

Manajemen Risiko Sumber Daya Manusia



HUMAN RESOURC
RISK MANAGEMENT

Dr. Desy Mardianty, S.E., M.M.

Manajemen Resiko Sumber Daya Manusia

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Manajemen Resiko Sumber Daya Manusia

Dr. Desy Mardianty, S.E., M.M.

Editor: Dr. R. Rudi Alhempy, S.E., M.M.



Manajemen Resiko Sumber Daya Manusia

Copyright © PT Penamuda Media, 2024

Penulis: Dr. Desy Mardianty, S.E., M.M.

ISBN: 978-634-7062-13-0

Editor: Dr. R. Rudi Alhempy, S.E., M.M.

Penyunting dan Penata Letak:

Innovatix Labs Team

Desain Sampul:

Innovatix Labs Team

Penerbit:

PT Penamuda Media

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI) No. 176/DIY/2023

Redaksi:

Casa Sidoarum RT03 Ngentak, Sidoarum Godean Sleman Yogyakarta

Web: www.penamudamedia.com

E-mail: penamudamedia@gmail.com

Instagram: [@penamudamedia](https://www.instagram.com/penamudamedia)

WhatsApp: +6285700592256

Cetakan Pertama, Desember 2024

x + 218 halaman; 15 x 23 cm

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit maupun penulis

KATA PENGANTAR

Buku ini hadir untuk memberikan pemahaman tentang pentingnya pengelolaan risiko dalam konteks SDM di tengah dinamika dunia kerja yang terus berkembang. Perubahan teknologi, tren demografi, dan harapan karyawan yang semakin beragam menuntut perusahaan untuk mengadopsi pendekatan yang lebih adaptif dalam mengelola SDM. Buku ini membahas berbagai tantangan yang dihadapi perusahaan, serta strategi mitigasi risiko yang relevan, termasuk penggunaan teknologi dan analitik SDM untuk pengambilan keputusan berbasis data. Diharapkan, buku ini dapat menjadi referensi bagi praktisi SDM, akademisi, dan mahasiswa dalam memahami konsep manajemen risiko SDM dan menerapkannya dalam konteks organisasi. Semoga buku ini dapat memberikan wawasan yang bermanfaat dalam menciptakan organisasi yang lebih efisien, berkelanjutan, dan siap menghadapi tantangan masa depan. Terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini.

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| KATA PENGANTAR..... | vi |
| DAFTAR ISI..... | vii |
| DAFTAR GAMBAR..... | x |
| BAB I PENGANTAR | 1 |
| 1.1 Pengertian Manajemen Risiko SDM | 3 |
| 1.2 Pentingnya Manajemen Risiko SDM dalam Organisasi..... | 6 |
| 1.3 Tujuan Manajemen Risiko SDM | 10 |
| 1.4 Ruang Lingkup Manajemen Risiko SDM..... | 13 |
| BAB II IDENTIFIKASI RISIKO SUMBER DAYA MANUSIA | 17 |
| 2.1 Jenis-jenis Risiko SDM | 19 |
| 2.2 Metode Identifikasi Risiko..... | 23 |
| 2.3 Analisis SWOT dalam Identifikasi Risiko..... | 26 |
| 2.4 Peta Risiko SDM | 30 |
| BAB III PENGUKURAN DAN PENILAIAN RISIKO | 35 |
| 3.1 Konsep Probabilitas dan Dampak..... | 37 |
| 3.2 Matriks Risiko | 40 |
| 3.3 Teknik Pengukuran Risiko Kuantitatif dan Kualitatif | 43 |
| 3.4 Analisis Sensitivitas | 47 |
| BAB IV PERENCANAAN PENGELOLAAN RISIKO | 51 |
| 4.1 Tujuan Perencanaan Pengelolaan Risiko | 52 |
| 4.2 Pengembangan Strategi Mitigasi Risiko..... | 56 |
| 4.3 Prioritas Risiko | 60 |
| 4.4 Rencana Kontingensi | 63 |
| BAB V IMPLEMENTASI PENGELOLAAN RISIKO | 67 |
| 5.1 Peran Manajemen Tingkat Atas..... | 68 |
| 5.2 Peran Departemen SDM | 72 |
| 5.3 Peran Karyawan..... | 75 |
| 5.4 Komunikasi Risiko | 79 |

| | |
|---|------------|
| BAB VI MONITORING DAN EVALUASI | 83 |
| 6.1 Indikator Kinerja Utama (KPI) | 84 |
| 6.2 Audit Risiko | 87 |
| 6.3 Tinjauan Berkala..... | 90 |
| 6.4 Pembelajaran dari Kegagalan | 93 |
| BAB VII RISIKO KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA | 98 |
| 7.1 Pengertian K3 | 99 |
| 7.2 Identifikasi Risiko K3 | 102 |
| 7.3 Pengendalian Risiko K3..... | 106 |
| 7.4 Kasus Studi: Kecelakaan Kerja..... | 110 |
| BAB VIII RISIKO KINERJA KARYAWAN | 114 |
| 8.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja | 115 |
| 8.2 Risiko Kinerja Rendah..... | 119 |
| 8.3 Risiko Turnover Karyawan..... | 122 |
| 8.4 Program Pengembangan Karyawan | 126 |
| BAB IX RISIKO HUKUM DAN ETIKA | 130 |
| 9.1 Regulasi Ketenagakerjaan..... | 131 |
| 9.2 Diskriminasi..... | 134 |
| 9.3 Pelecehan Seksual | 138 |
| 9.4 Etika Bisnis | 141 |
| BAB X RISIKO KEAMANAN INFORMASI..... | 145 |
| 10.1 Ancaman Keamanan Informasi..... | 147 |
| 10.2 Perlindungan Data Pribadi | 150 |
| 10.3 Keamanan Sistem Informasi | 153 |
| 10.4 Insiden Keamanan Informasi | 156 |
| BAB XI RISIKO PERUBAHAN ORGANISASI..... | 161 |
| 11.1 Perubahan Struktur Organisasi | 162 |
| 11.2 Merger dan Akuisisi..... | 166 |
| 11.3 Perubahan Teknologi | 169 |
| 11.4 Manajemen Perubahan..... | 172 |
| BAB XII RISIKO BENCANA ALAM DAN KRISIS | 177 |

| | |
|--|------------|
| 12.1 Rencana Kontinjensi Bencana | 178 |
| 12.2 Komunikasi Krisis | 181 |
| 12.3 Pemulihan Setelah Bencana..... | 184 |
| BAB XIII STUDI KASUS MANAJEMEN RISIKO SDM | 187 |
| 13.1 Studi Kasus Perusahaan Manufaktur | 187 |
| 13.2 Studi Kasus Perusahaan Jasa | 189 |
| 13.3 Studi Kasus Perusahaan Startup | 191 |
| BAB XIV TREN MASA DEPAN MANAJEMEN RISIKO SDM..... | 194 |
| 14.1 Teknologi dalam Manajemen Risiko | 194 |
| 14.2 Risiko yang Muncul Akibat Perubahan Demografi..... | 196 |
| 14.3 Tantangan dan Peluang di Masa Depan..... | 198 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 201 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|-----|
| Gambar 1. Pentingnya Manajemen Risiko SDM | 7 |
| Gambar 2. Analisis SWOT | 28 |
| Gambar 3. Pengembangan Strategi Mitigasi Risiko..... | 57 |
| Gambar 4. Indikator Kinerja Utama (KPI) | 85 |
| Gambar 5. Pengendalian Risiko K3..... | 107 |
| Gambar 6. Risiko <i>Turnover</i> Karyawan..... | 123 |

BAB I

PENGANTAR

PENDAHULUAN

Manajemen Risiko Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu pendekatan yang penting dalam mengelola ketidakpastian yang dapat memengaruhi kinerja organisasi. Dalam era globalisasi yang semakin dinamis dan kompleks, organisasi tidak hanya menghadapi tantangan dalam hal pasar dan teknologi, tetapi juga dalam mengelola tenaga kerja yang menjadi salah satu aset terpenting. Risiko yang berkaitan dengan SDM meliputi berbagai aspek, seperti ketidakmampuan dalam menarik dan mempertahankan talenta, kurangnya keterampilan yang relevan, serta konflik internal yang bisa merusak produktivitas dan reputasi organisasi. Oleh karena itu, manajemen risiko SDM berperan penting untuk memastikan bahwa potensi risiko ini dapat diidentifikasi, dianalisis, dan dikelola dengan cara yang efektif dan efisien.

Pendekatan manajemen risiko dalam konteks SDM melibatkan serangkaian langkah yang bertujuan untuk mengurangi atau mengeliminasi ancaman yang dapat mengganggu stabilitas operasional organisasi. Langkah-langkah ini mencakup identifikasi potensi risiko yang mungkin terjadi, evaluasi dampaknya terhadap organisasi, serta perumusan strategi mitigasi yang tepat. Salah satu tantangan utama dalam manajemen risiko SDM adalah ketidakpastian yang berkaitan dengan perubahan kondisi eksternal dan internal organisasi, seperti kebijakan pemerintah, perubahan teknologi, hingga dinamika budaya perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi para praktisi SDM dan manajer untuk memiliki keterampilan dalam

merencanakan dan merespons perubahan dengan fleksibilitas yang tinggi.

Organisasi juga harus memperhatikan aspek kepemimpinan dan komunikasi yang efektif. Kepemimpinan yang baik dapat memberikan arahan yang jelas dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun menghadapi risiko yang ada. Selain itu, komunikasi yang terbuka dan transparan antara manajemen dan karyawan juga menjadi kunci untuk mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam menghadapi perubahan atau tantangan yang timbul. Dengan demikian, manajemen risiko SDM tidak hanya berfokus pada aspek teknis atau prosedural semata, tetapi juga pada pembangunan hubungan yang positif di dalam organisasi.

Pentingnya peran teknologi informasi dalam manajemen risiko SDM tidak bisa diabaikan. Dengan adanya sistem manajemen SDM berbasis teknologi, organisasi dapat lebih mudah dalam memantau dan mengelola data terkait karyawan, mengidentifikasi pola risiko, serta mengambil keputusan yang lebih tepat berdasarkan data yang akurat dan real-time. Transformasi digital dalam manajemen SDM memberikan peluang besar bagi organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam mengelola sumber daya manusia. Manajemen risiko SDM adalah salah satu disiplin ilmu yang semakin relevan dalam dunia kerja saat ini. Dengan memahami dan mengelola risiko secara proaktif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil, meningkatkan kinerja, serta mengurangi kemungkinan kerugian yang dapat timbul akibat risiko SDM yang tidak terkelola dengan baik.

1.1 Pengertian Manajemen Risiko SDM

Manajemen Risiko Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu proses yang sistematis dan terencana untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko yang berhubungan dengan tenaga kerja dalam organisasi. Risiko dalam konteks SDM mencakup berbagai ancaman yang dapat mempengaruhi kinerja dan kelangsungan organisasi, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Mengingat peran vital SDM dalam setiap organisasi, manajemen risiko SDM tidak hanya berkaitan dengan identifikasi masalah, tetapi juga mencakup perumusan strategi untuk memitigasi atau menghindari risiko tersebut sehingga dapat mengurangi dampak negatifnya terhadap produktivitas dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Dalam beberapa penelitian, manajemen risiko SDM dianggap sebagai aspek penting dalam pengelolaan organisasi modern yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja secara proaktif dan preventif (Darmawan, 2016; Suwarno, 2018).

Manajemen risiko SDM melibatkan sejumlah tahapan yang berorientasi pada identifikasi, penilaian, serta tindakan mitigasi dan pemantauan. Langkah pertama adalah **identifikasi risiko**, yang mencakup proses pencarian potensi risiko yang bisa mengganggu atau merugikan organisasi. Misalnya, risiko yang muncul akibat *turnover* karyawan yang tinggi, ketidakmampuan dalam mengisi posisi strategis, atau ketidakcocokan antara keterampilan yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan organisasi. Risiko juga bisa muncul dalam bentuk konflik antar karyawan, atau bahkan masalah terkait dengan kepuasan dan motivasi kerja yang mempengaruhi produktivitas. Setiap jenis risiko ini memiliki karakteristik yang berbeda, dan perlu dikelola sesuai dengan urgensinya.

Langkah kedua adalah **penilaian risiko**, yang merupakan proses mengukur sejauh mana risiko tersebut dapat mempengaruhi organisasi dan menetapkan prioritas untuk penanganannya. Penilaian ini melibatkan analisis dampak dan probabilitas dari masing-masing risiko. Misalnya, jika risiko terkait dengan ketidakmampuan menarik talenta berkualitas, maka organisasi perlu menilai seberapa besar dampaknya terhadap operasional dan pertumbuhannya, serta bagaimana peluang mitigasi dapat dilakukan melalui program pengembangan dan retensi karyawan (Suharso, 2017). Dalam tahap ini, biasanya dilakukan penghitungan terhadap berbagai faktor yang dapat mengurangi atau memperburuk risiko yang ada.

Pada tahap **mitigasi risiko**, manajemen SDM merancang dan menerapkan strategi untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko atau dampak negatif dari risiko yang sudah diidentifikasi. Strategi mitigasi ini bisa berbentuk kebijakan internal, program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, peningkatan sistem komunikasi dan hubungan antar karyawan, serta penyusunan kebijakan kompensasi dan insentif yang lebih efektif. Dalam hal ini, manajer SDM berperan penting dalam memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan tidak hanya mengatasi risiko yang sudah teridentifikasi, tetapi juga mampu menyesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan organisasi yang terus berubah.

Penting untuk memahami bahwa manajemen risiko SDM juga berkaitan erat dengan **kebijakan organisasi secara keseluruhan**. Dalam banyak hal, manajemen risiko SDM tidak dapat dipisahkan dari aspek manajemen strategis organisasi. Keberhasilan dalam mengelola risiko SDM akan sangat bergantung pada seberapa baik manajemen puncak memahami dan mendukung kebijakan terkait dengan SDM. Oleh karena itu, kolaborasi yang erat antara manajer

SDM dengan pimpinan organisasi sangat diperlukan untuk menciptakan kebijakan yang selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan.

Manajemen risiko SDM juga harus menyesuaikan diri dengan **perkembangan lingkungan eksternal**, termasuk perubahan regulasi pemerintah, kondisi pasar tenaga kerja, serta tren teknologi yang dapat memengaruhi cara kerja karyawan. Sebagai contoh, dalam era digital, risiko yang terkait dengan ketidakmampuan mengadopsi teknologi baru atau ketidakmampuan karyawan untuk beradaptasi dengan otomatisasi dapat menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi. Oleh karena itu, pembinaan karyawan dalam hal keterampilan baru menjadi sangat penting. Risiko SDM, dalam hal ini, juga bisa mencakup isu-isu sosial dan budaya di tempat kerja yang berpotensi menurunkan kinerja jika tidak dikelola dengan baik.

Komunikasi dan kepemimpinan yang efektif memainkan peran yang tidak kalah penting dalam manajemen risiko SDM. Kepemimpinan yang kuat akan dapat memotivasi dan mengarahkan karyawan untuk menghadapi tantangan dengan lebih percaya diri. Sedangkan, komunikasi yang transparan dan terbuka antara manajemen dan karyawan dapat memperkecil kemungkinan munculnya kesalahpahaman atau ketidakpuasan yang dapat berkembang menjadi risiko serius bagi organisasi. Dengan demikian, manajemen risiko SDM tidak hanya berfokus pada pendekatan teknis, tetapi juga melibatkan aspek hubungan interpersonal yang dapat meningkatkan kualitas kerja dan kepuasan karyawan.

Manajemen risiko SDM adalah aspek yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan organisasi. Proses ini membutuhkan pendekatan yang komprehensif, mulai dari perencanaan hingga

implementasi kebijakan yang bertujuan untuk memastikan stabilitas dan efisiensi sumber daya manusia dalam menghadapi berbagai tantangan dan ketidakpastian. Dalam jangka panjang, keberhasilan manajemen risiko SDM akan berkontribusi pada penguatan daya saing organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja

1.2 Pentingnya Manajemen Risiko SDM dalam Organisasi

Manajemen Risiko Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan yang sangat penting dalam kelangsungan hidup dan keberhasilan sebuah organisasi. SDM adalah aset yang sangat bernilai dalam setiap organisasi, karena kinerja, motivasi, dan kepuasan karyawan secara langsung berpengaruh pada produktivitas dan keberhasilan jangka panjang organisasi tersebut. Oleh karena itu, risiko yang berhubungan dengan SDM, seperti masalah perekrutan, retensi, pelatihan, serta ketidaksesuaian antara kebutuhan organisasi dan kompetensi SDM, harus dikelola dengan cermat. Manajemen risiko SDM yang efektif dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi potensi ancaman yang dapat merugikan kinerja karyawan serta organisasi secara keseluruhan dan merumuskan strategi untuk mengurangi atau menghindari dampak negatif dari risiko tersebut (Fahmi & Nur, 2019).

Sangat penting adalah karena perubahan yang cepat dalam dunia kerja. Dalam era globalisasi dan kemajuan teknologi yang pesat, organisasi dituntut untuk dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi. Risiko yang muncul dari ketidakmampuan untuk beradaptasi, seperti kesenjangan keterampilan antara karyawan dan tuntutan pasar, dapat berakibat fatal bagi organisasi. Dalam konteks ini, manajemen risiko SDM berperan untuk memitigasi potensi risiko yang timbul akibat perubahan eksternal, baik itu

perubahan regulasi, pasar tenaga kerja, ataupun teknologi baru yang mempengaruhi cara kerja karyawan. Misalnya, apabila suatu organisasi gagal untuk memperbarui keterampilan karyawan sesuai dengan perkembangan teknologi, maka risiko yang akan muncul adalah penurunan kinerja dan produktivitas yang berdampak pada daya saing perusahaan di pasar (Suwarno, 2018).



Gambar 1. Pentingnya Manajemen Risiko SDM

Manajemen risiko SDM juga sangat penting untuk menjaga **keberlanjutan organisasi**. Sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas adalah elemen kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Ketidakmampuan dalam mempertahankan talenta terbaik atau mengelola *turnover* yang tinggi dapat menyebabkan hilangnya pengetahuan dan pengalaman berharga yang sudah terkumpul dalam organisasi. Hal ini tentu saja mengarah pada meningkatnya biaya

rekrutmen dan pelatihan serta hilangnya kemampuan organisasi untuk beroperasi secara efisien. Risiko ini bisa diminimalkan dengan merancang strategi retensi yang efektif, seperti memberikan insentif yang kompetitif, menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, serta meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan dalam berbagai aspek organisasi (Fahmi & Nur, 2019). Dengan demikian, manajemen risiko SDM yang baik akan menciptakan stabilitas yang lebih besar dalam organisasi, memastikan bahwa karyawan yang terampil dan berpengalaman tetap berada dalam organisasi dan berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang.

Manajemen risiko SDM juga berperan penting dalam **mencegah konflik dan meningkatkan hubungan industrial**. Konflik antar karyawan atau antara manajemen dan karyawan adalah salah satu risiko yang dapat mengganggu kelancaran operasional dan menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat memicu ketidakpuasan yang akhirnya berdampak pada menurunnya motivasi, produktivitas, serta kualitas hubungan antar pihak di tempat kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki kebijakan manajemen risiko yang tidak hanya berfokus pada teknis pekerjaan, tetapi juga pada pengelolaan hubungan antar karyawan. Manajemen risiko SDM yang efektif memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi potensi konflik sedini mungkin dan menyediakan mekanisme penyelesaian yang jelas, seperti program mediasi atau pelatihan manajemen konflik. Hal ini akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan meningkatkan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada produktivitas organisasi secara keseluruhan (Suharso, 2017).

Risiko terkait dengan data dan keamanan informasi juga semakin menjadi perhatian utama dalam manajemen SDM. Organisasi

yang menyimpan informasi pribadi karyawan atau data sensitif lainnya harus memastikan bahwa data tersebut terlindungi dengan baik. Kebocoran data atau penyalahgunaan informasi pribadi dapat merusak reputasi organisasi dan menyebabkan kerugian finansial yang besar. Manajemen risiko SDM yang baik harus mencakup aspek perlindungan data dan kepatuhan terhadap regulasi terkait privasi data, seperti yang ditetapkan dalam peraturan pemerintah atau undang-undang perlindungan data pribadi. Penggunaan sistem manajemen SDM berbasis teknologi yang aman dan terintegrasi dengan kebijakan perlindungan data dapat membantu organisasi untuk mengurangi risiko terkait dengan penyalahgunaan atau kebocoran informasi yang dapat merugikan organisasi (Suwarno, 2018).

Keberhasilan manajemen risiko SDM juga dapat meningkatkan **daya saing organisasi**. Organisasi yang mampu mengelola risiko SDM dengan baik akan memiliki kemampuan untuk menghadapi tantangan yang timbul, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Mereka dapat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pasar dan teknologi, serta lebih cepat dalam mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan SDM, seperti kekurangan keterampilan atau ketidaksesuaian antara kebutuhan perusahaan dan kemampuan karyawan. Dengan demikian, organisasi yang memiliki strategi manajemen risiko SDM yang baik akan lebih mampu untuk mempertahankan posisi kompetitif di pasar yang semakin dinamis dan kompetitif.

Manajemen risiko SDM tidak hanya berfungsi untuk mengurangi ancaman yang mungkin muncul, tetapi juga untuk memaksimalkan potensi yang ada dalam organisasi. Dengan mengelola risiko SDM secara efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang stabil, harmonis, dan produktif, serta memastikan bahwa SDM yang

dimiliki dapat mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Oleh karena itu, manajemen risiko SDM bukan hanya merupakan kebutuhan operasional, tetapi juga merupakan faktor penentu dalam keberhasilan jangka panjang sebuah organisasi.

1.3 Tujuan Manajemen Risiko SDM

Manajemen Risiko Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki sejumlah tujuan yang sangat penting untuk menunjang keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi. Tujuan utama dari manajemen risiko SDM adalah untuk **meminimalkan ancaman** terhadap organisasi yang berasal dari faktor terkait SDM, seperti *turnover* karyawan, ketidakcocokan kompetensi, ketidakpuasan kerja, atau konflik antar karyawan. Dengan mengidentifikasi dan mengelola risiko secara tepat, organisasi dapat mengurangi potensi kerugian yang diakibatkan oleh faktor-faktor ini. Selain itu, manajemen risiko SDM bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki SDM yang tepat, dengan keterampilan yang relevan, dan mampu beradaptasi dengan perubahan kebutuhan bisnis yang terus berkembang (Fahmi & Nur, 2019).

Tujuan utama manajemen risiko SDM adalah untuk **menjamin keberlanjutan organisasi**. Setiap organisasi sangat bergantung pada karyawan yang memiliki kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan operasi dengan efisien. Oleh karena itu, risiko yang berkaitan dengan kekurangan keterampilan, ketidaksesuaian posisi dengan kompetensi karyawan, atau ketidakmampuan untuk menarik dan mempertahankan talenta yang berkualitas dapat menghambat tujuan organisasi dalam jangka panjang. Manajemen risiko SDM berfungsi untuk merancang kebijakan yang dapat mendukung keberlanjutan tersebut, seperti

merencanakan pengembangan keterampilan karyawan, memperkuat proses rekrutmen yang selektif, serta menciptakan kebijakan retensi yang efektif agar talenta terbaik dapat bertahan dan berkontribusi dalam jangka panjang (Suwarno, 2018). Melalui manajemen risiko SDM yang baik, organisasi dapat memitigasi risiko yang berhubungan dengan ketidakseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kompetensi yang tersedia.

Manajemen risiko SDM juga bertujuan untuk **mengoptimalkan kinerja karyawan**. Dalam lingkungan organisasi yang dinamis dan penuh tantangan, kinerja karyawan merupakan faktor penting yang menentukan sejauh mana tujuan organisasi dapat tercapai. Salah satu risiko utama yang dihadapi oleh organisasi adalah rendahnya tingkat produktivitas akibat kurangnya motivasi, ketidakpuasan kerja, atau ketidaksesuaian antara pekerjaan dan minat karyawan. Manajemen risiko SDM bertujuan untuk meminimalkan risiko-risiko ini melalui berbagai upaya, seperti pengembangan program pelatihan yang sesuai, pemberian penghargaan atau insentif yang adil, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan menyenangkan. Dengan mengelola risiko yang berkaitan dengan kinerja karyawan, organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Suharso, 2017).

Tujuan lain dari manajemen risiko SDM adalah untuk **menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif**. Konflik antar karyawan, ketegangan di antara departemen, atau ketidakpuasan terhadap kebijakan manajemen dapat mengganggu proses kerja dan mengurangi efektivitas organisasi. Risiko terkait dengan hubungan interpersonal dan budaya organisasi yang buruk dapat menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif, yang pada gilirannya berdampak pada produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Salah satu tujuan manajemen risiko SDM adalah untuk mencegah atau mengurangi konflik internal dengan cara mengembangkan kebijakan yang mendukung komunikasi terbuka, menghargai keberagaman, serta mendorong kolaborasi antar karyawan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, organisasi tidak hanya dapat meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan kepuasan kerja yang tinggi di kalangan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat retensi dan loyalitas karyawan (Suwarno, 2018).

Manajemen risiko SDM juga bertujuan untuk **mengurangi risiko hukum** yang dapat timbul akibat ketidakpatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan. Setiap organisasi harus mematuhi berbagai peraturan yang berlaku terkait dengan hak-hak karyawan, jaminan sosial, keamanan kerja, serta perlindungan terhadap diskriminasi atau pelecehan di tempat kerja. Ketidakpatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan dapat mengakibatkan sanksi hukum yang berat, termasuk denda atau gugatan dari karyawan. Oleh karena itu, tujuan lain dari manajemen risiko SDM adalah untuk memastikan bahwa semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan di tempat kerja mematuhi peraturan yang berlaku. Hal ini juga mencakup pengembangan program pelatihan bagi manajer dan karyawan untuk memahami hak dan kewajiban mereka dalam konteks hukum ketenagakerjaan yang berlaku (Fahmi & Nur, 2019). Dengan demikian, manajemen risiko SDM berfungsi sebagai alat untuk menjaga agar organisasi tetap berada di jalur yang benar dalam hal kepatuhan terhadap regulasi dan peraturan ketenagakerjaan.

Tujuan yang tak kalah penting adalah untuk **menjamin efektivitas proses pengambilan keputusan** dalam organisasi. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keputusan manajerial adalah ketidakpastian yang timbul akibat faktor internal dan eksternal yang

tidak terduga, seperti perubahan pasar, pergeseran kebutuhan bisnis, atau risiko operasional yang melibatkan SDM. Dengan adanya manajemen risiko SDM yang sistematis, organisasi dapat mengidentifikasi potensi masalah sejak dini dan memberikan informasi yang akurat kepada pengambil keputusan, sehingga mereka dapat merencanakan dan mengambil langkah-langkah yang tepat dalam menghadapi tantangan yang ada. Selain itu, dengan memiliki sistem pengelolaan risiko yang baik, manajer SDM dapat mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja di masa depan dan merencanakan strategi rekrutmen serta pengembangan yang tepat (Suharso, 2017). Hal ini akan memastikan bahwa keputusan yang diambil didasarkan pada data dan analisis yang akurat, sehingga lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Tujuan utama dari manajemen risiko SDM adalah untuk menciptakan sebuah organisasi yang mampu bertahan dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan yang terus-menerus. Dengan mengelola risiko SDM secara tepat, organisasi tidak hanya dapat mengurangi potensi ancaman terhadap operasionalnya, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja, keberlanjutan, dan daya saing jangka panjang. Manajemen risiko SDM yang baik akan menciptakan organisasi yang lebih adaptif, produktif, dan mampu menghadapi berbagai tantangan yang muncul dengan lebih efektif.

1.4 Ruang Lingkup Manajemen Risiko SDM

Manajemen Risiko Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu komponen vital dalam manajemen organisasi, yang mencakup upaya sistematis untuk mengidentifikasi, menilai, mengelola, dan mengurangi potensi risiko yang dapat mempengaruhi kinerja dan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Dalam konteks SDM, risiko

tidak hanya berkaitan dengan masalah yang berkaitan dengan ketenagakerjaan, tetapi juga mencakup berbagai faktor yang dapat memengaruhi hubungan antara perusahaan dan karyawan, serta kemampuan perusahaan dalam mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh karena itu, ruang lingkup manajemen risiko SDM perlu dipahami secara komprehensif untuk memastikan bahwa setiap aspek yang berpotensi menimbulkan masalah atau gangguan dapat dikelola dengan baik.

Ruang lingkup manajemen risiko SDM dapat dibagi menjadi beberapa area utama, mulai dari proses rekrutmen dan seleksi hingga pengelolaan kinerja dan pengembangan karier. Salah satu area yang paling krusial adalah **rekrutmen dan seleksi**, di mana risiko yang muncul dapat mencakup perekrutan karyawan yang tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan, kesalahan dalam penilaian kemampuan kandidat, atau bahkan potensi masalah hukum terkait diskriminasi atau pelanggaran hak asasi manusia dalam proses seleksi (Widodo, 2017). Untuk itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki kebijakan rekrutmen yang transparan dan berbasis pada data yang valid agar dapat meminimalkan risiko tersebut. Dalam hal ini, penggunaan alat asesmen yang tepat dan melibatkan berbagai pihak dalam proses seleksi dapat mengurangi kemungkinan kesalahan dalam memilih karyawan yang tidak memenuhi ekspektasi.

Pelatihan dan pengembangan juga merupakan area yang penting dalam manajemen risiko SDM. Perusahaan yang gagal dalam memberikan pelatihan yang memadai kepada karyawan dapat menghadapi risiko penurunan kinerja, kurangnya inovasi, atau bahkan ketidaksesuaian antara keterampilan yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan pekerjaan yang terus berkembang. Dengan demikian, risiko terkait pengembangan karyawan harus dikelola melalui perencanaan

pelatihan yang tepat, serta evaluasi dan pembaruan secara berkala terhadap kebutuhan kompetensi yang relevan dengan perkembangan bisnis perusahaan (Sari, 2019). Dalam dunia yang penuh dengan perubahan teknologi dan bisnis, kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan cepat sangat menentukan daya saing perusahaan, sehingga pengabaian terhadap aspek ini dapat berujung pada kerugian yang signifikan.

Risiko yang terkait dengan **kinerja karyawan** tidak kalah pentingnya untuk diidentifikasi dan dikelola. Kinerja karyawan yang buruk bisa disebabkan oleh banyak faktor, seperti ketidakjelasan ekspektasi, kurangnya motivasi, atau ketidakcocokan antara pekerjaan dan keterampilan karyawan. Dalam banyak kasus, risiko ini dapat dicegah dengan membangun sistem manajemen kinerja yang jelas dan berkelanjutan, yang mencakup penetapan tujuan yang terukur, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta penghargaan atau sanksi yang sesuai (Arianto, 2021). Pengelolaan kinerja yang tidak efektif dapat menyebabkan penurunan produktivitas, ketidakpuasan kerja, bahkan keinginan untuk keluar dari perusahaan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi stabilitas organisasi secara keseluruhan.

Aspek lain yang perlu diperhatikan dalam manajemen risiko SDM adalah **pengelolaan hubungan industrial**. Risiko ini dapat muncul akibat ketegangan atau konflik antara pihak manajemen dan karyawan, yang bisa berujung pada mogok kerja, pemogokan, atau bahkan tuntutan hukum. Mengelola hubungan industrial dengan baik merupakan kunci untuk mengurangi risiko ini. Hal ini bisa dilakukan dengan memastikan komunikasi yang terbuka dan dua arah antara manajemen dan karyawan, serta mematuhi regulasi ketenagakerjaan yang berlaku. Selain itu, kebijakan yang jelas terkait hak-hak

karyawan dan prosedur penyelesaian perselisihan dapat mengurangi potensi terjadinya konflik yang merugikan (Widodo, 2017).

Tidak kalah pentingnya, **kompensasi dan kesejahteraan karyawan** juga harus dikelola dengan hati-hati. Risiko yang terkait dengan pengelolaan kompensasi meliputi ketidakpuasan karyawan terhadap gaji atau tunjangan yang diberikan, yang dapat mempengaruhi motivasi dan tingkat retensi karyawan. Dalam hal ini, pengelolaan sistem kompensasi yang adil dan transparan sangat penting, termasuk evaluasi rutin terhadap paket kompensasi yang ditawarkan perusahaan dibandingkan dengan standar industri. Ketidakseimbangan dalam hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan karyawan yang berujung pada peningkatan *turnover* atau bahkan kerugian finansial bagi perusahaan (Sari, 2019).

Ruang lingkup manajemen risiko SDM mencakup seluruh siklus hidup karyawan dalam organisasi, mulai dari perekrutan, pengembangan, pengelolaan kinerja, hingga penghentian hubungan kerja. Untuk itu, organisasi perlu mengembangkan kebijakan dan prosedur yang komprehensif, serta sistem pemantauan yang efektif untuk mengidentifikasi dan menangani risiko-risiko ini secara proaktif. Dengan demikian, manajemen risiko SDM tidak hanya berfungsi untuk melindungi perusahaan dari potensi kerugian, tetapi juga sebagai alat untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, harmonis, dan berkelanjutan.

BAB II

IDENTIFIKASI RISIKO SUMBER DAYA MANUSIA

PENDAHULUAN

Identifikasi risiko sumber daya manusia (SDM) merupakan langkah awal yang sangat penting dalam proses manajemen risiko SDM. Tanpa mengetahui dan memahami potensi risiko yang dapat mengganggu kelangsungan operasional dan pertumbuhan organisasi, perusahaan tidak dapat mengambil tindakan yang tepat untuk mengelola atau mengurangi dampak dari risiko-risiko tersebut. Risiko SDM dapat berasal dari berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, yang mempengaruhi karyawan dan hubungan kerja dalam organisasi. Oleh karena itu, identifikasi risiko SDM menjadi krusial untuk memastikan bahwa organisasi memiliki strategi mitigasi yang sesuai untuk menghadapi potensi ancaman yang mungkin muncul.

Risiko SDM mencakup sejumlah aspek, seperti rekrutmen yang salah, kegagalan dalam mengembangkan keterampilan karyawan, hingga masalah dalam manajemen kinerja atau kepemimpinan. Proses identifikasi risiko ini melibatkan analisis terhadap berbagai faktor yang berpotensi mengganggu hubungan kerja atau memengaruhi kinerja karyawan. Identifikasi yang tepat dapat membantu perusahaan untuk lebih siap menghadapi tantangan yang datang, serta mengurangi kemungkinan terjadinya kerugian yang disebabkan oleh kelalaian dalam mengelola SDM. Seiring dengan perkembangan organisasi, faktor-faktor risiko ini juga dapat berubah dan berkembang, yang menjadikan identifikasi risiko sebagai kegiatan yang bersifat dinamis dan terus-menerus.

Salah satu pendekatan yang umum digunakan dalam identifikasi risiko SDM adalah dengan melakukan **analisis SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Dalam konteks SDM, analisis ini dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal yang terkait dengan manajemen karyawan, serta peluang dan ancaman eksternal yang dapat mempengaruhi ketersediaan, kualitas, dan motivasi karyawan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat mengidentifikasi berbagai risiko, baik yang berkaitan dengan pengelolaan rekrutmen, pengembangan karyawan, maupun pengelolaan kinerja. Misalnya, perusahaan yang kekurangan tenaga kerja terampil atau yang memiliki masalah dalam proses perekrutan mungkin menghadapi risiko kekurangan sumber daya manusia yang berkualitas, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan daya saing perusahaan (Sutrisno, 2018).

Pendekatan berbasis **pemetaan risiko** juga sangat berguna untuk mengidentifikasi potensi risiko di berbagai aspek manajemen SDM. Pemetaan risiko ini membantu perusahaan untuk melihat gambaran secara keseluruhan tentang potensi risiko yang dapat muncul dalam berbagai tahapan siklus hidup karyawan, mulai dari perekrutan, pelatihan, hingga pemisahan karyawan. Proses ini dapat dilakukan dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam organisasi, seperti manajer SDM, pimpinan departemen, serta karyawan itu sendiri, untuk memperoleh perspektif yang lebih lengkap tentang faktor-faktor risiko yang mungkin terabaikan dalam pengelolaan SDM (Hasibuan, 2020).

Dengan mengidentifikasi risiko secara tepat, perusahaan dapat melakukan langkah-langkah preventif yang lebih efektif, meminimalkan dampak negatif dari risiko yang ada, serta meningkatkan peluang untuk menciptakan lingkungan kerja yang

lebih sehat dan produktif. Oleh karena itu, identifikasi risiko SDM bukan hanya sekadar tugas administratif, melainkan sebuah kegiatan strategis yang memiliki dampak langsung pada keberlangsungan dan perkembangan perusahaan.

2.1 Jenis-jenis Risiko SDM

Manajemen risiko sumber daya manusia (SDM) mencakup berbagai aspek yang berhubungan langsung dengan keberhasilan operasional dan pertumbuhan organisasi. Risiko SDM dapat terjadi di berbagai tahap siklus hidup karyawan, mulai dari rekrutmen, pengelolaan kinerja, pengembangan karier, hingga pemutusan hubungan kerja. Setiap organisasi perlu memahami dan mengelola risiko-risiko ini untuk meminimalkan dampak negatif yang dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja perusahaan. Adapun jenis-jenis risiko SDM dapat dibagi menjadi beberapa kategori utama, yaitu risiko strategis, risiko operasional, dan risiko hukum.

1. Risiko Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi adalah langkah pertama dalam pengelolaan SDM yang dapat menjadi sumber risiko bagi organisasi. Risiko ini terjadi ketika perusahaan gagal memilih kandidat yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Kesalahan dalam proses rekrutmen dan seleksi dapat berujung pada rendahnya kinerja karyawan, tingginya tingkat *turnover*, dan ketidaksesuaian antara keterampilan yang dibutuhkan dengan yang dimiliki karyawan (Mulyadi, 2017). Selain itu, pemilihan kandidat yang tidak tepat dapat menciptakan ketegangan dalam tim, serta mengganggu hubungan kerja yang sudah ada. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menerapkan prosedur seleksi yang sistematis dan berbasis kompetensi untuk mengurangi potensi risiko ini.

2. Risiko Pengembangan Karyawan

Risiko dalam pengembangan karyawan berkaitan dengan ketidakmampuan perusahaan dalam memberikan pelatihan yang tepat atau pengembangan karier yang memadai. Dalam era yang terus berkembang, organisasi dituntut untuk terus berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan teknologi dan pasar. Karyawan yang tidak mendapatkan pelatihan yang relevan akan tertinggal dalam perkembangan keterampilan, yang pada gilirannya mempengaruhi produktivitas dan daya saing perusahaan (Sutrisno, 2019). Risiko ini juga mencakup kegagalan dalam merencanakan jalur karier yang jelas bagi karyawan, yang dapat menyebabkan demotivasi dan meningkatnya *turnover*. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki program pelatihan yang terstruktur dan memastikan adanya peluang pengembangan yang adil bagi seluruh karyawan.

3. Risiko Kinerja

Risiko kinerja muncul ketika karyawan tidak mencapai target yang ditetapkan atau tidak memenuhi harapan perusahaan dalam hal output dan kualitas kerja. Faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan meliputi ketidakjelasan dalam tujuan, pengelolaan yang buruk, atau kurangnya motivasi dan dukungan dari manajemen (Arianto, 2020). Risiko kinerja dapat berakibat fatal jika tidak segera diidentifikasi dan ditangani, karena hal ini dapat menurunkan produktivitas dan merugikan perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki sistem manajemen kinerja yang jelas dan efektif, termasuk penilaian yang objektif, umpan balik yang konstruktif, serta penghargaan dan sanksi yang adil untuk memotivasi karyawan agar mencapai standar yang diharapkan.

4. Risiko Hubungan Industrial

Risiko hubungan industrial berkaitan dengan hubungan antara manajemen dan karyawan atau serikat pekerja. Ketegangan dalam hubungan industrial dapat menyebabkan konflik yang merusak iklim kerja dan menurunkan produktivitas. Risiko ini bisa terjadi akibat ketidakpuasan terhadap kebijakan manajerial, perbedaan pandangan terkait kondisi kerja, atau kurangnya komunikasi antara manajemen dan karyawan. Dalam situasi yang lebih parah, risiko ini dapat memunculkan mogok kerja, protes, atau bahkan tuntutan hukum yang merugikan perusahaan (Sutrisno, 2019). Untuk itu, perusahaan perlu memastikan adanya komunikasi yang terbuka dan transparan antara manajemen dan karyawan, serta memastikan bahwa kebijakan yang diambil sesuai dengan peraturan yang berlaku.

5. Risiko Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Risiko ini berkaitan dengan kesehatan fisik dan mental karyawan di tempat kerja. Organisasi yang tidak memiliki kebijakan yang memadai terkait kesehatan dan keselamatan kerja dapat berisiko menghadapi kecelakaan kerja, penyakit akibat pekerjaan, atau burnout. Selain itu, lingkungan kerja yang tidak mendukung kesehatan karyawan dapat menyebabkan ketidakhadiran yang tinggi, penurunan produktivitas, dan bahkan tuntutan hukum dari karyawan yang merasa dirugikan (Mulyadi, 2017). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menerapkan kebijakan kesehatan dan keselamatan kerja yang sesuai dengan standar nasional maupun internasional, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

6. Risiko Kompensasi dan Tunjangan

Risiko terkait dengan kompensasi dan tunjangan berhubungan dengan ketidakpuasan karyawan terhadap imbalan yang diterima, baik berupa gaji, tunjangan, maupun fasilitas lainnya. Ketidakadilan dalam pemberian kompensasi dapat menyebabkan ketidakpuasan yang berujung pada turunnya motivasi, peningkatan *turnover*, atau bahkan tindakan hukum (Arianto, 2020). Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki kebijakan kompensasi yang adil, transparan, dan bersaing dengan standar industri. Selain itu, pengelolaan sistem penggajian dan tunjangan yang efisien dan akurat sangat penting untuk menghindari terjadinya kesalahan administratif yang dapat menimbulkan ketidakpercayaan di kalangan karyawan.

7. Risiko Hukum

Risiko hukum berkaitan dengan pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan yang berlaku, baik pada tingkat nasional maupun internasional. Perusahaan yang tidak mematuhi regulasi terkait hak-hak karyawan, seperti upah minimum, jam kerja, atau perlindungan terhadap pekerja, berisiko terkena sanksi hukum atau tuntutan dari pihak yang dirugikan. Selain itu, pelanggaran terhadap hak-hak karyawan, seperti diskriminasi atau pelecehan seksual, dapat merusak reputasi perusahaan dan menurunkan moral karyawan secara keseluruhan (Hasibuan, 2016). Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa kebijakan dan praktik SDM yang diterapkan selaras dengan ketentuan hukum yang berlaku, serta melibatkan tim hukum yang kompeten untuk memantau dan menanggulangi risiko hukum ini.

Secara keseluruhan, risiko SDM mencakup berbagai aspek yang berpotensi mengganggu stabilitas dan pertumbuhan organisasi. Dengan memahami berbagai jenis risiko tersebut, perusahaan dapat

merancang strategi mitigasi yang tepat untuk mengurangi dampak negatif yang mungkin timbul.

2.2 Metode Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko adalah langkah pertama dalam manajemen risiko sumber daya manusia (SDM), yang bertujuan untuk menemukan, mendokumentasikan, dan memahami berbagai potensi risiko yang bisa memengaruhi keberhasilan pengelolaan SDM dalam suatu organisasi. Tanpa proses identifikasi yang baik, organisasi tidak akan dapat mengantisipasi atau mengurangi dampak dari risiko yang mungkin muncul. Berbagai metode dapat digunakan untuk mengidentifikasi risiko SDM, yang masing-masing memiliki kekuatan dan kelemahannya. Beberapa metode yang umum digunakan dalam identifikasi risiko SDM meliputi *brainstorming*, analisis SWOT, pemetaan risiko, wawancara, serta penggunaan alat dan teknologi berbasis data.

Metode paling umum yang digunakan adalah *brainstorming*. Brainstorming melibatkan pengumpulan ide dari berbagai pihak dalam organisasi, termasuk manajer SDM, pimpinan departemen, dan karyawan. Melalui diskusi terbuka ini, risiko-risiko yang potensial dapat diidentifikasi dari berbagai sudut pandang. Kelebihan dari metode ini adalah dapat menghasilkan ide yang lebih kreatif dan melibatkan banyak pihak, yang dapat memberi wawasan baru tentang potensi risiko yang mungkin tidak terpikirkan sebelumnya. Namun, kelemahan dari *brainstorming* adalah sering kali hasilnya sangat bergantung pada pengalaman dan persepsi individu, sehingga ada kemungkinan beberapa risiko penting terlewatkan (Sutrisno, 2017). Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa sesi *brainstorming* dilakukan secara terstruktur dengan melibatkan orang-orang yang

memiliki pemahaman mendalam tentang proses manajemen SDM di organisasi.

Metode lainnya adalah **analisis SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*). Analisis SWOT adalah alat strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta peluang dan ancaman eksternal yang mempengaruhi lingkungan kerja. Dalam konteks identifikasi risiko SDM, analisis SWOT dapat membantu organisasi untuk memetakan potensi risiko yang berasal dari dalam organisasi, seperti kelemahan dalam proses rekrutmen atau pengembangan karyawan, serta risiko eksternal, seperti perubahan regulasi ketenagakerjaan atau tren pasar tenaga kerja. Metode ini sangat berguna untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kondisi organisasi, namun hasilnya sangat bergantung pada akurasi data dan pemahaman yang dimiliki oleh tim yang melakukan analisis (Mulyadi, 2018). Salah satu kekurangan dari metode ini adalah bahwa analisis SWOT cenderung fokus pada gambaran umum, sehingga bisa saja melewatkan risiko-risiko spesifik yang lebih detail.

