

Editor :

Dr. Elly Romy, S.E., B.A., MTC SOL

Acai Sudirman, S.E., M.M.



Pengembangan

Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik Kontemporer

Dr. Febrianty, S.E., M.Si | Dr. Islamuddin, S.E., M.M | Kevin Indajang, S.E., M.M

Dr. Hj. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M | Dra. Heni Nastiti, M.M | Prof. Dr. Darwin Lie, S.E., M.M

Andifa Dwi Fani, S.E., M.MKMT | Dr. Dyah Widowati, S.H., M.M | Vivi Candra, S.E., M.M

Andini Grace Tinia, S.E., M.M | Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si | Trisnia Manggiasih, S.Psi., S.E., M.M

Dr. Donald Frensius Pasaribu, S.T., S.M., M.M | Sisca Nopralia, S.Pd., M.Si

Dr. Hastho Joko Nur Utomo, M.Si | Siti Waliah, S.IP, M.Si | Yuliana, S. Sps., M.Si

Dr. Sofiyani, S.E., M.MA | Dr. Nagian Toni, S.Si., M.M., CIMBA., CACP., CIERM

Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB.,CHRP



Pengembangan

Sumber Daya Manusia:

Teori dan Praktik Kontemporer

Buku Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik Kontemporer ini menyajikan pemahaman mendalam mengenai konsep, strategi, dan implementasi pengelolaan SDM di era modern. Dengan menggabungkan teori klasik dan perkembangan terbaru dalam manajemen SDM, buku ini membahas berbagai aspek penting seperti perencanaan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, serta kepemimpinan transformasional. Selain itu, buku ini juga mengeksplorasi peran teknologi dan digitalisasi dalam pengembangan SDM, yang semakin relevan dalam menghadapi tantangan global dan dinamika dunia kerja yang terus berubah.

Dilengkapi dengan studi kasus, hasil riset terbaru, serta praktik terbaik dari berbagai organisasi, buku ini dirancang untuk menjadi referensi bagi akademisi, mahasiswa, praktisi HR, dan pemimpin organisasi. Pendekatan multidisipliner yang digunakan memberikan wawasan luas mengenai bagaimana membangun SDM yang unggul, inovatif, dan adaptif dalam berbagai konteks industri. Dengan membaca buku ini, pembaca diharapkan dapat memahami serta menerapkan strategi efektif dalam mengembangkan potensi individu dan meningkatkan daya saing organisasi secara berkelanjutan.



Ganesha
Kreasi Semesta

 ganeshakreasisemesta@gmail.com
 www.ganeshakreasisemesta.com
 0852-8000-2192
 Anggota IKAPI
No. 281/JTE/2024



DIREKTORAT JENDERAL KEBAHASAAN INTELEKTUAL
KEMENTERIAN HUKUM DAN ADILSI
NO. 100/2019/PT/01/2019
EC002025042813

ISBN 978-634-7126-86-3



9

786347

126863

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA:

Teori dan Praktik Kontemporer

Dr. Febrianty, S.E., M.Si | Dr. Islamuddin, S.E., M.M | Kevin Indajang, S.E., M.M | Dr. Hj. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M | Dra. Heni Nastiti, M.M | Prof. Dr. Darwin Lie, S.E., M.M | Andifa Dwi Fani, S.E., M.MKMT | Dr. Dyah Widowati, S.H., M.M | Vivi Candra, S.E., M.M | Andini Grace Tinia, S.E., M.M | Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si | Trisnia Manggiasih, S.Psi., S.E., M.M | Dr. Donald Frensius Pasaribu, S.T., S.M., M.M | Sisca Nopralia, S.Pd., M.Si | Dr. Hastho Joko Nur Utomo, M.Si | Siti Waliah, S.IP, M.Si | Yuliana, S. Sos., M.Si | Dr. Sofiyan, S.E., M.MA | Dr. Nagian Toni, S.Si., M.M., CIMBA., CACP., CIERM | Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB.,CHRP



PENERBIT PT. GANESHA KREASI SEMESTA

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA:
Teori dan Praktik Kontemporer**

Penulis : Dr. Febrianty, S.E., M.Si | Dr. Islamuddin, S.E., M.M | Kevin Indajang, S.E., M.M | Dr. Hj. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M | Dra. Heni Nastiti, M.M | Prof. Dr. Darwin Lie, S.E., M.M | Andifa Dwi Fani, S.E., M.MKMT | Dr. Dyah Widowati, S.H., M.M | Vivi Candra, S.E., M.M | Andini Grace Tinia, S.E., M.M | Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si | Trisnia Manggiasih, S.Psi., S.E., M.M | Dr. Donald Frensius Pasaribu, S.T., S.M., M.M | Sisca Nopralia, S.Pd., M.Si | Dr. Hastho Joko Nur Utomo, M.Si | Siti Waliah, S.IP, M.Si | Yuliana, S. Sos., M.Si | Dr. Sofiyan, S.E., M.MA | Dr. Nagian Toni, S.Si., M.M., CIMBA., CACP., CIERM | Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB.,CHRP

Editor : Dr. Elly Romy, S.E., B.A., MTC SOL
Acai Sudirman, S.E., M.M.

Desain Sampul : Firman Isma'il

Tata Letak : Melia Hasna Salsabiila

ISBN : 978-634-7126-86-3

No. HKI : EC002025042813

Diterbitkan oleh : **GANESHA KREASI SEMESTA,
FEBRUARI 2025
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 281/JTE/2024**

Redaksi:

Jalan Panongan, Desa Kutasari Kecamatan Baturraden
Kabupaten Banyumas Telp. 0852-8000-2192
Surel : ganeshakreasisemesta@gmail.com
Cetakan Pertama : 2025

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

PRAKATA

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas terselesainya buku Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik Kontemporer ini. Buku ini hadir sebagai referensi komprehensif yang mengulas konsep, strategi, serta implementasi pengelolaan SDM secara efektif dan adaptif. Dengan menggabungkan teori fundamental dan praktik terkini, buku ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi akademisi, praktisi, dan pemangku kepentingan dalam mengembangkan potensi individu serta meningkatkan kinerja organisasi di berbagai sektor.

Sistematika buku Transformasi SDM: Strategi Adaptasi dan Inovasi Menuju Era Digital ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan contoh penerapan. Buku ini terdiri atas 20 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Bab 1 Pendahuluan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Bab 2 Sejarah dan Evolusi Pengembangan SDM, Bab 3 Strategi dan Analisis Manajemen SDM, Bab 4 Peran SDM dalam Perubahan Organisasi, Bab 5 Metode dan Teknik Pelatihan SDM yang Efektif, Bab 6 Kompetensi dan Keterampilan Pengembangan SDM Bab 7 Budaya Organisasi dan Perubahan Organisasi, Bab 8 Pengembangan Kepemimpinan dan Manajerial, Bab 9 Peran, Tantangan, dan Tren Terkini Manajemen SDM, Bab 10 Penggunaan Teknologi dalam Pengembangan SDM, Bab 11 Leader Humility dan Psychological Empowerment, Bab 12 Perilaku Kerja Inovatif SDM, Bab 13 Etika dan Tanggung Jawab Sosial dalam Pengembangan SDM, Bab 14 Peran SDM dalam Sustainability, Bab 15 Work Life Balance dan Work Engagement, Bab 16 Strategi Perubahan dan Inovasi SDM, Bab 17 Manajemen Risiko SDM di Era Digital, Bab 18 Pengembangan Karir dan Jalur Promosi dalam Organisasi, Bab 19 Pengembangan Kesejahteraan dan Kepuasan Karyawan, dan Bab 20 MSDM Internasional

Kami menyadari bahwa pengembangan SDM bukan sekadar persoalan teknis, tetapi juga melibatkan aspek kepemimpinan, budaya organisasi, inovasi, serta pemanfaatan teknologi. Oleh karena itu, buku ini disusun dengan pendekatan multidisipliner agar dapat memberikan solusi yang relevan terhadap tantangan di

era modern. Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini, baik melalui riset, diskusi, maupun pengalaman praktis yang dibagikan. Semoga buku ini dapat menjadi inspirasi dan panduan dalam membangun SDM yang unggul dan berdaya saing tinggi.

Lampung, 25 Februari 2025

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	iv
DAFTAR ISI	vi
BAB 1 PENDAHULUAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	1
A. Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	1
B. Proses Pelatihan dan Pengembangan SDM	3
C. Manfaat Pengembangan SDM	6
D. Teori dan Teknik serta Trend Pengembangan SDM ...	7
E. Pentingnya Evaluasi Pelatihan dalam Pengembangan SDM	11
F. Tantangan dalam Evaluasi Pelatihan	12
G. Kesimpulan	12
DAFTAR PUSTAKA	14
TENTANG PENULIS	16
BAB 2 SEJARAH DAN EVOLUSI PENGEMBANGAN SDM	17
A. Pendahuluan	17
B. Tahapan Evolusi Pengembangan SDM	19
C. Era Globalisasi dan Kompetensi Baru	21
D. Pentingnya Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia	23
E. Membangun Sumber Daya Manusia yang Kreatif dan Inovatif dalam Bisnis.....	26
F. Tren Modern dalam Pengembangan SDM	28
DAFTAR PUSTAKA	31
TENTANG PENULIS	34
BAB 3 STRATEGI DAN ANALISIS MANAJEMEN SDM	35
A. Pendahuluan	35
B. Strategi Masa Depan Manajemen SDM.....	37
C. Strategi Peningkatan Kompetensi SDM	40
D. Penetapan Strategi dan Analisis SDM	44
E. Tantangan Sumber Daya Manusia di Masa Depan ...	46
DAFTAR PUSTAKA	49
TENTANG PENULIS	51

BAB 4	PERAN SDM DALAM PERUBAHAN ORGANISASI.....	52
	A. Pendahuluan	52
	B. Peran Strategis SDM dalam Perubahan Organisasi ...	54
	C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perubahan Organisasi	57
	D. Dampak Perubahan Organisasi terhadap SDM	60
	E. Kesimpulan.....	62
	DAFTAR PUSTAKA	64
	TENTANG PENULIS	65
BAB 5	METODE DAN TEKNIK PELATIHAN SDM YANG EFEKTIF	66
	A. Pendahuluan	66
	B. Konsep Dasar Pelatihan dan Pengembangan.....	68
	C. Rangkuman Materi.....	79
	DAFTAR PUSTAKA	82
	TENTANG PENULIS	83
BAB 6	KOMPETENSI DAN KETERAMPILAN PENGEMBANGAN SDM	84
	A. Pendahuluan	84
	B. Konsep Kompetensi dan Pemetaan Kompetensi SDM	86
	C. Komponen Utama Kompetensi	87
	D. Manajemen Kompetensi dan Pengembangan Kompetensi.....	89
	E. Pengembangan Keterampilan SDM di Era Digital	91
	F. Strategi Pengembangan Keterampilan Sumber Daya Manusia	94
	DAFTAR PUSTAKA	97
	TENTANG PENULIS	100
BAB 7	BUDAYA ORGANISASI DAN PERUBAHAN ORGANISASI.....	101
	A. Konsep Budaya Organisasi	101
	B. Pembentukan Budaya Organisasi	103
	C. Fungsi dan Peran Budaya Organisasi	103
	D. Iklim Organisasi.....	105
	E. Model Dominasi Budaya	106

	F. Model Budaya yang Adaptif	107
	G. Praktik Perubahan Budaya Organisasi	109
	H. Dimensi Budaya Organisasi.....	110
	I. Pembentukan dan Pengembangan Budaya Organisasi.....	111
	J. Fungsi Budaya Organisasi	112
	DAFTAR PUSTAKA.....	113
	TENTANG PENULIS	114
BAB 8	PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN DAN MANAJERIAL.....	115
	A. Pendahuluan	115
	B. Pengertian Kepimpinan.....	115
	C. Kepimpinan Manajerial.....	117
	D. Kepemimpinan Masa Depan	123
	E. Kesimpulan	125
	DAFTAR PUSTAKA.....	126
	TENTANG PENULIS	128
BAB 9	PERAN, TANTANGAN, DAN TREN TERKINI MANAJEMEN SDM	129
	A. Pendahuluan	129
	B. Perencanaan Sumber Daya Manusia	131
	C. Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia 4.0	132
	D. Peluang SDM di Era Digital.....	135
	E. Tantangan SDM pada di Era Digital.....	136
	F. Tren Terkini Manajemen SDM	138
	DAFTAR PUSTAKA.....	141
	TENTANG PENULIS	144
BAB 10	PENGGUNAAN TEKNOLOGI DALAM PENGEMBANGAN SDM.....	145
	A. Pendahuluan	145
	B. Konsep Dasar Teknologi dalam Pengembangan SDM.....	147
	C. Ruang Lingkup Teknologi SDM	148
	D. Peran Teknologi dalam Pengembangan SDM.....	149
	E. Digitalisasi dalam Rekrutmen dan Seleksi	150
	F. Teknologi dalam Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	151

	G. Penggunaan Teknologi dalam Manajemen Kinerja dan Pengembangan Karir	153
	H. Teknologi dalam <i>Employee Engagement</i> dan Retensi Karyawan.....	155
	I. Transformasi Digital dan Budaya Organisasi.....	155
	J. Tren Masa Depan Teknologi dalam Pengembangan SDM.....	157
	K. Tantangan dan Peluang Implementasi Teknologi dalam Pengembangan SDM.....	160
	DAFTAR PUSTAKA	161
	TENTANG PENULIS	162
BAB 11	LEADER HUMILITY DAN PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT	163
	A. Pendahuluan	163
	B. Perkembangan Teori Kepemimpinan dan Lahirnya <i>Leader Humility</i>	165
	C. Karakteristik Leader Humility	167
	D. Pengertian dan Konsep <i>Psychological Empowerment</i>	169
	E. Dimensi <i>Psychological Empowerment</i>	172
	F. Relevansi <i>Leader Humility</i> dan <i>Psychological Empowerment</i>	173
	DAFTAR PUSTAKA	176
	TENTANG PENULIS	179
BAB 12	PERILAKU KERJA INOVATIF SDM	180
	A. Pendahuluan	180
	B. Pengertian Kerja Inovatif SDM.....	181
	C. Faktor-Faktor Perilaku Inovatif SDM	183
	D. Indikator Perilaku Inovatif SDM.....	184
	E. Tahap Perilaku Kerja Inovatif SDM	184
	F. Dampak Perilaku Kerja Inovatif SDM	185
	DAFTAR PUSTAKA.....	186
	TENTANG PENULIS	187
BAB 13	ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL DALAM PENGEMBANGAN SDM	188
	A. Pendahuluan	188

	B. Konsep Dasar Etika dan Tanggung Jawab Sosial dalam Pengembangan SDM	190
	C. Prinsip-Prinsip Etika dalam Pengelolaan SDM	193
	D. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	196
	E. Manfaat Tanggung Jawab Sosial	198
	DAFTAR PUSTAKA.....	201
	TENTANG PENULIS	204
BAB 14	PERAN SDM DALAM SUSTAINABILITY	205
	A. Pendahuluan	205
	B. Sumber Daya Manusia (SDM) dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	205
	C. Keberlanjutan (Sustainability)	208
	D. Prinsip-Prinsip Berkelanjutan.....	209
	E. Peran SDM dalam Sustainability	210
	DAFTAR PUSTAKA.....	215
	TENTANG PENULIS	216
BAB 15	WORK LIFE BALANCE DAN WORK ENGAGEMENT	217
	A. Pendahuluan	217
	B. Pengertian <i>Work Life Balance</i>	219
	C. Antecedents dari Work-Life Balance	220
	D. Consequence Work Life Balance	223
	E. Indikator <i>Work Life Balance</i>	226
	F. Pengertian <i>Work Engagement</i>	227
	G. Indikator <i>Work Engagement</i>	228
	H. Pengukuran <i>Work Engagement</i>	230
	DAFTAR PUSTAKA.....	234
	TENTANG PENULIS	238
BAB 16	STRATEGI PERUBAHAN DAN INOVASI SDM	239
	A. Pendahuluan	239
	B. Strategi Perencanaan SDM.....	241
	C. Bentuk dan Gambaran Perubahan.....	244
	D. Organizational Development (OD).....	246
	E. Mengelola Penolakan Perubahan.....	246
	F. Strategi Perubahan dan Inovasi SDM.....	248

	DAFTAR PUSTAKA.....	252
	TENTANG PENULIS	253
BAB 17	MANAJEMEN RISIKO SDM DI ERA DIGITAL	254
	A. Pendahuluan	254
	B. Manajemen Risiko SDM di Era Digital	255
	C. Peran Manajemen Eksekutif dalam Manajemen Risiko Digital.....	257
	D. Tantangan Utama dalam Manajemen Risiko Digital.....	258
	E. Peran Manajemen SDM Bertransformasi di Era Digital, Peluang yang Tercipta, serta Tantangan yang Dihadapi oleh Organisasi	259
	F. Peran Manajemen SDM dalam Organisasi	263
	G. Transformasi Digital dalam Manajemen SDM	264
	H. Tantangan Manajemen SDM di Era Digital	264
	I. Peran Budaya Organisasi dalam Pengelolaan SDM	265
	DAFTAR PUSTAKA.....	266
	TENTANG PENULIS	268
BAB 18	PENGEMBANGAN KARIR DAN JALUR PROMOSI DALAM ORGANISASI.....	269
	A. Pendahuluan	269
	B. Pendekatan untuk Pengembangan Karyawan	272
	C. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia	274
	D. Perencanaan Karir dalam MSDM.....	275
	E. Ruang Lingkup Jalur Promosi dalam Organisasi	278
	DAFTAR PUSTAKA.....	281
	TENTANG PENULIS	284
BAB 19	PENGEMBANGAN KESEJAHTERAAN DAN KEPUASAN KARYAWAN	285
	A. Pendahuluan	285
	B. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi	287
	C. Sistem Kompensasi SDM.....	292
	D. Teori Kepuasan Kerja	293
	E. Pentingnya Kepuasan Kerja	295

	DAFTAR PUSTAKA.....	298
	TENTANG PENULIS	301
BAB 20	MSDM INTERNASIONAL	302
	A. Latar Belakang	302
	B. Pengertian Manajemen Internasional.....	303
	C. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Globalisasi	303
	D. Tantangan dan Peluang dalam Manajemen SDM di Era Globalisasi.....	304
	E. Pendekatan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi	306
	F. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Globalisasi Bagi Perusahaan	306
	G. Karakteristik MSDM Global terdapat 3 Pendekatan.....	308
	H. Dimensi MSDM Global	308
	I. Jenis-jenis SDM global yaitu:	308
	J. Faktor Kompleksitas MSDM Global.....	309
	K. Fungsi dan Kegiatan: MSDM Internasional	310
	L. Masalah SDM Internasional.....	310
	M. Perbedaan MSDM dan MSDM Internasional.....	312
	N. Kriteria yang Diperlukan SDM Global.....	313
	O. Tipsnya Menghadapi Tantangan yang Dihadapi dalam MSDM Global	313
	P. Hal-Hal yang Perlu Dipertimbangkan untuk Mengelola SDM Global	314
	Q. Peran Manajemen Global	316
	R. Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Lintas Budaya ...	317
	DAFTAR PUSTAKA.....	318
	TENTANG PENULIS	319

BAB 1

PENDAHULUAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Febrianty, S.E., M.Si

A. Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) mengacu pada berbagai inisiatif terencana yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, potensi, dan kualitas individu dalam sebuah organisasi atau negara. Fokusnya adalah meningkatkan keterampilan teknis, pengetahuan mendalam, dan sikap profesional sehingga dapat mendorong produktivitas, efisiensi, dan kesejahteraan kolektif secara signifikan (Buchanan & Huczynski, 2017). Dalam konteks organisasi, pelatihan dan pengembangan SDM menjadi langkah strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, di mana karyawan memiliki kemampuan untuk memenuhi standar kualitas produk dan layanan sesuai dengan sasaran perusahaan.

Program pelatihan dan pengembangan SDM dirancang secara sistematis dengan menitikberatkan pada peningkatan kompetensi teknis, penguasaan pengetahuan spesifik, serta pengembangan soft skills seperti komunikasi, kolaborasi, dan kepemimpinan. Pendekatan ini tidak hanya berkontribusi pada peningkatan performa individu, tetapi juga mendorong pertumbuhan organisasi secara keseluruhan (Noe et al., 2021). Meskipun pelatihan dan pengembangan sering dianggap sebagai satu kesatuan, keduanya sebenarnya memiliki fokus yang berbeda. Pelatihan berorientasi pada pengembangan kemampuan teknis dan pengetahuan untuk kebutuhan jangka

pendek, sementara pengembangan bertujuan untuk membangun kapasitas jangka panjang individu guna menghadapi tantangan masa depan organisasi (Armstrong & Taylor, 2020). Dengan demikian, keduanya saling melengkapi dalam menciptakan sumber daya manusia yang adaptif dan kompetitif.

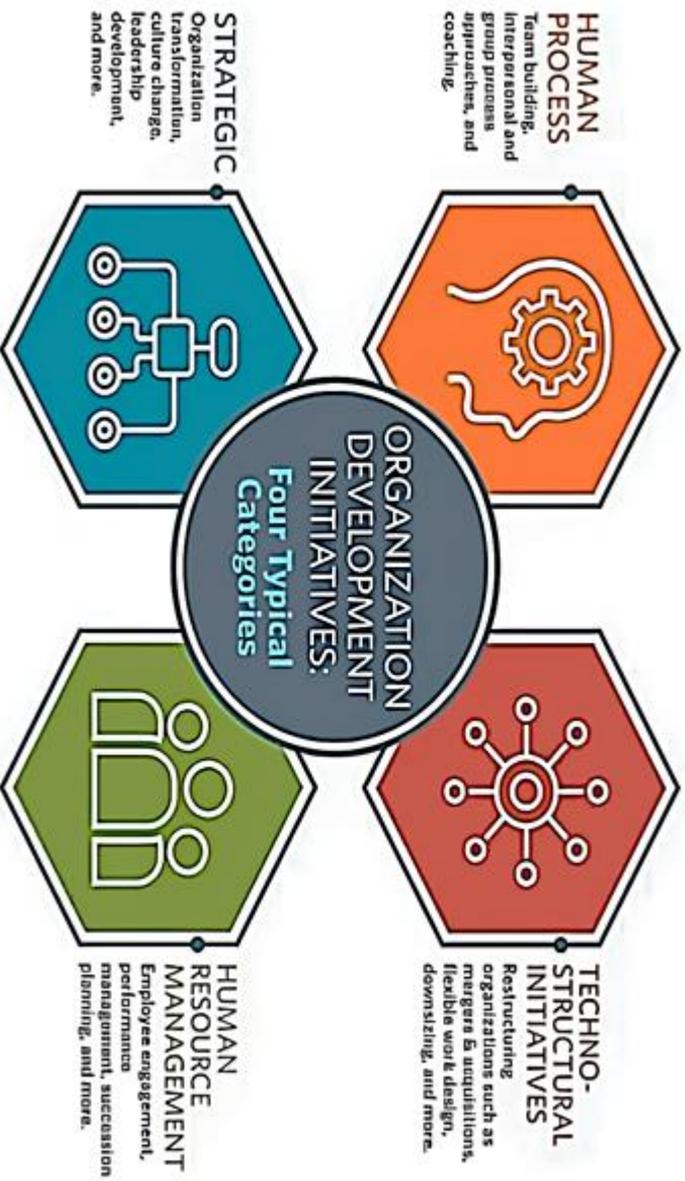
Pelatihan merupakan suatu proses yang dirancang untuk memberikan keterampilan dan pengetahuan teknis tertentu kepada individu agar mereka mampu melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan efektif. Umumnya, pelatihan berlangsung dalam waktu singkat, seperti beberapa hari atau minggu, dan memiliki fokus utama pada penguasaan keterampilan teknis dan praktis yang dibutuhkan untuk pekerjaan tertentu. Sebaliknya, pengembangan adalah proses jangka panjang yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu dalam hal pekerjaan maupun karier. Pengembangan mencakup berbagai aspek, termasuk peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka panjang individu maupun organisasi. Proses ini dapat dilakukan melalui pembelajaran formal atau informal, mentoring, coaching, serta berbagai program lain yang dirancang khusus untuk memperluas kompetensi individu (Armstrong & Taylor, 2020).

