

## IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA YANG EFEKTIF DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI DI ERA BISNIS GLOBAL

Syech Idrus<sup>1</sup>; Faria Ruhana<sup>2</sup>; Mei Rani Amalia<sup>3</sup>; Achmad Fathor Rosyid<sup>4</sup>; Dadi  
Kuswandi<sup>5</sup>

Sekolah Tinggi Pariwisata Mataram<sup>1</sup>; Institut Pemerintahan Dalam Negeri<sup>2</sup>; Universitas  
Pancasakti Tegal<sup>3</sup>; Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember<sup>4</sup>;  
Universitas Gunadarma<sup>5</sup>  
Email : sidroess@gmail.com

### ABSTRAK

Perkembangan globalisasi menyebabkan persaingan yang ketat dalam perkembangan perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, perlu adanya manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk dapat bersaing di era bisnis global. Penelitian ini kemudian bertujuan untuk melihat mengenai bagaimana implementasi kebijakan manajemen sumber daya manusia yang sifatnya efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi di era bisnis global. Penelitian ini kemudian akan dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data yang digunakan di dalam penelitian ini berasal dari berbagai hasil penelitian dan studi terdahulu yang masih memiliki adanya keterkaitan dengan isi penelitian. Hasil dari penelitian ini kemudian menemukan bahwa dalam penerapannya, akan muncul berbagai tantangan seperti keterbatasan sumber daya manusia, perbedaan budaya dan nilai, serta sulitnya fleksibilitas. Oleh karena itu, perlu adanya beberapa solusi dalam menghadapi berbagai permasalahan ini, seperti penggunaan teknologi dan otomatisasi, peningkatan kesadaran terhadap nilai dan budaya, serta mengembangkan program keterlibatan karyawan.

Kata Kunci : Implementasi Kebijakan; Manajemen Sumber Daya Manusia' Kinerja Organisasi

### ABSTRACT

*The development of globalization causes intense competition in the development of companies or organizations. Therefore, there is a need for effective human resource management to be able to compete in the global business era. This study then aims to see how the implementation of human resource management policies is effective in improving organizational performance in the global business era. This research will then be carried out using a descriptive qualitative approach. The data used in this study comes from various research results and previous studies which still have a connection with the content of the research. The results of this study then found that in its implementation, various challenges would arise such as limited human resources, differences in culture and values, and the difficulty of flexibility. Therefore, it is necessary to have several solutions in dealing with these various problems, such as the use of technology and automation, increasing awareness of values and culture, and developing employee engagement programs.*

*Keywords : Policy Implementation; Human Resource Management; Organizational Performance*

## PENDAHULUAN

Di era bisnis global saat ini, persaingan semakin ketat dan perusahaan dituntut untuk mampu bersaing secara efektif dan efisien dalam skala internasional. Perusahaan harus dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi, pasar, dan regulasi, serta memanfaatkan peluang global yang tersedia. Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi semakin penting, karena keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas dan kinerja karyawan. Kebijakan manajemen SDM yang efektif dapat membantu perusahaan dalam merekrut, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Karyawan yang berkualitas dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi, seperti peningkatan produktivitas, inovasi, kepuasan pelanggan, dan keuntungan. Oleh karena itu, implementasi kebijakan manajemen SDM yang efektif menjadi sangat penting bagi perusahaan di era bisnis global (Arifudin et al., 2021).

Namun, implementasi kebijakan manajemen SDM yang efektif tidak selalu mudah dilakukan. Perusahaan perlu mempertimbangkan banyak faktor, seperti perbedaan budaya dan regulasi di negara-negara yang berbeda, persaingan global dalam merekrut karyawan, dan ketersediaan sumber daya yang terbatas. Selain itu, dengan adanya revolusi industri 4.0, perusahaan harus memperhatikan tren-tren baru dalam manajemen SDM seperti penggunaan teknologi informasi, work from home, dan digitalisasi proses bisnis. Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam implementasi kebijakan manajemen SDM yang efektif di era bisnis global antara lain perbedaan budaya dan regulasi di negara-negara yang berbeda, persaingan global dalam merekrut karyawan, ketersediaan sumber daya yang terbatas, dan adanya revolusi industri 4.0. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki strategi yang matang dalam mengembangkan kebijakan SDM yang efektif (Musaad, 2020).

Kebijakan manajemen SDM yang efektif terdiri dari beberapa elemen kunci, seperti seleksi dan perekrutan karyawan yang tepat, pelatihan dan pengembangan karyawan, kompensasi dan manfaat karyawan yang adil dan kompetitif, kebijakan promosi dan karir yang jelas, evaluasi kinerja yang teratur dan adil, serta budaya organisasi yang memperkuat kebijakan SDM. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa implementasi kebijakan manajemen SDM yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi, seperti peningkatan produktivitas, inovasi, kepuasan

pelanggan, dan keuntungan. Selain itu, kebijakan manajemen SDM yang efektif juga dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas dan mengurangi tingkat turnover karyawan yang tinggi. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih baik dan berada dalam perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama. Hal ini dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam merekrut dan melatih karyawan baru (Simbolon et al., 2021).