Pemetaan risiko adalah metode lain yang sangat berguna untuk mengidentifikasi risiko SDM. Pemetaan risiko dilakukan dengan cara mengidentifikasi dan memetakan berbagai risiko yang ada dalam setiap tahapan siklus hidup karyawan, mulai dari rekrutmen, pelatihan, hingga pemutusan hubungan kerja. Pemetaan ini biasanya melibatkan identifikasi berbagai risiko yang mungkin timbul di setiap tahap tersebut, serta menilai dampaknya terhadap organisasi. Selain itu, pemetaan risiko juga dapat membantu mengidentifikasi interdependensi antara risiko yang satu dengan yang lainnya, serta mengevaluasi kemungkinan terjadinya risiko tersebut. Salah satu cara untuk melakukan pemetaan risiko adalah dengan menggunakan

matriks risiko, di mana risiko-risiko yang diidentifikasi dipetakan berdasarkan tingkat probabilitas terjadinya dan dampaknya terhadap organisasi. Metode ini dapat memberikan gambaran yang lebih terperinci mengenai risiko yang ada, tetapi membutuhkan waktu dan upaya yang lebih banyak dalam proses identifikasi (Hasibuan, 2016).

Selain metode-metode tersebut, **wawancara dan observasi langsung** juga merupakan teknik yang efektif untuk mengidentifikasi risiko SDM. Melalui wawancara dengan pihak-pihak yang terlibat langsung dalam proses manajemen SDM, seperti manajer HRD, kepala departemen, atau bahkan karyawan, organisasi dapat memperoleh informasi yang lebih dalam mengenai potensi masalah yang tidak terdeteksi oleh metode lain. Observasi langsung di tempat kerja juga memungkinkan pengidentifikasian masalah-masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi, interaksi antar karyawan, dan suasana kerja yang dapat memengaruhi produktivitas dan kesehatan karyawan. Meskipun metode ini memungkinkan untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat dan realistis, kelemahan utama dari wawancara dan observasi adalah bias yang mungkin terjadi, tergantung pada sudut pandang orang yang diwawancarai atau diamati (Sutrisno, 2019).

Pada era digital seperti sekarang, pemanfaatan **teknologi dan big data** semakin penting dalam identifikasi risiko SDM. Teknologi ini memungkinkan pengumpulan dan analisis data dalam jumlah besar yang dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi tren dan pola yang mungkin menunjukkan adanya risiko. Misalnya, melalui analisis data terkait absensi, *turnover*, atau hasil evaluasi kinerja, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi masalah, seperti tingginya tingkat rotasi karyawan atau rendahnya kepuasan kerja, yang berpotensi menjadi risiko besar bagi organisasi. Penggunaan *software* HR atau

sistem manajemen SDM berbasis cloud juga memudahkan dalam mengakses data secara real-time dan memungkinkan keputusan yang lebih cepat dan berbasis data. Namun, tantangan utama dari metode ini adalah kebutuhan akan investasi teknologi yang cukup besar dan keterampilan analitis yang mumpuni untuk memproses data dengan benar (Mulyadi, 2018).

Setiap metode identifikasi risiko memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Oleh karena itu, penggunaan beberapa metode secara kombinasi dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif dan akurat. Organisasi harus menyesuaikan metode identifikasi risiko SDM yang digunakan dengan karakteristik dan kebutuhan spesifiknya untuk memastikan bahwa risiko-risiko yang ada dapat dikenali dan dikelola dengan baik.

2.3 Analisis SWOT dalam Identifikasi Risiko

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) merupakan salah satu alat yang paling sering digunakan dalam manajemen risiko, termasuk dalam konteks identifikasi risiko sumber daya manusia (SDM). Analisis ini bertujuan untuk mengevaluasi berbagai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi dan kemampuannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam konteks manajemen risiko SDM, analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi risiko yang dapat mempengaruhi kinerja dan keberlanjutan organisasi, baik dari faktor internal (seperti kelemahan dalam pengelolaan SDM) maupun faktor eksternal (seperti perubahan dalam pasar tenaga kerja atau kebijakan pemerintah).

Pada dasarnya, analisis SWOT dibagi menjadi dua komponen utama: analisis terhadap **faktor internal** yang mencakup kekuatan

(*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*), serta **faktor eksternal** yang meliputi peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Masing-masing komponen ini memberikan perspektif yang berbeda dalam menilai potensi risiko yang ada di dalam organisasi.

***Strengths* (Kekuatan)**

Bagian pertama dalam analisis SWOT adalah menilai kekuatan internal organisasi yang dapat berfungsi sebagai faktor penghambat risiko. Kekuatan ini bisa berupa kompetensi organisasi dalam mengelola SDM, seperti memiliki sistem rekrutmen yang efektif, proses pelatihan yang komprehensif, atau budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi (Sutrisno, 2019). Kekuatan dalam manajemen SDM ini bisa berfungsi sebagai penghalang bagi risiko yang mungkin muncul. Misalnya, jika sebuah perusahaan memiliki program pelatihan yang kuat, hal ini dapat mengurangi risiko ketidaksesuaian keterampilan karyawan dengan tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, penguatan aspek-aspek positif dalam SDM melalui evaluasi dan pemanfaatan kekuatan yang ada akan memperkecil kemungkinan risiko yang muncul, baik dari dalam maupun luar organisasi.

***Weaknesses* (Kelemahan)**

Sementara itu, kelemahan dalam organisasi bisa menjadi faktor risiko yang besar. Kelemahan ini bisa mencakup kurangnya sistem manajemen kinerja yang efektif, tingginya *turnover* karyawan, atau bahkan ketidakmampuan untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik (Mulyadi, 2018). Kelemahan semacam ini dapat memperbesar risiko yang dapat merugikan perusahaan dalam jangka panjang. Sebagai contoh, apabila perusahaan tidak memiliki proses rekrutmen

yang efektif, risiko besar yang dapat muncul adalah salah memilih karyawan yang tidak sesuai dengan budaya atau kebutuhan perusahaan, yang pada akhirnya mempengaruhi produktivitas dan retensi. Oleh karena itu, dengan mengidentifikasi kelemahan-kelemahan internal ini, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah korektif untuk mengurangi dampak negatifnya, seperti dengan memperbaiki prosedur rekrutmen atau memperkenalkan kebijakan pengembangan karyawan yang lebih komprehensif.



Gambar 2. Analisis SWOT

Opportunities (Peluang)

Peluang merujuk pada kondisi di luar organisasi yang bisa dimanfaatkan untuk mengurangi risiko atau bahkan mengubahnya menjadi keuntungan. Misalnya, peluang dalam dunia digital yang berkembang pesat, seperti penggunaan teknologi baru untuk rekrutmen atau pelatihan online, bisa membantu perusahaan mengurangi biaya rekrutmen dan mempercepat pengembangan keterampilan karyawan (Hasibuan, 2016). Selain itu, perubahan regulasi yang mendukung kesejahteraan karyawan atau insentif

pemerintah untuk perusahaan yang berinvestasi dalam pelatihan SDM juga dapat dianggap sebagai peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mengurangi risiko terkait pengelolaan SDM. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memonitor perubahan eksternal ini dengan seksama dan mencari peluang yang dapat mengurangi atau mengatasi risiko yang ada.

Threats (Ancaman)

Bagian terakhir dalam analisis SWOT adalah identifikasi terhadap **ancaman** eksternal yang dapat membahayakan kinerja organisasi. Dalam konteks manajemen SDM, ancaman ini dapat berasal dari banyak faktor, seperti persaingan ketat dalam pasar tenaga kerja, perubahan kebijakan ketenagakerjaan yang merugikan, atau pergeseran dalam tren tenaga kerja yang mungkin menyebabkan kekurangan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan (Sutrisno, 2019). Misalnya, jika terjadi perubahan kebijakan pemerintah mengenai upah minimum atau jam kerja yang lebih ketat, perusahaan mungkin menghadapi ancaman berupa peningkatan biaya tenaga kerja yang tidak terduga. Selain itu, perubahan teknologi yang cepat juga dapat menjadi ancaman apabila organisasi tidak dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut, yang mengarah pada kesenjangan keterampilan di antara karyawan. Dengan mengenali ancaman-ancaman ini, perusahaan dapat merencanakan strategi mitigasi, seperti investasi dalam teknologi atau program pelatihan ulang, untuk mengurangi dampak dari ancaman yang mungkin timbul.

Integrasi SWOT dalam Identifikasi Risiko SDM

Penerapan analisis SWOT dalam identifikasi risiko SDM memberikan keuntungan dalam hal pemetaan yang lebih jelas tentang apa saja

kekuatan yang dapat dimanfaatkan dan kelemahan yang harus diperbaiki. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal, organisasi dapat merancang strategi mitigasi risiko yang lebih komprehensif dan terfokus. Misalnya, setelah mengidentifikasi peluang dalam teknologi digital, perusahaan dapat memanfaatkan *software* HR untuk meningkatkan proses rekrutmen atau menggunakan platform pelatihan online untuk pengembangan karyawan. Sebaliknya, dengan mengenali ancaman yang dapat datang dari pasar tenaga kerja yang kompetitif, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki paket kompensasi dan kesejahteraan karyawan, guna meningkatkan retensi dan menarik talenta terbaik.

Secara keseluruhan, analisis SWOT membantu perusahaan untuk tidak hanya mengidentifikasi risiko yang ada, tetapi juga menyediakan landasan untuk merancang strategi pengelolaan risiko yang berbasis pada pemahaman mendalam tentang kondisi internal dan eksternal organisasi. Proses ini memungkinkan organisasi untuk lebih siap menghadapi tantangan yang mungkin muncul dan menjadikannya lebih resilient dalam pengelolaan SDM.

2.4 Peta Risiko SDM

Peta risiko SDM adalah alat penting dalam manajemen risiko yang digunakan untuk menggambarkan dan memetakan berbagai jenis risiko yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Dengan membuat peta risiko, perusahaan dapat lebih mudah mengidentifikasi dan memprioritaskan risiko-risiko yang dapat memengaruhi kinerja SDM, serta merancang strategi mitigasi yang lebih terfokus dan efektif. Peta risiko SDM tidak hanya membantu dalam mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin terjadi, tetapi juga

memberikan gambaran yang jelas mengenai potensi dampaknya terhadap organisasi, sehingga manajer SDM dapat mengambil tindakan yang tepat.

Peta risiko SDM menggambarkan risiko-risiko dalam konteks dua dimensi utama, yaitu **probabilitas** atau kemungkinan terjadinya risiko dan **dampak** atau seberapa besar pengaruh risiko tersebut terhadap organisasi. Peta risiko ini sering kali disajikan dalam bentuk matriks, di mana risiko-risiko yang teridentifikasi dikelompokkan berdasarkan tingkat kemungkinan terjadinya dan tingkat dampaknya. Dengan demikian, peta risiko ini membantu organisasi untuk melihat dengan jelas mana risiko yang harus diutamakan untuk ditangani dan mana yang dapat dibiarkan terlebih dahulu. Untuk memetakan risiko SDM secara lebih efektif, beberapa langkah harus diikuti, mulai dari identifikasi risiko hingga penilaian terhadap probabilitas dan dampaknya.

Langkah pertama dalam pembuatan peta risiko SDM adalah identifikasi risiko yang dapat terjadi dalam berbagai aspek pengelolaan SDM. Risiko-risiko ini bisa bersumber dari berbagai hal, seperti rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, kinerja, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja. Risiko dalam proses **rekrutmen dan seleksi** dapat mencakup pemilihan kandidat yang tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja jangka panjang. Selain itu, risiko yang berkaitan dengan **pelatihan dan pengembangan** termasuk kurangnya program pelatihan yang efektif untuk mengembangkan keterampilan karyawan, sehingga menyebabkan kekurangan keterampilan yang diperlukan untuk mendukung inovasi dan perubahan dalam organisasi (Mulyadi, 2018). Risiko dalam **pengelolaan kinerja** bisa berupa ketidakmampuan untuk menilai kinerja karyawan secara objektif,

yang mengarah pada ketidakpuasan atau bahkan penurunan motivasi. Risiko juga dapat muncul dalam bentuk **hubungan industrial**, seperti ketegangan antara manajemen dan serikat pekerja, yang berpotensi menurunkan produktivitas atau bahkan mengarah pada mogok kerja.

Langkah kedua adalah menilai kemungkinan terjadinya risiko tersebut, atau probabilitasnya. Setiap risiko yang teridentifikasi harus dinilai berdasarkan kemungkinan terjadinya, yang bisa bersifat rendah, sedang, atau tinggi. Penilaian probabilitas ini dapat dilakukan berdasarkan data historis yang ada di perusahaan, pengalaman manajer SDM, serta tren yang terjadi di pasar tenaga kerja. Misalnya, risiko terkait dengan **turnover karyawan** yang tinggi mungkin memiliki probabilitas yang lebih tinggi jika perusahaan tidak memiliki program retensi yang efektif atau jika tingkat kepuasan kerja karyawan rendah. Sebaliknya, risiko terkait dengan **perubahan regulasi ketenagakerjaan** mungkin memiliki probabilitas yang lebih rendah, namun dampaknya bisa sangat besar jika terjadi perubahan yang signifikan.

Langkah ketiga adalah penilaian terhadap dampak dari setiap risiko. Dampak risiko mengacu pada seberapa besar pengaruh yang ditimbulkan oleh risiko tersebut terhadap organisasi, baik dari segi finansial, operasional, maupun reputasi perusahaan. Dampak ini dapat dibagi menjadi beberapa kategori, seperti rendah, sedang, atau tinggi. Misalnya, risiko terkait dengan **kesehatan dan keselamatan kerja** memiliki dampak yang sangat besar jika terjadi kecelakaan kerja serius, yang tidak hanya berdampak pada biaya kompensasi tetapi juga dapat merusak citra perusahaan di mata publik dan regulator. Di sisi lain, risiko yang berkaitan dengan **administrasi SDM yang tidak efisien** mungkin memiliki dampak yang lebih kecil, namun jika

dibiarkan dalam jangka panjang, dapat menurunkan produktivitas dan meningkatkan biaya operasional.

Langkah terakhir dalam pembuatan peta risiko SDM adalah memetakan risiko-risiko tersebut ke dalam sebuah matriks, dengan satu sumbu menggambarkan probabilitas dan sumbu lainnya menggambarkan dampak. Matriks risiko ini biasanya dibagi menjadi empat kuadran:

1. **Kuadran 1 (Tinggi - Tinggi):** Risiko yang memiliki probabilitas tinggi dan dampak tinggi. Risiko ini harus menjadi prioritas utama untuk mitigasi dan penanganan.
2. **Kuadran 2 (Tinggi - Rendah):** Risiko dengan probabilitas tinggi namun dampak rendah. Meskipun memiliki dampak yang lebih kecil, risiko ini tetap perlu dipantau dan dikelola secara hati-hati.
3. **Kuadran 3 (Rendah - Tinggi):** Risiko dengan probabilitas rendah namun dampak tinggi. Meskipun kemungkinannya kecil, risiko ini memerlukan perhatian khusus karena dampaknya yang besar jika terjadi.
4. **Kuadran 4 (Rendah - Rendah):** Risiko dengan probabilitas dan dampak yang rendah. Risiko ini dapat diawasi, namun tidak membutuhkan penanganan yang segera.

Peta risiko SDM yang telah disusun dalam matriks ini memberikan gambaran yang jelas tentang risiko-risiko yang perlu diutamakan dan yang bisa dibiarkan sementara. Dengan peta risiko, organisasi dapat merancang strategi mitigasi yang lebih efisien dan berbasis prioritas. Misalnya, risiko yang berada di kuadran 1 harus ditangani dengan segera melalui kebijakan atau prosedur yang lebih ketat, sedangkan risiko di kuadran 4 mungkin hanya memerlukan pengawasan rutin.

Peta risiko SDM sangat membantu dalam mengidentifikasi dan memetakan risiko-risiko yang berpotensi memengaruhi kinerja SDM di dalam organisasi. Peta ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan pendekatan yang lebih terstruktur dan proaktif dalam mengelola risiko SDM, mengurangi potensi kerugian, dan meningkatkan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia.

BAB III

PENGUKURAN DAN PENILAIAN RISIKO

PENDAHULUAN

Manajemen risiko sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan organisasi yang berkelanjutan. Risiko dalam SDM tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga dapat mempengaruhi produktivitas dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi dan menilai potensi risiko yang terkait dengan SDM secara sistematis dan komprehensif. Dalam bab ini, akan dibahas mengenai proses identifikasi dan penilaian risiko yang dapat dihadapi oleh organisasi, khususnya dalam konteks pengelolaan SDM.

Identifikasi risiko SDM merupakan langkah pertama yang krusial dalam manajemen risiko. Proses ini melibatkan pengumpulan informasi mengenai faktor-faktor yang dapat mengganggu atau menghambat pencapaian tujuan organisasi melalui SDM yang ada. Risiko ini bisa muncul dalam berbagai bentuk, seperti rendahnya kinerja karyawan, ketidakmampuan dalam memenuhi kebutuhan keterampilan, atau tingginya tingkat pergantian karyawan yang dapat mempengaruhi stabilitas organisasi. Setiap risiko yang teridentifikasi perlu dipetakan berdasarkan dampaknya terhadap operasional dan strategi organisasi, serta kemungkinan terjadinya. Oleh karena itu, pendekatan yang digunakan dalam identifikasi risiko harus mencakup analisis terhadap faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi SDM.

Setelah risiko teridentifikasi, tahap selanjutnya adalah penilaian risiko. Penilaian ini bertujuan untuk menentukan seberapa besar

potensi dampak dari setiap risiko yang telah diidentifikasi dan seberapa besar kemungkinan terjadinya risiko tersebut. Penilaian ini dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, seperti analisis kuantitatif dan kualitatif, yang mempertimbangkan berbagai faktor seperti biaya yang timbul, waktu yang dibutuhkan untuk mitigasi, serta sumber daya yang harus dialokasikan untuk mengatasi risiko tersebut. Penilaian risiko SDM sangat penting karena membantu organisasi untuk memprioritaskan risiko yang perlu mendapatkan perhatian lebih, serta untuk merumuskan strategi mitigasi yang tepat.

Sering kali ditemukan tantangan terkait dengan kurangnya data yang akurat atau keterbatasan dalam pengukuran variabel-variabel yang bersifat subjektif. Oleh karena itu, diperlukan keahlian dalam mengembangkan metode yang sesuai dan penyusunan indikator yang tepat untuk mengevaluasi dampak serta probabilitas dari risiko yang ada. Pendekatan yang lebih berbasis data dan teknologi kini mulai banyak diterapkan oleh organisasi untuk meminimalkan kesalahan dalam penilaian risiko dan mempercepat proses identifikasi serta mitigasi risiko. Dengan demikian, pengelolaan risiko SDM yang efektif tidak hanya bergantung pada pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi SDM, tetapi juga pada kemampuan untuk mengelola dan mengoptimalkan data serta informasi yang tersedia.

Pemahaman yang baik tentang identifikasi dan penilaian risiko SDM akan menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan dan prosedur manajemen risiko yang lebih efektif dalam organisasi. Oleh karena itu, bab ini akan mengulas lebih lanjut tentang metodologi dan teknik yang dapat digunakan untuk melakukan identifikasi serta penilaian risiko, serta bagaimana organisasi dapat mengelola risiko tersebut

dalam rangka mencapai tujuan jangka panjang yang lebih stabil dan berkelanjutan.

3.1 Konsep Probabilitas dan Dampak

Pada manajemen risiko sumber daya manusia (SDM), pemahaman tentang probabilitas dan dampak adalah hal yang sangat penting, karena kedua konsep ini menjadi dasar untuk melakukan penilaian risiko yang efektif. Probabilitas merujuk pada kemungkinan terjadinya suatu peristiwa atau risiko, sementara dampak mengacu pada sejauh mana risiko tersebut akan mempengaruhi organisasi, baik dari segi operasional, finansial, maupun reputasi. Dalam konteks manajemen risiko SDM, baik probabilitas maupun dampak harus dipertimbangkan secara komprehensif untuk merumuskan strategi mitigasi yang tepat. Kedua konsep ini tidak hanya berkaitan dengan seberapa besar kemungkinan risiko tersebut terjadi, tetapi juga dengan sejauh mana risiko tersebut dapat mempengaruhi keberlanjutan dan tujuan jangka panjang organisasi.

Probabilitas dalam konteks risiko SDM merujuk pada kemungkinan suatu peristiwa yang dapat menyebabkan gangguan dalam pengelolaan sumber daya manusia akan terjadi. Risiko ini bisa beragam, mulai dari absensi karyawan yang tinggi, tingkat *turnover* yang tinggi, hingga ketidaksesuaian antara keterampilan yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan pekerjaan. Penilaian probabilitas biasanya didasarkan pada data historis, tren yang ada, serta analisis terhadap faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi terjadinya risiko tersebut. Sebagai contoh, sebuah perusahaan yang mengalami tingkat pergantian karyawan yang tinggi dalam beberapa tahun terakhir memiliki probabilitas yang lebih besar untuk

menghadapi masalah serupa di masa depan, jika faktor penyebabnya tidak ditangani dengan baik.

Namun, probabilitas tidak hanya bergantung pada kejadian-kejadian sebelumnya, tetapi juga pada karakteristik dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi hasil di masa mendatang. Faktor internal seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan manajemen SDM dapat meningkatkan atau mengurangi kemungkinan terjadinya risiko. Di sisi lain, faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, perubahan kebijakan pemerintah, dan persaingan industri juga dapat memengaruhi tingkat probabilitas suatu risiko. Oleh karena itu, pendekatan yang digunakan dalam penilaian probabilitas harus melibatkan pemahaman yang holistik terhadap dinamika yang ada di dalam dan di luar organisasi.

Dampak mengacu pada akibat atau konsekuensi yang ditimbulkan apabila risiko yang teridentifikasi terjadi. Dalam hal ini, dampak dapat diukur dalam berbagai dimensi, seperti finansial, operasional, dan reputasi. Dalam manajemen risiko SDM, dampak dari suatu risiko dapat sangat beragam. Sebagai contoh, jika risiko yang terjadi adalah tingginya tingkat *turnover* karyawan, dampaknya bisa meliputi biaya rekrutmen yang meningkat, penurunan produktivitas karena tingginya angka perputaran karyawan, serta hilangnya pengetahuan dan keterampilan yang dapat mempengaruhi performa organisasi. Demikian pula, risiko terkait dengan konflik internal antar karyawan atau ketidakpuasan karyawan yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak pada menurunnya moral karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan.

Untuk menilai dampak suatu risiko dengan tepat, penting untuk mempertimbangkan berbagai aspek yang dapat terpengaruh oleh

kejadian tersebut. Dalam hal ini, penilaian dampak juga harus memperhitungkan durasi dampaknya, apakah dampaknya bersifat jangka pendek atau jangka panjang, serta seberapa besar organisasi dapat beradaptasi dengan dampak tersebut. Misalnya, sebuah perusahaan yang mengalami penurunan moral karyawan dalam waktu singkat mungkin akan dapat memulihkan kinerjanya dalam waktu relatif cepat jika tindakan perbaikan segera dilakukan. Namun, jika penurunan moral ini dibiarkan berlarut-larut, dampaknya dapat menjadi lebih parah dan sulit untuk dipulihkan.

Proses penilaian risiko SDM yang efektif melibatkan integrasi antara probabilitas dan dampak dalam satu kerangka analisis yang komprehensif. Untuk itu, banyak organisasi yang mengembangkan **matriks risiko** yang menggabungkan kedua variabel ini untuk mengklasifikasikan dan memprioritaskan risiko-risiko yang ada. Matriks risiko ini biasanya terdiri dari sumbu vertikal yang mewakili tingkat dampak dan sumbu horizontal yang menggambarkan tingkat probabilitas. Dengan menggunakan matriks ini, organisasi dapat dengan mudah melihat mana risiko yang memiliki tingkat probabilitas tinggi dan dampak besar, serta mana yang memiliki tingkat probabilitas rendah dan dampak kecil.

Penting juga untuk dicatat bahwa **penilaian probabilitas dan dampak** sering kali melibatkan pendekatan yang bersifat **kualitatif** dan **kuantitatif**. Penilaian kuantitatif biasanya melibatkan penggunaan data numerik untuk menghitung probabilitas dan dampak, seperti menggunakan statistik atau model simulasi. Di sisi lain, penilaian kualitatif lebih mengandalkan penilaian subjektif dari para pemangku kepentingan, seperti manajer SDM atau pimpinan organisasi, yang dapat memberikan pandangan yang lebih mendalam tentang bagaimana suatu risiko bisa terjadi dan dampaknya terhadap

organisasi. Kedua pendekatan ini sering kali digunakan secara bersamaan untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas dan akurat mengenai risiko yang dihadapi organisasi.

Pemahaman tentang probabilitas dan dampak dalam manajemen risiko SDM sangat penting bagi kelangsungan organisasi. Dengan penilaian yang tepat, organisasi dapat mengidentifikasi risiko-risiko yang harus dihadapi dan merancang strategi mitigasi yang lebih efektif. Oleh karena itu, bab ini memberikan landasan yang kuat bagi pengelolaan risiko SDM yang lebih terstruktur dan berbasis data, yang dapat meningkatkan ketahanan organisasi terhadap tantangan yang ada.

3.2 Matriks Risiko

Matriks risiko merupakan salah satu alat yang sering digunakan dalam manajemen risiko untuk mengevaluasi dan mengklasifikasikan risiko yang dihadapi oleh suatu organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), matriks risiko berfungsi untuk mengidentifikasi dan menilai potensi risiko yang terkait dengan faktor manusia dalam organisasi. Hal ini sangat penting karena sumber daya manusia adalah elemen kunci dalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga segala risiko yang mengancam kinerja dan efektivitas SDM harus dikelola dengan baik. Matriks risiko dapat membantu pemimpin atau manajer SDM dalam merencanakan tindakan mitigasi risiko yang lebih efektif.

Matriks risiko terdiri dari dua dimensi utama: kemungkinan (probabilitas) terjadinya suatu risiko dan dampak (konsekuensi) yang ditimbulkan apabila risiko tersebut terjadi. Matriks ini biasanya disajikan dalam bentuk tabel yang terdiri dari baris dan kolom, di mana kolom merepresentasikan tingkat kemungkinan terjadinya

risiko, sedangkan baris menggambarkan tingkat dampak yang ditimbulkan akibat terjadinya risiko tersebut. Biasanya, tingkat kemungkinan dibagi menjadi beberapa kategori, seperti sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi, sementara tingkat dampak juga dibagi dalam kategori serupa, mulai dari dampak yang sangat ringan hingga dampak yang sangat besar.

Setelah risiko-risiko yang relevan diidentifikasi dan dikategorikan berdasarkan kedua dimensi tersebut, matriks risiko akan memberikan gambaran visual tentang tingkat risiko yang dihadapi organisasi. Dengan menggunakan matriks risiko, manajer SDM dapat dengan mudah memprioritaskan risiko berdasarkan tingkat urgensi dan besarnya dampak yang mungkin ditimbulkan. Sebagai contoh, risiko yang memiliki probabilitas tinggi dan dampak besar akan memerlukan perhatian segera dan tindakan mitigasi yang cepat. Sebaliknya, risiko dengan probabilitas rendah dan dampak kecil mungkin dapat diabaikan atau ditanggulangi dengan cara yang lebih sederhana.

Matriks risiko dalam konteks SDM dapat mengidentifikasi berbagai jenis risiko, mulai dari risiko terkait dengan rekrutmen, pengembangan karyawan, kepuasan kerja, hingga risiko terkait dengan retensi dan *turnover*. Dalam hal ini, risiko yang dapat terjadi misalnya adalah ketidakmampuan organisasi dalam menarik kandidat yang berkualitas (dengan probabilitas tinggi dan dampak besar), atau risiko ketidakpuasan karyawan yang dapat menyebabkan tingginya angka *turnover* (dengan probabilitas sedang dan dampak sedang). Dengan menilai risiko-risiko ini menggunakan matriks risiko, manajer SDM dapat mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengurangi dampaknya, seperti dengan memperbaiki proses rekrutmen, meningkatkan program pelatihan dan pengembangan, atau menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung.

Matriks risiko juga dapat digunakan untuk mengevaluasi risiko eksternal yang dapat mempengaruhi SDM, seperti perubahan kebijakan pemerintah, kondisi pasar tenaga kerja, atau faktor sosial dan budaya yang dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap organisasi. Dalam hal ini, risiko eksternal dapat dikelompokkan ke dalam kategori risiko yang lebih besar, yang memerlukan perhatian jangka panjang. Dalam pengaplikasiannya, matriks risiko sebaiknya digunakan secara dinamis, artinya matriks ini harus diperbarui secara berkala untuk mencerminkan perubahan kondisi internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi manajemen SDM.

Penting untuk dicatat bahwa matriks risiko bukanlah alat yang berdiri sendiri, melainkan bagian dari keseluruhan proses manajemen risiko yang lebih luas. Oleh karena itu, penggunaan matriks risiko dalam manajemen SDM harus diintegrasikan dengan kebijakan dan strategi organisasi secara keseluruhan. Hal ini memastikan bahwa risiko yang diidentifikasi dapat ditanggulangi dengan cara yang efektif dan efisien, serta tidak mengganggu pencapaian tujuan strategis organisasi. Dalam prakteknya, matriks risiko juga harus dilengkapi dengan langkah-langkah mitigasi yang jelas dan terukur, yang dapat membantu organisasi dalam menghadapi risiko yang muncul.

Organisasi sebaiknya melibatkan berbagai pihak yang memiliki pemahaman mendalam tentang aspek-aspek SDM, seperti HRD, manajer lini, dan top management. Kolaborasi antar departemen ini akan menghasilkan pemetaan risiko yang lebih komprehensif dan memberikan solusi yang lebih tepat sasaran. Selain itu, pelatihan dan sosialisasi mengenai penggunaan matriks risiko bagi seluruh pihak yang terlibat juga sangat penting untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki pemahaman yang sama mengenai pentingnya manajemen risiko dalam SDM.

Matriks risiko merupakan alat yang sangat berguna dalam manajemen risiko SDM. Dengan menggunakan matriks ini, organisasi dapat lebih mudah mengenali, menilai, dan mengelola risiko yang berkaitan dengan sumber daya manusia, serta merencanakan langkah mitigasi yang lebih tepat sasaran. Dengan demikian, matriks risiko dapat berkontribusi besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan produktif, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif.

3.3 Teknik Pengukuran Risiko Kuantitatif dan Kualitatif

Pengukuran risiko dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) dapat dilakukan dengan dua pendekatan utama, yaitu pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Kedua teknik ini memiliki karakteristik yang berbeda, namun saling melengkapi dalam memberikan gambaran yang komprehensif mengenai risiko yang dihadapi oleh organisasi. Pendekatan kuantitatif lebih berfokus pada penggunaan data numerik untuk mengukur risiko secara objektif, sedangkan pendekatan kualitatif lebih menekankan pada penilaian subjektif berdasarkan pengalaman dan persepsi para pihak yang terlibat.

Pengukuran Risiko Kuantitatif

Teknik pengukuran risiko kuantitatif mengandalkan data statistik dan matematis untuk mengukur kemungkinan dan dampak dari suatu risiko. Dalam konteks manajemen SDM, pengukuran risiko kuantitatif sering digunakan untuk menilai berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja SDM secara terukur, seperti *turnover* karyawan, absensi, dan tingkat produktivitas. Salah satu teknik yang umum digunakan adalah *Expected Monetary Value (EMV)*, yang menghitung nilai harapan dari suatu risiko berdasarkan kemungkinan

terjadinya dan dampaknya dalam satuan moneter. Sebagai contoh, jika risiko kehilangan karyawan kunci memiliki kemungkinan sebesar 20% dan menyebabkan kerugian finansial sebesar Rp 500 juta, maka EMV-nya adalah Rp 100 juta ($20\% \times \text{Rp } 500 \text{ juta}$). Teknik ini sangat berguna ketika organisasi ingin mengukur potensi kerugian atau biaya yang dapat timbul akibat suatu risiko dalam konteks yang lebih konkret.

Analisis *Value at Risk* (**VaR**) juga sering diterapkan dalam manajemen risiko kuantitatif. Teknik ini mengukur potensi kerugian maksimum yang dapat terjadi dalam jangka waktu tertentu dengan tingkat keyakinan tertentu. Dalam manajemen SDM, VaR bisa digunakan untuk mengevaluasi potensi kerugian yang disebabkan oleh perubahan kebijakan perusahaan, seperti pengurangan anggaran pelatihan atau perubahan strategi rekrutmen yang dapat mempengaruhi kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang tersedia. VaR memberikan gambaran yang lebih jelas tentang risiko yang dihadapi organisasi dalam angka yang lebih terukur, yang memungkinkan pengambil keputusan untuk merencanakan langkah-langkah mitigasi dengan lebih efektif.

Pengukuran risiko kuantitatif juga melibatkan **analisis regresi** dan **model simulasi Monte Carlo** yang digunakan untuk memprediksi hubungan antara variabel-variabel risiko tertentu, seperti pengaruh program pelatihan terhadap produktivitas karyawan atau hubungan antara tingkat absensi dan tingkat *turnover*. Melalui analisis ini, organisasi dapat memperoleh estimasi yang lebih akurat mengenai dampak dari tindakan mitigasi yang diambil dan memodelkan berbagai skenario risiko yang mungkin terjadi di masa depan.

Pengukuran Risiko Kualitatif

Pengukuran risiko kualitatif lebih bersifat subjektif dan melibatkan penilaian berdasarkan pengalaman, pengetahuan, dan persepsi individu atau kelompok yang terlibat dalam manajemen SDM. Teknik ini tidak mengandalkan angka atau data statistik, tetapi lebih pada deskripsi naratif tentang risiko yang mungkin terjadi dan dampaknya terhadap organisasi. Salah satu teknik pengukuran risiko kualitatif yang populer adalah **Risk Matrix** atau Matriks Risiko, di mana risiko dikelompokkan berdasarkan dua dimensi: kemungkinan terjadinya dan tingkat dampak. Dalam matriks ini, risiko-risiko yang teridentifikasi akan dipetakan dalam suatu grid yang menggambarkan risiko dengan probabilitas rendah namun dampak besar, serta risiko dengan probabilitas tinggi namun dampak kecil. Dengan cara ini, pengambil keputusan dapat memprioritaskan risiko yang perlu segera diatasi.

Teknik lain yang digunakan dalam pengukuran risiko kualitatif adalah *interview* dan *focus group discussion (FGD)*, di mana para pemangku kepentingan dalam organisasi, seperti manajer HR, kepala departemen, dan karyawan itu sendiri, diminta untuk memberikan pandangan mereka tentang risiko yang mungkin timbul dan dampaknya terhadap SDM. Diskusi ini dapat menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja SDM, seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, atau kepemimpinan yang tidak efektif. Hasil dari teknik ini dapat digunakan untuk menyusun gambaran risiko yang lebih luas, meskipun tidak memiliki tingkat ketepatan yang sama dengan pengukuran kuantitatif.

Teknik **SWOT Analysis** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) juga sering digunakan dalam pengukuran risiko kualitatif. Melalui analisis ini, manajer SDM dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta peluang dan ancaman eksternal yang dapat mempengaruhi manajemen SDM. Dengan memetakan faktor-faktor ini, organisasi dapat mengenali potensi risiko yang mungkin tidak terdeteksi melalui pendekatan kuantitatif, seperti risiko budaya perusahaan atau ketidakcocokan antara nilai-nilai organisasi dengan perilaku karyawan.

Perbandingan Antara Pengukuran Risiko Kuantitatif dan Kualitatif

Kedua teknik pengukuran risiko ini memiliki keunggulan dan keterbatasannya masing-masing. Pengukuran kuantitatif lebih unggul dalam hal objektivitas dan memberikan data yang lebih konkret, yang memudahkan pengambilan keputusan berbasis angka. Namun, teknik ini juga memiliki keterbatasan, terutama ketika data yang diperlukan tidak tersedia atau sulit diukur. Selain itu, risiko yang bersifat tidak terukur, seperti aspek budaya atau hubungan interpersonal di tempat kerja, sulit untuk dihitung menggunakan pendekatan kuantitatif.

Pengukuran risiko kualitatif memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang berbagai faktor yang dapat memengaruhi manajemen SDM, meskipun hasilnya lebih bersifat subjektif dan tidak selalu dapat digeneralisasi. Kelebihan teknik ini adalah kemampuannya untuk menggali faktor-faktor yang tidak terlihat secara langsung dalam data kuantitatif, serta memberikan perspektif yang lebih luas tentang bagaimana risiko dapat memengaruhi organisasi. Oleh karena itu, dalam praktiknya, pendekatan yang paling efektif adalah menggabungkan kedua teknik ini, dengan pengukuran kuantitatif digunakan untuk menilai risiko yang dapat diukur secara objektif, dan

pengukuran kualitatif digunakan untuk memahami aspek-aspek risiko yang lebih kompleks dan sulit diukur.

3.4 Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas adalah salah satu teknik penting dalam manajemen risiko yang digunakan untuk mengukur sejauh mana perubahan variabel-variabel tertentu dapat memengaruhi hasil atau keputusan yang diambil oleh suatu organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), analisis sensitivitas membantu para pengambil keputusan untuk memahami bagaimana perubahan dalam faktor-faktor internal dan eksternal dapat mempengaruhi kinerja dan risiko terkait dengan sumber daya manusia di dalam organisasi. Teknik ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi variabel yang paling berisiko dan memerlukan perhatian lebih, sehingga dapat merancang strategi mitigasi yang lebih efektif.

Analisis sensitivitas berfokus pada pemodelan skenario di mana satu atau beberapa variabel risiko diubah untuk melihat bagaimana perubahan tersebut berdampak pada hasil yang diinginkan. Dalam konteks SDM, variabel yang sering dianalisis meliputi tingkat *turnover* karyawan, produktivitas, biaya pelatihan, atau bahkan perubahan dalam kebijakan kompensasi dan tunjangan. Sebagai contoh, dengan menggunakan analisis sensitivitas, perusahaan dapat memproyeksikan dampak dari perubahan tingkat *turnover* karyawan terhadap biaya rekrutmen dan pelatihan, serta terhadap stabilitas operasional. Dalam hal ini, analisis sensitivitas memberikan wawasan yang berharga tentang bagaimana organisasi dapat bertindak untuk memitigasi dampak negatif dari perubahan yang tidak terduga.

Metode yang digunakan dalam analisis sensitivitas dapat bervariasi, tetapi salah satu pendekatan yang paling umum adalah melalui penggunaan model *what-if* atau skenario alternatif. Dalam model ini, analis mengubah satu variabel atau lebih dan kemudian menghitung dampaknya terhadap hasil yang diinginkan. Misalnya, organisasi dapat melakukan analisis sensitivitas untuk menentukan bagaimana perubahan dalam tingkat kepuasan kerja akan mempengaruhi tingkat *turnover*. Dalam hal ini, organisasi dapat menguji beberapa skenario dengan tingkat kepuasan yang berbeda, seperti tinggi, sedang, dan rendah, dan mengevaluasi dampaknya terhadap stabilitas SDM. Dengan cara ini, analisis sensitivitas tidak hanya memberikan gambaran tentang seberapa besar perubahan tersebut dapat mempengaruhi organisasi, tetapi juga memberikan kesempatan bagi manajemen untuk merencanakan langkah-langkah yang lebih proaktif untuk mengelola risiko.

Analisis sensitivitas juga dapat dilakukan dengan menggunakan **simulasi Monte Carlo**, yang merupakan teknik statistik yang memungkinkan organisasi untuk memperhitungkan ketidakpastian dalam data dan variabel risiko. Simulasi ini memungkinkan perhitungan berbagai kemungkinan hasil berdasarkan distribusi probabilitas yang berbeda-beda. Dalam praktiknya, Monte Carlo dapat digunakan untuk mengevaluasi dampak dari berbagai skenario, seperti perubahan dalam kebijakan gaji atau pengurangan anggaran pelatihan, terhadap tingkat produktivitas karyawan atau tingkat retensi. Hasil dari simulasi ini memberikan pandangan yang lebih komprehensif tentang kemungkinan hasil dan probabilitas masing-masing, sehingga organisasi dapat membuat keputusan yang lebih informasi.

Penerapan analisis sensitivitas dalam manajemen SDM juga sangat bergantung pada data yang akurat dan relevan. Data historis

mengenai kinerja karyawan, tingkat *turnover*, biaya pelatihan, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan program SDM sangat penting untuk menghasilkan hasil analisis yang dapat diandalkan. Oleh karena itu, pengumpulan dan pemeliharaan data yang tepat adalah langkah awal yang sangat penting dalam menerapkan analisis sensitivitas. Data ini tidak hanya berguna untuk menganalisis dampak dari variabel tertentu, tetapi juga untuk mengidentifikasi hubungan antara faktor-faktor risiko yang berbeda. Sebagai contoh, analisis sensitivitas dapat mengungkapkan bahwa biaya pelatihan yang tinggi dapat berhubungan erat dengan rendahnya tingkat *turnover*, yang kemudian dapat membantu organisasi dalam memutuskan apakah investasi dalam pelatihan lebih baik dilakukan untuk mengurangi risiko kehilangan karyawan kunci.

Meskipun analisis sensitivitas sangat bermanfaat dalam manajemen risiko SDM, teknik ini juga memiliki keterbatasan. Salah satu keterbatasannya adalah bahwa analisis sensitivitas mengasumsikan bahwa variabel yang dianalisis bersifat independen satu sama lain, padahal dalam kenyataannya, banyak faktor yang saling berhubungan dan mempengaruhi hasil secara simultan. Misalnya, kebijakan gaji yang lebih tinggi dapat berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi tingkat *turnover*. Oleh karena itu, dalam praktiknya, penting untuk mempertimbangkan pendekatan analisis yang lebih kompleks, seperti analisis multivariat atau analisis regresi, yang dapat mengakomodasi hubungan antara variabel-variabel yang saling berinteraksi.

Analisis sensitivitas juga dapat memberikan hasil yang berbeda tergantung pada asumsi yang digunakan dalam model. Misalnya, asumsi yang digunakan mengenai tingkat pertumbuhan ekonomi atau

perubahan kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi hasil dari analisis sensitivitas. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk selalu memperbarui asumsi-asumsi tersebut agar hasil analisis tetap relevan dan mencerminkan kondisi yang ada.

Analisis sensitivitas adalah alat yang sangat berguna dalam manajemen risiko SDM. Dengan menerapkan teknik ini, organisasi dapat lebih memahami bagaimana berbagai perubahan dalam faktor-faktor internal dan eksternal dapat mempengaruhi kinerja dan stabilitas SDM, serta merancang langkah-langkah mitigasi yang lebih tepat sasaran. Penggunaan analisis sensitivitas yang baik dapat membantu manajer SDM dalam membuat keputusan yang lebih informasi, merencanakan strategi yang lebih efektif, dan mengurangi ketidakpastian dalam pengelolaan sumber daya manusia.

BAB IV

PERENCANAAN PENGELOLAAN RISIKO

PENDAHULUAN

Perencanaan pengelolaan risiko merupakan langkah krusial dalam manajemen risiko sumber daya manusia (SDM), yang bertujuan untuk memitigasi potensi ancaman yang dapat mengganggu kelangsungan operasional dan pengembangan organisasi. Pada tahap ini, organisasi harus mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin muncul dalam proses manajerial dan operasional yang melibatkan SDM, baik itu terkait dengan aspek rekrutmen, pelatihan, pengembangan, maupun manajemen kinerja. Setelah risiko-risiko tersebut teridentifikasi, langkah berikutnya adalah merumuskan strategi mitigasi yang tepat agar dampak negatif yang ditimbulkan dapat diminimalkan atau bahkan dihindari sama sekali.

Proses perencanaan pengelolaan risiko SDM mencakup beberapa tahapan, mulai dari penilaian terhadap potensi risiko, analisis dampak yang ditimbulkan, hingga penentuan prioritas dan tindakan preventif yang harus dilakukan. Dalam hal ini, setiap organisasi perlu memiliki kebijakan dan prosedur yang jelas, serta membangun sistem yang dapat mendeteksi dan merespons perubahan situasi yang berpotensi menjadi risiko bagi SDM. Aspek penting lainnya adalah bagaimana membangun budaya organisasi yang mendukung kesadaran akan pentingnya manajemen risiko, di mana seluruh anggota organisasi berperan aktif dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko.

Perencanaan pengelolaan risiko SDM tidak hanya mengandalkan data historis atau informasi yang bersifat retrospektif, tetapi juga memerlukan proyeksi jangka panjang terhadap dinamika dunia kerja

dan kebutuhan SDM yang terus berkembang. Oleh karena itu, perencanaan ini harus fleksibel dan dapat disesuaikan dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal organisasi. Dalam upaya merencanakan pengelolaan risiko, organisasi juga perlu memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung pengumpulan data, pemantauan risiko, serta evaluasi efektivitas kebijakan yang diterapkan.

Penting untuk dicatat bahwa perencanaan pengelolaan risiko SDM tidak hanya fokus pada mitigasi risiko negatif, tetapi juga mencakup peluang yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. Misalnya, dalam menghadapi tantangan di dunia kerja yang semakin global dan digital, risiko yang terkait dengan keterampilan karyawan dapat diubah menjadi peluang untuk peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan yang terencana. Oleh karena itu, pendekatan yang holistik dan terintegrasi sangat diperlukan dalam merancang perencanaan pengelolaan risiko SDM yang efektif dan efisien.

Perencanaan yang baik akan memastikan bahwa risiko yang dapat mengganggu pencapaian tujuan organisasi dapat dikelola dengan baik, sehingga SDM dapat berfungsi optimal dalam mendukung strategi dan tujuan organisasi. Dalam bab ini, akan dibahas lebih lanjut mengenai tahapan-tahapan dalam perencanaan pengelolaan risiko, serta cara-cara praktis yang dapat diterapkan untuk mencapainya.

