



IPB INTERNASIONAL



# FILSAFAT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. I Made Darsana, S.E., M.M.

## KATA PENGANTAR

Salam sejahtera bagi kita semua

Saya merasa berbahagia dan bangga dengan terbitnya buku yang mengulas tentang manajemen sumber daya manusia. Buku yang berjudul "Filsafat Manajemen Sumber Daya Manusia" ini merupakan karya yang ditulis oleh dosen dari kampus Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional (IPBI), dengan tujuan untuk memperkaya pengetahuan kita semua tentang aspek yang sangat vital dalam organisasi, yaitu sumber daya manusia. Sebagai rektor dari institusi ini, saya selalu mengutamakan pentingnya pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Kita semua menyadari bahwa manusia adalah aset terbesar dalam setiap organisasi. Buku ini akan membantu kita untuk memahami lebih dalam tentang filsafat di balik manajemen sumber daya manusia, yang pada gilirannya akan membantu kita mengelola dan mengoptimalkan potensi para pekerja kita.

"Filsafat Manajemen Sumber Daya Manusia" menyajikan gagasan-gagasan, teori-teori yang mendalam, dan contoh-contoh praktis yang relevan dengan menggambarkan berbagai situasi dan tantangan yang dihadapi oleh para profesional di bidang ini. Dalam buku ini, kita akan menjelajahi konsep-konsep seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, motivasi, serta pentingnya etika dan keadilan dalam konteks sumber daya manusia.

Buku ini juga memberikan pandangan yang inovatif dan strategis tentang bagaimana menghadapi perubahan dan tantangan yang terus berkembang dalam dunia kerja. Dalam era yang serba cepat dan berubah ini, pengetahuan yang mendalam tentang manajemen sumber daya manusia

adalah suatu keharusan bagi setiap organisasi yang ingin bertahan dan berkembang.

Saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada penulis atas kontribusinya yang berharga dalam menghasilkan karya ini. Saya juga berharap bahwa buku ini akan menjadi sumber inspirasi bagi para mahasiswa, dosen, dan praktisi manajemen sumber daya manusia untuk terus meningkatkan kualitas diri dan organisasi. Dengan segala hormat, saya mengundang Anda semua untuk membuka halaman-halaman "Filsafat Manajemen Sumber Daya Manusia" ini, dan mengeksplorasi dunia yang menarik ini. Saya yakin bahwa buku ini akan menjadi panduan yang sangat berharga bagi kita semua dalam mencapai keunggulan dan kesuksesan dalam manajemen sumber daya manusia.

Terima kasih.

Dr. I Made Sudjana, S.E.,M.M.,CHT.,CHA  
Rektor IPB Internasional

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Secara harfiah, filsafat berasal dari bahasa Yunani kuno. Kata "filsafat" terdiri dari dua kata, yaitu "philos" yang berarti "cinta" atau "kecintaan", dan "sophia" yang berarti "kebijaksanaan" atau "pengetahuan". Jadi, secara harfiah, filsafat dapat diartikan sebagai "cinta terhadap kebijaksanaan" atau "cinta terhadap pengetahuan" (Rapar, 2001). Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada individu-individu yang bekerja atau terlibat dalam suatu organisasi atau perusahaan. SDM merupakan komponen yang vital dalam mencapai keberhasilan dan pertumbuhan organisasi (Milkovich & Boudreau, 2018). Konsep SDM melibatkan aspek-aspek seperti perekrutan, seleksi, pengembangan, penilaian, dan pengelolaan karyawan atau anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam konteks ini, SDM seringkali merujuk pada tenaga kerja atau karyawan yang ada dalam suatu organisasi dan dianggap sebagai aset penting yang berkontribusi pada keberhasilan dan pertumbuhan organisasi tersebut (Cascio, 2018).

Filsafat SDM dapat diartikan sebagai pendekatan atau pemikiran filosofis yang berkaitan dengan

pengelolaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. Ini mencakup konsep-konsep, nilai-nilai, dan prinsip-prinsip yang membimbing pengambilan keputusan dan tindakan terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia.

Menurut Dessler (2019), filsafat SDM dapat melibatkan pertanyaan-pertanyaan seperti: Apa tujuan sebenarnya dari pengelolaan SDM? Bagaimana pendekatan yang tepat dalam merekrut, mengembangkan, dan memotivasi karyawan? Apa peran dan tanggung jawab organisasi terhadap kesejahteraan dan perkembangan karyawan? Bagaimana nilai-nilai dan etika dapat diterapkan dalam pengelolaan SDM?

Pendekatan filsafat SDM membantu dalam memahami dan merumuskan kerangka kerja yang lebih luas untuk pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya berfokus pada aspek praktis atau teknis, tetapi juga mempertimbangkan nilai-nilai, etika, dan tujuan yang lebih mendalam dalam pengelolaan tenaga kerja. Filsafat sumber daya manusia (SDM) juga diartikan sebagai pendekatan atau kerangka berpikir yang berkaitan dengan konsep dan nilai-nilai yang mendasari pengelolaan manusia sebagai sumber daya di dalam suatu organisasi atau lingkungan kerja (Belcourt, Bohlander & Snell, 2019). Filsafat SDM

mencakup pemahaman tentang hubungan antara manusia dan pekerjaannya, serta bagaimana memperlakukan manusia sebagai individu yang memiliki nilai dan potensi unik. Hakekat filsafat SDM melibatkan pemahaman bahwa manusia bukan sekadar alat atau faktor produksi semata, tetapi juga memiliki dimensi moral, emosional, intelektual, dan sosial. Filsafat SDM mengakui keberagaman manusia dan pentingnya menghormati dan memanfaatkan keberagaman tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini juga menekankan pentingnya mengembangkan dan memelihara hubungan yang sehat antara organisasi dan individu. Filsafat SDM menganggap manusia sebagai aset berharga yang harus diperhatikan, dikembangkan, dan diberdayakan agar mereka dapat memberikan kontribusi maksimal dalam mencapai tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 2018).

Selain itu, filsafat SDM juga menekankan pentingnya keadilan, etika, dan tanggung jawab sosial dalam pengelolaan manusia. Organisasi harus memperlakukan karyawan dengan adil dan menghormati hak-hak mereka, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman, inklusif, dan bermartabat. Filsafat SDM juga memandang bahwa pengembangan potensi manusia adalah investasi jangka panjang yang berdampak positif

pada keseluruhan organisasi (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2019). Dengan memberikan kesempatan untuk pengembangan pribadi dan profesional, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, meningkatkan produktivitas, dan mempertahankan talenta terbaik. Secara keseluruhan, hakekat filsafat SDM adalah melihat manusia sebagai aset berharga yang harus diperhatikan dan dikembangkan secara holistik. Pendekatan ini memperhatikan kebutuhan, nilai, dan potensi individu dalam konteks kerja, serta menghargai keberagaman dan mendorong tanggung jawab sosial dan keadilan dalam pengelolaan manusia di organisasi atau lingkungan kerja.

## **B. Tujuan Filsafat SDM**

Filsafat tidak pernah secara membabi buta menerima berbagai gagasan, keyakinan, egoisme ilmiah, atau pandangan tentang kepribadian yang murni individual. Padahal, filsafat berusaha menelaah, mengkritisi, dan mencoba menjawab pertanyaan dengan cara-cara baru berdasarkan realitas dan tuntutan dinamika perkembangan yang dihadapi. Oleh karena itu, filsafat tidak akan pernah memantapkan dirinya sebagai kebenaran ideologis yang sepenuhnya sempurna dan tertata sepenuhnya yang mengikat orang (Russell, 2004).

Sebaliknya, filsafat tetap menjadi program pencerahan dalam kerangka otonomi, emansipasi, dan perkembangan manusia. Beberapa alasan mengapa filsafat SDM penting adalah karena terkait dengan:

1. Visi dan Misi Organisasi: Filsafat SDM membantu organisasi dalam merumuskan visi, misi, dan nilai-nilai yang mendasari pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini penting untuk memastikan bahwa pengelolaan SDM sejalan dengan tujuan jangka panjang organisasi.
2. Pengembangan Karyawan: Filsafat SDM memberikan panduan tentang bagaimana mengembangkan karyawan secara efektif. Ini melibatkan penilaian kebutuhan pelatihan dan pengembangan, pengelolaan kinerja, pengakuan, dan kesempatan karier. Filsafat SDM yang baik akan memastikan adanya investasi yang tepat pada pengembangan potensi karyawan.
3. Pengelolaan Kesejahteraan Karyawan: Filsafat SDM yang baik juga mengakui pentingnya kesejahteraan karyawan. Ini termasuk memastikan kondisi kerja yang aman dan sehat, keselarasan kerja dan kehidupan pribadi, serta memberikan dukungan dan penghargaan yang memadai. Fokus pada



kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan kepuasan, motivasi, dan produktivitas mereka.

4. Budaya Organisasi yang Positif: Filsafat SDM dapat membentuk budaya organisasi yang positif. Nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang dipromosikan melalui filsafat SDM mempengaruhi cara orang berinteraksi, bekerja sama, dan berkontribusi dalam organisasi. Budaya yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan inovatif.
5. Keberlanjutan Organisasi: Filsafat SDM yang berfokus pada pengembangan dan kesejahteraan karyawan dapat membantu organisasi dalam membangun keberlanjutan jangka panjang. Dengan menghargai dan merawat karyawan, organisasi dapat membangun hubungan yang kuat, meningkatkan retensi tenaga kerja, dan mendorong pertumbuhan dan inovasi jangka panjang.

### **C. Peran Filsafat dalam Pengelolaan SDM**

Salah satu peran penting filsafat yakni membuat manusia menjadi lebih manusiawi. Dengan kata lain, melalui kajian filsafat, manusia lebih setia mendidik diri

sendiri dan membangun atas dasar kesadaran dan tanggung jawab manusia untuk menemukan jati dirinya yang unik (Nietzsche, 2008). Melalui ini, orang dibimbing untuk mengatasi masalah hidup mereka dalam proses penemuan yang komprehensif, akurat, bijaksana dan cerdas. Tugas mengatasi masalah kehidupan manusia sudah selesai karena mencakup aspek jasmani dan rohani. Dengan kata lain, ciri seorang filosof adalah dia jelas tentang apa yang terlibat dalam kehidupan manusia, tetapi juga tentang bagaimana menghadapi dunia itu sendiri (Russell, 2004). Dalam hal ini, filosof harus dapat sejenak melepaskan diri atau menjauhkan diri dari gejolak kehidupan dan kepentingan subyektif agar hidupnya sendiri, termasuk kepentingan dan keinginan subyektifnya, menjadi subyek penelitiannya. Beginilah cara filsuf mencapai objektivitas dan kebebasan hati, sehingga penilaian yang objektif dan benar terhadap manusia dan dunia dengan segala karakteristiknya dimungkinkan. Dari segi filosofis, objektivitas merupakan ciri orang dewasa yang matang secara mental. Jadi seorang filosof lebih bijaksana ketika dia memiliki sikap objektif terhadap dunia ini, termasuk SDM itu sendiri (Tamin, 2015). Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa, filsafat SDM yang baik memainkan peran penting dalam memandu pengelolaan

sumber daya manusia dengan mempertimbangkan tujuan organisasi, perkembangan karyawan, kesejahteraan mereka, budaya organisasi, dan keberlanjutan jangka panjang. Sumber daya manusia dimaksudkan untuk memberikan pemahaman tentang konteks dan pentingnya filsafat sumber daya manusia dalam dunia kerja. Berikut adalah beberapa poin yang dapat dijelaskan dalam latar belakang tersebut:

1. Perubahan dalam dunia kerja: Menggambarkan perubahan signifikan yang terjadi dalam dunia kerja modern. Hal ini meliputi perkembangan teknologi, globalisasi, perubahan demografi, dan dinamika organisasi yang semakin kompleks. Perubahan ini memengaruhi cara organisasi mengelola sumber daya manusia dan memerlukan pendekatan yang lebih holistik dan manusiawi.
2. Pengakuan terhadap nilai manusia: Menjelaskan bahwa dalam era yang lebih manusiawi, organisasi menyadari bahwa karyawan bukan sekadar "sumber daya" atau "aset" yang dapat dimanfaatkan semata. Manusia memiliki nilai intrinsik dan martabat yang harus dihormati. Pendekatan yang lebih humanis dan berpusat pada manusia

diperlukan untuk mengoptimalkan kontribusi dan kesejahteraan karyawan.

3. Kompleksitas tantangan manusia: Menguraikan tantangan kompleks yang dihadapi oleh individu dalam dunia kerja modern. Dalam lingkungan yang terus berubah, karyawan dihadapkan pada tekanan, persaingan, beban kerja yang tinggi, serta tuntutan untuk mengembangkan keterampilan dan beradaptasi dengan cepat. Filsafat sumber daya manusia membahas tentang bagaimana organisasi dapat membantu karyawan menghadapi tantangan ini dan mencapai potensi maksimal mereka.
4. Peningkatan kualitas kerja: Menekankan pentingnya meningkatkan kualitas kerja dan kinerja organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam dunia yang terus berkembang, organisasi perlu mengakui bahwa investasi dalam pengembangan dan pengelolaan karyawan adalah faktor kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif.
5. Peran etika dan tanggung jawab sosial: Menyoroti peran etika dan tanggung jawab sosial dalam pengelolaan sumber daya manusia. Filsafat sumber daya manusia menekankan perlunya organisasi

bertanggung jawab terhadap kesejahteraan karyawan, kesetaraan, dan keadilan dalam lingkungan kerja. Etika dan tanggung jawab sosial juga melibatkan penerapan praktik yang berkelanjutan secara sosial dan lingkungan.

Filsafat SDM akan memberikan pemahaman yang komprehensif tentang konsep dan prinsip-prinsip yang mendasari pendekatan filosofis terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam konteks dunia kerja (Mathis, & Jackson, 2019). Berikut adalah beberapa tujuan yang mungkin ingin dicapai melalui penulisan buku tersebut:

1. Membangun pemahaman tentang filsafat sumber daya manusia: Buku ini bertujuan untuk memperkenalkan pembaca pada konsep-konsep dan prinsip-prinsip dasar dalam filsafat sumber daya manusia. Dengan memberikan landasan teoritis yang kuat, buku ini mengajak pembaca untuk memahami pentingnya memperlakukan manusia sebagai sumber daya yang berharga dan mengoptimalkan potensi mereka dalam konteks pekerjaan.
2. Menggali implikasi etis dalam pengelolaan sumber daya manusia: Fokus pada aspek etika dan tanggung jawab sosial dalam sumber daya manusia,

buku ini bertujuan untuk membangun kesadaran dan pemahaman tentang perlunya memperlakukan karyawan dengan adil, menghormati hak asasi manusia, dan menjalankan praktik yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan.

3. Mendorong perubahan positif dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia: Buku ini ingin memotivasi pembaca untuk menerapkan pendekatan yang lebih manusiawi dalam pengelolaan sumber daya manusia di tempat kerja mereka. Dengan memberikan wawasan dan studi kasus praktis, buku ini dapat menginspirasi pembaca untuk mengadopsi praktik-praktik terbaik dalam rekrutmen, pengembangan karir, keadilan organisasi, dan hubungan kerja.
4. Menyoroti pentingnya pengembangan potensi manusia: Salah satu tujuan utama buku ini adalah untuk membahas pentingnya pengembangan potensi manusia dalam konteks pekerjaan. Dengan menjelaskan manfaat investasi dalam pelatihan, pendidikan, dan pengembangan keterampilan karyawan, buku ini mendorong pembaca untuk memprioritaskan pengembangan dan

pertumbuhan profesional individu sebagai sumber daya manusia yang berharga.

5. Memberikan panduan praktis: Buku ini bertujuan untuk memberikan panduan praktis kepada pembaca dalam mengelola sumber daya manusia dengan pendekatan filosofis yang kuat. Dengan memberikan contoh, strategi, dan rekomendasi yang dapat diterapkan, buku ini dapat membantu pembaca mengimplementasikan prinsip-prinsip filsafat sumber daya manusia ke dalam praktik sehari-hari di tempat kerja.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat dijelaskan bahwa, filsafat sumber daya manusia berharap untuk mengubah paradigma pengelolaan sumber daya manusia menjadi lebih manusiawi, adil, dan bertanggung jawab secara sosial, serta memberikan panduan dan inspirasi kepada para pembaca untuk mencapai keseimbangan yang lebih baik antara kesejahteraan karyawan dan kesuksesan organisasi (Sisson, Storey & Wright, 2018).

Filsafat merupakan kerangka pemikiran dan pandangan dunia yang membahas pertanyaan-pertanyaan fundamental tentang eksistensi, pengetahuan, nilai-nilai, dan etika. Sementara itu, SDM melibatkan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam suatu

organisasi(Wibowo & Jati, 2019). Hubungan antara filsafat dan SDM terletak pada pemikiran dan prinsip-prinsip yang membimbing pengambilan keputusan dan tindakan dalam pengelolaan SDM. Filsafat menyediakan kerangka pemikiran yang lebih luas untuk memahami peran dan signifikansi SDM dalam konteks organisasi (Suwarno, E., & Rochmah, 2019). Dalam konteks ini, filsafat dapat mempengaruhi pemahaman tentang visi, misi, dan nilai-nilai organisasi, yang pada gilirannya membentuk kebijakan dan praktik SDM. Filsafat juga dapat membahas pertanyaan etika dalam pengelolaan SDM, seperti keadilan dalam perekrutan dan kebijakan kompensasi yang adil.

Selain itu, filsafat juga dapat memberikan panduan tentang pengembangan karyawan dan pentingnya memperlakukan karyawan sebagai manusia dengan hak, kebutuhan, dan potensi individu. Filsafat dapat mempertimbangkan pertanyaan tentang tujuan sebenarnya dari pengelolaan SDM dan bagaimana mencapai keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kepentingan individu (Snell, Morris & Bohlander, 2018). Dengan demikian, filsafat memberikan landasan pemikiran yang lebih dalam dan mendalam dalam pengelolaan SDM, membantu organisasi mengambil keputusan yang lebih terarah, bertanggung jawab, dan



bermakna dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia mereka.

#### **D. Bentuk Konkret Penerapan Filsafat SDM.**

Selain kerendahan hati, manusia juga membutuhkan kesabaran, ketekunan, tekad dan keteguhan batin untuk menasihati dan mendidik diri sendiri. Dia membutuhkan disiplin, tanggung jawab dan optimisme dalam hidupnya untuk mendapatkan pengetahuan atau kebijaksanaan ini. Maka filsafat ingin menunjukkan bahwa tugas manusia bukan hanya memuaskan "keingintahuannya" dengan pemikiran yang sempit atau terbatas dan keterampilan teknis (*praktis-fungsional*). Sebaliknya, filsafat ingin melampaui itu dan menempatkan perjuangan pengetahuan orang di pusat perjuangan dan tugas memanusiakan manusia sebagai makhluk yang beradab dan beradab dalam semua keberadaan. Manusia secara eksistensial "multidimensi", oleh karena itu pengembangan pemikiran dan pengetahuan dalam berbagai dimensinya juga harus menjadi tugas eksistensial yang lengkap (Kristiawan, 2016). Dalam penerapan filsafat SDM, berikut adalah beberapa bentuk konkret yang bisa diaplikasikan:

1. Penentuan Visi, Misi, dan Nilai Organisasi: Filsafat SDM dapat diwujudkan dengan mendefinisikan visi, misi, dan nilai-nilai yang mendasari pengelolaan SDM. Ini melibatkan identifikasi tujuan jangka panjang organisasi dan prinsip-prinsip yang akan mengarahkan kebijakan dan praktik SDM.
2. Perencanaan dan Pengembangan Karier: Dalam penerapan filsafat SDM, organisasi dapat memberikan perencanaan karier yang jelas kepada karyawan. Ini melibatkan pengidentifikasian peluang pengembangan, penugasan proyek, pelatihan, dan jenjang karier yang memadai sesuai dengan kebutuhan dan potensi individu.
3. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi: Filsafat SDM yang menekankan kesejahteraan karyawan dapat diimplementasikan dengan memberikan fleksibilitas kerja, kebijakan bekerja dari jarak jauh, atau program keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan mendukung kesejahteraan keseluruhan karyawan.
4. Pengakuan dan Penghargaan: Filsafat SDM dapat diterapkan dengan memberikan pengakuan dan penghargaan yang konsisten kepada karyawan

yang berprestasi. Ini bisa berupa penghargaan formal seperti penghargaan karyawan bulanan atau tahunan, atau pengakuan informal seperti apresiasi verbal atau kesempatan promosi.

5. Partisipasi dan Keterlibatan Karyawan: Filsafat SDM yang memperhatikan partisipasi dan keterlibatan karyawan dapat diterjemahkan menjadi praktik seperti pembentukan tim kerja, forum diskusi, atau program keterlibatan karyawan. Ini memungkinkan karyawan untuk berkontribusi secara aktif dalam pengambilan keputusan dan merasa memiliki terhadap tujuan dan hasil organisasi.
6. Pemimpin yang Membangun Hubungan: Filsafat SDM yang mencerminkan pentingnya hubungan antara pemimpin dan karyawan dapat diaplikasikan dengan mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang fokus pada pendampingan, pengarahan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan.