Namun, implementasi kebijakan manajemen SDM yang efektif juga menghadapi tantangan, terutama di era bisnis global. Perusahaan harus dapat mempertimbangkan perbedaan budaya dan regulasi di negara-negara yang berbeda, serta persaingan global dalam merekrut karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki strategi yang matang dalam mengembangkan kebijakan SDM yang efektif. Dengan adanya revolusi industri 4.0, perusahaan harus memperhatikan tren-tren baru dalam manajemen SDM seperti penggunaan teknologi informasi, work from home, dan digitalisasi proses bisnis. Perusahaan harus dapat mengintegrasikan teknologi dan inovasi dalam kebijakan SDM agar dapat bersaing dalam era bisnis global yang semakin digital (Herdilah et al., 2023).

Dalam konteks Indonesia, implementasi kebijakan manajemen SDM yang efektif menjadi sangat penting mengingat Indonesia sebagai salah satu negara yang terus berkembang di era bisnis global. Perusahaan-perusahaan di Indonesia harus dapat mengembangkan kebijakan SDM yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi dan bersaing dalam skala internasional (Warto & Samsuri, 2020).

Penelitian tentang implementasi kebijakan manajemen SDM yang efektif dan dampaknya pada kinerja organisasi di era bisnis global menjadi sangat relevan dan penting. Penelitian tersebut dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan kebijakan SDM yang efektif, serta memberikan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi di era bisnis global. Selain itu, penelitian ini juga dapat membantu perusahaan dalam menemukan solusi terhadap tantangan-tantangan yang dihadapi dalam implementasi kebijakan manajemen SDM yang efektif. Dalam hal ini, penelitian tentang implementasi kebijakan manajemen SDM yang efektif di Indonesia dapat memberikan wawasan yang lebih baik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi di Indonesia dan solusi terhadap tantangan

yang dihadapi dalam implementasi kebijakan SDM yang efektif (Rahmanto & Soediantono, 2022).

Melalui penjelasan singkat di atas, maka peneliti kemudian berniat untuk melihat mengenai bagaimana implementasi kebijakan sumber daya manusia dapat diimplementasikan secara efektif untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi di dalam era bisnis global.

## LITERATURE REVIEW

### Implementasi Kebijakan

Edward menyatakan bahwa ada empat variabel penting dalam implementasi kebijakan, yaitu: komunikasi, sumber daya, kecenderungan atau perilaku, dan struktur birokrasi. Menurut Edward, konteks kecenderungan dan perilaku berarti kemauan, keinginan, dan kecenderungan pembuat kebijakan untuk mengimplementasikannya secara sungguh-sungguh sehingga tujuan kebijakan dapat terwujud. Jika suatu kebijakan ingin diimplementasikan secara efektif dan efisien, para implementor tidak hanya harus mengetahui apa yang harus dilakukan dan memiliki kemampuan untuk melaksanakan kebijakan tersebut, tetapi juga memiliki niat untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut (Mubarok et al., 2020).

Fragmentasi adalah tersebarnya tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga diperlukan koordinasi dalam pelaksanaannya. Edward mengatakan bahwa struktur birokrasi yang terfragmentasi (terpecah atau tersebar) dapat meningkatkan kemungkinan terjadinya kegagalan komunikasi, karena kemungkinan terjadinya distorsi informasi akan sangat besar. Semakin terdistorsi suatu informasi, semakin intensif koordinasi yang dibutuhkan (Spicer et al., 2020).

Meskipun sumber-sumber untuk melaksanakan suatu kebijakan cukup dan para pelaksana kebijakan mengetahui apa dan bagaimana melakukannya, serta memiliki keinginan untuk melakukannya, Edward menyatakan bahwa implementasi kebijakan mungkin masih belum efektif karena struktur birokrasi yang tidak efisien. Menurut Edward struktur birokrasi ini mencakup aspek-aspek seperti struktur birokrasi, pembagian wewenang, serta hubungan antar unit organisasi dan sebagainya (Watopa et al., 2022).

Grindle memperkenalkan pendekatan implementasi kebijakan yang disebut Implementasi sebagai Proses Politik dan Administratif. Implementasi kebijakan

merupakan proses umum tindakan administratif yang dilakukan oleh pemerintah atau swasta dalam mencapai tujuan tertentu. Model yang diperkenalkan oleh Grindle menggambarkan proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh berbagai aktor berdasarkan program yang telah dicapai atau interaksi para pengambil keputusan dalam konteks politik administratif. Ciri implementasi kebijakan ini adalah adanya interaksi antara pembuat kebijakan, pelaksana kebijakan, dan pengguna kebijakan dalam model yang interaktif. Ada dua variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik dimana kedua variabel tersebut dapat menjadi parameter keberhasilan implementasi suatu kebijakan (Kurnianingsih et al., 2020). Parameter ini adalah sebagai berikut:

- a. Proses kebijakan, yaitu melihat kesesuaian implementasi kebijakan dengan desain yang mengacu pada tindakan kebijakannya;
- b. Pencapaian Tujuan Kebijakan, yaitu dengan melihat dua faktor antara lain dampak terhadap masyarakat baik secara individu maupun kelompok dan tingkat perubahan yang terjadi serta penerimaan kelompok sasaran dan perubahan yang terjadi.