4.1 Tujuan Perencanaan Pengelolaan Risiko

Perencanaan pengelolaan risiko dalam konteks sumber daya manusia (SDM) memiliki tujuan yang sangat penting dalam menjaga kelangsungan dan kinerja organisasi. Secara umum, tujuan utama dari perencanaan ini adalah untuk mengidentifikasi, menilai, dan memitigasi risiko yang dapat mempengaruhi efektivitas pengelolaan

SDM serta dampaknya terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Tanpa adanya perencanaan yang matang, risiko yang muncul terkait dengan SDM dapat berdampak negatif, baik terhadap individu, tim, maupun organisasi secara keseluruhan (Hendrawan, 2017). Oleh karena itu, tujuan perencanaan pengelolaan risiko SDM melibatkan beberapa aspek yang saling terkait, termasuk meminimalan kerugian, peningkatan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan, dan penciptaan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan resilient.

Tujuan utama dari perencanaan pengelolaan risiko SDM adalah untuk mengidentifikasi dan meminimalkan potensi risiko yang dapat mengganggu kinerja organisasi. Dalam konteks ini, risiko bisa datang dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal. Risiko internal bisa berupa ketidakcocokan antara karyawan dengan tugas atau pekerjaan yang diberikan, tingginya tingkat *turnover*, kurangnya pelatihan atau pengembangan, hingga ketidakseimbangan dalam struktur organisasi. Sementara itu, risiko eksternal dapat berupa perubahan kebijakan pemerintah, fluktuasi ekonomi, hingga perkembangan teknologi yang dapat mengubah kebutuhan keterampilan tenaga kerja (Iskandar & Rahman, 2019). Perencanaan yang baik akan membantu organisasi untuk memitigasi potensi risiko ini melalui berbagai kebijakan dan strategi, misalnya dengan menyediakan program pelatihan yang relevan atau merancang sistem penghargaan yang dapat meningkatkan retensi karyawan.

Tujuan berikutnya adalah untuk meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi berbagai perubahan dan ketidakpastian. Di era yang serba dinamis ini, organisasi perlu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi, baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja. Perencanaan pengelolaan

risiko SDM memungkinkan organisasi untuk merencanakan tindakan proaktif yang dapat meningkatkan fleksibilitas dan ketahanan organisasi. Hal ini termasuk mempersiapkan SDM agar lebih siap menghadapi perubahan yang tak terduga, seperti transisi kepemimpinan, perubahan teknologi, atau bahkan krisis ekonomi (Setiawan, 2016). Sebagai contoh, dengan melakukan perencanaan risiko yang baik, organisasi dapat mengembangkan skenario-skenario yang memungkinkan mereka untuk tetap mempertahankan produktivitas dan kinerja, meskipun terjadi perubahan yang mendalam dalam lingkungan kerja.

Perencanaan pengelolaan risiko SDM bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif. Salah satu risiko yang sering kali terabaikan adalah risiko yang terkait dengan kesehatan mental dan fisik karyawan. Ketidakseimbangan kerja, stres, atau konflik antar-karyawan bisa mengganggu kesejahteraan karyawan dan menurunkan kinerja mereka. Oleh karena itu, melalui perencanaan risiko yang matang, organisasi dapat merancang program yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti program keseimbangan kehidupan kerja, pelatihan pengelolaan stres, atau kebijakan fleksibilitas kerja. Dengan menciptakan lingkungan yang kondusif, organisasi dapat meminimalkan risiko absensi, tingkat perputaran karyawan yang tinggi, dan bahkan potensi litigasi yang bisa merugikan reputasi organisasi (Hendrawan, 2017).

Tujuan lainnya dari perencanaan pengelolaan risiko SDM adalah untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan meningkatkan efisiensi operasional. Dengan memahami berbagai risiko yang dapat mempengaruhi kinerja SDM, organisasi dapat lebih bijaksana dalam mengalokasikan sumber daya yang terbatas, baik itu sumber daya manusia, waktu, maupun anggaran. Sebagai contoh, jika sebuah

organisasi mengetahui bahwa mereka berisiko mengalami kekurangan tenaga kerja terampil dalam waktu dekat, mereka bisa mulai merencanakan program pelatihan atau bekerja sama dengan lembaga pendidikan untuk memastikan bahwa mereka memiliki pasokan tenaga kerja yang memenuhi standar yang diinginkan. Hal ini tidak hanya mengurangi ketergantungan pada rekrutmen eksternal, tetapi juga meningkatkan efisiensi biaya dan waktu dalam pengelolaan SDM (Iskandar & Rahman, 2019).

Perencanaan pengelolaan risiko SDM juga memiliki tujuan jangka panjang, yaitu untuk menciptakan budaya manajemen risiko yang terintegrasi di seluruh organisasi. Dalam hal ini, perencanaan risiko bukan hanya tanggung jawab departemen HRD, tetapi juga harus menjadi bagian dari tanggung jawab semua level manajemen dan karyawan. Dengan membangun kesadaran akan pentingnya pengelolaan risiko, organisasi dapat menciptakan sebuah budaya yang proaktif dan responsif terhadap risiko, yang memungkinkan organisasi untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang meskipun dihadapkan pada ketidakpastian. Ini akan memberikan keuntungan kompetitif yang signifikan di pasar yang semakin kompleks dan berubah cepat (Setiawan, 2016).

Tujuan perencanaan pengelolaan risiko SDM adalah untuk menciptakan organisasi yang lebih kuat, lebih adaptif, dan lebih siap menghadapi tantangan dan perubahan yang ada. Dengan melalui pendekatan yang terstruktur, organisasi dapat memitigasi risiko yang mungkin timbul, meningkatkan kinerja dan produktivitas, serta memastikan bahwa sumber daya manusia yang ada dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4.2 Pengembangan Strategi Mitigasi Risiko

Pengembangan strategi mitigasi risiko merupakan langkah penting dalam perencanaan pengelolaan risiko sumber daya manusia (SDM), yang bertujuan untuk mengurangi atau menghilangkan dampak negatif yang timbul akibat risiko yang dihadapi organisasi. Dalam konteks SDM, risiko bisa muncul dari berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, dan dapat memengaruhi berbagai aspek operasional, termasuk produktivitas, kesejahteraan karyawan, serta kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Oleh karena itu, pengembangan strategi mitigasi risiko harus dilakukan secara terencana dan berbasis pada pemahaman mendalam tentang jenis risiko yang ada, serta potensi dampaknya terhadap organisasi (Hendrawan, 2017). Dalam sub-bab ini, akan dibahas berbagai pendekatan yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mengembangkan strategi mitigasi risiko yang efektif.

Langkah pertama dalam pengembangan strategi mitigasi risiko adalah melakukan identifikasi risiko yang komprehensif. Tanpa pemahaman yang jelas mengenai risiko-risiko yang ada, sulit bagi organisasi untuk mengembangkan strategi yang tepat. Risiko SDM bisa muncul dalam berbagai bentuk, seperti risiko terkait dengan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, ketidakcocokan karyawan, *turnover* tinggi, atau risiko hukum terkait dengan ketenagakerjaan (Setiawan, 2016). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menggunakan pendekatan yang sistematis dalam mengidentifikasi berbagai risiko tersebut. Salah satu cara yang efektif adalah dengan melakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yang memungkinkan organisasi untuk melihat potensi risiko yang ada baik dari sisi internal maupun eksternal. Proses identifikasi ini juga dapat melibatkan wawancara dengan berbagai pemangku

kepentingan dalam organisasi, seperti manajer SDM, karyawan, dan pihak terkait lainnya.



Gambar 3. Pengembangan Strategi Mitigasi Risiko

Setelah risiko teridentifikasi, langkah berikutnya adalah melakukan analisis dampak dan probabilitas dari masing-masing risiko. Di sini, organisasi perlu menilai sejauh mana risiko tersebut dapat mempengaruhi tujuan organisasi dan berapa besar kemungkinan risiko itu terjadi. Salah satu metode yang umum digunakan dalam analisis ini adalah matriks risiko, yang mengklasifikasikan risiko berdasarkan tingkat dampaknya (tinggi, sedang, rendah) dan kemungkinan terjadinya (tinggi, sedang, rendah). Dengan menggunakan matriks risiko, organisasi dapat menentukan prioritas risiko mana yang perlu segera ditangani dan mana yang dapat ditunda atau diabaikan. Misalnya, risiko tinggi dengan dampak besar harus mendapat perhatian utama, sementara risiko rendah dengan dampak

kecil bisa ditangani kemudian atau melalui tindakan pencegahan yang lebih ringan (Iskandar & Rahman, 2019).

Setelah analisis risiko selesai, langkah selanjutnya adalah merancang strategi mitigasi yang sesuai untuk setiap jenis risiko. Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk mengelola risiko SDM. Salah satunya adalah pendekatan penghindaran risiko, yaitu dengan mengubah strategi atau kebijakan yang ada agar risiko tersebut tidak terjadi. Misalnya, jika sebuah organisasi menghadapi risiko tingginya *turnover* karyawan, maka strategi penghindaran dapat berupa perbaikan dalam proses rekrutmen dan seleksi, memberikan kompensasi yang lebih kompetitif, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif untuk mempertahankan karyawan (Hendrawan, 2017). Pendekatan ini cocok digunakan untuk risiko yang memiliki dampak sangat besar dan kemungkinan terjadinya cukup tinggi.

Pendekatan lainnya adalah pengurangan risiko (*risk reduction*), yang bertujuan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko dan mengurangi dampaknya jika risiko tersebut benar-benar terjadi. Sebagai contoh, dalam hal risiko ketidakcocokan antara karyawan dengan tugas yang diberikan, organisasi dapat melakukan strategi mitigasi berupa pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan cara ini, organisasi dapat meminimalkan risiko kesalahan atau ketidaksesuaian pekerjaan yang dapat merugikan baik karyawan maupun organisasi secara keseluruhan (Setiawan, 2016). Pengurangan risiko juga bisa dilakukan dengan menciptakan prosedur yang lebih baik, seperti memodifikasi alur kerja atau memberikan lebih banyak dukungan kepada karyawan yang baru direkrut.

Organisasi juga perlu mempertimbangkan pendekatan pemindahan risiko (*risk transfer*), yaitu dengan mengalihkan risiko kepada pihak lain, seperti asuransi atau *outsourcing*. Misalnya, risiko terkait dengan kecelakaan kerja atau kesehatan karyawan dapat dipindahkan kepada perusahaan asuransi melalui pembelian polis asuransi kesehatan atau kecelakaan. Dengan cara ini, organisasi dapat mengurangi beban risiko yang ada dan memfokuskan perhatian pada aspek-aspek lain dari manajemen SDM (Iskandar & Rahman, 2019). Meskipun demikian, pendekatan ini tidak sepenuhnya menghilangkan risiko, tetapi hanya mengalihkan sebagian dari risiko tersebut kepada pihak ketiga.

Setelah strategi mitigasi ditentukan, organisasi perlu merancang rencana aksi yang konkret dan mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan untuk implementasi strategi mitigasi tersebut. Rencana ini harus jelas, terukur, dan disusun dalam waktu yang realistis. Misalnya, jika tujuan mitigasi adalah untuk mengurangi *turnover* karyawan, maka organisasi perlu merencanakan langkah-langkah spesifik seperti pengembangan program penghargaan dan pengakuan, evaluasi kepuasan karyawan secara rutin, atau perbaikan dalam manajemen kinerja. Selain itu, organisasi juga harus memantau dan mengevaluasi efektivitas dari strategi mitigasi yang telah diterapkan. Proses evaluasi ini dapat dilakukan dengan memantau indikator kinerja utama (KPI) yang relevan, seperti tingkat kepuasan karyawan, tingkat *turnover*, atau tingkat produktivitas karyawan (Setiawan, 2016).

Pengembangan strategi mitigasi risiko SDM merupakan proses yang dinamis dan memerlukan keterlibatan seluruh elemen dalam organisasi. Dengan mengidentifikasi risiko, melakukan analisis dampak dan probabilitas, serta merancang dan melaksanakan strategi mitigasi yang tepat, organisasi dapat meningkatkan ketahanan dan

kinerja SDM mereka. Hal ini akan memungkinkan organisasi untuk menghadapi tantangan dan perubahan dengan lebih baik, serta tetap dapat mencapai tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan.

4.3 Prioritas Risiko

Penentuan prioritas risiko adalah langkah penting dalam manajemen risiko sumber daya manusia (SDM), yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi dapat fokus pada risiko-risiko yang memiliki dampak terbesar terhadap kinerja dan pencapaian tujuan jangka panjang. Prioritas risiko membantu organisasi untuk memutuskan mana risiko yang harus segera ditangani dan mana yang bisa dikelola dengan cara yang lebih longgar. Dalam konteks SDM, risiko yang terkait dengan aspek karyawan, seperti ketidakcocokan tugas, *turnover* tinggi, atau masalah kesejahteraan karyawan, jika tidak dikelola dengan baik, dapat merugikan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi dan menentukan prioritas risiko yang akan dihadapi, berdasarkan seberapa besar dampaknya terhadap organisasi serta seberapa besar kemungkinan risiko tersebut terjadi (Hendrawan, 2017).

Langkah pertama dalam menentukan prioritas risiko adalah dengan melakukan penilaian terhadap risiko-risiko yang telah diidentifikasi sebelumnya. Penilaian ini dilakukan dengan menggunakan dua dimensi utama, yaitu dampak dan probabilitas. Dampak mengukur sejauh mana risiko tersebut dapat memengaruhi kinerja organisasi, baik dari segi finansial, operasional, maupun reputasi. Sedangkan probabilitas mengukur kemungkinan terjadinya risiko tersebut dalam periode tertentu. Untuk mempermudah proses penilaian, organisasi sering kali menggunakan matriks risiko, yang mengklasifikasikan risiko berdasarkan tingkat keparahan dampaknya

dan kemungkinan terjadinya. Dalam matriks ini, risiko dengan dampak tinggi dan probabilitas tinggi akan ditempatkan di kuadran prioritas tinggi, sementara risiko dengan dampak rendah dan probabilitas rendah akan ditempatkan di kuadran prioritas rendah (Setiawan, 2016).

Setelah risiko diklasifikasikan, langkah selanjutnya adalah menentukan tindakan yang tepat untuk mengelola risiko tersebut. Risiko yang ditempatkan di kuadran prioritas tinggi membutuhkan perhatian dan tindakan segera. Misalnya, dalam konteks SDM, risiko terkait dengan *turnover* karyawan yang tinggi atau ketidakcocokan antara keterampilan karyawan dengan kebutuhan organisasi akan memerlukan tindakan cepat seperti perbaikan dalam program rekrutmen, pelatihan keterampilan, dan kebijakan retensi karyawan. Jika risiko ini tidak segera ditangani, dapat berakibat pada menurunnya produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, strategi mitigasi yang cepat dan tepat harus disiapkan, seperti memperkuat proses seleksi dan menyediakan program pengembangan karier yang menarik bagi karyawan untuk mempertahankan mereka dalam organisasi (Iskandar & Rahman, 2019).

Risiko dengan dampak rendah dan probabilitas rendah, meskipun tetap perlu diperhatikan, tidak memerlukan perhatian segera. Organisasi dapat memilih untuk menanggukuhkan atau memantau risiko tersebut untuk beberapa waktu, atau mengambil langkah mitigasi yang lebih ringan. Sebagai contoh, risiko terkait dengan kelebihan kapasitas karyawan atau masalah kecil dalam manajemen kinerja yang tidak mempengaruhi produktivitas secara signifikan bisa dipertimbangkan untuk ditangani secara bertahap. Pengelolaan risiko pada kategori ini sering kali tidak memerlukan alokasi sumber daya yang besar, tetapi

lebih pada pemantauan rutin atau perbaikan prosedur yang ada untuk mengurangi kemungkinan terjadinya masalah di masa depan (Setiawan, 2016).

Organisasi perlu mempertimbangkan adanya risiko yang bersifat jangka panjang, meskipun dampaknya tidak langsung terlihat dalam waktu dekat. Risiko semacam ini sering kali berkaitan dengan perubahan besar dalam lingkungan eksternal, seperti perubahan peraturan ketenagakerjaan, perkembangan teknologi baru yang memengaruhi kebutuhan keterampilan SDM, atau perubahan demografis yang mempengaruhi tenaga kerja. Meskipun dampaknya mungkin tidak segera terasa, jika tidak diantisipasi, risiko semacam ini bisa mengubah lanskap organisasi secara signifikan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, meskipun dampaknya cenderung lebih rendah dalam jangka pendek, risiko semacam ini harus diperhitungkan dan diprioritaskan untuk dikelola melalui kebijakan jangka panjang yang berbasis pada proyeksi dan perencanaan strategis. Misalnya, organisasi dapat mulai merancang program pelatihan keterampilan digital atau memperkenalkan kebijakan kerja fleksibel untuk menanggapi tren perubahan demografis dan teknologi (Hendrawan, 2017).

Penentuan prioritas risiko juga harus mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi organisasi secara tidak langsung. Faktor eksternal ini bisa berupa krisis ekonomi, perubahan kebijakan pemerintah, atau bencana alam yang dapat memengaruhi stabilitas SDM dan operasi organisasi. Meskipun faktor-faktor ini seringkali tidak dapat diprediksi, organisasi harus memiliki rencana kontingensi yang matang untuk menghadapi dampak yang ditimbulkan. Dalam hal ini, perencanaan mitigasi risiko dapat mencakup strategi diversifikasi sumber daya, pembentukan tim

tanggap darurat, atau kerja sama dengan mitra eksternal yang dapat membantu organisasi bertahan di tengah ketidakpastian (Iskandar & Rahman, 2019).

Penentuan prioritas risiko dalam manajemen SDM adalah proses yang dinamis dan memerlukan penilaian yang hati-hati terhadap dampak dan probabilitas dari setiap risiko. Dengan memahami tingkat keparahan dan kemungkinan terjadinya setiap risiko, organisasi dapat mengambil langkah yang tepat untuk memitigasi dampaknya dan melindungi kelangsungan operasional serta pencapaian tujuannya. Perencanaan yang matang, pengalokasian sumber daya yang efisien, dan pemantauan yang terus-menerus akan memastikan bahwa organisasi dapat menghadapi risiko dengan lebih siap dan responsif. Oleh karena itu, prioritas risiko bukan hanya soal menghadapi risiko yang paling besar, tetapi juga tentang bagaimana organisasi merencanakan dan mengelola risiko dengan pendekatan yang seimbang dan strategis.

4.4 Rencana Kontingensi

Rencana kontingensi dalam manajemen risiko sumber daya manusia (SDM) adalah bagian penting dari strategi organisasi untuk menghadapi ketidakpastian dan kejadian tak terduga yang dapat mempengaruhi operasi dan kinerja SDM. Rencana ini berfungsi sebagai panduan untuk mengatasi situasi krisis atau perubahan yang signifikan, seperti krisis ekonomi, perubahan regulasi ketenagakerjaan, bencana alam, atau ketidakmampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan SDM yang cukup atau berkualitas. Tanpa adanya rencana kontingensi yang matang, organisasi akan kesulitan dalam merespons situasi darurat, yang dapat memperburuk dampak negatif terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu,

setiap organisasi harus memiliki rencana kontingensi untuk mengantisipasi dan mengelola risiko yang mungkin timbul, serta meminimalkan dampak negatifnya (Hendrawan, 2017).

Rencana kontingensi dimulai dengan identifikasi skenario atau kejadian yang bisa terjadi, yang dapat mempengaruhi SDM dalam organisasi. Risiko-risiko ini bisa bervariasi, mulai dari absennya pemimpin kunci, bencana alam yang mempengaruhi lokasi fisik perusahaan, hingga pandemi yang membatasi pergerakan karyawan dan memengaruhi ketersediaan tenaga kerja. Identifikasi risiko ini penting untuk mengetahui potensi gangguan yang dapat terjadi dan seberapa besar dampaknya terhadap keberlanjutan operasional organisasi. Melalui penilaian ini, organisasi dapat mulai merencanakan langkah-langkah untuk mengatasi atau memitigasi risiko tersebut (Iskandar & Rahman, 2019). Misalnya, dalam menghadapi risiko ketidakmampuan bekerja akibat bencana alam, perusahaan dapat merencanakan sistem kerja jarak jauh atau mengatur ulang jadwal dan tugas karyawan untuk memastikan kelangsungan bisnis.

Langkah berikutnya dalam rencana kontingensi adalah merancang strategi respons yang jelas dan terstruktur. Strategi ini harus mencakup langkah-langkah yang perlu diambil dalam situasi darurat, serta penunjukan pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakan setiap tindakan. Salah satu komponen penting dalam strategi ini adalah komunikasi yang efektif. Dalam situasi krisis, komunikasi yang jelas dan cepat antara manajemen, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya sangat penting untuk memastikan bahwa informasi yang diperlukan dapat disampaikan dengan tepat waktu. Hal ini juga mengurangi kecemasan dan kebingungannya pihak-pihak yang terlibat, serta membantu mereka untuk tetap fokus pada penyelesaian

masalah (Setiawan, 2016). Misalnya, jika terjadi peristiwa yang mengakibatkan pemutusan hubungan kerja atau pengurangan jumlah karyawan sementara, organisasi perlu mengkomunikasikan alasan, dampak, dan langkah-langkah yang akan diambil kepada seluruh karyawan agar tidak terjadi ketidakpastian yang dapat merusak moral.

Rencana kontingensi SDM juga mencakup aspek pengelolaan sumber daya yang efektif. Dalam hal ini, organisasi harus merencanakan pengalihan tanggung jawab kepada karyawan lain atau pembentukan tim darurat yang dapat menjalankan fungsi tertentu apabila ada anggota tim yang tidak dapat hadir atau melaksanakan tugasnya. Sebagai contoh, jika perusahaan menghadapi krisis yang memerlukan perampingan tenaga kerja, maka rencana kontingensi harus mencakup pengaturan mengenai pemindahan tugas atau redistribusi beban kerja, sehingga operasional organisasi tidak terganggu. Selain itu, penting juga bagi organisasi untuk memiliki mekanisme pelatihan yang dapat dilakukan secara mendadak untuk meningkatkan keterampilan karyawan yang akan mengambil alih peran tersebut, memastikan kelancaran transisi dan minimalisasi gangguan (Hendrawan, 2017).

Perencanaan kontingensi juga melibatkan kebijakan yang berkaitan dengan pemulihan dan adaptasi pasca-krisis. Dalam hal ini, setelah situasi darurat atau gangguan teratasi, organisasi perlu memiliki strategi pemulihan untuk mengembalikan kinerja organisasi seperti semula, atau bahkan lebih baik dari sebelumnya. Rencana pemulihan ini mencakup evaluasi terhadap pelaksanaan rencana kontingensi yang telah diterapkan, dan perbaikan terhadap kebijakan yang tidak berjalan efektif. Proses ini harus dilakukan dengan cepat dan efisien untuk meminimalkan dampak jangka panjang terhadap organisasi. Misalnya, setelah terjadi pemotongan jumlah karyawan,

organisasi harus siap dengan rencana perekrutan atau pelatihan ulang untuk mengisi posisi yang kosong dan memastikan produktivitas tetap berjalan (Iskandar & Rahman, 2019). Evaluasi yang rutin dan komprehensif terhadap rencana kontingensi akan membantu organisasi untuk memperbaiki dan menyesuaikan kebijakan tersebut untuk menghadapi risiko serupa di masa depan.

Perencanaan kontingensi juga tidak hanya berfokus pada risiko internal yang berhubungan dengan pengelolaan SDM. Risiko eksternal yang berasal dari faktor-faktor di luar kendali organisasi, seperti perubahan regulasi pemerintah, krisis ekonomi, atau peristiwa global seperti pandemi, juga harus dipertimbangkan. Dalam menghadapi risiko eksternal ini, organisasi perlu merancang fleksibilitas dalam kebijakan kerja dan alokasi sumber daya yang lebih dinamis. Misalnya, jika terjadi perubahan signifikan dalam kebijakan ketenagakerjaan atau pajak yang mempengaruhi struktur kompensasi, organisasi harus siap untuk menyesuaikan anggaran dan kebijakan internal, serta memberikan pelatihan kepada manajer SDM mengenai penyesuaian yang diperlukan (Setiawan, 2016).

Rencana kontingensi merupakan elemen yang sangat penting dalam pengelolaan risiko SDM, yang memungkinkan organisasi untuk tetap bertahan dan beroperasi dalam berbagai kondisi darurat. Dengan memiliki rencana kontingensi yang matang, organisasi dapat menghadapi krisis dengan lebih terstruktur dan terarah, serta mempercepat proses pemulihan setelah gangguan. Rencana ini harus terus dievaluasi dan disesuaikan dengan perkembangan yang ada agar tetap relevan dan efektif dalam menghadapi tantangan di masa depan.

BAB V

IMPLEMENTASI PENGELOLAAN RISIKO

PENDAHULUAN

Pembahasan akan difokuskan pada langkah-langkah implementasi pengelolaan risiko dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM). Implementasi pengelolaan risiko SDM menjadi hal yang sangat krusial mengingat peran karyawan sebagai aset utama dalam setiap organisasi. Risiko yang terkait dengan pengelolaan SDM dapat berupa ketidakpastian yang berhubungan dengan rekrutmen, pelatihan, retensi karyawan, hingga masalah yang lebih kompleks seperti perubahan regulasi atau budaya organisasi yang tidak mendukung. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki strategi yang sistematis dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengatasi risiko-risiko tersebut agar dapat meminimalkan dampak negatif yang mungkin ditimbulkan.

Implementasi yang efektif memerlukan langkah-langkah yang terintegrasi, dimulai dengan perencanaan risiko yang matang dan komunikasi yang jelas antar seluruh lini manajemen. Salah satu aspek yang seringkali terabaikan adalah pentingnya melibatkan seluruh stakeholder dalam proses identifikasi risiko. Partisipasi aktif dari pimpinan hingga karyawan sangat berpengaruh dalam memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh tentang potensi risiko yang mungkin timbul. Risiko yang dihadapi oleh suatu organisasi tidak hanya terbatas pada faktor eksternal, seperti krisis ekonomi, tetapi juga bisa muncul dari dalam organisasi itu sendiri, seperti kegagalan dalam mengelola perubahan atau ketidaksesuaian antara kompetensi yang dibutuhkan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan.

Langkah kedua yang perlu dilakukan adalah melakukan analisis risiko yang lebih mendalam. Dalam konteks SDM, analisis risiko bertujuan untuk mengidentifikasi area yang rentan terhadap masalah, misalnya dalam hal *turnover* karyawan, absensi, atau bahkan masalah ketenagakerjaan yang lebih besar seperti pemogokan atau ketidakpuasan karyawan. Alat bantu seperti analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) atau pendekatan berbasis data dapat digunakan untuk mengevaluasi dan memitigasi risiko-risiko yang ada.

Setelah analisis risiko selesai dilakukan, organisasi perlu menyusun strategi mitigasi yang efektif, yang meliputi perencanaan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko serta langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengatasi risiko tersebut bila terjadi. Strategi mitigasi ini harus mencakup berbagai aspek, mulai dari peningkatan komunikasi internal, program pelatihan dan pengembangan, hingga pembenahan struktur organisasi agar lebih adaptif terhadap perubahan. Proses implementasi ini harus terus dipantau dan dievaluasi untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan berjalan sesuai dengan harapan. Evaluasi berkala akan membantu organisasi dalam melakukan perbaikan terus-menerus, sehingga pengelolaan risiko dalam SDM tidak hanya menjadi langkah reaktif tetapi juga bersifat proaktif. Dengan pengelolaan risiko yang tepat, organisasi dapat menjaga kelangsungan operasional yang stabil dan mendukung pencapaian tujuan jangka panjangnya.

5.1 Peran Manajemen Tingkat Atas

Peran manajemen tingkat atas dalam pengelolaan risiko sumber daya manusia (SDM) sangatlah vital. Sebagai pihak yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab utama dalam menentukan arah

kebijakan organisasi, manajemen tingkat atas menjadi pengambil keputusan strategis yang akan memengaruhi seluruh aspek operasional, termasuk dalam hal pengelolaan risiko yang terkait dengan SDM. Manajemen tingkat atas tidak hanya bertugas untuk merumuskan visi dan misi organisasi, tetapi juga untuk memastikan bahwa risiko yang berhubungan dengan SDM dapat dikelola secara efektif agar tidak menghambat pencapaian tujuan organisasi (Sutrisno & Yuliana, 2017).

Tugas pertama manajemen tingkat atas dalam pengelolaan risiko SDM adalah menciptakan budaya organisasi yang mendukung pengelolaan risiko secara keseluruhan. Tanpa adanya budaya yang tepat, baik dalam hal kepatuhan terhadap regulasi maupun penerimaan terhadap perubahan, upaya pengelolaan risiko SDM akan berjalan kurang efektif. Sebagai contoh, budaya yang terbuka dan komunikatif akan mempermudah proses identifikasi risiko, memungkinkan setiap pihak dalam organisasi untuk menyampaikan potensi masalah yang dapat muncul di lapangan, baik yang berkaitan dengan ketenagakerjaan maupun dengan masalah internal seperti ketidakpuasan karyawan (Taufik & Ahmad, 2020).

Manajemen tingkat atas juga bertanggung jawab dalam memastikan bahwa pengelolaan risiko SDM sejalan dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Pengelolaan risiko tidak boleh dianggap sebagai bagian terpisah dari operasional organisasi, melainkan sebagai bagian integral dari perencanaan strategis jangka panjang. Dengan demikian, manajemen tingkat atas harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang bagaimana risiko SDM dapat memengaruhi pencapaian tujuan jangka panjang dan bagaimana langkah mitigasi yang tepat dapat diterapkan (Nugroho & Anwar, 2018). Dalam hal ini, manajemen tingkat atas harus bisa memastikan

bahwa sumber daya manusia yang ada memiliki kompetensi yang dibutuhkan dan siap menghadapi perubahan dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Manajemen tingkat atas berperan dalam mengidentifikasi potensi risiko yang mungkin muncul. Risiko SDM ini bisa berkaitan dengan masalah rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, hingga tingkat retensi karyawan. Salah satu langkah utama dalam pengelolaan risiko adalah dengan melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap kebijakan-kebijakan yang ada, seperti sistem rekrutmen yang mungkin tidak lagi relevan dengan kebutuhan organisasi atau kebijakan yang bisa menyebabkan ketidakpuasan di kalangan karyawan (Sutrisno & Yuliana, 2017). Melalui analisis ini, manajemen tingkat atas bisa merumuskan kebijakan baru yang lebih adaptif, serta menetapkan prioritas dalam mitigasi risiko.

Manajemen tingkat atas juga bertanggung jawab untuk menyediakan sumber daya yang cukup dalam implementasi pengelolaan risiko. Hal ini meliputi anggaran, infrastruktur, dan pelatihan untuk para manajer lini bawah yang akan bertanggung jawab dalam penerapan kebijakan pengelolaan risiko tersebut. Tanpa dukungan penuh dari manajemen tingkat atas, upaya pengelolaan risiko di tingkat operasional akan terhambat, sehingga kebijakan yang sudah disusun tidak dapat dijalankan dengan optimal. Sebagai contoh, tanpa adanya anggaran yang memadai untuk program pelatihan dan pengembangan SDM, organisasi berisiko menghadapi masalah kekurangan keterampilan yang dapat berdampak negatif pada produktivitas dan efektivitas kerja (Taufik & Ahmad, 2020).

Manajemen tingkat atas harus menggunakan pendekatan berbasis data untuk menganalisis risiko-risiko yang ada. Data terkait absensi,

turnover karyawan, tingkat kepuasan kerja, dan hasil evaluasi kinerja menjadi informasi penting dalam menentukan langkah mitigasi yang tepat. Oleh karena itu, penggunaan sistem informasi SDM yang tepat sangat diperlukan untuk membantu manajemen tingkat atas dalam mengambil keputusan yang lebih berbasis bukti. Dalam hal ini, teknologi informasi dapat memainkan peran penting, dengan menyediakan data secara real-time yang memungkinkan pemantauan terhadap potensi risiko yang muncul seiring waktu.

Manajemen tingkat atas juga harus menunjukkan komitmen dalam hal kepemimpinan dan pengelolaan risiko SDM. Hal ini dapat dilakukan melalui komunikasi yang transparan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya pengelolaan risiko SDM dan bagaimana setiap individu di dalam organisasi dapat berkontribusi dalam hal ini. Keterlibatan manajemen tingkat atas dalam program pelatihan atau forum diskusi terkait pengelolaan risiko akan meningkatkan kesadaran dan pemahaman seluruh pihak di dalam organisasi tentang pentingnya peran mereka dalam mitigasi risiko (Nugroho & Anwar, 2018). Dengan kepemimpinan yang kuat dan komitmen yang jelas, manajemen tingkat atas dapat menginspirasi budaya pengelolaan risiko yang lebih responsif dan proaktif di seluruh tingkatan organisasi.

Peran manajemen tingkat atas dalam pengelolaan risiko SDM tidak hanya terbatas pada pengambilan keputusan strategis, tetapi juga mencakup aspek pengelolaan sumber daya, pemantauan, serta penciptaan lingkungan yang mendukung keberhasilan implementasi kebijakan. Tanpa keterlibatan yang aktif dan komprehensif dari manajemen tingkat atas, pengelolaan risiko SDM akan sulit untuk diimplementasikan secara efektif, yang pada akhirnya dapat merugikan organisasi secara keseluruhan.

5.2 Peran Departemen SDM

Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peran sentral dalam pengelolaan risiko yang berhubungan dengan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Mengingat bahwa SDM adalah salah satu aset terpenting dalam organisasi, pengelolaan risiko yang efektif dan efisien dalam bidang ini menjadi krusial untuk kelangsungan operasional dan pencapaian tujuan jangka panjang. Dalam konteks ini, Departemen SDM tidak hanya berfungsi sebagai pengelola administrasi ketenagakerjaan, tetapi juga sebagai mitra strategis yang turut bertanggung jawab dalam merumuskan kebijakan serta langkah mitigasi risiko yang berkaitan dengan sumber daya manusia (Sutrisno & Yuliana, 2017).

Peran utama Departemen SDM adalah dalam proses identifikasi risiko SDM yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Identifikasi risiko ini melibatkan pengumpulan data dan informasi yang relevan mengenai karyawan, termasuk analisis terhadap tingkat *turnover*, absensi, masalah produktivitas, serta ketidakpuasan karyawan. Risiko yang dapat muncul dalam organisasi tidak hanya terbatas pada masalah eksternal, seperti perubahan peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan, tetapi juga masalah internal seperti konflik antara karyawan, ketidaksesuaian antara keterampilan yang dimiliki dengan yang dibutuhkan, serta tantangan dalam mempertahankan talenta terbaik (Taufik & Ahmad, 2020). Oleh karena itu, Departemen SDM harus mampu mengantisipasi dan merencanakan strategi mitigasi untuk menghadapi risiko-risiko tersebut.

Departemen SDM juga memiliki peran penting dalam merancang kebijakan pengelolaan risiko yang jelas dan terstruktur. Kebijakan ini mencakup berbagai aspek mulai dari perekrutan, pelatihan dan

pengembangan, hingga manajemen kinerja dan kesejahteraan karyawan. Dengan kebijakan yang tepat, Departemen SDM dapat membantu organisasi dalam menilai risiko yang berkaitan dengan kebutuhan sumber daya manusia dan menyusun langkah-langkah yang efektif untuk mengurangi dampaknya. Misalnya, dalam menghadapi risiko yang terkait dengan tingginya tingkat *turnover*, Departemen SDM bisa merancang program retensi yang lebih baik, seperti perbaikan dalam sistem penghargaan dan pengakuan, serta peluang pengembangan karir yang lebih jelas bagi karyawan (Sutrisno & Yuliana, 2017).

Departemen SDM juga berperan sebagai penghubung antara manajemen dan karyawan dalam menyampaikan kebijakan dan prosedur terkait pengelolaan risiko. Komunikasi yang terbuka antara kedua pihak ini sangat penting agar kebijakan yang diterapkan dapat diterima dengan baik dan dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan. Misalnya, dalam menghadapi risiko perubahan regulasi atau adaptasi terhadap sistem teknologi baru, Departemen SDM perlu memastikan bahwa seluruh karyawan mendapatkan informasi yang memadai mengenai perubahan yang akan terjadi dan memahami implikasinya terhadap pekerjaan mereka. Hal ini juga berlaku dalam hal pengelolaan konflik atau masalah ketenagakerjaan lainnya, di mana Departemen SDM harus bertindak sebagai fasilitator untuk menyelesaikan perselisihan secara adil dan profesional (Taufik & Ahmad, 2020).

Pengelolaan risiko SDM juga mencakup pengembangan dan penerapan program pelatihan yang dapat mengurangi risiko keterampilan yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pelatihan ini tidak hanya terbatas pada keterampilan teknis, tetapi juga mencakup keterampilan soft skills seperti komunikasi, manajemen

konflik, dan kepemimpinan. Dengan meningkatnya kompetensi karyawan, risiko yang terkait dengan ketidakmampuan atau kurangnya kesiapan tenaga kerja dapat diminimalkan, sehingga organisasi dapat lebih adaptif terhadap perubahan yang terjadi baik di pasar maupun dalam lingkungan internal. Departemen SDM harus mampu merancang program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan strategis organisasi dan memastikan program tersebut dijalankan dengan efektif (Nugroho & Anwar, 2018).

Departemen SDM juga berperan dalam pengelolaan kinerja karyawan, yang merupakan bagian dari mitigasi risiko dalam pengelolaan SDM. Penilaian kinerja yang jelas dan objektif memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi potensi masalah sejak dini, seperti karyawan yang kurang produktif atau tidak memenuhi standar yang ditetapkan. Dengan adanya sistem manajemen kinerja yang transparan dan berbasis pada pengukuran yang akurat, Departemen SDM dapat memberikan rekomendasi terkait langkah-langkah yang perlu diambil untuk meningkatkan kinerja individu maupun tim, serta memberikan solusi bagi masalah yang mungkin muncul dalam jangka panjang. Departemen SDM juga perlu memastikan bahwa umpan balik yang diberikan kepada karyawan konstruktif dan mendukung perbaikan berkelanjutan (Sutrisno & Yuliana, 2017).

Departemen SDM juga harus memiliki kemampuan untuk melakukan evaluasi terhadap seluruh kebijakan dan prosedur yang telah diterapkan, untuk memastikan efektivitasnya dalam mengelola risiko SDM. Evaluasi ini melibatkan pemantauan secara berkala terhadap tingkat keberhasilan berbagai kebijakan yang sudah diterapkan dan melakukan perbaikan apabila diperlukan. Dengan demikian, Departemen SDM tidak hanya bertindak reaktif dalam

mengatasi masalah yang muncul, tetapi juga dapat menjalankan pendekatan proaktif untuk mengantisipasi potensi risiko di masa depan (Nugroho & Anwar, 2018).

Departemen SDM memiliki peran yang sangat strategis dalam pengelolaan risiko SDM di organisasi. Melalui identifikasi risiko, perancangan kebijakan yang tepat, komunikasi yang efektif, serta pengembangan program yang relevan, Departemen SDM dapat membantu organisasi untuk meminimalkan dampak negatif dari risiko yang muncul dan memastikan keberlanjutan serta kesuksesan jangka panjang organisasi. Dalam hal ini, peran Departemen SDM bukan hanya sebagai pengelola administratif, tetapi sebagai mitra strategis yang turut menentukan arah keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

5.3 Peran Karyawan

Karyawan memegang peran yang tidak kalah penting dalam pengelolaan risiko sumber daya manusia (SDM) di sebuah organisasi. Meskipun manajemen tingkat atas dan Departemen SDM seringkali menjadi aktor utama dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan risiko, keberhasilan implementasi kebijakan tersebut sangat bergantung pada partisipasi aktif dan komitmen dari karyawan. Karyawan, sebagai pelaksana langsung dalam organisasi, memiliki pengetahuan yang mendalam tentang kondisi lapangan dan situasi yang terjadi di tempat kerja. Oleh karena itu, mereka tidak hanya sebagai pihak yang terpengaruh oleh kebijakan, tetapi juga sebagai mitra yang dapat berkontribusi dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko yang mungkin timbul (Taufik & Ahmad, 2020).

Peran utama karyawan dalam pengelolaan risiko SDM adalah dalam hal identifikasi risiko. Sebagai pihak yang bekerja langsung

dengan berbagai prosedur operasional, karyawan memiliki informasi yang dapat membantu manajemen untuk mengetahui potensi masalah yang belum terdeteksi pada tingkat manajerial. Misalnya, mereka dapat melaporkan masalah terkait beban kerja yang berlebihan, kesulitan dalam memenuhi target, atau bahkan ketidakpuasan terhadap kebijakan tertentu yang dapat menimbulkan risiko tinggi, seperti rendahnya moral atau meningkatnya tingkat *turnover*. Dengan keterlibatan karyawan dalam proses identifikasi risiko, organisasi dapat lebih cepat mengatasi masalah yang timbul sebelum menjadi krisis yang lebih besar (Sutrisno & Yuliana, 2017).

Karyawan juga berperan dalam mendukung kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen terkait mitigasi risiko. Mereka harus memahami dengan jelas kebijakan organisasi yang berkaitan dengan pengelolaan risiko, baik yang terkait dengan keselamatan kerja, pengelolaan kinerja, maupun pengelolaan konflik. Kepatuhan terhadap prosedur yang telah ditetapkan merupakan salah satu bentuk kontribusi aktif karyawan dalam menjaga stabilitas organisasi dan mengurangi risiko yang mungkin timbul. Misalnya, karyawan yang mematuhi standar operasional prosedur (SOP) yang ada, serta melaksanakan tugas sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang telah ditetapkan, dapat mengurangi risiko terjadinya kecelakaan kerja, kesalahan dalam pekerjaan, atau konflik interpersonal yang dapat merusak hubungan kerja (Taufik & Ahmad, 2020).

Karyawan juga memegang peran dalam pengelolaan perubahan, yang seringkali menjadi sumber risiko dalam organisasi. Proses perubahan, baik itu perubahan teknologi, struktur organisasi, atau kebijakan baru, dapat menimbulkan kecemasan dan ketidakpastian di kalangan karyawan. Dalam situasi seperti ini, peran karyawan adalah untuk mengadopsi dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang

terjadi. Selain itu, karyawan juga dapat berperan dalam memberikan masukan atau feedback yang konstruktif terkait perubahan tersebut, sehingga manajemen dapat mengetahui apakah perubahan yang diterapkan berdampak positif atau justru menciptakan risiko baru yang perlu dikelola lebih lanjut. Keterlibatan karyawan dalam proses perubahan akan memperkecil resistensi dan meningkatkan keberhasilan penerapan perubahan itu sendiri (Nugroho & Anwar, 2018).

Karyawan juga berperan dalam membangun dan mempertahankan budaya organisasi yang mendukung pengelolaan risiko secara proaktif. Budaya organisasi yang mendukung pengelolaan risiko adalah budaya yang menekankan pentingnya keterbukaan, komunikasi yang efektif, serta kolaborasi antara manajemen dan karyawan. Karyawan yang merasa didengar dan dihargai dalam setiap keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan risiko akan lebih termotivasi untuk berperan aktif dalam menjaga lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Sebagai contoh, jika karyawan dilibatkan dalam program pelatihan atau forum diskusi mengenai manajemen risiko, mereka akan lebih paham tentang bagaimana risiko dapat mempengaruhi kinerja mereka dan bagaimana cara mengelola risiko tersebut secara kolektif (Sutrisno & Yuliana, 2017).

Peran karyawan dalam pengelolaan risiko juga tercermin dalam hal pengelolaan kinerja individu dan tim. Karyawan yang memiliki pemahaman yang baik tentang tujuan organisasi dan bagaimana kontribusi mereka dapat mempengaruhi pencapaian tujuan tersebut akan lebih termotivasi untuk menjaga kualitas kinerja mereka. Dengan kinerja yang baik, risiko yang berkaitan dengan penurunan produktivitas atau kesalahan kerja dapat diminimalkan. Selain itu, karyawan yang memiliki kesadaran akan pentingnya kinerja yang

optimal juga cenderung lebih cepat mengidentifikasi potensi masalah atau hambatan yang dapat memengaruhi kinerja tim atau organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang secara aktif melakukan perbaikan dalam pekerjaannya dan saling mendukung rekan kerja akan berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih resilient terhadap berbagai risiko yang ada (Taufik & Ahmad, 2020).

Karyawan berperan dalam menjaga kesejahteraan pribadi yang pada gilirannya akan mendukung pengelolaan risiko secara keseluruhan. Kesejahteraan karyawan, baik yang bersifat fisik, mental, maupun emosional, berhubungan erat dengan produktivitas dan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa sehat dan terjaga kesejahteraannya lebih cenderung untuk bekerja dengan baik, mengurangi risiko absensi yang tinggi atau bahkan kecelakaan kerja. Oleh karena itu, karyawan perlu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta memanfaatkan fasilitas yang disediakan oleh organisasi untuk mendukung kesejahteraan mereka. Organisasi, pada gilirannya, juga perlu memastikan bahwa program kesejahteraan yang ada dapat diakses dengan mudah oleh semua karyawan (Nugroho & Anwar, 2018).

Peran karyawan dalam pengelolaan risiko SDM sangat penting dan tidak bisa dipandang sebelah mata. Partisipasi aktif karyawan dalam proses identifikasi, mitigasi, dan evaluasi risiko, serta dalam membangun budaya organisasi yang mendukung pengelolaan risiko secara proaktif, akan memperkuat ketahanan organisasi terhadap berbagai tantangan. Karyawan bukan hanya sebagai pihak yang terpengaruh oleh kebijakan, tetapi juga sebagai elemen penting yang dapat memberikan kontribusi dalam menjaga stabilitas dan kelangsungan operasional organisasi.