Pengembangan SDM secara umum berfokus pada peningkatan kompetensi dan kualitas hidup manusia, yang pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi. Menurut Dessler (2017), pengembangan SDM adalah proses sistematis untuk memperkuat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap individu agar mereka dapat berkontribusi lebih efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini meliputi pelatihan, pendidikan, dan perencanaan karier untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan di masa mendatang. Dalam pandangan Mangkuprawira (2010), pengembangan SDM mencakup upaya untuk meningkatkan kapasitas teknis, manajerial, dan sosial agar individu mampu bekerja secara efektif dalam mencapai target organisasi.

Siagian (2013) menjelaskan bahwa pengembangan SDM merupakan upaya strategis organisasi untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya melalui pengayaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa SDM dapat beradaptasi dengan dinamika perubahan dan tetap produktif di lingkungan kerja yang kompetitif. Robbins dan Judge (2017) menambahkan bahwa pengembangan SDM melibatkan proses peningkatan kapasitas individu melalui pelatihan, seminar, dan pendidikan lanjutan guna memperbaiki kinerja mereka secara keseluruhan. Dalam perspektif Buchanan dan Huczynski (2017), pengembangan SDM merupakan bagian dari manajemen strategis yang bertujuan untuk memaksimalkan potensi individu melalui pendekatan terstruktur, seperti pelatihan, pengelolaan karier, dan promosi budaya belajar di lingkungan kerja. Pengembangan ini dirancang tidak hanya untuk meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga untuk menciptakan tenaga kerja yang adaptif dan inovatif (Noe et al., 2021).

B. Proses Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan dan pengembangan SDM adalah proses yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar dapat memenuhi tuntutan pekerjaan serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Proses ini bertujuan menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan adaptif dalam menghadapi perubahan organisasi. Pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, termasuk pelatihan internal (*in-house training*) yang fokus pada pengembangan keterampilan teknis, seperti penggunaan perangkat lunak, manajemen proyek, dan komunikasi, serta pelatihan eksternal (*outbound training*) yang lebih menekankan pada pengembangan keterampilan sosial dan kepemimpinan (Noe et al., 2021).



Gambar 1.1 Proses Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber : <https://highlandexperience.co.id/pengertian-pelatihan-pengembangan-sdm>

Menurut Simamora (2006), organisasi yang sukses dalam menerapkan praktik pelatihan yang efektif memiliki beberapa karakteristik utama: (1) komitmen kuat dari manajemen puncak terhadap pelatihan yang menjadi bagian dari budaya perusahaan; (2) pelatihan yang selaras dengan tujuan strategis organisasi dan berkontribusi pada peningkatan profitabilitas; (3) pendekatan yang sistematis dan menyeluruh dalam pelaksanaan pelatihan disemua tingkatan organisasi; serta (4) investasi yang memadai dalam hal waktu dan dana untuk mendukung kegiatan pelatihan.

Proses pelatihan dan pengembangan SDM terdiri dari lima tahapan utama. Tahap pertama adalah analisis kebutuhan pelatihan, yang dimulai dengan mengidentifikasi kesenjangan keterampilan dan kebutuhan organisasi untuk mengatasi masalah tertentu. Tahap kedua adalah perancangan program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis dan kemampuan kerja karyawan secara efektif. Selanjutnya, pada tahap implementasi, pelatihan dapat dilakukan melalui metode seperti seminar, workshop, atau coaching. Setelah pelatihan selesai, evaluasi dilakukan untuk mengukur efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tahap terakhir adalah pengembangan karier, yang berfokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan jangka panjang melalui pelatihan tambahan, rotasi jabatan, atau pembelajaran mandiri (Armstrong & Taylor, 2020).



Gambar 1.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia
Sumber : <https://www.mditack.co.id/pengembangan-sdm-sumber-daya-manusia/>

Pengembangan SDM tidak hanya terbatas pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup pembentukan karakter, peningkatan kemampuan interpersonal, dan penguatan kesiapan karyawan untuk menghadapi tantangan masa depan. Robbins dan Judge (2017) menekankan bahwa pengembangan SDM merupakan investasi strategis bagi organisasi untuk menciptakan tenaga kerja yang berkualitas, kompeten, dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang dinamis. Selain itu, pengembangan SDM juga bertujuan mendukung keberlanjutan organisasi dengan memastikan karyawan memiliki motivasi tinggi dan kapasitas untuk berinovasi. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat membangun lingkungan kerja yang produktif dan berdaya saing (Dessler, 2020).

C. Manfaat Pengembangan SDM

Pengembangan SDM memberikan berbagai manfaat yang signifikan, baik bagi individu, organisasi, maupun masyarakat secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa manfaat utama dari pengembangan SDM:

1. **Peningkatan Keterampilan dan Pengetahuan:** Melalui program pelatihan dan pendidikan, SDM dapat memperoleh keterampilan baru dan pengetahuan tambahan yang memungkinkan mereka untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi, pasar, dan lingkungan bisnis (Armstrong & Taylor, 2020).
2. **Peningkatan Produktivitas:** SDM yang memiliki keterampilan yang relevan dan dilatih dengan baik dapat meningkatkan produktivitas kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Noe et al., 2021).
3. **Inovasi dan Kreativitas:** Program pengembangan SDM juga berperan dalam mendorong inovasi dan menciptakan ide-ide baru yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan atau organisasi (Dessler, 2020).

4. Motivasi dan Kepuasan Kerja: Pengembangan SDM dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan, memberikan kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan memperkuat loyalitas serta retensi tenaga kerja (Robbins & Judge, 2017).
5. Persiapan Pemimpin Masa Depan: Salah satu tujuan utama pengembangan SDM adalah mencetak pemimpin yang mampu memimpin organisasi secara efektif di masa depan, khususnya di era persaingan global (Gagné et al., 2021).
6. Meningkatkan Daya Saing Organisasi: Dengan SDM yang terus berkembang, organisasi memiliki kemampuan untuk bersaing secara efektif di pasar global, menjamin pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis (Buchanan & Huczynski, 2017).
7. Lingkungan Kerja yang Sehat dan Produktif: Pengembangan SDM sering kali mencakup pelatihan dalam hal komunikasi, kerja sama tim, dan pengelolaan konflik, yang semuanya berkontribusi pada penciptaan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif (Armstrong & Taylor, 2020).

Secara keseluruhan, pengembangan SDM tidak hanya membantu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya tetapi juga meningkatkan kesejahteraan individu dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pembangunan sosial dan ekonomi suatu negara. Dalam konteks ini, organisasi yang secara konsisten berinvestasi dalam pengembangan SDM akan memiliki tenaga kerja yang kompeten, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan di era modern..

D. Teori dan Teknik serta Trend Pengembangan SDM

Pengembangan SDM adalah proses strategis yang dirancang untuk meningkatkan kualitas dan potensi karyawan sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi. Dalam konteks teori dan pendekatan modern, pengembangan SDM kini melibatkan beragam metode dan strategi untuk menghadapi tantangan yang dinamis di dunia kerja. Armstrong (2020) menyatakan bahwa pengembangan SDM yang efektif tidak hanya berfokus pada peningkatan

keterampilan teknis, tetapi juga pada aspek perilaku, kepemimpinan, dan adaptasi terhadap perubahan. Berikut adalah beberapa teori dan teknik kontemporer yang relevan dalam pengembangan SDM.

1. Teori Pengembangan SDM Kontemporer

- a. **Teori Kompetensi (Competency-Based Theory):** Teori ini berfokus pada pengembangan kompetensi utama yang mencakup keterampilan teknis, perilaku, dan pengetahuan. Pendekatan ini sering digunakan untuk merancang perencanaan karir yang relevan dan strategi pengembangan organisasi yang berbasis kebutuhan pekerjaan (Spencer & Spencer, 2020).
- b. **Teori Pengembangan Berbasis Kekuatan (Strengths-Based Development):** Pendekatan ini mengedepankan pengembangan kekuatan individu daripada memperbaiki kelemahan. Dengan memahami dan memanfaatkan kekuatan unik mereka, karyawan dapat mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi dan meningkatkan produktivitas (Clifton & Harter, 2019).
- c. **Teori Pembelajaran Dewasa (Andragogi):** Teori andragogi menyoroti pentingnya pembelajaran berbasis pengalaman yang relevan dengan kehidupan dan pekerjaan orang dewasa. Dalam pengembangan SDM, teori ini mendorong pelatihan praktis yang aplikatif untuk membantu karyawan menerapkan pembelajaran secara langsung (Knowles et al., 2020).
- d. **Teori Pengembangan Organisasi (Organizational Development):** Pendekatan ini berfokus pada perubahan sistemik di tingkat organisasi untuk meningkatkan efektivitas jangka panjang. Pengembangan ini mencakup perubahan budaya kerja, pengembangan karyawan, dan optimalisasi struktur organisasi (Cummings & Worley, 2019).

2. Teknik-teknik Pengembangan SDM Kontemporer

- a. **Pelatihan Berbasis Teknologi (E-Learning):** E-learning telah menjadi salah satu metode utama dalam pelatihan SDM, memungkinkan karyawan untuk belajar kapan saja dan di mana saja. Teknologi ini memberikan fleksibilitas dan efisiensi dalam pengembangan SDM (Noe et al., 2021).
- b. **Coaching dan Mentoring:** *Coaching* berfokus pada dukungan individual untuk membantu karyawan mencapai tujuan mereka, sedangkan *mentoring* melibatkan bimbingan dari mentor yang lebih berpengalaman. Keduanya berkontribusi pada pengembangan karir dan keterampilan interpersonal (Grant, 2020).
- c. **360-Degree Feedback:** Metode ini melibatkan evaluasi dari berbagai pihak, termasuk atasan, bawahan, dan rekan kerja, untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja individu dan area yang perlu ditingkatkan (London, 2020).
- d. **Pembelajaran Terintegrasi dalam Proses Kerja:** Learning and Development (L&D) kini terintegrasi langsung dengan pekerjaan sehari-hari melalui pembelajaran berbasis proyek dan tim. Hal ini memastikan pembelajaran relevan dan segera dapat diterapkan (Garavan et al., 2021).
- e. **Gamifikasi dalam Pengembangan SDM:** Penggunaan elemen permainan seperti poin, level, dan penghargaan dalam pelatihan bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam proses pembelajaran (Werbach & Hunter, 2020).
- f. **Fokus pada Kesejahteraan Karyawan:** Organisasi semakin mengakui pentingnya program kesejahteraan fisik dan mental untuk mendukung kinerja jangka panjang. Program ini mencakup manajemen stres, kebugaran, dan keseimbangan kerja-hidup, yang menjadi

elemen penting dalam pengembangan SDM (Robertson & Cooper, 2021).

Secara keseluruhan, pengembangan SDM modern tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga memprioritaskan kesejahteraan, kepemimpinan, dan adaptabilitas karyawan. Pendekatan ini menjadi investasi strategis untuk memastikan organisasi tetap kompetitif di era global yang terus berubah.

3. Tren Kontemporer dalam Pengembangan SDM

Organisasi saat ini semakin berfokus pada pengembangan kemampuan tenaga kerja yang selaras dengan dinamika perubahan di dunia kerja. Beberapa pendekatan utama yang mendukung pengembangan SDM mencakup:

- a. **Workforce Agility:** Kemampuan adaptasi tenaga kerja terhadap perubahan cepat dalam lingkungan kerja menjadi semakin penting. Hal ini mencakup kemampuan bekerja secara lintas fungsi dan memanfaatkan teknologi terbaru untuk meningkatkan efisiensi dan kolaborasi (Alavi et al., 2018).
- b. **Inklusivitas dan Keberagaman:** Membangun tim yang inklusif dan beragam tidak hanya memaksimalkan potensi kreatif tetapi juga meningkatkan inovasi dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menciptakan solusi yang lebih holistik dalam menghadapi tantangan bisnis (Shore et al., 2018).
- c. **Kepemimpinan yang Fleksibel:** Kepemimpinan adaptif menjadi elemen kunci, di mana pemimpin diharapkan mampu menggunakan berbagai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan tim dan situasi yang berubah. Pemimpin fleksibel tidak hanya memotivasi tim tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang dinamis (Goleman et al., 2013).

d. Pemanfaatan Kecerdasan Buatan (AI) dan Analitik dalam SDM: Penggunaan analitik data besar (big data analytics) dan kecerdasan buatan (AI) dalam pengelolaan SDM memungkinkan organisasi membuat keputusan berbasis data, seperti dalam rekrutmen, evaluasi kinerja, dan pelatihan. AI juga digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan spesifik dan mempersonalisasi pengalaman belajar bagi karyawan (Stone et al., 2020).

Dengan mengadopsi pendekatan-pendekatan tersebut, organisasi dapat mengembangkan tenaga kerja yang lebih adaptif, inovatif, dan siap menghadapi tantangan di masa depan. Pendekatan ini juga memperkuat keterlibatan karyawan, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan keunggulan kompetitif dalam era transformasi digital (Becker et al., 2001; Noe et al., 2021).

E. Pentingnya Evaluasi Pelatihan dalam Pengembangan SDM

Evaluasi pelatihan memainkan peran penting dalam memastikan efektivitas program pengembangan SDM. Proses evaluasi membantu organisasi untuk memahami sejauh mana pelatihan yang diberikan telah mencapai tujuan yang ditetapkan. Salah satu manfaat utama dari evaluasi adalah mengukur efektivitas program, di mana hasilnya dapat menunjukkan dampak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan dan organisasi (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Selain itu, evaluasi memungkinkan organisasi untuk meningkatkan program pelatihan di masa depan berdasarkan umpan balik yang diterima, memastikan bahwa program tetap relevan dan sesuai dengan kebutuhan yang berubah (Noe et al., 2021). Evaluasi juga berfungsi sebagai alat untuk justifikasi investasi, dengan menunjukkan bagaimana biaya pelatihan dapat dikaitkan dengan hasil nyata, seperti peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi (Becker et al., 2001). Terakhir, evaluasi dapat meningkatkan motivasi peserta pelatihan, karena umpan balik yang diberikan membantu

mereka untuk terus berkembang dan memperbaiki keterampilan.

F. Tantangan dalam Evaluasi Pelatihan

Namun, meskipun evaluasi sangat penting, ada beberapa tantangan yang dihadapi dalam proses ini. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan waktu dan sumber daya, terutama ketika evaluasi dilakukan pada tingkat perubahan perilaku atau hasil. Proses ini membutuhkan pengumpulan data yang berkelanjutan dan waktu yang cukup untuk mengamati dampaknya secara menyeluruh (Stone et al., 2020). Selain itu, mengukur perubahan perilaku di tempat kerja sering kali sulit karena perubahan ini bersifat bertahap dan terkadang tidak langsung terlihat (Kraiger et al., 2020). Faktor eksternal, seperti perubahan dalam lingkungan pasar atau struktur organisasi, juga dapat memengaruhi hasil pelatihan, sehingga menyulitkan organisasi untuk mengisolasi dampak spesifik dari program pelatihan (Shore et al., 2018). Dengan evaluasi yang dirancang dengan baik, organisasi dapat secara proaktif meningkatkan kualitas program pelatihan, memastikan relevansi dengan kebutuhan karyawan dan organisasi, serta memaksimalkan manfaat dari investasi dalam pengembangan SDM.

G. Kesimpulan

Pengembangan SDM memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas individu, kinerja organisasi, dan daya saing di pasar. Melalui program pelatihan dan pengembangan keterampilan, SDM dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi dan tuntutan dunia kerja yang dinamis. Selain meningkatkan efisiensi dan produktivitas, pengembangan SDM juga memperkuat motivasi, kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan, yang berdampak positif pada retensi tenaga kerja. Organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan SDM tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan strategis jangka panjang, tetapi juga menciptakan tenaga kerja yang unggul dan inovatif. Dengan demikian, pengembangan SDM merupakan investasi

strategis yang memberikan manfaat besar bagi individu, organisasi, dan kemajuan ekonomi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, S., Wahab, D. A., Muhamad, N., & Shirani, B. A. (2018). Workforce agility: The new lever of competitiveness in global markets. *Journal of Business Research*, 94, 445-456.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press.
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2017). *Organizational behaviour* (9th ed.). Pearson.
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2019). *It's the manager: Gallup finds the quality of managers and team leaders is the single biggest factor in your organization's long-term success*. Gallup Press.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization development and change* (11th ed.). Cengage Learning.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education.
- Gagné, M., Morin, A. J. S., & Chouinard, R. (2021). *Employee motivation and engagement: A global perspective*. McGraw-Hill.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2021). *Learning & development in organizations: Strategy, evidence, and practice*. Routledge.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Grant, A. M. (2020). *The coaching habit: Say less, ask more & change the way you lead forever*. Box of Crayons Press.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2016). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.

- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2020). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (8th ed.). Routledge.
- Kraiger, K., Passmore, J., & dos Santos, N. R. (2020). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement*. Wiley-Blackwell.
- London, M. (2020). *360-degree feedback: Strategies, tactics, and techniques for developing leaders*. Routledge.
- Mangkuprawira, S. (2010). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Ghalia Indonesia.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Robertson, I., & Cooper, C. (2021). *Wellbeing: Productivity and happiness at work*. Palgrave Macmillan.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2020). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100693.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2020). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press.

TENTANG PENULIS



Dr. Febrianty, S.E., M.Si. merupakan Dosen PNS LLDIKTI Wil. II Dpk pada Fakultas Ekonomi Univeristas Malahayati Lampung. Penulis kelahiran Palembang tanggal 13 Februari 1980. Penulis tamatan tahun 2001 dari S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Keuangan Universitas Sriwijaya. Selanjutnya tamatan tahun

2004 dari S2 Pascasarjana Ilmu Ekonomi Universitas Sriwijaya dan tamatan tahun 2016 dari program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Sriwijaya. Dunia mengajar telah digeluti oleh penulis selama hampir 19 tahun. Penulis telah menghasilkan banyak karya buku, HKI, dan publikasi dengan fokus perhatian pada Bidang Kewirausahaan, Manajemen SDM, inovasi daerah, Digital Marketing, dan Penerapan Teknologi Informasi di bisnis dan UKM. Penulis juga aktif sebagai narasumber pelatihan dan riset-riset tingkat regional dan nasional.

Email Penulis: febrianty@malahayati.ac.id

BAB 2

SEJARAH DAN EVOLUSI PENGEMBANGAN SDM

Dr. Islamuddin, S.E., M.M

A. Pendahuluan

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) memiliki sejarah panjang yang terus berkembang seiring dengan perubahan kebutuhan organisasi dan masyarakat. Konsep awal pengelolaan manusia dalam dunia kerja dapat ditelusuri kembali ke masa Revolusi Industri pada abad ke-18 dan ke-19. Pada masa itu, fokus utama adalah peningkatan produktivitas tenaga kerja melalui mekanisasi dan sistem kerja yang terstandarisasi. Namun, perhatian terhadap kesejahteraan pekerja masih sangat minim, karena manusia lebih dianggap sebagai alat produksi dibandingkan individu dengan kebutuhan dan potensi unik (Widodo, 2015).

Pada awal abad ke-20, pendekatan terhadap SDM mulai bergeser dengan munculnya teori manajemen ilmiah yang dipelopori oleh Frederick W. Taylor. Pendekatan ini menekankan efisiensi dan metode kerja yang sistematis melalui pengukuran waktu dan gerakan. Meskipun pendekatan ini berhasil meningkatkan produktivitas, kritik terhadap metode ini mencakup kurangnya perhatian terhadap aspek manusiawi, seperti motivasi dan kepuasan kerja (Wijastuti et al., 2021). Pada era yang sama, Elton Mayo dan rekan-rekannya memperkenalkan studi Hawthorne yang menjadi tonggak penting dalam memahami hubungan antara kondisi kerja, motivasi, dan produktivitas. Penemuan mereka menunjukkan

bahwa perhatian terhadap kebutuhan sosial dan psikologis pekerja dapat meningkatkan kinerja. Hal ini menjadi awal dari pendekatan human relations dalam pengelolaan SDM, yang menekankan pentingnya komunikasi, hubungan antar individu, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan (Sedarmayanti, 2017).

Selanjutnya, pada pertengahan abad ke-20, pendekatan pengembangan SDM semakin kompleks dengan munculnya teori-teori baru seperti hierarki kebutuhan Abraham Maslow dan teori dua faktor dari Frederick Herzberg. Kedua teori ini memperluas pemahaman tentang apa yang memotivasi individu dalam bekerja, termasuk kebutuhan untuk aktualisasi diri dan pengakuan. Hal ini mendorong organisasi untuk lebih fokus pada pengembangan karyawan sebagai individu, bukan sekadar pekerja. Era globalisasi pada akhir abad ke-20 membawa tantangan baru bagi pengembangan SDM. Organisasi mulai menghadapi persaingan global yang membutuhkan tenaga kerja yang fleksibel, inovatif, dan terampil dalam teknologi (Predy et al., 2019). Pelatihan dan pengembangan menjadi semakin penting untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang relevan dengan kebutuhan pasar yang terus berubah. Hal ini juga mendorong kemunculan konsep pembelajaran sepanjang hayat.

Teknologi informasi yang berkembang pesat pada akhir abad ke-20 dan awal abad ke-21 mengubah secara drastis cara pengelolaan SDM dilakukan. Sistem manajemen sumber daya manusia berbasis teknologi mulai digunakan untuk merekrut, melatih, dan mengelola karyawan. Selain itu, teknologi juga memungkinkan pengembangan SDM dilakukan secara virtual melalui platform e-learning, yang memberikan fleksibilitas dalam pelatihan karyawan (Ricardianto et al., 2020). Pada era modern, fokus pengembangan SDM meluas dari sekadar pelatihan teknis menjadi pengembangan holistik yang mencakup aspek emosional, sosial, dan kepemimpinan. Pendekatan ini mencerminkan pemahaman bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada bagaimana mereka dapat

memanfaatkan potensi penuh dari setiap individu dalam organisasi. Selain itu, perhatian terhadap keberagaman dan inklusi juga menjadi bagian penting dalam strategi pengembangan SDM.

Tren terbaru dalam pengembangan SDM mencakup penggunaan big data dan analitik untuk memahami kebutuhan karyawan dan mengidentifikasi peluang pengembangan yang lebih efektif. Dengan analitik SDM, organisasi dapat membuat keputusan berbasis data untuk merancang program pelatihan, evaluasi kinerja, dan retensi karyawan (Wang et al., 2022). Teknologi kecerdasan buatan juga mulai digunakan untuk personalisasi pelatihan dan pengembangan. Selain teknologi, konsep kesejahteraan karyawan menjadi perhatian utama dalam pengembangan SDM modern (Gerrard & Lockett, 2018). Organisasi menyadari bahwa keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi, kesehatan mental, dan lingkungan kerja yang positif berperan besar dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan. Oleh karena itu, program kesejahteraan menjadi bagian integral dari strategi pengelolaan SDM.

B. Tahapan Evolusi Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) telah melalui perjalanan panjang yang mencerminkan evolusi kebutuhan organisasi dan masyarakat. Setiap tahapan dalam evolusi ini menunjukkan pergeseran paradigma tentang bagaimana manusia dipandang dan dikelola dalam konteks kerja. Pada tahap awal, sebelum revolusi industri, pengelolaan tenaga kerja cenderung informal. Keterampilan kerja diwariskan melalui keluarga atau magang, dengan fokus utama pada penyelesaian tugas secara manual tanpa banyak perhatian terhadap efisiensi atau kesejahteraan pekerja (Ricardianto et al., 2020).

Tahap berikutnya terjadi selama revolusi industri, ketika fokus beralih pada peningkatan produktivitas melalui mekanisasi dan sistem kerja terstandarisasi. Pada masa ini,

tenaga kerja dipandang sebagai bagian dari mesin produksi, dengan perhatian utama pada efisiensi dan hasil yang dapat diukur. Pendekatan ini melahirkan teori manajemen ilmiah yang dipelopori oleh Frederick W. Taylor, yang memperkenalkan konsep pembagian kerja, pengukuran waktu, dan pelatihan teknis untuk meningkatkan efisiensi (Wiliandari, 2018).