Keberhasilan implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh tingkat implementasi kebijakan itu sendiri yang terdiri dari Isi Kebijakan dan Konteks Kebijakan. Model ini memiliki enam unsur isi kebijakan dan tiga unsur konteks implementasi. Isi kebijakan meliputi Kepentingan yang Dipengaruhi, Jenis Manfaat, Luas Perubahan Visi, Tempat Pengambilan Keputusan, Pelaksana Program, dan Komitmen Sumber Daya. Sedangkan konteks kebijakan difokuskan pada Kekuasaan, Kepentingan, dan Strategi Aktor yang Terlibat, Karakteristik Institusi dan Rejim, serta Kepatuhan dan Ketanggapan (Breuer et al., 2019).

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Konsep atau teori dalam manajemen sumber daya manusia tidak hanya penting bagi perusahaan atau organisasi, namun juga memiliki implikasi penting bagi karyawan. Dalam era bisnis global, persaingan di antara perusahaan semakin ketat dan organisasi harus dapat memenuhi kebutuhan karyawan serta meningkatkan kinerja organisasi untuk tetap eksis di pasar global.

Teori X dan Y oleh Douglas McGregor mempengaruhi cara manajer dalam memandang karyawan. Teori X mengasumsikan bahwa karyawan hanya bekerja karena perlu dan tidak ada hubungan antara pekerjaan dan kepuasan. Dalam pandangan ini, manajer perlu memberikan pengawasan yang ketat terhadap karyawan untuk

memastikan bahwa mereka tetap produktif. Di sisi lain, Teori Y mengasumsikan bahwa karyawan pada dasarnya suka bekerja dan merasa puas jika pekerjaan mereka memberikan pengakuan dan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang (Anshori, 2022).

Teori Kontijensi oleh Fiedler menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung pada situasi yang dihadapi. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan yang efektif dapat bervariasi tergantung pada faktor-faktor tertentu seperti jenis organisasi, budaya organisasi, dan karakteristik karyawan. Fiedler juga mengemukakan bahwa manajer harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi (Jang & Jeong, 2022).

Teori Kebutuhan Manusia oleh Abraham Maslow mempengaruhi cara perusahaan memahami kebutuhan karyawan. Teori ini mengasumsikan bahwa manusia memiliki hierarki kebutuhan yang harus dipenuhi, dimulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Dalam praktiknya, perusahaan harus memastikan bahwa kebutuhan karyawan terpenuhi secara adekuat agar mereka dapat mencapai potensi kerja maksimal dan memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan (Tauwi et al., 2022).

Teori Motivasi oleh Frederick Herzberg memberikan pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan. Teori ini membagi faktor-faktor motivasi ke dalam dua kategori, yaitu faktor higiene dan faktor motivator. Faktor higiene mencakup faktor-faktor eksternal seperti gaji, lingkungan kerja, dan kebijakan perusahaan. Sementara itu, faktor motivator mencakup faktor-faktor internal seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab. Perusahaan harus memastikan bahwa faktor-faktor motivasi terpenuhi untuk meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan (Gangwar et al., 2022).

Teori Perilaku oleh B.F. Skinner menyatakan bahwa perilaku karyawan dapat dipengaruhi melalui penghargaan dan hukuman. Skinner mengemukakan bahwa karyawan akan berusaha untuk mengulangi perilaku yang mendapatkan penghargaan dan menghindari perilaku yang mendapatkan hukuman. Hal ini berarti bahwa perusahaan perlu memberikan penghargaan atau insentif yang tepat untuk meningkatkan motivasi karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Bha & Pannikot, 2022).

Teori Kepemimpinan oleh John Adair menekankan pentingnya tiga fungsi kepemimpinan, yaitu fungsi tugas, fungsi individu, dan fungsi tim. Fungsi tugas berkaitan dengan mengarahkan dan memastikan bahwa tugas-tugas dikerjakan dengan baik oleh anggota tim. Fungsi individu berkaitan dengan memotivasi dan membimbing anggota tim agar mencapai potensi kerja maksimal. Sedangkan fungsi tim berkaitan dengan membangun kerjasama dan komunikasi yang baik di antara anggota tim untuk mencapai tujuan bersama (Banker & Bhal, 2020).

Teori Kepemimpinan Situasional oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif tergantung pada situasi yang dihadapi. Teori ini mengasumsikan bahwa karyawan memiliki tingkat kematangan atau kemampuan yang berbeda-beda dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan. Jika karyawan memiliki tingkat kematangan yang rendah, manajer harus menggunakan gaya direktif untuk memandu mereka. Namun, jika karyawan memiliki tingkat kematangan yang tinggi, manajer dapat menggunakan gaya delegatif untuk memberikan otonomi pada karyawan (Darmawan & Roselini, 2022).

Teori Pembelajaran oleh Peter Senge menyatakan bahwa organisasi harus terus belajar dan berkembang untuk tetap eksis di pasar global yang kompetitif. Teori ini mengasumsikan bahwa organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan dan memperbaiki kinerjanya melalui pembelajaran berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan berinovasi dalam menghadapi perubahan (Hassani et al., 2022).

Selain itu, teori yang berkembang saat ini adalah teori kecerdasan emosional atau emotional intelligence (EI) dalam manajemen sumber daya manusia. Teori ini menyatakan bahwa manajer dan karyawan harus memiliki kemampuan untuk mengenali dan mengelola emosi, baik emosi sendiri maupun emosi orang lain, untuk mencapai tujuan kerja dan membangun hubungan yang baik di tempat kerja. Kemampuan kecerdasan emosional dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Santoso et al., 2021).