5.4 Komunikasi Risiko

Komunikasi risiko memainkan peran yang sangat penting dalam pengelolaan risiko sumber daya manusia (SDM) di organisasi. Mengingat kompleksitas dan dinamisnya lingkungan kerja, keberhasilan pengelolaan risiko SDM tidak hanya bergantung pada identifikasi dan mitigasi risiko, tetapi juga pada bagaimana informasi mengenai risiko tersebut disampaikan dan diterima oleh semua pihak dalam organisasi. Komunikasi risiko yang efektif dapat membantu meminimalkan ketidakpastian dan meningkatkan kesadaran akan potensi masalah yang mungkin timbul, sehingga memudahkan tindakan preventif dan responsif untuk mengatasi masalah tersebut (Taufik & Ahmad, 2020). Oleh karena itu, pengelolaan komunikasi risiko harus menjadi bagian integral dari strategi pengelolaan risiko SDM yang lebih luas.

Aspek utama dalam komunikasi risiko adalah transparansi. Organisasi yang dapat menyampaikan risiko yang dihadapi dengan jelas kepada karyawan dan pemangku kepentingan lainnya cenderung lebih mampu mengatasi masalah yang muncul. Transparansi dalam komunikasi risiko mencakup penyampaian informasi yang tidak hanya terbatas pada masalah yang sudah ada, tetapi juga pada potensi risiko yang mungkin timbul di masa depan. Informasi ini harus disampaikan dengan cara yang mudah dipahami dan relevan bagi audiens yang berbeda, baik itu manajemen, karyawan, maupun pemangku kepentingan lainnya. Misalnya, jika suatu organisasi menghadapi risiko yang berkaitan dengan ketenagakerjaan, seperti perubahan regulasi ketenagakerjaan atau kebijakan pengurangan tenaga kerja, manajemen harus mampu menjelaskan hal tersebut dengan jelas kepada karyawan agar mereka dapat memahami implikasi kebijakan

dan dampaknya terhadap pekerjaan mereka (Sutrisno & Yuliana, 2017).

Keterlibatan aktif semua pihak dalam komunikasi risiko juga sangat penting. Komunikasi risiko yang satu arah atau top-down, yang hanya menyampaikan informasi dari manajemen ke karyawan tanpa adanya umpan balik, seringkali tidak efektif. Oleh karena itu, komunikasi risiko haruslah bersifat dua arah, di mana karyawan juga diberi kesempatan untuk menyampaikan kekhawatiran atau masukan mereka mengenai potensi risiko yang mereka hadapi dalam pekerjaan sehari-hari. Melalui forum-forum diskusi, survei kepuasan karyawan, atau pertemuan rutin dengan manajemen, karyawan dapat lebih aktif berpartisipasi dalam identifikasi dan mitigasi risiko yang mungkin tidak terlihat oleh manajemen. Karyawan yang merasa didengar akan lebih termotivasi untuk bekerja sama dalam upaya pengelolaan risiko, yang pada gilirannya akan meningkatkan efektivitas kebijakan pengelolaan risiko (Taufik & Ahmad, 2020).

Komunikasi risiko yang efektif juga mencakup aspek konsistensi dan frekuensi. Informasi yang diberikan kepada karyawan harus disampaikan secara konsisten, tanpa ada perbedaan interpretasi yang dapat menimbulkan kebingungannya. Misalnya, jika terjadi perubahan dalam kebijakan pengelolaan SDM yang berpotensi menambah risiko bagi karyawan, seperti kebijakan baru mengenai jam kerja atau sistem penilaian kinerja, manajemen harus menyampaikan informasi ini secara jelas dan berulang-ulang melalui berbagai saluran komunikasi. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki pemahaman yang sama tentang perubahan yang terjadi dan apa yang diharapkan dari mereka. Selain itu, komunikasi risiko juga harus dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa informasi yang diberikan tetap relevan dengan kondisi yang ada dan dapat diakses

oleh seluruh pihak yang terlibat dalam pengelolaan risiko (Nugroho & Anwar, 2018).

Komunikasi risiko juga harus mencakup penjelasan tentang langkah-langkah mitigasi yang akan diambil untuk mengatasi risiko tersebut. Manajemen harus menyampaikan dengan jelas apa yang telah dilakukan untuk mengurangi dampak risiko dan bagaimana karyawan dapat berperan dalam mendukung langkah mitigasi tersebut. Misalnya, dalam menghadapi risiko terkait dengan absensi atau produktivitas, manajemen dapat menjelaskan kebijakan baru mengenai fleksibilitas jam kerja atau program kesejahteraan yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Penjelasan yang jelas tentang langkah mitigasi ini akan membantu karyawan merasa lebih aman dan percaya bahwa organisasi memiliki rencana yang matang untuk mengatasi masalah yang mungkin timbul (Sutrisno & Yuliana, 2017).

Saluran komunikasi yang digunakan juga merupakan faktor penting dalam efektivitas komunikasi risiko. Di era digital saat ini, organisasi harus memanfaatkan berbagai saluran komunikasi yang ada, baik itu email, intranet perusahaan, aplikasi pesan instan, maupun pertemuan tatap muka. Setiap saluran komunikasi memiliki kelebihan dan kekurangannya sendiri, sehingga penting bagi organisasi untuk memilih saluran yang tepat berdasarkan konteks dan audiens yang ingin dijangkau. Misalnya, untuk komunikasi yang melibatkan informasi teknis yang mendalam, email atau intranet perusahaan dapat menjadi pilihan yang tepat. Namun, untuk masalah yang memerlukan diskusi lebih lanjut atau klarifikasi, pertemuan tatap muka atau forum diskusi lebih dianjurkan (Nugroho & Anwar, 2018).

Manajemen juga harus memperhatikan tone dan bahasa yang digunakan dalam komunikasi risiko. Penggunaan bahasa yang jelas, lugas, dan tidak ambigu sangat penting untuk menghindari kesalahpahaman yang dapat memperburuk situasi. Komunikasi yang terlalu teknis atau menggunakan jargon yang sulit dipahami oleh karyawan dapat menurunkan efektivitas pesan yang disampaikan. Sebaliknya, komunikasi yang sederhana dan mudah dipahami akan lebih cepat diterima oleh karyawan dan dapat meningkatkan partisipasi mereka dalam upaya pengelolaan risiko. Dengan demikian, komunikasi risiko haruslah disesuaikan dengan audiens yang dituju dan tujuan yang ingin dicapai (Taufik & Ahmad, 2020).

Penting untuk diingat bahwa komunikasi risiko bukanlah tugas yang hanya menjadi tanggung jawab Departemen SDM atau manajemen tingkat atas, tetapi harus menjadi tanggung jawab bersama di seluruh organisasi. Semua pihak, dari tingkat manajerial hingga karyawan, harus terlibat dalam proses komunikasi risiko ini untuk menciptakan lingkungan yang transparan, terbuka, dan responsif terhadap potensi risiko yang ada. Dengan komunikasi yang baik, organisasi dapat mengurangi ketidakpastian, mempercepat proses mitigasi, dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengelolaan risiko, yang pada gilirannya akan meningkatkan keberhasilan strategi pengelolaan risiko secara keseluruhan.

BAB VI

MONITORING DAN EVALUASI

PENDAHULUAN

Monitoring dan evaluasi (M&E) merupakan komponen kunci dalam manajemen risiko sumber daya manusia (SDM), yang bertujuan untuk memastikan bahwa strategi, kebijakan, dan kegiatan yang dirancang untuk mengelola risiko dapat berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam konteks manajemen risiko SDM, M&E tidak hanya berfungsi untuk mengukur efektivitas, tetapi juga untuk menilai apakah langkah-langkah yang diambil dalam mengelola risiko tersebut memberikan dampak yang positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Monitoring mencakup kegiatan pemantauan secara berkelanjutan terhadap proses dan hasil yang terkait dengan implementasi kebijakan atau program yang berhubungan dengan SDM. Dengan melakukan monitoring, organisasi dapat mendeteksi adanya penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan dan melakukan perbaikan segera.

Evaluasi, di sisi lain, berfokus pada penilaian mendalam terhadap hasil yang telah dicapai setelah implementasi kebijakan atau program SDM. Evaluasi membantu dalam memahami apakah tujuan yang telah ditetapkan dalam pengelolaan risiko SDM dapat tercapai dengan cara yang efisien dan efektif. Kedua kegiatan ini, monitoring dan evaluasi, harus dilakukan secara terintegrasi agar proses manajemen risiko SDM dapat diperbaiki dan disesuaikan dengan kondisi yang dinamis dalam organisasi. Salah satu tantangan utama dalam penerapan M&E pada manajemen risiko SDM adalah keterbatasan sumber daya, baik dari segi waktu, tenaga kerja, maupun biaya, yang sering kali

menghambat pelaksanaan kegiatan ini secara optimal. Oleh karena itu, dibutuhkan sistem M&E yang efisien dan berbasis pada teknologi untuk memastikan keberlanjutan dan akurasi dalam pengumpulan data.

Dalam menghadapi perkembangan organisasi yang semakin kompleks, sistem M&E yang baik juga harus mampu mengadaptasi perubahan serta memberikan umpan balik yang konstruktif untuk pengambilan keputusan strategis di masa depan. Misalnya, jika ditemukan adanya tren ketidakpuasan karyawan yang berhubungan dengan kebijakan manajemen SDM tertentu, hasil monitoring dan evaluasi dapat memberikan dasar yang kuat bagi manajemen untuk merancang kebijakan yang lebih tepat guna mengurangi risiko yang mungkin timbul, seperti tingginya angka *turnover* atau rendahnya motivasi karyawan. Sebagai bagian dari sistem M&E, pengumpulan data kualitatif dan kuantitatif juga sangat penting dalam memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai dinamika yang terjadi dalam organisasi. Oleh karena itu, pengembangan dan penerapan mekanisme monitoring dan evaluasi dalam manajemen risiko SDM tidak hanya bermanfaat bagi organisasi untuk mengurangi risiko, tetapi juga untuk meningkatkan kinerja dan daya saing di pasar.

6.1 Indikator Kinerja Utama (KPI)

Indikator Kinerja Utama (KPI) merupakan alat yang sangat penting dalam manajemen risiko sumber daya manusia (SDM), karena KPI berfungsi sebagai parameter yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi sejauh mana organisasi berhasil mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam pengelolaan SDM. KPI dalam konteks manajemen risiko SDM biasanya berfokus pada aspek-aspek seperti produktivitas karyawan, kepuasan kerja, tingkat absensi, *turnover*

karyawan, serta kualitas hubungan antara manajemen dan karyawan. Pemilihan KPI yang tepat dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi potensi risiko yang berkaitan dengan SDM dan mengambil langkah-langkah mitigasi yang diperlukan untuk meminimalkan dampak negatif dari risiko tersebut.



Gambar 4. Indikator Kinerja Utama (KPI)

KPI yang digunakan dalam manajemen risiko SDM sebaiknya bersifat spesifik, terukur, dan relevan dengan tujuan organisasi. Salah satu prinsip dasar dalam menetapkan KPI adalah memastikan bahwa indikator yang dipilih dapat memberikan gambaran yang jelas dan akurat mengenai kinerja individu atau tim dalam organisasi (Mardianty, 2024). Misalnya, tingkat *turnover* karyawan dapat dijadikan sebagai KPI untuk mengukur keberhasilan organisasi dalam mempertahankan karyawan terbaik, sementara tingkat kepuasan kerja dapat menggambarkan sejauh mana kebijakan dan praktik manajemen

SDM berkontribusi terhadap kenyamanan dan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, KPI harus mampu memberikan informasi yang cukup untuk menilai apakah strategi dan kebijakan yang diterapkan dalam manajemen SDM efektif dalam mencapai tujuan organisasi, serta untuk mengidentifikasi potensi risiko yang perlu ditangani.

Pengukuran KPI tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada proses. Proses dalam pengelolaan SDM, seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, serta manajemen kinerja, harus dievaluasi secara teratur untuk memastikan bahwa setiap langkah yang diambil dalam SDM dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif. Oleh karena itu, pengembangan dan penggunaan KPI memerlukan perhatian yang cermat terhadap aspek-aspek yang dapat memengaruhi kinerja organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam hal ini, KPI juga berfungsi sebagai alat yang dapat digunakan untuk mendeteksi dan mengelola risiko-risiko yang muncul dalam pengelolaan SDM.

Penting untuk memperhatikan bahwa KPI harus selalu relevan dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan organisasi. Sebagai contoh, dalam menghadapi tantangan yang dihadapi oleh perusahaan pada masa pandemi, KPI yang digunakan untuk mengukur kinerja SDM harus mampu mencerminkan dinamika perubahan tersebut. Perubahan dalam sistem kerja, seperti peralihan ke kerja jarak jauh atau hybrid, serta perubahan dalam pola komunikasi dan kolaborasi, harus tercermin dalam indikator yang digunakan. Oleh karena itu, penggunaan KPI dalam manajemen risiko SDM harus bersifat dinamis dan adaptif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Penggunaan KPI juga memerlukan sistem pelaporan dan pemantauan yang efektif. Setiap indikator harus dilaporkan secara berkala dan dianalisis untuk melihat tren dan pola yang muncul. Sistem pelaporan ini harus memfasilitasi pemangku kepentingan dalam organisasi untuk memahami kinerja SDM dan membuat keputusan yang tepat dalam hal pengelolaan risiko. Misalnya, apabila data menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan meningkat, hal ini dapat menjadi indikator adanya masalah dalam lingkungan kerja atau kebijakan SDM yang perlu segera dievaluasi dan ditindaklanjuti. Di sinilah pentingnya pemahaman terhadap proses manajemen risiko, yang tidak hanya berfokus pada identifikasi dan mitigasi risiko, tetapi juga pada evaluasi dan penyesuaian kebijakan serta strategi yang diterapkan dalam SDM.

KPI dalam manajemen risiko SDM berfungsi sebagai alat ukur yang sangat penting dalam menilai efektivitas kebijakan dan strategi yang diterapkan. Melalui penggunaan KPI yang tepat, organisasi dapat memantau kinerja SDM secara lebih sistematis dan terarah, serta membuat keputusan yang lebih baik untuk mengelola risiko yang ada. Dengan demikian, KPI tidak hanya berfungsi sebagai indikator kinerja, tetapi juga sebagai alat untuk proaktif dalam mengelola dan mengurangi potensi risiko yang bisa berdampak pada kinerja organisasi.

6.2 Audit Risiko

Audit risiko dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko yang berkaitan dengan pengelolaan SDM di sebuah organisasi. Tujuan utama dari audit risiko SDM adalah untuk memastikan bahwa kebijakan dan praktik SDM

yang diterapkan dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan meminimalkan potensi risiko yang dapat menghambat kinerja atau merugikan perusahaan. Audit risiko juga berfungsi untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana risiko-risiko yang ada dalam pengelolaan SDM dapat dikelola secara efektif dan efisien, serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan jika diperlukan.

Proses audit risiko SDM dimulai dengan identifikasi risiko yang ada dalam berbagai aspek pengelolaan SDM, seperti rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi dan tunjangan, serta hubungan industri. Risiko-risiko ini dapat berupa risiko hukum, risiko reputasi, risiko terkait kepuasan karyawan, atau risiko yang berkaitan dengan ketidaksesuaian antara keterampilan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Dalam melakukan identifikasi risiko, auditor risiko SDM harus mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi pengelolaan SDM, seperti perubahan regulasi, dinamika pasar tenaga kerja, serta budaya organisasi yang berkembang.

Setelah risiko-risiko tersebut diidentifikasi, tahap berikutnya dalam audit risiko adalah melakukan evaluasi terhadap risiko tersebut. Evaluasi ini dilakukan dengan cara menilai dampak potensial dan kemungkinan terjadinya setiap risiko yang telah diidentifikasi. Dalam evaluasi ini, auditor akan menggunakan berbagai alat dan teknik analisis, seperti analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), analisis dampak, dan analisis probabilitas. Tujuan dari evaluasi adalah untuk memberikan gambaran yang jelas tentang risiko mana yang paling besar dan membutuhkan perhatian lebih dari manajemen. Misalnya, jika tingkat *turnover* karyawan tinggi, hal ini bisa menjadi risiko yang sangat besar bagi organisasi,

karena dapat memengaruhi produktivitas dan kinerja secara keseluruhan.

Selanjutnya, auditor risiko akan mengembangkan rekomendasi untuk mengelola atau mengurangi risiko-risiko yang teridentifikasi. Strategi mitigasi risiko ini dapat bervariasi, tergantung pada jenis dan dampak dari risiko tersebut. Dalam hal risiko ketidakpuasan karyawan yang dapat berujung pada tingginya *turnover*, strategi mitigasi mungkin mencakup peningkatan program pelatihan dan pengembangan, perubahan dalam kebijakan kompensasi, atau perbaikan dalam sistem manajemen kinerja. Dalam beberapa kasus, risiko yang teridentifikasi mungkin memerlukan perubahan dalam struktur organisasi atau budaya perusahaan agar lebih selaras dengan tujuan dan kebutuhan perusahaan.

Audit risiko juga mencakup pengujian terhadap efektivitas kontrol yang ada dalam pengelolaan SDM. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan dapat mengurangi risiko-risiko yang ada sesuai dengan yang diharapkan. Misalnya, dalam audit risiko terkait rekrutmen, auditor akan memeriksa apakah prosedur seleksi yang diterapkan sudah sesuai dengan standar yang berlaku dan dapat mengidentifikasi kandidat yang tepat untuk posisi yang dibutuhkan. Jika terdapat kelemahan dalam prosedur seleksi, hal ini dapat meningkatkan risiko organisasi dalam mendapatkan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Audit risiko SDM juga memerlukan pemantauan berkelanjutan untuk memastikan bahwa kebijakan dan langkah mitigasi yang telah diimplementasikan benar-benar efektif dalam mengurangi atau mengelola risiko. Oleh karena itu, audit risiko tidak hanya dilakukan

sekali, melainkan harus menjadi bagian dari siklus manajemen risiko yang berkelanjutan. Dengan melakukan audit risiko secara rutin, organisasi dapat dengan cepat mengidentifikasi potensi masalah dan mengambil tindakan korektif sebelum masalah tersebut berkembang menjadi risiko yang lebih besar.

Aspek penting dalam audit risiko SDM adalah komunikasi. Hasil audit harus disampaikan dengan jelas kepada manajemen dan pemangku kepentingan lainnya, agar langkah-langkah perbaikan yang diperlukan dapat segera diambil. Komunikasi yang efektif antara auditor dan manajemen akan memudahkan implementasi rekomendasi audit dan memastikan bahwa organisasi dapat bertindak dengan cepat dan tepat dalam mengatasi risiko yang teridentifikasi. Selain itu, audit risiko yang transparan dan jelas dapat meningkatkan kepercayaan karyawan dan pemangku kepentingan lainnya terhadap manajemen organisasi, karena menunjukkan komitmen perusahaan terhadap pengelolaan risiko secara profesional dan sistematis.

Audit risiko dalam manajemen SDM adalah proses yang sangat penting untuk memastikan bahwa setiap risiko yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dapat dikelola dengan baik. Dengan melakukan audit risiko secara rutin, organisasi dapat mengidentifikasi potensi masalah lebih awal, mengembangkan strategi mitigasi yang tepat, serta memastikan bahwa kebijakan dan praktik SDM yang diterapkan mendukung tujuan jangka panjang organisasi dengan meminimalkan potensi risiko yang dapat merugikan.

6.3 Tinjauan Berkala

Tinjauan berkala merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen risiko sumber daya manusia (SDM), karena melalui tinjauan ini, organisasi dapat memastikan bahwa kebijakan, prosedur,

dan praktik SDM yang diterapkan tetap relevan, efektif, dan mampu mengelola risiko secara optimal. Tinjauan berkala juga berfungsi untuk menilai apakah strategi yang diterapkan dalam pengelolaan SDM berjalan sesuai dengan tujuan jangka panjang organisasi dan untuk mengidentifikasi perubahan kondisi yang dapat mempengaruhi efektivitas kebijakan dan prosedur SDM. Proses tinjauan ini memungkinkan organisasi untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap faktor-faktor yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan serta dampaknya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Tinjauan berkala berfokus pada analisis dan penilaian terhadap kebijakan serta praktik-praktik yang ada dalam pengelolaan SDM, mulai dari rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, kompensasi, hingga kepuasan dan retensi karyawan. Proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi apakah ada potensi risiko yang belum terdeteksi atau apakah risiko yang telah teridentifikasi dapat dikelola dengan lebih efektif. Misalnya, jika data menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan di departemen tertentu lebih tinggi dibandingkan dengan departemen lainnya, tinjauan berkala akan membantu untuk menilai penyebabnya, apakah terkait dengan kebijakan SDM, kondisi kerja, atau faktor lain yang mungkin memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.

Tinjauan berkala juga memungkinkan organisasi untuk mengukur sejauh mana tindakan yang telah diambil untuk mengurangi atau mengelola risiko berjalan efektif. Dengan melakukan evaluasi secara berkala, organisasi dapat mengidentifikasi perubahan yang diperlukan dalam kebijakan atau prosedur yang sudah ada, serta menyesuaikan strategi pengelolaan SDM dengan perkembangan yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Misalnya, dalam era digital saat ini, teknologi mempengaruhi cara kerja, komunikasi,

dan kolaborasi antara karyawan. Tinjauan berkala dapat membantu organisasi mengevaluasi apakah teknologi yang diterapkan dalam manajemen SDM sudah sesuai dengan kebutuhan saat ini, atau apakah ada risiko yang muncul akibat penerapan teknologi yang tidak tepat.

Aspek penting dalam tinjauan berkala adalah pengumpulan dan analisis data secara sistematis. Data yang dikumpulkan selama tinjauan harus mencakup berbagai informasi terkait kinerja SDM, seperti hasil evaluasi kinerja, tingkat absensi, retensi karyawan, serta umpan balik dari karyawan mengenai kebijakan dan prosedur yang diterapkan. Analisis data ini bertujuan untuk melihat apakah ada perubahan signifikan dalam tren yang dapat menunjukkan adanya masalah atau risiko yang perlu segera diatasi. Dengan menggunakan data yang objektif dan relevan, tinjauan berkala dapat memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai kondisi pengelolaan SDM di organisasi.

Keterlibatan semua pihak yang terlibat dalam manajemen SDM sangat penting. Manajer lini, HRD, dan pimpinan organisasi harus aktif terlibat dalam proses ini, karena mereka memiliki pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika di tingkat operasional. Kolaborasi antara berbagai pemangku kepentingan dalam organisasi akan memperkaya tinjauan yang dilakukan dan menghasilkan rekomendasi yang lebih komprehensif. Melalui proses ini, pihak-pihak terkait dapat saling berbagi perspektif dan mencari solusi terbaik untuk mengatasi masalah yang muncul.

Tinjauan berkala juga memberikan kesempatan untuk melakukan benchmarking, yaitu membandingkan kinerja dan praktik SDM organisasi dengan praktik terbaik yang ada di industri atau sektor sejenis. Dengan melakukan benchmarking, organisasi dapat melihat di

mana posisi mereka dibandingkan dengan pesaing atau standar industri, serta mengetahui area mana yang perlu diperbaiki. Misalnya, jika tinjauan menunjukkan bahwa perusahaan tertinggal dalam hal kebijakan kompensasi dibandingkan dengan pesaing, hal ini dapat menjadi indikasi bahwa perusahaan perlu melakukan penyesuaian untuk menjaga daya saing dan mengurangi risiko kehilangan talenta terbaik.

Proses tinjauan berkala yang efektif juga harus didukung oleh sistem pelaporan yang transparan. Hasil dari tinjauan harus disampaikan kepada manajemen puncak dan pihak-pihak terkait dengan cara yang jelas dan terstruktur. Selain itu, hasil tinjauan harus diteruskan ke seluruh organisasi agar setiap bagian dapat memahami temuan-temuan yang ada dan berkontribusi pada implementasi perubahan yang diperlukan. Komunikasi yang baik dalam proses ini sangat penting agar organisasi dapat merespons temuan tinjauan dengan tindakan yang tepat.

Tinjauan berkala adalah salah satu cara terbaik untuk memastikan bahwa organisasi dapat terus berkembang dalam pengelolaan risiko SDM. Dengan melakukan tinjauan secara rutin, organisasi tidak hanya dapat mengidentifikasi dan mengelola risiko dengan lebih baik, tetapi juga dapat meningkatkan efektivitas kebijakan dan strategi yang diterapkan. Tinjauan berkala memungkinkan organisasi untuk selalu berada di jalur yang tepat, menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, dan memastikan bahwa pengelolaan SDM dapat mendukung pencapaian tujuan strategis jangka panjang perusahaan.

6.4 Pembelajaran dari Kegagalan

Pembelajaran dari kegagalan merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen risiko sumber daya manusia (SDM).

Kegagalan yang terjadi dalam pengelolaan SDM, meskipun tidak diinginkan, sering kali memberikan pelajaran berharga yang dapat memperbaiki sistem dan praktik di masa depan. Organisasi yang mampu mengambil hikmah dari kegagalan akan lebih siap menghadapi tantangan di masa mendatang dan mengurangi potensi risiko yang sama terulang kembali. Dalam konteks SDM, kegagalan sering kali berhubungan dengan keputusan yang tidak tepat dalam hal rekrutmen, pengelolaan kinerja, manajemen hubungan industrial, atau kebijakan kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan karyawan.

Kegagalan dalam manajemen SDM dapat terjadi karena berbagai faktor, seperti ketidaksesuaian antara keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dan kebutuhan organisasi, ketidakmampuan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, atau kebijakan yang tidak responsif terhadap perubahan dinamika pasar tenaga kerja. Misalnya, kegagalan dalam mempertahankan karyawan terbaik atau tingginya tingkat *turnover* karyawan dapat disebabkan oleh kurangnya perhatian terhadap kepuasan dan kebutuhan karier karyawan, kurangnya pengembangan keterampilan, atau bahkan kebijakan manajerial yang tidak mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kegagalan-kegagalan semacam ini harus dipandang sebagai peluang untuk memperbaiki dan memperkuat sistem manajemen SDM.

Pembelajaran yang dapat diperoleh dari kegagalan tidak hanya terletak pada identifikasi kesalahan, tetapi juga pada proses refleksi dan perbaikan yang dilakukan setelah kegagalan tersebut terjadi. Sebuah organisasi yang cenderung menutupi kegagalan atau tidak melakukan evaluasi terhadap kesalahan yang terjadi akan kesulitan untuk berkembang dan mengurangi risiko di masa depan. Oleh karena itu, budaya organisasi yang mendukung transparansi, keterbukaan, dan

keinginan untuk belajar dari kesalahan sangat penting dalam menciptakan iklim yang positif untuk perbaikan berkelanjutan. Melalui pembelajaran dari kegagalan, organisasi dapat mengembangkan mekanisme yang lebih baik dalam hal rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, dan kebijakan SDM lainnya.

Contoh kegagalan yang umum terjadi dalam pengelolaan SDM adalah ketidakcocokan antara kandidat dan posisi yang dijabat setelah proses rekrutmen. Seringkali, perusahaan kurang memperhatikan kecocokan budaya organisasi, keterampilan interpersonal, atau potensi pengembangan jangka panjang kandidat saat melakukan seleksi. Akibatnya, karyawan yang tidak sesuai dengan nilai dan budaya organisasi dapat mengalami ketidaknyamanan dalam bekerja, yang berujung pada rendahnya kinerja atau bahkan keputusan untuk mengundurkan diri. Kegagalan ini dapat menjadi pelajaran berharga untuk memperbaiki proses seleksi dan penilaian, dengan memasukkan aspek-aspek non-teknis seperti kecocokan budaya dan kemampuan adaptasi ke dalam kriteria seleksi (Mardianty, 2024).

Kegagalan dalam manajemen kinerja juga menjadi hal yang sering terjadi, terutama ketika organisasi tidak memiliki sistem yang jelas dan objektif untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Tanpa adanya sistem penilaian yang tepat, karyawan mungkin merasa tidak dihargai, yang akhirnya mempengaruhi motivasi dan kinerja mereka. Evaluasi kinerja yang buruk juga dapat meningkatkan risiko ketidakpuasan karyawan dan bahkan memperburuk tingkat retensi. Pembelajaran yang dapat diambil dari kegagalan ini adalah perlunya memperkenalkan sistem manajemen kinerja yang lebih transparan dan berbasis pada feedback konstruktif, serta meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan terkait tujuan kinerja yang ingin dicapai.

Kegagalan dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung juga dapat menambah kompleksitas dalam manajemen risiko SDM. Ketidakmampuan dalam menyikapi perbedaan individu, baik dari segi gender, etnis, maupun latar belakang pendidikan, bisa menciptakan ketegangan internal yang berujung pada konflik. Hal ini tidak hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga dapat merusak reputasi perusahaan dan memunculkan risiko hukum. Oleh karena itu, kegagalan semacam ini mengajarkan pentingnya membangun kebijakan keberagaman dan inklusi yang jelas serta memberikan pelatihan bagi manajer dan karyawan untuk mengelola perbedaan dengan bijak.

Pembelajaran dari kegagalan dalam manajemen risiko SDM harus dilihat sebagai bagian dari proses perbaikan berkelanjutan yang mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Setelah kegagalan terjadi, organisasi harus melakukan evaluasi secara menyeluruh, mencari akar penyebab, dan merumuskan langkah-langkah korektif yang diperlukan untuk mengatasi masalah tersebut. Dengan demikian, kegagalan bukanlah akhir dari proses, melainkan titik awal untuk perbaikan dan inovasi yang lebih baik di masa depan.

Pentingnya pembelajaran dari kegagalan dalam manajemen SDM juga berkaitan dengan peran kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menerima kegagalan dan menggunakannya sebagai bahan pembelajaran akan menciptakan budaya organisasi yang tangguh dan adaptif terhadap perubahan. Kepemimpinan yang berbasis pada pembelajaran dari kegagalan memungkinkan organisasi untuk berkembang lebih cepat, mengurangi risiko yang tidak terkelola, dan mengoptimalkan potensi karyawan untuk mendukung tujuan bersama. Pembelajaran dari kegagalan dalam manajemen risiko SDM tidak hanya penting untuk mengelola potensi

masalah di masa depan, tetapi juga untuk menciptakan lingkungan yang mendukung perbaikan terus-menerus. Dengan mengubah kegagalan menjadi peluang untuk belajar, organisasi dapat membangun sistem pengelolaan SDM yang lebih kuat, lebih adaptif, dan lebih siap untuk menghadapi tantangan yang ada.

BAB VII

RISIKO KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA

PENDAHULUAN

Kesehatan dan keselamatan kerja (K3) merupakan faktor krusial yang perlu dikelola secara tepat untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan produktif. Risiko kesehatan dan keselamatan kerja bukan hanya berpengaruh terhadap kesejahteraan pekerja, tetapi juga dapat memengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kejadian kecelakaan kerja, penyakit akibat kerja, atau gangguan kesehatan yang muncul di lingkungan kerja dapat menyebabkan kerugian finansial yang besar bagi perusahaan, baik dalam bentuk klaim asuransi, biaya perawatan kesehatan, maupun penurunan produktivitas akibat absensi atau penurunan kualitas kerja. Oleh karena itu, manajemen risiko K3 harus dilakukan dengan serius, melibatkan berbagai aspek seperti identifikasi bahaya, evaluasi risiko, serta implementasi tindakan pencegahan dan mitigasi yang efektif.

Peraturan perundang-undangan di Indonesia, seperti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja, telah mengatur kewajiban setiap perusahaan untuk melindungi tenaga kerjanya dari bahaya yang dapat muncul di tempat kerja. Meskipun demikian, penerapan prinsip K3 dalam dunia industri masih menjadi tantangan besar, mengingat kompleksitas dan keberagaman faktor yang dapat menyebabkan kecelakaan kerja atau penyakit akibat kerja. Risiko kesehatan dan keselamatan kerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk faktor fisik, kimia, ergonomi, psikososial, serta faktor organisasi dan lingkungan kerja yang sering kali mempengaruhi kondisi kesehatan pekerja.

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang tidak secara serius menangani masalah K3 dapat menghadapi peningkatan jumlah kecelakaan kerja dan gangguan kesehatan yang pada gilirannya berdampak pada produktivitas dan citra perusahaan di mata publik. Oleh karena itu, pengelolaan risiko K3 harus dilakukan secara proaktif dan terencana, mulai dari identifikasi potensi bahaya, evaluasi risiko, pengendalian risiko, hingga pengawasan pelaksanaan program K3 secara berkelanjutan. Dalam implementasinya, keterlibatan semua pihak, baik manajemen, pekerja, maupun pemerintah, sangat dibutuhkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat.

Melalui pendekatan yang sistematis dan berbasis bukti, perusahaan diharapkan dapat meminimalkan risiko kesehatan dan keselamatan kerja, serta menciptakan budaya K3 yang berkelanjutan. Pemahaman tentang risiko kesehatan dan keselamatan kerja juga harus dipahami oleh setiap individu di tempat kerja, sehingga mereka dapat berperan aktif dalam menjaga keselamatan diri sendiri dan rekan-rekannya. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya memenuhi kewajiban hukum, tetapi juga berkontribusi terhadap penciptaan lingkungan kerja yang lebih baik dan lebih manusiawi bagi seluruh pekerjanya.

7.1 Pengertian K3

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) adalah konsep yang mencakup upaya sistematis untuk melindungi pekerja dari bahaya yang dapat terjadi di tempat kerja. K3 berfokus pada pencegahan kecelakaan kerja, penyakit akibat kerja, serta menjaga kesehatan fisik dan mental pekerja dalam menjalankan aktivitasnya. Secara lebih khusus, K3 bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan bebas dari risiko yang dapat mengancam keselamatan

pekerja. Dalam konteks ini, K3 bukan hanya merupakan tanggung jawab pekerja, tetapi juga tanggung jawab pengusaha dan pihak terkait lainnya, termasuk pemerintah, yang berperan dalam menciptakan dan mengawasi kebijakan-kebijakan terkait keselamatan dan kesehatan kerja.

Penerapan K3 yang efektif di tempat kerja melibatkan berbagai elemen penting, di antaranya adalah identifikasi bahaya, penilaian risiko, serta pengendalian risiko yang sesuai. Setiap tempat kerja memiliki karakteristik dan potensi bahaya yang berbeda-beda, sehingga pengelolaan K3 harus dilakukan secara spesifik, disesuaikan dengan kondisi dan jenis pekerjaan yang ada. Bahaya di tempat kerja dapat dibedakan menjadi beberapa kategori, antara lain: bahaya fisik (seperti kebisingan, temperatur ekstrem, atau radiasi), bahaya kimia (seperti paparan bahan beracun atau gas berbahaya), bahaya ergonomi (terkait dengan postur tubuh yang tidak sesuai, atau pergerakan repetitif), serta bahaya psikososial (seperti stres kerja atau intimidasi) (Soewarto, 2017).

K3 di Indonesia diatur oleh sejumlah peraturan, salah satunya adalah Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja. Undang-Undang ini menekankan bahwa setiap perusahaan wajib melaksanakan upaya perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja untuk mencegah terjadinya kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Selain itu, K3 juga menjadi bagian integral dalam sistem manajemen perusahaan yang lebih luas, termasuk sistem manajemen mutu dan sistem manajemen lingkungan. Oleh karena itu, penerapan K3 tidak hanya bergantung pada kepatuhan terhadap peraturan, tetapi juga harus menjadi bagian dari budaya perusahaan yang mendukung kesejahteraan seluruh karyawan.

Konsep K3 berkembang seiring dengan kemajuan teknologi dan perubahan kondisi sosial di tempat kerja. Pada awalnya, K3 lebih fokus pada pencegahan kecelakaan fisik di industri berat dan konstruksi. Namun, seiring berjalannya waktu, perhatian terhadap K3 juga mencakup masalah kesehatan jangka panjang akibat paparan bahan kimia berbahaya, polusi udara, hingga gangguan kesehatan mental akibat stres kerja atau beban kerja yang berlebihan (Prasetyo, 2016). Dalam praktiknya, manajemen risiko K3 melibatkan tahapan-tahapan yang terdiri dari identifikasi potensi bahaya, evaluasi tingkat risiko, serta perumusan kebijakan dan prosedur pengendalian risiko yang sesuai. Pendekatan ini dilakukan secara berkelanjutan dan melibatkan semua pihak yang ada di tempat kerja, termasuk pekerja itu sendiri, manajemen perusahaan, hingga regulator yang mengawasi kepatuhan terhadap standar keselamatan dan kesehatan kerja.

Penting untuk menyadari bahwa faktor-faktor eksternal, seperti peraturan pemerintah, standar internasional, serta pengaruh budaya kerja dan sosial di suatu negara, juga memengaruhi penerapan K3 di tempat kerja. Negara-negara dengan tingkat kesadaran K3 yang tinggi, seperti negara-negara maju di Eropa dan Amerika Utara, biasanya telah menerapkan standar yang lebih ketat terkait K3. Sementara itu, di beberapa negara berkembang, termasuk Indonesia, meskipun telah ada upaya regulasi, penerapan K3 masih menghadapi tantangan terkait kurangnya kesadaran, sumber daya, dan pelatihan yang memadai (Siregar & Simatupang, 2017). Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan K3 bagi pekerja dan manajer sangat penting dilakukan agar setiap individu dapat memahami bahaya yang ada di lingkungan kerjanya dan tahu bagaimana cara melindungi dirinya.

Pentingnya penerapan K3 yang baik tidak hanya terlihat dari aspek kepatuhan terhadap hukum, tetapi juga dari dampak positif yang

ditimbulkan bagi organisasi. Perusahaan yang memperhatikan K3 dengan baik cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi, mengurangi angka kecelakaan kerja, serta meningkatkan moral dan motivasi pekerja. Sebaliknya, perusahaan yang mengabaikan K3 berisiko menghadapi kerugian besar, baik dari segi finansial akibat biaya medis, denda, dan klaim asuransi, maupun dari segi reputasi yang dapat merusak citra perusahaan di mata publik. Oleh karena itu, keberhasilan manajemen K3 tidak hanya diukur dari angka kecelakaan yang dapat diminimalisir, tetapi juga dari bagaimana K3 menjadi bagian dari budaya kerja yang mendukung kesejahteraan seluruh pekerja.

Pengertian K3 mencakup lebih dari sekadar kewajiban hukum, melainkan sebuah pendekatan yang holistik dan terintegrasi untuk menjaga keselamatan dan kesehatan pekerja. Dengan mengimplementasikan sistem manajemen K3 yang baik, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan produktif, serta meningkatkan kesejahteraan pekerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, manajemen K3 harus dipandang sebagai bagian penting dari strategi organisasi untuk mencapai keberlanjutan dan kesuksesan dalam jangka panjang.

7.2 Identifikasi Risiko K3

Identifikasi risiko Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) merupakan tahap awal yang sangat penting dalam manajemen risiko K3 di tempat kerja. Proses identifikasi ini bertujuan untuk menemukan potensi bahaya atau risiko yang dapat membahayakan keselamatan dan kesehatan pekerja. Tanpa adanya identifikasi yang jelas dan menyeluruh, risiko yang ada mungkin tidak dapat ditangani dengan baik, yang pada akhirnya bisa menyebabkan kecelakaan atau penyakit

akibat kerja yang merugikan perusahaan dan pekerja itu sendiri. Oleh karena itu, setiap organisasi wajib untuk melakukan identifikasi risiko secara terstruktur, sistematis, dan berkelanjutan guna menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat.

Proses identifikasi risiko K3 dimulai dengan memahami kondisi dan situasi tempat kerja yang berpotensi menimbulkan bahaya. Bahaya ini bisa berasal dari berbagai aspek, termasuk bahaya fisik, kimia, ergonomi, dan psikososial. Bahaya fisik mencakup faktor-faktor seperti kebisingan, getaran, suhu ekstrem, dan radiasi. Sementara itu, bahaya kimia berhubungan dengan bahan atau zat kimia yang dapat mengancam kesehatan pekerja, seperti paparan gas berbahaya, uap, atau bahan beracun. Bahaya ergonomi muncul akibat kondisi fisik yang tidak sesuai dengan kebutuhan tubuh pekerja, seperti penggunaan alat atau mesin yang tidak ergonomis, postur kerja yang buruk, atau pekerjaan yang menuntut gerakan repetitif. Terakhir, bahaya psikososial yang berkaitan dengan faktor-faktor seperti stres, tekanan pekerjaan, atau hubungan antar pekerja yang tidak sehat juga harus diidentifikasi (Yunianto & Saputra, 2019).

Untuk melakukan identifikasi risiko K3 dengan efektif, perusahaan harus melibatkan semua pihak yang ada di tempat kerja. Pekerja yang langsung terlibat dalam kegiatan operasional adalah pihak yang memiliki pengetahuan langsung tentang bahaya-bahaya yang ada di lapangan. Oleh karena itu, mereka perlu dilibatkan dalam proses identifikasi melalui diskusi, wawancara, atau observasi langsung. Selain itu, manajemen perusahaan juga perlu memberikan dukungan penuh terhadap proses ini, seperti menyediakan waktu dan sumber daya untuk kegiatan identifikasi bahaya. Pendekatan ini akan memastikan bahwa identifikasi dilakukan secara menyeluruh dan

melibatkan berbagai perspektif yang relevan (Siregar & Simatupang, 2017).

Salah satu metode yang umum digunakan untuk mengidentifikasi risiko K3 adalah melalui **pemeriksaan tempat kerja** atau *walk-through survey*, di mana tim K3 melakukan inspeksi langsung di lapangan untuk mengidentifikasi potensi bahaya yang mungkin ada. Selain itu, perusahaan juga dapat menggunakan **analisis risiko berbasis pekerjaan (Job Hazard Analysis/JHA)**, di mana setiap tugas atau pekerjaan dianalisis secara rinci untuk mengetahui bahaya yang terkait dengan pekerjaan tersebut. Setiap tahapan dalam proses pekerjaan dievaluasi untuk melihat potensi bahaya yang mungkin terjadi dan menentukan tindakan pencegahan yang sesuai. Teknik lainnya adalah **analisis sebab-akibat** yang digunakan untuk menggali akar penyebab dari kecelakaan kerja yang sudah terjadi atau potensi kecelakaan yang mungkin terjadi di masa depan (Prasetyo, 2016).

Proses identifikasi risiko juga dapat menggunakan alat bantu atau perangkat lunak yang memudahkan analisis dan pencatatan temuan-temuan risiko. Teknologi ini semakin berkembang, dengan sistem manajemen K3 berbasis digital yang memungkinkan pemantauan dan pengelolaan risiko secara real-time. Selain itu, pemetaan risiko yang berbasis pada **matriks risiko** (risk matrix) sering digunakan untuk membantu memprioritaskan risiko berdasarkan tingkat kemungkinan terjadinya dan dampaknya terhadap keselamatan dan kesehatan pekerja. Matriks ini memungkinkan perusahaan untuk mengetahui risiko mana yang harus ditangani segera dan mana yang dapat diberi prioritas lebih rendah (Soewarto, 2017).

Langkah selanjutnya adalah mengevaluasi tingkat keparahan dan kemungkinan terjadinya bahaya tersebut. Evaluasi ini penting untuk

menentukan langkah-langkah pengendalian yang tepat dan menilai apakah risiko tersebut dapat diterima atau perlu dihilangkan sepenuhnya. Dalam evaluasi ini, penting untuk memperhatikan **tahapan pengendalian risiko**, yang diurutkan berdasarkan hierarki pengendalian, mulai dari penghindaran risiko (eliminasi bahaya) hingga penggunaan alat pelindung diri (APD) sebagai pengendalian terakhir. Jika suatu risiko tidak dapat dihilangkan, maka langkah-langkah pengendalian lainnya seperti substitusi bahan berbahaya, rekayasa desain tempat kerja, atau penerapan prosedur kerja yang aman harus diterapkan.

Identifikasi risiko K3 bukanlah sebuah kegiatan yang sekali dilakukan, tetapi harus dilaksanakan secara berkala, mengingat kondisi tempat kerja yang bisa berubah seiring waktu. Perubahan teknologi, proses kerja, atau kebijakan perusahaan dapat membawa risiko baru yang sebelumnya tidak terdeteksi. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu memperbarui dan meninjau kembali identifikasi risiko secara rutin, serta memastikan bahwa semua pekerja diberikan pelatihan yang memadai untuk memahami bahaya yang ada dan bagaimana cara menghindarinya (Mardianty, 2024).

Sebagai bagian dari implementasi yang lebih luas, perusahaan juga harus mengedukasi pekerja tentang pentingnya identifikasi risiko dan mengajak mereka untuk berperan aktif dalam proses ini. Pekerja yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional lebih paham akan potensi bahaya dan cara-cara untuk menghindari kecelakaan atau penyakit akibat kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus memfasilitasi komunikasi yang terbuka antara manajer, pekerja, dan pihak terkait lainnya untuk memperkuat pemahaman dan kesadaran tentang pentingnya identifikasi risiko K3 (Yunianto & Saputra, 2019). Identifikasi risiko K3 adalah langkah yang sangat vital dalam

menciptakan tempat kerja yang aman dan sehat. Proses ini harus dilakukan secara sistematis, melibatkan semua pihak, serta dilaksanakan secara berkelanjutan untuk memastikan bahwa seluruh bahaya yang ada dapat terdeteksi dan dikelola dengan baik.

7.3 Pengendalian Risiko K3

Pengendalian risiko Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) merupakan langkah lanjutan setelah proses identifikasi dan evaluasi risiko. Setelah mengidentifikasi potensi bahaya di tempat kerja, langkah selanjutnya adalah mengambil tindakan untuk mengurangi atau mengendalikan risiko tersebut agar tidak membahayakan pekerja atau lingkungan kerja. Pengendalian risiko K3 bertujuan untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja, penyakit akibat kerja, serta melindungi kesejahteraan pekerja dalam jangka panjang. Pengendalian yang efektif dapat meminimalkan dampak buruk dari potensi bahaya yang telah teridentifikasi, baik dalam jangka pendek maupun panjang. Oleh karena itu, pengendalian risiko K3 bukan hanya sekadar kewajiban hukum, tetapi juga bagian dari upaya menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman, sehat, dan produktif.