Penerapan konkret dari filsafat SDM akan berbeda untuk setiap organisasi, tergantung pada konteks, nilai-nilai, dan tujuan organisasi tersebut. Filsafat SDM menawarkan kerangka kerja yang luas dan prinsip-prinsip yang dapat

digunakan sebagai panduan untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia dengan cara yang lebih manusiawi, adil, dan bertanggung jawab secara sosial (Bratton & Gold, 2017). Pertama, organisasi perlu memahami dan mengartikulasikan nilai-nilai inti yang ingin diterapkan dalam pengelolaan SDM mereka. Nilai-nilai ini mungkin termasuk kesetaraan, keadilan, transparansi, keberagaman, penghargaan terhadap karyawan, pembelajaran dan pengembangan, serta keseimbangan antara kepentingan individu dan organisasi. Nilai-nilai ini akan menjadi landasan untuk merancang praktik-praktik pengelolaan SDM yang konsisten dan selaras dengan filsafat SDM yang diadopsi oleh organisasi. Kedua, organisasi perlu merancang dan menerapkan praktik-praktik yang sesuai dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang mendasari filsafat SDM mereka (Boxall & Purcell, 2011). Ini termasuk dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan, pengembangan dan pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi dan tunjangan, serta manajemen kesejahteraan karyawan. Praktik-praktik ini harus didasarkan pada prinsip-prinsip objektivitas, keadilan, partisipasi, dan pemenuhan kebutuhan karyawan. Selain itu, penting untuk melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengembangan dan penerapan filsafat

SDM. Ini termasuk pemimpin organisasi, manajer, karyawan, dan bahkan mungkin pihak eksternal seperti serikat pekerja atau perwakilan karyawan. Kolaborasi dan komunikasi yang efektif akan membantu memastikan bahwa praktik-praktik yang diimplementasikan benar-benar mencerminkan nilai-nilai dan prinsip-prinsip filsafat SDM yang diinginkan (Puspitawati, 2016).

Selama proses penerapan, organisasi juga perlu melakukan evaluasi dan penyesuaian terus-menerus. Ini bertujuan untuk memastikan bahwa praktik-praktik yang diterapkan masih relevan, efektif, dan sesuai dengan perubahan kebutuhan dan tuntutan organisasi dan karyawan. Dalam rangka mencapai kesuksesan, penting bagi organisasi untuk secara konsisten mengikuti dan menghidupkan filsafat SDM yang mereka anut. Hal ini akan membantu menciptakan budaya kerja yang sesuai dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang diinginkan, serta mencapai keseimbangan yang lebih baik antara kesejahteraan karyawan dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Hadiwidjojo, 2018).



Gambar : Tokoh-tokoh filsafat dunia.  
Sumber: <https://www.asikbelajar.com>

## **BAB 2**

### **PENGENALAN FILSAFAT SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **A. Sejarah Perkembangan Filsafat SDM**

Saat ini, tanggung jawab filsafat semakin diakui sebagai dasar perkembangan ilmu pengetahuan dan sebagai titik tolak menghubungkan ilmu pengetahuan dengan pendekatan multidisiplin. Dengan demikian, ilmu dan disiplin ilmu tidak terkurung dalam kapsul egoisme ilmiah atau disiplin ilmunya masing-masing, tetapi terbuka untuk saling menyambut dan membangun tugas bersama demi kepentingan manusia dan kemanusiaan, sumber dan norma serta nalar ontologis (Yuisman, 2018).

Filsafat tidak pernah secara membabi buta menerima berbagai gagasan, keyakinan, egoisme ilmiah, atau pandangan tentang kepribadian yang murni individual. Padahal, filsafat berusaha menelaah, mengkritisi, dan mencoba menjawab pertanyaan dengan cara-cara baru berdasarkan realitas dan tuntutan dinamika perkembangan yang dihadapi. Oleh karena itu, filsafat tidak akan pernah memantapkan dirinya sebagai kebenaran ideologis yang sepenuhnya sempurna dan tertata sepenuhnya yang mengikat orang (Chalmers, 2011). Sebaliknya, filsafat tetap menjadi program pencerahan

dalam kerangka otonomi, emansipasi, dan perkembangan manusia, termasuk sumber daya manusia (SDM) itu sendiri.

Perkembangan pemikiran dalam filsafat sumber daya manusia (SDM) telah melalui beberapa tahap sepanjang sejarah. Berikut adalah gambaran umum mengenai perkembangannya:

1. Fokus pada Efisiensi dan Produksi (Awal Abad ke-20): Pada awal abad ke-20, pemikiran dalam pengelolaan SDM didominasi oleh pendekatan efisiensi dan produksi. Tujuan utama adalah meningkatkan produktivitas tenaga kerja dengan mengoptimalkan waktu kerja dan menggunakan metode ilmiah dalam seleksi dan penempatan karyawan.
2. Gerakan Hubungan Manusia (1930-an hingga 1950-an): Pada periode ini, terjadi pergeseran dalam pemikiran SDM dengan munculnya Gerakan Hubungan Manusia. Fokus utama adalah memahami faktor-faktor psikologis dan sosial yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Para ahli menggarisbawahi pentingnya hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan, dan kebutuhan akan komunikasi yang efektif serta penghargaan terhadap individu.



3. Gerakan Keadilan dan Kesetaraan (1960-an hingga 1970-an): Pada era ini, muncul gerakan yang lebih menekankan keadilan dan kesetaraan dalam pengelolaan SDM. Diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, ras, dan asal usul diperdebatkan secara luas. Pemikiran ini mendorong pengembangan kebijakan dan praktik yang adil dan inklusif dalam perekrutan, promosi, dan pengupahan karyawan.
4. Pendekatan Strategis (1980-an hingga 1990-an): Pada periode ini, muncul pendekatan strategis dalam pengelolaan SDM. Fokusnya adalah mengintegrasikan fungsi SDM dengan strategi bisnis organisasi. Manajemen SDM dilihat sebagai mitra strategis yang membantu mencapai tujuan bisnis dan memberikan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan bakat, pengembangan karyawan, dan perencanaan sumber daya manusia.
5. Kepemimpinan dan Keterlibatan Karyawan (2000-an hingga Saat Ini): Dalam era ini, pemikiran SDM semakin memperhatikan peran kepemimpinan yang efektif dan keterlibatan karyawan. Pemimpin diakui sebagai agen perubahan yang penting dalam menciptakan budaya kerja yang positif dan mendorong partisipasi aktif karyawan. Pengelolaan

karyawan berfokus pada pengembangan potensi mereka, keseimbangan kerja-kehidupan, dan penghargaan yang adil.

Perkembangan pemikiran dalam filsafat SDM terus berubah dan berkembang seiring dengan perubahan sosial, ekonomi, dan organisasional. Tren saat ini termasuk penekanan pada inklusivitas, keberagaman, keberlanjutan, dan adaptasi terhadap teknologi yang terus berkembang.

## **B. Perkembangan Filsafat SDM Di Era Global**

Sebagai induk pengetahuan yang matang, filsafat tidak pernah mengikat atau membelenggu pengetahuan di dalam batas-batasnya. Filsafat terus mendorong kemandirian ilmu pengetahuan sehingga dapat mengembangkan gagasan dan metode unik dalam bidang keilmuan global (Rescher, 2018). Filsafat juga terus berperan dalam melahirkan benih-benih pemikiran, pengetahuan dan ilmu pengetahuan untuk tujuan praktis, dan dalam bentuk teknologi, industri untuk memenuhi kebutuhan hidup manusia, dan upaya klinis untuk mengatasi kemudharatan. tentang pembangunan. Di era global, perkembangan filsafat SDM menghadapi tantangan dan peluang baru yang disebabkan oleh faktor-faktor seperti globalisasi, perkembangan teknologi informasi, perubahan demografi,

dan dinamika pasar global (Thite & Budhwar, 2019). Berikut adalah beberapa tren dan perkembangan yang terkait dengan filsafat SDM di era global:

1. **Pengelolaan Keaneekaragaman:** Dalam era global yang semakin terhubung, organisasi menghadapi tantangan dalam mengelola keaneekaragaman tenaga kerja yang melibatkan berbagai budaya, latar belakang, bahasa, dan nilai-nilai. Filsafat SDM yang berkembang dalam era ini memperhatikan inklusivitas, penghormatan terhadap keaneekaragaman, dan menciptakan lingkungan kerja yang ramah multikultural.
2. **Mobilitas Tenaga Kerja:** Globalisasi telah memungkinkan mobilitas tenaga kerja yang lebih besar di seluruh dunia. Filsafat SDM dalam era global mencakup manajemen talenta global, kebijakan penempatan internasional, dan pengembangan karyawan yang siap untuk bekerja di lingkungan lintas budaya.
3. **Peningkatan Peran Teknologi:** Teknologi informasi dan digitalisasi mempengaruhi cara kerja dan pengelolaan SDM. Filsafat SDM yang berkembang dalam era ini mempertimbangkan peran teknologi dalam perekrutan, pelatihan, manajemen kinerja,

dan komunikasi antara karyawan. Hal ini juga melibatkan perlunya mengembangkan keterampilan digital dan adaptasi terhadap perubahan teknologi yang cepat.

4. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan: Era global memberikan perhatian lebih pada keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Filsafat SDM yang maju melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, memberikan otonomi dalam pekerjaan, dan menciptakan budaya kerja yang berbasis pada kolaborasi, inovasi, dan partisipasi aktif karyawan.
5. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi: Dalam era global yang serba cepat dan serba terhubung, filsafat SDM yang berkembang menekankan pentingnya menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Organisasi diharapkan untuk memperhatikan kebutuhan keseimbangan kerja-kehidupan pribadi karyawan, termasuk fleksibilitas kerja, kebijakan cuti yang adil, dan dukungan dalam mengatasi stres dan tekanan kerja.
6. Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial: Era global juga menuntut organisasi untuk

memperhatikan keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Filsafat SDM yang berkembang mencakup praktik yang berkelanjutan, pengelolaan lingkungan, keadilan dalam rantai pasokan, dan kepedulian terhadap komunitas lokal dan global.

Perkembangan filsafat SDM di era global mencerminkan perubahan dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi dalam mengelola sumber daya manusia mereka secara efektif dan responsif terhadap lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan terhubung secara global (Armstrong & Taylor, 2017).

### **C. Peran Filsafat SDM Di Industri Hospitality**

Seperti seorang ibu yang melahirkan bayi-bayi ilmu, filsafat menjaga dirinya dengan melahirkan bayi-bayi ilmu di dalam rahimnya, sehingga membentuk cabang-cabang ilmu baru dan cabang-cabang yang sifatnya khusus. Dalam hal ini, filsafat tidak mau mati dengan fosil-fosil pemikiran yang hanya hantu imajinasi. Filsafat berusaha menganalisis dan menghasilkan atau memprakarsai kesegaran pemikiran ilmiah, yang memengaruhi sejarah sains dan berkontribusi pada tugas-tugas budaya (Haack, 2013). Filsafat memiliki hubungan internal dengan ilmu sebagai hubungan antara ibu kandung dan anak biologis

yang sah di tanah air manusia sebagai makhluk berpikir (Homo Sapiens). Sebagai ibu kandung yang memelihara pengetahuan, filsafat, dalam berbagai proses diskusi dan penelitian kritis, menyediakan bahan pemikiran melalui kritik, koreksi dan penyempurnaan, yang membangun dan mempromosikan tingkat kematangannya sebagai ilmu atau disiplin dan cabang yang mandiri. Karena itu, filsafat tidak menganggap sains sebagai budak aturan filsafat, tetapi mendorong pertumbuhan dan perkembangan sains yang mandiri. Filsafat berusaha membangun wacana ilmiah, mengembangkan dan mempresentasikan hasilnya dalam bentuk ilmu baru yang dapat diuji, dalam proses pengujian logika (model argumen), pengujian material (pertanyaan pemikiran) dan pengujian metode untuk tujuan ilmiah (Bechtel & Richardson, 2010). Melakukan verifikasi dan validasi secara kritis dan terbuka. Bahkan, filsafat juga berfungsi sebagai ibu menyusui, mendorong dan mempertajam pertumbuhan dan ketajaman pengetahuan dalam proses komunikasi antar keilmuan dan antar keilmuan. Hal ini memungkinkan ilmu atau kegiatan ilmiah tumbuh dan berkembang secara sehat sehingga terhindar dari bahaya kesesatan, salah sangka atau salah sangka, termasuk perannya dalam industri *hospitality*. Peran filsafat SDM (Sumber Daya Manusia) dalam industri perhotelan

atau *hospitality* sangat penting dan beragam (Singh & Kaswan, 2020). Berikut ini beberapa peran penting yang dapat dijelaskan:

1. **Rekrutmen dan Seleksi:** Filsafat SDM membantu dalam menentukan pendekatan terbaik untuk merekrut dan memilih karyawan yang sesuai dengan nilai-nilai, budaya, dan kebutuhan industri perhotelan. Hal ini melibatkan identifikasi keterampilan, pengetahuan, dan atribut pribadi yang diperlukan untuk menjadi sukses dalam industri ini.
2. **Pelatihan dan Pengembangan:** Filsafat SDM membantu dalam merancang program pelatihan yang efektif dan pengembangan karyawan. Dalam industri perhotelan, karyawan perlu mendapatkan keterampilan dan pengetahuan yang relevan, termasuk pelayanan pelanggan, manajemen waktu, komunikasi, dan keahlian teknis terkait dengan berbagai departemen hotel.
3. **Manajemen Kinerja:** Filsafat SDM membantu dalam menciptakan sistem manajemen kinerja yang jelas dan transparan. Ini melibatkan penetapan tujuan kinerja yang jelas, umpan balik teratur, dan pengakuan atas pencapaian yang baik. Manajemen

kinerja yang efektif membantu dalam memotivasi karyawan, meningkatkan kinerja individu, dan menghasilkan pengalaman pelanggan yang lebih baik.

4. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Filsafat SDM memainkan peran penting dalam pengembangan kepemimpinan yang kuat dan menciptakan budaya organisasi yang positif dalam industri perhotelan. Kepemimpinan yang baik mendukung dan memotivasi karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, dan menumbuhkan semangat kerjasama. Budaya organisasi yang kuat mencerminkan nilai-nilai perusahaan, memberikan arah yang jelas, dan mendorong karyawan untuk memberikan pelayanan berkualitas tinggi kepada tamu.
5. Penghargaan dan Pengakuan: Filsafat SDM memperhatikan pentingnya penghargaan dan pengakuan dalam industri perhotelan. Ini melibatkan pengembangan program penghargaan yang adil dan transparan, seperti program insentif, penghargaan karyawan bulanan atau tahunan, dan kesempatan promosi. Pengakuan atas pencapaian



karyawan membantu dalam memotivasi mereka dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

6. Manajemen Kesejahteraan Karyawan: Filsafat SDM mempertimbangkan kesejahteraan dan keseimbangan kerja-kehidupan pribadi karyawan dalam industri perhotelan. Ini melibatkan penawaran program kesejahteraan, kebijakan cuti yang adil, dukungan psikologis dan emosional, serta perhatian terhadap kesehatan dan keamanan karyawan.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan tersebut, maka filsafat SDM berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, mengembangkan karyawan yang berkualitas, dan meningkatkan pengalaman tamu dalam industri perhotelan. Melalui pendekatan yang holistik dan terencana terhadap manajemen sumber daya manusia, industri perhotelan dapat mencapai keunggulan kompetitif dan memberikan pelayanan yang unggul kepada tamu (Okumus & Hemmington, 2012).

#### **D. Tantangan Filsafat SDM Terkait Dengan Maraknya Mdia Digital**

Selain kerendahan hati, manusia juga membutuhkan kesabaran, ketekunan, tekad dan keteguhan batin untuk

menasihati dan mendidik diri sendiri. Dia membutuhkan disiplin, tanggung jawab dan optimisme dalam hidupnya untuk mendapatkan pengetahuan atau kebijaksanaan ini. Menurut Critchley (2012) filsafat ingin menunjukkan bahwa tugas manusia bukan hanya memuaskan "keingintahuannya" dengan pemikiran yang sempit atau terbatas dan keterampilan teknis (praktis-fungsional). Sebaliknya, filsafat ingin melampaui itu dan menempatkan perjuangan pengetahuan orang di pusat perjuangan dan tugas memanusiakan manusia sebagai makhluk yang beradab dan beradab dalam semua keberadaan. Manusia secara eksistensial "multidimensi", oleh karena itu pengembangan pemikiran dan pengetahuan dalam berbagai dimensinya juga harus menjadi tugas eksistensial yang lengkap. Jadi, kategori kecerdasan atau pengetahuan yang dipertaruhkan dari sudut pandang tugas kemanusiaan, bukan hanya kemampuan merasionalisasi (engineering), tetapi juga pencarian "pembenaran" instrumen-teknologi hanya untuk realisasi yang sempit dan kepentingan sesaat (Feenberg, 2017). Alasannya, orang-orang berotak dan berilmu membutuhkan pikiran kreatif untuk menghadapi dinamika keragaman secara keseluruhan. Baginya, kepentingan teknis dalam pengetahuan atau kecerdasan manusia itu penting, seperti

merencanakan dan memanipulasi kegiatan (teknologi) untuk membangun kehidupan manusia yang sesungguhnya. Akan tetapi, jika kecerdasan ilmu hanya bertujuan untuk mengejar keuntungan atau kesenangan, maka sebaliknya akan mengantarkan manusia pada kebodohan dan perbuatan yang tidak beradab. Dewasa ini dengan maraknya media digital memiliki dampak signifikan pada bidang manajemen sumber daya manusia dan membawa tantangan baru bagi filsafat SDM (Stone & Deadrick, 2015). Berikut adalah beberapa tantangan yang terkait dengan maraknya media digital dalam konteks SDM:

1. Perubahan dalam Pemilihan dan Rekrutmen:  
Dengan adanya media digital, proses pemilihan dan rekrutmen karyawan telah mengalami perubahan. Tantangan yang dihadapi adalah bagaimana mengidentifikasi sumber daya manusia yang berkualitas di tengah banyaknya informasi yang tersedia secara online. Organisasi perlu mengembangkan strategi yang efektif untuk menarik, memilih, dan merekrut karyawan yang tepat melalui platform digital.
2. Keterampilan Digital: Perkembangan media digital memerlukan karyawan yang memiliki keterampilan digital yang kuat. Tantangan bagi filsafat SDM

adalah memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan teknologi digital yang terus berkembang. Ini termasuk kemampuan menggunakan perangkat lunak dan alat digital, kemahiran komunikasi online, dan pemahaman tentang analisis data.

3. **Pengelolaan Reputasi Online:** Media digital memberikan platform bagi individu untuk berbagi informasi, termasuk ulasan tentang organisasi dan pengalaman kerja. Tantangan bagi filsafat SDM adalah menjaga reputasi online organisasi agar tetap positif dan mengatasi ulasan negatif yang dapat mempengaruhi citra perusahaan serta kemampuan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
4. **Pengembangan dan Pelatihan:** Media digital membawa kemungkinan baru dalam pengembangan dan pelatihan karyawan melalui pembelajaran online, webinar, dan sumber daya digital lainnya. Tantangan yang dihadapi adalah memilih dan mengelola platform pembelajaran yang tepat, serta memastikan aksesibilitas dan efektivitasnya bagi karyawan. Selain itu, filsafat

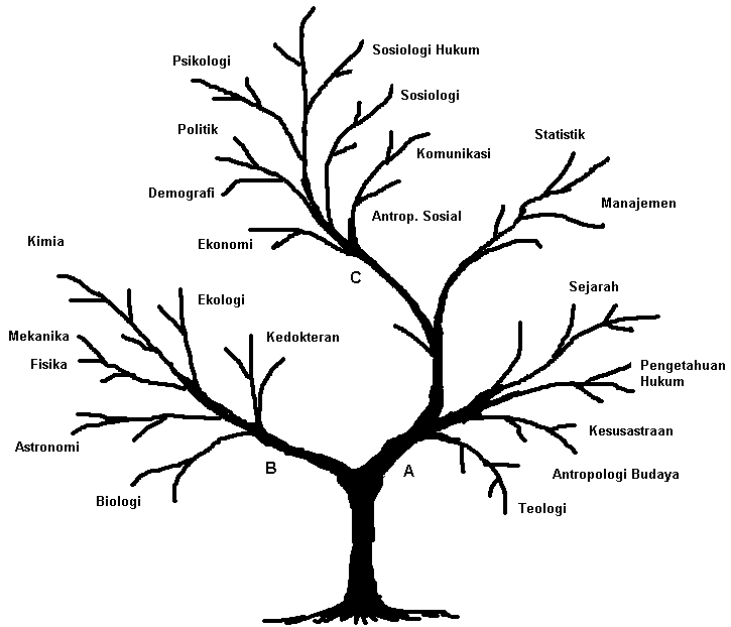
SDM perlu mempertimbangkan bagaimana mengintegrasikan pembelajaran digital dengan pendekatan tradisional dalam pengembangan karyawan.

5. **Pengelolaan Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Digital:** Maraknya media digital telah memperluas batas antara kehidupan pribadi dan profesional. Tantangan bagi filsafat SDM adalah membantu karyawan dalam mengelola keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi di era digital yang terus terhubung. Diperlukan kebijakan dan praktik yang mempromosikan keberlanjutan dan kesehatan karyawan dalam penggunaan teknologi digital.
6. **Keamanan Data dan Privasi:** Dalam era digital, perlindungan data dan privasi karyawan menjadi tantangan penting. Organisasi perlu memastikan keamanan dan kepatuhan terhadap peraturan yang berkaitan dengan perlindungan data pribadi karyawan. Filsafat SDM harus mencakup kebijakan dan prosedur yang tepat untuk melindungi informasi pribadi karyawan dan mencegah penyalahgunaan data.