Setelah itu, muncul gerakan hubungan manusia atau human relations movement yang dipengaruhi oleh studi Hawthorne yang dilakukan oleh Elton Mayo. Studi ini menemukan bahwa aspek sosial dan psikologis pekerja, seperti rasa dihargai dan hubungan interpersonal, memiliki dampak signifikan pada produktivitas. Hal ini menjadi awal dari fokus pada kebutuhan manusiawi pekerja, yang kemudian melahirkan pendekatan pengembangan SDM yang lebih inklusif dan memperhatikan kesejahteraan pekerja. Pada pertengahan abad ke-20, teori-teori motivasi mulai memainkan peran penting dalam pengembangan SDM. Konsep hierarki kebutuhan Abraham Maslow dan teori dua faktor Frederick Herzberg memperluas pemahaman tentang faktor-faktor yang memotivasi individu. Teori ini mendorong organisasi untuk tidak hanya fokus pada gaji atau kondisi kerja, tetapi juga pada kebutuhan akan pengakuan, pencapaian, dan aktualisasi diri karyawan.

Era globalisasi membawa tahapan baru dalam pengembangan SDM dengan penekanan pada kompetensi teknis, fleksibilitas, dan adaptabilitas. Organisasi mulai mengakui bahwa tenaga kerja mereka harus mampu bersaing secara global, yang berarti memiliki keterampilan yang relevan dengan perkembangan teknologi, kemampuan berbahasa asing, dan pemahaman lintas budaya (Harmony, 2021). Pelatihan menjadi lebih terstruktur dan berorientasi pada kebutuhan pasar global. Perkembangan teknologi informasi di akhir abad ke-20 dan awal abad ke-21 memunculkan fase baru dalam pengelolaan SDM. Sistem manajemen berbasis teknologi, seperti perangkat lunak HRIS (Human Resource Information System), mulai digunakan untuk mengelola data karyawan, merancang

program pelatihan, dan memantau kinerja. Teknologi juga memungkinkan pengembangan SDM dilakukan secara virtual melalui e-learning, yang memberikan fleksibilitas waktu dan tempat bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka.

Tahap berikutnya dalam evolusi ini adalah pendekatan holistik terhadap pengembangan SDM. Organisasi mulai memperhatikan pengembangan individu secara menyeluruh, mencakup aspek teknis, sosial, emosional, dan kepemimpinan. Kesadaran akan pentingnya keberagaman, inklusi, dan keseimbangan kerja-kehidupan menjadi bagian penting dari strategi pengembangan SDM modern. Fokus ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan berkelanjutan. Tren analitik dan penggunaan big data dalam pengelolaan SDM menjadi tahap penting lainnya dalam evolusi ini. Organisasi menggunakan data untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mengukur efektivitas program pengembangan, dan merancang strategi retensi karyawan. Dengan analitik SDM, keputusan menjadi lebih berbasis data, yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas program pengembangan (Noer, 2020).

C. Era Globalisasi dan Kompetensi Baru

Era globalisasi telah membawa perubahan besar dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam dunia kerja dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Globalisasi ditandai oleh semakin terintegrasinya ekonomi dunia, kemajuan teknologi, dan mobilitas tenaga kerja yang tinggi. Dalam konteks ini, kompetensi karyawan menjadi semakin penting untuk memastikan organisasi tetap kompetitif di tengah persaingan global yang ketat. Organisasi tidak lagi hanya bersaing di tingkat lokal, tetapi juga harus mampu beradaptasi dengan standar internasional dan dinamika pasar global (Priyono, 2010).

Salah satu dampak utama globalisasi adalah meningkatnya kebutuhan akan keterampilan yang relevan dengan perkembangan teknologi. Kemajuan teknologi seperti

otomatisasi, kecerdasan buatan, dan big data telah mengubah cara kerja di berbagai industri. Kompetensi teknis, seperti kemampuan menggunakan perangkat lunak khusus, analisis data, dan pemrograman, menjadi sangat dicari. Karyawan di era globalisasi harus memiliki fleksibilitas untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan mereka agar tetap relevan dengan perubahan tersebut (Ulty, 2021).

Selain kompetensi teknis, kemampuan untuk beradaptasi dengan keberagaman juga menjadi sangat penting (Sudirman et al., 2021). Globalisasi membawa pekerja dari berbagai latar belakang budaya, bahasa, dan nilai ke dalam satu lingkungan kerja. Oleh karena itu, kemampuan komunikasi lintas budaya, kecerdasan emosional, dan keterampilan kolaborasi menjadi bagian penting dari kompetensi baru yang harus dimiliki oleh tenaga kerja modern. Organisasi yang mampu memanfaatkan keberagaman sebagai kekuatan akan memiliki keunggulan kompetitif (Lie et al., 2021).

Keterampilan manajerial dan kepemimpinan juga mengalami transformasi dalam era globalisasi. Pemimpin modern harus mampu mengelola tim yang tersebar di berbagai lokasi geografis, seringkali melalui platform digital. Mereka dituntut untuk memiliki pemahaman yang mendalam tentang dinamika pasar global, sekaligus mampu menginspirasi dan memotivasi tim mereka dalam menghadapi tantangan lintas budaya dan waktu (Efendi et al., 2021). Era globalisasi juga menekankan pentingnya pengembangan soft skills seperti kreativitas, pemecahan masalah, dan berpikir kritis. Dengan perubahan yang terjadi begitu cepat, organisasi membutuhkan karyawan yang dapat berinovasi dan menemukan solusi baru untuk tantangan yang kompleks. Karyawan yang mampu berpikir out-of-the-box akan lebih bernilai dalam lingkungan kerja yang dinamis (Suryani et al., 2021).

Pembelajaran sepanjang hayat menjadi prinsip utama dalam menghadapi era globalisasi. Karyawan tidak lagi hanya bergantung pada pendidikan formal, tetapi juga harus aktif mencari peluang belajar melalui pelatihan, workshop, atau

program pembelajaran online. Organisasi juga perlu mendukung pengembangan ini dengan menyediakan akses ke sumber daya pembelajaran yang relevan dan mendorong budaya belajar yang berkelanjutan. Selain pengembangan individu, globalisasi juga menuntut organisasi untuk memperhatikan keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Kompetensi baru yang berkaitan dengan kesadaran lingkungan, praktik bisnis yang etis, dan kontribusi sosial menjadi semakin penting (Efendi et al., 2023). Karyawan dan organisasi yang memiliki kesadaran terhadap isu-isu global seperti perubahan iklim dan kesenjangan sosial akan lebih mampu beradaptasi dengan tuntutan masyarakat modern.

Di sisi lain, globalisasi juga membawa tantangan yang harus dihadapi oleh tenaga kerja. Ketidaksetaraan dalam akses terhadap pelatihan dan pendidikan menciptakan kesenjangan kompetensi di berbagai wilayah. Hal ini dapat menghambat organisasi untuk memanfaatkan potensi penuh dari sumber daya manusia mereka. Oleh karena itu, pemerintah dan organisasi perlu bekerja sama untuk memastikan bahwa peluang pengembangan tersedia secara merata.

D. Pentingnya Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Aktifnya selalu peran manusia dan sangat memengaruhi dalam setiap kegiatan perusahaan, karena terwujudnya tujuan perusahaan yaitu manusia menjadi perencana, menjadi pemain ataupun menjadi penentu (Mulyono et al., 2021). Tidak adaaktifnya peran pekerja tujuan perusahaan tidak akan terwujud walaupun begitu canggihnya peralatan baik teknologi maupun mesin yang dimiliki oleh perusahaan. Manfaat dari peralatan dan teknologi yang canggih tentu tidak akan ada sama sekali untuk organisasi jika tidak diikutsertakan peran aktif para pekerja. Mengelola SDM merupakan hal yang rumit dan kompleks, dikarenakan setiap manusia memiliki perasaan, pikiran, keinginan, status, dan latarbelakang yang berbeda dan bersifat beraneka ragam yang akan dibawanya di internal

organisasi. Oleh sebab itu, dari sinilah manajemen SDM menjadi benar-benar penting yang akan dibahas di bab ini. Manajemen SDM sangat penting dalam hal pengaturan, perencanaan, serta pengendalian yang dimaksud disini adalah manusia supaya mampu bekerja dengan efektif dan efisien demi tujuan bersama yang mampu dicapai (Muliana et al., 2020). Berbagai tantangan-tantangan kompetitif yang sering ditemui oleh perusahaan pada masa ini yang dapat memengaruhi sumber daya manusia dikelompokkan ke dalam tiga kategori, (Noe, et. al.) yaitu:

1. Tantangan Kestinambungan Usaha

Kestinambungan usaha mengacu pada potensi dari perusahaan untuk *survived* dalam menghadapi lingkungan persaingan yang berubah-ubah . Kestinambungan usaha bergantung pada berapanya potensi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan orang-orang yang memiliki kepentingan untuk melihat perusahaan yang akan berhasil. Beberapa tantangan kestinambungan usaha meliputi kemampuan perusahaan untuk menghadapi perubahan ekonomi dan sosial, terlibat dalam praktik-praktik bisnis yang bertanggung jawab dan etis, penyediaan produk dan jasa yang mempunyai kualitas yang tinggi, serta mengembangkan metode dan alat ukur (metrik) untuk menentukan apakah perusahaan mampu memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan. Dalam perkembangan ekonomi seperti sekarang ini, supaya dapat bersaing dengan sukses perusahaan-perusahaan menggunakan merger dan akuisisi, tingkat pertumbuhan, dan perampingan organisasi. Perusahaan-perusahaan mengandalkan para pekerja yang terampil sehingga mereka mampu produktif, kreatif dan inovatif serta mampu memberikan pelayanan yang mempunyai kualitas tinggi terhadap pelanggan. Pekerjaan mereka sedang dibutuhkan, tetapi perusahaan tidak dapat menjamin keamanan pekerjaannya. Salah satu masalahnya adalah cara menarik serta mempertahankan tenaga kerja yang berkomitmen dan produktif dalam kondisi ekonomi yang bergejolak sehingga

memberikan kesempatan untuk mencapai keberhasilan keuangan. namun, masalah tersebut juga dapat menjadi basi dan membuat karyawan tersingkirkan. Perusahaan-perusahaan yang memandang ke depan sedang memanfaatkan kekuatan tenaga kerja yang beraneka ragam. Contohnya Enron dan Worldcom telah memberikan contoh-contoh nyata tentang cara kesinambungan usaha perusahaannya bergantung pada praktik bisnis yang etis dan bertanggung jawab, yaitu melalui MSDM. Masalah penting lainnya adalah cara memenuhi berbagai tujuan keuangan melalui kesinambungan usaha, dalam jangka pendek perusahaan-perusahaan harus terlibat dalam praktik manajemen SDM guna memenuhi kebutuhan perusahaan, dan di saat bersamaan dalam jangka panjang mampu membantu memberikan kepastian mengenai keberhasilan perusahaan. Tujuan dan strategi bisnis harus mampu didukung dengan pengembangan dan pilihan praktik manajemen SDM.

2. Tantangan Global

Perusahaan-perusahaan mau tidak mau harus selalu siap untuk saling bersaing dengan perusahaan-perusahaan dari berbagai penjuru dunia, baik di AS maupun di luar negeri. Perusahaan-perusahaan harus mamabu bertahan pada pasar domestiknya dari para pesaing asing dan mampu memperluas ruang lingkupnya supaya mampu meraih pasar global. Ancaman terbaru dan keberhasilan perusahaan-perusahaan di AS (misalnya industri semikonduktor dan baja) telah membuktikan bahwa globalisasi merupakan tantangan yang berkelanjutan.

3. Tantangan Teknologi

Dengan menggunakan teknologi yang canggih dan terbaru tentunya perusahaan-perusahaan akan mendapatkan *profit*, seperti halnya industri manufaktur yang menggunakan bantuan dari *computer (computer-aided manufacturing-CAM)*. Fakta dari teknologi baru yang sebenarnya yaitu sistem pakar dan internet. Dengan adanya

teknologi-teknologi baru tersebut mampu membuat para karyawan menjadi “bekerja lebih cerdas” sekaligus penyediaan dari produk dan jasa yang mempunyai kualitas tinggi serta lebih efisien untuk pelanggan. Perusahaan-perusahaan yang telah sadar dengan memperoleh keuntungan terbesar dari berbagai teknologi baru akan terus menggunakan praktik-praktik Manajemen SDM yang mendukung pemanfaatan teknologi untuk menemukan sistem pekerjaan yang mempunyai kinerja tinggi. Terkait pekerjaan, program, pelatihan dan sistem penggajian perlu dikaji ulang agar dapat mendukung penggunaan teknologi baru oleh para karyawan. Tiga aspek penting dari sistem pekerjaan yang mempunyai kinerja tinggi adalah

- a. Sumber daya manusia serta kemampuan dari sumber daya manusia itu sendiri
- b. Teknologi baru serta peluangnya
- c. Struktur pekerjaan yang efisien dan kebijakan perusahaan yang memungkinkan karyawan dapat berinteraksi dengan teknologi.

E. Membangun Sumber Daya Manusia yang Kreatif dan Inovatif dalam Bisnis

Keunggulan bersaing berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memenangkan persaingan melalui cara-cara yang khas, yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing. Di era revolusi industri 4.0 ini semakin banyak perusahaan menggunakan aset tidak berwujud (intangible assets) dan modal manusia sebagai cara untuk memperoleh keunggulan yang melebihi para pesaing. Modal manusia (human capital) merupakan faktor yang sangat penting dan memainkan peranan kunci dalam pertumbuhan ekonomi (Sofyandi, 2013). Sumber daya manusia (SDM) merupakan human capital, karena SDM memberikan kontribusi terhadap profitabilitas, yang juga disebut dengan modal intelektual (intellectual capital), karena dalam hal ini kemampuan kreativitasnya memberikan ide-ide

cemerlang dalam mengembangkan perusahaan dan respon yang cerdas terhadap tuntutan pasar.

Kemampuan bersaing suatu bisnis melalui SDM berarti meletakkan peran orang dalam perusahaan untuk selalu melakukan peningkatan kualitas dan inovasi, baik terhadap proses, sistem maupun produk. Dengan kreativitas SDM, suatu bisnis mampu mempertahankan dan meningkatkan market share atau memperluas pasar. Apabila gagal untuk memenuhi beragam kebutuhan pelanggan potensial dapat mengakibatkan kerugian karena pelanggan beralih kepada pesaing yang lebih inovatif. Perusahaan yang paling sukses adalah perusahaan yang menciptakan kreativitas dan inovasi (Safrizal, 2012).

Kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata, karya baru maupun kombinasi dengan hal-hal yang sudah ada, yang semuanya itu relatif berbeda dengan apa yang telah ada sebelumnya (Munandar, 2004). Kreativitas karyawan dapat dipengaruhi beberapa faktor. Sun et al. (2012) membuktikan bahwa pemberdayaan memiliki efek pada kreativitas karyawan. Pemberdayaan ditinjau dalam tiga perspektif, yaitu, kepemimpinan, struktural dan psikologis. Dari perspektif kepemimpinan, menekankan pada aspek kekuatan pemimpin, gaya dan perilakunya dalam memberdayakan bawahan. Dari perspektif struktural, pemberdayaan merupakan iklim pemberdayaan, representasi dari persepsi karyawan tentang struktur manajerial, kebijakan dan praktek-praktek yang berkaitan dengan pemberdayaan. Dari perspektif psikologis, pemberdayaan dikonseptualisasikan dalam empat kognisi), yaitu: *meaning, competence, self-determination, dan impact*. *Meaning* menggambarkan arti, makna atau nilai pekerjaan bagi tujuan hidup karyawan. Kebermaknaan pekerjaan bagi karyawan tergantung pada kebermaknaan tujuan, tanggung jawab dan tujuan organisasi (Rumasukun et al., 2019).

Karyawan diharapkan untuk menjadi puas selama ia menganggap bekerja itu bermakna. *Competence* berkaitan dengan keyakinan karyawan akan kemampuan dirinya dalam

menyelesaikan pekerjaan. Bagi karyawan untuk merasa dirinya kompeten, harus merasa mahir untuk pekerjaan dan terjadi konsistensi antara kepribadiannya dan pekerjaan (Hanggraeni, 2012). *Self-determination* atau penentuan nasib sendiri menyangkut otonomi dan kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan, mampu menentukan alternatif dan memilih diantara alternatif tersebut. *Self-determination* juga berkenaan kemampuan seseorang untuk mengambil inisiatif dan merasa kompeten dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Sementara *impact* adalah pengaruh yang dimiliki karyawan dalam mengendalikan pekerjaan dalam organisasi.

Dalam membangun SDM yang sesuai dengan tuntutan saat ini dan yang akan datang dibutuhkan identifikasi kompetensi yang diperlukan seperti ketrampilan, pengetahuan, sikap dan motivasi. Selain itu, dalam revolusi industri 4.0 diperlukan pekerja yang berakar kuat ke dalam *Technology of Things (ToT)*, interaksi manusia dengan mesin, teknologi interfaces serta pemahaman yang baik tentang networking system (Agus & Amalia, 2019). Dengan modal SDM yang memiliki kompetensi dengan karakteristik diatas, pada gilirannya akan tercipta SDM yang unggul, kreatif dan inovatif serta adaptif terhadap perubahan sehingga mampu bersaing secara global di era Industri 4.0 ini.

F. Tren Modern dalam Pengembangan SDM

Tantangan baru dalam era Revolusi Industri 4.0 adalah integrasi pemanfaatan kecanggihan teknologi dan informasi pada lini produksi dengan jaringan internet. Karakteristik Revolusi Industri 4.0 meliputi digitalisasi, optimalisasi, otomatisasi dan adaptasi dalam interaksi mesin-manusia melalui jaringan internet, sehingga mampu menghasilkan nilai tambah pada bisnis barang dan jasa. (Ayesha et al., 2021) Hal ini harus dapat diantisipasi melalui transformasi digitalisasi SDM 4.0. Transformasi pasar kerja dengan mempertimbangkan perubahan struktural organisasi yang mempengaruhi iklim bisnis dengan kebutuhan keterampilan SDM yang sesuai.

Dengan kata lain keterampilan dan kompetensi SDM harus ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan pasar. Oleh karena itu *industrial transformation strategy* harus dikembangkan pada dunia pendidikan dan dunia industri. Tantangan bisnis bukanlah sesuatu hal yang harus dihindari, namun harus dihadapi dengan strategi yang tepat (Widodo, 2015). Strategi yang dimaksud adalah kemampuan perusahaan dalam beradaptasi menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Ada beberapa hal yang membuat strategi adaptasi tersebut menjadi penting, antara lain:

1. Perkembangan teknologi, kita harus bisa menyesuaikan diri menghadapi perkembangan teknologi, jika tidak ingin tertinggal sehingga dapat terus mengikuti perkembangan jaman yang semakin maju. Bila berhasil, tentunya dapat mempermudah menjalankan pekerjaan, karena teknologi hadir untuk mempermudah pekerjaan manusia.
2. Banyaknya kompetitor, teknologi mampu mengintegrasikan saluran bisnis sehingga dapat menghilangkan batas ruang dan waktu. Kesempatan ini digunakan sebaik-baiknya untuk bersinergi menjalin relasi atau kerjasama dengan berbagai bisnis di seluruh dunia.
3. Ide kreatif, teknologi memunculkan ide-ide kreatif agar kita dapat bertahan lama di pasar dengan menciptakan hal-hal baru yang unik untuk menarik konsumen dan memenangkan persaingan.
4. Cepat berubah, dengan menguasai teknologi kita akan mampu tanggap akan perubahan dan memanfaatkannya untuk melakukan pekerjaan dengan cepat dan lebih praktis.
5. Gaya hidup, tentunya perubahan teknologi memicu perubahan gaya hidup masyarakat dengan berbagai keinginan yang cukup kompleks, justru dapat dimanfaatkan untuk menciptakan peluang-peluang bisnis.
6. Saluran distribusi, pemanfaatan teknologi dalam memasarkan produk sudah tidak asing lagi, sehingga melalui berbagai platform digital dapat memasarkan produk ke seluruh dunia dengan lebih cepat, hemat dan praktis. Hal ini

akan memperluas pangsa pasar, sehingga penguasaan teknologi akan mampu mewujudkan *goal* perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, A. H., & Amalia, S. Z. (2019). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital: Studi Kasus di Mts Nurul Jadid. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 9(1), 53.
- Ayesha, I., Redjeki, F., Sudirman, A., Leonardo, A., & Aslam, D. F. (2021). Behavior of Female Entrepreneurs in Tempe Small Micro Enterprises in Tasikmalaya Regency, West Java as Proof of Gender Equality Against AEC. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, 560(Acbleti 2020), 124–130.
- Efendi, E., Harini, S., Simatupang, S., Silalahi, M., & Sudirman, A. (2021). Can Job Satisfaction Mediate the Relationship between Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence on Teacher Performance? *Journal of Education Research and Evaluation*, 5(1), 136. <https://doi.org/10.23887/jere.v5i1.31712>
- Efendi, E., Romi, M. V., Chandra, E., Candra, V., & Sudirman, A. (2023). Determinant Analysis of Innovative Work Behavior of Hospitality Employees in Lake Toba Tourism Area through Employee Engagement: A Structural Equation Model Approach. *Valid Jurnal Ilmiah*, 21(1), 1–12.
- Gerrard, B., & Lockett, A. (2018). Team-specific Human Capital and Performance. *British Journal of Management*, 29(1), 10–25. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12173>
- Hanggraeni, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Indonesia Publishing.
- Harmony. (2021). *5 Strategi Ampuh Pengembangan SDM Di Era Digital*. Harmony.Co.Id.
- Lie, D., Sherly, Dharma, E., Wakhyuni, E., & Sudirman, A. (2021). Reflections on Teacher Job Satisfaction: The Role of Principal Supervision, Organizational Culture, Motivation, and Compensation. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 17(1), 234–248. <https://doi.org/10.29210/021121jjpgi0005>

- Muliana, Suleman, A. R., Arif, N. F., Simatupang, S., Sitepu, C. N., Putra, A. H. P. K., Sudirman, A., & Sherly. (2020). *Pengantar Manajemen* (Cetakan 1). Yayasan Kita Menulis.
- Mulyono, S., Sari, A. P., Sudirman, A., Silalahi, I. V., Maulida, E., Aprilia, H. D., Tenrisau, M. A., Susanto, E., Hendrayani, E., Taufik, M., Husniadi, & Hardjono, B. (2021). *Pengantar Manajemen*. Media Sains Indonesia.
- Noer, M. (2020). *8 Metode Pengembangan SDM yang Sering Dilakukan*. Presenta.Co.Id.
- Predy, M., Sutarto, J., Prihatin, T., & Yulianto, A. (2019). *Generasi Milenial yang Siap Menghadapi Era Revolusi Digital (Society 5 . 0 dan Revolusi Industri 4 . 0) di Bidang Pendidikan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia*.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Penerbit Zifatama Publisher* (Vol. 53, Issue 9).
- Ricardianto, P., Nasution, S., & Naiborhu, M. A. (2020). *Peluang dan Tantangan Sumber Daya Manusia dalam Penyelenggaraan Pelabuhan Cerdas (Smart Port) Nasional di Masa Revolusi Industri 4.0*. *Warta Penelitian Perhubungan*, 32(1), 59–68.
- Rumasukun, M. R., Lie, D., Ibrahim, M., Butarbutar, M., & Rahmawati, R. (2019). *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jilid 1). Madenatera.
- Safrizal, H. B. A. (2012). *Pembelajaran Manajemen Sumber Daya Manusia Menggunakan Teknologi Open Source*. *Prosiding Seminas Competitive Advantage*, 1(2), 1–6.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja*. Refika Aditama.
- Sofyandi, H. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Ed.1 Cet.2). Graha Ilmu.