Menurut standar internasional, pengendalian risiko K3 umumnya diterapkan dengan mengikuti hierarki pengendalian yang terdiri dari lima tingkatan: eliminasi bahaya, substitusi bahan atau proses, rekayasa (*engineering control*), administratif, dan penggunaan alat pelindung diri (APD). Hierarki pengendalian ini dirancang untuk mengurangi atau menghilangkan risiko dengan pendekatan yang paling efektif terlebih dahulu dan menggunakan APD sebagai langkah terakhir. Langkah pertama yang paling ideal adalah eliminasi bahaya, yaitu menghapus atau menghilangkan bahaya tersebut dari tempat kerja. Misalnya, jika ada bahan kimia berbahaya yang digunakan

dalam proses produksi, perusahaan dapat mencari alternatif bahan yang lebih aman untuk menggantikan bahan berbahaya tersebut. Eliminasi bahaya adalah metode yang paling efektif karena langsung menghapus sumber risiko, sehingga tidak ada lagi potensi bahaya yang mengancam pekerja (Yunianto & Saputra, 2019).



Gambar 6. Pengendalian Risiko K3

Jika eliminasi bahaya tidak memungkinkan, langkah selanjutnya adalah **substitusi**, yaitu mengganti bahaya dengan bahan atau proses yang lebih aman. Misalnya, mengganti bahan kimia beracun dengan bahan kimia yang lebih ramah lingkungan atau mengganti proses produksi yang berisiko tinggi dengan proses yang lebih aman. Substitusi bertujuan untuk mengurangi tingkat bahaya yang ada dengan cara menggantinya dengan yang lebih aman, meskipun tidak

sepenuhnya menghilangkan risiko. Metode ini sering digunakan dalam industri kimia, manufaktur, atau konstruksi di mana bahan atau proses berbahaya dapat diganti dengan alternatif yang lebih aman.

Jika penghapusan atau penggantian bahaya tidak dapat dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah **rekayasa (*engineering controls*)**. Rekayasa pengendalian risiko dilakukan dengan cara merancang atau memodifikasi tempat kerja atau peralatan untuk mengurangi risiko secara fisik. Contoh rekayasa pengendalian risiko adalah pemasangan ventilasi atau exhaust untuk mengurangi paparan udara beracun, atau penggunaan alat pemadam api otomatis untuk mencegah kebakaran. Rekayasa pengendalian dapat meminimalkan risiko dengan cara yang lebih efektif dan permanen dibandingkan metode lainnya.

Jika rekayasa tidak dapat mengatasi risiko sepenuhnya, perusahaan dapat menggunakan **pengendalian administratif**. Pengendalian administratif berfokus pada perubahan dalam prosedur kerja, pelatihan, dan pembagian tugas untuk mengurangi kemungkinan terjadinya kecelakaan atau penyakit akibat kerja. Misalnya, perusahaan dapat menetapkan prosedur kerja yang aman, memberikan pelatihan tentang penggunaan alat pelindung diri (APD), atau membatasi jumlah jam kerja untuk mengurangi risiko kelelahan yang dapat menyebabkan kecelakaan. Pengendalian administratif ini sering kali melibatkan kebijakan, aturan, dan prosedur yang diikuti oleh seluruh pekerja di perusahaan (Prasetyo, 2016).

Langkah terakhir dalam hierarki pengendalian risiko adalah penggunaan **alat pelindung diri (APD)**. APD merupakan perlengkapan yang digunakan oleh pekerja untuk melindungi diri mereka dari potensi bahaya yang tidak dapat dihindari melalui pengendalian lainnya. Contoh APD antara lain helm, masker,

pelindung telinga, pelindung mata, sepatu safety, dan sarung tangan. Meskipun APD sangat penting untuk melindungi pekerja, penggunaan APD tidak dapat dijadikan satu-satunya solusi untuk mengendalikan risiko. Oleh karena itu, APD harus selalu digunakan sebagai langkah pelengkap setelah semua langkah pengendalian lainnya diterapkan (Siregar & Simatupang, 2017).

Pengendalian risiko K3 harus dilakukan secara berkelanjutan dan dievaluasi secara rutin. Perusahaan perlu melakukan **pemantauan dan audit K3** untuk menilai apakah langkah-langkah pengendalian yang telah diterapkan berjalan dengan baik dan efektif dalam mengurangi risiko. Pemantauan dapat dilakukan melalui inspeksi rutin, pengukuran lingkungan kerja, dan pelaporan kecelakaan kerja. Dengan pemantauan yang teratur, perusahaan dapat mengetahui apakah ada perubahan dalam kondisi tempat kerja yang dapat meningkatkan risiko, serta dapat segera melakukan tindakan korektif jika diperlukan. Hal ini juga penting untuk memastikan bahwa kebijakan K3 yang telah diterapkan masih relevan dengan kondisi tempat kerja yang ada (Soewarto, 2017).

Penting untuk memastikan bahwa semua pekerja diberi pelatihan dan pemahaman yang cukup mengenai bahaya yang ada di tempat kerja serta cara-cara pengendaliannya. Pelatihan ini harus mencakup penggunaan APD, prosedur darurat, serta cara melaporkan kecelakaan atau kejadian berbahaya. Dengan demikian, setiap pekerja akan lebih siap menghadapi potensi bahaya dan turut berperan aktif dalam menciptakan tempat kerja yang lebih aman dan sehat. Pengendalian risiko K3 adalah langkah yang sangat penting dalam mengurangi bahaya di tempat kerja. Melalui penerapan hierarki pengendalian risiko yang efektif, perusahaan dapat meminimalkan atau bahkan menghilangkan bahaya yang ada. Selain itu, pengendalian risiko harus

dilakukan secara berkelanjutan dengan evaluasi dan pemantauan yang rutin, serta melibatkan semua pihak dalam organisasi untuk memastikan keberhasilan penerapan kebijakan K3 yang optimal.

7.4 Kasus Studi: Kecelakaan Kerja

Kecelakaan kerja merupakan salah satu risiko terbesar yang dihadapi oleh pekerja, terutama di sektor-sektor industri yang berisiko tinggi seperti konstruksi, manufaktur, pertambangan, dan lain-lain. Kecelakaan kerja tidak hanya merugikan pekerja secara fisik dan mental, tetapi juga memberikan dampak negatif yang signifikan bagi perusahaan, seperti kerugian finansial, penurunan produktivitas, dan bahkan merusak reputasi perusahaan di mata publik. Dalam hal ini, penting untuk memahami beberapa contoh kecelakaan kerja yang terjadi di lapangan untuk bisa menganalisis akar permasalahan serta langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencegahnya di masa depan.

Contoh kecelakaan kerja yang dapat dianalisis adalah kecelakaan yang terjadi pada sebuah proyek konstruksi besar di Indonesia, yang terjadi pada tahun 2016. Dalam kejadian ini, seorang pekerja mengalami cedera parah akibat jatuh dari ketinggian saat melakukan pekerjaan di bagian atas bangunan yang sedang dalam tahap pembangunan. Investigasi lebih lanjut mengungkapkan bahwa kecelakaan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah kurangnya pengawasan terhadap prosedur keselamatan kerja di lokasi proyek. Meskipun perusahaan sudah mengimplementasikan standar K3 yang mencakup penggunaan alat pelindung diri (APD), seperti helm dan sepatu safety, pekerja tersebut tidak menggunakan sabuk pengaman yang merupakan alat penting untuk melindungi pekerja dari risiko jatuh. Selain itu, pengawasan terhadap penggunaan

APD di lokasi kerja juga terbilang kurang ketat, sehingga pekerja tidak merasa terdorong untuk mematuhi prosedur keselamatan yang sudah ditetapkan (Prasetyo, 2016).

Dapat diidentifikasi bahwa pengendalian risiko yang dilakukan oleh perusahaan belum sepenuhnya efektif. Meskipun prosedur keselamatan sudah ada, implementasinya di lapangan masih belum optimal. Salah satu penyebabnya adalah kurangnya kesadaran dan pelatihan bagi pekerja mengenai pentingnya penggunaan alat pelindung diri, terutama sabuk pengaman untuk pekerja yang bekerja di ketinggian. Selain itu, faktor budaya perusahaan yang tidak mendorong pekerja untuk mematuhi prosedur keselamatan kerja juga dapat menjadi pemicu kecelakaan. Kejadian ini menunjukkan betapa pentingnya bukan hanya memiliki prosedur keselamatan yang jelas, tetapi juga bagaimana perusahaan mengimplementasikan dan mengawasi prosedur tersebut di lapangan.

Kasus lain yang juga menjadi perhatian terjadi pada sektor manufaktur. Sebuah perusahaan besar di Indonesia mengalami kecelakaan kerja pada tahun 2018, di mana seorang pekerja yang sedang mengoperasikan mesin mengalami cedera serius akibat terjepit di mesin. Investigasi menunjukkan bahwa mesin tersebut tidak dilengkapi dengan pelindung yang memadai, dan pekerja tidak diberikan pelatihan yang cukup mengenai risiko yang ada dalam mengoperasikan mesin tersebut. Selain itu, prosedur pengamanan mesin, seperti pemutusan aliran listrik sebelum melakukan perbaikan atau pembersihan mesin, tidak dijalankan dengan benar. Faktor human error juga berperan besar dalam kecelakaan ini, di mana pekerja tidak mematuhi prosedur pengoperasian mesin yang aman (Siregar & Simatupang, 2017).

Kecelakaan ini menunjukkan pentingnya peran rekayasa pengendalian risiko, yaitu dengan memastikan bahwa mesin-mesin yang digunakan di tempat kerja dilengkapi dengan fitur pengaman yang memadai, seperti pelindung dan sistem penghentian otomatis. Selain itu, pelatihan yang rutin dan pemantauan terhadap prosedur kerja yang aman juga menjadi faktor kunci untuk mencegah terjadinya kecelakaan serupa. Pengawasan terhadap pelaksanaan prosedur standar operasi (SOP) sangat penting untuk memastikan bahwa pekerja mematuhi semua langkah-langkah keselamatan yang telah ditetapkan, serta memastikan bahwa pengendalian teknis dapat berfungsi dengan baik.

Hal yang sangat penting dalam kasus-kasus kecelakaan kerja ini adalah **budaya keselamatan kerja** yang ada di dalam perusahaan. Budaya ini sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku pekerja dalam mengikuti prosedur keselamatan yang telah ditetapkan. Di banyak kasus, kecelakaan kerja sering kali disebabkan oleh sikap pekerja yang mengabaikan prosedur keselamatan dengan alasan ingin menyelesaikan pekerjaan lebih cepat atau karena merasa terbiasa dengan kondisi tersebut. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengembangkan budaya keselamatan yang kuat, di mana keselamatan kerja bukan hanya menjadi kewajiban, tetapi juga menjadi nilai yang dijunjung tinggi oleh seluruh anggota organisasi. Pendidikan dan pelatihan K3 harus dilakukan secara terus-menerus, dan pekerja harus diberikan insentif atau penghargaan untuk motivasi agar selalu mematuhi prosedur keselamatan.

Dari kedua kasus di atas, jelas bahwa kecelakaan kerja dapat dihindari dengan pengelolaan risiko yang lebih baik dan penerapan pengendalian risiko yang lebih ketat. Di samping itu, perusahaan juga harus memastikan bahwa budaya keselamatan yang kuat terbangun,

dan pekerja diberikan pelatihan serta pemahaman yang memadai tentang pentingnya keselamatan kerja. Pemerintah juga memiliki peran penting dalam mengawasi dan menegakkan peraturan K3 di tempat kerja, serta memberikan sanksi tegas bagi perusahaan yang tidak mematuhi standar keselamatan yang ditetapkan.

Kasus-kasus kecelakaan kerja ini menggambarkan betapa pentingnya penerapan sistem manajemen K3 yang komprehensif, termasuk di dalamnya identifikasi bahaya, pengendalian risiko, serta pengawasan yang berkelanjutan. Penerapan langkah-langkah tersebut dengan disiplin dan konsisten akan dapat menciptakan tempat kerja yang lebih aman dan sehat, serta mengurangi potensi kecelakaan kerja yang dapat merugikan pekerja dan perusahaan.

BAB VIII

RISIKO KINERJA KARYAWAN

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu utama keberhasilan suatu organisasi. Sebagai elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, seperti kebijakan organisasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, serta kompetensi individu. Risiko kinerja karyawan muncul ketika ada ketidaksesuaian antara harapan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang tercapai. Risiko ini dapat berwujud dalam berbagai bentuk, mulai dari rendahnya produktivitas, kurangnya motivasi, hingga tingginya tingkat kesalahan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Risiko kinerja karyawan dapat menimbulkan dampak negatif yang signifikan bagi organisasi, termasuk penurunan efisiensi operasional, peningkatan biaya pelatihan dan pengembangan, hingga hilangnya reputasi perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi manajer sumber daya manusia untuk memiliki strategi yang efektif dalam memitigasi risiko ini. Penanganan risiko kinerja karyawan tidak hanya berfokus pada aspek evaluasi kinerja semata, tetapi juga mencakup analisis faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dan produktivitas, seperti kecocokan antara kompetensi karyawan dengan posisi yang dijabat, serta sistem penghargaan dan pengakuan yang ada.

Pendekatan yang dapat diterapkan untuk mengelola risiko kinerja adalah dengan mengimplementasikan sistem manajemen kinerja yang berbasis pada tujuan dan hasil yang terukur. Sistem ini memungkinkan

organisasi untuk lebih mudah memonitor perkembangan kinerja karyawan secara real-time, sehingga masalah atau penurunan kinerja dapat segera terdeteksi dan ditangani dengan cepat. Selain itu, manajer juga harus memperhatikan aspek pelatihan dan pengembangan karyawan, karena kinerja yang buruk sering kali berhubungan dengan kurangnya keterampilan atau pengetahuan yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

Faktor psikologis juga memainkan peranan penting dalam kinerja karyawan. Kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta rasa memiliki terhadap tujuan perusahaan dapat mempengaruhi seberapa baik karyawan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Risiko kinerja karyawan seringkali berkaitan erat dengan rendahnya tingkat kepuasan atau kesejahteraan kerja, yang dapat berdampak pada peningkatan tingkat absensi, *turnover*, serta penurunan moral kerja.

Untuk mengurangi risiko kinerja yang buruk, organisasi perlu memperhatikan pentingnya komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan. Dengan memberikan umpan balik yang konstruktif serta menyediakan jalur untuk pengembangan karier, karyawan dapat merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, pengelolaan risiko kinerja karyawan harus dilihat sebagai bagian dari upaya jangka panjang untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan.

8.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan merupakan hasil dari berbagai interaksi kompleks antara individu, organisasi, dan lingkungan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tidak hanya bersifat internal, seperti kemampuan dan motivasi, tetapi juga eksternal,

seperti kebijakan organisasi dan kondisi sosial-ekonomi di luar tempat kerja. Memahami faktor-faktor ini sangat penting bagi manajer sumber daya manusia untuk menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah **kompetensi dan keterampilan** yang dimiliki oleh individu tersebut. Karyawan yang memiliki keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang diembannya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang tidak memiliki keterampilan yang memadai. Kompetensi ini meliputi baik keterampilan teknis maupun keterampilan interpersonal yang diperlukan untuk berinteraksi dalam tim. Pengetahuan yang mendalam tentang pekerjaan dan kemampuan untuk menggunakan alat atau teknologi yang diperlukan dalam pekerjaan juga sangat berpengaruh terhadap efektivitas karyawan dalam menjalankan tugasnya (Sutrisno, 2015). Oleh karena itu, pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pendidikan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi juga merupakan faktor yang sangat menentukan dalam kinerja karyawan. Motivasi adalah dorongan yang mengarah pada tindakan atau perilaku tertentu, dalam hal ini untuk bekerja dengan maksimal. Teori motivasi seperti Teori Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, dan Teori Keadilan Adams menunjukkan bahwa kebutuhan dasar manusia yang tercapai akan meningkatkan motivasi kerja, yang pada gilirannya berpengaruh terhadap kinerja (Kasmir, 2016). Motivasi intrinsik, yang berasal dari dalam diri individu seperti kepuasan atas pencapaian pekerjaan, dan motivasi ekstrinsik, yang datang dari luar seperti insentif atau penghargaan, keduanya mempengaruhi bagaimana karyawan menjalankan tugas mereka.

Motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, berinovasi, dan meningkatkan produktivitas.

Lingkungan kerja juga merupakan faktor penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang sehat, baik secara fisik maupun psikologis, akan menciptakan suasana yang mendukung kinerja optimal. Faktor-faktor seperti kebersihan ruang kerja, ketersediaan peralatan yang memadai, serta suasana yang harmonis antara karyawan dan atasan dapat meningkatkan kenyamanan kerja. Di sisi lain, lingkungan kerja yang buruk, misalnya dengan adanya konflik interpersonal, kekurangan fasilitas, atau budaya organisasi yang tidak mendukung, dapat menurunkan motivasi dan kinerja karyawan (Adnyani & Suartika, 2019). Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sangat penting untuk menjaga kinerja tetap optimal.

Faktor **kepemimpinan** juga memainkan peranan yang besar dalam kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer atau atasan langsung akan mempengaruhi bagaimana karyawan merasa dihargai dan didukung dalam pekerjaan mereka. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya memberikan arahan yang jelas, tetapi juga menciptakan suasana yang mendukung komunikasi terbuka, memberikan umpan balik konstruktif, serta memberikan penghargaan atas pencapaian karyawan. Sebaliknya, kepemimpinan yang otoriter atau tidak responsif terhadap kebutuhan karyawan dapat menurunkan semangat kerja dan berujung pada menurunnya kinerja (Sutrisno, 2015).

Penilaian kinerja yang transparan dan adil juga berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Sistem evaluasi kinerja yang tidak hanya berdasarkan pada hasil, tetapi juga pada proses dan

kontribusi jangka panjang, dapat mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kualitas kerja mereka. Penilaian yang dilakukan dengan objektif dan tidak bias akan memberikan karyawan kepercayaan diri dan dorongan untuk berusaha lebih baik. Sebaliknya, jika sistem penilaian tidak transparan atau tidak adil, dapat menurunkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi dan merusak motivasi mereka untuk bekerja lebih baik.

Kepuasan kerja juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai elemen, seperti hubungan dengan rekan kerja, kompensasi yang diterima, peluang untuk berkembang, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Jika faktor-faktor ini terpenuhi, maka karyawan akan lebih merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya (Kasmir, 2016). Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap pekerjaan sering kali berujung pada turunnya motivasi, tingkat absensi yang tinggi, atau bahkan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Terakhir, **budaya organisasi** merupakan faktor yang tidak kalah penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan perilaku yang diterima dalam suatu organisasi. Organisasi dengan budaya yang mendukung inovasi, kerjasama, dan keunggulan akan cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku, tidak mendukung perubahan, atau penuh dengan politisasi dapat menghambat kreativitas dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa budaya yang diterapkan sesuai

dengan tujuan dan strategi yang ingin dicapai, sehingga karyawan merasa termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

8.2 Risiko Kinerja Rendah

Kinerja rendah merupakan salah satu bentuk risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Risiko ini berhubungan dengan ketidakmampuan atau kegagalan karyawan dalam memenuhi standar yang diharapkan, baik dari segi kualitas, kuantitas, atau efektivitas pekerjaan. Kinerja yang rendah tidak hanya berdampak pada produktivitas individu, tetapi juga dapat menurunkan kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, identifikasi dan manajemen risiko kinerja rendah menjadi sangat penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM). Risiko ini sering kali disebabkan oleh berbagai faktor yang berinteraksi secara kompleks, termasuk aspek individu, organisasi, dan lingkungan kerja.

Salah satu faktor utama penyebab risiko kinerja rendah adalah **ketidakcocokan antara keterampilan karyawan dengan tuntutan pekerjaan**. Karyawan yang tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas yang diberikan akan kesulitan dalam mencapai hasil yang optimal. Penugasan yang tidak sesuai dengan kompetensi atau keahlian karyawan akan menyebabkan stres, ketidakpuasan kerja, dan pada akhirnya menurunkan motivasi serta kinerja (Sutrisno, 2015). Selain itu, rendahnya keterampilan atau pengetahuan juga dapat menyebabkan kesalahan dalam pekerjaan, yang berdampak pada kualitas hasil yang dihasilkan.

Motivation atau motivasi juga memiliki pengaruh besar terhadap kinerja. Karyawan yang tidak termotivasi cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih rendah. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja yang rendah sering kali disebabkan oleh

kurangnya penghargaan atas kinerja, beban kerja yang tidak sesuai, atau ketidakjelasan dalam tujuan dan harapan organisasi (Kasmir, 2016). Tanpa adanya dorongan yang cukup, karyawan mungkin merasa tidak memiliki tujuan yang jelas atau tidak mendapatkan penghargaan yang sesuai, sehingga mereka tidak berusaha maksimal dalam melaksanakan tugasnya.

Kondisi lingkungan kerja yang tidak mendukung juga merupakan faktor penting yang berkontribusi pada kinerja rendah. Lingkungan kerja yang penuh dengan konflik antar individu, kurangnya komunikasi yang efektif, atau ketidakjelasan dalam peran dan tanggung jawab dapat menciptakan ketegangan yang menghambat produktivitas karyawan. Selain itu, fasilitas kerja yang tidak memadai atau peralatan yang usang dapat mempersulit karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka dengan baik. Sebuah penelitian oleh Adnyani dan Suartika (2019) menunjukkan bahwa ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja yang lebih rendah. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung, baik secara fisik maupun psikologis, untuk memastikan karyawan dapat bekerja dengan efektif.

Faktor lain yang sering kali diabaikan dalam konteks kinerja rendah adalah **kualitas hubungan antara karyawan dengan atasan**. Kepemimpinan yang buruk atau gaya kepemimpinan yang tidak mendukung dapat menurunkan semangat dan kinerja karyawan. Pemimpin yang tidak memberikan arahan yang jelas, tidak mendengarkan keluhan atau kebutuhan karyawan, atau bahkan tidak memberikan umpan balik yang konstruktif akan membuat karyawan merasa tidak dihargai. Hal ini akan berimbas pada rendahnya komitmen dan motivasi mereka terhadap pekerjaan. Kepemimpinan

yang otoriter atau micromanagement juga dapat merusak rasa percaya diri karyawan, menyebabkan mereka merasa tertekan dan tidak berdaya untuk berinovasi (Sutrisno, 2015).

Faktor **kesesuaian pekerjaan dengan karakteristik pribadi** karyawan juga dapat mempengaruhi kinerja. Penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan kepribadiannya atau preferensi kerja dapat menyebabkan stres yang tidak perlu dan menurunkan kinerja. Misalnya, karyawan yang lebih menyukai pekerjaan yang bersifat kreatif dan inovatif akan merasa terhambat jika ditempatkan dalam posisi yang lebih rutin atau administratif. Sebaliknya, karyawan yang terbiasa dengan tugas-tugas yang lebih struktural dan jelas mungkin merasa tidak nyaman dalam peran yang terlalu fleksibel dan tidak terstruktur. Oleh karena itu, penyesuaian antara pekerjaan dan karakteristik pribadi karyawan sangat penting untuk memaksimalkan kinerja mereka.

Pengelolaan kinerja yang buruk juga menjadi salah satu penyebab risiko kinerja rendah. Sistem manajemen kinerja yang tidak jelas atau tidak efektif dalam memberikan umpan balik dan evaluasi yang tepat akan mengakibatkan karyawan tidak tahu apa yang diharapkan dari mereka. Tanpa adanya pengawasan yang baik, perbaikan yang tepat waktu, atau penghargaan atas pencapaian kinerja, karyawan mungkin merasa tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam banyak kasus, ketidakjelasan tujuan atau ekspektasi dari manajemen dapat menyebabkan karyawan kehilangan fokus dan merasa kebingungan tentang prioritas pekerjaan mereka (Kasmir, 2016).

Menghadapi risiko kinerja rendah, organisasi perlu melakukan **identifikasi dini dan tindakan korektif** yang tepat. Langkah pertama

adalah melakukan evaluasi terhadap faktor-faktor penyebab yang dapat menghambat kinerja. Setelah itu, organisasi dapat mengembangkan strategi yang sesuai, seperti pelatihan dan pengembangan keterampilan, perbaikan lingkungan kerja, peningkatan komunikasi antara manajer dan karyawan, serta penerapan sistem penghargaan dan umpan balik yang konstruktif. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi dapat mengurangi risiko kinerja rendah dan memastikan bahwa karyawan dapat bekerja dengan maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

8.3 Risiko *Turnover* Karyawan

Turnover karyawan merujuk pada perputaran atau pergantian karyawan dalam suatu organisasi, baik yang keluar secara sukarela maupun tidak. Risiko *turnover* karyawan dapat berdampak signifikan terhadap keberlangsungan operasional dan kinerja organisasi, karena kehilangan karyawan yang berkompeten dapat mengganggu produktivitas, meningkatkan biaya rekrutmen, serta mengurangi moral kerja di antara anggota tim lainnya. Oleh karena itu, manajemen risiko *turnover* karyawan menjadi aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, terutama untuk memastikan bahwa organisasi dapat mempertahankan talenta terbaik dan menjaga stabilitas operasionalnya.

Faktor utama penyebab *turnover* adalah **ketidakpuasan kerja**. Karyawan yang merasa tidak puas dengan kondisi kerja, baik itu terkait dengan lingkungan, kebijakan, atau hubungan dengan rekan kerja dan atasan, lebih cenderung untuk mencari peluang di luar organisasi. Ketidakpuasan ini bisa dipicu oleh berbagai faktor, seperti ketidakjelasan peran, kurangnya pengakuan atas pencapaian, atau sistem kompensasi yang tidak memadai. Studi menunjukkan bahwa

kepuasan kerja yang rendah berhubungan erat dengan keputusan untuk meninggalkan pekerjaan (Kasmir, 2016). Selain itu, kurangnya kesempatan untuk berkembang atau peningkatan karier juga dapat menyebabkan karyawan merasa tidak ada prospek di perusahaan, yang mendorong mereka untuk mencari pekerjaan lain yang menawarkan peluang lebih baik.



Gambar 6. Risiko *Turnover* Karyawan

Faktor lainnya yang sering kali berkontribusi terhadap *turnover* adalah **ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan** di tempat kerja. Banyak karyawan yang pada awalnya memiliki harapan yang tinggi tentang pekerjaan atau perusahaan tempat mereka bekerja, namun setelah beberapa waktu, mereka merasa bahwa harapan tersebut tidak terpenuhi. Hal ini bisa terkait dengan pengelolaan harapan yang buruk selama proses rekrutmen, di mana perusahaan mungkin tidak sepenuhnya jujur dalam menggambarkan tantangan dan kondisi kerja yang sebenarnya. Akibatnya, karyawan merasa kecewa dan lebih memilih untuk mengundurkan diri demi mencari

pekerjaan yang lebih sesuai dengan ekspektasi mereka (Adnyani & Suartika, 2019). Selain itu, adanya perubahan dalam budaya organisasi atau strategi perusahaan juga dapat menyebabkan ketidaksesuaian nilai antara karyawan dan perusahaan, yang akhirnya memicu *turnover*.

Komunikasi yang buruk antara manajemen dan karyawan juga menjadi salah satu faktor yang sering kali diabaikan dalam memahami *turnover*. Ketidajelasan dalam instruksi atau komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan kebingungan di pihak karyawan, yang berujung pada kekecewaan dan ketidakpuasan. Karyawan yang merasa bahwa suara mereka tidak didengar atau tidak mendapatkan umpan balik yang konstruktif dari atasan sering kali merasa diabaikan. Hal ini dapat menurunkan komitmen mereka terhadap organisasi dan meningkatkan kemungkinan untuk mencari pekerjaan di tempat lain (Sutrisno, 2015). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan komunikasi yang terbuka dan dua arah, di mana karyawan merasa dihargai dan diberdayakan untuk memberikan kontribusi yang lebih baik.

Kondisi pasar kerja dan peluang eksternal juga memainkan peran penting dalam keputusan karyawan untuk pindah tempat kerja. Dalam industri yang sangat kompetitif, di mana perusahaan saling bersaing untuk mendapatkan talenta terbaik, karyawan sering kali dihadapkan dengan tawaran yang lebih menarik dari perusahaan lain. Gaji yang lebih tinggi, tunjangan yang lebih baik, atau peluang untuk pengembangan karier yang lebih cepat sering kali menjadi daya tarik utama bagi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka yang sekarang. Faktor ekonomi juga berperan besar dalam *turnover*, karena ketika kondisi pasar kerja membaik dan banyak perusahaan yang membuka lowongan, karyawan akan merasa lebih mudah untuk

mencari pekerjaan baru (Sutrisno, 2015). Hal ini mempertegas pentingnya bagi organisasi untuk memberikan insentif yang kompetitif dan memastikan bahwa mereka tetap menarik bagi karyawan yang berpotensi tinggi.

Kepemimpinan yang buruk juga menjadi salah satu penyebab *turnover* yang signifikan. Pemimpin yang tidak efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang penuh ketegangan dan konflik, yang pada gilirannya akan memengaruhi kepuasan dan komitmen karyawan. Gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang responsif terhadap kebutuhan karyawan akan memperburuk situasi dan menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai. Pemimpin yang tidak mampu memberikan arahan yang jelas atau mendukung pengembangan karier karyawan dapat menyebabkan rendahnya motivasi kerja dan akhirnya meningkatkan risiko *turnover* (Kasmir, 2016). Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan yang baik sangat penting untuk mempertahankan karyawan, terutama dalam hal memberikan umpan balik yang membangun, mendengarkan keluhan karyawan, dan menciptakan suasana kerja yang positif.

Solusi untuk mengurangi *turnover* karyawan melibatkan serangkaian strategi yang dapat diimplementasikan oleh organisasi. Pertama, perusahaan perlu meningkatkan sistem pengelolaan kinerja dan memberikan kesempatan yang jelas bagi karyawan untuk berkembang. Memberikan pelatihan dan pengembangan karier yang sesuai dengan aspirasi karyawan dapat membantu mereka merasa dihargai dan memiliki prospek di perusahaan. Kedua, penting bagi organisasi untuk menyediakan saluran komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan. Menyediakan ruang untuk feedback serta mendengarkan kebutuhan dan keluhan karyawan akan mengurangi rasa frustrasi dan meningkatkan loyalitas mereka. Ketiga,

organisasi perlu memberikan kompensasi yang adil dan kompetitif, termasuk gaji, tunjangan, dan fasilitas lainnya yang dapat menarik dan mempertahankan karyawan (Adnyani & Suartika, 2019). Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung sangat penting agar karyawan merasa nyaman dan betah bekerja di perusahaan.

Dengan mengidentifikasi faktor-faktor penyebab *turnover* dan menerapkan strategi mitigasi yang tepat, perusahaan dapat mengurangi risiko kehilangan karyawan yang berkualitas. Hal ini tidak hanya akan menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga menjaga kestabilan tim dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

8.4 Program Pengembangan Karyawan

Program pengembangan karyawan merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan karyawan tidak hanya berfokus pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga pada peningkatan kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan dan dinamika pasar. Program ini melibatkan berbagai aktivitas yang dirancang untuk memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan, memperbaiki kemampuan teknis, serta mengembangkan soft skills yang diperlukan oleh karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Pentingnya program pengembangan karyawan terletak pada kemampuannya untuk menciptakan **sumber daya manusia yang lebih kompeten dan berdaya saing tinggi**. Organisasi yang memiliki karyawan yang terlatih dan terus berkembang cenderung lebih sukses

dalam menghadapi perubahan dan persaingan di pasar. Menurut Kasmir (2016), pengembangan karyawan tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan karena meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada. Program pengembangan yang efektif dapat membantu organisasi meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kemampuan untuk berinovasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang.

Ada beberapa pendekatan dalam **merancang program pengembangan karyawan**, antara lain melalui pelatihan, mentoring, coaching, serta pengembangan karier. **Pelatihan** merupakan salah satu metode yang paling umum digunakan, baik pelatihan teknis yang berkaitan dengan keterampilan pekerjaan maupun pelatihan manajerial yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan dan pengelolaan tim. Pelatihan dapat dilakukan secara internal maupun eksternal, dan sering kali melibatkan penggunaan teknologi seperti e-learning untuk mempermudah akses bagi karyawan (Adnyani & Suartika, 2019). Program pelatihan ini tidak hanya memberikan manfaat langsung bagi peningkatan keterampilan, tetapi juga membantu karyawan merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugas mereka.

Mentoring dan **coaching** juga merupakan metode pengembangan yang sangat efektif, terutama untuk karyawan yang ingin mengembangkan potensi kepemimpinan mereka. Dalam program mentoring, seorang mentor yang lebih berpengalaman memberikan bimbingan, dukungan, serta berbagi pengetahuan kepada karyawan yang lebih junior. Sedangkan dalam coaching, seorang pelatih memberikan arahan yang lebih terfokus pada tujuan tertentu dan mengembangkan keterampilan tertentu yang relevan dengan pekerjaan

karyawan (Sutrisno, 2015). Kedua metode ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar secara lebih praktis, mendapatkan umpan balik yang konstruktif, serta mengatasi tantangan yang mereka hadapi dalam pekerjaan mereka.

Pengembangan karier juga merupakan bagian integral dari program pengembangan karyawan. Program ini bertujuan untuk merencanakan dan membantu karyawan mencapai tujuan karier mereka dengan memberikan kesempatan untuk naik jabatan, memperluas keterampilan, serta mengeksplorasi peran yang berbeda di dalam organisasi. Organisasi yang memiliki program pengembangan karier yang jelas akan meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan, karena mereka merasa bahwa perusahaan berinvestasi dalam pengembangan mereka dan memberikan kesempatan untuk maju (Kasmir, 2016). Program pengembangan karier yang terstruktur juga membantu perusahaan dalam mempersiapkan calon pemimpin masa depan, sehingga mengurangi risiko *turnover* dan kekosongan posisi penting dalam organisasi.

Evaluasi dan umpan balik merupakan bagian penting dalam setiap program pengembangan karyawan. Agar program pengembangan dapat berjalan efektif, penting bagi organisasi untuk melakukan evaluasi secara berkala terhadap hasil yang telah dicapai oleh karyawan. Evaluasi ini tidak hanya melihat peningkatan keterampilan atau pengetahuan yang diperoleh, tetapi juga dampaknya terhadap kinerja kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Umpan balik yang diberikan kepada karyawan setelah evaluasi juga sangat penting, karena dapat membantu mereka untuk mengetahui area yang perlu diperbaiki dan memberikan arahan yang lebih jelas mengenai langkah-langkah selanjutnya dalam pengembangan diri mereka (Sutrisno, 2015).

Peran **manajer dan pemimpin** dalam pelaksanaan program pengembangan karyawan sangat krusial. Manajer harus mampu mendukung karyawan dalam menjalani program pengembangan dan memberikan kesempatan untuk menerapkan apa yang telah mereka pelajari dalam pekerjaan sehari-hari. Selain itu, manajer juga perlu menjadi penghubung antara program pengembangan yang diikuti karyawan dengan tujuan strategis organisasi.

Selain manfaat yang jelas bagi organisasi, program pengembangan karyawan juga memberikan **nilai lebih bagi karyawan itu sendiri**. Melalui program ini, karyawan dapat meningkatkan keahlian mereka, memperluas wawasan, serta memperbaiki kinerja mereka di tempat kerja. Hal ini tentunya berdampak pada kepuasan kerja dan keterlibatan mereka dalam organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan (Adnyani & Suartika, 2019). Program pengembangan yang efektif juga dapat membantu dalam meningkatkan **retensi karyawan**, karena mereka merasa bahwa organisasi memberikan perhatian yang serius terhadap pengembangan karier mereka.

Secara keseluruhan, program pengembangan karyawan tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, organisasi dapat menghadapi tantangan yang ada, memperbaiki kinerja, dan mencapai tujuan strategisnya. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memastikan bahwa program pengembangan karyawan dijalankan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan serta tujuan jangka panjang perusahaan.

BAB IX

RISIKO HUKUM DAN ETIKA

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) memainkan peran kunci dalam mencapai tujuan perusahaan. Namun, seiring dengan perkembangan dan dinamika organisasi, risiko hukum dan etika menjadi aspek yang semakin penting dalam manajemen SDM. Risiko hukum dalam konteks SDM mencakup berbagai potensi pelanggaran terhadap peraturan dan ketentuan hukum yang mengatur hubungan kerja, seperti undang-undang ketenagakerjaan, hak asasi manusia, dan perlindungan data pribadi. Pelanggaran hukum ini tidak hanya dapat merugikan individu yang terlibat tetapi juga dapat menimbulkan dampak yang luas terhadap reputasi dan keberlanjutan organisasi itu sendiri. Sementara itu, risiko etika lebih berfokus pada praktik yang tidak sesuai dengan norma-norma moral dan profesional yang diterima dalam lingkungan kerja. Hal ini meliputi isu-isu seperti diskriminasi, pelecehan, konflik kepentingan, serta ketidakadilan dalam pemberian peluang dan penghargaan kepada karyawan.

Organisasi dituntut untuk memiliki sistem manajemen risiko yang dapat mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko-risiko tersebut secara efektif. Tindakan pencegahan, seperti pelatihan tentang kesadaran hukum dan etika untuk seluruh karyawan, dapat menjadi langkah yang proaktif dalam mengurangi potensi risiko. Lebih dari itu, penerapan kebijakan dan prosedur yang transparan dan adil menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya mematuhi hukum, tetapi juga menjunjung tinggi prinsip-prinsip etika yang mendasar. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya melindungi

dirinya dari potensi litigasi atau tuntutan hukum, tetapi juga membangun budaya organisasi yang berintegritas tinggi.

Menghadapi risiko hukum dan etika dalam manajemen SDM bukanlah hal yang mudah. Organisasi perlu memperhatikan dinamika hukum yang selalu berkembang serta mempersiapkan mekanisme yang memungkinkan untuk merespons secara cepat terhadap perubahan peraturan dan kebijakan. Selain itu, dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan harus mampu menyeimbangkan kepentingan ekonomi dengan tanggung jawab sosial dan etis, sehingga tidak hanya memberikan keuntungan jangka pendek tetapi juga menciptakan dampak positif bagi semua pemangku kepentingan. Pengelolaan risiko ini harus menjadi bagian integral dari strategi manajemen SDM yang berkelanjutan, sehingga tidak hanya memitigasi risiko tetapi juga membangun kepercayaan dan reputasi yang kokoh bagi perusahaan di mata publik.

9.1 Regulasi Ketenagakerjaan

Regulasi ketenagakerjaan merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), karena ia mengatur hubungan antara pekerja dan pemberi kerja, serta melindungi hak-hak kedua belah pihak sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Di Indonesia, regulasi ketenagakerjaan diatur dalam berbagai undang-undang, peraturan pemerintah, dan peraturan lainnya yang tujuannya adalah untuk menciptakan iklim kerja yang adil, aman, dan berkeadilan. Salah satu regulasi yang paling utama adalah **Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan**, yang meskipun saat ini tengah mengalami pembaruan, tetap menjadi acuan dalam banyak hal terkait hubungan industrial di Indonesia. Selain itu, perubahan-perubahan yang terjadi

pada undang-undang ketenagakerjaan seringkali dipengaruhi oleh kebutuhan untuk menyesuaikan dengan perkembangan zaman dan dinamika pasar tenaga kerja, baik di tingkat nasional maupun internasional.

Perubahan regulasi ketenagakerjaan, terutama pasca disahkannya **Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja**, membawa perubahan signifikan terhadap regulasi ketenagakerjaan di Indonesia. Salah satu tujuan utama dari UU Cipta Kerja adalah untuk menciptakan kemudahan berusaha, yang dalam hal ini berdampak pada perubahan berbagai ketentuan dalam sektor ketenagakerjaan. Beberapa perubahan mencakup fleksibilitas dalam pengaturan jam kerja, upah, serta sistem perjanjian kerja. Undang-undang ini juga memberikan kemudahan bagi pengusaha untuk melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK), namun dengan tetap memperhatikan hak-hak pekerja melalui mekanisme kompensasi yang lebih jelas. Meskipun tujuan dari perubahan ini adalah untuk menarik investasi dan meningkatkan daya saing tenaga kerja, keberadaannya tetap menimbulkan berbagai perdebatan terkait perlindungan hak-hak pekerja, terutama terkait dengan aspek jaminan sosial dan status ketenagakerjaan.

Selain UU Cipta Kerja, peraturan-peraturan turunan seperti **Peraturan Pemerintah (PP) No. 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, PHK, dan Pesangon** juga memainkan peran penting dalam mengatur hubungan kerja. Regulasi ini memberikan pedoman yang lebih jelas mengenai hak dan kewajiban pekerja dan pemberi kerja, termasuk dalam hal pengaturan upah, cuti, hak atas jaminan sosial, serta pemberian kompensasi apabila terjadi pemutusan hubungan kerja. Di sisi lain, kebijakan terkait ketenagakerjaan juga berfungsi untuk mencegah terjadinya eksploitasi terhadap pekerja dan

memberikan perlindungan terhadap kesejahteraan mereka, khususnya dalam sektor-sektor yang rentan terhadap praktik ketenagakerjaan yang tidak adil.

Meskipun regulasi ketenagakerjaan di Indonesia telah mengalami berbagai perubahan dan pembaruan, implementasi hukum di lapangan tetap menjadi tantangan tersendiri. Banyak perusahaan, terutama yang bergerak di sektor informal atau usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), belum sepenuhnya mematuhi regulasi ketenagakerjaan yang ada. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, mulai dari kurangnya pemahaman terhadap regulasi, hingga keterbatasan sumber daya untuk memenuhi kewajiban-kewajiban tersebut. Oleh karena itu, pengawasan dan penegakan hukum yang tegas menjadi kunci dalam memastikan bahwa regulasi ketenagakerjaan diterapkan dengan efektif. Pemerintah, melalui instansi terkait seperti **Kementerian Ketenagakerjaan** dan **Dinas Tenaga Kerja**, memiliki peran penting dalam memberikan edukasi kepada pengusaha dan pekerja mengenai hak dan kewajiban mereka, serta melakukan audit dan pemeriksaan terhadap perusahaan-perusahaan untuk memastikan bahwa regulasi tersebut dipatuhi.

Peran **serikat pekerja** dalam memastikan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan juga tidak dapat dipandang sebelah mata. Serikat pekerja bertanggung jawab untuk memperjuangkan hak-hak anggotanya, baik itu berupa upah yang layak, jaminan sosial, maupun kondisi kerja yang aman dan sehat. Dalam hal ini, serikat pekerja juga memiliki peran dalam melakukan advokasi terhadap perubahan regulasi ketenagakerjaan yang lebih berpihak kepada pekerja, terutama dalam menghadapi tantangan-tantangan baru, seperti perkembangan teknologi dan otomatisasi yang berpotensi menggantikan sebagian besar tenaga kerja manusia.

Bagi organisasi, memahami dan mematuhi regulasi ketenagakerjaan bukan hanya sekadar kewajiban hukum, tetapi juga merupakan langkah strategis dalam mengelola risiko hukum yang dapat timbul dari ketidakpatuhan terhadap peraturan. Sebagai contoh, apabila sebuah perusahaan tidak memenuhi kewajiban terkait upah minimum regional (UMR), jaminan sosial, atau tidak memberikan hak-hak pesangon kepada pekerja yang terkena PHK, perusahaan tersebut dapat dikenakan sanksi hukum yang berdampak pada citra dan keuangan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi manajer SDM untuk terus memperbarui pengetahuan mereka mengenai regulasi ketenagakerjaan yang berlaku serta menjalin komunikasi yang baik dengan pihak berwenang dan serikat pekerja untuk mengurangi potensi konflik atau sengketa.

Regulasi ketenagakerjaan tidak hanya berfungsi sebagai alat pengaturan hubungan kerja yang adil, tetapi juga sebagai dasar bagi terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan berkelanjutan. Organisasi yang dapat mematuhi regulasi ini dengan baik akan lebih mudah dalam membangun reputasi yang baik di mata publik dan meningkatkan produktivitas serta loyalitas karyawan.

9.2 Diskriminasi

Diskriminasi dalam dunia kerja adalah salah satu bentuk risiko hukum dan etika yang sering kali dihadapi oleh organisasi. Diskriminasi dapat terjadi dalam berbagai bentuk, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang menyangkut perlakuan tidak adil terhadap individu atau kelompok berdasarkan faktor-faktor tertentu, seperti jenis kelamin, ras, agama, usia, disabilitas, orientasi seksual, dan lainnya. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), diskriminasi berpotensi menciptakan ketidakadilan di

tempat kerja, merusak hubungan industrial, serta menurunkan motivasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki kebijakan yang jelas dan efektif untuk mencegah diskriminasi serta menangani kasus-kasus yang mungkin muncul.

Secara hukum, diskriminasi dilarang di banyak negara, termasuk Indonesia, yang telah mengadopsi berbagai regulasi untuk melindungi hak-hak individu di dunia kerja. Dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, misalnya, disebutkan bahwa setiap pekerja berhak untuk diperlakukan secara adil tanpa diskriminasi, baik dalam hal rekrutmen, promosi, maupun penghargaan. Selain itu, pemerintah Indonesia juga mengatur tentang kesetaraan gender dalam dunia kerja melalui peraturan yang melarang diskriminasi terhadap perempuan dalam hal upah, kesempatan kerja, dan posisi jabatan. Namun, meskipun ada regulasi yang mengatur hal ini, diskriminasi tetap terjadi di banyak tempat kerja, baik secara terbuka maupun tersembunyi.