Penting bagi organisasi untuk menghadapi tantangan ini dengan memperbarui dan mengadaptasi filsafat SDM mereka agar relevan dengan konteks digital. Dengan memahami perubahan yang terjadi dan mengimplementasikan strategi yang tepat, organisasi dapat mengoptimalkan potensi media digital dalam pengelolaan sumber daya manusia mereka. Menerapkan strategi yang tepat dalam pengelolaan SDM berbasis digital dapat membantu organisasi mengoptimalkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas dalam berbagai aspek pengelolaan SDM. Penggunaan teknologi digital dalam rekrutmen, misalnya, dapat memperluas jangkauan pencarian bakat dan mempercepat proses seleksi karyawan. Selain itu, teknologi juga dapat digunakan dalam pengembangan dan pelatihan karyawan, di mana platform digital dapat menyediakan akses ke konten pembelajaran yang interaktif dan fleksibel. Dalam pengelolaan kinerja dan penghargaan, teknologi digital dapat memfasilitasi pengumpulan data dan analisis yang lebih akurat, memberikan wawasan yang berharga untuk pengambilan keputusan yang lebih baik. Selain itu, dengan memanfaatkan media digital, organisasi dapat meningkatkan komunikasi dan keterlibatan antara karyawan, memperkuat budaya perusahaan, dan

menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Namun, penting juga bagi organisasi untuk menjaga keseimbangan antara kecanggihan teknologi dengan aspek-aspek manusiawi dalam pengelolaan SDM. Memperbarui filsafat SDM tidak hanya berarti mengadopsi teknologi baru, tetapi juga menjaga fokus pada nilai-nilai inti seperti keadilan, keberagaman, dan kesejahteraan karyawan.

Dalam menghadapi tantangan digital, memperbarui dan mengadaptasi filsafat SDM menjadi sebuah langkah yang penting untuk menjaga daya saing dan kesuksesan organisasi dalam era kekinian yang terus berkembang.



Gambar 1. Pohon Ilmu

(Sumber: Suriasumantri, J.S., 1995)



## **BAB III**

### **PENGEMBANGAN POTENSI MANUSIA**

#### **A. Pembelajaran dan pengembangan.**

Pembelajaran dan pengembangan keterampilan merupakan aspek penting dalam meningkatkan potensi manusia sebagai sumber daya. Pendidikan, pelatihan, dan pengembangan keterampilan memberikan manfaat yang signifikan bagi individu dan organisasi (Kraiger & Salas, 2017). Berikut ini adalah penjelasan mengenai pentingnya pendidikan, pelatihan, dan pengembangan keterampilan dalam meningkatkan potensi manusia sebagai sumber daya.

##### **1) Peningkatan Produktivitas dan Kualitas Kerja.**

Pendidikan, pelatihan, dan pengembangan keterampilan membantu individu mengembangkan pengetahuan baru, keterampilan, dan kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan mereka. Dengan meningkatkan keterampilan, karyawan dapat menjadi lebih produktif dalam pekerjaan mereka dan memberikan hasil yang lebih berkualitas (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Keterampilan yang ditingkatkan juga memungkinkan individu untuk menghadapi tantangan

pekerjaan dengan lebih baik dan mengatasi perubahan yang terjadi di lingkungan kerja.

## 2) Peningkatan Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan.

Ketika organisasi memberikan peluang pendidikan dan pengembangan kepada karyawan, hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Karyawan yang merasa didukung dan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Grant & Ashford, 2008). Pendidikan dan pelatihan juga dapat membantu menciptakan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan organisasi, sehingga meningkatkan retensi karyawan yang berpotensi.

## 3) Adaptabilitas terhadap Perubahan

Dunia kerja terus berubah dan berkembang dengan cepat. Pendidikan, pelatihan, dan pengembangan keterampilan membantu individu untuk tetap relevan dan adaptif terhadap perubahan tersebut (Widiyanti & Heriansyah, 2020). Karyawan yang terus belajar dan mengembangkan keterampilan baru lebih siap untuk menghadapi perubahan pekerjaan, teknologi baru, dan tuntutan pasar. Mereka menjadi lebih fleksibel dan mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis.

#### 4) Peningkatan Potensi Karir

Pendidikan, pelatihan, dan pengembangan keterampilan memberikan kesempatan bagi individu untuk meningkatkan potensi karir mereka. Dengan mengembangkan keterampilan yang relevan dan mendapatkan pengetahuan yang lebih dalam, karyawan dapat memperluas pilihan karir mereka, meningkatkan peluang promosi, dan mencapai posisi yang lebih tinggi di dalam organisasi (Siswanto & Darsono, 2021). Pendidikan dan pelatihan juga membuka pintu bagi karyawan untuk mencapai pengembangan pribadi dan profesional yang berkelanjutan.

#### 5) Peningkatan Daya Saing Organisasi

Organisasi yang menginvestasikan waktu dan sumber daya dalam pendidikan, pelatihan, dan pengembangan keterampilan karyawan mereka menjadi lebih kompetitif (Yamin & Muslim, 2020). Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang mutakhir membantu organisasi untuk menghadapi persaingan yang ketat di pasar. Selain itu, investasi dalam pengembangan karyawan juga menciptakan budaya pembelajaran yang positif di dalam organisasi, yang berkontribusi pada inovasi, peningkatan efisiensi, dan keberlanjutan jangka panjang.

Pendidikan, pelatihan, dan pengembangan keterampilan sangat penting dalam meningkatkan potensi manusia sebagai sumber daya. Dengan memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri, kita bisa memaksimalkan kontribusi kita dalam pekerjaan, menghadapi perubahan dengan lebih baik, dan mencapai pertumbuhan karir yang berkelanjutan. Tidak hanya individu yang mendapat manfaat, tetapi organisasi juga mendapatkan karyawan yang lebih produktif, terlibat, dan adaptif. Hal ini berkontribusi pada kesuksesan dan keunggulan kompetitif organisasi tersebut.

## **B. Keadilan dan Kesetaraan**

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), keadilan dan kesetaraan adalah dua konsep yang penting untuk dipahami dan diterapkan di lingkungan kerja (Handoko & Prihantoro, 2020). Berikut penjelasan tentang kedua konsep tersebut:

### **1. Keadilan (*Justice*).**

Keadilan dalam MSDM merujuk pada perlakuan yang adil terhadap semua karyawan. Keadilan mencakup berbagai aspek, termasuk proses perekrutan, penilaian kinerja, promosi, kompensasi, dan pemecatan. Ada tiga jenis keadilan yang sering dibahas dalam konteks ini:

- a. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*): Keadilan distributif berkaitan dengan alokasi sumber daya, seperti gaji, tunjangan, dan peluang karir. Prinsip keadilan distributif menekankan bahwa pembagian hadiah dan sanksi harus sesuai dengan kontribusi dan kinerja masing-masing individu.
  - b. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*): Keadilan prosedural berkaitan dengan cara keputusan dibuat dan prosedur yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Penting bagi organisasi untuk memiliki prosedur yang transparan, terbuka, dan adil sehingga karyawan merasa bahwa keputusan yang dibuat mempertimbangkan perspektif mereka.
  - c. Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*): Keadilan interaksional berkaitan dengan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan serta koherensi dan integritas komunikasi di tempat kerja. Prinsip keadilan interaksional menekankan pentingnya perlakuan yang baik, komunikasi yang jelas, dan penghargaan terhadap karyawan.
2. Kesetaraan (*Equality*): Kesetaraan dalam MSDM merujuk pada perlakuan yang sama terhadap semua karyawan tanpa memandang perbedaan individual. Konsep ini menekankan pentingnya tidak adanya

diskriminasi berdasarkan ras, jenis kelamin, agama, usia, atau faktor lainnya. Kesetaraan bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memberikan kesempatan yang sama kepada semua individu.

Namun, penting untuk dicatat bahwa kesetaraan bukan berarti memberikan perlakuan yang sama kepada semua karyawan. Setiap individu memiliki kebutuhan, bakat, dan kontribusi yang berbeda. Konsep yang lebih relevan dalam konteks ini adalah keadilan, yaitu memberikan perlakuan yang adil berdasarkan kebutuhan dan kontribusi masing-masing individu. Dalam praktek MSDM, penting untuk mengintegrasikan keadilan dan kesetaraan dengan memastikan bahwa keputusan dan kebijakan yang diterapkan adil, transparan, dan mempertimbangkan perbedaan individu. Organisasi yang berhasil mengimplementasikan konsep ini cenderung menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, mendukung kepuasan karyawan, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.



Gambar: 3.1  
Pengembangan Potensi Manusia

Sumber: <https://ekonomisumsel.com/wp-content/uploads/2016/09/KARAKTERISTIK.jpg>

## **BAB IV**

### **KEADILAN DAN KESETARAAN**

Keadilan dan kesetaraan adalah dua konsep yang memiliki hubungan erat dengan filsafat sumber daya manusia (SDM). Filsafat SDM menekankan pentingnya mengakui nilai-nilai kemanusiaan, keadilan, dan kesetaraan dalam konteks pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia Utama & Darsono, 2019). Keadilan adalah prinsip moral dan filosofis yang menekankan perlakuan yang adil dan setara terhadap semua individu. Keadilan berhubungan dengan pembagian sumber daya, hak, dan peluang yang adil di antara semua anggota masyarakat. Dalam konteks filsafat SDM, keadilan berarti memberikan kesempatan yang setara bagi semua individu untuk mengembangkan potensi mereka, tanpa memandang latar belakang sosial, ekonomi, atau gender mereka. Keadilan dalam filsafat SDM mengharuskan adanya sistem yang menghindari diskriminasi dan memastikan bahwa setiap individu memiliki hak yang sama untuk mendapatkan akses pendidikan, pelatihan, dan kesempatan kerja yang setara (Hafiz & Syarif, 2017). Sementara itu, kesetaraan merupakan konsep yang terkait erat dengan keadilan. Kesetaraan menegaskan bahwa



semua individu memiliki nilai intrinsik yang sama dan hak yang sama untuk dihormati dan diperlakukan secara adil. Selanjutnya dapat dijelaskan bahwa dalam filsafat SDM, kesetaraan berarti menghormati martabat setiap individu dan menghindari perlakuan yang tidak adil atau diskriminatif berdasarkan perbedaan-perbedaan yang tidak relevan seperti ras, agama, orientasi seksual, atau disabilitas. Kesetaraan dalam filsafat SDM juga mencakup akses yang setara terhadap sumber daya, kesempatan, dan manfaat yang dihasilkan dari pengembangan sumber daya manusia. Filsafat SDM juga menekankan bahwa, keadilan dan kesetaraan saling melengkapi. Keadilan mencakup distribusi sumber daya dan peluang yang adil, sementara kesetaraan menekankan penghargaan terhadap semua individu tanpa memandang perbedaan yang tidak relevan. Keadilan dan kesetaraan dalam filsafat SDM mendorong penciptaan lingkungan yang inklusif dan berkeadilan di tempat kerja, pendidikan, dan masyarakat pada umumnya. Dengan menciptakan sistem yang menghormati keadilan dan kesetaraan, filsafat SDM berupaya untuk mencapai pengembangan sumber daya manusia yang optimal, di mana setiap individu dapat berkontribusi secara maksimal sesuai dengan kemampuan dan potensinya, tanpa adanya hambatan atau diskriminasi yang tidak adil.

Pentingnya keadilan dan kesetaraan dalam filsafat SDM juga berkaitan dengan pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan. Dalam upaya mencapai pembangunan yang berkelanjutan, penting untuk memastikan bahwa semua individu memiliki akses yang setara terhadap sumber daya dan peluang, serta mendapatkan perlakuan yang adil. Dengan menerapkan prinsip-prinsip keadilan dan kesetaraan dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia, kita dapat menciptakan masyarakat yang inklusif, adil, dan berkelanjutan.

### **A. Keadilan**

Prinsip keadilan dalam hubungan kerja memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang seimbang, adil, dan harmonis. Prinsip-prinsip keadilan yang harus diterapkan secara komprehensif mencakup:

1. Kesetaraan peluang.

Prinsip ini menekankan pentingnya memberikan peluang yang setara bagi semua individu tanpa memandang latar belakang mereka. Artinya, semua karyawan harus memiliki kesempatan yang sama untuk mengakses pendidikan, pelatihan, promosi, dan pengembangan karir. Tidak boleh ada

diskriminasi berdasarkan ras, agama, gender, usia, atau faktor-faktor lain yang tidak relevan dalam memberikan kesempatan kerja.

2. Upah yang adil.

Prinsip ini berfokus pada perlakuan yang adil dalam hal upah dan imbalan kerja. Setiap karyawan harus menerima upah yang layak dan sebanding dengan kontribusi mereka terhadap organisasi. Diskriminasi upah berdasarkan jenis kelamin atau faktor-faktor pribadi lainnya harus dihindari.

3. Penghargaan berdasarkan prestasi.

Prinsip ini mengharuskan penghargaan dan pengakuan diberikan berdasarkan prestasi dan kualitas kerja seseorang. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan memberikan kontribusi yang signifikan harus dihargai, baik melalui penghargaan, promosi, atau pengakuan lainnya. Prinsip ini mendorong motivasi dan kinerja yang lebih baik, sambil memastikan adanya keadilan dalam menghargai pencapaian individu.

4. Perlindungan hak-hak pekerja.

Prinsip ini menekankan perlunya melindungi hak-hak pekerja dalam hubungan kerja. Hal ini termasuk hak untuk bekerja dalam lingkungan yang

aman dan sehat, hak untuk mendapatkan perlindungan hukum terhadap diskriminasi atau pelecehan, serta hak untuk mengajukan keluhan atau protes jika merasa diperlakukan tidak adil. Penerapan prinsip ini membantu menciptakan iklim kerja yang inklusif dan menjaga keseimbangan kekuasaan antara pengusaha dan karyawan.

5. Keseimbangan kehidupan kerja: Prinsip ini mengakui pentingnya menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Memberikan fleksibilitas kerja, kebijakan cuti yang adil, dan dukungan untuk kesejahteraan karyawan adalah bagian dari prinsip ini. Keseimbangan kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan karyawan, dan kesejahteraan secara keseluruhan.

6. Partisipasi dan keterlibatan karyawan. Prinsip ini menekankan pentingnya melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka. Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, memberikan kesempatan untuk memberikan masukan, dan mendengarkan pendapat mereka

menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan keadilan di tempat kerja.

Penerapan prinsip-prinsip keadilan ini dalam hubungan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, adil, dan produktif. Selain itu, hal ini juga akan membantu meningkatkan kepuasan karyawan, memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi, serta menciptakan budaya kerja yang positif. Prinsip-prinsip keadilan ini adalah landasan yang penting untuk membangun hubungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

## **B. Kesetaraan**

Kesetaraan yang dimaksud dalam hal ini adalah kesetaraan gender dan diversitas. Menghormati kesetaraan gender dan mengelola diversitas dalam lingkungan kerja merupakan hal penting penting, karena nantinya akan menciptakan suasana di tempat kerja yang inklusif, adil, dan inovatif. Kesetaraan gender secara umum merujuk pada prinsip dan nilai yang mengakui dan mempromosikan kesetaraan antara laki-laki dan perempuan dalam segala aspek kehidupan (Nugroho & Suroso, 2019). Hal ini mencakup perlakuan yang adil, akses yang setara terhadap sumber daya, hak-hak yang sama, dan partisipasi yang merata di semua bidang, termasuk pendidikan, pekerjaan,

kehidupan sosial, politik, dan ekonomi. Kesetaraan gender melibatkan pemahaman bahwa laki-laki dan perempuan memiliki nilai intrinsik yang sama sebagai manusia dan memiliki hak yang sama untuk dihormati, diakui, dan diperlakukan dengan adil. Ini berarti menghindari diskriminasi, perlakuan tidak setara, atau pembatasan berdasarkan jenis kelamin dalam segala bentuknya. Kesetaraan gender juga melibatkan penghapusan stereotip gender yang membatasi peran dan harapan yang melekat pada laki-laki dan perempuan. Ini berarti mengakui bahwa setiap individu memiliki kebebasan dan kemampuan untuk memilih jalannya sendiri, tanpa dipengaruhi oleh stereotip gender yang ada dalam masyarakat. Pentingnya kesetaraan gender terletak pada keadilan dan keberlanjutan sosial. Ketika kesetaraan gender tercapai, semua individu memiliki kesempatan yang setara untuk mengembangkan potensi mereka, mengakses pendidikan, pekerjaan, dan peluang yang sama, serta berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi kehidupan mereka. Kesetaraan gender juga berkaitan dengan upaya mencapai pembangunan berkelanjutan secara keseluruhan. Menurut *United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP)* tahun 2020, dijelaskan bahwa, melibatkan perempuan secara penuh

dalam pembangunan sosial dan ekonomi memiliki dampak positif pada pertumbuhan ekonomi, pengentasan kemiskinan, kesehatan, pendidikan, dan stabilitas sosial. Untuk mencapai kesetaraan gender, diperlukan upaya yang melibatkan pemerintah, lembaga internasional, organisasi non-pemerintah, sektor swasta, masyarakat sipil, dan individu secara kolektif. Langkah-langkah yang perlu diambil termasuk pembentukan kebijakan dan hukum yang mendukung kesetaraan gender, peningkatan kesadaran dan pendidikan, pelibatan laki-laki dan perempuan dalam dialog dan pengambilan keputusan, serta perubahan sikap dan perilaku masyarakat secara menyeluruh. Kesetaraan gender bukan hanya masalah perempuan, tetapi juga merupakan isu yang melibatkan keterlibatan dan dukungan semua pihak. Hanya dengan menghadirkan kesetaraan gender, kita dapat menciptakan masyarakat yang inklusif, adil, dan berkelanjutan bagi semua individu, tanpa memandang jenis kelamin mereka.

Diversitas merujuk pada keberagaman atau variasi dalam hal karakteristik, latar belakang, perspektif, nilai, dan identitas individu dalam suatu kelompok, organisasi, atau masyarakat. Diversitas mencakup perbedaan dalam hal ras, etnisitas, agama, gender, orientasi seksual, usia, kemampuan fisik atau mental, status sosial, pendidikan,

dan banyak lagi (Rynes & Rosen, 1995). Pentingnya diversitas terletak pada pengakuan bahwa setiap individu adalah unik dan memiliki kontribusi yang berharga untuk ditawarkan. Dengan adanya diversitas, kita dapat memperkaya lingkungan sosial, budaya, dan profesional dengan berbagai perspektif, pengalaman, dan ide-ide yang berbeda. Hal ini juga mempromosikan inklusi, kesetaraan, dan penghargaan terhadap perbedaan individu.

Dalam konteks organisasi atau tempat kerja, diversitas memiliki manfaat yang signifikan. Menerapkan diversitas berarti menciptakan lingkungan yang inklusif di mana setiap individu merasa dihargai dan didengar, tanpa memandang perbedaan mereka. Ini dapat meningkatkan kolaborasi, kreativitas, inovasi, dan kinerja secara keseluruhan. Dalam organisasi yang beragam, keputusan yang lebih baik dapat diambil karena berbagai perspektif dan pendekatan yang berbeda.

Diversitas juga memiliki dampak positif dalam masyarakat secara lebih luas. Melalui interaksi dengan individu yang memiliki latar belakang dan pengalaman yang berbeda, kita dapat memperluas pemahaman kita, mengurangi prasangka, dan mempromosikan kesetaraan. Hal ini juga dapat membantu mengatasi masalah sosial seperti



diskriminasi, ketidakadilan, dan ketidaksetaraan yang mungkin terjadi akibat stereotip atau pemisahan sosial.

Namun, untuk mengelola diversitas dengan efektif, diperlukan pendekatan yang inklusif, saling menghormati, dan berorientasi pada kesetaraan. Penting untuk memastikan bahwa semua individu memiliki kesempatan yang setara untuk berpartisipasi, berkontribusi, dan maju. Hal ini dapat dicapai dengan menerapkan kebijakan yang mendukung inklusi, merancang program pelatihan yang mempromosikan pemahaman dan sensitivitas terhadap perbedaan, serta membangun budaya yang menghargai diversitas sebagai aset yang bernilai. Dalam konteks global yang semakin terhubung, diversitas menjadi semakin penting. Masyarakat dan organisasi harus siap untuk menghadapi perbedaan dan menghargainya sebagai sumber kekuatan dan kekayaan. Dengan menerima dan mempromosikan diversitas, kita dapat membangun masyarakat yang lebih inklusif, adil, dan harmonis di mana setiap individu dapat tumbuh dan berkembang tanpa batasan atau diskriminasi.

Kesetaraan gender dan diversitas ini melibatkan serta memastikan bahwa semua individu, tanpa memandang gender, memiliki kesempatan yang setara untuk berpartisipasi, maju, dan berkontribusi dalam

organisasi (Catalyst, 2019). Selain itu, menghormati diversitas juga berarti mengakui dan menghargai perbedaan dalam hal latar belakang, budaya, kepercayaan, orientasi seksual, dan kemampuan. Untuk memastikan penghormatan kesetaraan gender dan pengelolaan diversitas, penting untuk memiliki aturan yang jelas dan berlaku untuk semua anggota organisasi. Beberapa aturan yang dapat mencakup hal-hal berikut:

1. Kebijakan anti-diskriminasi.

Mempunyai kebijakan yang tegas dan jelas terhadap diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, gender, orientasi seksual, ras, agama, dan faktor-faktor lain yang tidak relevan. Kebijakan ini harus memberikan perlindungan bagi individu yang mungkin mengalami diskriminasi dan menetapkan konsekuensi yang jelas bagi pelanggaran kebijakan.