- Sudirman, A., Candra, V., Dharma, E., & Lie, D. (2021). Determinants of Teacher Performance : Exploring the Role of Satisfaction and Motivation as Mediation. *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 54(1), 68–79. <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/jpp.v54i1.32417>
- Suryani, N. K., Riswandi, P., Hasbi, I., Rochmi, A., Hasan, M., Sudirman, A., Yuniarti, R., & Arta, I. P. S. (2021). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Widina Bhakti Persada.
- Ulty. (2021). *Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia*. Lancangkuning.Com.
- Wang, C., Xiao, A., & Zhou, Y. (2022). Teamwork and Human Capital Development. *Journal of Human Resources*, 0121-11400R2. <https://doi.org/10.3368/jhr.0121-11400r2>
- Widodo, E. S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Wijiastuti, S., Widodo, Z. D., & Darmaningrum, K. (2021). Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pada Industri Kreatif Sablon (Zee Screenprinting) Karanganyar Di Masa Pandemi Covid-19. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 8(1), 58–66. <https://doi.org/10.37606/publik.v8i1.171>
- Wiliandari, Y. (2018). Rancangan Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Yang Efektif. *Society*, 5(2), 93–110. <https://doi.org/10.20414/society.v5i2.1460>

TENTANG PENULIS



Dr. Islamuddin, S.E., M.M Lahir di Padang Sidempuan, Pada Tanggal 04 Februari 1968. Lulus S1 di Program Studi Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan Universitas Jambi Pada Tahun 1992. Dan Lulus S2 di Program Studi Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jakarta Tahun 2007.

Dan Lulus S3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Bengkulu Pada Tahun 2021. Saat ini bekerja sebagai dosen di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu.

Email : islamuddin@umb.ac.id

BAB 3

STRATEGI DAN ANALISIS MANAJEMEN SDM

Kevin Indajang, S.E., M.M

A. Pendahuluan

Strategi dan analisis manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen penting dalam memastikan bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Strategi manajemen SDM mengacu pada perencanaan jangka panjang yang dirancang untuk mengelola tenaga kerja dalam rangka mendukung visi, misi, dan tujuan strategis organisasi. Dalam konteks ini, strategi SDM melibatkan berbagai aspek, mulai dari rekrutmen, pelatihan, pengembangan, hingga retensi karyawan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, produktif, dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

Analisis manajemen SDM adalah proses sistematis untuk mengevaluasi kebutuhan tenaga kerja dan efektivitas kebijakan SDM dalam organisasi. Analisis ini mencakup penilaian terhadap kompetensi yang diperlukan, struktur organisasi, dan cara kerja tim dalam mencapai sasaran (Butarbutar et al., 2022). Dengan analisis yang komprehensif, manajer SDM dapat mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan organisasi dan keterampilan yang dimiliki tenaga kerja saat ini. Hasil analisis ini menjadi dasar untuk merancang strategi pengembangan SDM yang sesuai. Salah satu aspek utama dalam strategi manajemen SDM adalah rekrutmen dan seleksi. Proses ini tidak hanya bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang memenuhi

kualifikasi, tetapi juga yang sesuai dengan budaya organisasi (Sofiyon, Agustina, et al., 2022). Strategi rekrutmen yang efektif melibatkan pemanfaatan teknologi, seperti platform digital untuk mempermudah pencarian kandidat, serta penilaian berbasis data untuk memastikan seleksi yang objektif. Proses ini membantu organisasi mendapatkan karyawan yang memiliki potensi jangka panjang untuk berkembang (Efendi et al., 2022).

Pengembangan karyawan adalah elemen penting dalam strategi SDM. Organisasi perlu menginvestasikan sumber daya untuk melatih dan mengembangkan keterampilan karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan industri (Sofiyon, Agustina, et al., 2022). Program pelatihan, mentoring, dan pembelajaran berbasis teknologi dapat membantu meningkatkan kompetensi tenaga kerja. Selain itu, pengembangan kepemimpinan menjadi fokus penting untuk memastikan organisasi memiliki pemimpin yang mampu menghadapi tantangan masa depan. Manajemen kinerja merupakan komponen strategis lainnya dalam manajemen SDM. Dengan menetapkan tujuan yang jelas, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan melakukan evaluasi berkala, organisasi dapat memastikan kinerja karyawan sejalan dengan target perusahaan. Sistem manajemen kinerja yang transparan dan adil juga berkontribusi pada peningkatan motivasi dan produktivitas karyawan.

Kesejahteraan karyawan menjadi perhatian penting dalam strategi SDM. Organisasi perlu memastikan bahwa karyawan bekerja dalam lingkungan yang mendukung kesehatan fisik dan mental mereka. Penyediaan fasilitas kesehatan, program keseimbangan kerja-hidup, serta fleksibilitas dalam jam kerja adalah beberapa langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan yang baik akan meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Penerapan teknologi dalam manajemen SDM semakin relevan di era digital. Sistem manajemen SDM berbasis teknologi, seperti *Human Resource Information System* (HRIS), dapat membantu organisasi

mengelola data karyawan, proses administrasi, hingga analisis kinerja secara lebih efisien. Teknologi juga memungkinkan pengumpulan dan analisis data untuk mendukung pengambilan keputusan strategis yang lebih akurat (Hartini et al., 2021).

Aspek penting lainnya adalah keberlanjutan dan tanggung jawab sosial dalam manajemen SDM. Organisasi harus memperhatikan dampak kebijakan SDM terhadap masyarakat dan lingkungan. Program-program tanggung jawab sosial, seperti pelatihan tenaga kerja lokal atau promosi keberagaman di tempat kerja, dapat membantu organisasi menciptakan citra yang positif di masyarakat sekaligus mendukung tujuan keberlanjutan. Manajemen perubahan juga menjadi bagian integral dalam strategi SDM. Dalam menghadapi perubahan pasar dan teknologi, organisasi perlu memastikan bahwa tenaga kerja dapat beradaptasi dengan cepat (Anggoro KR et al., 2022). Komunikasi yang efektif, pelatihan adaptif, dan dukungan kepemimpinan yang kuat adalah elemen penting untuk memastikan keberhasilan implementasi perubahan.

B. Strategi Masa Depan Manajemen SDM

Future of Work atau masa depan kerja menghadirkan tantangan besar bagi manajemen sumber daya manusia (SDM) di tengah perubahan teknologi, globalisasi, dan dinamika sosial. Salah satu tantangan utama adalah digitalisasi yang mengubah cara kerja dan operasional organisasi. Transformasi digital ini menuntut perusahaan untuk mengintegrasikan teknologi seperti otomatisasi, kecerdasan buatan, dan analitik data ke dalam proses kerja. Namun, hal ini juga menimbulkan kebutuhan untuk melatih kembali tenaga kerja agar dapat menguasai keterampilan digital yang relevan (Hartini et al., 2021).

Perubahan model kerja menjadi tantangan lain yang signifikan. Dengan semakin populernya konsep kerja jarak jauh dan hibrida, manajemen SDM harus menyesuaikan kebijakan dan proses untuk mendukung fleksibilitas kerja. Hal ini mencakup pengelolaan kinerja, komunikasi, dan kolaborasi di lingkungan kerja yang tidak terpusat. Selain itu, perusahaan juga

harus menghadapi tantangan dalam menjaga budaya organisasi yang kohesif meskipun karyawan tersebar secara geografis.

Keberagaman generasi di tempat kerja juga menjadi tantangan penting. Di masa depan, organisasi akan semakin banyak menghadapi tenaga kerja yang terdiri dari berbagai generasi dengan kebutuhan, nilai, dan harapan yang berbeda. Generasi yang lebih muda mungkin lebih tertarik pada fleksibilitas dan keseimbangan kerja-hidup, sementara generasi yang lebih tua mungkin lebih fokus pada stabilitas dan pengakuan (Sofiyani, Sembiring, et al., 2022). Manajemen SDM harus mampu mengakomodasi kebutuhan ini tanpa mengorbankan efisiensi organisasi.

Pergeseran keterampilan kerja atau skills shift merupakan isu besar lainnya dalam future of work. Perkembangan teknologi membuat beberapa pekerjaan menjadi usang, sementara keterampilan baru terus bermunculan. Perusahaan perlu berinvestasi dalam pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan untuk memastikan karyawan tetap relevan di pasar kerja. Tantangan ini juga mencakup identifikasi keterampilan yang akan dibutuhkan di masa depan dan pengembangan strategi untuk mengisi kesenjangan tersebut. Kesejahteraan karyawan menjadi fokus utama dalam menghadapi masa depan kerja. Lingkungan kerja yang semakin digital dan fleksibel dapat meningkatkan produktivitas, tetapi juga berpotensi meningkatkan stres dan kelelahan. Manajemen SDM perlu mengembangkan program kesejahteraan yang holistik, termasuk dukungan kesehatan mental, kebijakan keseimbangan kerja-hidup, dan akses ke fasilitas kesehatan yang memadai.

Tantangan lain adalah meningkatnya kebutuhan akan pengelolaan data SDM yang lebih kompleks. Dengan digitalisasi, data karyawan dapat menjadi aset berharga untuk pengambilan keputusan strategis. Namun, manajemen SDM juga harus memastikan perlindungan data dan privasi karyawan sesuai dengan regulasi yang berlaku (Dwanita et al., 2022). Implementasi teknologi harus diiringi dengan kebijakan

keamanan data yang kuat. Globalisasi juga memberikan tantangan tersendiri dalam future of work. Perusahaan yang beroperasi secara global harus mampu mengelola tenaga kerja lintas budaya, zona waktu, dan sistem hukum. Hal ini mencakup pengembangan kebijakan SDM yang inklusif, pengelolaan keberagaman budaya, serta upaya menciptakan kolaborasi yang efektif di lingkungan kerja multinasional.

Adaptasi terhadap perubahan nilai dan ekspektasi sosial menjadi hal penting dalam manajemen SDM masa depan. Karyawan saat ini semakin menuntut perusahaan untuk memiliki tanggung jawab sosial yang kuat dan mendukung isu-isu seperti keberlanjutan, inklusivitas, dan kesetaraan. Organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan tren ini agar dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Kepemimpinan juga menjadi tantangan utama dalam future of work. Perubahan yang cepat membutuhkan pemimpin yang adaptif, visioner, dan mampu menginspirasi tenaga kerja di berbagai kondisi. Manajemen SDM harus berfokus pada pengembangan pemimpin yang tidak hanya memiliki kompetensi teknis tetapi juga kemampuan emosional dan sosial yang kuat untuk menghadapi tantangan masa depan (Putri et al., 2021).

Masa depan pekerjaan adalah sebuah konsep yang berkembang seiring dengan perubahan dinamika global, teknologi, dan kebutuhan pasar tenaga kerja. Untuk memahami tantangan yang dihadapi dalam tiga skenario – dunia hijau, dunia oranye, dan dunia biru – perlu diidentifikasi bagaimana faktor-faktor ini dapat mempengaruhi cara kerja berbagai hal. Berikut, beberapa tantangan yang mungkin muncul di setiap skenario:

1. Dunia Hijau (Gomes et al., 2023)

a. Tantangan Lingkungan:

Untuk mencapai perekonomian berkelanjutan diperlukan perubahan di banyak sektor perekonomian. Hal ini dapat menyebabkan peralihan pekerjaan dari industri bahan bakar fosil ke energi terbarukan dan

teknologi ramah lingkungan, sehingga menimbulkan tantangan dalam pelatihan ulang pekerja.

b. Pekerjaan Baru:

Pekerjaan di bidang energi terbarukan, pengelolaan limbah dan konservasi sumber daya alam akan bermunculan, sementara pekerjaan di sektor-sektor yang lebih tradisional mungkin akan menurun.

2. Dunia Oranye (Beardwell & Thompson, 2017)

a. Digitalisasi dan Otomatisasi:

Dunia oranye akan didorong oleh digital dan otomatisasi. Tantangannya adalah mengatasi potensi hilangnya pekerjaan rutin yang dapat digantikan oleh mesin dan Artificial Intelligence (AI), serta memastikan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengelola teknologi tersebut.

b. Kesenjangan Keterampilan:

Perbedaan *skill* individu akan menjadi masalah besar. Penting untuk meningkatkan akses dan pelatihan bagi semua orang sehingga tidak ada seorang pun yang tertinggal.

3. Dunia Biru (Beardwell & Thompson, 2017)

a. Migrasi dan Mobilitas Tenaga Kerja:

Pekerjaan di sektor biru, seperti perikanan dan kelautan, seringkali melibatkan mobilitas dan migrasi.

b. Ketahanan terhadap Perubahan Iklim:

Di dunia biru, kelautan dan perikanan akan menghadapi tantangan yang lebih besar akibat perubahan iklim, termasuk kenaikan permukaan laut dan kerusakan ekosistem laut.

C. Strategi Peningkatan Kompetensi SDM

Peningkatan kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek penting dalam memastikan organisasi tetap kompetitif di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Strategi ini dimulai dengan analisis kebutuhan kompetensi untuk mengidentifikasi keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan saat ini dan di masa depan.

Analisis ini melibatkan pemetaan gap antara kompetensi yang ada dengan kebutuhan organisasi, sehingga langkah pengembangan dapat dirancang secara spesifik dan relevan.

Program pelatihan dan pengembangan menjadi inti dari strategi peningkatan kompetensi SDM. Pelatihan formal, seperti workshop, seminar, dan kursus, dapat digunakan untuk mengasah keterampilan teknis dan non-teknis. Selain itu, pendekatan pembelajaran berbasis teknologi, seperti e-learning dan modul daring, memungkinkan karyawan untuk belajar secara fleksibel sesuai dengan kebutuhan individu dan jadwal kerja mereka.

Pendekatan mentoring dan coaching juga efektif untuk meningkatkan kompetensi SDM. Dalam model ini, karyawan dengan pengalaman atau keterampilan tertentu dapat membimbing rekan kerja lainnya. Mentoring membantu membangun hubungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, sementara coaching memberikan fokus pada pengembangan kemampuan tertentu melalui arahan langsung dari pelatih atau atasan. Pengembangan karier adalah strategi lain yang krusial dalam meningkatkan kompetensi SDM. Organisasi dapat menawarkan jalur karier yang jelas, program rotasi pekerjaan, dan peluang promosi untuk mendorong karyawan mengembangkan keterampilan baru. Dengan memberikan kesempatan pertumbuhan yang terstruktur, karyawan akan merasa termotivasi untuk terus meningkatkan kompetensi mereka.

Teknologi juga memainkan peran penting dalam strategi peningkatan kompetensi. Platform manajemen pembelajaran berbasis digital (LMS) memungkinkan perusahaan untuk menyediakan materi pelatihan yang dapat diakses kapan saja. Teknologi ini juga memungkinkan analisis data untuk melacak kemajuan pembelajaran karyawan dan mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan lebih lanjut. Kerjasama dengan institusi pendidikan dan pelatihan eksternal merupakan langkah strategis lainnya. Perusahaan dapat bermitra dengan universitas, lembaga pelatihan, atau penyedia sertifikasi untuk

mengembangkan program yang relevan dengan kebutuhan industri. Kolaborasi semacam ini membantu memastikan bahwa materi yang diajarkan sesuai dengan standar terkini.

Membangun budaya pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi juga penting. Perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi, berbagi pengetahuan, dan eksplorasi ide-ide baru. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan ruang kerja kolaboratif, mendorong partisipasi dalam proyek lintas fungsi, atau mengadakan sesi berbagi ilmu secara rutin. Pengakuan dan insentif juga berperan dalam strategi peningkatan kompetensi SDM. Organisasi dapat memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menyelesaikan pelatihan atau memperoleh sertifikasi baru. Insentif ini tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga menunjukkan bahwa perusahaan menghargai upaya karyawan dalam pengembangan diri.

Kompetensi teknis maupun kompetensi perilaku dalam kompetensi memiliki tujuan yang sama yaitu untuk membentuk orang yang mampu melakukan suatu pekerjaan dengan prestasi yang luar biasa. Ini berarti orang yang memiliki kompetensi adalah orang yang memiliki prestasi lebih baik daripada rekan kerjanya, mampu berinteraksi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja atau lingkungan bisnisnya, serta mampu menghadapi tantangan kerja dan memiliki konsistensi dalam berprestasi. Agar dapat memiliki konsistensi dalam berprestasi, orang tidak cukup hanya mampu melakukan pekerjaannya dengan baik pada saat ini atau pada satu saat tertentu saja melainkan juga harus mampu melakukan secara konsisten dalam jangka panjang.

Selanjutnya menurut (DeCenzo et al., 2016), ada tiga komponen utama pembentuk kompetensi yaitu pengetahuan yang tidak dimiliki karyawan, keterampilan, dan perilaku individu yang mana ketiga komponen tersebut dipengaruhi oleh konsep diri, sifat bawaan diri dan motif. Berikut ini adalah rincian komponen utama kompetensi tersebut (Mathis & Jackson, 2011):

1. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh karyawan. Pengetahuan adalah komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi.

2. Keterampilan

Keterampilan merupakan karyawan untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Keterampilan lebih sukar dimiliki daripada pengetahuan. Sehingga karyawan yang memiliki keterampilan dengan sendirinya sudah memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang mereka lakukan.

3. Konsep diri

Konsep diri merupakan sikap atau nilai individu. Nilai individu mempunyai sifat reaktif yang dapat memprediksi apa yang akan dilakukan oleh karyawan dalam waktu singkat. Konsep diri ini dipengaruhi oleh nilai yang dimiliki oleh karyawan yang diperoleh sejak kecil sampai saat tertentu. Konsep diri menunjukkan bagaimana karyawan melihat dirinya sendiri atau sesuatu. Konsep diri ini mempengaruhi etika, cara pandang atau pengertian karyawan tentang sesuatu.

4. Ciri diri

Ciri diri adalah karakter bawaan diri. Ciri diri ini merupakan karakteristik fisik, kognitif, dan sosial yang melekat secara permanen diri karyawan.

5. Motif

Motif adalah sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan karyawan secara konsisten yang dapat menghasilkan perbuatan. Kebutuhan, keinginan, dan perhatian yang biasanya terjadi tanpa disadari ini akan memengaruhi pemikiran karyawan untuk mencapai sasaran kerjanya sehingga pada akhirnya akan berdampak pada perilaku karyawan.

D. Penetapan Strategi dan Analisis SDM

Penetapan dan Tujuan serta strategi perusahaan dalam melaksanakan visi dan misi perusahaan perlu terintegrasi berbagai departemen/divisi dalam perusahaan supaya berjalan dengan baik dan sesuai yang diharapkan serta tepat sasaran. Masing-masing departemen/devisi pada perusahaan yaitu departemen/ devisi seperti Pemasaran, Keuangan, Sumberdaya Manusia dan Produksi operasi. Pada bab ini penulis membahas terkait fokus pada strategi dan analisis manajemen sumber daya manusia 5.0. Revolusi industri membuat perusahaan-perusahaan melakukan adaptasi sebagai akibat perkembangan teknologi sehingga ada perubahan besar bidang sumberdaya manusia sebagai akibat adanya perubahan gaya hidup manusia dan proses kerja.

Adanya pandemi covid-19 yang sudah memasuki tahun ketiga diberbagai penjuru dunia, dalam etos kerja dan aktifitas kerjanya tidak perlu hadir di kantor (baca : luring) namun cukup dilaksanakan dengan daring dari rumah / *Work From Home* (WFH). Implikasi lainnya tentunya perusahaan dapat mengurangi jumlah karyawannya karena sebagian pekerjaan sudah menggunakan tehnologi. Berikutnya adalah berkurangnya ketrampilan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai karena sudah digantikan dengan teknologi robotik sehingga berdampak pada naiknya jumlah pengangguran di masyarakat. Namun demikian dampak positifnya bagi masyarakat munculnya ide-ide baru (perusahaan *star-up* baru bermunculan usaha bidang transportasi seperti Go-jek, Grab, Maxim), aplikasi belanja on line/Toko Pedia, Shoopee, Buka Lapak dll) dalam tata kelola perusahaan, adanya *market place*, percepatan informasi dan komunikasi dari produsen kepada konsumen dan lain-lain. Perusahaan-perusahaan dalam mengakomodasi perkembangan teknologi setidaknya harus memiliki beberapa hal (prostem.co.id) yaitu:

1. *Leadership* yaitu kemampuan untuk menjadi pemimpin di era Sosiasi 5.0 dalam pengambilan keputusan kuat terhadap tantangan dan siap dalam situasi apapun.

2. *Language skills* bahwa karyawan harus mempunyai kemampuan dalam bahasa asing misalnya Bahasa Inggris, Mandarin, Jepang, German, Korea atau dengan kata lain sesuai dengan relasi / konsumen / supplier yang diperlukan oleh perusahaan.
3. *Information Tehcnologi Literaty* dimana pada era 5.0 bahwa teknologi IT menjadi penggerak utama dalam tata kelola manajemen. Misalnya penggunaan internet merupakan sumber pengetahuan sehingga SDM harus mampu dan mengembangkan skill dan knowledge nya demi kinerja perusahaan serta produktifitas karyawan.
4. *Writing Skill* artinya Sumberdaya manusia harus mampu menulis yang baik sehingga mendorong dan mengasah kreatifitas, ide dan gagasan baru atau mendapat inovasi baru terkait kondisi dan situasi perusahaan pada periode tertentu sebagai akibat stagnasi kinerja perusahaan maupun pergerakan kompetitor.
5. *Critical Thinking* artinya sumberdaya manusia mempunyai sifat kritis dalam memecahkan setiap persoalan yang dihadapi perusahaan dan mampu mencari solusi yang cepat dan tepat cara mengatasi persoalan tersebut.
6. *Problem solving* artinya sumberdaya manusia perusahaan mampu mengatasi setiap persoalan yang dihadapi perusahaan sebagai dampak perubahan eksternal seperti peraturan pemerintah, perubahan gaya hidup manusia, perubahan perilaku konsumen / pelanggan maupun perubahan ekonomi dunia (misalnya dampak pandemi covid-19 yang muncul awal tahun 2020 di Indonesia).
7. *Creative* artinya sumberdaya manusia baru mampu berdaya juang, berkreatifitas, berinovasi sesuai dengan perkembangan jaman demi kemajuan dan tetap eksisnya perusahaan dalam situasi apapun.

Dengan adanya paradigma baru sumberdaya manusia sebagai akibat perubahan eksternal maupun internal perusahaan dengan pendekatan sebab akibat dalam proses penetapan dan tujuan strategik yang dikemukakan oleh Kaplan & Norton

dalam bukunya dengan konsep *Balance Score Card* maka dikembangkan dalam penetapan dan tujuan strategik departemen sumber daya manusia, munculnya metode *Human Resource Score Card*, menurut (Becker et al., 2022), bahwa sistem pengukuran sumberdaya manusia yang efektif mempunyai 2 tujuan penting yaitu (1) memberikan petunjuk bagi pembuatan keputusan dalam organisasi dan (2) berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi sumberdaya manusia.



Gambar 3.1 Proses Penetapan dan Tujuan Strategi Sumberdaya Manusia

Sumber: (Becker et al., 2022)

E. Tantangan Sumber Daya Manusia di Masa Depan

Sumber daya manusia (SDM) di masa depan akan menghadapi tantangan yang semakin kompleks seiring dengan perubahan teknologi, sosial, dan ekonomi. Salah satu tantangan utama adalah otomatisasi dan kecerdasan buatan (AI) yang mengubah dinamika dunia kerja. Banyak pekerjaan manual yang akan tergantikan oleh teknologi, sehingga menuntut tenaga kerja untuk menguasai keterampilan digital dan adaptasi yang lebih baik. Transformasi ini menciptakan kebutuhan mendesak untuk reskilling dan upskilling tenaga kerja di berbagai sektor. Globalisasi juga menghadirkan tantangan besar dalam pengelolaan SDM. Dengan tenaga kerja yang semakin tersebar di berbagai negara, perusahaan harus mampu mengelola perbedaan budaya, bahasa, dan regulasi hukum. Keberagaman ini memerlukan pendekatan manajemen yang

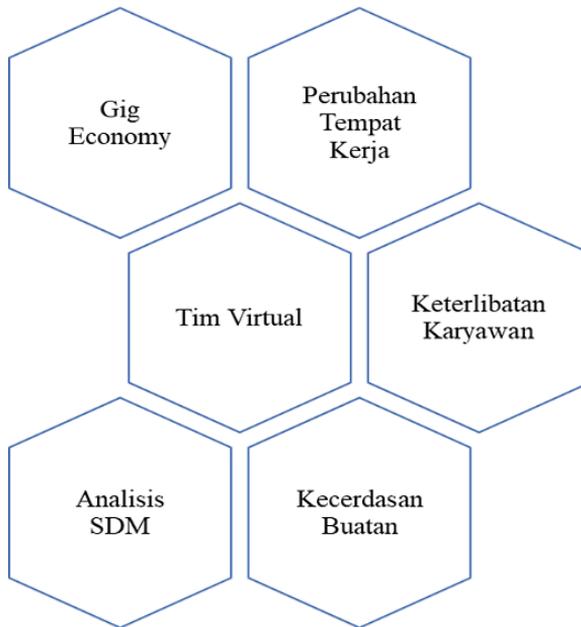
inklusif dan sensitif terhadap nilai-nilai lokal, tanpa mengorbankan tujuan strategis organisasi secara global.