Secara keseluruhan, konsep atau teori dalam manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk memandu perusahaan atau organisasi dalam membangun

lingkungan kerja yang produktif, motivasi karyawan, dan meningkatkan kinerja organisasi di era bisnis global.

### **Kinerja Organisasi**

Konsep atau teori mengenai kinerja organisasi telah berkembang seiring dengan dinamika bisnis dan perkembangan ilmu manajemen. Para ahli telah mengembangkan beberapa konsep atau teori mengenai kinerja organisasi yang berbeda, yang menekankan pada berbagai aspek yang berbeda-beda. Konsep atau teori ini dapat membantu organisasi dalam memperbaiki kinerja dan mencapai tujuan mereka (Fazira & Mirani, 2019).

Salah satu konsep atau teori yang penting adalah Teori Balanced Scorecard. Teori ini dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada awal tahun 1990-an. Menurut teori ini, kinerja organisasi harus diukur secara seimbang dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam perspektif keuangan, organisasi harus memperhatikan kinerja finansialnya, seperti laba bersih, ROI (Return on Investment), dan EPS (Earnings per Share). Dalam perspektif pelanggan, organisasi harus memperhatikan kebutuhan dan kepuasan pelanggan, dengan mengukur parameter seperti tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat retensi pelanggan. Dalam perspektif proses internal, organisasi harus memperhatikan proses-proses bisnis inti yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Dan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, organisasi harus memperhatikan kemampuan karyawan dalam mengembangkan diri mereka sendiri serta memperbaiki kinerja organisasi. Teori ini menekankan pentingnya memahami seluruh aspek kinerja organisasi secara komprehensif, bukan hanya dari perspektif keuangan semata (Sumardi & Efendi, 2021).

Selain itu, teori Total Quality Management (TQM) juga merupakan konsep penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Teori TQM dikembangkan oleh W. Edwards Deming pada awal tahun 1950-an. Teori ini menekankan pentingnya kualitas produk atau layanan yang dihasilkan oleh organisasi. TQM menekankan pada keterlibatan seluruh karyawan dalam meningkatkan kualitas, dengan pendekatan berbasis tim untuk memperbaiki proses bisnis dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Teori TQM juga menekankan pentingnya pengukuran kinerja secara berkelanjutan, serta pengelolaan risiko dan pengambilan keputusan yang berbasis data (Aimah, 2021).



Selanjutnya, teori Performance Management oleh Michael Armstrong dan Angela Baron juga menjadi konsep penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Teori ini meliputi proses pengukuran kinerja, pengembangan karyawan, dan penghargaan kinerja yang baik. Dalam teori ini, pengukuran kinerja karyawan harus dilakukan secara teratur untuk memantau kemajuan dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Selain itu, organisasi harus memberikan pelatihan dan pengembangan yang tepat untuk karyawan, serta memberikan penghargaan yang pantas untuk kinerja yang baik (Ningsih et al., 2020).

Teori Organizational Learning oleh Chris Argyris dan Donald Schon juga menjadi konsep penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Teori ini menekankan pentingnya pembelajaran organisasi dalam meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan jangka panjang. Menurut teori ini, organisasi harus mampu belajar dari pengalaman masa lalu, termasuk dari kesalahan dan kegagalan. Organisasi juga harus mampu mengembangkan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan mencari solusi yang tepat, serta mendorong karyawan untuk terus belajar dan berkembang. Teori ini menekankan pentingnya sikap terbuka dan berpikir kritis dalam organisasi, serta mengurangi resistensi terhadap perubahan dan inovasi (Glazer et al., 2023).

Teori lain yang relevan adalah Teori Expectancy dari Victor Vroom. Teori ini menekankan pentingnya motivasi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Menurut teori ini, karyawan akan memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi jika mereka merasa bahwa usaha mereka akan membuahkan hasil yang diinginkan. Hal ini ditentukan oleh tiga faktor, yaitu harapan, instrumentalitas, dan valensi. Harapan adalah keyakinan karyawan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Instrumentalitas adalah keyakinan karyawan bahwa kinerja mereka akan berdampak pada hasil yang diinginkan oleh organisasi. Valensi adalah tingkat nilai atau kepentingan yang diberikan karyawan pada hasil yang diinginkan oleh organisasi. Teori Expectancy menekankan pentingnya memahami motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja organisasi, serta memberikan insentif dan penghargaan yang tepat untuk memotivasi karyawan (Nitbani, 2022). Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja diantaranya, kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau intensif, hubungan mereka

dengan organisasi dan masih banyak lagi faktor lainnya. (Zulkarnaen, W., & Suwarna, A., 2017:38).

Secara keseluruhan, konsep atau teori mengenai kinerja organisasi ini sangat penting untuk membantu organisasi dalam memperbaiki kinerjanya dan mencapai tujuan jangka panjang. Konsep atau teori ini menekankan pentingnya pengukuran kinerja yang komprehensif, pengembangan karyawan, pembelajaran organisasi, dan motivasi karyawan. Organisasi harus mampu mengintegrasikan konsep atau teori ini dalam strategi manajemen mereka untuk memastikan kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini akan dilaksanakan dengan menggunakan metode kualitatif dan pendekatan deskriptif. Data penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini diperoleh melalui studi literatur dengan melihat berbagai artikel-atikel dan jurnal-jurnal ilmiah, serta berbagai penelitian terdahulu yang masih memiliki keterkaitan dengan isi dari penelitian ini. Data-data penelitian yang berhasil dikumpulkan akan diolah, agar kemudian hasil dan kesimpulan yang diinginkan oleh peneliti dapat ditemukan.