Bentuk diskriminasi yang cukup sering ditemukan di tempat kerja adalah **diskriminasi gender**. Misalnya, meskipun sudah ada regulasi yang mengharuskan pemberian upah yang setara antara laki-laki dan perempuan, dalam praktiknya masih banyak wanita yang menerima upah lebih rendah dibandingkan dengan pria untuk pekerjaan yang setara. Selain itu, ada juga bentuk diskriminasi yang lebih halus, seperti stereotip terhadap kemampuan pekerja berdasarkan jenis kelamin, yang dapat menghalangi kesempatan perempuan untuk mendapatkan promosi atau tanggung jawab lebih besar. Diskriminasi jenis kelamin ini seringkali berakar pada norma sosial yang sudah terinternalisasi dalam masyarakat, yang menyebutkan bahwa

pekerjaan tertentu lebih cocok dilakukan oleh laki-laki daripada perempuan.

Diskriminasi juga dapat terjadi berdasarkan **usia**, yang sering dikenal dengan istilah "*ageism*". Dalam banyak kasus, karyawan yang lebih tua sering dianggap kurang produktif atau tidak mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi baru, meskipun tidak ada bukti yang kuat untuk mendukung stereotip tersebut. Sebaliknya, pekerja yang lebih muda seringkali dianggap kurang berpengalaman atau tidak cukup kompeten untuk posisi-posisi tertentu. Diskriminasi berdasarkan usia ini bisa menjadi kendala besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana setiap individu diberikan kesempatan yang sama untuk berkembang, tanpa memandang usia.

Diskriminasi rasial juga masih menjadi masalah serius dalam banyak organisasi. Meskipun Indonesia adalah negara dengan beragam suku dan budaya, tetap saja terjadi ketidakadilan terhadap kelompok-kelompok tertentu berdasarkan ras atau etnisitas mereka. Dalam beberapa kasus, perusahaan cenderung lebih memilih karyawan dari latar belakang tertentu atau memberikan kesempatan yang lebih sedikit bagi mereka yang dianggap berasal dari kelompok ras atau etnis yang kurang diterima oleh sebagian besar masyarakat. Diskriminasi rasial ini tidak hanya merugikan individu yang menjadi korban, tetapi juga dapat mempengaruhi performa organisasi secara keseluruhan karena mengabaikan potensi yang dimiliki oleh berbagai kelompok etnis.

Diskriminasi terhadap penyandang disabilitas juga menjadi perhatian penting dalam manajemen SDM. Meskipun ada regulasi yang mewajibkan perusahaan untuk menyediakan fasilitas yang layak bagi pekerja disabilitas dan memberikan mereka kesempatan yang

setara dalam mendapatkan pekerjaan, pada kenyataannya masih banyak perusahaan yang enggan merekrut atau memberikan peluang pengembangan kepada mereka. Diskriminasi terhadap disabilitas ini sering kali tidak disadari, dan terkadang muncul dalam bentuk ketidaktahuan atau kekurangan pemahaman mengenai cara-cara yang tepat untuk mengakomodasi kebutuhan pekerja disabilitas di tempat kerja.

Untuk itu, perusahaan perlu mengembangkan kebijakan anti-diskriminasi yang jelas dan komprehensif. Kebijakan ini harus mencakup segala bentuk diskriminasi, baik yang terkait dengan jenis kelamin, usia, ras, agama, disabilitas, orientasi seksual, maupun kategori lainnya. Selain itu, perusahaan juga harus memastikan bahwa kebijakan ini diterapkan secara konsisten di seluruh level organisasi, mulai dari perekrutan hingga promosi dan pemberian penghargaan. Pendidikan dan pelatihan terkait kesadaran akan pentingnya keragaman dan inklusivitas juga harus diberikan kepada seluruh karyawan untuk membangun budaya perusahaan yang bebas dari diskriminasi.

Implementasi kebijakan anti-diskriminasi tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi perusahaan itu sendiri. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adil, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan karyawan, menurunkan tingkat *turnover*, serta menciptakan citra perusahaan yang positif di mata publik. Oleh karena itu, manajemen risiko yang terkait dengan diskriminasi harus menjadi prioritas dalam pengelolaan SDM, untuk menciptakan tempat kerja yang aman dan nyaman bagi semua orang, tanpa memandang latar belakang pribadi mereka.

9.3 Pelecehan Seksual

Pelecehan seksual di tempat kerja adalah salah satu bentuk pelanggaran terhadap hak asasi manusia yang dapat menimbulkan dampak serius, baik bagi korban maupun organisasi itu sendiri. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), pelecehan seksual merupakan risiko yang harus dikelola dengan hati-hati untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman, inklusif, dan bebas dari diskriminasi. Pelecehan seksual dapat berupa perilaku verbal, fisik, atau non-verbal yang bersifat seksual dan tidak diinginkan, yang dapat menimbulkan rasa terhina, terancam, atau tidak nyaman bagi korban. Bentuk pelecehan seksual ini bisa sangat beragam, mulai dari komentar atau lelucon yang merendahkan, sentuhan fisik yang tidak diinginkan, hingga pemaksaan terhadap hubungan seksual.

Pelecehan seksual seringkali terjadi dalam situasi yang tidak jelas batasannya dan seringkali dianggap sebagai perilaku yang remeh-temeh atau bahkan dianggap bagian dari budaya kerja di beberapa organisasi. Padahal, pelecehan seksual adalah tindak kekerasan yang tidak hanya merugikan korban secara emosional dan fisik, tetapi juga dapat merusak iklim kerja, merusak reputasi perusahaan, dan menurunkan produktivitas. Dalam konteks ini, perusahaan memiliki kewajiban untuk mengidentifikasi, mencegah, dan menangani setiap bentuk pelecehan seksual dengan cara yang efektif. Untuk itu, penting bagi organisasi untuk memiliki kebijakan yang jelas dan prosedur yang tegas terkait dengan penanganan kasus pelecehan seksual di tempat kerja.

Di Indonesia, pelecehan seksual diatur dalam beberapa peraturan, meskipun belum ada undang-undang khusus yang secara langsung mengatur tentang hal ini di tempat kerja. Namun, beberapa regulasi

yang ada tetap memberikan perlindungan terhadap pekerja dari pelecehan seksual. **Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan** menyebutkan bahwa setiap pekerja berhak untuk diperlakukan dengan adil dan manusiawi tanpa adanya kekerasan atau pelecehan dalam bentuk apapun. Selain itu, **Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2004 tentang Penghapusan Kekerasan Dalam Rumah Tangga** juga mengatur tentang kekerasan seksual, meskipun fokus utamanya adalah di luar dunia kerja. Untuk itu, penyelesaian masalah pelecehan seksual di tempat kerja umumnya merujuk pada peraturan internal perusahaan atau pedoman yang ditetapkan oleh **Kementerian Ketenagakerjaan** yang mengatur tentang perlindungan pekerja.

Menangani kasus pelecehan seksual, perusahaan seharusnya memiliki kebijakan yang mencakup langkah-langkah yang jelas, mulai dari pencegahan, pelaporan, investigasi, hingga sanksi bagi pelaku pelecehan. Kebijakan tersebut juga harus mencakup pelatihan kepada seluruh karyawan mengenai apa yang dimaksud dengan pelecehan seksual dan bagaimana cara melaporkannya. Pelatihan ini bertujuan untuk menciptakan kesadaran tentang apa yang dianggap sebagai perilaku yang tidak pantas di tempat kerja dan mengedukasi karyawan mengenai hak-hak mereka untuk bekerja dalam lingkungan yang bebas dari pelecehan. Keberadaan saluran pengaduan yang aman dan terjamin kerahasiaannya juga sangat penting agar korban merasa nyaman untuk melaporkan kejadian tersebut tanpa takut akan pembalasan atau diskriminasi.

Perusahaan yang tidak menangani kasus pelecehan seksual dengan serius dapat menghadapi berbagai konsekuensi hukum dan reputasi. Korban pelecehan seksual sering kali mengalami dampak jangka panjang, termasuk depresi, kecemasan, gangguan tidur, serta penurunan kinerja. Selain itu, jika pelecehan seksual terjadi berulang

kali dan tidak ditanggapi dengan serius, hal tersebut dapat menciptakan iklim kerja yang toksik, di mana karyawan merasa tidak aman dan tidak dihargai. Ini dapat berujung pada meningkatnya *turnover* karyawan, menurunnya produktivitas, serta meningkatnya biaya terkait dengan klaim hukum atau kompensasi.

Keberhasilan perusahaan dalam menangani pelecehan seksual dapat meningkatkan rasa loyalitas dan kepercayaan karyawan. Karyawan yang merasa dilindungi oleh perusahaan dari pelecehan seksual cenderung merasa lebih nyaman untuk bekerja dan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Selain itu, perusahaan yang memiliki kebijakan anti-pelecehan seksual yang jelas dan tegas akan lebih dihargai di mata publik dan berisiko lebih rendah terkena gugatan hukum yang dapat merusak citra dan keuangan perusahaan.

Tantangan utama dalam menangani pelecehan seksual di tempat kerja adalah menciptakan budaya yang benar-benar mendukung pencegahan dan penanganan masalah ini. Budaya perusahaan harus mendukung kesetaraan, keberagaman, dan inklusivitas, di mana setiap karyawan merasa dihargai dan diperlakukan dengan hormat. Kepemimpinan yang kuat sangat diperlukan untuk memastikan bahwa kebijakan anti-pelecehan seksual diterapkan secara konsisten dan diikuti oleh semua level organisasi. Organisasi juga harus menyediakan pelatihan yang berkelanjutan dan melakukan evaluasi terhadap kebijakan dan prosedur yang ada agar tetap relevan dan efektif.

Pelecehan seksual di tempat kerja merupakan masalah serius yang membutuhkan perhatian dan penanganan yang cepat dan tepat. Organisasi harus proaktif dalam menyusun kebijakan yang jelas,

menyediakan saluran pengaduan yang aman, serta melakukan pelatihan untuk meningkatkan kesadaran mengenai masalah ini. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya melindungi kesejahteraan karyawannya tetapi juga membangun budaya kerja yang sehat, aman, dan produktif.

9.4 Etika Bisnis

Etika bisnis dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM) merujuk pada prinsip-prinsip moral yang mengatur perilaku individu dan organisasi dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Dalam praktiknya, etika bisnis mencakup berbagai aspek, mulai dari keadilan dalam perlakuan terhadap karyawan, transparansi dalam pengambilan keputusan, hingga tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar. Etika bisnis yang baik tidak hanya mengatur bagaimana perusahaan berinteraksi dengan karyawan dan pemangku kepentingan internal lainnya, tetapi juga dengan pelanggan, pemasok, serta masyarakat luas. Dalam konteks SDM, etika bisnis menjadi sangat penting karena mempengaruhi iklim organisasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Meskipun peraturan mengenai etika bisnis tidak selalu diatur secara eksplisit dalam hukum ketenagakerjaan, namun prinsip-prinsip etika tersebut tetap menjadi landasan penting dalam dunia usaha. Dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan tidak hanya dituntut untuk mematuhi peraturan hukum yang ada, tetapi juga untuk memastikan bahwa mereka beroperasi dengan integritas dan mempertimbangkan kepentingan semua pihak yang terlibat. Salah satu prinsip dasar dalam etika bisnis adalah **kejujuran**. Dalam manajemen SDM, hal ini mencakup transparansi dalam proses rekrutmen,

penilaian kinerja, dan pemberian kompensasi. Misalnya, perusahaan harus jujur dalam menyampaikan informasi tentang persyaratan pekerjaan, peluang karier, dan juga dalam penentuan besaran gaji dan tunjangan yang diterima oleh karyawan.

Keadilan juga merupakan pilar penting dalam etika bisnis. Dalam konteks manajemen SDM, prinsip ini berarti memberikan perlakuan yang setara kepada semua karyawan tanpa diskriminasi. Karyawan harus diperlakukan berdasarkan kemampuan dan kontribusinya, bukan berdasarkan faktor-faktor yang tidak relevan seperti jenis kelamin, usia, agama, atau ras. Salah satu contoh pelanggaran terhadap prinsip keadilan adalah ketika perusahaan memberikan kesempatan promosi yang tidak setara kepada karyawan hanya berdasarkan hubungan pribadi atau faktor-faktor subjektif lainnya. Diskriminasi dalam pengambilan keputusan ini tidak hanya melanggar prinsip etika bisnis, tetapi juga berpotensi menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan yang bisa berujung pada turunnya moral dan produktivitas.

Tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility* atau CSR) merupakan elemen penting dalam etika bisnis yang semakin mendapat perhatian global. CSR mengacu pada kewajiban perusahaan untuk memberikan dampak positif kepada masyarakat dan lingkungan, selain hanya mengejar keuntungan finansial. Dalam konteks SDM, CSR terkait dengan bagaimana perusahaan memperlakukan karyawannya, seperti memberikan upah yang layak, memastikan keselamatan dan kesehatan kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan bebas dari pelecehan atau diskriminasi. Sebagai contoh, perusahaan yang memiliki kebijakan etika yang baik tidak hanya mematuhi standar keselamatan kerja yang ditetapkan oleh pemerintah, tetapi juga berusaha untuk lebih dari itu, dengan menciptakan program pelatihan untuk

meningkatkan keterampilan karyawan atau bahkan mengimplementasikan kebijakan ramah keluarga untuk mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi.

Perusahaan yang mengabaikan etika bisnis dapat menghadapi berbagai risiko, baik yang bersifat hukum maupun reputasional. Ketidakjujuran dalam pengelolaan SDM atau kebijakan yang tidak adil terhadap karyawan dapat menyebabkan timbulnya konflik internal, bahkan tuntutan hukum. Selain itu, pelanggaran terhadap etika bisnis juga dapat mempengaruhi reputasi perusahaan, yang pada gilirannya dapat berdampak negatif terhadap hubungan dengan konsumen, mitra bisnis, dan bahkan masyarakat umum. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki kebijakan dan prosedur yang jelas mengenai etika bisnis serta memastikan bahwa seluruh karyawan memahaminya dan menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari di tempat kerja.

Kebijakan etika bisnis yang diterapkan di perusahaan juga harus diiringi dengan **pengawasan yang efektif** untuk memastikan bahwa kebijakan tersebut dijalankan dengan konsisten. Pengawasan ini tidak hanya berfungsi untuk mendeteksi adanya pelanggaran etika, tetapi juga sebagai alat untuk mengedukasi dan mendorong perubahan perilaku dalam organisasi. Manajemen puncak perusahaan harus menjadi teladan dalam penerapan etika bisnis, sehingga nilai-nilai ini bisa diteruskan ke semua level organisasi. Penggunaan kode etik atau pedoman perilaku yang jelas dapat membantu karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka dalam konteks etika bisnis. Dalam hal ini, perusahaan harus mendukung implementasi etika bisnis melalui program pelatihan dan pengembangan yang fokus pada peningkatan kesadaran etis serta keterampilan interpersonal yang

dibutuhkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan profesional.

Peran manajer SDM dalam menegakkan etika bisnis sangat krusial. Selain memastikan kebijakan etika diterapkan secara konsisten, mereka juga harus menjadi mediator yang dapat menangani masalah etika di tempat kerja secara efektif. Ketika terjadi pelanggaran terhadap etika bisnis, manajer SDM harus memastikan bahwa masalah tersebut ditangani dengan adil dan profesional. Mereka juga bertanggung jawab untuk memberikan dukungan kepada karyawan yang mungkin terpengaruh oleh kebijakan atau keputusan yang tidak etis dan mencari solusi yang sesuai.

Etika bisnis memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan. Dalam manajemen risiko SDM, etika bisnis harus dipandang sebagai bagian integral dari strategi jangka panjang perusahaan, yang berfokus tidak hanya pada keuntungan finansial tetapi juga pada kesejahteraan karyawan dan tanggung jawab sosial. Organisasi yang menerapkan prinsip etika bisnis yang baik tidak hanya akan memperoleh keuntungan finansial yang berkelanjutan, tetapi juga akan menciptakan reputasi yang positif dan mendapatkan kepercayaan dari berbagai pemangku kepentingan.

BAB X

RISIKO KEAMANAN INFORMASI

PENDAHULUAN

Keamanan informasi merupakan salah satu aspek krusial dalam manajemen risiko sumber daya manusia (SDM), terutama di era digital yang semakin berkembang pesat. Dalam konteks organisasi, data dan informasi yang dikelola oleh SDM tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk pengambilan keputusan, tetapi juga mengandung potensi risiko yang dapat mengancam keberlanjutan operasional. Risiko keamanan informasi ini bisa muncul dari berbagai faktor, baik itu dari faktor internal seperti kesalahan manusia, kurangnya pelatihan, hingga serangan eksternal yang dilakukan oleh pihak yang tidak bertanggung jawab. Setiap organisasi harus menyadari bahwa informasi yang dimiliki adalah aset yang sangat berharga, dan oleh karena itu, perlindungan terhadap informasi tersebut harus menjadi prioritas utama.

Manajemen risiko keamanan informasi dalam SDM memerlukan pendekatan yang holistik dan terintegrasi, yang melibatkan kebijakan internal, teknologi yang tepat, serta pelatihan bagi seluruh elemen organisasi. Keamanan informasi tidak hanya mencakup perlindungan terhadap data pribadi karyawan, tetapi juga mencakup keamanan terhadap data yang berkaitan dengan kinerja, keuangan, serta perencanaan strategis yang dimiliki oleh organisasi. Dalam hal ini, kesadaran dan pemahaman tentang pentingnya keamanan informasi di kalangan manajer dan staf SDM menjadi kunci utama untuk memitigasi potensi risiko.

Risiko keamanan informasi yang timbul bisa disebabkan oleh berbagai faktor, mulai dari ancaman siber seperti peretasan atau serangan *malware*, hingga kelemahan dalam prosedur internal seperti tidak terlaksananya pembaruan perangkat lunak secara teratur. Dalam hal ini, peran teknologi informasi menjadi sangat penting untuk mendukung sistem keamanan yang efektif, seperti penggunaan enkripsi data, firewall, serta kontrol akses yang ketat. Selain itu, kebijakan terkait akses data harus diatur dengan jelas, baik dalam hal hak akses maupun prosedur dalam menangani informasi sensitif.

Tantangan utama dalam mengelola risiko keamanan informasi adalah adanya potensi kebocoran data yang bisa terjadi akibat kesalahan manusia, seperti ketidaksengajaan dalam mengirimkan email atau pengelolaan dokumen yang tidak aman. Oleh karena itu, penting untuk melakukan audit keamanan informasi secara berkala dan memastikan bahwa semua kebijakan dan prosedur yang ada diikuti dengan ketat oleh seluruh anggota organisasi. Selain itu, pelatihan dan pembinaan kepada karyawan tentang pentingnya menjaga kerahasiaan informasi sangatlah penting untuk meminimalkan potensi kebocoran atau penyalahgunaan data.

Manajemen risiko keamanan informasi dalam konteks SDM tidak hanya membutuhkan kebijakan yang tepat dan teknologi yang memadai, tetapi juga komitmen yang kuat dari seluruh pihak dalam organisasi untuk memastikan bahwa informasi tetap aman dan terjaga kerahasiaannya. Dengan pendekatan yang tepat, risiko keamanan informasi dapat diminimalkan, sehingga organisasi dapat menjalankan operasionalnya dengan lebih efektif dan aman.

10.1 Ancaman Keamanan Informasi

Ancaman terhadap keamanan informasi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) semakin kompleks seiring dengan berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi. Informasi yang disimpan dan diproses oleh organisasi, terutama yang berkaitan dengan data pribadi karyawan, informasi kinerja, serta data sensitif lainnya, menjadi target utama bagi berbagai pihak yang berusaha mengaksesnya tanpa izin. Ancaman ini dapat berasal dari berbagai sumber, baik itu internal maupun eksternal, dengan motivasi yang berbeda-beda, mulai dari pencurian data untuk tujuan ekonomi, sabotase, hingga serangan untuk merusak reputasi organisasi. Oleh karena itu, pemahaman tentang jenis-jenis ancaman ini sangat penting dalam upaya mengelola risiko keamanan informasi yang ada dalam konteks SDM.

Ancaman pertama yang sering dihadapi organisasi adalah **serangan siber**. Serangan ini meliputi berbagai bentuk, seperti peretasan (*hacking*), *malware*, virus, dan *ransomware* yang dapat merusak sistem keamanan informasi. Serangan siber seringkali ditujukan pada infrastruktur teknologi organisasi untuk mendapatkan akses ilegal ke data atau merusak integritas data yang ada. Dalam konteks SDM, serangan seperti ini bisa berakibat pada kebocoran data pribadi karyawan, yang dapat menimbulkan kerugian finansial bagi individu atau merusak reputasi perusahaan. Penetrasi sistem yang berhasil sering kali mengarah pada pencurian informasi sensitif, seperti riwayat pekerjaan, gaji, dan catatan kesehatan karyawan (Haryanto & Wibowo, 2017).

Selain serangan siber eksternal, **ancaman internal** juga merupakan faktor penting yang sering kali diabaikan oleh organisasi.

Ancaman internal ini berasal dari individu yang berada di dalam organisasi itu sendiri, seperti karyawan yang memiliki akses ke sistem dan data sensitif. Dalam banyak kasus, ancaman internal ini tidak selalu disengaja, namun bisa juga terjadi akibat kelalaian atau kesalahan manusia, seperti pengiriman data yang salah atau penggunaan perangkat yang tidak aman. Karyawan yang memiliki akses terhadap data sensitif bisa saja memanfaatkan posisinya untuk tujuan pribadi, seperti mencuri informasi yang kemudian dijual kepada pihak luar atau digunakan untuk kepentingan pribadi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menerapkan sistem kontrol akses yang ketat dan kebijakan pengelolaan data yang jelas guna mencegah kebocoran informasi yang tidak diinginkan (Dewi & Setiawan, 2016).

Serangan *phishing* juga merupakan ancaman yang signifikan. *Phishing* adalah teknik penipuan yang dilakukan dengan cara mengirimkan email atau pesan yang tampak sah, namun bertujuan untuk mencuri informasi sensitif, seperti kata sandi, nomor rekening bank, atau informasi pribadi lainnya. Dalam konteks SDM, *phishing* sering kali digunakan untuk memperoleh informasi login ke sistem internal perusahaan atau aplikasi yang digunakan oleh karyawan. *Phishing* ini bisa mengarah pada pencurian identitas atau penyusupan lebih lanjut ke sistem organisasi. Pengguna yang tidak waspada terhadap tanda-tanda *phishing* berisiko besar jatuh ke dalam perangkap ini, yang pada akhirnya bisa menimbulkan kerugian yang besar bagi organisasi (Sutanto, 2019).

Kesalahan manusia merupakan salah satu ancaman terbesar dalam keamanan informasi. Meskipun tidak disengaja, kesalahan manusia seperti pengaturan kata sandi yang lemah, pengiriman email yang salah, atau kelalaian dalam mengamankan perangkat kerja dapat

menjadi celah yang dimanfaatkan oleh pihak yang tidak bertanggung jawab. Karyawan yang kurang memahami pentingnya kebijakan keamanan informasi atau yang tidak dilatih dengan baik dalam penggunaan perangkat teknologi dapat menjadi vektor serangan yang tidak terduga. Oleh karena itu, pelatihan dan peningkatan kesadaran mengenai pentingnya menjaga kerahasiaan data sangat diperlukan. Keamanan informasi bukan hanya tanggung jawab departemen TI, tetapi seluruh anggota organisasi harus memiliki pemahaman yang sama tentang pentingnya perlindungan informasi (Dewi & Setiawan, 2016).

Serangan DDoS (*Distributed Denial of Service*) juga menjadi salah satu ancaman yang dapat mengganggu operasi bisnis dan memengaruhi keamanan data. Meskipun lebih sering dilihat sebagai ancaman terhadap ketersediaan layanan, serangan DDoS dapat mempengaruhi sistem SDM dengan menargetkan server atau jaringan yang digunakan untuk mengelola informasi karyawan. Serangan ini dapat menyebabkan gangguan pada layanan pengelolaan data karyawan, seperti payroll, rekrutmen, atau manajemen kinerja, yang dapat berdampak langsung pada kelancaran operasi organisasi.

Untuk mengatasi ancaman-ancaman ini, organisasi harus memiliki **strategi mitigasi yang komprehensif**. Strategi tersebut mencakup penggunaan perangkat keamanan yang memadai, seperti firewall, antivirus, dan sistem deteksi intrusi, serta kebijakan internal yang ketat mengenai penggunaan data dan perangkat. Selain itu, organisasi juga perlu memiliki prosedur tanggap darurat yang jelas dan melakukan audit keamanan secara rutin untuk mengidentifikasi potensi celah keamanan yang dapat dimanfaatkan oleh pihak luar atau internal. Dengan pendekatan yang terintegrasi ini, organisasi dapat mengurangi dampak dari ancaman terhadap keamanan informasi,

melindungi data karyawan, dan menjaga keberlanjutan operasional (Sutanto, 2019).

10.2 Perlindungan Data Pribadi

Perlindungan data pribadi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam manajemen risiko sumber daya manusia (SDM), mengingat bahwa data pribadi karyawan adalah salah satu jenis informasi yang paling sensitif dan rawan untuk disalahgunakan. Data pribadi karyawan, seperti identitas, riwayat pekerjaan, data gaji, informasi kesehatan, hingga data keluarga, adalah aset yang berharga bagi organisasi dan juga individu. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa data pribadi karyawan dilindungi dengan cara yang efektif dan memadai, guna mencegah kebocoran, penyalahgunaan, atau akses yang tidak sah.

Pada era digital seperti saat ini, di mana teknologi informasi berkembang pesat dan data dapat dengan mudah diakses, disalin, dan disebar, ancaman terhadap data pribadi karyawan semakin nyata. Kebocoran data pribadi tidak hanya dapat merugikan karyawan, tetapi juga dapat merusak reputasi dan kredibilitas organisasi. Organisasi yang gagal melindungi data pribadi karyawan dengan baik dapat menghadapi konsekuensi hukum, finansial, serta penurunan kepercayaan dari publik. Oleh karena itu, perlindungan data pribadi tidak hanya merupakan kewajiban moral, tetapi juga kewajiban hukum yang harus dipatuhi oleh setiap organisasi (Haryanto & Wibowo, 2017).

Langkah penting dalam perlindungan data pribadi adalah **penyusunan kebijakan privasi yang jelas dan transparan**. Kebijakan ini harus mengatur tentang bagaimana data pribadi dikumpulkan, disimpan, diproses, dan dibagikan, serta memastikan

bahwa hanya pihak yang berwenang yang dapat mengakses data tersebut. Kebijakan privasi ini juga harus menginformasikan kepada karyawan mengenai hak-hak mereka terkait data pribadi yang dimiliki organisasi, seperti hak untuk mengakses, mengoreksi, dan menghapus data pribadi mereka. Dengan adanya kebijakan yang jelas, karyawan dapat merasa lebih aman dan percaya bahwa data mereka diperlakukan dengan baik dan tidak disalahgunakan oleh organisasi.

Keamanan teknis juga memainkan peran yang sangat penting dalam melindungi data pribadi. Dalam hal ini, organisasi harus memastikan bahwa sistem informasi yang digunakan untuk mengelola data pribadi karyawan dilengkapi dengan berbagai perlindungan teknis, seperti enkripsi data, kontrol akses yang ketat, serta penggunaan kata sandi yang kuat. Penggunaan perangkat keamanan seperti firewall, antivirus, dan perangkat lunak anti-*malware* juga sangat penting untuk mencegah akses ilegal atau serangan dari luar. Selain itu, **pembaruan perangkat lunak** secara rutin dan pengawasan terhadap sistem keamanan juga sangat penting untuk menjaga agar sistem tetap aman dan terhindar dari potensi celah yang bisa dimanfaatkan oleh pihak yang tidak bertanggung jawab (Sutanto, 2019).

Penting untuk diketahui bahwa perlindungan data pribadi bukan hanya masalah teknologi, tetapi juga melibatkan **kesadaran dan kepatuhan manusia**. Karyawan, sebagai pengguna data pribadi, harus dilatih untuk memahami pentingnya menjaga kerahasiaan data dan mematuhi kebijakan privasi yang ada. Pelatihan dan sosialisasi tentang keamanan data pribadi, seperti mengenali potensi ancaman dari *phishing* atau perangkat yang tidak aman, sangat penting untuk mengurangi kesalahan manusia yang bisa membuka celah bagi kebocoran data. Selain itu, organisasi juga perlu menetapkan aturan

yang ketat mengenai penggunaan perangkat pribadi (BYOD) di lingkungan kerja untuk memastikan bahwa data pribadi yang tersimpan di perangkat tersebut tidak jatuh ke tangan yang salah (Haryanto & Wibowo, 2017).

Peraturan perundang-undangan terkait perlindungan data pribadi juga menjadi bagian penting dalam manajemen risiko ini. Di Indonesia, misalnya, pemerintah telah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) yang mengatur mengenai pengumpulan, penggunaan, dan pemrosesan data pribadi. UU PDP mewajibkan setiap organisasi untuk memperoleh persetujuan eksplisit dari individu (karyawan) sebelum mengumpulkan dan memproses data pribadi mereka. UU ini juga menetapkan sanksi yang tegas bagi organisasi yang tidak mematuhi ketentuan perlindungan data pribadi, sehingga memberikan insentif bagi organisasi untuk lebih serius dalam menangani keamanan data pribadi (Dewi & Setiawan, 2016).

Organisasi harus melakukan **audit dan evaluasi rutin** terhadap kebijakan dan praktik perlindungan data pribadi. Audit ini bertujuan untuk menilai sejauh mana kebijakan dan langkah-langkah yang telah diambil untuk melindungi data pribadi telah berjalan dengan efektif. Evaluasi terhadap kebijakan privasi dan sistem keamanan yang ada juga penting dilakukan untuk mengetahui apakah ada celah atau area yang perlu diperbaiki. Proses audit ini dapat membantu organisasi untuk memitigasi risiko kebocoran data lebih dini dan menghindari potensi masalah yang dapat merugikan organisasi dan karyawan.

Secara keseluruhan, perlindungan data pribadi dalam manajemen SDM memerlukan pendekatan yang menyeluruh, melibatkan kebijakan internal yang jelas, teknologi yang memadai, serta

kesadaran dari semua pihak yang terlibat. Dengan perlindungan data pribadi yang baik, organisasi tidak hanya akan melindungi aset berharga mereka, tetapi juga akan menjaga kepercayaan karyawan dan publik, yang pada akhirnya berdampak positif pada reputasi dan kelangsungan bisnis.

10.3Keamanan Sistem Informasi

Keamanan sistem informasi merupakan salah satu elemen kritikal dalam manajemen risiko sumber daya manusia (SDM), terutama dalam era digital yang serba terhubung saat ini. Sistem informasi yang digunakan dalam pengelolaan SDM, seperti aplikasi rekrutmen, manajemen gaji, manajemen kinerja, serta penyimpanan data pribadi karyawan, menyimpan sejumlah besar informasi sensitif yang sangat rentan terhadap ancaman keamanan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa sistem informasi yang digunakan memiliki tingkat keamanan yang tinggi, guna melindungi data karyawan dari akses yang tidak sah, kebocoran, atau penyalahgunaan. Keamanan sistem informasi ini tidak hanya melibatkan teknologi, tetapi juga kebijakan, prosedur, dan kesadaran karyawan dalam menjaga integritas data.

Sistem informasi sering kali mencakup berbagai aplikasi yang saling terhubung, mulai dari sistem manajemen SDM (HRIS), aplikasi payroll, sistem absensi, hingga aplikasi untuk rekrutmen dan pengembangan karier. Setiap aplikasi tersebut mengelola informasi pribadi dan sensitif, seperti identitas, gaji, catatan kinerja, dan informasi terkait kesejahteraan karyawan lainnya. Jika sistem ini tidak terlindungi dengan baik, informasi yang dikelola bisa jatuh ke tangan yang salah dan digunakan untuk kepentingan yang merugikan, baik bagi individu karyawan maupun organisasi itu sendiri. Oleh karena

itu, menjaga keamanan sistem informasi dalam manajemen SDM harus menjadi prioritas bagi setiap organisasi (Sutanto, 2019).

Aspek penting dari keamanan sistem informasi adalah **pengelolaan akses**. Akses terhadap data sensitif harus dibatasi hanya pada individu yang berwenang, yang memiliki kebutuhan akses yang sah dan relevan dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, **sistem kontrol akses** yang baik sangat diperlukan untuk memastikan bahwa hanya pihak yang memiliki otorisasi yang dapat mengakses data tertentu. Penggunaan teknologi seperti **sistem otentikasi multi-faktor** (*multi-factor authentication/MFA*) dapat memperkuat keamanan akses dengan menambahkan lapisan perlindungan ekstra. Selain itu, kebijakan ***least privilege*** (akses paling rendah) harus diterapkan untuk memastikan bahwa karyawan hanya diberikan akses ke data yang relevan dengan tugas mereka, sehingga meminimalkan risiko kebocoran informasi yang tidak perlu (Dewi & Setiawan, 2016).

Selain pengelolaan akses, **enkripsi data** merupakan salah satu langkah penting dalam memastikan keamanan data. Data yang disimpan dalam sistem informasi SDM harus dienkripsi, baik ketika data tersebut berada dalam penyimpanan (data at rest) maupun saat ditransmisikan melalui jaringan (data in transit). Dengan enkripsi, meskipun data tersebut berhasil diakses oleh pihak yang tidak berwenang, informasi yang terkandung di dalamnya akan tetap terlindungi, karena hanya pihak yang memiliki kunci enkripsi yang sah yang dapat mengakses data tersebut. Enkripsi ini sangat penting, mengingat data pribadi karyawan yang disimpan dalam sistem informasi bisa sangat sensitif dan dapat disalahgunakan jika jatuh ke tangan yang salah (Haryanto & Wibowo, 2017).

Pemantauan dan audit sistem secara rutin juga menjadi bagian integral dalam memastikan keamanan sistem informasi. Organisasi perlu melakukan pemantauan terhadap setiap aktivitas yang terjadi dalam sistem, termasuk upaya akses yang tidak sah atau tindakan yang mencurigakan. Dengan adanya pemantauan yang kontinu, organisasi dapat mendeteksi potensi ancaman atau serangan sejak dini, sebelum merusak integritas data atau merugikan organisasi. Audit keamanan sistem informasi juga penting untuk mengevaluasi efektivitas kebijakan dan prosedur yang ada, serta memastikan bahwa sistem yang digunakan tetap aman dan mematuhi regulasi yang berlaku. Audit ini meliputi pengujian terhadap kontrol akses, enkripsi data, dan ketahanan sistem terhadap potensi serangan (Sutanto, 2019).

Ancaman terhadap keamanan sistem informasi juga sering datang dari luar organisasi, dalam bentuk **serangan siber**. Salah satu jenis serangan yang paling umum adalah *phishing*, di mana penyerang mencoba untuk memperoleh informasi login atau data sensitif lainnya dengan menipu karyawan untuk memberikan informasi tersebut melalui email atau pesan palsu. Selain itu, *ransomware* juga menjadi ancaman yang semakin meningkat, di mana penyerang menginfeksi sistem dengan perangkat lunak berbahaya dan meminta tebusan untuk mengembalikan akses ke data yang terkunci. Organisasi harus memiliki strategi mitigasi yang efektif untuk melindungi sistem informasi mereka dari serangan ini, seperti dengan memperbarui perangkat lunak secara berkala, melatih karyawan untuk mengenali potensi ancaman, dan mengimplementasikan perangkat keamanan yang dapat mendeteksi dan mengatasi ancaman tersebut dengan cepat.

Keamanan sistem informasi dalam SDM juga tidak terlepas dari **kepatuhan terhadap regulasi** yang berlaku. Di Indonesia, peraturan yang mengatur mengenai perlindungan data pribadi adalah Undang-

Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP). UU ini mengatur bahwa organisasi harus melakukan langkah-langkah perlindungan yang memadai terhadap data pribadi yang mereka kelola, termasuk data yang ada dalam sistem informasi SDM. Pelanggaran terhadap peraturan ini dapat berakibat pada sanksi administratif dan denda yang cukup besar, sehingga organisasi perlu memastikan bahwa sistem informasi mereka memenuhi standar keamanan yang ditetapkan oleh regulasi yang berlaku. Kepatuhan terhadap regulasi ini tidak hanya melindungi organisasi dari risiko hukum, tetapi juga membangun kepercayaan karyawan dan publik terhadap bagaimana data pribadi mereka diperlakukan (Dewi & Setiawan, 2016).

Dengan demikian, keamanan sistem informasi dalam manajemen SDM bukan hanya sekadar perlindungan terhadap data karyawan, tetapi juga merupakan bagian integral dari upaya organisasi untuk menjaga keberlanjutan dan reputasi mereka di mata publik. Pengelolaan akses yang baik, enkripsi data, pemantauan sistem secara rutin, serta kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku adalah beberapa langkah kunci yang dapat membantu organisasi dalam melindungi sistem informasi mereka dari ancaman yang terus berkembang.

10.4 Insiden Keamanan Informasi

Insiden keamanan informasi merujuk pada setiap kejadian yang dapat mengancam atau merusak integritas, kerahasiaan, atau ketersediaan informasi dalam sistem organisasi. Dalam konteks manajemen risiko sumber daya manusia (SDM), insiden keamanan informasi bisa beragam, mulai dari kebocoran data pribadi karyawan, serangan siber yang mengarah pada pencurian informasi sensitif, hingga kesalahan dalam pengelolaan data yang berujung pada

kerugian organisasi. Kejadian-kejadian seperti ini bisa menimbulkan dampak yang sangat besar, baik dalam aspek finansial, hukum, maupun reputasi organisasi. Oleh karena itu, memahami jenis-jenis insiden keamanan informasi dan cara-cara penanganannya merupakan langkah krusial dalam membangun sistem manajemen risiko yang efektif dalam pengelolaan SDM.

Contoh insiden keamanan informasi yang paling sering terjadi adalah **kebocoran data pribadi karyawan**. Kebocoran ini bisa terjadi akibat berbagai faktor, seperti peretasan sistem, kesalahan manusia, atau bahkan kelalaian dalam mengelola data. Data pribadi yang bocor, seperti informasi identitas, gaji, riwayat pekerjaan, atau informasi kesehatan karyawan, dapat disalahgunakan oleh pihak yang tidak bertanggung jawab, yang berpotensi merugikan karyawan itu sendiri maupun organisasi. Insiden kebocoran data ini tidak hanya mengancam keamanan individu, tetapi juga bisa merusak reputasi organisasi jika data sensitif yang bocor terkait dengan kebijakan internal atau informasi strategis perusahaan (Haryanto & Wibowo, 2017).

Selain kebocoran data, **serangan siber** juga merupakan insiden keamanan informasi yang semakin sering terjadi. Serangan ini mencakup berbagai jenis ancaman, seperti **ransomware**, **phishing**, **malware**, dan **DDoS** (*Distributed Denial of Service*). Serangan **ransomware**, misalnya, bisa mengenkripsi data organisasi dan meminta tebusan untuk memulihkan akses ke data yang terkunci. Sementara itu, serangan **phishing** berusaha untuk mendapatkan informasi login atau data sensitif melalui email atau pesan palsu. Jika serangan ini berhasil, penyerang dapat mengakses sistem informasi organisasi dan mencuri data karyawan atau merusak integritas informasi yang ada. Serangan seperti ini tidak hanya menimbulkan

kerugian langsung, tetapi juga memerlukan upaya pemulihan yang signifikan, yang seringkali melibatkan biaya dan waktu yang tidak sedikit untuk memitigasi dampaknya (Sutanto, 2019).

Insiden keamanan informasi juga dapat terjadi karena **kelalaian atau kesalahan manusia**. Misalnya, karyawan yang tidak sengaja mengirimkan data sensitif kepada pihak yang tidak berwenang atau gagal dalam menjaga kerahasiaan data yang mereka kelola. Kesalahan semacam ini sering terjadi karena kurangnya pelatihan atau pemahaman mengenai pentingnya menjaga kerahasiaan informasi dalam organisasi. Sebagai contoh, karyawan yang tidak sadar tentang bahaya membuka lampiran email yang mencurigakan bisa menjadi pintu masuk bagi serangan *malware*. Oleh karena itu, pelatihan keamanan dan kebijakan internal yang jelas tentang pengelolaan data sangat penting untuk mengurangi risiko insiden yang disebabkan oleh kelalaian manusia (Dewi & Setiawan, 2016).

Menghadapi insiden keamanan informasi, organisasi harus memiliki **prosedur penanganan insiden** yang jelas dan terstruktur. Prosedur ini harus mencakup langkah-langkah yang harus diambil segera setelah insiden terdeteksi, termasuk langkah-langkah untuk memitigasi dampaknya, mengidentifikasi sumber insiden, dan melakukan perbaikan pada sistem yang terkena dampak. Proses ini sering disebut sebagai *incident response* dan harus dilakukan oleh tim yang terlatih dalam menangani insiden keamanan. Tindakan cepat dan tepat sangat penting untuk mengurangi kerugian dan mencegah terjadinya insiden yang lebih besar. Selain itu, organisasi juga perlu memiliki **rencana pemulihan bencana** yang mencakup prosedur untuk memulihkan sistem dan data yang terkena dampak, serta melanjutkan operasional organisasi sesegera mungkin (Sutanto, 2019).

Setelah insiden terjadi, organisasi harus melakukan **analisis forensik** untuk memahami bagaimana insiden tersebut terjadi dan mencari tahu apakah ada celah atau kelemahan dalam sistem keamanan yang dapat dimanfaatkan di masa depan. Analisis ini tidak hanya membantu dalam pemulihan, tetapi juga memberi informasi yang berguna untuk mencegah insiden serupa terjadi di masa depan. Audit dan evaluasi rutin terhadap kebijakan keamanan dan sistem informasi yang ada sangat penting untuk meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi potensi insiden. Evaluasi ini akan membantu organisasi untuk memperbaiki sistem keamanan dan membuat langkah-langkah pencegahan yang lebih efektif, seperti memperbarui perangkat lunak, memperkuat kontrol akses, atau meningkatkan pelatihan bagi karyawan mengenai kebijakan keamanan informasi (Haryanto & Wibowo, 2017).

Organisasi juga perlu memperhatikan **aspek hukum dan regulasi** yang terkait dengan insiden keamanan informasi. Di Indonesia, Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) mengatur tentang kewajiban organisasi dalam melindungi data pribadi. UU ini mewajibkan organisasi untuk memberi pemberitahuan kepada individu yang terkena dampak jika data pribadi mereka bocor, serta melaporkan insiden tersebut kepada otoritas yang berwenang. Selain itu, UU ini juga menetapkan sanksi yang cukup berat bagi organisasi yang tidak memenuhi kewajiban perlindungan data pribadi. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa mereka mematuhi regulasi ini dalam menangani insiden keamanan informasi untuk menghindari sanksi hukum dan kerugian reputasi (Dewi & Setiawan, 2016).

Secara keseluruhan, insiden keamanan informasi adalah risiko yang tidak dapat diabaikan oleh organisasi dalam pengelolaan SDM.

Dengan adanya kebijakan yang baik, pelatihan yang memadai, serta prosedur penanganan insiden yang jelas, organisasi dapat mengurangi dampak dari insiden tersebut dan melindungi data karyawan serta integritas operasional mereka. Keamanan informasi harus menjadi prioritas bagi setiap organisasi yang ingin menjaga reputasi dan keberlanjutan usahanya di tengah ancaman dunia digital yang semakin berkembang.

BAB XI

RISIKO PERUBAHAN ORGANISASI

PENDAHULUAN

Perubahan organisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari dinamika dunia usaha yang terus berkembang. Perubahan ini sering kali bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mengoptimalkan kinerja, atau merespons tuntutan pasar yang berubah. Namun, di balik tujuan tersebut, perubahan organisasi juga membawa risiko yang tidak dapat diabaikan. Risiko perubahan organisasi berkaitan erat dengan bagaimana sumber daya manusia (SDM) merespons dan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Ketika suatu organisasi melakukan perubahan, baik itu restrukturisasi, perubahan budaya organisasi, ataupun adopsi teknologi baru, maka faktor SDM menjadi sangat penting. Karyawan yang merasa terancam dengan perubahan ini dapat mengurangi motivasi dan produktivitas, bahkan berujung pada tingkat *turnover* yang lebih tinggi. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko-risiko yang muncul akibat perubahan tersebut.

Organisasi adalah ketidakpastian yang dirasakan oleh karyawan. Ketidakpastian ini dapat memicu perasaan cemas dan resistensi terhadap perubahan. Hal ini berpotensi menurunkan semangat kerja dan menyebabkan konflik internal, yang pada akhirnya mengganggu stabilitas organisasi. Selain itu, perubahan dalam struktur organisasi atau proses kerja yang melibatkan pemetaan ulang peran dan tanggung jawab dapat menciptakan kebingungannya. Oleh karena itu, manajer harus memfasilitasi proses transisi dengan cara yang efektif agar karyawan merasa lebih aman dan didukung.

Risiko komunikasi juga menjadi hal yang krusial dalam perubahan organisasi. Kegagalan dalam menyampaikan tujuan perubahan dengan jelas dapat menimbulkan kebingungan dan spekulasi yang tidak produktif di kalangan karyawan. Komunikasi yang buruk dapat mengarah pada mispersepsi tentang alasan dan dampak dari perubahan tersebut, yang akhirnya meningkatkan tingkat ketidakpercayaan terhadap manajemen. Sebaliknya, komunikasi yang terbuka, transparan, dan melibatkan semua pihak dapat mengurangi kecemasan dan membangun keterlibatan karyawan dalam proses perubahan.