2. Perlakuan yang adil dalam rekrutmen dan promosi.

Menghindari preferensi yang tidak adil berdasarkan jenis kelamin atau faktor-faktor pribadi lainnya dalam proses rekrutmen, promosi, dan pengembangan karir. Semua kandidat harus dinilai berdasarkan kualifikasi, kemampuan, dan prestasi mereka.

3. Lingkungan kerja yang bebas dari pelecehan dan intimidasi.

Memastikan bahwa lingkungan kerja tidak ada tempatnya untuk pelecehan, intimidasi, atau perilaku yang tidak profesional. Hal ini melibatkan penegakan kebijakan yang tegas untuk melindungi karyawan dari pelecehan seksual, pelecehan verbal, atau perilaku tidak pantas lainnya.

4. Kesetaraan dalam kompensasi dan penghargaan. Memastikan adanya kesetaraan dalam hal kompensasi, penghargaan, dan kesempatan pengembangan. Upah dan imbalan harus ditentukan berdasarkan prestasi dan kontribusi individu, tanpa memandang jenis kelamin atau faktor-faktor pribadi lainnya.
5. Kesadaran akan keberagaman. Mendorong kesadaran dan pengertian tentang keberagaman di kalangan karyawan dengan melibatkan pelatihan, workshop, atau program pendidikan. Ini membantu mengurangi prasangka dan meningkatkan penghargaan terhadap perbedaan.
6. Keluarga dan kehidupan kerja yang seimbang: Membangun kebijakan yang mendukung karyawan dalam mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka. Ini dapat mencakup kebijakan cuti, fleksibilitas jam kerja, dan dukungan untuk kebutuhan keluarga.

Aturan-aturan ini harus diterapkan secara konsisten dan diawasi secara ketat. Organisasi juga perlu melibatkan dan mendengarkan suara karyawan, menciptakan mekanisme untuk melaporkan pelanggaran, dan menindaklanjuti laporan dengan serius. Dengan menerapkan aturan yang menaungi kesetaraan gender dan mengelola diversitas, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai keunikan setiap individu. Ini tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan, tetapi juga mempromosikan kreativitas, inovasi, dan produktivitas di tempat kerja.

## **BAB 6**

### **TANTANGAN DAN ISU KONTEMPORER**

Terdapat sejumlah tantangan dan isu kontemporer yang perlu dijadikan landasan dalam pengelolaan sumber daya manusia pada suatu organisasi. Memahami dan mengatasi tantangan ini menjadi hal yang penting dalam rangka untuk menciptakan strategi yang efektif dalam pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia. Berikut ini beberapa tantangan dan isu kontemporer yang relevan dalam filsafat SDM:

1. Perubahan teknologi.

Kemajuan teknologi yang pesat, seperti kecerdasan buatan, otomasi, dan digitalisasi, telah mengubah lanskap kerja secara signifikan. Tantangan ini membutuhkan adaptasi dalam merekrut, melatih, dan mempertahankan karyawan yang memiliki keterampilan yang sesuai dengan perubahan teknologi. Manajemen SDM harus mampu memahami dampak teknologi terhadap pekerjaan dan menyediakan pelatihan yang relevan agar karyawan dapat menghadapi perubahan ini.

2. Diversitas dan inklusi.

Dalam lingkungan kerja yang semakin global dan multikultural, mengelola diversitas dan mempromosikan inklusi menjadi isu penting. Menciptakan lingkungan yang inklusif, di mana semua karyawan merasa dihargai dan didukung tanpa memandang perbedaan mereka, adalah tantangan yang harus diatasi. Hal ini membutuhkan kebijakan dan praktik yang mendukung kesetaraan, serta upaya untuk memahami dan menghargai keberagaman budaya, latar belakang, dan perspektif individu.

3. Perubahan demografis dan pergeseran tenaga kerja. Masyarakat mengalami perubahan demografis dengan bertambahnya generasi baru dalam tenaga kerja, seperti Generasi Y (Millennial) dan Generasi Z. Setiap generasi memiliki nilai, preferensi, dan harapan yang berbeda terkait pekerjaan. Menyadari perbedaan ini dan mengelola ekspektasi yang berbeda menjadi tantangan dalam manajemen SDM. Fleksibilitas dalam kebijakan dan praktik perlu diterapkan untuk memenuhi kebutuhan dan motivasi yang berbeda dari setiap generasi.
4. Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi isu yang semakin penting.

Karyawan menginginkan fleksibilitas dalam jam kerja, dukungan untuk kebutuhan keluarga, dan program kesejahteraan yang memperhatikan kesehatan fisik dan mental. Manajemen SDM harus mempertimbangkan kebutuhan ini dalam merancang kebijakan yang memungkinkan keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

5. Perubahan iklim dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Perubahan iklim global dan kepedulian terhadap tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) telah mempengaruhi cara perusahaan mengelola sumber daya manusia. Keberlanjutan dan praktik bisnis yang bertanggung jawab menjadi semakin penting. Tantangan ini melibatkan pengembangan kebijakan lingkungan yang berkelanjutan, meningkatkan kesadaran dan partisipasi karyawan dalam praktik CSR, dan mengintegrasikan tujuan sosial dan lingkungan dalam strategi pengembangan SDM.

Menghadapi tantangan dan isu kontemporer ini, penting bagi manajemen SDM untuk mengadopsi pendekatan yang progresif dan responsif. Hal ini melibatkan perencanaan strategis yang baik, pengembangan keterampilan yang

relevan, menciptakan budaya kerja inklusif, membangun fleksibilitas dalam kebijakan kerja, serta mempromosikan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Dengan mengatasi tantangan ini, organisasi dapat membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam mengelola sumber daya manusia mereka.

### **A. Perubahan teknologi dan digitalisasi**

Perubahan teknologi dan digitalisasi telah mengubah lanskap kerja secara drastis dalam berbagai bidang. Kemajuan dalam teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), otomasi, dan digitalisasi telah memberikan dampak yang signifikan terhadap cara kita bekerja, berinteraksi, dan mengelola sumber daya manusia.

Digitalisasi telah mempercepat proses kerja dan mengubah cara kita mengelola informasi. Data dan informasi yang sebelumnya hanya dapat diakses secara fisik, sekarang dapat dengan mudah diakses secara digital melalui sistem dan platform yang terintegrasi. Hal ini telah mempercepat aliran informasi, mengurangi ketergantungan pada proses manual, dan meningkatkan efisiensi dalam pengambilan keputusan.

Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, digitalisasi telah membuka peluang baru dalam merekrut,



melatih, dan mengelola karyawan. Pemilihan karyawan dapat dilakukan secara online dengan bantuan algoritma dan analisis data. Proses pelatihan dapat dilakukan melalui platform e-learning yang memungkinkan akses pelatihan anytime, anywhere. Pengelolaan kinerja dan pengukuran produktivitas karyawan juga dapat dilakukan dengan bantuan sistem dan aplikasi digital yang terintegrasi. Namun, perubahan teknologi dan digitalisasi juga menghadirkan tantangan tertentu dalam pengelolaan sumber daya manusia. Perubahan yang cepat dalam teknologi mengharuskan organisasi untuk terus mengikuti perkembangan dan memastikan karyawan memiliki keterampilan yang relevan. Pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi penting agar mereka dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut.

Selain itu, perubahan teknologi juga berdampak pada aspek sosial dan budaya dalam lingkungan kerja. Penggunaan teknologi yang semakin luas dan tergantung pada komunikasi digital dapat mengurangi interaksi tatap muka dan mengurangi ikatan sosial antara karyawan. Manajemen SDM harus mempertimbangkan kebutuhan akan kolaborasi dan komunikasi manusia yang berarti untuk menjaga semangat tim, inovasi, dan keterlibatan karyawan. Selain itu, digitalisasi juga memunculkan isu-isu

keamanan data dan privasi. Dalam era digital, organisasi harus memastikan keamanan data karyawan dan menjaga privasi informasi pribadi. Perlindungan data pribadi dan kepatuhan terhadap peraturan privasi menjadi hal penting yang harus diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Dalam menghadapi perubahan teknologi dan digitalisasi, penting bagi organisasi untuk mengadopsi pendekatan yang proaktif dan adaptif dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini melibatkan investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, menciptakan budaya kerja yang mendorong adaptabilitas dan inovasi, serta memastikan keamanan dan privasi data yang memadai. Dengan mengintegrasikan teknologi dengan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang holistik, organisasi dapat mengoptimalkan potensi teknologi dan mencapai keberhasilan dalam mengelola perubahan yang dihasilkan oleh perubahan teknologi dan digitalisasi.

## **B. Fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan**

Fleksibilitas kerja dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional telah menjadi isu yang semakin penting dalam dunia kerja modern. Pada saat ini, karyawan sering dihadapkan pada tuntutan yang kompleks

dan beragam, baik di tempat kerja maupun di kehidupan pribadi mereka. Oleh karena itu, mencari keseimbangan antara kedua aspek ini telah menjadi tantangan yang signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Fleksibilitas kerja mencakup berbagai aspek, mulai dari fleksibilitas waktu, tempat kerja, hingga cara bekerja. Menerapkan fleksibilitas kerja dapat memberikan keuntungan bagi karyawan, seperti meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi stres, dan meningkatkan produktivitas. Hal ini juga dapat memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu mereka sesuai dengan kebutuhan pribadi mereka, seperti mengurus keluarga, pendidikan, atau minat pribadi lainnya. Namun, implementasi fleksibilitas kerja juga menghadirkan tantangan bagi manajemen sumber daya manusia. Pengaturan kerja yang fleksibel membutuhkan perencanaan dan koordinasi yang baik agar tetap efektif dan tidak mengganggu kegiatan bisnis. Perlu adanya kebijakan dan prosedur yang jelas, serta komunikasi yang baik antara karyawan dan manajemen untuk memastikan pemahaman yang benar tentang harapan, tanggung jawab, dan batasan yang terkait dengan fleksibilitas kerja.

Selain itu, mencapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional juga merupakan isu

yang relevan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, meminimalkan kelelahan, dan meningkatkan motivasi kerja. Karyawan yang merasa memiliki keseimbangan yang baik cenderung lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen terhadap organisasi. Namun, mencapai keseimbangan tersebut bukanlah tugas yang mudah. Kehidupan kerja yang sibuk, tuntutan pekerjaan yang tinggi, dan teknologi yang selalu aktif dapat menyebabkan kesulitan dalam memisahkan antara kehidupan pribadi dan profesional. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia perlu menyadari pentingnya keseimbangan ini dan menerapkan kebijakan yang mendukungnya, seperti program fleksibilitas kerja, kebijakan cuti yang memadai, dan promosi gaya hidup seimbang.

Dalam mengatasi tantangan fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan, kolaborasi antara karyawan, manajemen, dan kebijakan organisasi menjadi kunci. Menggali kebutuhan dan preferensi karyawan, serta memberikan dukungan dan solusi yang sesuai, adalah langkah penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi fleksibilitas dan keseimbangan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa, fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan merupakan isu-isu krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan menerapkan fleksibilitas kerja yang tepat dan menciptakan keseimbangan yang baik antara kehidupan pribadi dan profesional, organisasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan harmonis.

## **BAB VII**

### **MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGKAR KARIR**

Manajemen kinerja dan pengembangan karir merupakan dua aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi modern. Manajemen kinerja berkaitan dengan proses perencanaan, pengawasan, evaluasi, dan pengembangan kinerja individu dan tim dalam mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, pengembangan karir mengacu pada upaya yang dilakukan oleh individu dan organisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir jangka panjang.

Manajemen kinerja memiliki peran krusial dalam organisasi karena kinerja individu dan tim secara langsung mempengaruhi hasil dan produktivitas organisasi. Proses manajemen kinerja mencakup identifikasi tujuan kinerja yang jelas, penentuan standar kinerja yang dapat diukur, pengukuran kinerja yang objektif, serta pengembangan dan pemberian umpan balik yang terus-menerus untuk meningkatkan kinerja. Dalam konteks ini, manajemen kinerja bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas kinerja organisasi melalui pengelolaan individu dan tim secara tepat. Sementara itu,

pengembangan karir menjadi penting dalam era globalisasi dan perubahan yang cepat di pasar kerja. Individu harus dapat mengembangkan dan meningkatkan keterampilan mereka untuk tetap relevan dan kompetitif. Organisasi juga memiliki kepentingan dalam mengembangkan karir karyawan karena ini dapat meningkatkan motivasi, keterikatan, dan retensi karyawan yang berpotensi. Pengembangan karir melibatkan penilaian kebutuhan pengembangan individu, perencanaan jangka panjang, pemilihan jalur karir yang sesuai, serta pemberian kesempatan dan sumber daya untuk mencapai tujuan karir tersebut.

Dalam konteks manajemen kinerja dan pengembangan karir, kerangka kerja yang jelas dan terstruktur sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi dan individu. Hal ini melibatkan proses perencanaan yang baik, identifikasi kompetensi yang relevan, pengukuran kinerja yang objektif, serta pengembangan dan pelaksanaan program pengembangan karir yang efektif. Selain itu, manajemen kinerja dan pengembangan karir juga memerlukan komunikasi yang terbuka dan umpan balik yang konstruktif antara manajer dan karyawan, serta penggunaan teknologi informasi yang canggih untuk mendukung pengelolaan data dan evaluasi

kinerja. Dengan memahami dan menerapkan manajemen kinerja dan pengembangan karir secara efektif, organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih baik, karyawan dapat mengembangkan potensi mereka secara maksimal, dan kedua belah pihak dapat mencapai tujuan jangka panjang mereka. Oleh karena itu, penting bagi organisasi dan individu untuk terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan pasar kerja, serta mengadopsi praktik terbaik dalam manajemen kinerja dan pengembangan karir

### **A. Konsep dan prinsip manajemen kinerja**

Konsep dan prinsip manajemen kinerja merupakan fondasi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi. Manajemen kinerja mencakup serangkaian proses yang dirancang untuk memastikan bahwa individu dan tim bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Konsep ini melibatkan perencanaan, pengawasan, evaluasi, dan pengembangan kinerja karyawan.

Pertama-tama, manajemen kinerja dimulai dengan perencanaan kinerja. Proses ini melibatkan penetapan tujuan yang jelas dan terukur yang harus dicapai oleh individu atau tim dalam jangka waktu tertentu. Tujuan haruslah spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan



berbatasan waktu (*SMART*). Dalam perencanaan kinerja, manajer dan karyawan bekerja sama untuk menyusun rencana kerja yang mencakup target-target yang harus dicapai, kompetensi yang diperlukan, dan sumber daya yang tersedia. Selanjutnya, pengawasan kinerja menjadi prinsip penting dalam manajemen kinerja. Manajer bertanggung jawab untuk memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan. Pengawasan dilakukan melalui pemantauan terus-menerus terhadap kinerja, komunikasi yang efektif, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Pengawasan ini juga melibatkan identifikasi dan penyelesaian masalah kinerja yang mungkin muncul selama proses kerja.

Evaluasi kinerja adalah prinsip manajemen kinerja yang berfokus pada penilaian objektif terhadap pencapaian karyawan terhadap tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Evaluasi ini dilakukan secara periodik dan komprehensif, dengan menggunakan alat evaluasi yang tepat seperti penilaian kinerja, penilaian 360 derajat, atau pengukuran kinerja berbasis kompetensi. Evaluasi kinerja memberikan gambaran tentang kekuatan dan kelemahan karyawan, serta memberikan dasar untuk pengembangan selanjutnya.

Pengembangan kinerja adalah prinsip terakhir dalam manajemen kinerja. Setelah evaluasi kinerja dilakukan, langkah-langkah pengembangan diperlukan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan. Ini dapat dilakukan melalui pelatihan, pembinaan, mentoring, atau pengalihan tugas. Tujuan dari pengembangan kinerja adalah untuk membantu karyawan mencapai potensi maksimal mereka dan meningkatkan kontribusi mereka terhadap organisasi. Beberapa prinsip penting yang harus dipertimbangkan dalam manajemen kinerja adalah sebagai berikut:

1. Keterhubungan.

Manajemen kinerja harus terkait dengan tujuan dan strategi organisasi. Tujuan individu dan tim harus selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

2. Keterukuran.

Tujuan dan standar kinerja harus dapat diukur secara obyektif. Hal ini memungkinkan evaluasi kinerja yang akurat dan pengambilan keputusan berdasarkan data yang valid.

3. Kesepakatan bersama.

Perencanaan kinerja dan penetapan tujuan harus melibatkan partisipasi dan kesepakatan antara

manajer dan karyawan. Ini menciptakan rasa kepemilikan dan keterlibatan yang lebih tinggi terhadap tujuan yang ditetapkan.

4. Umpan balik berkelanjutan.

Umpan balik yang terus-menerus dan konstruktif harus diberikan secara teratur antara manajer dan karyawan. Ini memungkinkan perbaikan yang berkelanjutan dan pengembangan yang efektif.

5. Fleksibilitas.

6. Manajemen kinerja harus mampu mengakomodasi perubahan dalam lingkungan kerja dan kebutuhan organisasi. Proses kinerja harus dapat disesuaikan dan diperbarui secara berkala.

7. Penghargaan dan pengakuan.

Penghargaan dan pengakuan atas pencapaian kinerja yang baik adalah faktor motivasi yang penting. Pengakuan terhadap kontribusi karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan retensi tenaga kerja.

Konsep dan prinsip-prinsip manajemen kinerja ini membantu organisasi dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas kinerja. Dengan mengadopsi pendekatan yang terstruktur dan sistematis terhadap manajemen kinerja, organisasi dapat mencapai kinerja

yang lebih baik serta mendorong pengembangan individu yang berkelanjutan.

## **B. Pengembangan karir sebagai strategi pengelolaan SDM.**

Pada era bisnis yang dinamis dan kompetitif, pengembangan karir telah menjadi strategi yang signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di berbagai organisasi. Pengembangan karir mencakup serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, serta memberikan mereka peluang untuk mencapai tujuan karir yang lebih tinggi. Dalam pendahuluan ini, akan dijelaskan secara rinci implikasi penting pengembangan karir sebagai strategi pengelolaan SDM. Pengembangan karir sebagai strategi pengelolaan SDM memiliki implikasi yang signifikan bagi organisasi. Berikut ini adalah beberapa analisis terkait dengan pengembangan karir sebagai strategi pengelolaan SDM:

### **1. Peningkatan Kinerja Karyawan.**

Dengan adanya pengembangan karir yang efektif, karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja

mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Karyawan yang terus berkembang memiliki motivasi yang tinggi, kepercayaan diri yang lebih besar, dan mampu menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks.

2. Retensi Karyawan yang Unggul.

Pengembangan karir yang baik menciptakan ikatan yang kuat antara karyawan dan organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki prospek karir yang jelas cenderung lebih loyal dan enggan meninggalkan organisasi. Hal ini membantu dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi dan mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan karyawan baru.

3. Pengembangan Posisi Kepemimpinan Internal:

Strategi pengembangan karir memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan calon pemimpin internal. Dengan memberikan kesempatan pengembangan kepada karyawan yang berpotensi, organisasi dapat membangun kader kepemimpinan yang kuat dan meminimalkan kebutuhan untuk merekrut pemimpin eksternal. Ini tidak hanya menghemat biaya, tetapi juga mempertahankan budaya organisasi yang konsisten.

4. Peningkatan Produktivitas dan Inovasi.

Karyawan yang mendapatkan peluang pengembangan karir cenderung memiliki pemahaman yang lebih luas tentang tuntutan pekerjaan dan proses organisasi secara keseluruhan. Ini memungkinkan mereka untuk berkontribusi secara lebih efektif, mengidentifikasi peluang perbaikan, dan memberikan gagasan inovatif. Dengan demikian, pengembangan karir dapat mendorong peningkatan produktivitas dan memperkuat kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

5. Image Positif sebagai *Employer of Choice*.

Organisasi yang menerapkan strategi pengembangan karir yang kuat cenderung memiliki citra positif sebagai tempat kerja yang diinginkan oleh para profesional. Ini dapat meningkatkan daya tarik organisasi dalam merekrut bakat-bakat terbaik di industri dan menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif. Sebagai hasilnya, organisasi dapat memilih dari pool kandidat yang lebih besar dan mendapatkan keunggulan dalam persaingan pasar tenaga kerja.

6. Pengaruh Terhadap Kepuasan Karyawan: Pengembangan karir yang efektif berdampak positif pada kepuasan karyawan. Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan karir mereka

cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini berkontribusi pada peningkatan motivasi, loyalitas, dan iklim kerja yang positif di organisasi.

Melalui analisis ini, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan strategi yang sangat penting dalam pengelolaan SDM di organisasi. Hal ini tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pada kinerja keseluruhan organisasi. Dengan memberikan peluang pengembangan karir kepada karyawan, organisasi dapat memanfaatkan potensi mereka secara optimal, meningkatkan kepuasan, dan menciptakan keunggulan kompetitif dalam dunia bisnis yang berubah-ubah.