Tantangan lainnya adalah pengelolaan data SDM yang semakin kompleks. Di era digital, data menjadi aset strategis untuk pengambilan keputusan, tetapi pengelolaannya harus dilakukan dengan hati-hati untuk melindungi privasi karyawan. Perusahaan harus memastikan kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data dan membangun sistem yang aman untuk mencegah pelanggaran atau penyalahgunaan data. Kecepatan perubahan teknologi juga menuntut perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap kebutuhan pasar. Dalam konteks ini, manajemen SDM harus menjadi lebih agile, mampu merancang kebijakan yang fleksibel, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi. Perusahaan yang tidak responsif terhadap perubahan ini akan kesulitan menarik dan mempertahankan talenta terbaik.

Kebutuhan akan keterampilan baru atau *emerging skills* menjadi isu utama lainnya. Banyak pekerjaan yang saat ini ada mungkin tidak relevan di masa depan, sehingga tenaga kerja perlu mengembangkan kompetensi baru yang sesuai dengan kebutuhan industri. Hal ini menuntut organisasi untuk berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan secara berkelanjutan. Tantangan keberlanjutan juga semakin relevan dalam pengelolaan SDM. Banyak perusahaan yang harus menyesuaikan operasi mereka agar lebih ramah lingkungan, dan ini berdampak pada desain pekerjaan dan proses kerja. Tenaga kerja di masa depan perlu memiliki kesadaran lingkungan yang tinggi dan mampu berkontribusi pada strategi keberlanjutan organisasi.

Menurut (Sulej, 2020), terdapat berbagai macam teknologi yang berperan penting dalam era modern. Teknologi tersebut antara lain IoT, komputasi awan, analisis data besar, kecerdasan buatan. Industri 5.0 telah membawa kemajuan teknologi dengan sangat cepat sehingga menciptakan kesenjangan yang lebar antara keterampilan tenaga kerja yang sebenarnya dan harapan serta tuntutan nyata dari industri. Lebih lanjut, revolusi Industri

berkontribusi besar pada perluasan tenaga kerja karena mereka meningkatkan permintaan jumlah karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menangani ekspansi yang disebabkan oleh teknologi baru dan pertumbuhan ekonomi. Hal ini pada gilirannya akan mengakibatkan tekanan pada departemen sumber daya manusia untuk membingkai metodologi baru yang efisien agar sesuai dengan kebutuhan industri yang dinamis untuk mengatasi tantangan yang dipaksakan oleh peningkatan teknologi.



Gambar 3.2 Tantangan Sumber Daya Manusia di Era Revolusi Industri 5.0

Sumber: (Sulej, 2020)

DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro KR, M. Y. A. R., Wahyuni, A., Sudirman, A., Fitriani, F., Lestari, A. S., Manik, E., Wicaksono, T., Wisudawaty, P., & Zulfikar, R. (2022). *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi* (Vol. 15, Issue 2). Widina Bhakti Persada.
- Beardwell, J., & Thompson, A. (2017). *Human Resource Management : A temporary approach*.
- Becker, L., Coussement, K., Büttgen, M., & Weber, E. (2022). Leadership In Innovation Communities: The Impact of Transformational Leadership Language on Member Participation. *Journal of Product Innovation Management*, 39(3), 371-393. <https://doi.org/10.1111/jpim.12588>
- Butarbutar, M., Efendi, E., Gheta, A. P. K., Agustina, T., & Sudirman, A. (2022). Examining Teacher Job Satisfaction Levels During a Pandemic: The Role of Transformational Leadership, Work-Life Balance and Interpersonal Communication. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 414-424. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i2.20220>
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). Fundamentals of Human Resource Management, 12th Edition. In *Human Resource Management* (Issue September).
- Dwanita, W. Z., Santosa, S., Novianti, R., Herlina, L., Sudirman, A., & Silaen, N. R. (2022). *Manajemen Perubahan*.
- Efendi, E., Butarbutar, M., Wakhyuni, E., Romy, E., & Sudirman, A. (2022). Factors Affecting Teacher Organizational Commitment: A Study on Private High School Teachers in Pematangsiantar City. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(1), 213-224. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i1.202217>
- Gomes, J. F. S., Sabino, A., & Antunes, V. (2023). The Effect of Green Human Resources Management Practices on Employees' Affective Commitment and Work Engagement: The Moderating Role of Employees' Biospheric Value.

Sustainability (Switzerland), 15(3).
<https://doi.org/10.3390/su15032190>

Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Media Sains Indonesia.

Mathis, L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resources Management*. Salemba Empat.

Putri, D. E., Arta, I. P. S., Silaen, N. R., Simatupang, S. L., Tubagus, S., Setiawan, U., Sudirman, A., Hendrayani, E., Basoeky, U., Lestari, A. S., Fitriani, & Sugiarto, M. (2021). *Manajemen Perubahan*. Widina Bhakti Persada.

Sofiyani, S., Agustina, T., Siahaan, R., Simatupang, S., & Sudirman, A. (2022). Testing the Relationship between Employee Engagement and Employee Performance: The Urgency of Self Efficacy and Organizational Justice as Predictors. *The 3rd International Conference on Advance & Scientific Innovation (ICASI)*, 2022(3), 425–440.
<https://doi.org/10.18502/kss.v7i10.11382>

Sofiyani, S., Sembiring, R., Danilwan, Y., Anggriani, R., & Sudirman, A. (2022). Innovative Work Behavior and Its Impact on Teacher Performance: The Role of Organizational Culture and Self Efficacy as Predictors. *Journal of Education Research and Evaluation*, 6(1), 44–52.
<https://doi.org/10.23887/jere.v6i1.38255>

Sulej, K. P. (2020). Human Resource Management in the Context of Industry 4.0. *Organization & Management Scientific Quartely*, 2020(49), 11. <https://doi.org/10.29119/1899-6116.2020.49.7>

TENTANG PENULIS



Kevin Indajang, S.E., M.M. Lahir di Pematangsiantar, pada tanggal 25 April 1995. Lulus S-1 di Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung Pematangsiantar pada tahun 2017 dan S-2 di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara pada tahun 2019. Saat ini sedang bekerja sebagai Dosen pada program studi Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung serta aktif menulis buku di bidang Manajemen.

Email: kevinindajang25.stiesa@gmail.com

BAB 4

PERAN SDM DALAM PERUBAHAN ORGANISASI

Dr. Hj. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M

A. Pendahuluan

Pada era globalisasi, perubahan organisasi merupakan suatu proses yang tidak dapat dihindari dalam dunia bisnis modern, terutama di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah, perkembangan teknologi, dan tuntutan pasar yang semakin kompleks. Organisasi atau perusahaan dituntut untuk beradaptasi dan melakukan transformasi agar tetap kompetitif dan relevan. Organisasi harus berubah dan berubah untuk tetap relevan dan kompetitif. Perubahan organisasi, bagaimanapun, bukanlah proses yang mudah. Kotter (1996) menyatakan bahwa lebih dari 70% upaya perubahan organisasi gagal mencapai tujuannya, dimana salah satu penyebab utama kegagalan ini adalah kurangnya perhatian terhadap peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam proses perubahan.

Sumber daya manusia (SDM) memainkan peran penting dalam keberhasilan perubahan organisasi karena mereka berfungsi bukan hanya sebagai pelaksana operasional tetapi juga sebagai agen perubahan yang mendorong transformasi budaya, sistem, dan proses dalam organisasi. Armenakis & Bedeian (1999) menyatakan bahwa tanpa dukungan dan keterlibatan aktif SDM, perubahan dalam organisasi akan gagal.

Bisnis yang ingin bertahan dan berkembang harus beradaptasi dengan perubahan dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat. Perubahan ini dapat

berupa perubahan strategis, penggunaan teknologi baru, reorganisasi, atau adaptasi terhadap tuntutan pasar. Namun, sumber daya manusia (SDM) yang merupakan inti organisasi, harus aktif berpartisipasi dalam perubahan. Manajemen puncak harus membuat strategi dan kebijakan yang tepat.

Sumber daya manusia (SDM) sangat penting dalam setiap tahap perubahan organisasi, mulai dari perencanaan, implementasi, hingga evaluasi. Mereka berfungsi sebagai tidak hanya pelaksana, tetapi juga sebagai penggerak perubahan yang mendorong inovasi dan adaptasi. Keterlibatan pekerja yang efektif dapat mengurangi penolakan terhadap perubahan, meningkatkan keinginan untuk berpartisipasi, dan memastikan bahwa tujuan perubahan tercapai secara optimal. Oleh karena itu, memahami dan mengoptimalkan peran SDM dalam perubahan organisasi sangat penting untuk kesuksesan dalam mengadaptasi diri dengan lingkungan bisnis yang selalu berubah.

Perubahan organisasi dalam dunia bisnis dan manajemen kontemporer merupakan hal yang niscaya terjadi. Organisasi harus terus berubah untuk tetap relevan dan kompetitif di era yang ditandai dengan kemajuan teknologi, globalisasi, dan dinamika pasar yang cepat. Faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi adalah dinamika lingkungan eksternal, tekanan kompetitif, perkembangan teknologi, perubahan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, tuntutan regulasi dan tanggung jawab sosial, perubahan internal organisasi, meningkatnya pentingnya inovasi, perlunya peningkatan kinerja dan efisiensi, menghadapi ketidakpastian dan risiko, menciptakan keberlanjutan jangka panjang.

Transformasi organisasi merupakan suatu proses yang melibatkan berbagai aspek dan dimensi, yang mencakup perubahan dalam struktur, proses, budaya, dan strategi organisasi. Transformasi organisasi merupakan respons terhadap lingkungan bisnis yang terus berubah, termasuk perubahan dalam teknologi, regulasi, persaingan pasar.

B. Peran Strategis SDM dalam Perubahan Organisasi

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian penting dari proses perubahan organisasi yang kompleks dan multidimensi, dan memiliki peran strategis dalam mendorong, mengelola, dan mempertahankan perubahan telah diidentifikasi oleh berbagai teori manajemen dan perubahan organisasi. Peran SDM dalam perubahan organisasi atau perusahaan meliputi berbagai aspek, mulai dari perencanaan, komunikasi, pelatihan, hingga evaluasi. Menurut Cummings & Worley (2014) menyatakan bahwa sumber daya manusia membantu manajemen dan karyawan dalam hal berkomunikasi, menjamin bahwa tujuan perubahan dipahami dengan baik, dan menciptakan komitmen kolektif untuk mencapainya. Selain itu, tugas sumber daya manusia adalah menentukan kebutuhan untuk pelatihan dan pengembangan keterampilan yang diperlukan untuk mendukung perubahan.

Perubahan organisasi merupakan proses transformasi secara terus menerus yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan dengan tujuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal yang dinamis atau untuk meningkatkan efektivitas internal. Konsep dasar perubahan organisasi mencakup pemahaman tentang alasan mengapa perubahan diperlukan, bagaimana perubahan dapat dilakukan, dan apa yang mempengaruhi keberhasilan.

Robbins & Judge (2009) menyatakan perubahan organisasi merupakan upaya sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan dengan mengubah budaya, teknologi, atau strukturnya. Perubahan ini bisa proaktif, yang berarti mengantisipasi kebutuhan di masa depan, atau reaktif, yang berarti menanggapi tekanan dari luar.

Lewin (1947) dalam teori Perubahan Organisasi: Peran SDM dalam *Unfreezing*, *Changing*, dan *Refreezing* menyatakan bahwa perubahan dalam organisasi atau perusahaan terjadi dalam tiga tahap yaitu: *unfreezing* (mencairkan kebiasaan lama), *changing* (melakukan perubahan), dan *refreezing* (memantapkan

perubahan baru). Sumber Daya Manusia memainkan peran kritis dalam setiap tahap ini:

1. *Unfreezing*. Pada tahap ini, SDM harus menciptakan kesadaran melalui komunikasi yang efektif dan melibatkan karyawan dalam mengidentifikasi masalah. Organisasi atau perusahaan juga harus menyadari perlunya perubahan dan bersedia meninggalkan keadaan saat ini.
2. *Changing*. Pada tahap ini, sumber daya manusia berfungsi sebagai penggerak perubahan; mengadopsi praktik, proses, atau teknologi baru. Oleh karena itu, untuk memastikan bahwa sumber daya manusia mampu beradaptasi, penting bagi mereka untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan.
3. *Refreezing*. SDM membantu memantapkan perubahan dengan memasukkan prinsip-prinsip baru ke dalam budaya perusahaan. Dalam tahap ini, peran kepemimpinan dan sistem reward yang mendukung sangat penting.

John Kotter dalam bukunya *Leading Change* mengemukakan delapan langkah perubahan organisasi, di mana SDM memainkan peran sentral (J. P. Kotter, 1996):

1. Menciptakan Rasa Urgensi: Semua anggota organisasi harus mengetahui betapa pentingnya perubahan, terutama pemimpin.
2. Membentuk Koalisi yang Kuat: SDM yang memiliki keterampilan kepemimpinan dan pengaruh yang besar harus membentuk tim untuk memimpin perubahan.
3. Mengembangkan Visi dan Strategi: SDM juga terlibat dalam merumuskan visi yang jelas dan strategi yang dapat dicapai perusahaan.
4. Mengkomunikasikan Visi: SDM bertanggung jawab untuk menyebarkan visi perubahan secara konsisten dalam lingkungan perusahaan.
5. Memberdayakan Karyawan: Sumber daya manusia dan wewenang harus diberikan untuk mengambil tindakan yang mendukung perubahan.

6. Menghasilkan Kemenangan Jangka Pendek: Sumber daya manusia membantu mencapai tujuan kecil untuk mendorong perubahan.
7. Mengonsolidasikan Pencapaian: Sumber daya manusia bertanggung jawab untuk menjamin bahwa situasi tidak akan pulih dari perubahan.
8. Menginternalisasi Perubahan: Sumber Daya Manusia membawa prinsip baru ke dalam budaya perusahaan.

Menurut teori Resource-Based View Barney (1991) menyatakan bahwa SDM merupakan sumber daya yang berharga dan sulit ditiru, yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Lebih lanjut Barney (1991) menyatakan bahwa dalam konteks perubahan, sumber daya manusia yang kompeten dan berdedikasi dapat menjadi kunci keberhasilan transformasi. Kemampuan, pengetahuan, dan kemampuan SDM yang adaptif memungkinkan perusahaan untuk merespons secara efektif terhadap perubahan lingkungan.

Teori Perubahan Organisasi Beer, M., Eisenstat & Spector (1990) menyatakan bahwa perubahan organisasi harus dimulai dari tingkat individu dan tim, sehingga SDM mempunyai peran strategis dalam:

1. Mengidentifikasi Masalah Karyawan di tingkat operasional seringkali memiliki pemahaman yang paling baik tentang masalah yang perlu diatasi.
2. Mengimplementasikan Solusi: Sumber daya manusia memiliki hubungan langsung dengan penerapan perubahan di lapangan.
3. Membangun Komitmen: Bukan hanya manajemen puncak, perubahan yang sukses memerlukan komitmen dari seluruh tingkat SDM.

Teori ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*) yang dikembangkan oleh Jeff Hiatt menekankan bahwa perubahan organisasi dimulai dari perubahan individu, sehingga SDM memainkan peran kunci dalam (Hiatt, 2006): (1) Awareness, menyadarkan karyawan tentang perlunya

perubahan; (2) *Desire*: Membangun motivasi dan dukungan terhadap perubahan, (3) *Knowledge*: Memberikan pelatihan dan pengetahuan yang diperlukan, (4) *Ability*: Membantu karyawan belajar bagaimana menerapkan perubahan, (5) *Reinforcement*: Sistem reward dan pengakuan digunakan untuk memastikan bahwa perubahan terus terjadi.

Teori Perubahan Organisasi Schein (2010) menekankan bahwa transformasi budaya diperlukan untuk perubahan organisasi yang berkelanjutan/ *sustainable*. SDM berperan dalam: (1) mengidentifikasi nilai dan asumsi dasar: SDM membantu memahami budaya yang ada dan mengidentifikasi area yang membutuhkan perubahan, (2) mengembangkan budaya baru: SDM berkontribusi pada penciptaan dan pengembangan nilai-nilai yang mendukung perubahan, (3) memimpin, sebagai contoh pemimpin dan karyawan perlu menjadi role model dalam mengadopsi budaya baru.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi merupakan suatu proses yang tidak dapat dihindari oleh organisasi atau perusahaan dalam dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang. Terdapat banyak faktor, baik internal maupun eksternal, yang saling berinteraksi dan memengaruhi jalan dan keberhasilan transformasi perusahaan, dapat memengaruhi perubahan ini. Berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi:

1. Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam organisasi atau perusahaan dan seringkali menjadi pendorong utama perubahan dalam organisasi atau perusahaan. Berikut ini beberapa faktor internal yang signifikan yang mempengaruhi perubahan organisasi:

a. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang kuat dapat membantu atau menghalangi perubahan. Organisasi yang lebih terbuka terhadap inovasi dan pembelajaran cenderung lebih

mudah beradaptasi dengan perubahan, sementara budaya organisasi yang kaku dan tidak mau berubah dapat menghalangi transformasi.

b. Kepemimpinan

Pemimpin memiliki peran yang sangat krusial dalam menginisiasi dan mengelola perubahan. Pemimpin juga memiliki peran untuk menginisiasi dan mengelola perubahan. Pemimpin yang visioner dan mampu menjelaskan visi perubahan dapat memotivasi karyawan untuk mendukung perubahan. Sebaliknya, kepemimpinan yang tidak efektif dapat menyebabkan resistensi dan kegagalan dalam menerapkan perubahan.

c. Struktur Organisasi

Organisasi atau perusahaan yang memiliki struktur yang terlalu hierarkis dan birokratis dapat menghambat perubahan dan memperlambat pengambilan keputusan. Hal ini sebaliknya, organisasi yang memiliki struktur yang fleksibel dan desentralisasi dapat lebih responsif terhadap perubahan.

d. Sumber Daya Manusia

Keberhasilan transformasi organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan karyawan, motivasi karyawan, dan sikap terhadap perubahan organisasi. Kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang memadai.

e. Teknologi

Adopsi teknologi baru yang dilakukan oleh organisasi akan membawa perubahan dalam organisasi itu sendiri. Teknologi dapat meningkatkan inovasi, efisiensi, dan produktivitas, tetapi juga memerlukan perubahan pada proses dan struktur organisasi.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal berasal dari lingkungan di luar organisasi dan seringkali memaksa organisasi untuk beradaptasi. Beberapa faktor eksternal yang penting meliputi:

a. Dinamika Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal organisasi terus berubah, termasuk pasar, teknologi, peraturan, dan persaingan. Sebagai contoh ilustrasi, big data, otomatisasi, dan AI telah mengubah cara bisnis beroperasi. Ini adalah hasil dari revolusi industri 4.0. Organisasi yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan ini berisiko tertinggal atau bahkan gulung tikar. Untuk memastikan bahwa struktur, proses, dan strategi perusahaan selaras dengan kebutuhan lingkungan eksternal, diperlukan perubahan organisasi.

b. Tekanan kompetitif

Persaingan bisnis yang semakin ketat, membuat perusahaan harus terus mengembangkan dan meningkatkan efisiensi. Perusahaan baru yang memiliki model bisnis yang mengganggu sering mengambil alih pasar konvensional. Misalnya, perusahaan transportasi tradisional harus beradaptasi dengan kehadiran layanan ride-hailing seperti Gojek dan Grab. Perubahan organisasi diperlukan untuk memperoleh keunggulan kompetitif melalui inovasi produk, layanan yang lebih baik, dan efisiensi operasional.

c. Perubahan Pasar dan Persaingan:

Organisasi atau perusahaan harus mampu menanggapi tren pasar dan membuat strategi yang relevan untuk tetap kompetitif karena perubahan dinamika pasar yang cepat, seperti perubahan preferensi konsumen, pesaing baru, atau globalisasi.

d. Peraturan dan Kebijakan Pemerintah

Bisnis dapat terkena dampak dari perubahan dalam undang-undang pemerintah, seperti undang-undang ketenagakerjaan, perpajakan, atau standar lingkungan. Hal ini berakibat pada kebijakan dan prosedur internal perusahaan yang harus disesuaikan.

e. Perkembangan Teknologi

Digitalisasi, kecerdasan buatan, dan otomatisasi adalah beberapa inovasi teknologi yang berkembang cepat yang dapat memberi organisasi peluang dan tantangan baru. Organisasi yang gagal mengikuti perkembangan ini berisiko tertinggal dari pesaing.

f. Perubahan Sosial Budaya

Adat istiadat, norma, dan budaya masyarakat yang berubah dapat memengaruhi harapan pelanggan dan karyawan. Misalnya, kesadaran tentang tanggung jawab sosial dan keberlanjutan dapat mendorong perusahaan untuk menerapkan praktik bisnis yang lebih ramah lingkungan.

g. Kondisi Ekonomi

Ketika ekonomi tidak stabil, seperti resesi, inflasi, atau perubahan nilai tukar mata uang, hal-hal seperti itu dapat memengaruhi daya beli konsumen dan biaya operasional perusahaan. Sebuah organisasi harus mampu mengubah strategi bisnisnya untuk menangani situasi ini.

D. Dampak Perubahan Organisasi terhadap SDM

Perubahan organisasi merupakan proses yang tidak dapat dihindari oleh organisasi atau perusahaan dalam dinamika bisnis dan lingkungan yang terus berkembang. Namun, perubahan ini memiliki dampak yang signifikan terhadap sumber daya manusia (SDM), baik secara positif maupun negatif.

1. Dampak Positif Perubahan Organisasi terhadap SDM

a. Peningkatan Keterampilan dan Kompetensi.

Pengembangan keterampilan karyawan seringkali diperlukan saat organisasi mengalami perubahan,

terutama ketika melibatkan restrukturisasi atau adopsi teknologi baru. Noe et al. (2017) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sangat penting untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

- b. Peluang Karir yang Lebih Baik.** Perubahan dalam organisasi dapat memberi karyawan peluang karir baru. Misalnya, reorganisasi atau ekspansi bisnis dapat membuka peluang karir baru.
 - c. Peningkatan Motivasi dan Kepuasan Kerja.** Melibatkan karyawan dan memberi mereka kesempatan untuk berpartisipasi dalam perubahan organisasi dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.
 - d. Adaptabilitas dan Resilien yang Lebih Tinggi.** Ketika organisasi mengalami perubahan, karyawan dapat dilatih untuk menjadi lebih fleksibel dan tahan terhadap kesulitan. Menurut Teori Perubahan Kurt Lewin menekankan bahwa mengelola perubahan dengan baik, karyawan dapat meninggalkan kebiasaan lama dan mengadopsi praktik baru dengan lebih baik (Lewin, 1947).
- 2. Dampak Negatif Perubahan Organisasi terhadap SDM**
- a. Resistensi terhadap Perubahan.** Salah satu dampak negative perubahan adalah resistensi karyawan terhadap perubahan. Robbins & Judge (2009) menyatakan bahwa resistensi dapat muncul karena ketidakpastian, ketakutan kehilangan pekerjaan, atau ketidaknyamanan dengan perubahan yang terjadi. Hal ini dapat menurunkan moral dan produktivitas karyawan.
 - b. Stres dan Kecemasan.** Salah satu dampak negatif dari perubahan organisasi adalah karyawan sering mengalami stres dan kecemasan.
 - c. Penurunan Kepuasan kerja.** Jika perubahan yang terjadi di organisasi atau perusahaan tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat mengakibatkan karyawan mungkin merasa tidak dihargai atau tidak terlibat dalam prosesnya. Ini

dapat menyebabkan lebih sedikit kepuasan kerja dan lebih banyak karyawan yang meninggalkan pekerjaan.

- d. **Ketidakjelasan Peran (*Role Ambiguity*)**. Seringkali, perubahan organisasi menyebabkan perubahan dalam struktur dan tanggung jawab pekerjaan. Hal ini dapat menyebabkan karyawan kebingungan dan ketidakjelasan peran, atau ketidakjelasan peran.