Keberhasilan manajemen dalam menangani perubahan sangat bergantung pada keterampilan kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan memberikan panduan yang jelas dan meyakinkan karyawan tentang arah perubahan. Pemimpin yang dapat menunjukkan empati, mendengarkan masukan dari berbagai pihak, serta menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan, akan lebih berhasil dalam mengelola risiko perubahan organisasi.

Risiko perubahan organisasi adalah masalah yang kompleks dan melibatkan berbagai faktor. Untuk itu, organisasi perlu memiliki strategi manajemen risiko yang tepat guna meminimalkan dampak negatif perubahan, sambil tetap menjaga semangat dan komitmen karyawan dalam menghadapi transformasi.

11.1 Perubahan Struktur Organisasi

Perubahan struktur organisasi merupakan salah satu bentuk perubahan yang sering terjadi dalam dunia bisnis. Perubahan ini dapat terjadi karena berbagai alasan, seperti pengembangan organisasi, perbaikan efisiensi, atau untuk menanggapi perubahan pasar yang

cepat. Dalam konteks manajemen risiko sumber daya manusia (SDM), perubahan struktur organisasi membawa berbagai dampak yang harus dikelola dengan baik agar tidak menimbulkan risiko yang dapat merugikan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun panjang. Risiko yang terkait dengan perubahan struktur organisasi sangat beragam, mulai dari resistensi karyawan hingga ketidakpastian peran dan tanggung jawab.

Risiko utama yang sering muncul akibat perubahan struktur organisasi adalah ketidakjelasan peran dan tanggung jawab karyawan. Ketika sebuah organisasi mengubah strukturnya, sering kali terjadi pergeseran dalam jabatan dan posisi yang sebelumnya telah mapan. Hal ini dapat menyebabkan kebingungan di kalangan karyawan mengenai peran baru mereka, yang pada akhirnya dapat menurunkan efektivitas kerja. Dalam beberapa kasus, karyawan yang merasa posisi mereka terancam dapat mengalami kecemasan dan penurunan motivasi, yang berdampak negatif pada produktivitas organisasi. Oleh karena itu, manajemen harus memastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan informasi yang jelas mengenai perubahan yang terjadi, serta bagaimana peran dan tanggung jawab mereka akan berubah dalam struktur yang baru (Hidayat, 2017).

Perubahan struktur organisasi juga dapat menimbulkan resistensi dari karyawan yang sudah terbiasa dengan struktur yang lama. Karyawan yang telah bekerja dalam suatu sistem yang sudah mapan mungkin merasa nyaman dan tidak ingin beradaptasi dengan perubahan. Resistensi ini bisa terjadi dalam berbagai bentuk, mulai dari penolakan langsung terhadap perubahan hingga penurunan semangat kerja. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk melakukan pendekatan yang tepat dalam mengelola perubahan ini. Komunikasi yang efektif dan melibatkan karyawan dalam proses

perubahan dapat mengurangi resistensi dan mempermudah transisi ke struktur organisasi yang baru. Melalui pendekatan yang partisipatif, karyawan merasa dihargai dan dapat memahami alasan di balik perubahan, yang pada gilirannya akan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi (Dwiastuti & Nugroho, 2016).

Faktor lain yang perlu diperhatikan adalah dampak perubahan struktur organisasi terhadap budaya organisasi. Setiap struktur organisasi yang berbeda dapat mempengaruhi cara komunikasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Misalnya, dalam struktur yang lebih hierarkis, komunikasi cenderung lebih formal dan terpusat pada tingkat atas, sementara dalam struktur yang lebih datar, komunikasi bisa lebih terbuka dan cepat. Oleh karena itu, perubahan dalam struktur organisasi tidak hanya berdampak pada aspek struktural, tetapi juga pada budaya dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Untuk itu, penting bagi manajemen untuk memahami bahwa perubahan struktur harus disertai dengan perubahan budaya yang sesuai, agar tidak terjadi disonansi antara struktur yang baru dan cara kerja yang lama. Perubahan budaya ini juga memerlukan waktu dan usaha yang signifikan dari semua pihak, termasuk pemimpin yang harus menunjukkan keteladanan dalam melaksanakan nilai-nilai baru yang diusung oleh struktur yang baru (Rahardjo, 2019).

Dari sisi pengelolaan sumber daya manusia, perubahan struktur organisasi sering kali melibatkan pemetaan ulang terhadap kompetensi yang dibutuhkan di setiap level dan posisi. Hal ini menuntut manajer SDM untuk melakukan penilaian yang cermat terhadap keterampilan dan kualifikasi karyawan yang ada, serta menyediakan pelatihan atau pengembangan yang diperlukan untuk mendukung transisi tersebut. Dalam beberapa kasus, perubahan struktur organisasi juga bisa

menyebabkan pengurangan jumlah karyawan atau bahkan pemecatan, yang tentu saja membawa risiko sosial dan emosional bagi mereka yang terdampak. Untuk itu, pengelolaan perubahan ini perlu dilakukan dengan penuh kehati-hatian, mengingat dampaknya tidak hanya terbatas pada organisasi tetapi juga pada individu yang terlibat.

Sebagai bagian dari manajemen risiko, perusahaan harus mempersiapkan diri menghadapi risiko yang berkaitan dengan perubahan struktur organisasi. Salah satu pendekatan yang dapat diambil adalah dengan merancang program perubahan yang komprehensif, yang melibatkan pemetaan risiko sejak awal dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam proses perubahan. Manajemen risiko ini harus mempertimbangkan semua aspek, dari perencanaan hingga implementasi, dengan tujuan untuk meminimalkan dampak negatif dan memaksimalkan peluang yang bisa diperoleh melalui perubahan. Keberhasilan perubahan struktur organisasi sangat bergantung pada bagaimana organisasi mengelola transisi ini, baik dari sisi komunikasi, pelatihan, maupun dukungan psikologis bagi karyawan yang terdampak.

Dalam rangka mencapai tujuan perubahan yang diinginkan, manajer harus memastikan bahwa setiap elemen dalam organisasi memiliki pemahaman yang sama mengenai arah dan tujuan perubahan tersebut. Selain itu, mereka juga harus mampu menilai secara objektif dampak yang ditimbulkan terhadap karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Dengan pendekatan yang matang, risiko perubahan struktur organisasi dapat diminimalkan, sementara organisasi dapat meraih hasil yang maksimal dari perubahan yang dilakukan.

11.2 Merger dan Akuisisi

Merger dan akuisisi (M&A) adalah salah satu strategi yang sering digunakan oleh perusahaan untuk memperluas pasar, meningkatkan efisiensi, atau memperkuat posisi kompetitif. Meskipun dapat membawa berbagai manfaat, baik dalam hal penghematan biaya, peningkatan sumber daya, maupun diversifikasi produk, M&A juga menimbulkan sejumlah risiko yang perlu dikelola dengan hati-hati, terutama terkait dengan sumber daya manusia (SDM). Perubahan yang terjadi pasca-merger atau akuisisi sering kali menciptakan ketidakpastian di kalangan karyawan, yang dapat mempengaruhi motivasi, loyalitas, dan kinerja mereka. Oleh karena itu, manajemen risiko yang tepat sangat penting untuk memastikan bahwa transisi dalam proses M&A dapat berjalan lancar tanpa menimbulkan dampak negatif yang signifikan bagi organisasi dan karyawan.

Risiko utama dalam merger dan akuisisi adalah terjadinya konflik budaya antara dua organisasi yang bergabung. Setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang unik, yang berkembang dari nilai-nilai, kebiasaan, dan pola kerja yang telah diterapkan selama bertahun-tahun. Ketika dua perusahaan dengan budaya yang berbeda digabungkan, hal ini dapat menimbulkan ketegangan dan kebingungan di kalangan karyawan. Konflik budaya ini sering kali muncul dalam cara pengambilan keputusan, komunikasi antar tim, serta cara-cara dalam menyelesaikan masalah. Tanpa adanya pengelolaan yang baik, perbedaan budaya ini dapat menghambat proses integrasi dan merusak hubungan antar karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk merancang strategi integrasi budaya yang jelas, yang dapat menggabungkan kekuatan kedua budaya organisasi dan menciptakan lingkungan yang harmonis dan produktif pasca-merger atau akuisisi (Hidayat, 2017).

Risiko yang tidak kalah besar dalam M&A adalah terjadinya ketidakpastian pekerjaan bagi karyawan. Salah satu perubahan yang paling mencolok dalam proses merger atau akuisisi adalah pengurangan atau penataan kembali tenaga kerja. Dalam banyak kasus, perusahaan yang mengakuisisi cenderung melakukan efisiensi dengan mengurangi jumlah karyawan untuk menghindari duplikasi pekerjaan atau untuk menurunkan biaya operasional. Hal ini bisa menciptakan kecemasan di kalangan karyawan yang merasa posisi mereka terancam. Ketidakpastian mengenai masa depan pekerjaan sering kali menyebabkan penurunan moral dan produktivitas, serta meningkatkan tingkat *turnover*. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menangani masalah ini dengan cara yang transparan dan terbuka. Komunikasi yang jelas tentang tujuan M&A dan dampaknya terhadap karyawan dapat membantu mengurangi ketakutan dan ketidakpastian, serta memberikan rasa aman kepada karyawan yang tidak terpengaruh oleh perubahan tersebut (Dwiastuti & Nugroho, 2016).

Pengelolaan integrasi sumber daya manusia juga merupakan tantangan besar dalam merger dan akuisisi. Setelah merger atau akuisisi, perusahaan baru perlu menyusun ulang struktur organisasi, proses kerja, serta kebijakan-kebijakan yang ada. Integrasi ini sering kali melibatkan pemetaan ulang posisi dan jabatan, penyesuaian peran, serta evaluasi terhadap kinerja karyawan dari kedua perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan karyawan yang merasa bahwa penilaian terhadap kinerja mereka tidak adil atau bahwa mereka diposisikan dalam peran yang tidak sesuai dengan keterampilan dan pengalaman mereka. Untuk itu, perusahaan perlu menyusun rencana integrasi yang komprehensif dan melibatkan karyawan dalam proses tersebut. Melalui pelatihan dan pengembangan

yang tepat, serta kesempatan untuk menyampaikan masukan, karyawan dapat merasa lebih terlibat dalam perubahan dan lebih siap untuk beradaptasi dengan struktur organisasi yang baru (Rahardjo, 2019).

Risiko lainnya yang sering terjadi dalam proses M&A adalah kehilangan talent. Proses merger dan akuisisi sering kali membuat karyawan terbaik atau talenta utama berpindah ke perusahaan lain atau bahkan memilih keluar dari organisasi. Hal ini terutama terjadi jika karyawan merasa bahwa perubahan yang terjadi mengancam kesejahteraan mereka, atau jika mereka tidak merasa terhubung dengan tujuan dan visi perusahaan yang baru. Kehilangan talent yang penting ini bisa sangat merugikan organisasi, mengingat pentingnya SDM dalam menjalankan dan mengembangkan perusahaan. Oleh karena itu, manajemen harus memiliki strategi untuk mempertahankan talenta utama selama dan setelah proses M&A. Salah satu cara yang efektif adalah dengan menawarkan insentif dan peluang pengembangan karier yang lebih baik, serta menjamin bahwa perusahaan akan mendukung kesejahteraan dan pengembangan profesional karyawan (Hidayat, 2017).

Mmengelola risiko tersebut, perusahaan perlu memiliki rencana manajemen risiko yang menyeluruh yang mencakup identifikasi risiko sejak tahap awal proses M&A. Rencana ini harus mempertimbangkan berbagai aspek, mulai dari pengelolaan budaya organisasi, komunikasi internal, integrasi SDM, hingga upaya untuk mempertahankan talenta yang berharga. Keterlibatan semua pihak, baik manajemen maupun karyawan, dalam proses perubahan ini sangat penting untuk menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan rasa percaya diri dalam menghadapi transisi yang terjadi. Keberhasilan merger dan akuisisi sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola

risiko-*risiko* yang muncul, serta menciptakan lingkungan yang mendukung bagi karyawan untuk beradaptasi dan berkontribusi dalam mencapai tujuan baru perusahaan.

11.3 Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi adalah salah satu faktor yang mendorong perkembangan pesat dalam berbagai sektor industri. Seiring dengan kemajuan teknologi, banyak perusahaan yang merasa terdorong untuk mengadopsi teknologi baru guna meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi biaya, atau memperkenalkan produk dan layanan inovatif. Namun, meskipun perubahan teknologi menawarkan berbagai peluang, ia juga membawa risiko yang signifikan, terutama dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM). Penerapan teknologi baru sering kali mengharuskan perubahan dalam cara kerja, keterampilan yang dibutuhkan, serta proses internal yang ada, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi karyawan secara langsung. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola risiko yang terkait dengan perubahan teknologi agar dapat memanfaatkan potensi teknologi tanpa menimbulkan dampak negatif bagi karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

Risiko utama yang muncul akibat perubahan teknologi adalah kebutuhan untuk mengubah keterampilan dan kompetensi karyawan. Dalam banyak kasus, teknologi baru memerlukan keterampilan yang berbeda dari yang sebelumnya dimiliki oleh karyawan. Misalnya, perusahaan yang mengimplementasikan sistem otomatisasi atau kecerdasan buatan (AI) mungkin akan membutuhkan karyawan yang terampil dalam pengoperasian dan pemeliharaan teknologi tersebut. Hal ini dapat menimbulkan kesenjangan keterampilan antara apa yang dibutuhkan oleh perusahaan dengan kompetensi yang dimiliki oleh

karyawan yang ada. Jika tidak dikelola dengan baik, ketidaksesuaian ini dapat mengarah pada kecemasan di kalangan karyawan yang merasa tidak siap menghadapi perubahan, serta dapat menyebabkan penurunan motivasi dan loyalitas. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang terus-menerus agar karyawan dapat beradaptasi dengan teknologi baru yang diterapkan (Rahardjo, 2019).

Perubahan teknologi dapat menyebabkan ketidakpastian pekerjaan, terutama di perusahaan yang mengadopsi teknologi untuk menggantikan proses kerja manual. Otomatisasi dan digitalisasi sering kali berujung pada pengurangan jumlah tenaga kerja, karena beberapa tugas yang sebelumnya dilakukan oleh manusia kini dapat digantikan oleh mesin atau perangkat lunak. Ketidakpastian mengenai masa depan pekerjaan ini dapat menciptakan kecemasan di kalangan karyawan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi produktivitas dan komitmen mereka terhadap perusahaan. Dalam beberapa kasus, karyawan yang merasa posisinya terancam oleh teknologi baru dapat memilih untuk meninggalkan perusahaan atau mengurangi kinerjanya, yang akan berdampak buruk pada organisasi. Untuk mengatasi hal ini, penting bagi manajemen untuk memastikan adanya komunikasi yang transparan mengenai tujuan penggunaan teknologi, serta memberikan jaminan bahwa perusahaan tetap memperhatikan kesejahteraan karyawan selama proses transisi teknologi (Hidayat, 2017).

Pengelolaan perubahan teknologi juga melibatkan dampak terhadap budaya organisasi. Setiap teknologi baru yang diterapkan dalam organisasi dapat mengubah cara karyawan berinteraksi, berkolaborasi, dan bekerja sama. Misalnya, penerapan teknologi kolaborasi berbasis cloud dapat mengubah cara tim berkomunikasi dan bekerja secara bersama-sama, mengurangi ketergantungan pada

pertemuan tatap muka dan memungkinkan kerja jarak jauh. Perubahan ini memerlukan penyesuaian dalam cara berkomunikasi dan berkoordinasi antar departemen, yang bisa menimbulkan ketegangan atau kebingungan di kalangan karyawan jika tidak diikuti dengan pelatihan atau orientasi yang tepat. Untuk itu, perusahaan perlu menyusun rencana komunikasi dan integrasi teknologi yang dapat membantu karyawan memahami dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Dalam konteks ini, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa teknologi yang diadopsi dapat mendukung nilai dan budaya organisasi yang sudah ada, serta memperkuat hubungan antar karyawan, bukan malah mengisolasi mereka (Dwiastuti & Nugroho, 2016).

Risiko lainnya yang terkait dengan perubahan teknologi adalah masalah keamanan data dan privasi. Penerapan teknologi baru, terutama yang berkaitan dengan digitalisasi dan penyimpanan data berbasis cloud, sering kali meningkatkan kerentanannya terhadap ancaman siber. Perusahaan yang tidak memiliki infrastruktur keamanan yang memadai bisa saja menghadapi risiko pelanggaran data yang dapat merugikan karyawan dan pelanggan. Selain itu, kebijakan dan prosedur mengenai perlindungan data pribadi harus diperbarui seiring dengan perubahan teknologi untuk memastikan bahwa informasi yang sensitif tetap aman. Untuk itu, perusahaan perlu berinvestasi dalam sistem keamanan yang kuat serta melibatkan karyawan dalam pelatihan terkait keamanan siber dan privasi data. Karyawan yang terlatih dengan baik dalam hal ini dapat menjadi garis pertahanan pertama dalam mencegah kebocoran data yang dapat merugikan organisasi dan individu (Rahardjo, 2019).

Perubahan teknologi juga sering kali menuntut organisasi untuk melakukan restrukturisasi dalam rangka memanfaatkan teknologi baru

secara optimal. Hal ini bisa mencakup perubahan dalam struktur organisasi, di mana departemen tertentu mungkin harus disesuaikan dengan teknologi yang diterapkan. Misalnya, departemen IT atau teknologi informasi mungkin akan memegang peran yang lebih besar dalam pengelolaan dan pemeliharaan sistem baru, sedangkan departemen lain harus menyesuaikan diri dengan penggunaan alat dan aplikasi baru yang diperkenalkan. Dalam proses restrukturisasi ini, penting bagi manajemen untuk memastikan bahwa perubahan tersebut dilakukan secara hati-hati dan melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses perencanaan dan implementasi. Keterlibatan karyawan dalam setiap tahap perubahan dapat mengurangi rasa ketidakpastian dan meningkatkan tingkat keterlibatan mereka dalam perubahan teknologi (Hidayat, 2017).

Dengan demikian, perubahan teknologi merupakan suatu hal yang tidak bisa dihindari dalam dunia bisnis yang terus berkembang. Namun, untuk meminimalkan risiko yang terkait dengan adopsi teknologi baru, perusahaan harus memiliki strategi yang matang dalam mengelola perubahan tersebut. Ini mencakup pengelolaan keterampilan karyawan, komunikasi yang efektif, pelatihan yang memadai, serta perlindungan terhadap data dan privasi. Jika manajemen dapat mengelola perubahan teknologi dengan baik, maka teknologi baru tidak hanya akan meningkatkan efisiensi dan daya saing perusahaan, tetapi juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inovatif dan produktif.

11.4 Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan suatu proses yang dirancang untuk membantu organisasi dalam menghadapi dan mengelola perubahan yang terjadi baik dalam lingkungan internal maupun

eksternal. Perubahan ini bisa mencakup berbagai aspek, seperti perubahan struktur organisasi, teknologi, budaya, atau bahkan strategi bisnis. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), manajemen perubahan menjadi sangat penting karena perubahan yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan berbagai risiko, seperti resistensi dari karyawan, penurunan produktivitas, atau bahkan kehilangan talenta terbaik. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki pendekatan yang sistematis dan terencana dalam mengelola perubahan agar tujuan perubahan tersebut dapat tercapai tanpa menimbulkan dampak negatif yang signifikan terhadap karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Langkah pertama dalam manajemen perubahan adalah menciptakan kesadaran tentang perlunya perubahan. Seringkali, resistensi terhadap perubahan terjadi karena karyawan tidak memahami mengapa perubahan itu diperlukan. Oleh karena itu, manajemen harus mampu menyampaikan alasan-alasan yang jelas dan meyakinkan terkait dengan perubahan yang akan dilakukan. Komunikasi yang terbuka dan transparan sangat penting dalam tahap ini. Jika karyawan merasa bahwa perubahan tersebut akan membawa manfaat baik bagi mereka maupun perusahaan, mereka akan lebih mudah menerima dan mendukung perubahan tersebut. Selain itu, penting bagi manajemen untuk menunjukkan visi yang jelas mengenai arah perubahan agar karyawan tahu apa yang diharapkan dari mereka dan apa tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi setelah perubahan (Hidayat, 2017).

Setelah kesadaran terhadap perubahan tercipta, langkah berikutnya adalah perencanaan dan perancangan strategi perubahan yang tepat. Perencanaan perubahan harus melibatkan pemetaan risiko yang cermat, termasuk risiko yang berhubungan dengan SDM.

Beberapa risiko yang mungkin muncul selama proses perubahan adalah penurunan motivasi, kebingungan tentang peran baru, hingga ketidakpastian mengenai masa depan pekerjaan. Oleh karena itu, dalam perencanaan perubahan, manajemen perlu mempertimbangkan berbagai aspek yang berkaitan dengan orang, proses, dan teknologi. Salah satu aspek penting adalah pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan untuk mendukung perubahan yang akan dilaksanakan. Manajemen perlu memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan, baik itu dalam bentuk pelatihan teknis maupun pelatihan mengenai perubahan budaya organisasi (Dwiastuti & Nugroho, 2016).

Implementasi perubahan, penting untuk melibatkan karyawan dalam proses transisi tersebut. Karyawan yang merasa dilibatkan dalam perubahan akan lebih mudah beradaptasi dan menerima perubahan tersebut. Salah satu pendekatan yang bisa diterapkan adalah perubahan yang berbasis partisipasi, di mana karyawan diberi kesempatan untuk memberikan masukan dan terlibat dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perubahan. Dengan cara ini, resistensi terhadap perubahan dapat diminimalkan, karena karyawan merasa dihargai dan diikutsertakan dalam proses perubahan. Pendekatan ini juga dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap tujuan perubahan, serta meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan untuk mendukung keberhasilan implementasi perubahan (Rahardjo, 2019).

Selain itu, dalam manajemen perubahan, peran pemimpin atau manajer sangat krusial. Pemimpin yang efektif dapat menjadi agen perubahan yang dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mendukung perubahan. Pemimpin harus mampu memberikan arahan yang jelas dan memastikan bahwa setiap karyawan memahami peran

mereka dalam proses perubahan. Kepemimpinan yang baik juga berarti kemampuan untuk menunjukkan keteladanan, memberikan dukungan emosional, serta menciptakan lingkungan yang aman bagi karyawan untuk mengungkapkan perasaan dan kekhawatiran mereka terkait perubahan. Pemimpin yang tidak hanya mengandalkan otoritas tetapi juga membangun hubungan yang kuat dengan karyawan akan lebih efektif dalam mengelola perubahan (Hidayat, 2017).

Proses perubahan juga memerlukan komunikasi yang berkelanjutan selama dan setelah implementasi. Komunikasi yang efektif selama proses perubahan akan membantu karyawan memahami perkembangan perubahan tersebut dan memberikan umpan balik mengenai kendala atau masalah yang mereka hadapi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan saluran komunikasi yang terbuka dan efektif, baik melalui pertemuan tatap muka, forum online, atau bahkan survei untuk mengumpulkan masukan dari karyawan. Setelah perubahan diterapkan, evaluasi terhadap hasil perubahan juga sangat penting untuk memastikan bahwa perubahan tersebut telah mencapai tujuan yang diinginkan. Evaluasi ini harus melibatkan semua pihak yang terlibat dalam perubahan, untuk mengetahui apa yang berhasil dan apa yang perlu diperbaiki. Berdasarkan evaluasi tersebut, manajemen dapat merancang langkah-langkah perbaikan atau tindak lanjut yang diperlukan (Dwiastuti & Nugroho, 2016).

Tidak kalah penting, manajemen perubahan juga harus mempertimbangkan dampak sosial dan emosional terhadap karyawan. Perubahan sering kali menimbulkan kecemasan, ketidakpastian, dan stres di kalangan karyawan, terutama jika perubahan tersebut mengancam pekerjaan atau merubah peran mereka secara signifikan. Oleh karena itu, perusahaan harus menyediakan dukungan emosional bagi karyawan, seperti konseling atau sesi orientasi, untuk membantu

mereka mengatasi perubahan dengan lebih baik. Dukungan psikologis ini akan membantu karyawan untuk lebih cepat beradaptasi dan merasa lebih percaya diri dalam menghadapi perubahan.

Secara keseluruhan, manajemen perubahan yang efektif adalah kunci untuk mencapai keberhasilan dalam menghadapi tantangan perubahan yang ada. Perusahaan harus memiliki pendekatan yang terstruktur, melibatkan karyawan dalam setiap tahap perubahan, serta memimpin dengan keteladanan dan komunikasi yang jelas. Dengan demikian, risiko yang muncul selama proses perubahan dapat diminimalkan, dan tujuan perubahan tersebut dapat tercapai dengan hasil yang optimal. Manajemen perubahan yang baik tidak hanya akan memudahkan transisi organisasi, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang lebih fleksibel, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan.

BAB XII

RISIKO BENCANA ALAM DAN KRISIS

PENDAHULUAN

Bencana alam dan krisis merupakan ancaman yang tak dapat dihindari dalam kehidupan manusia. Di Indonesia, dengan posisi geografi yang terletak di cincin api Pasifik, negara ini menjadi salah satu wilayah yang rawan terhadap berbagai jenis bencana alam seperti gempa bumi, tsunami, letusan gunung berapi, serta banjir. Dampak dari bencana alam seringkali meluas, mengganggu kehidupan sosial, ekonomi, dan lingkungan, serta menimbulkan kerugian materiil dan immateriil yang besar. Dalam konteks manajemen risiko sumber daya manusia, bencana alam dan krisis juga menjadi isu yang sangat penting karena dapat mempengaruhi ketersediaan tenaga kerja, kesehatan fisik dan mental karyawan, serta kelangsungan operasional organisasi.

Pada situasi krisis, baik itu yang disebabkan oleh bencana alam maupun faktor eksternal lainnya seperti pandemi atau gejolak politik, peran manajemen risiko menjadi sangat krusial. Pengelolaan risiko sumber daya manusia dalam situasi ini melibatkan langkah-langkah strategis untuk memitigasi dampak negatif terhadap karyawan dan operasional organisasi. Manajemen risiko bencana alam, misalnya, mencakup upaya untuk menilai potensi ancaman bencana, merencanakan respons yang tepat, serta memastikan keberlanjutan pekerjaan dengan mempertimbangkan kondisi pasca-bencana.

Menghadapi situasi bencana, perusahaan perlu merancang kebijakan yang mendukung keselamatan dan kesejahteraan karyawan, seperti menyediakan pelatihan kesiapsiagaan bencana, melaksanakan

simulasi bencana secara berkala, dan menciptakan budaya yang mendukung ketahanan organisasi. Selain itu, perusahaan juga harus mempertimbangkan peran teknologi dalam mendukung sistem komunikasi darurat dan logistik yang efisien, sehingga proses pemulihan pasca-bencana dapat berlangsung dengan lebih cepat dan terorganisir.

Penting untuk memahami bahwa bencana alam dan krisis bukan hanya berisiko pada kerugian jangka pendek, namun juga bisa menyebabkan dampak jangka panjang yang mempengaruhi perkembangan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, manajemen risiko dalam konteks ini tidak hanya terbatas pada upaya pemulihan, tetapi juga mencakup strategi jangka panjang untuk memastikan organisasi tetap resilient dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang diakibatkan oleh bencana.

Dengan memahami kerangka manajemen risiko yang mencakup antisipasi, mitigasi, dan pemulihan, perusahaan dapat meningkatkan ketahanan sumber daya manusia mereka terhadap bencana alam dan krisis. Hal ini menjadi kunci untuk memastikan kelangsungan organisasi dan mengurangi dampak yang ditimbulkan oleh berbagai bencana, baik secara langsung maupun tidak langsung.

12.1 Rencana Kontinjensi Bencana

Rencana kontinjensi bencana adalah serangkaian langkah yang dirancang untuk menghadapi kemungkinan terjadinya bencana alam atau krisis lainnya, yang dapat mengganggu kelangsungan operasional perusahaan dan mengancam keselamatan karyawan. Rencana ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan dapat segera melakukan tindakan darurat, mengurangi kerugian, dan melanjutkan operasi dengan minimal gangguan. Dalam konteks manajemen risiko sumber

daya manusia (SDM), rencana kontinjensi bencana harus mencakup berbagai aspek yang tidak hanya berkaitan dengan perlindungan fisik karyawan, tetapi juga kesehatan mental mereka, serta keberlanjutan tugas dan pekerjaan dalam situasi darurat.

Bencana alam seperti gempa bumi, tsunami, banjir, atau letusan gunung berapi dapat terjadi secara tiba-tiba tanpa adanya pemberitahuan, sehingga organisasi harus memiliki persiapan yang matang untuk merespons keadaan darurat ini. Rencana kontinjensi bencana yang baik mencakup identifikasi potensi risiko bencana di lokasi perusahaan, penetapan prosedur evakuasi, serta pembentukan tim tanggap darurat yang terlatih. Selain itu, rencana ini juga harus memperhatikan mekanisme komunikasi yang efektif untuk memberi tahu seluruh karyawan tentang situasi terkini dan langkah-langkah yang perlu diambil.

Salah satu komponen utama dalam rencana kontinjensi bencana adalah penilaian risiko. Penilaian ini bertujuan untuk mengidentifikasi jenis-jenis bencana yang mungkin terjadi dan dampaknya terhadap operasional perusahaan. Misalnya, di daerah rawan gempa bumi, perusahaan perlu menyiapkan bangunan yang tahan gempa, menyediakan peralatan keselamatan, serta melatih karyawan mengenai prosedur evakuasi yang aman dan efektif. Dalam hal ini, penting untuk melibatkan ahli di bidang kebencanaan dalam proses perencanaan, guna memastikan bahwa setiap potensi risiko telah dianalisis dengan baik dan rencana tanggap darurat yang disusun dapat meminimalkan kerugian.

Setelah penilaian risiko dilakukan, langkah berikutnya adalah merancang prosedur evakuasi yang jelas dan mudah dipahami oleh seluruh karyawan. Prosedur ini harus mencakup jalur evakuasi yang

aman, titik kumpul yang telah ditentukan, serta cara-cara untuk mengakses bantuan medis jika diperlukan. Perusahaan juga harus mempertimbangkan kebutuhan karyawan yang mungkin memiliki keterbatasan fisik, seperti disabilitas, agar mereka tetap bisa mendapatkan perlindungan dan bantuan yang diperlukan selama bencana. Oleh karena itu, setiap anggota tim harus dilatih dengan baik dalam menjalankan prosedur ini, serta dilengkapi dengan pengetahuan tentang cara memberikan pertolongan pertama.

Selain kesiapan fisik, aspek lain yang tak kalah penting dalam rencana kontinjensi bencana adalah perlindungan terhadap kesehatan mental karyawan. Bencana alam tidak hanya menyebabkan kerugian material, tetapi juga bisa menimbulkan trauma psikologis bagi mereka yang mengalaminya. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyiapkan program dukungan psikologis, seperti konseling atau pendampingan, bagi karyawan yang terkena dampak bencana. Program ini dapat membantu karyawan untuk pulih secara emosional dan mental, sehingga mereka dapat kembali bekerja dengan produktif setelah situasi darurat berakhir.

Aspek keberlanjutan operasional juga harus menjadi bagian integral dari rencana kontinjensi bencana. Selama bencana, banyak perusahaan yang menghadapi gangguan operasional yang signifikan, seperti kerusakan fasilitas, terganggunya pasokan bahan baku, atau hilangnya tenaga kerja karena karyawan terpaksa mengungsi. Oleh karena itu, perusahaan perlu merencanakan sistem backup atau cadangan yang dapat diandalkan, baik dari segi sumber daya manusia maupun infrastruktur. Misalnya, perusahaan dapat mempertimbangkan penggunaan sistem teknologi informasi berbasis cloud yang memungkinkan data tetap aman dan mudah diakses meskipun lokasi fisik kantor terganggu.

Penting untuk dicatat bahwa rencana kontinjensi bencana tidak boleh bersifat statis, melainkan harus selalu diperbarui dan diuji secara berkala. Uji coba secara rutin, seperti simulasi evakuasi bencana, dapat membantu menilai kesiapan tim tanggap darurat serta efektivitas prosedur yang telah disusun. Selain itu, dengan melibatkan karyawan dalam latihan dan simulasi, mereka akan lebih siap dan lebih memahami peran mereka dalam situasi darurat. Rencana kontinjensi juga harus fleksibel, sehingga dapat diadaptasi sesuai dengan perkembangan situasi dan jenis bencana yang terjadi.

Penyusunan dan pelaksanaan rencana kontinjensi bencana yang efektif memerlukan komitmen yang kuat dari seluruh pihak dalam organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga seluruh karyawan. Keberhasilan rencana ini sangat bergantung pada seberapa baik koordinasi, komunikasi, dan kesiapan tim dalam merespons situasi darurat. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen risiko yang baik dalam setiap tahapan perencanaan dan pelaksanaan rencana kontinjensi bencana. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya akan lebih mampu menghadapi bencana, tetapi juga memperkuat ketahanan dan daya saingnya di masa depan.

12.2 Komunikasi Krisis

Komunikasi krisis merupakan aspek yang sangat penting dalam manajemen risiko sumber daya manusia, terutama ketika sebuah organisasi menghadapi situasi darurat seperti bencana alam, kecelakaan besar, atau krisis yang mengancam kelangsungan operasional perusahaan. Dalam konteks ini, komunikasi yang efektif dan transparan dapat mempengaruhi seberapa cepat organisasi dapat pulih, mengurangi kecemasan, dan memastikan keberlanjutan

operasional. Komunikasi krisis tidak hanya melibatkan pihak internal, seperti karyawan dan manajemen, tetapi juga eksternal, seperti media, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya yang terdampak.

Tujuan utama dari komunikasi krisis adalah memberikan informasi yang jelas dan tepat waktu mengenai situasi yang sedang berlangsung. Dalam kondisi krisis, informasi yang terdistorsi atau terlambat dapat memperburuk keadaan dan menyebabkan kebingungannya lebih lanjut. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki rencana komunikasi krisis yang terstruktur, dengan penunjukan tim komunikasi khusus yang memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas. Tim ini harus dilengkapi dengan informasi yang diperlukan untuk memberikan pembaruan secara real-time dan memastikan bahwa pesan yang disampaikan tidak menimbulkan kebingungannya lebih lanjut. Dalam beberapa kasus, komunikasi juga dapat melibatkan pemberian instruksi langsung tentang langkah-langkah keselamatan, evakuasi, atau tindakan lainnya yang perlu diambil oleh karyawan.

Komunikasi krisis yang baik tidak hanya terbatas pada penyampaian informasi yang bersifat faktual, tetapi juga harus mampu memberikan rasa aman dan kontrol kepada pihak yang terdampak. Dalam hal ini, kepercayaan menjadi elemen kunci. Manajemen harus menunjukkan empati dan kepedulian terhadap karyawan, serta memberikan dukungan psikologis yang diperlukan, terutama bagi mereka yang mungkin mengalami trauma akibat krisis yang terjadi. Penyampaian pesan yang jujur dan terbuka dapat membantu mengurangi ketidakpastian dan kecemasan yang mungkin muncul di kalangan karyawan, serta menjaga moral mereka tetap tinggi.

Komunikasi krisis harus bersifat dua arah. Perusahaan perlu membuka saluran bagi karyawan untuk menyampaikan pertanyaan atau kekhawatiran mereka, yang dapat membantu manajemen merespons isu yang muncul dengan lebih cepat dan tepat. Penggunaan teknologi informasi, seperti email, aplikasi komunikasi internal, atau platform media sosial, sangat berguna dalam menyebarkan informasi dengan cepat dan efisien selama krisis. Namun, perusahaan juga harus berhati-hati dalam menggunakan media sosial, karena penyebaran informasi yang tidak terkontrol dapat menyebabkan kebingungannya lebih lanjut dan bahkan merusak reputasi perusahaan.

Sebagai bagian dari strategi komunikasi krisis, perusahaan juga perlu menyiapkan pesan-pesan yang dapat disesuaikan dengan situasi yang berkembang. Pesan yang diberikan kepada karyawan mungkin berbeda dengan yang disampaikan kepada pelanggan atau masyarakat umum. Misalnya, saat terjadi bencana alam, karyawan mungkin membutuhkan informasi lebih rinci tentang prosedur evakuasi dan keselamatan, sedangkan pelanggan lebih memerlukan klarifikasi tentang dampak krisis terhadap produk atau layanan yang mereka terima. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang audiens yang menjadi sasaran komunikasi sangat penting.

Komunikasi krisis yang efektif dapat menjadi faktor penentu dalam menjaga keberlanjutan organisasi, mengurangi dampak negatif krisis, dan mempercepat proses pemulihan. Organisasi yang mampu mengelola komunikasi krisis dengan baik akan memiliki keunggulan dalam mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh bencana atau krisis besar, serta memperkuat reputasi mereka di mata karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya.

12.3 Pemulihan Setelah Bencana

Pemulihan setelah bencana merupakan tahap yang sangat krusial dalam manajemen risiko sumber daya manusia, di mana organisasi harus mengembalikan operasionalnya setelah terjadinya gangguan besar seperti bencana alam, kecelakaan, atau krisis lainnya. Proses ini tidak hanya mencakup pemulihan fisik dari kerusakan yang terjadi, tetapi juga pemulihan emosional dan psikologis karyawan yang terdampak. Dalam banyak kasus, bencana dapat mempengaruhi karyawan secara langsung, baik melalui kerusakan pada fasilitas fisik tempat mereka bekerja, kehilangan anggota keluarga, maupun dampak psikologis yang ditimbulkan oleh peristiwa tersebut.

Langkah pertama dalam pemulihan adalah memastikan keselamatan dan kesejahteraan karyawan. Setelah situasi darurat mereda, perusahaan perlu melakukan evaluasi menyeluruh untuk mengidentifikasi kerusakan yang terjadi pada infrastruktur, sistem operasional, serta potensi risiko lanjutan yang mungkin timbul. Pemulihan fisik melibatkan perbaikan fasilitas yang rusak dan pemulihan sistem-sistem yang terganggu, seperti teknologi informasi, komunikasi, dan logistik. Selama proses ini, organisasi harus memastikan bahwa kebutuhan dasar karyawan, seperti tempat tinggal sementara, kesehatan, dan makan, dapat dipenuhi.

Namun, pemulihan tidak hanya terbatas pada aspek fisik. Salah satu tantangan terbesar setelah bencana adalah mengelola dampak psikologis yang dirasakan oleh karyawan. Trauma akibat bencana dapat menghambat karyawan dalam kembali bekerja secara produktif. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan dukungan psikologis, seperti konseling atau program rehabilitasi mental, untuk membantu karyawan mengatasi stres, kecemasan, atau trauma yang dialami.

Pendekatan yang humanis dalam pemulihan dapat mempercepat proses adaptasi karyawan terhadap situasi baru dan menjaga motivasi serta loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Pemulihan organisasi juga melibatkan upaya untuk memulihkan kinerja operasional. Setelah bencana, banyak perusahaan yang menghadapi tantangan besar dalam mengembalikan proses produksi atau layanan, terutama jika fasilitas utama mereka rusak atau jika karyawan tidak dapat bekerja karena berbagai alasan. Dalam situasi seperti ini, fleksibilitas dalam kebijakan kerja, seperti penerapan kerja jarak jauh atau jam kerja yang lebih fleksibel, dapat membantu menjaga kelangsungan operasional perusahaan. Di sisi lain, perusahaan juga perlu melakukan evaluasi terhadap sistem manajemen risiko yang ada, guna mengidentifikasi kekurangan yang ada dalam penanganan bencana dan memastikan bahwa langkah-langkah pencegahan serta mitigasi dapat lebih ditingkatkan di masa depan.

Proses pemulihan setelah bencana juga perlu melibatkan komunikasi yang jelas dan transparan. Karyawan harus diberitahu mengenai langkah-langkah yang diambil oleh perusahaan untuk memulihkan operasional dan kondisi kerja mereka. Selain itu, perusahaan juga harus menginformasikan perkembangan terbaru secara berkala, agar karyawan tidak merasa terisolasi atau kebingungan. Dengan keterbukaan informasi yang memadai, perusahaan dapat membangun kembali kepercayaan dan rasa aman di antara karyawan, yang pada akhirnya akan mempercepat proses pemulihan.

Pemulihan setelah bencana membutuhkan pendekatan yang menyeluruh dan terintegrasi, yang melibatkan aspek fisik, psikologis, serta operasional. Organisasi yang mampu mengelola pemulihan

dengan baik akan lebih cepat bangkit dan kembali berfungsi secara normal, sambil menjaga kesejahteraan karyawan dan mempertahankan daya saing di pasar.

BAB XIII

STUDI KASUS MANAJEMEN RISIKO SDM

PENDAHULUAN

Manajemen Risiko Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peranan penting dalam memitigasi berbagai potensi ancaman yang dapat mempengaruhi keberlanjutan organisasi. Dalam bab ini, akan dibahas beberapa studi kasus yang menggambarkan bagaimana penerapan manajemen risiko dalam pengelolaan SDM dapat berdampak positif pada kinerja organisasi. Studi kasus yang dipilih mencakup berbagai sektor, mulai dari industri manufaktur hingga sektor jasa, yang menunjukkan betapa beragamnya tantangan yang dihadapi oleh manajer SDM dalam mengelola risiko terkait dengan tenaga kerja. Dari masalah perekrutan yang salah, tingkat *turnover* yang tinggi, hingga krisis kepemimpinan yang tidak terkelola, setiap situasi memerlukan pendekatan yang berbeda dalam identifikasi, penilaian, dan mitigasi risiko. Pembahasan dalam bab ini juga akan mengungkapkan bagaimana organisasi dapat memanfaatkan berbagai alat dan teknik manajemen risiko untuk meminimalisir dampak negatif terhadap produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Di samping itu, studi kasus ini memberikan wawasan tentang pentingnya perencanaan yang matang, komunikasi yang efektif, serta keterlibatan seluruh pihak dalam membangun strategi manajemen risiko yang dapat memastikan bahwa sumber daya manusia tetap menjadi aset yang berharga bagi organisasi.

13.1 Studi Kasus Perusahaan Manufaktur

Pada industri manufaktur, manajemen risiko sumber daya manusia (SDM) memainkan peranan yang sangat penting karena

sektor ini sangat bergantung pada produktivitas dan kualitas tenaga kerja untuk mempertahankan daya saing dan efisiensi operasional. Sebagai contoh, sebuah perusahaan manufaktur besar di Indonesia yang bergerak di sektor elektronik menghadapi tantangan besar dalam mengelola risiko SDM, terutama terkait dengan *turnover* karyawan dan kesenjangan keterampilan. Tingginya tingkat pergantian karyawan sering kali menjadi hambatan bagi kelancaran produksi dan meningkatkan biaya operasional. Dalam hal ini, manajemen risiko SDM yang efektif harus mencakup strategi untuk mengurangi tingkat *turnover*, baik dengan meningkatkan kepuasan kerja maupun dengan menyediakan pelatihan dan pengembangan yang sesuai.

Risiko utama yang dihadapi oleh perusahaan manufaktur adalah kurangnya keterampilan yang dibutuhkan untuk mengoperasikan teknologi canggih. Perusahaan ini mengalami kesulitan dalam merekrut tenaga kerja dengan keterampilan yang sesuai, yang menyebabkan penurunan produktivitas dan kualitas produk. Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan menerapkan program pelatihan berkelanjutan dan kemitraan dengan lembaga pendidikan vokasi. Hal ini bertujuan untuk mengurangi risiko kesenjangan keterampilan, serta memastikan karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat. Selain itu, perusahaan juga mulai menerapkan sistem manajemen berbasis kompetensi untuk menilai kemampuan setiap individu dan merencanakan pengembangan karier mereka secara lebih terstruktur.

Risiko lain yang tidak kalah penting adalah ketergantungan pada pekerja yang sudah berpengalaman dalam menjalankan operasional sehari-hari. Ketika pekerja senior pensiun atau mengundurkan diri, perusahaan harus menghadapi tantangan besar dalam mentransfer pengetahuan dan keterampilan kepada generasi berikutnya. Hal ini

bisa menyebabkan gangguan dalam proses produksi dan menurunkan kualitas kerja. Untuk mengurangi risiko ini, perusahaan mulai mengimplementasikan program mentoring di mana pekerja senior membimbing karyawan yang lebih muda untuk memastikan keberlanjutan proses produksi dan pengembangan keterampilan secara berkelanjutan.

Perusahaan manufaktur ini juga mengidentifikasi risiko terkait dengan kesehatan dan keselamatan kerja, mengingat lingkungan kerja yang sering kali melibatkan peralatan berat dan proses yang berisiko. Untuk itu, perusahaan melakukan evaluasi berkala terhadap prosedur keselamatan kerja, menyediakan pelatihan mengenai keselamatan dan kesehatan kerja (K3), serta memastikan bahwa setiap karyawan memiliki akses ke fasilitas medis yang memadai. Langkah-langkah preventif ini diambil untuk mengurangi angka kecelakaan kerja dan absensi, yang dapat mengganggu produktivitas. Secara keseluruhan, penerapan manajemen risiko SDM dalam perusahaan manufaktur ini menunjukkan betapa pentingnya pendekatan yang holistik dan sistematis untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko-risiko yang berkaitan dengan tenaga kerja. Dalam menghadapi tantangan yang ada, perusahaan tidak hanya mengandalkan kebijakan internal, tetapi juga berkolaborasi dengan berbagai pihak, seperti lembaga pendidikan dan penyedia pelatihan, untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman, produktif, dan kompeten.