### **RESULT AND DISUCSSION**

#### **Konteks Kebijakan Manajemen SDM di Era Bisnis Global**

Dalam era bisnis global, perusahaan tidak hanya menghadapi persaingan yang berasal dari perusahaan lokal, namun juga dari perusahaan internasional. Hal ini membuat perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia mereka dengan baik untuk tetap kompetitif. Oleh karena itu, kebijakan manajemen SDM di era bisnis global perlu memperhitungkan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Salah satu faktor penting dalam konteks kebijakan manajemen SDM di era bisnis global adalah keanekaragaman tenaga kerja. Organisasi global memiliki karyawan dari berbagai negara dan budaya yang berbeda. Perbedaan ini dapat mempengaruhi kinerja organisasi jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, kebijakan manajemen SDM harus mempertimbangkan perbedaan budaya dan nilai dalam pengelolaan karyawan. Kebijakan tersebut harus dapat mempromosikan inklusivitas dan penghormatan terhadap keragaman, serta memastikan bahwa semua karyawan merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil.

Perkembangan teknologi dan digitalisasi akan mempengaruhi kebijakan manajemen SDM di era bisnis global. Organisasi harus mampu mengadopsi teknologi dan sistem manajemen SDM yang efisien. Dalam hal ini, perusahaan harus memastikan bahwa karyawan mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk bekerja dengan teknologi tersebut. Investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan serta membangun budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi dan perubahan teknologi adalah hal yang sangat penting dalam mengadopsi teknologi dan sistem manajemen SDM yang efisien.

Kebijakan manajemen SDM di era bisnis global dituntut untuk harus dapat memperhitungkan persaingan yang semakin ketat dan tekanan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dan efektif. Hal ini memerlukan pengukuran kinerja yang komprehensif, pengembangan karyawan, penggunaan insentif dan penghargaan yang tepat, serta pengelolaan kinerja yang efektif untuk memastikan karyawan tetap termotivasi dan fokus pada tujuan organisasi. Kebijakan manajemen SDM yang tepat juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Di era bisnis global yang kompleks, kebijakan manajemen SDM diharuskan untuk mampu memperhitungkan isu-isu sosial dan lingkungan. Tanggung jawab sosial perusahaan, keberlanjutan, dan kerja sama internasional dalam mempromosikan standar SDM yang tinggi di seluruh industri dan negara adalah hal yang harus dipertimbangkan. Kebijakan manajemen SDM yang bertanggung jawab terhadap isu-isu ini dapat meningkatkan reputasi perusahaan dan mendukung pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

Dalam mengembangkan kebijakan manajemen SDM di era bisnis global, organisasi harus mempertimbangkan berbagai faktor dan mengadopsi pendekatan yang tepat untuk mengelola sumber daya manusia mereka. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif akan membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan bisnis mereka. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan konteks bisnis global dalam pengembangan kebijakan manajemen SDM.

Seiring dengan perkembangan teknologi dan digitalisasi, organisasi juga harus mempertimbangkan bagaimana mengelola tenaga kerja jarak jauh (remote workers). Hal ini dapat membantu organisasi untuk memperluas jangkauan mereka dan mendapatkan

tenaga kerja yang berkualitas dari berbagai lokasi di seluruh dunia. Namun, pengelolaan karyawan jarak jauh juga dapat menimbulkan tantangan, seperti kesulitan dalam mengelola karyawan, membangun budaya kerja yang kuat, dan memastikan komunikasi yang efektif antara karyawan.

Persaingan yang semakin ketat juga memerlukan organisasi untuk mempertimbangkan penggunaan tenaga kerja fleksibel dan sementara (*contingent workers*). Penggunaan tenaga kerja fleksibel dapat membantu organisasi untuk menyesuaikan kapasitas produksi dengan permintaan pasar yang berubah-ubah. Namun, pengelolaan karyawan fleksibel dan sementara juga memerlukan kebijakan manajemen SDM yang berbeda dan harus mempertimbangkan hak dan perlindungan karyawan.

Kebijakan manajemen SDM di era bisnis global juga harus memperhatikan tren yang sedang berkembang dalam pengelolaan sumber daya manusia, seperti pendekatan pengembangan karir yang fleksibel, manajemen kinerja yang lebih terbuka, dan penggunaan teknologi dan data analytics untuk mengukur kinerja dan meningkatkan efisiensi.

Dapat dikatakan bahwa pengembangan kebijakan manajemen SDM di era bisnis global memerlukan pemahaman yang kuat tentang konteks bisnis global dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam pengembangan kebijakan, organisasi harus mempertimbangkan bagaimana mengelola karyawan dari berbagai latar belakang dan budaya, mengadopsi teknologi dan sistem manajemen SDM yang efisien, memperhatikan persaingan yang semakin ketat, mempertimbangkan isu-isu sosial dan lingkungan, serta mengadopsi tren yang berkembang dalam pengelolaan sumber daya manusia.