Namun, hambatan utama dalam perubahan organisasi seringkali terletak pada penolakan terhadap perubahan. Piderit (2000) menyatakan bahwa penolakan terhadap perubahan dapat berasal dari ketidakpastian, ketakutan akan kehilangan, atau kurangnya pemahaman tentang manfaat perubahan. Oleh karena itu, peran SDM sangat penting dalam mengatasi penolakan melalui komunikasi yang efektif, pendekatan partisipatif, dan dukungan psikologis.

E. Kesimpulan

Perubahan organisasi merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi karena organisasi perlu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar. Tanpa perubahan, organisasi perusahaan akan berisiko kehilangan relevansi, daya saing, dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan stakeholder. Oleh karena itu, memahami perubahan organisasi dan mengelolanya dengan baik adalah kunci untuk sukses dalam era yang penuh tantangan ini.

Perubahan organisasi merupakan proses kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Organisasi harus memahami dan mengantisipasi faktor-faktor ini untuk mengelola perubahan secara efektif. Organisasi juga harus membuat strategi yang holistik dan dapat disesuaikan. Keberhasilan dalam menghadapi perubahan bergantung pada kepemimpinan yang kuat, budaya organisasi yang adaptif, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan di luar. Bisnis berisiko mengalami kegagalan selama transformasi dan kehilangan daya saing di pasar yang terus berubah jika mereka tidak memahami faktor-faktor ini dengan baik.

Berdasarkan berbagai teori di atas, peran strategis SDM dalam perubahan organisasi mencakup pengembangan keterampilan dan pengetahuan, keterlibatan aktif dalam proses perubahan, dan pembentukan budaya organisasi yang adaptif. SDM bukan hanya pelaksana perubahan, tetapi juga agen perubahan yang memastikan perubahan berjalan dengan baik dan berkelanjutan. Jika sebuah organisasi dapat memberdayakan sumber daya manusianya secara optimal, ia akan lebih siap untuk menghadapi tantangan perubahan dan mencapai tujuan strategisnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.
- Hiatt, J. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community. *Prosci Research*.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science*. Human Relations.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior (Terjemahan) Buku I*. Penerbit Salemba Empat.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

TENTANG PENULIS



Hastin Umi Anisah, Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen dimulai tahun 1998 ketika penulis kuliah di S1 FE Universitas Lambung Mangkurat. Kemudian setelah diterima sebagai dosen di Universitas Lambung Mangkurat pada tahun 2003, penulis selanjutnya kuliah S2 pada tahun 2005 Program Magister Manajemen di FEB Universitas Brawijaya dengan predikat Cum Laude di Tahun 2007 dengan masa kuliah 1,5 tahun. Dengan penuh semangat, penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang S3 Ilmu Manajemen pada Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Brawijaya pada tahun 2007 dan berhasil menyelesaikannya pada tahun 2010 dengan predikat kelulusan Cum Laude. Selain itu, selama pendidikan S3, penuli juga menerima beasiswa untuk melakukan Sandwich Programe dari Kemenristekdikti ke La Trobe University pada tahun 2009. Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen strategi dan kewirausahaan. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang keparannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi, pemerintah daerah, lembaga penelitian dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Beberapa buku telah dihasilkan oleh penulis dengan kolaborasi sehingga penulis mendapatkan penghargaan sebagai penulis paling produktif tahun 2021 yang dikeluarkan oleh IDRI (Ikatan Dosen Republik Indonesia) dan sebagai Runner up penulis produktif di tahun 2020. Selain itu penulis juga meningkatkan kompetensi diri dengan mengikuti berbagai sertifikasi baik yang berlisensi BNSP ataupun yang diadakan oleh lembaga sertifikasi. Saat ini gelar non akademik yang dimiliki oleh penulis sekitar 30 an gelar non akademik. Penulis juga aktif memberikan training atau pelatihan dan juga sertifikasi yang bekerjasama dengan lembaga training.
Email Penulis: humianisah@ulm.ac.id

BAB 5

METODE DAN TEKNIK PELATIHAN SDM YANG EFEKTIF

Dra. Heni Nastiti, M.M

A. Pendahuluan

Pelatihan yang efektif adalah program atau kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta dalam rangka meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Pelatihan yang efektif tidak hanya mengajarkan keterampilan atau informasi baru, tetapi juga memastikan bahwa peserta dapat menerapkan pembelajaran dalam pekerjaan sehari-hari.

Pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan penciptaan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik, sedangkan pengembangan mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri karyawan. Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seseorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan baik dalam suksepsi posisi yang ditemui selama karirnya. Persiapan jangka panjang dari seorang karyawan untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan karyawan.

Program pelatihan dan pengembangan dianggap dirancang untuk membatasi kemungkinan respons karyawan pada perilaku-perilaku yang disukai oleh sebuah perusahaan. Respons-respons seperti itu mungkin lebih disukai karena beberapa alasan, karena mungkin lebih efisien, aman, dan konsisten dengan tujuan atau filosofi organisasional. Sebagai contoh, jika suatu situasi yang tidak aman berkembang, seorang karyawan dapat dilatih dalam cara tertentu tanpa ragu-ragu.

Pelatihan dan pengembangan karyawan diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang merupakan bagian penting dari pengembangan sumber daya manusia, karena kebutuhan konsumen saat ini semakin meningkat dan persaingan bisnis semakin ketat. Meskipun semua karyawan di perusahaan, institusi pendidikan, dan lembaga lain memenuhi syarat administrasi pekerjaan, bukan berarti semua karyawan dapat sukses secara langsung di bidang pekerjaan tertentu. Untuk mencapai hal ini, semua pekerja harus dilatih agar mereka dapat mengikuti perkembangan dunia kerja dan bisnis sesuai dengan posisi mereka. Pelatihan juga perlu dilakukan untuk meningkatkan produktivitas, disiplin, sikap, keterampilan, dan keahlian tertentu agar dapat bekerja dengan lebih baik dan lebih efisien.

Pelatihan dan pengembangan ada untuk mempromosikan keunggulan individu dan organisasi dengan memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan di tempat kerja (Laird, Naquin, & Holton, 2003). Program pelatihan dan pengembangan ini tidak hanya dapat mengembangkan keterampilan karyawan tetapi juga membawa motivasi dan kegembiraan di tempat kerja mereka dan memperkuat kesatuan tim, dan juga dapat membantu karyawan menemukan potensi yang belum mereka kenal sebelumnya dalam mendukung kinerja perusahaan.

B. Konsep Dasar Pelatihan dan Pengembangan

1. Definisi

Pelatihan dan pengembangan yaitu kegiatan yang ditujukan pada karyawan pelaksanaan dan manajerial untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan teknis, kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relation*. Pelatihan sendiri adalah proses pembelajaran sikap, aturan, keahlian, dan ide-ide untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan yang baik akan membuat karyawan menguasai pekerjaan mereka dan mampu mengikuti perkembangan bisnis dan bertahan dalam persaingan yang ketat.

Menurut Andrew E Sikula dalam Mangkunegara, pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas, sementara pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan umum.

Armstrong (2009) menyatakan bahwa: "Pelatihan melibatkan penerapan proses formal untuk memberikan pengetahuan dan membantu orang untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan bagi mereka untuk melakukan pekerjaan mereka dengan memuaskan", dan pernyataannya yang lain adalah: "Pengembangan berkaitan dengan memastikan bahwa kemampuan dan potensi seseorang ditumbuhkan dan diwujudkan melalui penyediaan pengalaman belajar atau melalui pembelajaran mandiri".

Sebagian besar perusahaan berinvestasi pada pelatihan karena pelatihan adalah pembelajaran yang dapat menciptakan pengetahuan dan pengetahuan inilah yang membedakan mana perusahaan dan karyawan yang sukses dari mana yang tidak, semua itu didasari oleh inovasi dan

perkembangan baru yang datang ke lingkungan bisnis dan pasar yang membuat persaingan sangat tinggi. Jadi, sangat penting untuk menemukan ide, inovasi, dan strategi baru untuk mengalahkan pesaing, pelatihan dan pengembangan adalah kunci utama untuk mencapai semua itu. Sesuai dengan penelitian yang disebutkan oleh Noe (2017: 248), perusahaan yang melakukan pelatihan cenderung memiliki hasil sumber daya manusia yang lebih positif dan hasil kinerja yang lebih besar.

2. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan memiliki dampak yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kegiatan pelatihan dan pengembangan memiliki potensi untuk memberi manfaat bagi individu, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan, seorang karyawan dapat mengembangkan keterampilan, meningkatkan peluang promosi mereka, mengambil bagian dalam pekerjaan yang lebih menarik dan berpindah dengan mudah antara pekerjaan dan organisasi. Individu yang terampil melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih aman, akan membuat lebih sedikit kesalahan dan menghasilkan kualitas kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, dengan adanya pelatihan dan pengembangan, organisasi dapat memperoleh manfaat dari peningkatan produktivitas, lingkungan kerja yang lebih aman, peningkatan kesejahteraan karyawan, dan tingkat ketidakhadiran dan pergantian karyawan yang lebih rendah.

Manfaat lainnya dari pelatihan dan pengembangan adalah untuk menyadari perubahan lingkungan bisnis, untuk meningkatkan kinerja dan untuk mengajarkan pengembangan produk atau layanan baru, di samping itu pelatihan yang berkelanjutan dapat memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dengan perkembangan industri dan teknologi dan karyawan dapat membangun kekuatan untuk mengatasi kekurangan yang diidentifikasi dalam tinjauan kinerja.

3. Komponen Pelatihan

Komponen pelatihan merupakan faktor yang mempengaruhi kualitas pelatihan dan kunci utama dalam pengembangan rencana pelatihan. Komponen-komponen tersebut di antara lain: 1) Masukan sarana (*instrument input*) mencakup semua sumber daya dan sarana penunjang kegiatan yang meliputi tujuan pelatihan, fasilitas, pendanaan, dan pengelolaan pelatihan. 2) Masukan mentah (*raw input*) adalah peserta pelatihan yang memiliki berbagai karakteristik seperti pengetahuan, keterampilan, gender, pendidikan, kebutuhan belajar, latar belakang sosial budaya, dan latar belakang ekonomi yang berbeda sebelum mengikuti pelatihan. 3) Masukan lingkungan (*environment input*) mencakup hal-hal yang termasuk dalam faktor lingkungan yang mendukung perkembangan kegiatan pelatihan, seperti lokasi pelatihan. 4) Proses (*process*) merupakan kegiatan selama pelaksanaan pelatihan. 5) Keluaran (*output*) merupakan peserta yang telah berhasil menyelesaikan proses pelatihan. 6) Masukan lain (*other input*) merupakan kapabilitas pelatihan, seperti pemasaran, ketenagakerjaan, dan informasi. 7) Pengaruh (*impact*) merupakan hasil yang diperoleh peserta pelatihan.

4. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan dari tugas terakhir, pelatihan dan pengembangan merupakan suatu proses yang sudah terencana dalam mengubah sikap, pengetahuan ataupun tingkah laku yang menghasilkan keahlian dengan pengalaman agar mencapai kinerja yang efektif, pelatihan dan pengembangan bermanfaat dalam mengembangkan kemampuan individu dan organisasi di masa yang akan datang. Tujuan yang ingin dicapai pada pelatihan adalah peningkatan kinerja karyawan, sedangkan pengembangan cenderung lebih bersifat formal yang mana kemampuan dan keahlian individu harus dipersiapkan bagi kepentingannya dalam memperoleh tanggung jawab yang akan datang.

Pelatihan dan pengembangan mengacu pada upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, yang bertujuan agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari (Noe, 2020).

Menurut Jackson et al. (2018), pelatihan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja dalam waktu dekat dan dalam pekerjaan tertentu dengan meningkatkan kompetensi karyawan, sedangkan pengembangan mengacu pada kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan untuk mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi. Untuk itu, kegiatan pengembangan sering disebut sebagai pengembangan karir atau pengembangan kepemimpinan.

Pada dasarnya pelatihan dan pengembangan sangat penting karena bertujuan untuk mambah kemampuan dan keahlian karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing perusahaan.

Adapun beberapa tujuan pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah sebagai berikut:

a. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Pelatihan membantu meningkatkan kemampuan teknis, berpikir, dan manajerial karyawan sehingga dapat bekerja lebih efisien dan produktif. Menurut Sondang P. Siagian, produktivitas meningkat karena tidak adanya pemborosan, kerja sama yang baik, dan lancarnya koordinasi dalam organisasi.

b. Efisiensi

Dengan pelatihan, perusahaan dapat mengelola sumber daya seperti tenaga, waktu, biaya, dan bahan baku secara efektif. Efisiensi ini juga mengurangi

kerusakan mesin serta meningkatkan daya saing dan laba perusahaan.

c. Menekan Tingkat Kecelakaan Kerja

Pelatihan meningkatkan keterampilan karyawan dalam mengoperasikan alat atau mesin kerja, sehingga mengurangi risiko kecelakaan. Dengan demikian, biaya yang dikeluarkan perusahaan akibat kecelakaan juga dapat ditekan.

d. Pelayanan yang Lebih Baik

Karyawan yang terlatih dapat memberikan pelayanan yang lebih memuaskan kepada pelanggan, meningkatkan citra perusahaan, dan menarik lebih banyak pelanggan, yang pada akhirnya mendukung peningkatan laba.

e. Meningkatkan Moral Karyawan

Dengan pelatihan yang sesuai, karyawan merasa lebih percaya diri dan semangat dalam bekerja. Moral yang baik mendorong mereka menyelesaikan pekerjaan dengan antusias dan hasil yang memuaskan.

f. Menunjang Karier

Pelatihan membantu karyawan memenuhi syarat untuk promosi jabatan melalui peningkatan keahlian, keterampilan, dan kemampuan. Hal ini membuka peluang bagi karyawan untuk jenjang karier yang lebih baik.

g. Mendukung Kepemimpinan

Pemimpin memegang peranan penting dalam keberhasilan organisasi. Pengembangan pemimpin melalui pelatihan membantu mereka menjalankan tugas dengan baik, meningkatkan komunikasi, dan mencapai tujuan organisasi.

h. Meningkatkan Kompensasi

Peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan melalui pelatihan berkontribusi pada efisiensi dan produktivitas yang lebih baik. Ini mendukung kenaikan laba perusahaan dan memungkinkan pemberian kompensasi yang lebih tinggi kepada karyawan.

i. Meningkatkan Fleksibilitas Tenaga Kerja

Karyawan dengan berbagai keterampilan dapat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan atau kebutuhan baru dalam organisasi, sehingga perusahaan tidak perlu merekrut tenaga kerja tambahan.

j. Meningkatkan Komitmen Karyawan

Pelatihan menciptakan persepsi positif tentang perusahaan, yang mendorong karyawan memiliki komitmen lebih tinggi untuk memberikan kinerja terbaik mereka.

k. Mengurangi Turnover dan Absensi

Dengan meningkatnya loyalitas dan kepuasan karyawan terhadap organisasi, tingkat keluar-masuk karyawan (turnover) dan ketidakhadiran (absensi) dapat meminimalkan, sehingga produktivitas organisasi meningkat.

l. Meningkatkan Keahlian Teknologi

Dengan meningkatnya keahlian teknologi karyawan, dapat dipastikan organisasi akan berfungsi secara lebih efektif karena kemajuan teknologi dapat diintegrasikan dengan baik ke dalam organisasi.

5. Elemen-Elemen Penting dalam Pelatihan yang Efektif

a. Tujuan yang Jelas dan Terukur

Pelatihan yang efektif dimulai dengan tujuan yang jelas dan terukur. Tujuan ini harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan. Tujuan yang spesifik dan terukur membantu memastikan bahwa pelatihan memberikan hasil yang dapat dievaluasi dan memberikan dampak yang nyata.

b. Konten yang Relevan dan Terkait dengan Pekerjaan

Materi yang diajarkan dalam pelatihan harus relevan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh peserta. Pelatihan yang relevan akan lebih mudah dipahami dan diterima oleh peserta, serta meningkatkan kemungkinan mereka untuk menerapkannya dalam situasi nyata.

c. Metode Pengajaran yang Variatif

Pelatihan yang efektif menggunakan berbagai metode pengajaran yang sesuai dengan gaya belajar peserta. Beberapa metode yang dapat digunakan meliputi:

- 1) Pelatihan tatap muka (workshop, seminar)
- 2) Pelatihan berbasis teknologi (e-learning, pelatihan virtual)
- 3) Simulasi dan studi kasus untuk meningkatkan pemahaman praktis
- 4) Diskusi kelompok dan role-play untuk keterampilan interpersonal dan pemecahan masalah.

Metode ini memungkinkan peserta untuk lebih terlibat dan meningkatkan retensi materi yang dipelajari.

d. Fasilitator yang Kompeten

Fasilitator atau instruktur pelatihan harus memiliki pengetahuan yang mendalam tentang materi pelatihan dan kemampuan untuk menyampaikannya dengan cara yang mudah dipahami. Seorang fasilitator yang kompeten juga mampu memotivasi peserta, mengelola dinamika kelas, dan memberikan umpan balik yang konstruktif.

e. Praktik Langsung dan Pengalaman Nyata

Pelatihan yang efektif memberikan peserta kesempatan untuk mempraktikkan keterampilan yang dipelajari dalam konteks yang nyata atau simulasi yang mendekati kenyataan. Dengan cara ini, peserta dapat mengidentifikasi tantangan yang mungkin mereka hadapi dan mencari solusi secara langsung.

f. Umpan Balik dan Evaluasi

Memberikan umpan balik yang terus-menerus selama pelatihan adalah hal yang penting untuk memperbaiki proses belajar. Evaluasi pelatihan juga sangat penting untuk menilai apakah tujuan pelatihan tercapai. Evaluasi dapat dilakukan melalui survei peserta, tes pengetahuan, atau penilaian kinerja setelah pelatihan.

g. Tindak Lanjut dan Pembelajaran Berkelanjutan

Pelatihan yang efektif tidak berhenti setelah sesi selesai. Tindak lanjut penting untuk memastikan bahwa pembelajaran diterapkan di tempat kerja. Ini bisa berupa sesi coaching, mentor, atau pertemuan untuk membahas perkembangan keterampilan peserta. Pembelajaran berkelanjutan juga penting untuk menjaga keterampilan yang dipelajari tetap relevan dan dapat berkembang sesuai kebutuhan.

h. Lingkungan yang Mendukung

Lingkungan yang kondusif juga sangat mendukung efektivitas pelatihan. Tempat yang nyaman, dukungan manajerial, serta suasana yang mendukung keterlibatan peserta akan memengaruhi hasil pelatihan secara positif.

i. Personalisasi Pelatihan

Pelatihan yang efektif dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu atau kelompok. Menyesuaikan materi atau pendekatan pelatihan dengan latar belakang, pengalaman, dan kebutuhan peserta akan membuat pelatihan lebih relevan dan berdampak.

j. Keterlibatan Peserta

Pelatihan yang efektif mengutamakan keterlibatan aktif peserta. Peserta yang terlibat aktif lebih cenderung untuk menyerap dan mengaplikasikan pembelajaran. Keterlibatan dapat diperoleh melalui diskusi, latihan, atau pembelajaran berbasis proyek.

6. Metode dan Teknik Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM)

a. Metode Internal dan Eksternal

1) Pelatihan Internal: Dilaksanakan oleh organisasi sendiri untuk meningkatkan aspek spesifik pekerjaan karyawan.

- 2) Pelatihan Eksternal: Dilakukan di luar organisasi, terutama ketika organisasi membutuhkan pelatihan yang lebih cepat atau tidak memiliki kapabilitas pelatihan internal.

b. Metode Berdasarkan Gaya Belajar Peserta

- 1) Pendengar (Auditory): Belajar melalui mendengarkan instruksi.
- 2) Sentuhan (Kinesthetic): Belajar melalui aktivitas langsung seperti menulis atau latihan fisik.
- 3) Visual: Belajar melalui gambar, diagram, atau video.

c. Teknik Role-Play

Digunakan untuk simulasi situasi kerja, seperti wawancara kerja, guna mencerminkan konteks nyata.

d. Metode Orientasi untuk Pekerja Baru

Memperkenalkan pekerja pada pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi melalui program orientasi yang terstruktur.

e. Pelatihan Rutin dan Inovatif

- 1) Rutin: Untuk memenuhi persyaratan standar pekerjaan, biasanya diadakan untuk semua pekerja.
- 2) Inovatif: Fokus pada pengembangan jangka panjang, misalnya untuk meningkatkan kreativitas atau kemampuan strategis.

f. Strategi Pelatihan yang Efektif

- 1) Kecepatan: Pelatihan yang menekankan kecepatan dalam pelaksanaan tugas.
- 2) Inovasi: Pelatihan untuk mendorong kreativitas dan solusi baru.
- 3) Peningkatan Kualitas: Fokus pada peningkatan kualitas produk atau layanan.
- 4) Mereduksi Biaya: Meningkatkan efisiensi operasional.

g. Transfer Materi Pelatihan

Peserta diajarkan untuk mengaplikasikan materi pelatihan dalam konteks kerja mereka untuk hasil jangka panjang yang efektif.

7. Metode dan Teknik Pelatihan SDM yang Efektif

Metode dan teknik pelatihan SDM yang efektif tergantung pada konteks organisasi dan kebutuhan spesifik pelatihan. Namun, beberapa pendekatan menonjol sebagai yang paling efektif karena pendekatan sistematis dan hasil yang terukur beserta contohnya, yaitu:

a. Metode Role-Play (Simulasi Situasi Nyata)

Menggambarkan situasi kerja nyata, memungkinkan peserta melatih keterampilan yang langsung relevan dengan pekerjaan mereka. Memberikan pengalaman praktis yang mendekati situasi sesungguhnya, sehingga meningkatkan kesiapan kerja dan pemahaman peserta.

Contoh: Simulasi wawancara untuk pelatihan manajerial atau teknik negosiasi.

b. Strategi Pelatihan dengan Fokus Inovasi

Memfasilitasi kreativitas dan pemikiran produktif, yang sangat penting dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan dinamis. Membantu peserta merespons perubahan pasar atau organisasi dengan cara baru yang lebih adaptif.

Contoh: Workshop untuk menghasilkan ide-ide baru dalam manajemen proyek atau pengembangan produk.

c. Metode Pelatihan Berbasis Konteks Kerja (On-the-Job Training)

Menghubungkan materi pelatihan dengan konteks kerja langsung. Meningkatkan kemampuan adaptasi peserta karena mereka dilatih dalam situasi kerja sebenarnya.

Contoh: Pelatihan teknis menggunakan peralatan kerja atau orientasi kerja langsung di unit operasional.

d. Evaluasi dan Umpan Balik Berkelanjutan

Membantu peserta memahami kekuatan dan kelemahan mereka, serta bagaimana mengaplikasikan pembelajaran ke pekerjaan mereka. Membantu organisasi mengevaluasi dampak pelatihan terhadap kinerja.

Contoh: Tes keterampilan sebelum dan sesudah pelatihan, survei kepuasan peserta, dan observasi langsung di tempat kerja.

e. Metode yang Disesuaikan dengan Gaya Belajar Peserta

Memenuhi kebutuhan individu berdasarkan gaya belajar mereka (visual, auditori, atau kinestetik). Meningkatkan tingkat retensi materi pelatihan karena metode pelatihan sesuai dengan preferensi belajar peserta.

Contoh: Penggunaan multimedia untuk peserta visual, simulasi langsung untuk peserta kinestetik, atau diskusi dan presentasi untuk peserta auditori.

8. Sasaran Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan harus memiliki sasaran yang jelas, karena pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk kepentingan perusahaan dan pegawainya, maka dari itu pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk semua karyawan baru maupun lama yang berada di dalam perusahaan yang sesuai dengan bidangnya. Peserta pelatihan adalah peserta yang sudah dipilih sesuai kualifikasi. Untuk menjamin kegiatan pelatihan tepat sasaran, materi yang diberikan harus sesuai dengan apa yang dibutuhkan sesuai kualifikasi. Dengan demikian, tujuan dari pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan dapat memberi pengaruh positif dalam pelaksanaannya.