### **C. Hubungan antara manajemen kinerja dan pengembangan karir**

Manajemen kinerja dan pengembangan karir merupakan dua aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di suatu organisasi. Hubungan yang erat antara manajemen kinerja dan pengembangan karir menjadi kunci dalam mencapai kinerja yang optimal dan pertumbuhan individu yang berkelanjutan. Dalam pendahuluan ini, akan dijelaskan mengenai hubungan yang signifikan antara manajemen kinerja dan pengembangan karir. Manajemen kinerja adalah pendekatan sistematis

dalam mengelola kinerja karyawan dengan tujuan meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Proses manajemen kinerja melibatkan pengukuran, penilaian, umpan balik, pengembangan kinerja, serta penetapan sasaran dan harapan yang jelas. Di sisi lain, pengembangan karir adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan potensi mereka, serta mencapai tujuan karir yang lebih tinggi.

Hubungan antara manajemen kinerja dan pengembangan karir sangat erat dan saling mempengaruhi. Manajemen kinerja memberikan kerangka kerja yang diperlukan untuk mengukur kinerja karyawan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta mengarahkan upaya pengembangan individu. Melalui proses penilaian kinerja, manajemen kinerja mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Dalam hal ini, pengembangan karir menjadi alat yang penting dalam mengatasi kelemahan dan memanfaatkan kekuatan karyawan. Sebaliknya, pengembangan karir juga berperan dalam meningkatkan manajemen kinerja secara keseluruhan. Dengan memberikan peluang pengembangan karir kepada karyawan, organisasi mendorong motivasi, keterlibatan, dan loyalitas mereka. Karyawan yang merasa



dihargai dan memiliki prospek karir yang jelas cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Dalam konteks ini, pengembangan karir berperan sebagai stimulan untuk meningkatkan motivasi, serta memberikan fokus dan arah yang jelas dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pengembangan karir juga berdampak pada pengembangan kepemimpinan internal. Melalui program pengembangan karir, organisasi dapat mengidentifikasi calon-calon pemimpin yang berpotensi dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang dibutuhkan. Dengan membangun kader kepemimpinan internal, organisasi dapat mempertahankan budaya yang konsisten, mengurangi biaya perekrutan eksternal, dan mempromosikan pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang.

Secara keseluruhan, hubungan antara manajemen kinerja dan pengembangan karir merupakan dua sisi dari mata uang yang sama dalam pengelolaan SDM. Manajemen kinerja memberikan kerangka kerja yang terstruktur untuk mengelola kinerja karyawan, sementara pengembangan karir memberikan jalur dan peluang bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan mencapai tujuan karir yang lebih tinggi. Kedua aspek ini saling memperkuat dan berkontribusi pada kinerja individu, motivasi, dan

keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Berikut ini adalah penjelasan tentang hubungan antara manajemen kinerja dan pengembangan karir:

1. Fokus pada Peningkatan Kinerja.

Manajemen kinerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan mengukur, mengelola, dan mengembangkan kinerja mereka sesuai dengan tujuan organisasi. Pengembangan karir, di sisi lain, membantu karyawan dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Dalam hubungan ini, manajemen kinerja memberikan kerangka kerja dan proses untuk mengevaluasi kinerja karyawan, sedangkan pengembangan karir memberikan jalur dan peluang untuk mengatasi kelemahan dan meningkatkan kinerja.

2. Identifikasi Kebutuhan Pengembangan.

Melalui manajemen kinerja, organisasi dapat mengidentifikasi kelemahan dan kebutuhan pengembangan karyawan. Evaluasi kinerja yang terstruktur dapat membantu dalam mengidentifikasi area di mana karyawan membutuhkan pengembangan tambahan. Informasi ini kemudian dapat digunakan dalam merancang program pengembangan karir yang

sesuai. Sebaliknya, pengembangan karir yang efektif dapat membantu karyawan untuk mencapai standar kinerja yang ditetapkan dalam manajemen kinerja.

### 3. Rencana Pengembangan Karir.

Manajemen kinerja memberikan informasi tentang kinerja karyawan saat ini dan tujuan kinerja yang diharapkan. Informasi ini dapat digunakan sebagai dasar untuk merencanakan pengembangan karir karyawan. Dalam rencana pengembangan karir, langkah-langkah konkret dapat dirancang untuk membantu karyawan mencapai tujuan karir mereka, seperti pelatihan, mentoring, atau penugasan proyek khusus. Manajemen kinerja memberikan kerangka kerja yang memungkinkan pengembangan karir menjadi terstruktur dan terarah.

### 4. Pemantauan dan Evaluasi.

Manajemen kinerja melibatkan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja karyawan secara teratur. Evaluasi ini dapat memberikan umpan balik yang berharga tentang keberhasilan program pengembangan karir dan apakah karyawan telah mencapai tujuan karir yang ditetapkan. Pemantauan kinerja juga dapat membantu dalam mengidentifikasi

kebutuhan pengembangan tambahan dan memperbaiki program pengembangan karir yang ada.

#### 5. Motivasi dan Keterlibatan.

Pengembangan karir yang efektif dapat menjadi faktor motivasi yang kuat bagi karyawan. Ketika karyawan melihat adanya peluang pengembangan dan kemajuan karir yang jelas, mereka cenderung lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Manajemen kinerja dapat memberikan kerangka kerja untuk memberikan umpan balik positif tentang kinerja karyawan dan memberikan pengakuan atas prestasi mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan dalam pengembangan karir.

Melalui hubungan yang erat antara manajemen kinerja dan pengembangan karir, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan karyawan. Karyawan yang terlibat dalam pengembangan karir yang efektif cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, motivasi yang tinggi, dan loyalitas yang kuat terhadap organisasi. Sebagai hasilnya, organisasi dapat mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif dan menciptakan keunggulan kompetitif dalam pengelolaan SDM.

## **BAB VIII**

### **PENGELOLAAN KONFLIK DAN MEDIASI DALAM SDM**

Pengelolaan konflik dan mediasi merupakan aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di suatu organisasi. Konflik merupakan hal yang tak terhindarkan dalam lingkungan kerja yang melibatkan interaksi antara individu dengan perbedaan kepentingan, nilai, atau tujuan. Pengelolaan konflik yang efektif dan penggunaan mediasi sebagai alat penyelesaian konflik menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Dalam pendahuluan ini, akan dijelaskan mengenai pentingnya pengelolaan konflik dan peran mediasi dalam pengelolaan SDM.

Konflik dalam lingkungan kerja dapat muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari perbedaan pendapat, konflik antarpribadi, hingga perbedaan dalam penugasan atau pengambilan keputusan. Konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat mengganggu hubungan antarindividu, mengurangi produktivitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki pendekatan yang efektif dalam pengelolaan konflik.

Pengelolaan konflik melibatkan serangkaian strategi dan kegiatan yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mencegah, menyelesaikan, dan mengelola konflik dengan cara yang konstruktif. Hal ini meliputi komunikasi yang efektif, pemahaman terhadap perbedaan individu, penyelesaian masalah, serta pembangunan hubungan yang saling menguntungkan. Dalam pengelolaan SDM, pengelolaan konflik membantu menciptakan iklim kerja yang harmonis, meminimalkan konflik yang merugikan, dan meningkatkan kolaborasi dalam tim kerja.

Salah satu alat yang efektif dalam penyelesaian konflik adalah mediasi. Mediasi adalah proses penyelesaian konflik di mana pihak ketiga netral (mediator) membantu individu atau kelompok yang terlibat dalam konflik untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Mediator bertindak sebagai fasilitator dalam memfasilitasi komunikasi yang efektif, mengidentifikasi masalah inti, mengeksplorasi solusi, dan mencapai kesepakatan yang memuaskan bagi semua pihak. Melalui mediasi, konflik dapat diselesaikan secara damai, menghindari eskalasi yang lebih lanjut, dan menciptakan hubungan yang lebih baik di antara individu atau kelompok yang terlibat.

Pengelolaan konflik dan mediasi memiliki implikasi yang signifikan bagi pengelolaan SDM. Dalam lingkungan kerja

yang harmonis, karyawan cenderung lebih termotivasi, produktif, dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Pengelolaan konflik yang efektif juga membantu mencegah konflik yang merugikan dari mempengaruhi kepuasan kerja, retensi karyawan, dan reputasi organisasi. Dalam hal ini, mediasi menjadi alat yang kuat dalam mencapai penyelesaian konflik yang adil dan mengembangkan hubungan kerja yang sehat. Jadi, secara keseluruhan, pengelolaan konflik dan mediasi memainkan peran penting dalam pengelolaan SDM. Dengan mengadopsi pendekatan yang efektif dalam pengelolaan konflik, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan produktivitas, mempertahankan karyawan yang berkualitas, dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik.

#### **A. Konflik dalam konteks SDM**

Peningkatan efektivitas komunikasi dan penyelesaian konflik merupakan tantangan yang penting dalam lingkungan kerja yang kompleks dan beragam. Konflik dalam konteks pekerjaan dapat muncul karena perbedaan pendapat, kepentingan yang bertentangan, atau perbedaan dalam penugasan atau pengambilan keputusan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengadopsi teknik

penyelesaian konflik yang efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Teknik-teknik seperti komunikasi efektif, negosiasi, mediasi, penyelesaian masalah kolaboratif, dan penilaian pihak ketiga dapat digunakan untuk mengatasi konflik dengan cara yang konstruktif dan menghasilkan solusi yang saling menguntungkan. Dalam pendahuluan ini, akan dibahas pentingnya teknik penyelesaian konflik dalam lingkungan kerja dan peran mereka dalam menciptakan hubungan kerja yang sehat dan produktif.

Konflik dalam konteks sumber daya manusia (SDM) dapat didefinisikan sebagai ketidakselarasan atau perbedaan pendapat antara individu atau kelompok dalam organisasi yang melibatkan kepentingan, nilai, atau tujuan yang bertentangan. Konflik dapat terjadi dalam berbagai aspek pengelolaan SDM, termasuk perbedaan dalam interpretasi kebijakan, konflik antarpribadi, persaingan sumber daya, perbedaan dalam persepsi dan penilaian kinerja, atau perbedaan dalam tujuan dan aspirasi individu. Konflik dapat timbul baik antara individu dengan individu, individu dengan tim, atau tim dengan tim. Konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat memiliki dampak negatif bagi organisasi atau perusahaan. Berikut adalah beberapa



dampak konflik yang dapat terjadi di perusahaan atau organisasi :

1. Pemecahan Hubungan Kerja.

Konflik yang tidak terselesaikan dapat mengganggu hubungan kerja antara individu atau tim. Ini dapat menyebabkan terjadinya pemecatan, pemutusan hubungan kerja, atau kepergian karyawan yang berharga, yang pada gilirannya dapat mengurangi keberlanjutan operasional dan meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.

2. Menurunnya Produktivitas.

Konflik yang terus berlanjut dapat mengganggu fokus, motivasi, dan kerjasama dalam tim kerja. Karyawan yang terlibat dalam konflik cenderung mengalihkan energi dan waktu mereka untuk menyelesaikan konflik daripada fokus pada tugas-tugas yang sebenarnya. Hal ini dapat menghambat produktivitas individu dan tim secara keseluruhan.

3. Peningkatan Stres dan Ketegangan.

Konflik yang berlarut-larut dapat menyebabkan peningkatan stres dan ketegangan di tempat kerja. Karyawan yang terlibat dalam konflik cenderung merasakan tekanan emosional, ketidaknyamanan, dan kecemasan yang berkelanjutan. Hal ini dapat

mengganggu kesejahteraan mental dan fisik karyawan, serta menyebabkan penurunan kepuasan kerja.

4. Gangguan Komunikasi dan Kolaborasi.

Konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat mengganggu komunikasi efektif dan kolaborasi antara individu atau tim. Ketidakmampuan untuk saling mendengarkan, memahami, dan bekerja sama secara konstruktif dapat menghambat aliran informasi, pengambilan keputusan, dan pencapaian tujuan bersama. Hal ini dapat menyebabkan ketidakefisienan operasional dan kerugian bagi organisasi.

5. Menurunnya Reputasi dan Citra Organisasi.

Konflik yang terungkap atau dipersepsikan secara publik dapat merusak reputasi dan citra organisasi. Konflik yang mempengaruhi hubungan dengan klien, pelanggan, atau pemangku kepentingan eksternal lainnya dapat menciptakan persepsi negatif tentang organisasi dan mengurangi kepercayaan dan loyalitas.

Dalam rangka mengatasi dampak negatif konflik, organisasi perlu mengadopsi strategi pengelolaan konflik yang efektif. Ini melibatkan penerapan kebijakan dan prosedur yang jelas, pelatihan dalam keterampilan komunikasi dan negosiasi, pengembangan budaya kerja yang terbuka, serta promosi kolaborasi dan resolusi konflik yang konstruktif.

Dengan demikian, organisasi dapat mengurangi dampak negatif konflik dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

## **B. Teknik penyelesaian konflik dalam lingkungan kerja**

Teknik penyelesaian konflik dalam lingkungan kerja dapat bervariasi tergantung pada sifat dan kompleksitas konflik yang ada. Berikut adalah beberapa teknik yang umum digunakan untuk menyelesaikan konflik di tempat kerja:

1. **Komunikasi Efektif:** Komunikasi yang jelas, terbuka, dan jujur merupakan langkah awal yang penting dalam penyelesaian konflik. Pihak yang terlibat dalam konflik perlu saling mendengarkan dengan penuh perhatian, mengungkapkan pikiran dan perasaan mereka dengan sopan, serta menghindari interpretasi yang salah. Menggunakan komunikasi non-defensif dan menghindari serangan pribadi juga sangat penting untuk membangun pemahaman dan mencapai kesepakatan.
2. **Negosiasi:** Negosiasi adalah proses mencapai kesepakatan melalui diskusi dan kompromi. Pihak yang terlibat dalam konflik dapat mencoba mengidentifikasi kepentingan dan kebutuhan

masing-masing, dan berusaha mencari solusi yang saling menguntungkan. Teknik negosiasi yang efektif melibatkan fokus pada masalah inti, mencari opsi yang kreatif, dan berusaha mencapai kesepakatan win-win.

3. Mediasi: Mediasi melibatkan keterlibatan pihak ketiga netral yang bertindak sebagai mediator untuk membantu pihak yang terlibat dalam konflik mencapai kesepakatan. Mediator membantu memfasilitasi komunikasi yang efektif, mengidentifikasi masalah inti, mengelola emosi yang terlibat, dan membantu pihak-pihak menemukan solusi yang saling menguntungkan. Mediasi biasanya mengharuskan pihak yang terlibat untuk bersedia bekerja sama dan mencapai kesepakatan bersama.
4. Penyelesaian Masalah Kolaboratif: Pendekatan penyelesaian masalah kolaboratif melibatkan pihak yang terlibat dalam konflik untuk bekerja sama secara aktif dalam mengidentifikasi masalah, mengumpulkan informasi, dan mengembangkan solusi bersama. Ini melibatkan kerja tim yang erat, komunikasi terbuka, dan keinginan untuk mencapai hasil yang saling menguntungkan.

Pendekatan ini mendorong pemahaman dan kerjasama yang lebih dalam, serta mempromosikan hubungan yang baik di tempat kerja.

5. Penilaian Pihak Ketiga: Dalam beberapa kasus, penggunaan penilaian pihak ketiga dapat membantu mengatasi konflik yang rumit atau membutuhkan keputusan objektif. Penilaian pihak ketiga melibatkan peninjauan independen terhadap situasi, pengumpulan informasi yang relevan, dan pemberian rekomendasi atau keputusan yang dapat membantu menyelesaikan konflik.

Penting untuk diingat bahwa setiap konflik memiliki konteks dan karakteristiknya sendiri, sehingga tidak ada pendekatan tunggal yang sesuai untuk semua situasi. Pemahaman yang mendalam tentang konflik, empati, kemampuan mendengarkan yang baik, serta keinginan untuk mencapai penyelesaian yang adil dan saling menguntungkan merupakan faktor penting dalam menggunakan teknik penyelesaian konflik yang efektif dalam lingkungan kerja.

#### **D. Peran mediasi dalam mengelola konflik antara karyawan**

Peran mediasi dalam mengelola konflik antara karyawan sangat penting untuk mencapai penyelesaian yang adil dan membangun hubungan kerja yang sehat. Mediasi adalah suatu proses penyelesaian konflik di mana pihak ketiga netral, yang disebut mediator, membantu individu atau kelompok yang terlibat dalam konflik untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Salah satu peran utama mediasi adalah sebagai fasilitator komunikasi yang efektif antara pihak yang terlibat dalam konflik. Mediator bertindak sebagai penghubung antara karyawan yang berkonflik, menciptakan ruang yang aman dan terstruktur untuk mereka berbicara dan mendengarkan satu sama lain. Dalam situasi konflik, komunikasi seringkali terganggu dan emosi dapat mendominasi. Mediator berperan dalam memfasilitasi dialog yang terbuka, mengarahkan percakapan, dan memastikan bahwa setiap pihak dapat mengungkapkan pandangannya dengan jelas dan tanpa interupsi. Dengan adanya mediator, karyawan dapat merasa didengar dan memiliki kesempatan untuk memahami perspektif satu sama lain secara lebih baik.

Selain itu, mediasi juga memiliki peran dalam mengidentifikasi dan menggali masalah inti yang mendasari konflik antara karyawan. Mediator berusaha

untuk memahami akar permasalahan dan menggali isu-isu yang mungkin belum terungkap atau dipahami dengan jelas oleh pihak yang terlibat. Dengan memahami masalah inti, mediator dapat membantu karyawan untuk menemukan solusi yang sesuai dan saling menguntungkan bagi kedua belah pihak. Mediator juga dapat membantu mengklarifikasi persepsi yang mungkin salah atau keliru antara karyawan, sehingga memungkinkan adanya pemahaman yang lebih baik dan pembangunan hubungan yang lebih positif.

Selanjutnya, peran mediasi dalam mengelola konflik antara karyawan adalah menciptakan suasana yang inklusif dan berdaya guna. Mediator berusaha untuk menjaga keseimbangan kekuatan antara pihak yang terlibat dan memastikan bahwa setiap pihak memiliki kesempatan yang adil untuk berbicara dan berpartisipasi dalam proses mediasi. Dengan menghormati pandangan dan kepentingan masing-masing pihak, mediator berupaya menciptakan kesepakatan yang menghargai kebutuhan dan kepentingan semua pihak yang terlibat. Dalam proses ini, mediasi dapat mempromosikan kerja tim yang lebih baik, meningkatkan kepercayaan antara karyawan, dan menghindari kecenderungan konflik berulang di masa depan.

Peran terakhir dari mediasi dalam mengelola konflik antara karyawan adalah sebagai fasilitator penyelesaian konflik yang berkelanjutan. Mediator membantu karyawan untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan dan memastikan bahwa solusi yang dicapai tidak hanya memenuhi kebutuhan saat ini, tetapi juga dapat berkelanjutan dalam jangka panjang. Mediator dapat membantu karyawan untuk merumuskan rencana tindakan yang konkret dan memberikan mekanisme pemantauan untuk memastikan implementasi yang efektif dari solusi yang disepakati. Dengan demikian, mediasi membantu menciptakan landasan yang kokoh untuk penyelesaian konflik yang berkelanjutan dan memperkuat hubungan kerja di antara karyawan.

Secara keseluruhan, peran mediasi dalam mengelola konflik antara karyawan adalah sebagai fasilitator komunikasi yang efektif, pengidentifikasi masalah inti, pencipta suasana inklusif, dan fasilitator penyelesaian konflik yang berkelanjutan. Dengan memanfaatkan mediasi, organisasi dapat mencapai penyelesaian konflik yang adil, memperbaiki hubungan kerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Jadi, peran mediasi dalam mengelola konflik antara karyawan adalah sebagai berikut:



1. Fasilitator Komunikasi.

Mediator berperan sebagai fasilitator komunikasi yang efektif antara karyawan yang terlibat dalam konflik. Mereka membantu menciptakan lingkungan yang aman dan terstruktur di mana karyawan dapat berbicara dan mendengarkan satu sama lain dengan baik. Mediator mendorong komunikasi yang terbuka, jujur, dan saling menghormati, sehingga membantu mengatasi kesalahpahaman dan meningkatkan pemahaman antar karyawan.

2. Identifikasi Masalah Inti.

Mediator membantu mengidentifikasi masalah inti yang menjadi penyebab konflik antara karyawan. Mereka membantu memahami kepentingan dan kebutuhan yang mendasari konflik, serta membantu karyawan melihat perspektif dan sudut pandang satu sama lain. Dengan memahami masalah inti, mediasi dapat berfokus pada penyelesaian yang memenuhi kepentingan semua pihak.

3. Menciptakan Solusi yang Saling Menguntungkan.

Melalui mediasi, mediator membantu karyawan untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Mediator mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan mencari solusi yang memenuhi kebutuhan semua

pihak. Dengan membantu karyawan menemukan titik tengah dan mencapai kesepakatan, mediasi membantu menghindari situasi di mana salah satu pihak merasa dirugikan.

4. Membangun Hubungan yang Lebih Baik.

Mediasi berperan dalam membangun hubungan yang lebih baik antara karyawan yang terlibat dalam konflik. Dengan membantu karyawan berkomunikasi dengan baik, memahami satu sama lain, dan mencapai kesepakatan, mediasi menciptakan landasan untuk hubungan kerja yang lebih harmonis dan saling menghormati di masa depan. Hal ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif.

5. Menjaga Kerahasiaan dan Keamanan

Mediator menjaga kerahasiaan dan keamanan selama proses mediasi. Karyawan merasa lebih nyaman untuk berbagi pandangan dan kekhawatiran mereka karena mereka yakin informasi tersebut akan tetap rahasia. Ini menciptakan ruang yang aman bagi karyawan untuk membahas konflik tanpa takut akan persekusi atau diskriminasi.

