademik di Program Studi Manajemen (Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mulawarman). Tercatat, beliau adalah alumni Universitas Mulawarman pada 1992 dan sukses menyanggah gelar Sarjana

Ekonomi (SE). Melanjutkan studi jenjang Master di Universitas Hasanuddin serta berhak meraih gelar Magister Sains (M.Si) ditahun 2003. Lalu, masih di kampus serupa, lulus di Program Doktor pada 2011 dan meraih gelar Dr.

Teranyar, beliau dipercaya untuk melanjutkan estafet kepemimpinan sebagai Koordinator Program Magister Manajemen untuk kedua kalinya (dari periode 2016-2020 ke periode 2020-2024). Alhasil, jerih payah beliau membuahkan bukti nyata. Berbagai torehan prestasi organisasi dan individual telah dihasilkan melalui kegiatan-kegiatan ilmiah, beberapa buku karangan, hingga berbagai pelatihan turut berhasil diselenggarakan. Selain itu, hasil publikasi artikel bertaraf/bereputasi nasional maupun internasional juga sukses termuat di lembaga-lembaga pengindeks jempolan. Pengalaman beliau selaku akademisi dan berkecimpung didunia praktisi, sekaligus mengukuhkan minat pada area MSDM, metodologi penelitian, MSDM strategik, serta perubahan dan perkembangan organisasi.

Bila ada pertanyaan lanjutan seputar berbagi pengetahuan, pembaca dapat secara langsung testimoni dan menghubungi beliau melalui e-mail:

(tetra.hidayat@feb.unmul.ac.id/hidayati.tetra@yahoo.com)

atau penelusuran pada Scopus ID:

(<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210415075>)

Dan ResearchGate:

(<https://www.researchgate.net/profile/Tetra-Hidayati>).