### **Elemen Kunci Kebijakan Manajemen SDM Yang Efektif**

Kebijakan manajemen sumber daya manusia yang efektif adalah salah satu kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi. Terdapat beberapa elemen kunci yang harus diperhatikan dalam pengembangan kebijakan manajemen SDM yang efektif, diantaranya:

#### **a. Perencanaan Kebutuhan SDM**

Elemen pertama yang harus dipertimbangkan dalam pengembangan kebijakan manajemen SDM adalah perencanaan kebutuhan SDM. Organisasi perlu mempertimbangkan kebutuhan SDM yang sesuai dengan tujuan bisnis mereka.

Perencanaan SDM juga harus memperhitungkan faktor-faktor seperti kemampuan, kompetensi, dan ketersediaan karyawan di pasar tenaga kerja.

b. Rekrutmen dan Seleksi

Elemen kedua yang penting dalam kebijakan manajemen SDM adalah rekrutmen dan seleksi. Organisasi harus memastikan bahwa mereka merekrut dan memilih karyawan yang tepat dengan keterampilan, kemampuan, dan pengalaman yang sesuai dengan posisi yang dibutuhkan. Hal ini dapat membantu organisasi untuk memperoleh karyawan yang berkualitas dan berkontribusi pada tujuan bisnis mereka.

c. Pelatihan dan Pengembangan

Elemen ketiga dari kebijakan manajemen SDM adalah pelatihan dan pengembangan karyawan. Organisasi harus memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai agar karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka dengan efektif. Pelatihan dan pengembangan karyawan juga dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan bisnis mereka.

d. Manajemen Kinerja

Elemen keempat dalam kebijakan manajemen SDM adalah manajemen kinerja. Organisasi harus memiliki sistem yang efektif untuk mengukur kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Manajemen kinerja dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi karyawan yang berkinerja tinggi dan memberikan penghargaan dan pengakuan kepada mereka, sementara karyawan yang tidak berkinerja dapat diberikan umpan balik yang tepat dan dukungan untuk meningkatkan kinerja mereka.

e. Kompensasi dan Penghargaan

Elemen kelima dalam kebijakan manajemen SDM adalah kompensasi dan penghargaan. Organisasi harus memiliki kebijakan yang adil dan transparan dalam memberikan kompensasi dan penghargaan kepada karyawan. Hal ini dapat membantu organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berkinerja tinggi, serta meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan.

f. Manajemen Konflik

Elemen terakhir dalam kebijakan manajemen SDM adalah manajemen konflik. Organisasi harus memiliki kebijakan dan prosedur yang jelas untuk menangani

konflik yang muncul di antara karyawan. Hal ini dapat membantu organisasi untuk meminimalkan dampak negatif konflik pada kinerja dan produktivitas karyawan.

Secara keseluruhan, elemen-elemen kunci kebijakan manajemen SDM yang efektif harus memperhatikan aspek-aspek yang berbeda dalam manajemen SDM, mulai dari perencanaan kebutuhan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi dan penghargaan, hingga manajemen konflik. Organisasi yang memiliki kebijakan manajemen SDM yang efektif akan lebih mampu menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Namun, perlu diingat bahwa kebijakan manajemen SDM yang efektif harus disesuaikan dengan konteks bisnis global yang terus berubah dan berkembang. Organisasi harus dapat menyesuaikan strategi mereka dengan perkembangan teknologi, persaingan global, perubahan regulasi, dan perubahan lainnya yang terjadi di lingkungan bisnis. Selain itu, organisasi harus mempertimbangkan keanekaragaman budaya dan perspektif dalam menangani masalah SDM dalam konteks global.

Dalam pelaksanaan bisnis berskala internasional, organisasi perlu memperhatikan kebutuhan karyawan dari berbagai latar belakang, bahasa, dan budaya yang berbeda. Organisasi yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan beragam akan lebih mampu menarik dan mempertahankan karyawan yang berbakat dan berkinerja tinggi. Selain itu, organisasi juga perlu mempertimbangkan strategi fleksibilitas kerja dan keseimbangan kerja-hidup yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan memberikan manfaat bagi organisasi secara keseluruhan.

Lalu dalam konteks kebijakan manajemen SDM di era bisnis global, organisasi harus memperhatikan perkembangan teknologi dan inovasi dalam pengelolaan SDM. Teknologi dapat membantu organisasi untuk memperoleh dan menganalisis data karyawan secara efektif, serta memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi antara karyawan dari berbagai lokasi geografis yang berbeda. Selain itu, teknologi juga dapat membantu organisasi dalam membangun budaya kerja yang lebih terbuka, kolaboratif, dan inovatif.

Dalam mengembangkan kebijakan manajemen SDM yang efektif, organisasi haruslah mempertimbangkan tantangan dan peluang yang muncul dalam lingkungan bisnis global yang kompleks dan dinamis. Organisasi yang dapat mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang ini dengan kebijakan manajemen SDM yang efektif akan

lebih mampu meningkatkan kinerja organisasi dan mencapai tujuan bisnis yang diinginkan.