9. Hambatan Pelatihan dan Pengembangan

Secara umum tujuan pelatihan dan pengembangan adalah untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk para karyawan dalam organisasi yang berkelanjutan, maka pelatihan dan pengembangan adalah kegiatan yang berkesinambungan untuk hampir setiap organisasi. Siagian mengungkapkan, anggaran untuk kegiatan pelatihan merupakan beban organisasi, jadi pelatihan tertentu hanya diselenggarakan apabila kebutuhan pelatihan memang dibutuhkan. Pada prosesnya, karyawan tidak puas dengan praktik pelatihan dan pengembangan karena tidak adanya pedoman atau kebijakan yang ada untuk

memandu pelatihan dan bahkan dokumentasi pelatihan tidak dipelihara dengan baik.

(Noe, 2017, 150) mengungkapkan, bahwa pelatihan bukanlah solusi terbaik jika karyawan tidak menerima umpan balik tentang kinerja mereka, jika mereka kekurangan peralatan dan sumber daya yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan, jika konsekuensi untuk kinerja yang baik adalah negatif, atau jika mereka tidak menyadari standar kinerja yang diharapkan.

C. Rangkuman Materi

1. Pelatihan dan pengembangan adalah proses penciptaan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.
2. Pelatihan adalah proses jangka pendek yang berfokus pada karyawan non-manajerial untuk mempelajari keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.
3. Pengembangan adalah upaya jangka panjang bagi manajer untuk mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan umum.
4. Pelatihan merupakan kegiatan yang melibatkan penerapan proses formal untuk memberikan pengetahuan dan membantu orang untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan bagi mereka untuk melakukan pekerjaan mereka dengan memuaskan.
5. Pengembangan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan memastikan bahwa kemampuan dan potensi seseorang ditumbuhkan dan diwujudkan melalui penyediaan pengalaman belajar atau melalui pembelajaran mandiri.
6. Pelatihan dan pengembangan dapat membuat karyawan mengembangkan keterampilan, meningkatkan peluang promosi, mengambil bagian dalam pekerjaan yang lebih menarik dan berpindah dengan mudah antara pekerjaan dan organisasi.

7. Komponen pelatihan mempengaruhi kualitas pelatihan dan kunci utama dalam pengembangan rencana pelatihan, di antara lain: masukan sarana (*instrument input*), masukan mentah (*raw input*), masukan lingkungan (*environment input*), proses (*process*), keluaran (*output*), masukan lain (*other input*), dan pengaruh (*impact*).
8. Pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan dari tugas terakhir, yaitu meningkatkan kinerja dan keahlian karyawan untuk kepentingan dalam memperoleh tanggung jawab yang akan datang.
9. Tujuan dari pelatihan dan pengembangan antara lain: meningkatkan produktivitas kerja, efisiensi, menekan tingkat kecelakaan kerja, pelayanan yang lebih baik, meningkatkan moral karyawan, menunjang karir, mendukung kepemimpinan, meningkatkan kompensasi, meningkatkan fleksibilitas tenaga kerja, meningkatkan komitmen karyawan, mengurangi turnover dan absensi, dan meningkatkan keahlian teknologi.
10. Metode dan teknik dalam pelatihan dan pengembangan antara lain: metode internal dan eksternal, metode berdasarkan gaya belajar peserta, teknik *role-play*, metode orientasi untuk pekerja baru, pelatihan rutin dan inovatif, dan transfer materi pelatihan.
11. Metode dan teknik dalam pelatihan dan pengembangan yang efektif antara lain: metode *role-play*, metode pelatihan dengan fokus inovasi, metode berbasis konteks kerja (*on-the-job training*), evaluasi dan umpan balik berkelanjutan, dan metode yang disesuaikan dengan gaya belajar peserta.
12. Pelatihan dan pengembangan harus memiliki sasaran yang jelas, karena pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk kepentingan perusahaan dan pegawainya.
13. Hambatan yang terjadi pada pelatihan dan pengembangan membuat karyawan tidak puas dengan praktiknya karena karyawan tidak menerima umpan balik tentang kinerja mereka.

14. Hambatan yang terjadi salah satunya adalah tidak adanya pedoman atau kebijakan yang ada untuk memandu pelatihan dan bahkan dokumentasi pelatihan tidak dipelihara dengan baik.
15. Pelatihan yang efektif memiliki tujuan yang jelas, materi yang relevan, metode yang bervariasi, fasilitator yang kompeten, dan memberikan peluang untuk praktik langsung. Dengan pendekatan yang terstruktur, peserta pelatihan tidak hanya mendapatkan pengetahuan baru, tetapi juga dapat mengimplementasikan keterampilan yang diperoleh dalam pekerjaan mereka, yang akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2014). *Handbook of Human Resource Management Practice*
- Buchari Alma (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*
- Dessler, G. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*
- Dharmawan, R. (2016). *Pentingnya Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja*
- Hasibuan, M. S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*
- Hassan, M., & Sudirman, S. (2014). *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Manajerial.*
- Mangkunegara, A. A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*
- Mangkuprawira, R. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*
- Rivai, V., & Sagala, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (terjemahan oleh Tim Penerjemah)
- Sinamo, S. (2012). *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*
- Suryana, Y. (2013). *Kewirausahaan: Strategi dan Teknik Meningkatkan Keterampilan dan Kapasitas Sumber Daya Manusia*
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*
- Tarmizi, A. (2012). *Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia*
- Yukl, G. (2002). *Manajemen Kepemimpinan* (terjemahan oleh Riana R.Hartono)

TENTANG PENULIS



Dra. Heni Nastiti, M.M, CLIP, Penulis adalah Dosen tetap pada Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPN Veteran Jakarta. Penulis mengampu mata kuliah Pengantar Bisnis, Statistik Ekonomi dan Bisnis, Manajemen Operasional, Manajemen Rantai Pasok, dan Manajemen Kualitas, Manajemen Logistik dan Manajemen Pergudangan serta Supply Chain Management (SCM). Penulis juga melakukan beberapa penelitian dan pengabdian kepada masyarakat bersama dosen lain yang menghasilkan tulisan karya ilmiah antara lain adalah (1) Pengendalian Kualitas Produksi Dengan Metode SQC, (2) Analisis Penentuan Luas Produksi Optimum Pada Perusahaan Batik, (3) Efektivitas Tunjangan Kinerja Tenaga Kependidikan Pada Perguruan Tinggi, (4) Analisis Loyalitas Kepuasan Mahasiswa Pada Perguruan Tinggi, (5) Kepuasan Dosen dan Tenaga Kependidikan Terhadap Sistem dan Pengelolaan SDM di Perguruan Tinggi, (6) Analisis Kualitas Lulusan Pada Perguruan Tinggi. (7) Peranan Tenaga Kerja Perempuan Dalam Meningkatkan Pendapatan Rumah tangga dan Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB), (8) Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pada Perguruan Tinggi, (9) Analisis Pengendalian Kualitas Produksi Tahu Di Pondok Labu Jakarta. (10) Analisis Faktor-Faktor Minat Berwirausaha Mahasiswa. (11). Menyusun beberapa Book Chapter dengan judul : Supply Chain Management Dalam Bisnis Kreatif, Etika Dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) Penentuan Lokasi Suatu Pabrik (Plant Location), Material Handling (Penanganan Bahan). Penulis menyelesaikan Pendidikan S1 Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi UNSOED Purwokerto dan S2 Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi UPN Veteran Jakarta.

E-mail: heni_nastiti@yahoo.com dan Telp.: 081774847902 atau WA. : 081314368095

BAB 6

KOMPETENSI DAN KETERAMPILAN PENGEMBANGAN SDM

Prof. Dr. Darwin Lie, S.E., M.M

A. Pendahuluan

Kompetensi dan keterampilan dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek penting dalam mendukung keberhasilan organisasi maupun individu di era yang penuh dengan tantangan seperti saat ini (Dwanita et al., 2022). Kompetensi merujuk pada kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan seseorang untuk melaksanakan tugas tertentu dengan efektif. Dalam konteks pengembangan SDM, kompetensi menjadi landasan utama yang harus dibangun untuk memastikan bahwa tenaga kerja dapat memenuhi tuntutan pekerjaan sekaligus berkontribusi terhadap tujuan organisasi (Lie et al., 2021).

Salah satu komponen utama dari pengembangan kompetensi SDM adalah kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Era digital dan globalisasi telah menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, sehingga SDM harus memiliki keterampilan yang relevan dengan kebutuhan industri terkini. Kemampuan seperti berpikir kritis, kreativitas, dan keterampilan teknologi menjadi kunci agar tenaga kerja tetap kompetitif (Muniarty et al., 2021). Dalam hal ini, pelatihan dan pendidikan berkelanjutan sangat diperlukan untuk mengasah kompetensi yang relevan dengan perkembangan zaman.

Selain itu, *soft skills* juga menjadi elemen penting dalam pengembangan SDM. Keterampilan komunikasi, kolaborasi, manajemen waktu, dan kepemimpinan tidak hanya mendukung individu untuk bekerja lebih efisien, tetapi juga meningkatkan kualitas interaksi di lingkungan kerja. *Soft skills* ini mendukung terciptanya tim yang solid dan mampu bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama, terutama ketika menghadapi tantangan yang kompleks.

Pemahaman tentang pentingnya pengembangan keterampilan manajerial juga menjadi hal yang esensial. Dalam organisasi, individu dengan keterampilan manajerial yang baik mampu mengelola sumber daya, menyusun strategi, dan mengarahkan tim untuk mencapai hasil yang optimal. Keterampilan manajerial yang efektif memungkinkan pemimpin untuk memotivasi tim dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif serta inovatif (Houssein et al., 2020). Di sisi lain, penguasaan teknologi menjadi salah satu fokus utama dalam pengembangan SDM modern. Transformasi digital telah merambah berbagai sektor kehidupan, termasuk dunia kerja. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi SDM harus mencakup pemahaman tentang teknologi terkini seperti big data, kecerdasan buatan, dan sistem otomatisasi. Kemampuan untuk memanfaatkan teknologi tersebut memberikan peluang untuk meningkatkan efisiensi kerja dan inovasi (Bakker et al., 2006).

Aspek lain yang penting dalam pengembangan SDM adalah pendekatan personalisasi. Setiap individu memiliki kebutuhan dan potensi yang berbeda, sehingga pengembangan kompetensi harus disesuaikan dengan kekuatan dan minat masing-masing individu. Hal ini dapat dilakukan melalui program mentoring, coaching, dan evaluasi kinerja yang terarah, sehingga potensi terbaik dari setiap individu dapat dioptimalkan (Fuka & Rolinek, 2018). Pentingnya budaya belajar dalam organisasi juga menjadi pendorong utama pengembangan SDM. Organisasi yang mendukung budaya belajar akan memberikan ruang bagi karyawan untuk terus

berkembang melalui pelatihan, lokakarya, maupun forum diskusi. Dengan demikian, karyawan tidak hanya meningkatkan keterampilannya tetapi juga merasa dihargai oleh organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan produktivitas.

Pengembangan SDM juga harus memperhatikan keberlanjutan. Dalam hal ini, kompetensi yang dibangun tidak hanya difokuskan pada kebutuhan jangka pendek, tetapi juga dirancang untuk mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Proses ini melibatkan perencanaan strategis yang memperhitungkan tren masa depan serta tantangan yang mungkin dihadapi. Keterampilan pengembangan SDM tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga membawa manfaat besar bagi organisasi secara keseluruhan. Dengan SDM yang kompeten dan terampil, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional, menciptakan inovasi, serta menghadapi persaingan dengan lebih percaya diri. SDM yang unggul juga mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

B. Konsep Kompetensi dan Pemetaan Kompetensi SDM

Dalam kondisi era industri 4.0 dikenal istilah kompetensi digital yang mencakup pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan seseorang untuk dapat menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk mencapai tujuan dalam kehidupan pribadi atau profesionalnya. Kompetensi digital harus dipersepsikan tidak hanya berkaitan dengan keterampilan teknis, tetapi lebih fokus pada aspek kognitif dan sosial dan emosional dari bekerja dan hidup di lingkungan digital (Hartini et al., 2021).

(DeCenzo et al., 2016), berpendapat bahwa perusahaan pada saat ini membutuhkan salah satu jenis kompetensi yang disebut sebagai kompetensi generasional (*generational competence*) yang merupakan kemampuan semua pihak dalam organisasi termasuk pemegang saham dalam memahami, menghargai, dan memenuhi berbagai kebutuhan dan aspirasi dari berbagai generasi karyawan yang dalam organisasi.

Sedangkan (Mathis & Jackson, 2011) bahwa kompetensi generasional merupakan kemampuan dalam memahami, menghargai, memenuhi kebutuhan spesifik dari generasi yang berbeda sehingga membantu organisasi memaksimalkan nilai talenta yang dimilikinya. (Zoogah, 2016), juga mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar dari seorang individu yang terkait dengan referensi kriteria kinerja yang efektif dan/atau superior dalam situasi pekerjaan.

(Fuka & Rolinek, 2018), mengemukakan kompetensi SDM sebagai konsep terkait personel yang mengacu pada seperangkat dimensi perilaku kinerja efektif profesional SDM di tempat kerja. Kompetensi SDM dikenal sebagai sekelompok karakteristik yang berkontribusi pada kinerja efektif profesional SDM yang membantu organisasi untuk mengimplementasikan strategi bisnisnya dengan sukses di pasar yang kompetitif dimana karakteristik tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik pribadi yang dibutuhkan oleh para profesional SDM untuk mencapai kinerja tinggi mereka. Profesional SDM dengan kompetensi yang tepat akan melakukan peran pekerjaan mereka dengan lebih baik.

C. Komponen Utama Kompetensi

Kompetensi teknis maupun kompetensi perilaku dalam kompetensi memiliki tujuan yang sama yaitu untuk membentuk orang yang mampu melakukan suatu pekerjaan dengan prestasi yang luar biasa. Ini berarti orang yang memiliki kompetensi adalah orang yang memiliki prestasi lebih baik daripada rekan kerjanya, mampu berinteraksi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja atau lingkungan bisnisnya, serta mampu menghadapi tantangan kerja dan memiliki konsistensi dalam berprestasi (Alsafadi & Altahat, 2021). Agar dapat memiliki konsistensi dalam berprestasi, orang tidak cukup hanya mampu melakukan pekerjaannya dengan baik pada saat ini atau pada satu saat tertentu saja melainkan juga harus mampu melakukan secara konsisten dalam jangka panjang.

Selanjutnya menurut (DeCenzo et al., 2016), ada tiga komponen utama pembentuk kompetensi yaitu pengetahuan yang tidak dimiliki karyawan, keterampilan, dan perilaku individu yang mana ketiga komponen tersebut dipengaruhi oleh konsep diri, sifat bawaan diri dan motif. Berikut ini adalah rincian komponen utama kompetensi tersebut:

1. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh karyawan. Pengetahuan adalah komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi.

2. Keterampilan

Keterampilan merupakan karyawan untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Keterampilan lebih sukar dimiliki daripada pengetahuan. Sehingga karyawan yang memiliki keterampilan dengan sendirinya sudah memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang mereka lakukan.

3. Konsep diri

Konsep diri merupakan sikap atau nilai individu. Nilai individu mempunyai sifat reaktif yang dapat memprediksi apa yang akan dilakukan oleh karyawan dalam waktu singkat. Konsep diri ini dipengaruhi oleh nilai yang dimiliki oleh karyawan yang diperoleh sejak kecil sampai saat tertentu. Konsep diri menunjukkan bagaimana karyawan melihat dirinya sendiri atau sesuatu. Konsep diri ini mempengaruhi etika, cara pandang atau pengertian karyawan tentang sesuatu.

4. Ciri diri

Ciri diri adalah karakter bawaan diri. Ciri diri ini merupakan karakteristik fisik, kognitif, dan sosial yang melekat secara permanen diri karyawan.

5. Motif

Motif adalah sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan karyawan secara konsisten yang dapat menghasilkan perbuatan. Kebutuhan, keinginan, dan perhatian yang biasanya terjadi tanpa disadari ini akan memengaruhi

pemikiran karyawan untuk mencapai sasaran kerjanya sehingga pada akhirnya akan berdampak pada perilaku karyawan.

D. Manajemen Kompetensi dan Pengembangan Kompetensi

Proses manajemen kompetensi dimulai dengan analisis kebutuhan kompetensi. Langkah ini bertujuan untuk mengidentifikasi kompetensi apa saja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Analisis ini melibatkan evaluasi terhadap peran, tanggung jawab, dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh setiap posisi di dalam organisasi (Winadi Prasetyoning Tyas et al., 2020). Dengan memahami kebutuhan kompetensi, organisasi dapat merancang strategi pengembangan yang sesuai. Langkah berikutnya dalam manajemen kompetensi adalah penilaian kompetensi karyawan. Penilaian ini dilakukan untuk mengukur sejauh mana kompetensi individu telah sesuai dengan kebutuhan organisasi. Berbagai metode dapat digunakan, seperti wawancara, tes, atau observasi langsung. Penilaian kompetensi membantu mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki dan yang dibutuhkan, sehingga organisasi dapat merancang intervensi yang tepat (Djajasinga et al., 2021).

Pengembangan kompetensi adalah bagian integral dari manajemen kompetensi yang berfokus pada meningkatkan kemampuan individu untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Proses ini mencakup berbagai kegiatan, seperti pelatihan, mentoring, coaching, dan pengembangan pengalaman kerja. Program pengembangan kompetensi dirancang untuk membantu individu meningkatkan keterampilan teknis maupun non-teknis, seperti kepemimpinan, komunikasi, dan pengelolaan waktu. Manajemen kompetensi dimaknai sebagai mengidentifikasi, menilai, dan melaporkan level kompetensi karyawan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang memadai untuk menjalankan strateginya. Tiga pendekatan utama pada manajemen kompetensi (Mustaffa et al., 2013), yaitu:

1. Akuisisi Kompetensi

Yaitu organisasi melakukan upaya yang disengaja dan terencana untuk mendapatkan kompetensi yang diperlukan bagi pertumbuhan dan perluasan perusahaan.

2. Pengembangan Kompetensi

Yaitu level kompetensi karyawan yang sudah ada ditingkatkan melalui program pengembangan berkelanjutan.

3. Penyebaran Kompetensi

Yaitu karyawan ditempatkan di berbagai posisi dalam organisasi yang paling cocok dengan kompetensinya.

Pembentukan dan pengembangan kompetensi yang efektif adalah yang mencakup semua komponen dasar kompetensi. Pembentukan dan pengembangan kompetensi juga dikaitkan dengan pelaksanaan program pelatihan di perusahaan yang diberikan dalam ruang pelatihan. Materi yang diberikan pada saat pelatihan harus dipahami dan diterapkan di organisasi. Karena situasi di organisasi berbeda dari situasi di tempat pelatihan dimana di organisasi karyawan harus berinteraksi dengan karyawan lain atau lingkungan kerjanya maka apa yang diberikan di tempat pelatihan perlu dilengkapi dengan arahan dari manajemen dan penyesuaian dari sistem yang berlaku di organisasi (Zainol & Al Mamun, 2018).

Pembentukan dan pengembangan kompetensi merupakan bagian dari pengembangan organisasi, perekrutan karyawan, penilaian kerja, sistem penggajian, pelatihan serta pengembangan karyawan. Pengembangan organisasi harus didukung oleh karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan di organisasi. Pengembangan kompetensi secara sistematis memerlukan perumusan kompetensi teknis yang tepat untuk semua jabatan disertai dengan pemenuhan persyaratan jabatan dan persyaratan kompetensi perilaku. Orang yang bertanggung jawab dalam pengembangan kompetensi harus memiliki latar belakang dan pengalaman yang luas dalam menganalisis dan mendesain pekerjaan termasuk harus mengetahui konsep pengembangan karakter produktif (Mustaffa et al., 2013).

Pengembangan karyawan yang berbasis kompetensi harus dimulai dari pembentukan pondasi yang kuat. Pondasi yang kuat ini dapat dibentuk dengan cara menemukan kompetensi inti yang sesuai dengan keunikan bidang usaha atau bisnis sehingga dapat digunakan sebagai sumber keunggulan organisasi. Kompetensi inti ini harus disesuaikan dengan visi, misi dan budaya organisasi karena kompetensi inti akan menjadi corak yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sehingga kompetensi inti harus dimiliki oleh seluruh anggota organisasi.

Setelah perusahaan menemukan kompetensi inti, langkah selanjutnya adalah membangun kompetensi khusus yang unik dimiliki oleh masing-masing departemen atau divisi. Agar kompetensi khusus ini bisa efektif maka kompetensi ini perlu dilandasi kerangka kuat yang menjadi dasar bagi setiap pemangku jabatan yang akan melaksanakan pekerjaannya. Kerangka tersebut merupakan persyaratan teknis yang harus dipenuhi oleh setiap jabatan. Agar pondasi kompetensi menjadi kuat maka dari itu kompetensi yang menjadi dasar pondasi organisasi harus dibudayakan sehingga menjadi nilai yang menyatu dengan karakter individu setiap anggota organisasi.

E. Pengembangan Keterampilan SDM di Era Digital

Pengembangan keterampilan sumber daya manusia (SDM) di era digital menjadi kebutuhan mendesak untuk menghadapi perubahan cepat dalam dunia kerja. Transformasi digital telah mengubah cara organisasi beroperasi, sehingga keterampilan baru diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan teknologi dan pola kerja yang terus berkembang. Dalam konteks ini, pengembangan SDM tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga membangun kemampuan adaptif dan inovatif. Salah satu keterampilan utama yang harus dikembangkan adalah literasi digital. Literasi digital mencakup kemampuan untuk menggunakan teknologi dengan efektif, memahami data, dan berkomunikasi melalui platform digital (Wang et al., 2022). Di era digital, literasi ini

menjadi fondasi penting agar SDM dapat memanfaatkan teknologi seperti kecerdasan buatan, big data, dan Internet of Things dalam mendukung produktivitas kerja.

Selain itu, keterampilan berpikir kritis dan pemecahan masalah menjadi semakin relevan. Di tengah kompleksitas data dan informasi yang dihasilkan oleh teknologi digital, SDM perlu mampu menganalisis, mengevaluasi, dan mengambil keputusan dengan cepat dan tepat. Organisasi yang berhasil mengembangkan keterampilan ini pada karyawannya akan lebih siap menghadapi tantangan dan menciptakan solusi inovatif. Kolaborasi virtual juga menjadi keterampilan penting di era digital. Dengan semakin banyaknya tim yang bekerja secara jarak jauh, SDM harus mampu berkolaborasi melalui platform digital seperti video konferensi, perangkat kolaborasi daring, dan manajemen proyek berbasis cloud (Shamaileh et al., 2023). Kemampuan ini memungkinkan kerja sama yang efektif meskipun anggota tim berada di lokasi yang berbeda.

Di era digital, kemampuan untuk belajar secara mandiri juga menjadi keterampilan krusial. Teknologi telah membuka akses ke berbagai sumber pembelajaran seperti kursus daring, tutorial video, dan komunitas belajar global. Dengan memanfaatkan sumber-sumber ini, individu dapat terus mengembangkan diri dan memperbarui keterampilannya sesuai dengan kebutuhan pasar. Selain keterampilan teknis, pengembangan keterampilan soft skills juga tidak boleh diabaikan. Di era digital, kemampuan seperti komunikasi, empati, dan pengelolaan emosi tetap relevan karena interaksi manusia tetap menjadi bagian penting dari keberhasilan organisasi. Soft skills ini membantu SDM untuk bekerja secara efektif dalam tim dan menjaga hubungan yang harmonis di tempat kerja.

Organisasi yang ingin sukses di era digital perlu menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan. Budaya ini memberikan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru melalui pelatihan, mentoring, dan program pengembangan karier (Wang et al., 2022). Organisasi yang

mendukung pembelajaran berkelanjutan akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan teknologi dan kebutuhan pasar. Teknologi juga memainkan peran penting dalam pengembangan keterampilan SDM. Platform pembelajaran berbasis teknologi seperti Learning Management System (LMS), simulasi virtual, dan kecerdasan buatan dapat membantu organisasi dalam menyediakan pelatihan yang lebih efisien dan personalisasi. Teknologi ini memungkinkan SDM untuk belajar sesuai dengan kebutuhan individu dan peran mereka.