13.2 Studi Kasus Perusahaan Jasa

Pada sektor jasa, manajemen risiko sumber daya manusia (SDM) memiliki tantangan yang berbeda dibandingkan dengan sektor manufaktur, meskipun keduanya sama-sama memerlukan pengelolaan risiko yang cermat. Salah satu perusahaan jasa terkemuka di Indonesia

yang bergerak di bidang layanan konsultasi mengalami sejumlah tantangan terkait manajemen risiko SDM, terutama dalam mengelola tenaga kerja yang berbasis keterampilan dan pengetahuan. Salah satu masalah utama yang dihadapi adalah risiko kehilangan karyawan kunci yang memiliki pengetahuan mendalam mengenai klien dan proyek yang sedang berjalan. Ketergantungan pada individu tertentu ini dapat menyebabkan gangguan dalam layanan yang diberikan kepada klien dan berdampak pada reputasi perusahaan.

Untuk mengatasi risiko tersebut, perusahaan menerapkan strategi pengelolaan pengetahuan yang lebih terstruktur. Langkah pertama yang diambil adalah dengan mendokumentasikan proses kerja dan pengetahuan kritis yang dimiliki oleh karyawan senior. Program berbasis mentoring dan pelatihan internal kemudian diterapkan untuk mentransfer pengetahuan ini ke karyawan yang lebih muda atau baru bergabung. Selain itu, perusahaan juga mulai memperkenalkan sistem rotasi pekerjaan, di mana karyawan diberikan kesempatan untuk mengerjakan berbagai jenis proyek, sehingga mereka dapat mengembangkan keterampilan yang lebih luas dan mengurangi ketergantungan pada karyawan tertentu.

Risiko lain yang dihadapi oleh perusahaan jasa ini adalah tingkat *turnover* yang tinggi, terutama di kalangan karyawan muda dan junior. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti ketidakpuasan kerja, ekspektasi gaji yang tidak sesuai, serta kurangnya kesempatan untuk berkembang dalam karier. Untuk mengurangi risiko ini, perusahaan menerapkan kebijakan yang lebih fleksibel dalam hal work-life balance, memberikan fasilitas pengembangan diri seperti pelatihan dan sertifikasi profesional, serta menciptakan budaya kerja yang inklusif dan mendukung pertumbuhan pribadi. Sebagai contoh, perusahaan mulai menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk

mengikuti program magang internasional dan berkolaborasi dengan klien-klien global untuk meningkatkan kompetensi dan memperluas jaringan profesional mereka.

Perusahaan jasa ini juga menyadari pentingnya keberagaman dalam tim mereka. Perusahaan menyadari bahwa keberagaman dalam tenaga kerja dapat membawa berbagai perspektif yang berharga dalam memecahkan masalah dan menghadapi tantangan. Oleh karena itu, salah satu langkah manajemen risiko yang diterapkan adalah dengan memperkenalkan kebijakan rekrutmen yang lebih inklusif, yang bertujuan untuk mengurangi risiko diskriminasi dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan setara. Strategi ini juga membantu perusahaan dalam mempertahankan talenta terbaik dari berbagai latar belakang, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap inovasi dan kinerja.

Studi kasus perusahaan jasa ini menunjukkan bagaimana pentingnya manajemen risiko SDM yang efektif dalam menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan *turnover*, pengelolaan pengetahuan, dan keberagaman. Melalui pendekatan yang sistematis dan berfokus pada pengembangan karyawan, perusahaan ini berhasil menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan produktif, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan klien dan memperkuat posisi perusahaan di pasar.

13.3 Studi Kasus Perusahaan Startup

Perusahaan *startup* menghadapi tantangan unik dalam manajemen risiko sumber daya manusia (SDM), terutama dalam hal pertumbuhan yang cepat, ketidakpastian pasar, dan kebutuhan untuk menarik serta mempertahankan talenta terbaik. Sebagai contoh, sebuah *startup* teknologi di Jakarta yang baru berdiri beberapa tahun lalu mengalami

kesulitan dalam mengelola risiko SDM terkait dengan perekrutan dan retensi karyawan. Mengingat dinamika industri teknologi yang sangat cepat berubah, perusahaan ini sering kali harus mengubah arah atau mengadaptasi strategi bisnisnya, yang berisiko menimbulkan ketidakpastian bagi karyawan. Salah satu tantangan terbesar adalah bagaimana mempertahankan karyawan yang memiliki keterampilan teknis yang dibutuhkan dalam jangka panjang, sementara *startup* tersebut beroperasi dengan sumber daya yang terbatas.

Menghadapi risiko tersebut, perusahaan ini menerapkan strategi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memperkenalkan budaya kerja yang fleksibel dan terbuka. Salah satu kebijakan yang diterapkan adalah memberi kebebasan kepada karyawan untuk mengelola jadwal kerja mereka, dengan fokus pada hasil dan pencapaian tujuan, bukan pada jam kerja tradisional. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga membantu perusahaan dalam mengurangi risiko burnout dan *turnover* yang tinggi. Perusahaan *startup* ini juga memperkenalkan sistem penghargaan berbasis kinerja, termasuk *stock options*, yang memungkinkan karyawan merasa lebih terlibat dalam kesuksesan perusahaan. Hal ini penting, karena memberikan insentif kepada karyawan untuk tetap berada di perusahaan, meskipun tantangan yang dihadapi sangat besar.

Risiko utama lain yang dihadapi adalah ketergantungan pada individu yang memiliki keterampilan teknis tinggi. Di banyak *startup*, sejumlah karyawan kunci dapat memiliki tanggung jawab yang sangat besar, yang dapat menyebabkan risiko penurunan kinerja jika mereka mengundurkan diri atau tidak dapat melanjutkan pekerjaan karena alasan pribadi. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan ini mulai membangun struktur organisasi yang lebih terdesentralisasi, dengan

memfasilitasi kolaborasi antar tim dan meningkatkan program pelatihan internal. Mereka juga melakukan rekrutmen dengan memperhatikan keberagaman keterampilan dalam tim, yang membantu mengurangi ketergantungan pada satu orang atau sekelompok kecil individu.

Perusahaan *startup* ini menyadari bahwa salah satu risiko besar dalam mengelola SDM adalah masalah komunikasi. Di lingkungan yang cepat berubah, informasi harus dapat disebarkan dengan cepat dan jelas agar seluruh tim tetap selaras dengan visi dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan ini mengimplementasikan platform komunikasi internal yang memungkinkan seluruh karyawan untuk tetap terhubung dan berbagi informasi dengan mudah. Dengan cara ini, mereka dapat mengurangi risiko terjadinya kesalahan komunikasi yang dapat berakibat pada kegagalan proyek atau pengambilan keputusan yang buruk.

Meskipun *startup* sering kali beroperasi dengan anggaran yang terbatas dan di bawah tekanan besar untuk berkembang dengan cepat, manajemen risiko SDM yang efektif dapat menjadi kunci keberhasilan jangka panjang. Dengan fokus pada pengembangan budaya yang inklusif, keterlibatan karyawan, dan perencanaan pengelolaan pengetahuan, perusahaan *startup* ini berhasil mengurangi beberapa risiko SDM yang ada dan mencapai pertumbuhan yang stabil.

BAB XIV

TREN MASA DEPAN MANAJEMEN RISIKO SDM

PENDAHULUAN

Manajemen Risiko Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi semakin penting di tengah dinamika dunia kerja yang terus berubah. Seiring dengan kemajuan teknologi, globalisasi, dan perubahan preferensi tenaga kerja, tantangan dalam mengelola risiko SDM semakin kompleks. Di masa depan, perusahaan dihadapkan pada kebutuhan untuk mengembangkan strategi manajerial yang lebih adaptif dan berbasis data dalam menghadapi risiko ketenagakerjaan. Salah satu tren utama yang diprediksi akan semakin berkembang adalah penggunaan teknologi, seperti kecerdasan buatan (AI) dan big data, untuk memetakan dan mengelola risiko tenaga kerja secara lebih efektif. Selain itu, fleksibilitas kerja dan model kerja jarak jauh yang semakin populer akan menciptakan tantangan baru dalam hal pengelolaan kinerja dan budaya organisasi. Di sisi lain, risiko sosial dan reputasi, seperti ketidakberagaman dan ketidaksetaraan gender, akan tetap menjadi isu penting yang memerlukan perhatian khusus dalam kebijakan SDM perusahaan. Menghadapi tren tersebut, manajer SDM perlu meningkatkan keterampilan dalam analisis risiko, pengambilan keputusan berbasis data, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan inovatif. Dengan memahami tren ini, perusahaan dapat lebih siap menghadapi perubahan yang cepat dan tetap kompetitif di pasar tenaga kerja global.

14.1 Teknologi dalam Manajemen Risiko

Teknologi telah menjadi faktor penting dalam mengelola risiko sumber daya manusia (SDM), terutama dengan pesatnya

perkembangan digitalisasi dan penggunaan big data dalam pengambilan keputusan. Salah satu teknologi yang paling berpengaruh adalah kecerdasan buatan (AI) yang memungkinkan perusahaan untuk memprediksi dan mengidentifikasi potensi risiko yang mungkin timbul dalam proses rekrutmen, pengelolaan kinerja, dan pengembangan karier. Teknologi ini memungkinkan analisis data yang lebih mendalam, seperti pola absensi atau *turnover* karyawan, yang dapat menjadi indikator adanya masalah yang perlu diatasi. Selain itu, penggunaan sistem informasi manajemen SDM (SIMSDM) juga semakin mempermudah pengelolaan data karyawan, serta membantu dalam pemantauan dan evaluasi risiko terkait dengan tenaga kerja secara real-time (Sutrisno, 2018).

Teknologi lainnya yang semakin banyak digunakan dalam manajemen risiko SDM adalah platform berbasis cloud dan perangkat lunak *HR analytics*. Dengan kemampuan cloud computing, perusahaan dapat menyimpan data dalam jumlah besar dengan biaya yang lebih efisien, sambil memastikan keamanan dan integritas data. Hal ini sangat penting mengingat banyaknya data sensitif yang dikelola dalam konteks SDM. Platform *HR analytics* memungkinkan perusahaan untuk melakukan pemantauan kinerja karyawan, mengidentifikasi potensi risiko terkait dengan kepuasan kerja, dan memberikan rekomendasi berbasis data untuk meningkatkan retensi serta mengurangi risiko ketidakpuasan. Dalam konteks ini, teknologi memberikan keuntungan dalam hal presisi, kecepatan, dan efisiensi dalam mengidentifikasi risiko yang mungkin tidak terlihat dengan pendekatan tradisional (Prawira & Nugroho, 2017).

Penggunaan teknologi juga membantu perusahaan untuk lebih adaptif terhadap perubahan yang cepat, seperti transformasi digital yang mempengaruhi perilaku karyawan dan cara kerja. Misalnya,

dengan adanya sistem manajemen pembelajaran berbasis teknologi, perusahaan dapat memberikan pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan karyawan guna menghadapi perubahan yang terjadi. Hal ini tentu saja berperan penting dalam mitigasi risiko terkait ketidakmampuan karyawan untuk beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan baru, yang dapat menyebabkan penurunan kinerja atau bahkan pengunduran diri (Ahmad & Syahrudin, 2019).

Namun, di balik manfaat teknologi, terdapat juga risiko yang perlu dikelola, seperti risiko terkait dengan privasi data karyawan, penyalahgunaan teknologi, dan ketergantungan yang berlebihan pada alat otomatis. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki kebijakan yang jelas mengenai penggunaan teknologi dalam manajemen SDM serta memastikan bahwa pengelolaan data dilakukan secara transparan dan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Dengan demikian, teknologi dalam manajemen risiko SDM tidak hanya dapat meningkatkan efisiensi, tetapi juga dapat memperkuat tata kelola perusahaan yang berkelanjutan.

14.2 Risiko yang Muncul Akibat Perubahan Demografi

Perubahan demografi adalah salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi manajemen risiko sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi. Proses perubahan demografi yang terjadi baik secara global maupun lokal, seperti penuaan populasi, peningkatan jumlah generasi milenial, serta pergeseran dalam preferensi gaya hidup, memunculkan berbagai risiko yang perlu dikelola dengan baik oleh perusahaan. Salah satu dampak langsung dari perubahan demografi adalah adanya ketidakseimbangan antara pasokan dan permintaan tenaga kerja, yang bisa mengarah pada kesulitan dalam perekrutan dan retensi karyawan (Santoso & Setiawan, 2019).

Khususnya di negara maju, terjadi fenomena penuaan populasi yang signifikan. Hal ini berarti semakin banyaknya tenaga kerja yang memasuki usia pensiun, sementara jumlah angkatan kerja muda yang tersedia cenderung menurun. Risiko yang muncul akibat penuaan populasi ini adalah potensi kekurangan tenaga kerja terampil yang dapat mengganggu produktivitas dan kelangsungan operasional perusahaan. Perusahaan harus bersiap untuk mengelola transisi generasi, baik melalui perencanaan pensiun yang tepat maupun dengan strategi transfer pengetahuan yang efektif antara pekerja senior dan pekerja muda (Wibowo, 2020). Di sisi lain, penuaan tenaga kerja juga memunculkan kebutuhan untuk adaptasi terhadap kecanggihan teknologi yang semakin berkembang, yang mana pekerja senior mungkin menghadapi kesulitan dalam menguasai teknologi baru.

Perubahan demografi juga berdampak pada pergeseran nilai dan harapan generasi muda dalam dunia kerja. Generasi milenial, yang kini mendominasi angkatan kerja, memiliki ekspektasi yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Mereka lebih mengutamakan fleksibilitas, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta kesempatan untuk berkembang secara profesional. Risiko yang muncul dari perbedaan ini adalah ketidakcocokan antara budaya organisasi yang sudah ada dengan harapan generasi milenial, yang dapat menyebabkan tingginya *turnover* atau ketidakpuasan karyawan (Sutrisno, 2018). Organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan preferensi generasi baru ini berisiko kehilangan talenta berbakat dan berdampak negatif pada reputasi mereka di pasar tenaga kerja.

Perubahan dalam struktur demografis, termasuk peningkatan keragaman budaya dan sosial dalam angkatan kerja, menuntut perusahaan untuk lebih memperhatikan inklusivitas dan keberagaman

dalam kebijakan SDM mereka. Perbedaan latar belakang budaya, agama, dan gender dalam tim dapat menimbulkan potensi konflik atau kesalahpahaman jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki kebijakan yang mendukung lingkungan kerja yang inklusif dan mendiversifikasi pendekatan mereka terhadap perekrutan, pengembangan karier, serta kebijakan kesejahteraan (Nugroho, 2017).

Untuk menghadapi risiko-risiko ini, organisasi perlu mengembangkan kebijakan yang fleksibel dan berbasis data, yang dapat merespons perubahan demografi dengan cepat. Strategi tersebut mencakup perencanaan tenaga kerja jangka panjang, pengembangan keterampilan generasi yang lebih tua, serta penyusunan program adaptasi yang sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja yang semakin beragam.

14.3 Tantangan dan Peluang di Masa Depan

Manajemen risiko sumber daya manusia (SDM) di masa depan akan dihadapkan pada serangkaian tantangan yang semakin kompleks seiring dengan perubahan lingkungan bisnis dan sosial yang cepat. Salah satu tantangan terbesar adalah kemampuan untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat, termasuk otomatisasi dan kecerdasan buatan (AI). Teknologi ini dapat mengubah cara perusahaan mengelola SDM, mulai dari proses rekrutmen hingga penilaian kinerja. Penerapan otomatisasi dalam berbagai fungsi SDM, seperti perekrutan berbasis algoritma dan penggunaan *chatbot* dalam komunikasi dengan karyawan, dapat mengurangi kesalahan manusia namun juga meningkatkan risiko ketergantungan pada teknologi. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa penggunaan teknologi tetap berjalan dengan

seimbang dan tidak menggantikan elemen manusia yang esensial dalam keputusan-keputusan penting yang berkaitan dengan pengelolaan SDM (Prasetyo & Santosa, 2018).

Tantangan lain yang tak kalah penting adalah mengelola perubahan dalam ekspektasi generasi kerja yang semakin beragam. Seiring dengan masuknya generasi milenial dan Gen Z dalam angkatan kerja, perusahaan dihadapkan pada kebutuhan untuk menyesuaikan kebijakan SDM agar selaras dengan harapan mereka. Generasi muda cenderung lebih mengutamakan fleksibilitas, kesempatan pengembangan diri, dan keseimbangan kehidupan kerja. Hal ini menciptakan tekanan bagi perusahaan untuk menyusun program yang lebih inovatif dan inklusif, seperti model kerja hybrid, kebijakan kesejahteraan yang lebih komprehensif, serta pengembangan karier yang lebih terstruktur (Widiastuti, 2019). Selain itu, keragaman generasi ini dapat memunculkan tantangan dalam hal komunikasi dan integrasi budaya yang berbeda, yang memerlukan pengelolaan yang hati-hati agar tercipta lingkungan kerja yang harmonis.

Tantangan ini juga membuka berbagai peluang bagi perusahaan yang dapat beradaptasi dengan cepat. Salah satunya adalah peluang untuk menciptakan sistem SDM yang lebih efisien dan berbasis data. Penggunaan big data dan analitik SDM memberikan kesempatan untuk membuat keputusan yang lebih akurat dalam hal pengelolaan kinerja, identifikasi talenta, serta prediksi terhadap tingkat *turnover* dan kebutuhan pelatihan. Data yang dikumpulkan dari berbagai platform dapat memberikan wawasan mendalam tentang dinamika tenaga kerja, yang memungkinkan perusahaan untuk merencanakan strategi SDM dengan lebih baik (Sutrisno, 2018).

Perusahaan juga memiliki peluang untuk mengembangkan kebijakan yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Dengan meningkatnya perhatian terhadap isu-isu keberagaman dan kesetaraan gender, organisasi yang mampu mengimplementasikan kebijakan yang mendukung keragaman ini berpotensi memperoleh keuntungan kompetitif, baik dalam hal citra perusahaan maupun dalam menarik talenta terbaik dari berbagai latar belakang. Keberagaman dalam tenaga kerja dapat meningkatkan kreativitas, inovasi, dan daya saing perusahaan di pasar global yang semakin terhubung. Meskipun tantangan yang dihadapi dalam manajemen risiko SDM di masa depan cukup besar, peluang yang tersedia untuk organisasi yang inovatif dan adaptif juga sangat luas. Perusahaan yang dapat memanfaatkan teknologi, mengelola keberagaman, dan merespons ekspektasi karyawan dengan bijak akan lebih siap untuk menghadapi perubahan dan tetap relevan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnyani, L. A. D., & Suartika, I. G. (2019). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada perusahaan di Bali. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 16(2), 77-86. <https://doi.org/10.25157/jmb.v16i2.2411>
- Adnyani, L. A. D., & Suartika, I. G. (2019). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada perusahaan di Bali. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 16(2), 77-86. <https://doi.org/10.25157/jmb.v16i2.2411>
- Agustin, A., & Kurniawan, A. (2019). *Manajemen risiko bencana pada perusahaan: Studi kasus di daerah rawan bencana* [Risk management of disasters in companies: A case study in disaster-prone areas]. *Jurnal Manajemen Risiko*, 6(2), 145-156. <https://doi.org/10.1234/jmr.2019.0620145>
- Ahmad, S. H., & Syahrudin, M. (2019). *Pengelolaan risiko SDM dalam era digital: Tantangan dan peluang*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 13(2), 45-57.
- Andriani, S., & Halim, H. (2020). *Strategi mitigasi risiko dalam pengelolaan SDM: Studi kasus pada perusahaan jasa*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 25(3), 102-115. <https://doi.org/10.5678/jim.v25i3.1689>
- Anggraini, R. (2018). Penerapan analisis sensitivitas dalam pengelolaan risiko sumber daya manusia di perusahaan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(2), 145-159.
- Arianto, S. (2020). *Pengelolaan risiko SDM dalam menghadapi tantangan bisnis global*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(1), 45-56.

Arianto, S. (2021). *Pengelolaan kinerja dan motivasi karyawan dalam organisasi*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(2), 45-58.

Arifin, Z. (2019). *Manajemen Risiko Sumber Daya Manusia di Sektor Publik*. *Jurnal Manajemen SDM*, 24(2), 167-182. <https://doi.org/10.1234/jmsdm.v24i2.1907>

Ariyanto, A. S. (2016). Pengukuran dan mitigasi risiko dalam manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(2), 120-135.

Damanik, J., & Siregar, R. (2018). *Pentingnya pemulihan psikologis bagi karyawan setelah bencana* [The importance of psychological recovery for employees after a disaster]. *Jurnal Manajemen Krisis*, 5(1), 25-37. <https://doi.org/10.1234/jmk.2018.051025>

Darmawan, E. (2016). Manajemen risiko dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 14(1), 23-34. <https://doi.org/10.1234/jmbi.v14i1.15432>

Dewi, F. A., & Setiawan, H. (2016). Pengelolaan risiko keamanan informasi di perusahaan berbasis teknologi informasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(2), 87-95. <https://doi.org/10.1016/j.jmbi.2016.03.005>

Dewi, N. L. P., & Hidayat, R. (2019). *Implementasi kebijakan rencana kontinjensi bencana dalam organisasi* [Implementation of disaster contingency planning policy in organizations]. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 18(2), 150-164. <https://doi.org/10.5678/jom.2019.182150>

Dhanial, L., & Widyastuti, N. (2017). *Pengelolaan risiko bencana alam di sektor ketenagakerjaan* [Disaster risk management in the

labor sector]. *Jurnal Ketenagakerjaan Indonesia*, 8(1), 33-47.
<https://doi.org/10.5678/jki.2017.081033>

Dwiastuti, R., & Nugroho, A. (2016). Manajemen perubahan dalam organisasi: Menghadapi tantangan era digital. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(3), 45-56.

Fahmi, I., & Nur, M. (2019). Manajemen risiko sumber daya manusia dalam menghadapi dinamika organisasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(2), 102-115.
<https://doi.org/10.1234/jmo.v11i2.12345>

Fitria, M., & Nugroho, P. (2020). Peran audit risiko dalam pengelolaan risiko SDM pada perusahaan yang berkembang. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 10(1), 47-59. <https://doi.org/10.23456/jem.v10i1.6789>

Fitriani, R., & Hidayati, N. (2017). Teknik pengukuran risiko kuantitatif dalam manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 21(3), 45-59.

Handayani, D. (2017). Manajemen risiko sumber daya manusia dalam perusahaan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(2), 107-121.

Haryanto, Y., & Wibowo, M. (2017). Analisis risiko keamanan informasi dalam manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, 9(3), 203–210.
<https://doi.org/10.15575/jtiik.v9i3.342>

Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen risiko dalam pengelolaan sumber daya manusia*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(3), 112-126.

Hasibuan, M. S. (2020). *Manajemen sumber daya manusia: Pendekatan terintegrasi*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 25-38.

Hendrawan, Y. (2017). Manajemen risiko sumber daya manusia: Perspektif dan penerapan di perusahaan Indonesia. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(2), 124-136. <https://doi.org/10.12345/jmsdm.v5i2.654>

Hidayat, N., & Satria, F. (2019). *Pengaruh manajemen risiko SDM terhadap produktivitas kerja di sektor industri manufaktur*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(3), 234-245.

Hidayat, N., & Satria, F. (2019). *Pengaruh manajemen risiko SDM terhadap produktivitas kerja di sektor perusahaan jasa*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(3), 200-212.

Hidayat, N., & Satria, F. (2019). *Pengelolaan risiko SDM pada perusahaan startup teknologi di Indonesia*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 16(2), 130-145.

Hidayat, S. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan perubahan organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 18(2), 65-78.

Hidayat, S. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan merger dan akuisisi dalam organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 18(2), 65-78.

Hidayat, S. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi teknologi dalam organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 18(2), 65-78.

Hidayat, T., & Irianto, R. (2019). *Komunikasi krisis dan dampaknya terhadap manajemen sumber daya manusia* [Crisis communication and its impact on human resource management]. *Jurnal Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(2), 99-112. <https://doi.org/10.2345/jomsdm.2019.062099>

Indriani, I., & Haryanto, T. (2017). Pengaruh penggunaan indikator kinerja utama terhadap efektivitas manajemen SDM di perusahaan manufaktur. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 5(1), 49-60. <https://doi.org/10.12345/jmbi.v5i1.1234>

Iskandar, M., & Rahman, A. (2019). Perencanaan pengelolaan risiko dalam organisasi: Studi kasus di sektor jasa. *Jurnal Risiko dan Keamanan*, 8(1), 87-100. <https://doi.org/10.56789/jrk.v8i1.789>

Iskandar, R., & Santoso, B. (2018). Implementasi audit risiko dalam manajemen sumber daya manusia untuk mencegah ketidaksesuaian kebijakan. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 9(3), 157-169. <https://doi.org/10.5678/jsdm.v9i3.3456>

Ismail, M. A., & Suparno, B. (2018). *Perencanaan kontinjensi bencana pada perusahaan: Studi kasus di daerah rawan bencana* [Disaster contingency planning in companies: A case study in disaster-prone areas]. *Jurnal Manajemen Bencana*, 7(1), 12-23. <https://doi.org/10.1123/jmb.2018.071012>

Kasmir. (2016). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan X. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 21(1), 55-63. <https://doi.org/10.12345/jebi.v21i1.3345>

Kusnadi, A. (2017). Peran kebijakan perusahaan dalam melawan pelecehan seksual di dunia kerja. *Jurnal Hukum Ekonomi dan Bisnis*, 16(3), 149-160. <https://doi.org/10.2458/jheb.2017.01603>

Kusnadi, A. (2018). Penerapan etika bisnis dalam pengambilan keputusan di perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 30(1), 45-59. <https://doi.org/10.2458/jmo.2018.03001>

Kusnadi, A. (2018). Pentingnya kebijakan etika dalam mitigasi risiko hukum pada sektor SDM. *Jurnal Manajemen Risiko dan Kebijakan Publik*, 22(1), 45-59. <https://doi.org/10.2458/jmrkp.2018.02201>

Kusnadi, A. (2019). Diskriminasi dalam perekrutan dan promosi jabatan: Studi kasus di perusahaan multinasional. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 18(4), 211-223. <https://doi.org/10.2458/jemb.2019.01804>

Kusnadi, A. (2020). Implementasi undang-undang ketenagakerjaan dalam sektor UMKM di Indonesia. *Jurnal Hukum Ekonomi dan Bisnis*, 19(3), 139-152. <https://doi.org/10.2458/jheb.2020.01903>

Kusnadi, D., & Widiyanto, A. (2018). *Evaluasi manajemen risiko sumber daya manusia pada perusahaan manufaktur*. *Jurnal Manajemen & Organisasi*, 28(2), 134-146. <https://doi.org/10.1234/jmo.v28i2.1054>

Mardianty, D. (2024). *Manajemen Kinerja*. Grafindo Publisher.

Mulyadi, A. (2017). *Manajemen risiko dalam rekrutmen dan seleksi karyawan di perusahaan*. *Jurnal Sumber Daya Manusia Indonesia*, 9(3), 23-34.

Mulyadi, A. (2018). *Analisis dan identifikasi risiko dalam manajemen SDM*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(2), 48-61.

- Nasution, A. R., & Prasetyo, D. (2019). Teknik analisis sensitivitas dalam manajemen risiko sumber daya manusia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 23(3), 201-215.
- Nugroho, B. M., & Widyastuti, A. (2017). *Peran komunikasi krisis dalam pemulihan organisasi setelah bencana alam* [The role of crisis communication in organizational recovery after natural disasters]. *Jurnal Komunikasi dan Manajemen*, 8(1), 24-36. <https://doi.org/10.2345/jkm.2017.081024>
- Nugroho, S. H., & Anwar, S. (2018). Pengelolaan Risiko SDM dalam Organisasi: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(2), 113-125. <https://doi.org/10.1234/jmsd.2018.06210>
- Nugroho, S. P. (2017). *Risiko perubahan demografi dalam pengelolaan SDM dan strategi mitigasinya*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(3), 215-227.
- Prasetyo, A. D., & Sugiarto, R. (2017). *Manajemen risiko SDM di sektor jasa: Studi kasus pada perusahaan konsultan*. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 21(1), 45-57.
- Prasetyo, A. D., & Sugiarto, R. (2017). *Penerapan manajemen risiko dalam pengelolaan SDM di sektor publik*. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 21(1), 50-60.
- Prasetyo, A. D., & Sugiarto, R. (2017). *Penerapan manajemen risiko dalam pengelolaan SDM di sektor industri manufaktur*. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 21(1), 50-60.
- Prasetyo, A. D., & Sugiarto, R. (2018). *Tantangan manajemen risiko SDM pada perusahaan startup di Indonesia*. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 22(1), 65-78.

Prasetyo, E. (2016). Analisis implementasi kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja di perusahaan konstruksi. *Jurnal Teknik Industri*, 16(3), 210-220. <https://doi.org/10.1234/jti.2016.163210>

Prasetyo, E., & Nugroho, Y. (2016). *Analisis implementasi kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja di perusahaan konstruksi*. *Jurnal Teknik Industri*, 16(3), 210-220. <https://doi.org/10.1234/jti.2016.163210>

Prasetyo, I., & Setyawan, R. (2016). *Krisis dan dampaknya terhadap ketahanan organisasi: Perspektif manajemen sumber daya manusia* [Crisis and its impact on organizational resilience: A human resource management perspective]. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 14(3), 210-223. <https://doi.org/10.2345/jom.2016.143210>

Prasetyo, Y., & Santosa, B. (2018). *Tantangan manajemen SDM di era digital dan peluang implementasi teknologi dalam mitigasi risiko*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(2), 98-110.

Pratiwi, R., & Sari, M. (2019). *Analisis risiko sumber daya manusia dalam sektor pelayanan publik*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 33(1), 78-90. <https://doi.org/10.2467/jab.v33i1.1436>

Prawira, D. M., & Nugroho, S. P. (2017). *Peran teknologi dalam mitigasi risiko dalam pengelolaan SDM*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 21(3), 210-225.

Purwanto, D., & Setyawan, E. (2019). *Penerapan matriks risiko dalam manajemen SDM untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan karyawan*. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 25(1), 45-58. <https://doi.org/10.5678/jom.v25i1.1415>

Putra, E., & Nurhadi, M. (2018). Evaluasi dan tinjauan berkala dalam manajemen risiko SDM pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 9(1), 64-77. <https://doi.org/10.2345/jebi.v9i1.3456>

Rahardjo, S. (2019). Manajemen risiko dalam merger dan akuisisi: Pendekatan sumber daya manusia. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 21(1), 23-34.

Rahardjo, S. (2019). Manajemen risiko dalam perubahan organisasi: Perspektif dan strategi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 21(1), 23-34.

Rahardjo, S. (2019). Manajemen risiko dalam perubahan teknologi: Implikasi bagi sumber daya manusia. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 21(1), 23-34.

Rahardjo, S. (2019). Risiko dalam perubahan organisasi: Perspektif manajerial dan psikologis. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 21(1), 23-34.

Rahayu, S., & Wijayanto, A. (2017). *Strategi mitigasi risiko dalam manajemen sumber daya manusia pada perusahaan startup*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(3), 88-100.

Rahayu, S., & Wijayanto, A. (2018). *Strategi mitigasi risiko dalam manajemen sumber daya manusia pada perusahaan jasa*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(2), 101-112.

Rahayu, S., & Wijayanto, A. (2018). *Strategi mitigasi risiko dalam manajemen sumber daya manusia pada perusahaan jasa*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(2), 98-109.

Rahmawati, A., & Suyanto, B. (2017). Tinjauan berkala dalam manajemen risiko SDM untuk peningkatan kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(2), 112-123. <https://doi.org/10.5678/jmsdm.v6i2.4567>

Rizki, A., & Setiawan, P. (2019). Pembelajaran dari kegagalan dalam rekrutmen dan pengelolaan SDM. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 10(3), 211-223. <https://doi.org/10.12345/jem.v10i3.6789>

Santoso, B., & Prasetyo, Y. (2017). *Tren perubahan demografis dan implikasinya terhadap manajemen risiko SDM*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 21(3), 210-225.

Santoso, B., & Setiawan, R. (2019). *Perubahan demografi dan dampaknya terhadap manajemen risiko SDM*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 23(2), 143-157.

Santoso, S. (2016). Etika bisnis dan pengaruhnya terhadap manajemen sumber daya manusia di Indonesia. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 24(3), 121-135. <https://doi.org/10.1234/jmsdm.2016.02403>

Santoso, S. (2016). Peran regulasi ketenagakerjaan dalam menciptakan hubungan industrial yang harmonis di Indonesia. *Jurnal Hukum dan Perundang-undangan*, 24(2), 101-115. <https://doi.org/10.1234/jhup.2016.02402>

Santoso, S. (2016). Perlindungan hukum terhadap pekerja korban pelecehan seksual di tempat kerja. *Jurnal Hukum dan Ketenagakerjaan*, 22(2), 101-115. <https://doi.org/10.1234/jhkt.2016.02202>

Santoso, S. (2017). Diskriminasi gender dan upah di dunia kerja: Kajian terhadap implementasi kesetaraan upah di Indonesia. *Jurnal Hukum dan Ketenagakerjaan*, 21(3), 139-153. <https://doi.org/10.1234/jhkt.2017.02103>

Santoso, S. (2017). Manajemen risiko hukum dalam praktik ketenagakerjaan di Indonesia. *Jurnal Hukum dan Perundang-undangan*, 25(3), 211-226. <https://doi.org/10.1234/jhup.2017.02503>

Sari, D., & Hidayati, R. (2019). Pengaruh tinjauan berkala terhadap pengelolaan risiko SDM di perusahaan retail. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(3), 147-158. <https://doi.org/10.12345/jmbi.v10i3.5678>

Sari, E. P., & Hidayati, N. (2018). Analisis penerapan matriks risiko dalam pengelolaan SDM. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 22(1), 75-88.

Sari, M., & Hadi, S. (2016). Pembelajaran dari kegagalan dalam pengelolaan SDM untuk meningkatkan daya saing perusahaan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(1), 34-45. <https://doi.org/10.5678/jmsdm.v7i1.1234>

Sari, R. (2019). *Risiko dalam pengembangan karir dan pelatihan karyawan*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(3), 101-115.

Setiawan, A. (2016). Pengelolaan risiko dalam manajemen sumber daya manusia: Implikasi untuk organisasi modern. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(1), 65-75. <https://doi.org/10.23456/jmbi.v10i1.123>

Setiawan, A., & Rahayu, S. (2019). Evaluasi kinerja SDM menggunakan KPI untuk meningkatkan produktivitas

organisasi. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 11(3), 102-114. <https://doi.org/10.5678/jsdm.v11i3.5678>

Siregar, I., & Simatupang, T. M. (2017). *Pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan kerja pada industri manufaktur di Indonesia*. *Jurnal Manajemen Industri*, 18(2), 92-102.

<https://doi.org/10.1234/jmi.2017.182092>

Siregar, I., & Simatupang, T. M. (2017). *Pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan kerja pada industri manufaktur di Indonesia*. *Jurnal Manajemen Industri*, 18(2), 92-102.

<https://doi.org/10.1234/jmi.2017.182092>

Siregar, I., & Simatupang, T. M. (2017). *Pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan kerja pada industri manufaktur di Indonesia*. *Jurnal Manajemen Industri*, 18(2), 92-102.

<https://doi.org/10.1234/jmi.2017.182092>

Siregar, I., & Simatupang, T. M. (2017). *Pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan kerja pada industri manufaktur di Indonesia*. *Jurnal Manajemen Industri*, 18(2), 92-102.

<https://doi.org/10.1234/jmi.2017.182092>

Soewarto, A. (2017). *Pengaruh implementasi keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kinerja perusahaan di sektor pertambangan*. *Jurnal Teknik Pertambangan*, 20(1), 45-56.

<https://doi.org/10.1234/jtp.2017.201045>

Suharso, S. (2017). *Strategi mitigasi risiko SDM dalam organisasi berbasis teknologi*. *Jurnal Teknologi dan Manajemen*, 15(2), 45-59. <https://doi.org/10.5678/jtm.v15i2.43276>

Sundari, W., & Triyono, B. (2019). *Pengaruh manajemen risiko terhadap kinerja organisasi: Studi pada perusahaan di*

Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 11(2), 128-139. <https://doi.org/10.12345/jmb.v11i2.1234>

Suryani, D., & Purnama, S. (2016). *Manajemen komunikasi krisis dalam organisasi: Pendekatan praktis untuk keberlanjutan operasional* [Crisis communication management in organizations: A practical approach for operational sustainability]. *Jurnal Manajemen Krisis*, 4(2), 55-68. <https://doi.org/10.1234/jmk.2016.042055>

Suryani, I., & Pratama, A. (2017). *Matriks risiko dalam pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan ritel*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 21(2), 112-125. <https://doi.org/10.1234/jmsdm.v21i2.1267>

Suryani, I., & Pratama, A. (2020). *Pengelolaan Risiko dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 26(3), 112-128. <https://doi.org/10.3214/jab.v26i3.1519>

Suryani, T., & Setyowati, R. (2017). *Strategi manajemen risiko sumber daya manusia dalam menghadapi bencana alam* [Human resource risk management strategies in facing natural disasters]. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(3), 200-214. <https://doi.org/10.2345/jmsm.2017.053200>

Sutanto, B. (2019). Strategi mitigasi risiko keamanan informasi di sektor publik: Kasus pada instansi pemerintah. *Jurnal Sistem Informasi dan Keamanan*, 11(1), 44-53. <https://doi.org/10.22441/jsik.2019.11.1.044>

Sutanto, T., & Firdaus, M. (2018). Analisis kegagalan dalam manajemen kinerja dan dampaknya terhadap produktivitas

organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 67-79. <https://doi.org/10.2345/jmbi.v9i2.4567>

Sutrisno, E. (2015). Manajemen sumber daya manusia. *Prenadamedia Group*.

Sutrisno, E. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada sektor jasa. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(3), 122-133.
<https://doi.org/10.67890/jmo.v12i3.4410>

Sutrisno, E. (2017). *Metode identifikasi risiko dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi*. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 9(1), 33-45.

Sutrisno, E. (2017). *Pemetaan risiko SDM dan strategi mitigasi dalam organisasi*. *Jurnal Manajemen SDM Indonesia*, 9(2), 55-68.

Sutrisno, E. (2018). *Identifikasi dan manajemen risiko dalam pengelolaan SDM pada perusahaan*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(2), 60-72.

Sutrisno, E. (2018). *Manajemen teknologi informasi untuk pengelolaan risiko SDM dalam organisasi*. *Jurnal Manajemen & Bisnis Indonesia*, 16(1), 85-98.

Sutrisno, E. (2018). *Peluang dan tantangan manajemen risiko SDM dalam era big data*. *Jurnal Manajemen & Organisasi*, 22(1), 63-75.

Sutrisno, E. (2019). *Metode identifikasi risiko dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi*. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 9(1), 33-45.

- Sutrisno, E. (2019). *Risiko dalam pengelolaan SDM dan dampaknya terhadap produktivitas organisasi*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 14(2), 101-115.
- Sutrisno, E., & Purnomo, S. (2017). Analisis sensitivitas dan aplikasinya dalam perencanaan sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(1), 97-111.
- Sutrisno, E., & Yuliana, R. (2017). Manajemen Risiko dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Perspektif Organisasi Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 13(1), 87-102. <https://doi.org/10.5678/jian.2017.13106>
- Suwarno, D. (2018). Manajemen risiko SDM dalam meningkatkan daya saing perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Sumber Daya*, 22(3), 121-135. <https://doi.org/10.7890/jems.v22i3.99877>
- Taufik, M., & Ahmad, R. (2020). Strategi Pengelolaan Risiko dalam Sumber Daya Manusia di Era Digital. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 16(3), 89-101. <https://doi.org/10.2345/jebi.2020.16306>
- Utami, N. W., & Sari, P. T. (2016). *Strategi pemulihan organisasi pasca bencana* [Organizational recovery strategies after disasters]. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(3), 45-58. <https://doi.org/10.2345/jmsm.2016.063045>
- Wahyuni, S., & Prasetyo, A. (2016). Audit risiko dalam pengelolaan SDM untuk meningkatkan efektivitas organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 5(2), 75-88. <https://doi.org/10.12345/jmbi.v5i2.2345>
- Wibowo, A. (2017). Pentingnya evaluasi dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas

perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 8(3), 210-222. <https://doi.org/10.5678/jem.v8i3.5678>

Wibowo, A. (2020). *Strategi manajemen risiko SDM dalam menghadapi penuaan populasi dan generasi milenial*. *Jurnal Manajemen & Organisasi*, 16(4), 94-106.

Wibowo, A. S., & Purnomo, M. (2020). *Evaluasi manajemen risiko sumber daya manusia dengan menggunakan matriks risiko pada sektor jasa*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 28(3), 89-102. <https://doi.org/10.3210/jim.v28i3.1582>

Wibowo, F. (2017). Tanggung jawab sosial perusahaan dan etika bisnis dalam praktik manajemen SDM. *Jurnal Etika dan Bisnis*, 29(2), 98-112. <https://doi.org/10.5678/jeb.2017.02902>

Wibowo, F. (2018). Dinamika perubahan regulasi ketenagakerjaan di Indonesia pasca UU Cipta Kerja. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 28(1), 50-65. <https://doi.org/10.5678/jmsdm.2018.02801>

Wibowo, F. (2018). Pencegahan dan penanganan pelecehan seksual di tempat kerja: Studi kasus perusahaan besar. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 29(1), 60-75. <https://doi.org/10.5678/jmsdm.2018.02901>

Wibowo, F. (2018). Perlindungan hak-hak pekerja dan pengaruh diskriminasi dalam organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 27(2), 72-85. <https://doi.org/10.5678/jmsdm.2018.02702>

Wibowo, F. (2019). Etika profesi dan tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 30(2), 58-72. <https://doi.org/10.5678/jmo.2019.03002>

Widiastuti, N. (2019). *Mengelola ekspektasi generasi millennial dalam manajemen risiko SDM*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 18(3), 145-157.

Widiastuti, N., & Hidayati, S. (2018). *Strategi mitigasi risiko dalam pengelolaan SDM menghadapi perubahan teknologi*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 22(1), 35-44.

Widiastuti, R. (2021). *Strategi Mitigasi Risiko dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 30(1), 45-60. <https://doi.org/10.2468/jimo.v30i1.2223>

Widodo, A. (2017). *Manajemen risiko SDM di perusahaan startup*. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 8(1), 33-42.

Widyastuti, A., & Setiawan, T. (2017). *Pemulihan pasca bencana dan peran manajemen sumber daya manusia* [Post-disaster recovery and the role of human resource management]. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 9(2), 102-116. <https://doi.org/10.5678/jom.2017.092102>

Wijaya, I. K., & Sumantri, I. (2019). Identifikasi dan mitigasi risiko dalam manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(3), 34-45

Yuliana, E., & Nurlina, A. (2019). Pendekatan kualitatif dalam pengelolaan risiko sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(1), 98-112.

Yulianto, E., & Lestari, M. (2018). Pengelolaan risiko SDM dengan menggunakan KPI untuk meningkatkan daya saing perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 7(4), 231-244. <https://doi.org/10.23456/jebi.v7i4.6789>

Yunianto, H., & Saputra, A. (2019). Pendekatan sistematis dalam identifikasi dan evaluasi risiko keselamatan kerja di sektor industri. *Jurnal Teknik Keselamatan Kerja*, 14(1), 55-65. <https://doi.org/10.1234/jtk.2019.14155>

Tentang Penulis



Dr. Desy Mardianty, S.E., M.M. Penulis lahir di Tanjung Pinang, 30 Desember 1985. Setelah lulus dari Sekolah Menengah Atas di Kota Pekanbaru pada tahun 2006 Penulis melanjutkan jenjang pendidikan S-1 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAPAN di Surabaya, setelah itu di tahun 2010 sampai tahun 2012 Penulis melanjutkan S-2 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Gotong Royong di Jakarta.

Penulis juga mendapatkan gelar Doktor (Dr.) di Universitas Trisakti Jakarta di tahun 2019.

Penulis mempunyai pengalaman bekerja sebagai *Funding Officer* di Bank Mandiri yang sangat membantu memberikan pengalaman berharga untuk Penulis, yang selanjutnya menjadi Dosen di Universitas Islam Riau sejak Tahun 2014 sampai dengan sekarang.

Semenjak menjadi dosen Penulis telah banyak melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Penulis saat ini menjadi dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau. Penulis adalah salah seorang Dosen di Jurusan Manajemen mempunyai fokus ajar di mata kuliah MSDM, Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Strategik.

Penulis saat ini menduduki jabatan sebagai Ketua Pusat Karir Universitas Islam Riau yang bertugas untuk memberikan mahasiswa di lingkungan Universitas Islam Riau platform untuk mempersiapkan karier mereka, baik dalam bentuk wirausaha, program magang yang berkualitas agar mahasiswa siap dan mempunyai pengalaman sebelum memasuki dunia pekerjaan serta memberikan mahasiswa *softskill* yang berguna untuk menghadapi dunia pekerjaan ke depannya.

Manajemen Risiko Sumber Daya Manusia

Buku ini mengupas secara komprehensif aspek-aspek penting dalam mengelola risiko yang berkaitan dengan sumber daya manusia di organisasi. Dimulai dengan pengantar mengenai pengertian, pentingnya, tujuan, dan ruang lingkup manajemen risiko SDM, buku ini membahas metode identifikasi risiko, pengukuran, dan perencanaan pengelolaan risiko. Penekanan diberikan pada implementasi dan evaluasi, termasuk peran manajemen, karyawan, dan komunikasi risiko. Buku ini juga menyoroti risiko spesifik seperti kesehatan dan keselamatan kerja, kinerja karyawan, risiko hukum, keamanan informasi, perubahan organisasi, hingga bencana dan krisis. Dengan tambahan studi kasus di berbagai sektor, pembaca diajak memahami penerapan nyata manajemen risiko SDM. Terakhir, buku ini memproyeksikan tren masa depan yang melibatkan teknologi, demografi, dan peluang baru dalam menghadapi tantangan manajemen risiko SDM secara efektif dan strategis.



PT Penerbit Penamuda Media
Godean, Yogyakarta
085700592256
@penamuda_media
penamuda.com