### **Tantangan Dalam Implementasi Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam pelaksanaan implementasi kebijakan manajemen sumber daya manusia, terdapat adanya banyak tantangan yang menghambat proses implementasi yang efektif. Perubahan cepat dalam lingkungan bisnis global merupakan tantangan utama bagi organisasi dalam menerapkan kebijakan manajemen SDM yang efektif. Perubahan teknologi, regulasi, dan pasar global yang cepat membuat organisasi harus dapat beradaptasi dengan cepat untuk tetap relevan dan bersaing di pasar global. Organisasi harus mengidentifikasi tren bisnis terbaru dan menyesuaikan kebijakan manajemen SDM mereka agar sesuai dengan perubahan tersebut. Namun, tantangan ini juga dapat menjadi kesempatan bagi organisasi untuk mengembangkan kebijakan manajemen SDM yang inovatif dan efektif dalam menghadapi perubahan bisnis global yang cepat.

Selain tantangan adaptasi, organisasi juga mengalami keterbatasan sumber daya dalam menerapkan kebijakan manajemen SDM yang efektif. Menerapkan kebijakan manajemen SDM yang efektif memerlukan sumber daya manusia, waktu, dan anggaran yang cukup. Namun, banyak organisasi mengalami keterbatasan sumber daya, terutama dalam hal waktu dan anggaran. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan perencanaan yang matang dalam penerapan kebijakan manajemen SDM dan memprioritaskan sumber daya yang tersedia.

Lalu perbedaan budaya dan nilai-nilai juga merupakan tantangan dalam implementasi kebijakan manajemen SDM yang efektif. Organisasi yang beroperasi di berbagai negara atau wilayah sering menghadapi perbedaan budaya dan nilai-nilai yang dapat mempengaruhi cara organisasi menangani masalah manajemen SDM. Perbedaan ini dapat menciptakan tantangan dalam implementasi kebijakan yang efektif. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami perbedaan budaya dan nilai-nilai di setiap wilayah operasinya dan menyesuaikan kebijakan manajemen SDM mereka dengan konteks budaya yang relevan. Dengan memahami dan mengelola perbedaan budaya dan nilai-nilai, organisasi dapat membangun kebijakan manajemen SDM yang efektif dan relevan di seluruh wilayah operasinya.

Dalam menghadapi berbagai tantangan ini, maka terdapat adanya upaya yang perlu dilaksanakan. Melalui upaya-upaya ini, maka diharapkan berbagai hambatan dan

tantangan tersebut dapat terselesaikan, atau setidaknya berkurang, sehingga kemudian tidak lagi mengganggu proses pengimplementasian kebijakan manajemen sumber daya manusia. Adapun beberapa solusi tersebut antara lain adalah sebagaimana berikut:

- a. Fleksibilitas dan adaptasi: Organisasi harus bersedia beradaptasi dengan cepat dengan perubahan lingkungan bisnis global dan memiliki fleksibilitas untuk mengubah kebijakan manajemen SDM mereka sesuai dengan kebutuhan dan perubahan pasar.
- b. Pengelolaan sumber daya yang efektif: Organisasi dapat mempertimbangkan penggunaan teknologi dan otomatisasi untuk meminimalkan penggunaan sumber daya manusia dalam implementasi kebijakan manajemen SDM yang efektif. Selain itu, organisasi dapat mengelola anggaran mereka dengan lebih efektif dengan memprioritaskan sumber daya untuk implementasi kebijakan yang paling penting.
- c. Peningkatan kesadaran budaya dan pelatihan: Organisasi dapat meningkatkan kesadaran budaya dan nilai-nilai yang berbeda dengan melakukan pelatihan dan komunikasi yang lebih baik kepada karyawan mereka. Selain itu, organisasi dapat memperhatikan aspek kebudayaan dalam kebijakan manajemen SDM mereka untuk mengakomodasi perbedaan budaya yang ada.
- d. Keterlibatan karyawan: Keterlibatan karyawan adalah faktor penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan manajemen SDM yang efektif. Organisasi dapat mengembangkan program keterlibatan karyawan yang kreatif dan inovatif untuk meningkatkan keterlibatan dan dukungan karyawan terhadap kebijakan yang diterapkan.

### **KESIMPULAN**

Dalam lingkungan bisnis global yang cepat berubah, organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat untuk tetap relevan dan bersaing di pasar global. Namun, penerapan kebijakan manajemen SDM yang efektif dapat menghadirkan tantangan, terutama dalam hal keterbatasan sumber daya, perbedaan budaya dan nilai-nilai, dan masalah fleksibilitas dan adaptasi. Untuk mengatasi tantangan tersebut, organisasi dapat mengembangkan solusi yang kreatif dan inovatif, seperti mempertimbangkan penggunaan teknologi dan otomatisasi, meningkatkan kesadaran budaya dan pelatihan, mengelola sumber daya mereka dengan lebih efektif, dan mengembangkan program keterlibatan karyawan yang efektif. Penerapan kebijakan manajemen SDM yang efektif dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka dan mencapai tujuan