6. Penyelesaian Konflik yang Berkelanjutan.

Mediasi tidak hanya mencapai penyelesaian konflik saat ini, tetapi juga membantu menciptakan penyelesaian yang berkelanjutan. Melalui mediasi, karyawan belajar bagaimana berkomunikasi dengan baik, memahami perbedaan, dan menemukan solusi yang saling menguntungkan. Ini membantu mencegah konflik yang serupa terjadi di masa depan dan memperkuat hubungan antar karyawan.

Dengan memainkan peran ini, mediasi memberikan kontribusi yang signifikan dalam mengelola konflik antara karyawan. Melalui mediasi, organisasi dapat mencapai penyelesaian yang adil, membangun hubungan yang lebih baik, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

## **BAB X**

### **KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI DALAM PENGELOLAAN SDM**

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan dan motivasi, dimana kepemimpinan dan motivasi merupakan dua aspek yang sangat penting. Kepemimpinan yang efektif memainkan peran utama dalam mengarahkan, menginspirasi, dan mengelola tim kerja, sementara motivasi merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan (Ghozali & Fuad, 2020). Para pemimpin SDM memiliki tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, membangun hubungan yang kuat dengan karyawan, dan mengarahkan mereka menuju pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan dalam pengelolaan SDM melibatkan kemampuan para pemimpin untuk memberikan arahan yang jelas kepada karyawan. Mereka harus mampu menginspirasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Para pemimpin juga harus memiliki kemampuan untuk memotivasi karyawan, baik melalui pengakuan atas prestasi, insentif finansial atau non-

finansial, peluang pengembangan karir, maupun melalui menciptakan lingkungan kerja yang positif. Selain itu, pemimpin SDM juga memiliki peran strategis dalam merancang kebijakan SDM, mengidentifikasi dan mengembangkan potensi karyawan, serta memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi yang efektif di antara tim kerja.

Motivasi juga merupakan aspek penting dalam pengelolaan SDM. Pengelola SDM harus memahami dan memenuhi kebutuhan serta keinginan karyawan agar mereka merasa termotivasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Motivasi dapat dicapai melalui berbagai faktor, seperti pengakuan atas prestasi, insentif finansial atau non-finansial, peluang pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang positif. Selain itu, pengelola SDM perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan, seperti kebutuhan psikologis, harapan, nilai-nilai, dan tujuan individu (Handoko, 2019). Dengan memahami motivasi karyawan, pengelola SDM dapat merancang strategi yang tepat untuk memotivasi karyawan, meningkatkan kinerja mereka, dan memperkuat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Motivasi yang efektif juga membantu mendorong inovasi, kolaborasi, dan produktivitas dalam organisasi. Jadi secara keseluruhan, kepemimpinan dan motivasi memainkan peran yang

krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kepemimpinan yang efektif membantu memandu dan mengembangkan karyawan, sementara motivasi yang tepat mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi dan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Dengan mengoptimalkan kedua aspek ini, organisasi dapat mencapai tujuan bisnis yang lebih baik dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

### **A. Konsep kepemimpinan dalam SDM**

Konsep kepemimpinan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) melibatkan serangkaian prinsip dan praktik yang digunakan oleh para pemimpin untuk mengarahkan, mengelola, dan mengembangkan karyawan dalam organisasi. Kepemimpinan dalam SDM melibatkan berbagai peran dan tanggung jawab, mulai dari memberikan arahan yang jelas, memotivasi karyawan, membangun hubungan yang kuat, hingga merancang kebijakan dan strategi SDM yang efektif (Cascio, & Aguinis, 2019). Berikut adalah beberapa aspek penting dalam konsep kepemimpinan dalam SDM:

#### **1. Visi dan Tujuan.**

Seorang pemimpin SDM yang efektif harus memiliki visi yang jelas tentang tujuan organisasi dan memahami

bagaimana Sumber Daya Manusia (SDM) dapat berkontribusi dalam mencapai tujuan tersebut. Visi merupakan gambaran masa depan yang diinginkan untuk organisasi, dan pemimpin SDM bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan visi tersebut kepada karyawan. Mengapa visi yang jelas penting dalam kepemimpinan SDM? Berikut adalah penjelasan lebih terperinci:

- a) Memberikan arah yang jelas: Visi yang jelas memberikan arah yang jelas bagi karyawan. Pemimpin SDM yang memiliki visi yang kuat akan mampu mengomunikasikan tujuan organisasi secara konkret dan memastikan bahwa setiap karyawan memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam mencapai visi tersebut.
- b) Mendorong semangat dan motivasi: Visi yang kuat dan inspiratif dapat menginspirasi karyawan untuk bekerja dengan semangat dan dedikasi. Ketika karyawan melihat tujuan yang jelas dan memiliki pemahaman yang kuat tentang bagaimana kontribusi mereka dapat membantu mencapai visi tersebut, mereka akan merasa terhubung secara emosional dengan tujuan organisasi dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

- c) Mengarahkan keputusan dan tindakan: Visi yang jelas memberikan kerangka kerja untuk mengarahkan keputusan dan tindakan dalam organisasi. Ketika karyawan memahami visi, mereka akan dapat membuat keputusan yang selaras dengan tujuan organisasi dan mengambil tindakan yang mendukung pencapaian visi tersebut.
- d) Meningkatkan kolaborasi: Visi yang jelas juga memungkinkan kolaborasi yang efektif di antara karyawan. Ketika semua anggota tim memiliki pemahaman yang sama tentang visi, mereka dapat bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan bersama. Visi yang jelas juga memfasilitasi komunikasi yang efektif dan pemecahan masalah yang terarah.
- e) Menyediakan kerangka kerja untuk pengambilan keputusan: Dalam situasi di mana pemimpin tidak hadir atau tidak dapat mengambil keputusan, visi yang jelas dapat menjadi kerangka kerja yang digunakan oleh karyawan untuk mengambil keputusan yang selaras dengan tujuan organisasi. Visi yang jelas memberikan panduan tentang apa yang diharapkan dari karyawan dalam setiap situasi.

Pemimpin SDM yang memiliki visi yang jelas tidak hanya mengarahkan langkah-langkah operasional sehari-



hari, tetapi juga mendorong karyawan untuk berpikir secara strategis dan berkontribusi dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Dengan menginspirasi karyawan melalui visi yang kuat, pemimpin SDM dapat menciptakan budaya kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan meraih keberhasilan organisasi.

## **2. Komunikasi Efektif.**

Kepemimpinan yang efektif melibatkan kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan terbuka. Seorang pemimpin SDM harus mampu menyampaikan arahan yang jelas kepada karyawan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memfasilitasi komunikasi yang efektif di antara tim kerja (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2019). Berikut adalah penjelasan yang lebih terperinci terkait dengan hal tersebut:

- a) Menyampaikan arahan yang jelas: Seorang pemimpin SDM yang efektif harus memiliki kemampuan untuk menyampaikan arahan yang jelas kepada karyawan. Hal ini melibatkan penggunaan komunikasi verbal dan non-verbal yang efektif, termasuk pemilihan kata yang tepat, gaya berbicara yang jelas, dan penggunaan

bahasa tubuh yang mendukung. Dengan menyampaikan arahan yang jelas, pemimpin membantu karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka, bagaimana tugas dan tanggung jawab mereka terkait dengan tujuan organisasi, dan bagaimana langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan tersebut.

- b) Memberikan umpan balik yang konstruktif: Pemimpin SDM harus memiliki kemampuan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan. Umpan balik yang efektif memberikan informasi tentang kinerja karyawan, mengenali kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan, serta memberikan saran dan dukungan untuk pengembangan lebih lanjut. Pemimpin harus menggunakan gaya komunikasi yang terbuka, mendengarkan dengan empati, dan menghindari kritik yang merendahkan atau tidak konstruktif. Dengan memberikan umpan balik yang efektif, pemimpin membantu karyawan untuk belajar dan tumbuh, meningkatkan kinerja mereka, dan mencapai potensi penuh mereka.
- c) Memfasilitasi komunikasi yang efektif: Pemimpin SDM juga memiliki peran dalam memfasilitasi komunikasi yang efektif di antara karyawan. Ini melibatkan

menciptakan lingkungan yang mendukung, di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi informasi, berpendapat, dan berkolaborasi. Pemimpin dapat mengadopsi pendekatan terbuka dan mendengarkan dengan penuh perhatian saat karyawan berbicara. Pemimpin juga dapat menggunakan pertemuan tim, diskusi kelompok, atau alat komunikasi lainnya untuk memfasilitasi pertukaran ide dan pemecahan masalah secara kolaboratif. Dengan memfasilitasi komunikasi yang efektif, pemimpin memperkuat kerjasama tim, mengoptimalkan kolaborasi, dan mendorong inovasi di antara karyawan.

- d) Kesadaran akan kebutuhan karyawan: Pemimpin SDM yang efektif juga harus memiliki kesadaran yang tinggi terhadap kebutuhan karyawan dalam hal komunikasi. Setiap karyawan memiliki gaya komunikasi yang berbeda, preferensi komunikasi, dan kebutuhan informasi yang berbeda. Pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya komunikasi mereka dengan kebutuhan individu, seperti memberikan ruang untuk pertanyaan, mendengarkan secara aktif, dan memperhatikan kebutuhan karyawan dalam berbagi informasi. Dengan memperhatikan kebutuhan karyawan dalam komunikasi, pemimpin dapat

membangun hubungan yang kuat dan saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi.

Kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan terbuka adalah kualitas yang esensial dalam kepemimpinan SDM. Dengan komunikasi yang efektif, pemimpin dapat menyampaikan arahan yang jelas, memberikan umpan balik yang bermanfaat, memfasilitasi kolaborasi, dan membangun hubungan yang kuat dengan karyawan. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja, keterlibatan karyawan, dan pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif

### **3. Pemimpin sebagai Teladan**

Seorang pemimpin SDM yang efektif harus menjadi contoh yang baik bagi karyawan. Mereka harus menunjukkan perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi, memiliki integritas, dan mempraktikkan kebijakan SDM yang adil dan konsisten (Judge & Piccolo, 2019). Berikut adalah penjelasan yang lebih terperinci terkait dengan hal tersebut:

- a) Menjadi contoh yang baik: Pemimpin SDM harus menjadi teladan bagi karyawan dengan menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Mereka harus mempraktikkan etika kerja yang tinggi,

seperti disiplin, tanggung jawab, profesionalisme, dan kerjasama. Pemimpin yang menjadi contoh yang baik menginspirasi karyawan untuk mengadopsi perilaku yang sama, menciptakan budaya kerja yang positif, dan membangun kepercayaan dalam hubungan kerja.

- b) Menunjukkan integritas: Integritas adalah kualitas penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin SDM. Mereka harus berkomitmen untuk bertindak dengan jujur, adil, dan konsisten dalam semua aspek pengelolaan SDM. Pemimpin yang memiliki integritas memegang teguh nilai-nilai moral dan etika, tidak melakukan praktik-praktik yang merugikan karyawan, dan memperlakukan semua karyawan dengan hormat dan keadilan. Integritas pemimpin menciptakan kepercayaan, memelihara budaya organisasi yang sehat, dan membangun reputasi yang baik.
- c) Mempraktikkan kebijakan SDM yang adil dan konsisten: Pemimpin SDM harus mempraktikkan kebijakan SDM yang adil dan konsisten dalam pengambilan keputusan terkait karyawan. Mereka harus memastikan bahwa kebijakan terkait rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pengembangan, dan kompensasi diterapkan dengan adil dan tanpa diskriminasi. Pemimpin juga harus konsisten dalam

penerapan kebijakan, sehingga karyawan merasa diperlakukan secara merata dan memiliki keyakinan dalam proses manajemen SDM. Dengan mempraktikkan kebijakan SDM yang adil dan konsisten, pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, memelihara keadilan, dan memperkuat kepuasan dan keterlibatan karyawan.

- d) Mengutamakan kepentingan karyawan dan organisasi: Pemimpin SDM yang efektif mengutamakan kepentingan karyawan dan organisasi secara seimbang. Mereka harus memastikan bahwa kebijakan dan tindakan yang diambil mendukung pertumbuhan, kesejahteraan, dan pengembangan karyawan, sambil tetap memperhatikan keberlanjutan dan keberhasilan organisasi. Pemimpin harus memiliki pemahaman yang baik tentang kebutuhan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka. Dengan mengutamakan kepentingan karyawan dan organisasi, pemimpin SDM membangun hubungan saling menguntungkan dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

Dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memotivasi, seorang pemimpin SDM yang

baik harus menjadi contoh yang baik, memiliki integritas, mempraktikkan kebijakan SDM yang adil dan konsisten, serta mengutamakan kepentingan karyawan dan organisasi. Dengan melakukan hal ini, pemimpin SDM dapat mempengaruhi positif kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan pencapaian tujuan organisasi.

#### **4. Pengembangan Karyawan**

Pemimpin SDM memiliki tanggung jawab yang penting dalam mengidentifikasi dan mengembangkan potensi karyawan. Berikut adalah penjelasan yang lebih terperinci terkait dengan hal ini:

- a) Mengidentifikasi potensi karyawan: Seorang pemimpin SDM harus mampu mengenali potensi dan bakat yang dimiliki oleh setiap karyawan. Ini melibatkan penilaian yang obyektif terhadap kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik individu. Melalui pengamatan, evaluasi kinerja, dan komunikasi yang terbuka, seorang pemimpin dapat mengenali karyawan yang memiliki potensi untuk berkembang lebih lanjut dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi.

- b) Memberikan pelatihan dan pengembangan: Setelah mengidentifikasi potensi karyawan, pemimpin SDM harus menyediakan pelatihan dan pengembangan yang sesuai. Hal ini termasuk memberikan pelatihan keterampilan teknis maupun interpersonal, peningkatan pengetahuan melalui program pendidikan, dan pengembangan kepemimpinan. Pemimpin SDM juga dapat memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proyek-proyek yang menantang dan memperluas cakupan tanggung jawab karyawan. Dengan memberikan pelatihan dan pengembangan yang tepat, pemimpin dapat membantu karyawan meningkatkan kemampuan mereka dan mencapai potensi terbaik mereka.
- c) Memberikan dukungan dan motivasi: Sebagai pemimpin SDM, penting bagi mereka untuk memberikan dukungan dan motivasi kepada karyawan dalam proses pengembangan mereka. Ini dapat dilakukan melalui pemberian umpan balik yang konstruktif, memberikan dorongan dan pengakuan atas pencapaian karyawan, serta memberikan bimbingan dan arahan yang diperlukan. Pemimpin SDM juga harus mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif, menghadapi tantangan, dan



belajar dari kegagalan. Dengan memberikan dukungan dan motivasi yang tepat, pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan karyawan.

- d) Membangun hubungan kerja yang kuat: Pemimpin SDM harus membangun hubungan kerja yang kuat dengan karyawan, yang didasarkan pada saling pengertian, kepercayaan, dan kolaborasi. Melalui komunikasi yang terbuka dan dialog yang efektif, pemimpin dapat memahami aspirasi dan kebutuhan individu karyawan. Pemimpin juga dapat mengidentifikasi peluang pengembangan yang relevan dengan minat dan tujuan karyawan. Dengan membangun hubungan kerja yang kuat, pemimpin dapat memperkuat komitmen karyawan, memelihara loyalitas, dan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan.

Dalam keseluruhan, pemimpin SDM memiliki tanggung jawab untuk mengidentifikasi dan mengembangkan potensi karyawan melalui pemberian pelatihan, peluang pengembangan, dan dukungan yang diperlukan. Dengan melakukan hal ini, pemimpin SDM dapat membantu karyawan mencapai kemampuan terbaik mereka,

mendorong pertumbuhan individu, dan mencapai keunggulan organisasi.

## **5. Pemecahan Masalah.**

Kepemimpinan dalam SDM melibatkan kemampuan untuk menghadapi dan memecahkan masalah yang muncul di antara karyawan. Berikut adalah penjelasan yang lebih terperinci terkait dengan hal ini:

- a) Mengelola konflik: Konflik antara karyawan bisa menjadi hal yang umum dalam lingkungan kerja. Sebagai pemimpin SDM, penting untuk memiliki kemampuan dalam mengelola konflik dengan bijaksana. Ini melibatkan kemampuan untuk mengidentifikasi sumber konflik, mendengarkan secara aktif berbagai pihak yang terlibat, dan mencari solusi yang memadai. Pemimpin SDM harus dapat menjaga ketenangan, menjembatani perbedaan, dan memfasilitasi komunikasi yang konstruktif antara pihak-pihak yang terlibat. Dengan pendekatan yang efektif, konflik dapat diubah menjadi peluang untuk pertumbuhan dan perbaikan hubungan antar karyawan.
- b) Menyelesaikan perbedaan pendapat: Dalam lingkungan kerja, perbedaan pendapat dapat muncul

antara karyawan atau antara karyawan dan pemimpin. Seorang pemimpin SDM harus memiliki kemampuan untuk menyelesaikan perbedaan pendapat dengan cara yang produktif. Hal ini melibatkan kemampuan untuk mendengarkan dengan empati, memahami sudut pandang yang berbeda, dan mencari titik temu yang saling menguntungkan. Pemimpin SDM juga harus mampu memfasilitasi diskusi yang terbuka dan memberikan arahan yang jelas untuk mencapai kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat.

- c) Mencari solusi yang saling menguntungkan: Seorang pemimpin SDM harus memiliki kemampuan untuk mencari solusi yang saling menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat dalam masalah atau situasi yang kompleks. Hal ini melibatkan kemampuan untuk berpikir kreatif, mengidentifikasi opsi-opsi yang mungkin, dan mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang dari setiap pilihan. Pemimpin SDM juga harus dapat mengkaji secara objektif kepentingan semua pihak yang terlibat dan memastikan bahwa solusi yang diambil akan memberikan manfaat yang seimbang. Dengan mengedepankan kolaborasi dan mencari solusi win-win, pemimpin SDM dapat menciptakan

lingkungan kerja yang harmonis dan mendorong karyawan untuk bekerja sama secara efektif.

Dalam keseluruhan, kepemimpinan dalam SDM melibatkan kemampuan untuk menghadapi dan memecahkan masalah yang muncul di antara karyawan. Dengan mengelola konflik, menyelesaikan perbedaan pendapat, dan mencari solusi yang saling menguntungkan, pemimpin SDM dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, memperkuat hubungan antar karyawan, dan meningkatkan produktivitas tim.

#### 6. Kolaborasi dan Tim Kerja.

Pemimpin SDM harus mendorong kolaborasi dan kerja tim di antara karyawan. Mereka harus membangun hubungan yang saling menguntungkan, memfasilitasi kerja tim yang efektif, dan mendorong kolaborasi yang produktif untuk mencapai tujuan bersama (West, 2012). Berikut adalah penjelasan yang lebih terperinci terkait dengan hal ini:

- a) Membangun hubungan yang saling menguntungkan: Seorang pemimpin SDM harus berupaya untuk membangun hubungan yang baik dan saling menguntungkan antara karyawan. Ini melibatkan mengenal karyawan secara individu, mendengarkan

mereka dengan empati, dan memperhatikan kebutuhan serta keinginan mereka. Pemimpin SDM harus mampu menciptakan iklim kerja yang inklusif dan ramah, di mana setiap anggota tim merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil. Dengan membangun hubungan yang kuat, pemimpin SDM dapat memperkuat rasa kepemilikan dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi.

- b) Memfasilitasi kerja tim yang efektif: Pemimpin SDM memiliki tanggung jawab untuk memfasilitasi kerja tim yang efektif. Hal ini melibatkan memberikan arahan yang jelas, mengatur tugas dan tanggung jawab secara terorganisir, dan memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan yang ingin dicapai. Pemimpin SDM juga harus mempromosikan komunikasi yang terbuka dan saling mendukung di antara anggota tim, serta mendorong kolaborasi dalam mencapai hasil yang lebih baik. Dengan memfasilitasi kerja tim yang efektif, pemimpin SDM dapat meningkatkan sinergi antara karyawan, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia, dan meningkatkan produktivitas tim secara keseluruhan.

c) Mendorong kolaborasi yang produktif: Seorang pemimpin SDM harus mendorong kolaborasi yang produktif di antara karyawan. Ini melibatkan menciptakan budaya kerja di mana kerjasama, saling dukung, dan berbagi pengetahuan menjadi nilai yang dijunjung tinggi. Pemimpin SDM harus mendorong karyawan untuk saling berbagi ide, pengalaman, dan pemahaman mereka, serta memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan keterampilan di antara anggota tim. Dengan mendorong kolaborasi yang produktif, pemimpin SDM dapat menghasilkan inovasi, kreativitas, dan pemecahan masalah yang lebih baik, sehingga mencapai tujuan bersama secara efektif.

Dalam keseluruhan, pemimpin SDM memiliki peran penting dalam mendorong kolaborasi dan kerja tim di antara karyawan. Dengan membangun hubungan yang saling menguntungkan, memfasilitasi kerja tim yang efektif, dan mendorong kolaborasi yang produktif, pemimpin SDM dapat menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif, meningkatkan kinerja tim, dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik.