bisnis mereka di era bisnis global yang unik. Dengan menghadapi tantangan dan mengembangkan solusi yang tepat, organisasi dapat mengoptimalkan sumber daya manusia mereka dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas dalam mengelola sumber daya manusia mereka.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aimah, S. (2021). Manajemen Mutu Terpadu di Pesantren. *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran dan Kebudayaan*, 15(2), 195-226.
- Anshori, M. Y. (2022). Threecle Model: Penerapan Kepemimpinan di Primebiz Hotel Surabaya. *Accounting and Management Journal*, 6(2), 54-62.
- Arifudin, O., Mayasari, A., & Ulfah, U. (2021). Implementasi Balanced Scorecard dalam Mewujudkan Pendidikan Tinggi World Class. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 5(2), 767-775.
- Banker, D. V., & Bhal, K. T. (2020). Creating world class universities: Roles and responsibilities for academic leaders in India. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(3), 570-590.
- Bha, P., & Pannikot, D. (2022). "TO BECOME A MAN": Rewards, Punishments and Masculinities in Shyam Selvadurai's Funny Boy. *Journal of Positive School Psychology*, 6(2), 4456-4467.
- Breuer, A., Janetschek, H., & Malerba, D. (2019). Translating sustainable development goal (SDG) interdependencies into policy advice. *Sustainability*, 11(7), 2092.
- Darmawan, S., & Roselini, B. T. (2022). Studi Gaya Kepemimpinan Situasional (Situational Leadership Model Hersey-Blanchard) pada Rumah Makan Padang Se-Kabupaten Sleman DIY. *Telaah Bisnis*, 23(1), 50-62.
- Fazira, Y., & Mirani, R. (2019). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Dumai. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 4(1), 76-83.
- Gangwar, N., Debnath, B., Roopa, K. V., Sambargi, S., & Hegde, S. R. (2022). Employees Locked at Home: Revisiting Motivation Theory-An Analytical Study. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 9860-9878.
- Glazer, J. L., Shirrell, M., Duff, M., & Freed, D. (2023). Beyond Boundary Spanning: Theory and Learning in Research-Practice Partnerships. *American Journal of Education*, 129(2), 000-000.
- Hassani, E., Gelard, P., Sharifzadeh, F., & Azad, N. (2022). The Impact of Learning Organizations on Employee Performance with an Emphasis on Network Communication Approach. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 23.
- Herdilah, H., Septiliani, N. A., Septimia, L., & Rodiyah, S. (2023). Paradigma Baru Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Global. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(1), 60-83.
- Jang, J., & Jeong, J. (2022). A meta-analysis of police leadership and organizational effectiveness: focusing on the South Korean police. *Policing: An International Journal*, 45(2), 315-333.
- Kurnianingsih, F., Mahadiansar, M., & Setiawan, R. (2020). Implementation processes of social protection policy in Indonesia: study of prakerja card program. *Journal of Governance and Public Policy*, 7(3), 247-259.
- Mubarok, S., Zauhar, S., Setyowati, E., & Suryadi, S. (2020). Policy implementation analysis: exploration of george edward iii, marilee s grindle, and mazmanian and

- sabatier theories in the policy analysis triangle framework. *JPAS (Journal of Public Administration Studies)*, 5(1), 33-38.
- Musaad, Y. H. (2020). Analisis Penerapan Kebijakan E-Government Di Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Merauke. *Jurnal Syntax Transformation*, 1(07), 412-418.
- Ningsih, R., Asyari, A., & Izmuhammad, I. (2020). Pengaruh Islamic Human Capital Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah. *EKONOMIKA SYARIAH: Journal of Economic Studies*, 4(2), 163-178.
- Nitbani, S. (2022). Motivasi Belajar Dalam Pembelajaran Konstruktivistik (Sebuah Kajian Teoretik Berdasarkan Teori Ekspektansi Vroom). *Jurnal Lazuardi*, 5(2), 1-12.
- Rahmanto, W. Y., & Soediantono, D. (2022). Studi Kualitatif Dampak Kaizen Terhadap Keunggulan Kompetitif Perusahaan Industri Pertahanan. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(4), 41-49.
- Santoso, A., Barodin, S., & Ma'ruf, M. H. (2021). Kinerja Karyawan Bank Syariah: Evaluasi Faktor-Faktor Pengaruhnya. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(2), 525-534.
- Simbolon, A. S., Padliansyah, R., & Karunia, E. (2021). Hubungan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kinerja Perguruan Tinggi di Kalimantan. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 69-78.
- Spicer, N., Agyepong, I., Ottersen, T., Jahn, A., & Ooms, G. (2020). 'It's far too complicated': why fragmentation persists in global health. *Globalization and Health*, 16(1), 1-13.
- Sumardi, R., & Efendi, S. (2021). Upaya Meningkatkan Kinerja Dengan Pendekatan Aplikasi Balance Scorecard Pada Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta. *Populis: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 4(2), 220-232.
- Tauwi, T., Masyaili, M., & Haris, T. S. (2022). Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Konawe. *Berajah Journal*, 2(3), 695-708.
- Warto, W., & Samsuri, S. (2020). Sertifikasi Halal dan Implikasinya Bagi Bisnis Produk Halal di Indonesia. *Al Maal: Journal of Islamic Economics and Banking*, 2(1), 98-112.
- Watopa, E. H., Alfitri, A., & Lionardo, A. (2022). Implementasi Kebijakan Otonomi Khusus dalam Rangka Meningkatkan Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat Kampung Tobati di Kota Jayapura Provinsi Papua. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4(3), 32-41.
- Zulkarnaen, W., & Suwarna, A. (2017). Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Di Bagian Mekanik PT. Erlangga Aditya Indramayu. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 1(1), 33-52. DOI: <https://doi.org/10.31955/mea.voll.iss1.pp33-52>