## **7. Pengakuan dan Reward.**

Kepemimpinan dalam SDM melibatkan pengakuan atas prestasi karyawan dan memberikan reward yang tepat sebagai bentuk apresiasi. Pemimpin SDM harus menghargai kontribusi karyawan dan memberikan insentif yang sesuai untuk memotivasi karyawan (Nelson, B., & Quick, 2018). Berikut adalah penjelasan terperinci mengenai hal tersebut:

- a) Pengakuan atas prestasi karyawan: Seorang pemimpin SDM harus mengakui dan menghargai prestasi yang telah dicapai oleh karyawan. Hal ini melibatkan memberikan pujian secara langsung kepada karyawan yang telah mencapai hasil yang baik atau melebihi harapan. Pengakuan ini dapat berupa ucapan terima kasih, penghargaan, atau pengakuan publik di hadapan rekan kerja atau tim. Pengakuan atas prestasi karyawan tidak hanya meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri mereka, tetapi juga mengirimkan pesan bahwa kontribusi mereka dihargai dan diakui oleh organisasi.
- b) Memberikan reward yang tepat: Pemimpin SDM memiliki tanggung jawab untuk memberikan reward yang sesuai sebagai bentuk apresiasi terhadap prestasi karyawan. Reward dapat berupa insentif finansial, seperti bonus, kenaikan gaji, atau tunjangan khusus.

Selain itu, reward juga dapat berbentuk non-finansial, seperti promosi jabatan, penghargaan berupa sertifikat atau trofi, kesempatan pengembangan karir, atau fleksibilitas kerja. Pemimpin SDM harus memastikan bahwa reward yang diberikan sesuai dengan pencapaian karyawan dan berdasarkan kriteria yang jelas dan adil. Reward yang tepat akan memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka dan merasa dihargai oleh organisasi.

- c) Motivasi karyawan: Pengakuan atas prestasi dan memberikan reward yang tepat memiliki dampak yang kuat terhadap motivasi karyawan. Ketika karyawan merasa diakui dan dihargai, mereka cenderung lebih termotivasi untuk terus memberikan kontribusi terbaiknya. Hal ini juga meningkatkan rasa kepuasan kerja dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Pemimpin SDM harus secara aktif mendorong dan membangun budaya pengakuan dan reward di dalam organisasi, di mana setiap kontribusi karyawan diapresiasi dan dihargai dengan tepat.

Dengan mengakui prestasi karyawan dan memberikan reward yang tepat sebagai bentuk apresiasi, pemimpin SDM dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka, membangun budaya kerja yang positif, dan



mencapai tujuan organisasi. Pengakuan dan reward yang tepat juga memperkuat hubungan antara pemimpin dan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif, dan mendorong semangat kerja yang tinggi di seluruh organisasi.

Kepemimpinan dalam SDM tidak hanya berfokus pada tugas-tugas manajerial, tetapi juga melibatkan aspek pengembangan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Para pemimpin SDM harus memiliki keterampilan interpersonal yang kuat, pemahaman yang baik tentang kebutuhan dan harapan karyawan, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang ada dalam dunia kerja.

## **B. Teori motivasi yang relevan dalam pengelolaan SDM**

Dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), memahami teori motivasi yang relevan adalah sangat penting. Motivasi merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kinerja, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Sebagai pemimpin atau pengelola SDM, mengetahui berbagai teori motivasi dapat membantu dalam merancang strategi yang efektif untuk memotivasi karyawan, memperbaiki produktivitas, dan

mencapai tujuan organisasi (Latham, 2012). Terdapat beberapa teori motivasi yang sangat relevan dalam pengelolaan SDM, seperti teori hirarki kebutuhan Maslow, teori harapan Vroom, dan teori penguatan Skinner. Dalam pendahuluan ini, akan dijelaskan secara rinci tentang masing-masing teori motivasi ini dan bagaimana penerapannya dalam pengelolaan SDM dapat memberikan dampak yang signifikan bagi karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

### **1. Teori hirarki kebutuhan Maslow**

Teori hirarki kebutuhan Maslow, yang dikemukakan oleh psikolog Abraham Maslow, merupakan salah satu teori motivasi yang terkenal dan sering diterapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Teori ini menyatakan bahwa setiap individu memiliki hierarki kebutuhan yang terdiri dari lima tingkat, yaitu kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri (Deci & Ryan, 2000).

- 1) Kebutuhan Fisik: Merujuk pada kebutuhan dasar seperti makanan, minuman, tempat tinggal, dan tidur. Kepuasan kebutuhan fisik merupakan prioritas utama dalam hierarki kebutuhan ini. Misalnya, memberikan

fasilitas kantin atau ruang istirahat yang nyaman bagi karyawan.

- 2) **Kebutuhan Keamanan:** Merujuk pada kebutuhan akan rasa aman, perlindungan, dan stabilitas. Ini meliputi keamanan fisik, pekerjaan yang stabil, jaminan kesejahteraan, dan lingkungan kerja yang bebas dari ancaman. Contohnya, memberikan jaminan pekerjaan jangka panjang kepada karyawan.
- 3) **Kebutuhan Sosial:** Merujuk pada kebutuhan akan hubungan sosial, rasa persahabatan, dan keterikatan dengan individu lain. Ini meliputi interaksi sosial yang positif, kerjasama tim, dan rasa kebersamaan di tempat kerja. Misalnya, menyelenggarakan kegiatan sosial seperti acara perayaan atau outing bersama.
- 4) **Kebutuhan Penghargaan:** Merujuk pada kebutuhan akan pengakuan, apresiasi, dan prestise. Ini mencakup pengakuan terhadap prestasi karyawan, pemberian penghargaan, dan kesempatan promosi. Contohnya, memberikan penghargaan karyawan terbaik bulanan atau tahunan.
- 5) **Kebutuhan Aktualisasi Diri:** Merujuk pada kebutuhan untuk mencapai potensi pribadi, tumbuh, dan berkembang. Ini melibatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan, mencapai tujuan

pribadi, dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar. Misalnya, memberikan peluang pengembangan karir dan program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan.

Menurut teori ini, setelah kebutuhan pada satu tingkat terpenuhi, individu akan bergerak menuju tingkat kebutuhan yang lebih tinggi. Pemimpin atau pengelola SDM dapat memotivasi karyawan dengan memahami dan memenuhi kebutuhan pada setiap tingkat hierarki kebutuhan Maslow. Dengan memberikan lingkungan kerja yang aman, dukungan sosial, pengakuan atas prestasi, dan kesempatan pengembangan diri, karyawan akan merasa termotivasi dan produktif.

## **2. Teori Harapan Vroom**

Teori Harapan Vroom, yang dikemukakan oleh psikolog Victor Vroom, adalah salah satu teori motivasi yang berfokus pada hubungan antara usaha, kinerja, dan reward dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia (SDM) (Latham, 2007). Teori ini berpendapat bahwa motivasi individu untuk mencapai tujuan tergantung pada tiga faktor: harapan, instrumentalitas, dan valensi.

- 1) Harapan (*Expectancy*): Merujuk pada keyakinan individu bahwa usaha yang mereka lakukan akan

menghasilkan kinerja yang baik. Individu akan lebih termotivasi jika mereka percaya bahwa upaya yang mereka lakukan akan mengarah pada hasil yang diinginkan. Contohnya, seorang karyawan percaya bahwa dengan meningkatkan kualitas kerja mereka, mereka akan mencapai target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan.

- 2) Instrumentalitas: Merujuk pada keyakinan individu bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan reward atau konsekuensi yang diinginkan. Individu akan lebih termotivasi jika mereka yakin bahwa kinerja yang baik akan diakui dan dihargai oleh organisasi. Contohnya, seorang karyawan percaya bahwa dengan mencapai target penjualan, mereka akan mendapatkan bonus atau kenaikan gaji.
- 3) Valensi: Merujuk pada nilai atau pentingnya reward yang diharapkan oleh individu. Nilai ini berkaitan dengan sejauh mana reward tersebut dianggap berharga dan memuaskan bagi individu. Individu akan lebih termotivasi jika mereka menganggap reward yang dijanjikan bernilai tinggi dan berhubungan dengan kebutuhan atau keinginan pribadi mereka. Contohnya, seorang karyawan sangat menginginkan

promosi jabatan karena melihatnya sebagai pencapaian status dan pengakuan yang tinggi.

Dalam teori ini, motivasi individu dihasilkan melalui perkalian tiga faktor ini. Jika salah satu faktor rendah, maka motivasi akan menurun. Oleh karena itu, pemimpin atau pengelola SDM dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan memperhatikan faktor-faktor ini. Mereka dapat memberikan harapan yang jelas dan realistis, memastikan bahwa kinerja yang baik akan dihargai dan diberi reward yang sesuai, serta memahami nilai dan kebutuhan individu dalam hal reward yang ditawarkan. Dengan menggunakan teori harapan Vroom, pemimpin atau pengelola SDM dapat merancang sistem insentif yang sesuai, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memastikan bahwa reward yang diberikan memiliki valensi yang tinggi bagi karyawan. Dengan demikian, karyawan akan termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan mencapai tujuan organisasi.

### **3. Teori penguatan Skinner**

Teori penguatan Skinner, yang dikembangkan oleh psikolog B.F. Skinner, adalah sebuah teori motivasi yang berfokus pada pengaruh penguatan dan hukuman dalam mengendalikan perilaku manusia (Lattal & Perone, 2005).

Teori ini menyatakan bahwa perilaku manusia cenderung terjadi dan bertahan jika diperkuat atau mendapatkan reward, sedangkan perilaku yang tidak diinginkan akan berkurang jika menghadapi hukuman atau tidak mendapatkan reward. Penguatan dapat berupa reward positif, yang meningkatkan kemungkinan perilaku akan diulangi, atau penguatan negatif, yang mengurangi atau menghindari stimulus yang tidak diinginkan. Hukuman, di sisi lain, adalah stimulus yang tidak diinginkan atau konsekuensi negatif yang mengurangi kemungkinan perilaku akan diulangi.

Contoh penerapan teori penguatan Skinner dalam pengelolaan SDM adalah sebagai berikut:

- 1) Reward positif: Seorang manajer memberikan pujian dan pengakuan kepada seorang karyawan yang telah mencapai target penjualan bulanan. Hal ini akan meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai target penjualan di masa mendatang.
- 2) Penguatan negatif: Seorang karyawan yang terlambat dalam menyelesaikan proyek diberikan tenggat waktu tambahan. Tindakan ini memberikan penguatan negatif karena mengurangi stres dan tekanan yang mungkin dialami karyawan dan meningkatkan

kemungkinan mereka menyelesaikan proyek tepat waktu.

- 3) Hukuman: Seorang karyawan yang melakukan pelanggaran terhadap kebijakan perusahaan menerima teguran tertulis. Teguran ini berfungsi sebagai hukuman untuk perilaku yang tidak diinginkan dan dapat mengurangi kemungkinan karyawan melakukan pelanggaran serupa di masa mendatang.

Dalam pengelolaan SDM, penggunaan penguatan dan hukuman yang tepat dapat memengaruhi perilaku karyawan dan memotivasi mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan. Penting bagi pemimpin atau pengelola SDM untuk mengidentifikasi perilaku yang diinginkan, memberikan reward positif, dan menggunakan hukuman yang adil dan proporsional untuk mengendalikan perilaku yang tidak diinginkan.

Namun, perlu diperhatikan bahwa teori penguatan Skinner memiliki batasan dan kontroversi dalam konteks pengelolaan SDM. Beberapa kritikus berpendapat bahwa terlalu bergantung pada reward dan hukuman dapat mengabaikan faktor-faktor motivasi intrinsik seperti kepuasan kerja, pengakuan, dan pembangunan karir. Oleh karena itu, penggunaan teori ini perlu disesuaikan dengan



kebutuhan dan konteks organisasi untuk mencapai hasil yang optimal.

### **C. Pengembangan Kepemimpinan dan Motivasi Karyawan**

Pengembangan kepemimpinan dan motivasi karyawan adalah dua aspek yang saling terkait dan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pengembangan kepemimpinan bertujuan untuk memperkuat kemampuan pemimpin dalam memimpin, mengelola, dan menginspirasi karyawan, sedangkan motivasi karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Kanfer & Chen, 2016).

Pengembangan kepemimpinan melibatkan serangkaian kegiatan dan program yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan seseorang. Ini bisa meliputi pelatihan kepemimpinan, mentoring, program pengembangan karir, atau partisipasi dalam proyek-proyek khusus. Tujuan dari pengembangan kepemimpinan adalah untuk membantu pemimpin mengembangkan kompetensi seperti komunikasi efektif, pengambilan keputusan yang baik, pemecahan masalah, dan kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi karyawan. Dengan mengembangkan kepemimpinan yang

kuat, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan kinerja karyawan. Sementara itu, motivasi karyawan melibatkan rangkaian strategi dan intervensi yang bertujuan untuk memotivasi karyawan agar mencapai kinerja terbaik mereka. Salah satu teori motivasi yang relevan adalah teori harapan Vroom, yang menyatakan bahwa tingkat motivasi individu dipengaruhi oleh harapan mereka tentang hubungan antara upaya, kinerja, dan reward. Untuk meningkatkan motivasi karyawan, manajer atau pemimpin SDM dapat menggunakan beberapa pendekatan, seperti memberikan reward dan pengakuan atas prestasi, memberikan peluang pengembangan karir, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi yang efektif.

Pengembangan kepemimpinan dan motivasi karyawan saling mendukung. Seorang pemimpin yang baik harus memiliki keterampilan kepemimpinan yang kuat untuk menginspirasi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Di sisi lain, motivasi karyawan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja mereka dan memperkuat peran pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Pengembangan kepemimpinan dan motivasi karyawan tidak hanya menguntungkan individu, tetapi juga

organisasi secara keseluruhan. Dengan memiliki pemimpin yang efektif dan karyawan yang termotivasi, organisasi dapat mencapai hasil yang lebih baik, meningkatkan kepuasan karyawan, mengurangi turnover, dan meningkatkan reputasi perusahaan. Dalam praktiknya, pengembangan kepemimpinan dan motivasi karyawan dapat melibatkan program pelatihan dan pengembangan, pengakuan atas prestasi, pemberian reward yang tepat, promosi yang berdasarkan prestasi, peningkatan komunikasi, serta menciptakan budaya kerja yang mendukung dan memotivasi. Hal ini memerlukan perencanaan dan implementasi yang baik serta pengawasan dan evaluasi yang terus-menerus untuk memastikan efektivitas dan kesuksesan dari upaya pengembangan kepemimpinan dan motivasi karyawan.

## **BAB XI**

### **PENGELOLAAN TIM DAN KOLABORASI**

Pengelolaan tim dan kolaborasi merupakan dua aspek penting dalam bidang pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang berkaitan dengan aspek filsafat. Filsafat SDM berfokus pada pandangan, nilai-nilai, dan prinsip-prinsip yang mendasari pengelolaan manusia dalam konteks organisasi. Dalam pengelolaan tim, konsep filsafat SDM memandang tim sebagai entitas yang memiliki kekuatan kolektif yang lebih besar daripada individu-individu yang membentuknya (Luthans & Youssef, 2017). Pengelola tim bertugas untuk memastikan harmoni, sinergi, dan efektivitas kerja dalam tim.

Dalam pengelolaan tim, filsafat SDM menekankan pentingnya pemberdayaan anggota tim, keadilan, dan penghormatan terhadap perbedaan individu. Pemimpin tim diharapkan untuk menjalankan peran sebagai fasilitator, yang mendorong partisipasi aktif anggota tim, memfasilitasi dialog, dan mendukung pengembangan potensi individu. Filsafat SDM juga mendorong adopsi nilai-nilai yang melibatkan kerjasama, saling percaya, dan dukungan antara anggota tim (Robbins, Judge, & Campbell, 2019). Selain pengelolaan tim, kolaborasi juga menjadi fokus utama dalam filsafat SDM. Kolaborasi mencerminkan pendekatan inklusif yang memungkinkan individu-individu dengan latar belakang, kemampuan, dan pemikiran yang

berbeda untuk bekerja bersama menuju pencapaian tujuan bersama. Dalam filsafat SDM, kolaborasi didasarkan pada prinsip-prinsip keadilan, keterbukaan, dan saling menghargai. Pengelola SDM bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi, menghapus batasan hierarki yang menghambat komunikasi dan berbagi pengetahuan, serta memberikan dukungan yang diperlukan untuk memastikan kolaborasi yang efektif.

Penerapan filsafat SDM dalam pengelolaan tim dan kolaborasi tidak hanya berdampak pada kinerja tim yang lebih baik, tetapi juga pada kepuasan dan kesejahteraan individu. Dengan menghargai nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang terkandung dalam filsafat SDM, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, inovatif, dan berdaya saing (Fernandes & Pinto, 2018). Filsafat SDM juga mendorong pertumbuhan dan perkembangan individu, memungkinkan mereka untuk mencapai potensi terbaik mereka dan merasa dihargai sebagai anggota tim yang berkontribusi.

#### **A. Pentingnya pengelolaan tim dan kolaborasi dalam SDM**

Pengelolaan tim dan kolaborasi memainkan peran krusial dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam konteks organisasi. Hal ini dikarenakan pentingnya kerjasama dan sinergi antara anggota tim untuk mencapai tujuan bersama (Hoegl & Parboteeah, 2006). Berikut adalah penjelasan terperinci mengenai pentingnya pengelolaan tim dan kolaborasi dalam SDM:

### **1. Meningkatkan produktivitas.**

Pengelolaan tim yang efektif dan kolaborasi yang baik memiliki dampak positif yang signifikan terhadap produktivitas secara keseluruhan. Ketika sebuah tim dikelola dengan baik, anggota tim memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan bersama dan peran masing-masing dalam mencapai tujuan tersebut. Berikut adalah penjelasan lebih rinci terkait dengan pentingnya pengelolaan tim yang efektif dan kolaborasi yang baik dalam meningkatkan produktivitas:

- a) Saling mendukung: Dalam tim yang terkelola dengan baik, anggota tim saling mendukung satu sama lain. Mereka memberikan bantuan dan dukungan saat dibutuhkan, berbagi pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki, serta saling melengkapi dalam mencapai tujuan tim. Saling mendukung ini menciptakan iklim kerja yang

positif di mana anggota tim merasa didukung dan dihargai.

Contoh: Ketika seorang anggota tim menghadapi kendala atau kesulitan dalam tugasnya, anggota tim lainnya siap membantu dan memberikan solusi. Mereka bekerja sama untuk mencari cara terbaik untuk mengatasi tantangan tersebut, sehingga tidak ada anggota tim yang terjebak atau terhambat.

- b) Berbagi pengetahuan: Pengelolaan tim yang efektif juga melibatkan berbagi pengetahuan di antara anggota tim. Setiap anggota tim memiliki keahlian dan pengalaman yang berbeda, dan melalui kolaborasi, pengetahuan tersebut dapat dikombinasikan untuk menghasilkan solusi terbaik. Berbagi pengetahuan memperkaya pemahaman kolektif tim dan meningkatkan kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Contoh: Seorang anggota tim yang memiliki keahlian dalam analisis data dapat berbagi teknik dan metode yang efektif kepada anggota tim lainnya. Hal ini memungkinkan tim untuk menggunakan pengetahuan tersebut dalam

mengambil keputusan yang lebih baik dan menghasilkan hasil yang lebih akurat.

- c) Efisiensi kerja: Kolaborasi memungkinkan pekerjaan yang kompleks dibagi-bagi dan diselesaikan dengan lebih cepat melalui upaya bersama. Dalam tim yang terkelola dengan baik, tugas dan tanggung jawab didefinisikan dengan jelas, dan anggota tim bekerja secara terkoordinasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Melalui kolaborasi, waktu dan sumber daya dapat dimanfaatkan secara optimal, sehingga menghasilkan efisiensi kerja yang lebih tinggi.

Contoh: Dalam tim proyek konstruksi, kolaborasi antara arsitek, insinyur, dan tukang memungkinkan pekerjaan dilakukan secara simultan. Arsitek merancang, insinyur menghitung struktur, dan tukang membangun secara bersamaan. Hal ini mempercepat proses pembangunan, mengurangi waktu yang diperlukan, dan meningkatkan efisiensi proyek secara keseluruhan.

Pengelolaan tim yang efektif dan kolaborasi yang baik memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan produktivitas tim dan organisasi secara keseluruhan. Dengan saling mendukung, berbagi pengetahuan, dan



bekerja secara efisien, tim dapat mencapai target dengan lebih baik dan menghasilkan hasil yang lebih baik. Oleh karena itu, penting bagi pengelola SDM untuk memfasilitasi dan mendorong pengelolaan tim yang efektif dan kolaborasi yang baik di antara karyawan mereka.

## **2. Meningkatkan kualitas kerja.**

Pengelolaan tim yang baik dan kolaborasi yang efektif dapat meningkatkan kualitas kerja yang dihasilkan. Dalam sebuah tim, anggota dapat saling memberikan umpan balik, berbagi ide, dan berkolaborasi dalam menghasilkan solusi terbaik. Melalui kerjasama, tim dapat mengidentifikasi dan memecahkan masalah dengan lebih efektif, serta menghasilkan produk atau layanan yang berkualitas tinggi (Duhigg, C. (2016). Berikut adalah penjelasan lebih rinci terkait dengan hal ini:

- a) Umpan balik konstruktif: Dalam sebuah tim yang terkelola dengan baik, anggota tim saling memberikan umpan balik secara terbuka dan konstruktif. Hal ini membantu dalam memperbaiki kualitas kerja dan mengidentifikasi area perbaikan. Umpan balik yang diberikan dengan cara yang baik memungkinkan anggota tim untuk belajar dari pengalaman dan meningkatkan kinerja mereka di masa mendatang.

Contoh: Seorang anggota tim memberikan umpan balik yang konstruktif kepada rekannya terkait cara mereka menyusun laporan proyek. Dengan mendapatkan umpan balik tersebut, anggota tim tersebut dapat memperbaiki struktur laporan dan mempresentasikan informasi dengan cara yang lebih jelas, sehingga meningkatkan kualitas laporan secara keseluruhan.

- b) Berbagi ide dan pengetahuan: Kolaborasi dalam tim memungkinkan berbagi ide dan pengetahuan di antara anggota tim. Setiap anggota tim memiliki pemahaman yang unik dan keahlian yang berbeda-beda. Dengan berbagi ide dan pengetahuan, tim dapat memperkaya perspektif, menggali berbagai opsi, dan menghasilkan solusi yang lebih inovatif dan efektif.

Contoh: Dalam sebuah tim pemasaran, anggota tim berbagi ide tentang strategi pemasaran yang berbeda untuk mengatasi tantangan yang dihadapi. Melalui kolaborasi dan diskusi, mereka dapat memilih dan menggabungkan ide-ide terbaik untuk merancang kampanye pemasaran yang efektif.

- c) Pemecahan masalah yang efektif: Kolaborasi dalam sebuah tim memungkinkan identifikasi dan pemecahan masalah yang lebih efektif. Melalui

kolaborasi, anggota tim dapat melihat masalah dari berbagai sudut pandang dan mengaplikasikan pengetahuan dan keahlian mereka dalam menemukan solusi yang tepat. Pemecahan masalah yang efektif meminimalkan kesalahan, mengurangi waktu dan sumber daya yang terbuang, serta meningkatkan kualitas hasil kerja.

Contoh: Dalam tim pengembangan produk, anggota tim bekerja sama untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah teknis dalam pengembangan produk baru. Dengan berkolaborasi, mereka dapat saling melengkapi pengetahuan dan keterampilan mereka, serta menemukan solusi yang inovatif untuk masalah yang dihadapi.

Melalui pengelolaan tim yang baik dan kolaborasi yang efektif, tim dapat meningkatkan kualitas kerja yang dihasilkan. Dengan umpan balik konstruktif, berbagi ide dan pengetahuan, serta pemecahan masalah yang efektif, tim dapat menghasilkan produk atau layanan yang berkualitas tinggi, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif.

### **3. Meningkatkan inovasi**

Kolaborasi dalam pengelolaan tim juga mendorong terciptanya inovasi dan ide-ide baru. Ketika anggota tim dengan latar belakang dan perspektif yang berbeda bekerja bersama, mereka dapat saling menginspirasi dan membawa ide-ide segar ke meja diskusi. Kolaborasi membuka ruang bagi pemikiran kreatif dan pemecahan masalah yang inovatif. Berikut adalah penjelasan lebih rinci terkait dengan hal ini:

- a) Perspektif yang beragam: Ketika anggota tim dengan latar belakang, pengalaman, dan perspektif yang berbeda bekerja bersama, mereka membawa pemahaman unik mereka ke dalam kolaborasi. Perbedaan ini menciptakan ruang untuk diskusi yang kaya dan memperluas pandangan tim. Melalui perspektif yang beragam, anggota tim dapat mempertanyakan pemikiran konvensional, mengeksplorasi ide-ide baru, dan melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda.

Contoh: Dalam tim pengembangan produk, anggota tim dengan latar belakang yang berbeda, seperti desain, teknik, dan pemasaran, bekerja bersama. Mereka membawa pengetahuan dan perspektif mereka masing-masing ke meja diskusi. Kolaborasi ini memungkinkan penggabungan ide-ide yang tidak

terpikirkan sebelumnya, seperti menggabungkan desain yang estetis dengan fungsionalitas yang kuat, yang menghasilkan produk inovatif.

- b) Stimulasi kreativitas: Kolaborasi menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas. Melalui diskusi, brainstorming, dan berbagi ide, anggota tim dapat merangsang pemikiran kreatif. Interaksi tim yang terbuka dan saling menginspirasi dapat memicu ide-ide baru dan mengarah pada inovasi. Ketika anggota tim merasa didukung dan dihargai dalam memberikan kontribusi kreatif, mereka merasa termotivasi untuk berpikir di luar kotak dan mengusulkan solusi yang inovatif.

Contoh: Dalam sebuah tim pemasaran, anggota tim mengadakan sesi brainstorming untuk menciptakan kampanye pemasaran yang unik dan menarik. Mereka bebas berbagi ide, bereksperimen dengan konsep baru, dan mendorong pemikiran yang tidak konvensional. Kolaborasi tersebut memicu kreativitas tim, yang menghasilkan ide-ide inovatif dalam merancang kampanye yang membedakan merek dari pesaing.

- c) Pemecahan masalah yang inovatif: Kolaborasi memungkinkan pemecahan masalah yang inovatif.

Dalam lingkungan yang kolaboratif, anggota tim dapat bekerja sama untuk mengidentifikasi tantangan, menganalisis masalah dengan cara yang baru, dan mencari solusi yang kreatif. Diskusi dan perspektif yang beragam membantu memperluas ruang pemikiran dan menciptakan solusi yang lebih efektif dan inovatif.

Contoh: Dalam tim proyek, anggota tim berkolaborasi untuk mencari solusi bagi masalah yang kompleks. Mereka menggabungkan pengetahuan dan pengalaman mereka dalam mencari pendekatan baru, menguji ide-ide, dan menciptakan solusi yang inovatif. Kolaborasi yang baik memungkinkan tim menemukan solusi yang tidak terduga dan memberikan nilai tambah bagi proyek.

Melalui kolaborasi dalam pengelolaan tim, ide-ide baru dapat muncul, kreativitas dapat digerakkan, dan pemecahan masalah inovatif dapat tercapai. Hal ini memungkinkan tim untuk menghasilkan hasil kerja yang lebih unggul, menghadirkan solusi yang kreatif dan berkualitas tinggi, serta menjaga tim tetap berada di garis depan inovasi di dalam organisasi.

#### **4. Meningkatkan kepuasan karyawan.**

Pengelolaan tim yang baik dan kolaborasi yang efektif juga berdampak positif pada kepuasan karyawan. Ketika anggota tim merasa dihargai, didukung, dan diberdayakan, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kolaborasi yang baik juga menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan harmonis, di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki peran yang signifikan dalam mencapai tujuan tim dan organisasi (Wulandari & Pradana, 2020).

Berikut adalah penjelasan lebih rinci terkait dengan hal ini:

- a) Penerimaan dan penghargaan: Ketika anggota tim merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Pengelolaan tim yang baik melibatkan memberikan apresiasi dan penghargaan kepada anggota tim atas upaya dan hasil kerja mereka. Ini dapat berupa pujian, pengakuan publik, atau hadiah penghargaan. Melalui penghargaan ini, anggota tim merasa diakui dan diterima, yang meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan dan tim.

Contoh: Seorang pemimpin tim yang baik mengakui prestasi anggota tim secara terbuka dalam rapat tim dan memberikan penghargaan khusus untuk pencapaian yang luar biasa. Ini memberikan anggota

tim rasa penghargaan dan membangun rasa puas dalam kontribusi mereka.

- b) Dukungan dan pemberdayaan: Pengelolaan tim yang baik melibatkan memberikan dukungan dan pemberdayaan kepada anggota tim. Ini mencakup memberikan sumber daya yang diperlukan, pelatihan yang relevan, dan kesempatan untuk berkembang. Ketika anggota tim merasa didukung dan diberdayakan untuk mencapai tujuan mereka, mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Ini berkontribusi pada kepuasan kerja yang tinggi.

Contoh: Seorang manajer tim menyediakan pelatihan reguler kepada anggota tim untuk meningkatkan keterampilan mereka dan memberikan kesempatan pengembangan karir. Hal ini memberikan anggota tim rasa dukungan dan meningkatkan kepuasan mereka dalam pekerjaan.

- c) Lingkungan kerja inklusif dan harmonis: Kolaborasi yang baik menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan harmonis di antara anggota tim. Ketika anggota tim dapat berbagi ide, berkolaborasi tanpa hambatan, dan merasa didengar, mereka merasa dihargai dan memiliki peran yang signifikan dalam mencapai tujuan



tim dan organisasi. Lingkungan kerja yang inklusif juga menciptakan rasa keterikatan yang kuat dan kebersamaan di antara anggota tim.

Contoh: Tim yang mengadopsi budaya inklusif dan kolaboratif memberikan ruang bagi setiap anggota tim untuk berkontribusi dan mengungkapkan pendapat mereka. Mereka mendorong kerjasama tanpa hambatan dan menciptakan lingkungan harmonis di mana setiap anggota tim merasa dihargai dan termotivasi untuk berpartisipasi aktif.

Dengan pengelolaan tim yang baik dan kolaborasi yang efektif, kepuasan karyawan dapat meningkat. Hal ini berdampak pada tingkat retensi yang lebih tinggi, peningkatan motivasi, dan peningkatan kinerja individu serta tim secara keseluruhan.

Pengelolaan tim dan kolaborasi merupakan faktor penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Dalam SDM, penting untuk mengenali nilai strategis yang terkait dengan pengelolaan tim yang efektif dan kolaborasi yang baik. Tim yang dikelola dengan baik dan kolaborasi yang efektif dapat memberikan berbagai manfaat bagi organisasi. Strategi pengembangan tim yang tepat dan upaya meningkatkan efektivitas kerja tim dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan

produktif. Hal ini melibatkan pengenalan peran dan tanggung jawab yang jelas, komunikasi yang terbuka, serta penggunaan alat dan teknologi yang mendukung kolaborasi. Selain itu, meningkatkan kolaborasi antardepartemen juga penting untuk meningkatkan sinergi dan efisiensi organisasi secara keseluruhan. Melalui kolaborasi yang baik, departemen-departemen dapat saling berbagi pengetahuan, sumber daya, dan dukungan, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Oleh karena itu, pengelolaan tim yang baik dan kolaborasi yang efektif menjadi landasan penting dalam upaya mengoptimalkan kinerja SDM dan mencapai keunggulan kompetitif organisasi.

## **BAB XII**

### **PENUTUP**

Filsafat dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang penting dan relevan. Dalam pemaparan tersebut, kita telah menjelajahi pengertian dan pentingnya filsafat dalam pengelolaan SDM. Kita juga telah mempelajari konsep dan teori filosofis yang dapat diterapkan dalam konteks SDM. Selain itu, kita telah membahas penerapan filsafat dalam praktik pengelolaan SDM.

Melalui pemahaman tentang filsafat dalam pengelolaan SDM, kita dapat melihat bagaimana nilai-nilai dan prinsip filosofis dapat membentuk dasar yang kuat untuk kebijakan dan praktik pengelolaan SDM. Filsafat memungkinkan kita untuk memahami bahwa setiap karyawan memiliki martabat yang perlu dihormati dan diperlakukan secara adil. Prinsip keadilan, kebebasan, dan tanggung jawab sosial juga menjadi landasan penting dalam pengelolaan SDM.

Penerapan filsafat dalam praktik pengelolaan SDM dapat mencakup penggunaan pendekatan yang manusiawi dan keberagaman, serta pemenuhan hak asasi manusia. Filsafat juga membantu organisasi dalam mengembangkan

budaya yang inklusif, di mana semua individu dihargai dan diakui atas kontribusinya.

Pada era dunia yang terus berkembang dan berubah dengan cepat, pemahaman tentang filsafat dalam pengelolaan SDM menjadi semakin relevan. Filsafat memberikan landasan moral dan etis yang kuat, mengingatkan kita tentang pentingnya bertindak dengan integritas dan tanggung jawab dalam setiap aspek pengelolaan SDM.

Dengan demikian, melalui penerapan filsafat dalam pengelolaan SDM, organisasi dapat membangun budaya yang menghargai karyawan, mempromosikan keadilan, mengembangkan potensi individu, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Dalam era perubahan dan tantangan, pengelolaan SDM yang berlandaskan pada filsafat yang tepat dapat menjadi pilar keberhasilan dan keberlanjutan organisasi.

Pada bagian akhir pembahasan tentang filsafat dalam pengelolaan SDM menggarisbawahi pentingnya mengadopsi pendekatan filosofis yang bijaksana dan bertanggung jawab dalam pengelolaan aset manusia yang berharga. Dengan memahami konsep dan penerapan filsafat dalam pengelolaan SDM, organisasi dapat mencapai

keberhasilan jangka panjang dan memberikan manfaat positif bagi semua pihak yang terlibat.



Gambar: 12.1

Sumber: <https://i0.wp.com/sdmindonesia.com/wp-content/uploads/2019/10/Pelatihan-Manajemen-Sumber-Daya-Manusia.jpg?fit=740%2C400&ssl=1>

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.)*. Kogan Page.
- Bechtel, W., & Richardson, R. C. (Eds.). (2010). *Discovering Complexity: Decomposition and Localization as Strategies in Scientific Research*. The MIT Press.
- Belcourt, M., Bohlander, G., & Snell, S. (2019). *Managing Human Resources*. Toronto: Nelson Education.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill Education.
- Catalyst. (2019). *Why diversity and inclusion matter: Quick take*. Catalyst.
- Chalmers, D. J. (2011). *The Character of Consciousness*. Oxford University Press.
- Critchley, S. (2012). *Continental Philosophy: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
- Dessler, G. (2019). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson.
- Feenberg, A. (2017). *Critical Theory of Technology*. Oxford University Press.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The Dynamics of Proactive Persistence: A Meta-Analytic Review of Persistence in Goal-Striving. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 845-863.
- Hadiwidjojo, D. (2018). *Transformasi Organisasi dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Prenada Media.
- Haack, S. (2013). *Philosophy of Logics*. Cambridge University Press.

- Hafiz, M. A., & Syarif, S. H. (2017). Implementasi Konsep Keadilan dalam Proses Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Studi pada PT. XYZ). *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 31-45.
- Handoko, A., & Prihantoro, A. (2020). Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Sarana Jasa Tirta II (Persero). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 86(2), 167-174.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (Eds.). (2017). *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*. Routledge.
- Kristiawan, M. (2016). *Filsafat Pendidikan*. Yogyakarta: Valia Pustaka.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). *Human Resource Management*. Stamford: Cengage Learning.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Cengage Learning.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2018). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Nietzsche, F. (2008). *Thus Spoke Zarathustra*. New York: Penguin Classics
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Education.
- Nugroho, Y. A., & Suroso, P. (2019). Kesetaraan Gender dalam Perspektif Filsafat. *Jurnal Pendidikan Humaniora*, 7(1), 1-12.
- Okumus, F., & Hemmington, N. (Eds.). (2012). *Managing Human Resources in the Hospitality Industry*. Routledge.
- Puspitawati, H. (2016). Keterkaitan Antara Kolaborasi dan Komunikasi dengan Kinerja Pegawai Pemerintah

- Daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 14(2), 162-177.
- Rapar, J. H. (2001). *Pengantar Filsafat*. Yogyakarta: Kanisius.
- Rescher, N. (2018). *Philosophical Pragmatism: Its Aims and Methods*. Routledge.
- Russell, B. (2004). *History of Western Philosophy*. London: Routledge.
- Rynes, S. L., & Rosen, B. (1995). A field survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training. *Personnel Psychology*, 48(2), 247-270.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). *Organizational Climate and Culture*. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Singh, S., & Kaswan, S. (2020). *Human Resource Management in Hospitality Industry: Issues and Challenges*. Excel India Publishers.
- Sisson, K., Storey, J., & Wright, P. M. (2018). *The Routledge Companion to Human Resource Management*. Routledge.
- Siswanto, A., & Darsono, D. (2021). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Surabaya. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 4(2), 83-92.
- Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. (2018). *Managing Human Resources*. Cengage Learning.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). *Challenges and Opportunities Affecting the Future of Human Resource Management*. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.
- Suriasumantri, J.S., 1995, *Ilmu dalam Perspektif*, Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.
- Suwarno, E., & Rochmah, M. N. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Filsafat*. Deepublish.



- Tamin, Y. (2015). *Filsafat Sains dan Teknologi: Tinjauan Epistemologi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Thite, M., & Budhwar, P. (Eds.). (2019). *Human Resource Management in the Digital Age: Current Issues and Future Challenges*. Emerald Publishing Limited.
- United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP). (2020). *The Pursuit of Equality: Gender Strategies Towards Sustainable Development Goals in Asia and the Pacific*. Bangkok: UNESCAP.
- Utama, S., & Darsono, T. (2019). Rekonstruksi Nilai-Nilai Manusia dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 6(2), 81-92.
- Wibowo, E. A., & Jati, S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep, dan Aplikasi*. PT Elex Media Komputindo
- Widiyanti, L., & Heriansyah, R. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan terhadap Kesiapan Individu dalam Menghadapi Perubahan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(4), 587-596
- Yamin, S., & Muslim, M. (2020). The Impact of Human Resource Development (HRD) on Organizational Performance: A Study in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Indonesia. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 1-20.
- Yuisman, D. (2018). Peran dan Fungsi Filsafat Ilmu dalam Perkembangan Ilmu Pengetahuan Berlandaskan Nilai Keislaman. *NUR EL-ISLAM: Jurnal Pendidikan dan Sosial Keagamaan*, 5(2), 179-196.

## **Biodata Penulis**

**I Made Darsana**, lahir tahun 1975 di Kabupaten Gianyar Bali



adalah dosen tetap pada Program Studi Magister Terapan Perencanaan Dan Pengembangan Pariwisata (S-2 TP3) Institut Pariwisata Dan Bisnis Internasional (IPBI) Denpasar. Ia menyelesaikan Pendidikan Sarjana Ekonomi jurusan manajemen (S1) di UJB Yogyakarta (1999). Pendidikan S2 (MM) diselesaikannya di Undiknas University (2010) dan pendidikan S3 (DR) di bidang ilmu manajemen diselesaikannya di Universitas Brawijaya Malang (2014). Disamping sebagai dosen pada Prodi S-2 TP3 IPBI Denpasar, yang mengampu mata kuliah Metodologi Penelitian dan Manajemen Sumber Daya Manusia, juga sebagai Chief Editor pada **SIWAYANG Journal** ( Jurnal Pariwisata), reviewer pada “**Jurnal British**” Pradita University, Jakarta sejak Bulan Juli 2021, reviewer internal untuk hibah penelitian internal STPBI sejak Maret 2017, serta menjabat sebagai Sekretaris Prodi S-2 TP3 IPB Internasional Denpasar sejak September 2022. Karya buku yang pernah diterbitkan yakni **1) Pengolahan Data Penelitian Manajemen dan Akuntansi Dengan SPSS Versi 23.0 (Penerbit: Unmas Press)** bersama dengan Dr. I Nyoman Rasmen Adi, dosen Undknas University, **2) Manajemen Sumber Daya Manusia**, **3) Wine Produksi Asli Bali**, **4) Manajemen Pariwisata dengan Pendekatan Filsafat Ilmu, Dasar-Dasar Metodologi Penelitian**, **5) Dasar-Dasar Manajemen dan Book Chapter” 1) Kewirausahaan Di Industri Hospitality: Strategi Pengelolaan Pasca Pandemi COVID-19. 2) Pemasaran Jasa. 3) Dasar-Dasar Manajemen. 4) Manajemen Operasi pada Perusahaan. 5) Dasar-Dasar Manajemen. 6) Manajemen Operasi Pada Perusahaan. Manajemen Strategis. 7) Pengantar Akuntansi. 8) Pengantar Ilmu Ekonomi. 9) Pengantar Bisnis Pariwisata. 10) Dasar-Dasar Marketing. 11) Etika Bisnis dan Kepariwisata. 10) Kepemimpinan dalam Bisnis. 12) Pengantar Manajemen Pemasaran. 13) Manajemen Rantai Pasok. 15) Pengantar Bisnis Pariwisata, 16) Ekonomi Manajerial. Buku Monograf: Kajian Wisata**

**Bahari Nusa Lembongan Sebagai Tujuan Utama Wisata Bahari.** Karya lain berupa jurnal internasional bereputasi (SCOPUS: Q1&Q2) dan jurnal nasional yang bereputasi (SINTA: 2,3,4,5 dan 6) yang sudah terpublikasi secara online. Peraih penghargaan sebagai juara 2 dosen berprestasi pada Dies Natalis ke-34 Unmas Denpasar. Pada tahun 2022 dan tahun 2023 meraih Hibah Dikti, Skim **Program Inovasi Pengembangan Wilayah (PIPK)**. Pada tahun 2022 juga meraih Hibah Penelitian Internal dengan judul: *Green HRM Sebagai Prediktor Environmental Performance dan Peran Environmental Organizational Citizenship Behavior Karyawan Sebagai Mediator Pada Industri Ekowisata Di Gianyar Bali* dan pengabdian internal dengan judul: **PIM Kelompok Usaha Pondok Wisata di Lingkungan Ubud Kaja, Kecamatan Ubud – Gianyar.** Dan di tahun 2023, kembali meraih Hibah Pendanaan Penelitian Internal IPBI dengan judul “**Analisis Pembelajaran Kewirausahaan Dalam Memoderasi Pengaruh Self-Efficacy Terhadap Intensi Wirausaha Mahasiswa Bidang Pariwisata Di Denpasar Bali** dan Hibah Pendanaan **Matching Fund (KEDAIREKA)** dari Kemendikbudristekdikti dengan judul inovasi “**Inovasi Pengelolaan Data Kependudukan Melalui SIAP-Desa-AKUOnline-NG di Disdukcapil Kabupaten Buleleng, Provinsi Bali**” sebagai Ketua Pengusul

Email Penulis: [made.darsana@ipb-intl.ac.id](mailto:made.darsana@ipb-intl.ac.id)