Keterampilan digital adalah kemampuan untuk menggunakan teknologi digital untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan. Keterampilan ini sangat penting di era digital saat ini, di mana teknologi digital telah menjadi bagian integral dari kehidupan di era digital saat ini. Berikut adalah beberapa jenis keterampilan digital yang penting untuk dimiliki (Dessler, 2018):

1. Keterampilan Dasar Digital

- a. Keterampilan komputer dasar: Ini termasuk kemampuan untuk menggunakan komputer, seperti mengetik, menggunakan internet, dan menggunakan perangkat lunak dasar seperti Microsoft Office.
- b. Keamanan online: Ini termasuk kemampuan untuk melindungi diri dari penipuan, dan pencurian data.
- c. Komunikasi digital: Ini termasuk kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif melalui email, media sosial, dan platform online lainnya.

2. Keterampilan Literasi Digital

- a. Kemampuan untuk mencari informasi secara online: Ini termasuk kemampuan untuk menemukan informasi yang akurat dan relevan dari berbagai sumber online.
- b. Kemampuan untuk mengevaluasi informasi online: Ini termasuk kemampuan untuk menilai kredibilitas sumber informasi dan untuk membedakan fakta dari fiksi.

3. Keterampilan Keahlian Digital

- a. Pemrograman: Ini termasuk kemampuan untuk menulis kode untuk membuat aplikasi, situs web, dan program komputer lainnya.
- b. Desain grafis: Ini termasuk kemampuan untuk membuat desain visual yang menarik dan informatif.

4. Keterampilan Alat Digital

- a. Microsoft Office: Ini termasuk kemampuan untuk menggunakan Microsoft Word, Excel, PowerPoint, dan lainnya.
- b. Alat kolaborasi online: Ini termasuk kemampuan untuk menggunakan alat seperti Google Drive, Slack, dan Zoom.

5. Keterampilan Soft Skills Digital

- a. Kreativitas: Ini termasuk kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan inovatif.
- b. Pemecahan masalah: Ini termasuk kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dengan menggunakan teknologi digital.

F. Strategi Pengembangan Keterampilan Sumber Daya Manusia

Strategi pengembangan keterampilan sumber daya manusia (SDM) adalah proses yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan, kompetensi, dan produktivitas tenaga kerja dalam mendukung tujuan organisasi. Dalam era yang dinamis ini, pengembangan keterampilan SDM menjadi kunci keberhasilan organisasi untuk tetap kompetitif dan relevan (Fuka & Rolinek, 2018). Strategi ini melibatkan pendekatan yang sistematis untuk mengidentifikasi kebutuhan, merancang program, dan mengevaluasi hasil pengembangan keterampilan. Langkah pertama dalam strategi pengembangan keterampilan adalah melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Organisasi perlu mengidentifikasi kesenjangan keterampilan yang ada dan menentukan keterampilan apa yang diperlukan untuk mendukung operasi saat ini maupun tujuan strategis jangka panjang. Analisis ini dapat dilakukan melalui survei, wawancara, atau evaluasi kinerja yang komprehensif.

Setelah kebutuhan diidentifikasi, organisasi dapat merancang program pelatihan yang sesuai. Program pelatihan harus dirancang untuk memenuhi kebutuhan spesifik karyawan dan disesuaikan dengan peran serta tanggung jawab mereka. Program ini dapat mencakup pelatihan berbasis kelas, pelatihan daring, simulasi, atau metode pembelajaran berbasis teknologi lainnya. Personalitas dalam pelatihan juga penting agar program tersebut relevan dan efektif. Pengembangan keterampilan juga perlu berfokus pada pendekatan pembelajaran berkelanjutan. Strategi ini memastikan bahwa karyawan memiliki akses ke pembelajaran sepanjang karier mereka. Organisasi dapat menyediakan platform pembelajaran digital, akses ke kursus daring, atau mendukung partisipasi karyawan dalam konferensi dan seminar profesional. Dengan cara ini, karyawan dapat terus mengasah keterampilan mereka sesuai dengan perubahan dalam industri.

Mentoring dan coaching juga merupakan bagian penting dari strategi pengembangan keterampilan. Dalam program mentoring, karyawan dapat belajar langsung dari pemimpin atau kolega yang lebih berpengalaman. Coaching, di sisi lain, membantu individu mengembangkan potensi mereka melalui bimbingan dan umpan balik yang terarah (Dessler, 2018). Kedua pendekatan ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan pertumbuhan. Evaluasi hasil pelatihan adalah langkah penting dalam strategi pengembangan keterampilan SDM. Organisasi perlu mengukur efektivitas program pelatihan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan serta tujuan organisasi. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui pengujian keterampilan, survei kepuasan karyawan, atau analisis produktivitas. Informasi ini digunakan untuk meningkatkan program pelatihan di masa depan. Berikut adalah strategi pengembangan keterampilan sumber daya manusia (Wang et al., 2022):

1. Melakukan Analisis Kebutuhan Keterampilan

Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi saat ini dan di masa depan.

2. Menyusun Program Pengembangan Keterampilan

Program ini harus dirancang agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu karyawan.

3. Memilih Metode Pengembangan Keterampilan yang Tepat

Ada berbagai metode pengembangan keterampilan yang dapat digunakan, seperti: Pelatihan tatap muka: Metode ini melibatkan instruktur yang mengajar secara langsung kepada peserta pelatihan. Pelatihan blended: Metode ini menggabungkan pelatihan tatap muka dan online.

4. Melakukan Implementasi dan Evaluasi Program

Setelah program pengembangan keterampilan disusun, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikannya. Implementasi program harus dilakukan dengan hati-hati dan terencana dengan baik.

5. Membangun Budaya Belajar yang Berkelanjutan

Pengembangan keterampilan sumber daya manusia adalah proses yang berkelanjutan. Organisasi perlu membangun budaya belajar yang berkelanjutan agar karyawannya terus termotivasi untuk belajar dan mengembangkan keterampilan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519–529. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2006). Using The Job Demands-Resources Model To Predict Burnout And Performance. *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). Fundamentals of Human Resource Management, 12th Edition. In *Human Resource Management* (Issue September).
- Dessler, G. (2018). I am sharing “Gary Dessler - Human resource management-Pearson (2020)” with you. In *Human resource management / Gary Dessler, Florida International University*.
- Djajasinga, N. D., Sulastri, L., Sudirman, A., Sari, A. L., & Rihardi, L. (2021). Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Practices*, 560(Acbleti 2020), 113–117.
- Dwanita, W. Z., Santosa, S., Novianti, R., Herlina, L., Sudirman, A., & Silaen, N. R. (2022). *Manajemen Perubahan*.
- Fuka, J., & Rolinek, L. (2018). Human Resource Development System in a Sample Company. *Management International Conference*, 177–191.
- Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Media Sains Indonesia.
- Houssein, A., Singh, J., & Arumugam, T. (2020). Retention of Employees through Career Development, Employee Engagement and Work-life Balance: An Empirical Study

among Employees in the Financial Sector in Djibouti, East Africa. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 12(3), 17–32.

- Lie, D., Dharma, E., & Sudirman, A. (2021). Measurement of Teacher Performance in Pematangsiantar City Middle School Through Teacher Certification, Motivation, and Job Satisfaction. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Measurement*, 560(Acbleti 2020), 396–401.
- Mathis, L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resources Management*. Salemba Empat.
- Muniarty, P., Bairizki, A., Sudirman, A., Wulandari, Anista, J. S. A., Satriawan, D. G., Putro, Suryati, E., Suyatno, A., Setyorini, R., Putra, S., Nugroho, L., Nurfadilah, D., & Samidi, S. (2021). *Kewirausahaan*. Widina Bhakti Persada.
- Mustaffa, S., Nasir, Z., Aziz, R., & Mahmood, M. N. (2013). Emotional Intelligence, Skills Competency and Personal Development among Counseling Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93(1995), 2219–2223. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.191>
- Shamaileh, N. A., Eldahamsheh, M. M., Alneimat, S., Istit-Eyeh, R., Azzam, I. A., & Al-Hawary, S. I. S. (2023). The Effects of Smart Human Resources 4.0 On Employee Job Effectiveness: The Mediating Role of Employee Job Satisfaction. *International Journal of Data and Network Science*, 7(2), 801–808. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.1.009>
- Wang, C., Xiao, A., & Zhou, Y. (2022). Teamwork and Human Capital Development. *Journal of Human Resources*, 0121-11400R2. <https://doi.org/10.3368/jhr.0121-11400r2>
- Winadi Prasetyoning Tyas, A. A., Tippe, S., & Sutanto, S. (2020). How Employee Competency and Self Efficacy Affect Employee Work Engagement in Human Resource Development Agency (BPSDM) Ministry of Law and Human

Rights Republic of Indonesia. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 4(2), 125–140.
<https://doi.org/10.21009/ijhcm.04.02.11>

Zainol, N. R., & Al Mamun, A. (2018). Entrepreneurial Competency, Competitive Advantage And Performance of Informal Women Micro-Entrepreneurs in Kelantan, Malaysia. *Journal of Enterprising Communities*, 12(3), 299–321.
<https://doi.org/10.1108/JEC-11-2017-0090>

Zoogah, D. B. (2016). Tribal Diversity, Human Resources Management Practices, And Firm Performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33(3), 182–196.
<https://doi.org/10.1002/cjas.1363>

TENTANG PENULIS



Prof. Dr. Darwin Lie, S.E., M.M, Lahir di Kota Pematangsiantar, 10 Januari 1963. Menyelesaikan Studi S-1 di Universitas Simalungun Tahun 1988. Melanjut studi Magister (S-2) di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sumatera Utara lulus pada tahun 2004. Tahun 2010 melanjutkan studi S-3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan lulus bulan Juni tahun 2012. Saat ini aktif mengajar di Universitas Prima Indonesia pada Program Studi Doktor Manajemen. Menjabat sebagai Wakil Ketua Dewan Pengupahan Kota Pematangsiantar Periode 2019-2021. Berkolaborasi dengan beberapa penulis untuk menulis buku: Pengantar Bisnis, Manajemen Strategik, Usaha Kecil & Kewirausahaan: Pola pikir, Pengetahuan, Keterampilan, Pengantar Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan beberapa buku yang lainnya.
Email Penulis: liedarwin989@gmail.com

BAB 7

BUDAYA ORGANISASI DAN PERUBAHAN ORGANISASI

Andifa Dwi Fani, S.E., M.MKMT

A. Konsep Budaya Organisasi

Manusia adalah makhluk social, dimana manusia tidak dapat hidup sendiri dan saling berhubungan antara satu sama lain. Sehingga manusia akan membentuk sebuah kelompok, dimana kelompok tersebut memiliki sebuah tatanan nilai yang menjadi sebuah budaya. Selanjutnya Budaya merupakan sebuah tatanan yang tertanam dan terbentuk dalam sebuah kelompok yang terdiri dari sebuah norma, kebiasaan, hingga nilai-nilai yang sudah menjadi batasan-batasan atau bahkan aturan yang menyeluruh.

Pada sebuah organisasi, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah kesatuan dari nilai yang telah diakui dan dibuat oleh semua orang dalam organisasi. Selanjutnya Robbins (1991) dalam Mulyadi (2015) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah istilah yang sering digunakan dalam tatanan setiap perilaku yang menunjukkan pada sebuah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan prinsip penting yang digunakan sebagai fondasi bagi suatu sistem manajemen organisasi.

Manajemen budaya terkadang menitikberatkan pada pengembangan nilai dan mendapat komitmen untuk nilai tersebut. Nilai ini berhubungan dengan bentuk dari perilaku yang dipercaya manajemen sesuai kepentingan organisasi. Nilai inti dari dari sebuah kegiatan yaitu dapat mengekspresikan

keyakinan tentang apa yang dianggap penting oleh manajemen mengenai fungsi organisasi dan bagaimana setiap orang seharusnya berperilaku. Tujuannya yaitu untuk memastikan bahwa keyakinan akan nilai pada organisasi dapat dimiliki dan diaplikasikan oleh setiap anggota.

Selanjutnya Miller (1987) dalam Mulyadi (2015) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah nilai dan semangat yang mendasar dalam cara mengelola serta mengkoordinasikannya. Nilai-nilai tersebut merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkap. Dengan demikian nilai-nilai dan semangat ini akan mendasari sifat organisasi dalam usaha menjawab tantangan.

Pendapat lain dari Shein (1985) dalam Mulyadi (2015) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah *"a pattern basic assumption-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration that has worked well enough to be considered valid and therefore to be thought to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problem."* Maka dapat dijelaskan sebagai suatu pola dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu, seperti mempelajari penanggulangan masalah-masalah yang diadaptasi dari luar maupun integrasi dari dalam, yang sudah berjalan cukup baik, diakui secara sah dan oleh karena itu, perlu dipikirkan oleh anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk disadari, dipikirkan dan dirasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Berdasarkan pendapat-pendapat para pakar di atas, maka dapat dirumuskan bahwa budaya organisasi merupakan alat pemecahan masalah, (solusi) yang secara konsisten dapat berjalan dengan baik bagi suatu kelompok atau lembaga tertentu dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internalnya, sehingga dapat ditularkan atau diajarkan kepada para anggotanya baik yang baru maupun yang lama sebagai suatu etoda persepsi, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut.

B. Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya sering diartikan sebagai budi dan Jaya atau hash budidaya manusia baik dalam bentuk fisik maupun non fisik. Artinya pembentukan budaya adalah hasil rekayasa manusia dalam kehidupannya untuk mencapai tujuan hidupnya. Demikian juga budaya organisasi terbentuk sebagai upaya pemilik organisasi berupa falsafah dasar pemiliknya, sistem nilai dan norma-norma yang diberlakukan. Tujuannya agar organisasi memiliki suatu landasan moral dan identitas yang lain atau berbeda dengan organisasi lain. Menurut pendapat Shein (1985) dalam Mulyadi (2015) memaparkan bahwa budaya organisasi terbentuk sebagai tanggapan terhadap dua hal, yaitu: (1) Persoalan-persoalan adaptasi dan survival yang bersifat eksternal; dan (2) Persoalan-persoalan integrasi organisasi yang bersifat internal.

C. Fungsi dan Peran Budaya Organisasi

1. Fungsi Budaya Organisasi

Berdasarkan teori-teori sebelumnya, menjelaskan bahwa fungsi Budaya Organisasi penting, dalam kehidupan organisasi. Adapun pendapat Ouchi (1982) dalam Mulyadi (2015) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki fungsi sebagai sarana untuk mempersatukan kegiatan para anggota organisasi, yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang kebudayaan yang khas.

Selanjutnya Kolb, Rubin dan Osland (1991) dalam Mulyadi (2015) memaparkan bahwa budaya organisasi pada dasarnya berfungsi untuk mengajarkan kepada para anggotanya, bagaimana mereka harus berkomunikasi dan berhubungan dalam menyelesaikan masalah. Menurutnya terdapat empat fungsi budaya organisasi, yaitu:

- a. Menentukan peran yang membedakan organisasi yang satu dengan lainnya;
- b. Menimbulkan dan merangsang perasaan ikut memiliki identitas bagi para karyawan.

- c. Mengutamakan tercapainya tujuan bersama dibandingkan sekedar kesenangan individu.
- d. Menjaga stabilitas (kemampuan) sosial organisasi.

Mengikuti uraian di atas, akhirnya fungsi budaya organisasi dapat dirangkum yakni suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang melalui proses sosialisasi terbentuk menjadi aturan yang berfungsi sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak oleh seluruh anggota organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

2. Peran Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan identitas suatu organisasi serta sekaligus merupakan tameng penahan terhadap pengaruh budaya luar yang tidak sesuai. Pada dasarnya fungsi budaya organisasi merupakan hal penting bagi organisasi bisnis dan organisasi pemerintah di Indonesia.

Perihal budaya organisasi yang berkembang di Indonesia, Koentjaraningrat (1986) dalam Mulyadi (2015), menjelaskan bahwa nilai budaya yang tertanam di Indonesia merupakan nilai dari gotong royong. Maka terdapat beberapa poin dari nilai tersebut, antara lain: (a) rasa tenggang rasa; (b) kepekaan terhadap orang lain; (c) ketergantungan pada lingkungan sosial; dan (e) pemerataan dalam prestasi.

Selanjutnya Boelaars (1984) dalam Mulyadi (2015) mengemukakan bahwa budaya manusia Indonesia telah terjadi perubahan atau modernisasi sebagai akibat dari pengaruh dari luar. Dimana peran budaya organisasi semakin tampak dalam perubahan pola pikir dan pembaharuan manajemen.

Sehingga Boelaars (1984) dalam Mulyadi (2015) memperkuat pendapatnya bahwa tuntutan dan tantangan manajemen telah berubah dalam beberapa hal, yaitu:

- a. Bahwa motivasi berdasarkan imbalan materi, dirasakan semakin tidak memadai. Kebutuhan seseorang telah berubah, dari kebutuhan materi menjadi kebutuhan yang lebih bersifat psikologis (kepuasan diri).
- b. Sifat pekerjaan menjadi lebih bersifat kognitif dari pada fisik. Pekerjaan masa kini lebih dituntut untuk lebih menggunakan kemampuan berpikir kreatif demi kemajuan organisasi.
- c. Pekerja masa kini lebih memiliki peluang untuk memilih pekerjaan yang lebih menyenangkan dan penuh tantangan.
- d. Adanya kecenderungan penurunan jumlah pimpinan profesional, yang digantikan dengan para pekerja berpengalaman.
- e. Dalam era globalisasi, maka kompetisi tidak lagi terbatas di bidang teknologi dan ekonomi saja, tetapi juga pada kemampuan manajemen.

Sehingga pemaparan dari Basuki (1997) dalam Mulyadi (2015) menguatkan tentang arti, fungsi, dan peran budaya organisasi. Dimana terdapat 5 manfaat, yaitu: a) manfaat terhadap organisasi; b) manfaat terhadap pengembangan organisasi; c) manfaat terhadap pengembangan sumber daya manusia; d) manfaat terhadap pengembangan usaha; e) manfaat terhadap pelanggan.

D. Iklim Organisasi

Iklim organisasi bisa dikatakan sebagai lingkungan dari manusia, dimana pekerja pada suatu organisasi melakukan kegiatannya. Hal ini dapat menunjuk kepada suatu bagian organisasi, cabang atau bahkan keseluruhan organisasi itu sendiri. Iklim tersebut, tidak dapat diamati secara fisik, tidak dapat disentuh, tetapi kita dapat merasakan keberadaannya.

Organisasi ibarat sidik jari, selalu unik. Masing-masing memiliki tradisi dan metode kerja sendiri, yang membentuk iklim organisasi (Nestrom, 1985 dalam Mulyadi, 2015). Iklim organisasi disebutkan akan menunjukkan falsafah organisasi

yang mencakup falsafah, tujuan, pola kepemimpinan, interaksi dalam organisasi dan lingkungan sosialnya (Gilmer, 1971 dalam Mulyadi, 2015).

Selanjutnya Putro (1979) dalam Mulyadi menyebutkan bahwa terdapat beberapa faktor iklim organisasi, yaitu: (1) *structure*; (2) *warmth and support*; (3) *responsibility*; (4) *reward*; (5) *conflict*; (6) *standard*; (7) *organizational identity*; dan (8) *risk taking*. Sedangkan Kolb, Rubin, dan McIntyre (1974) dalam Mulyadi (2015) menyebutkan bahwa terdapat beberapa faktor dalam iklim organisasi, diantaranya: (1) *conformity*; (2) *responsibility*; (3) *standards*; (4) *organizational clarity*; (5) *warmth and support*; dan (6) *leadership*. Adapun Burham dan Mc Clelland (1976) dalam Bachtiar (1984) dalam Mulyadi (2015) menyebutkan adanya beberapa faktor, seperti: (1) *conformity*; (2) *responsibility*; (3) *standard of performance*; (4) *reward*; (5) *organizational clarity*; dan (6) *team spirit*.

Gilmer (1971) dalam Mulyadi (2015) menyebutkan bahwa terdapat tiga dimensi yang mempengaruhi iklim organisasi yaitu: (1) kualitas pimpinan; (2) faktor lingkungan; dan (3) gaya kepemimpinan. Milner (1988) dalam Mulyadi (2015) menjelaskan bahwa terdapat pola hubungan berbanding terbalik antara iklim organisasi dan budaya organisasi, dimana dalam konteks budaya organisasi menjadi fokus perhatian, maka iklim organisasi menjadi tidak begitu penting. Selanjutnya dikemukakan bahwa iklim organisasi lebih berdasar pada teori psikologi dan budaya organisasi lebih merupakan konsep antropologis. Ashforth (1985) dalam Miner (1988) dalam Mulyadi (2015) menjelaskan bahwa budaya organisasi berpusat pada asumsi dan sistem nilai, sedangkan iklim organisasi lebih mengarah kepada persepsi. Dengan demikian iklim organisasi akan menunjukkan budaya yang dianut suatu organisasi.

E. Model Dominasi Budaya

Seperti pemaparan sebelumnya perihal budaya organisasi yang merupakan nilai-nilai dan semangat yang mendasar dalam cara mengelola serta mengorganisasi organisasi. Budaya

organisasi yang kuat juga memiliki potensi yang jauh lebih besar untuk koordinasi dan kontrol perilaku secara implisit. Suatu budaya yang kuat, dengan tingkat sosialisasi anggota yang baik, akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi. Hal ini sangat mungkin terjadi, oleh karena dengan budaya organisasi yang kuat, pertukaran informasi baik di dalam organisasi maupun antar organisasi akan semakin lancar (Miller, 1984 dalam Mulyadi, 2015).

Selanjutnya Miller (1987) dalam Mulyadi (2015) berpendapat bahwa kekuatan budaya organisasi harus didasarkan pada nilai-nilai, baik nilai-nilai yang telah berbentuk di dalam organisasi maupun sistem nilai yang datang dari luar. Sehingga terdapat delapan nilai primer yaitu: (a) asas tujuan; (b) asas pengambilan keputusan secara consensus; (c) asas keunggulan; (d) asas kesatuan kepentingan; (e) asas imbalan berdasarkan prestasi; (f) asas empiris; (g) asas keakraban; (h) asas integritas. Sedangkan enam nilai sekunder yang menjadi dasar budaya organisasi, yaitu: (a) nilai yang berfokus pada pelanggan; (b) nilai pengendalian yang disiplin; (c) nilai kewiraswastaan; (d) nilai pengambilan keputusan yang cepat; (e) nilai perencanaan jangka panjang dan jangka pendek; (f) nilai teknologi canggih.

F. Model Budaya yang Adaptif

Pandangan mengenai budaya organisasi selanjutnya adalah berhubungan dengan masalah "adaptasi". Budaya organisasi dapat beradaptasi harus memiliki ciri khas yang berbeda. Sehingga Kilman, Saxtan, dan Serpa (1986) dalam Basukki (1997) dalam Mulyadi (2015) menjelaskan bahwa kebudayaan yang mampu menyesuaikan, dapat mengambil risiko, mempercayai dan aktif mengadakan pendekatan kepada organisasi maupun kehidupan perseorangan. Para anggota, secara aktif mendorong usaha satu sama lain untuk menemukan semua permasalahan dan pemecahan yang mungkin dilakukan. Terciptanya perasaan saling percaya di antara para anggota dan tidak memiliki perasaan ragu-ragu. Mereka juga mampu secara

efektif menangani persoalan apapun dan mereka optimis dalam memanfaatkan peluang-peluang yang akan datang. Disini nampak nyata adanya antusiasme yang besar, serta semangat untuk melakukan apapun demi kemajuan organisasi. Para anggota, selalu siap menerima perubahan dan kemajuan.

Berdasarkan pemaparan diatas maka Kotter (1990) dalam Mulyadi (2015) menjelaskan bahwa terdapat perbedaan antara budaya organisasi adaptif dan yang tidak adaptif, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi yang adaptif dilihat dari sudut pandang berikut:

- a. Nilai inti: budaya organisasi yang adaptif, yaitu para pemimpin peduli terhadap konsumen, pemegang saham dan pegawai. Mereka juga menghargai orang dan melakukan sesuatu yang menimbulkan perubahan yang berarti.
- b. Tindakan yang pada umumnya dilakukan: para pemimpin memperhatikan kunci pendukung bisnis. Khususnya pelanggan dan mengadakan perubahan yang perlu untuk memperoleh laba walaupun Tindakan ini berarti mengambil risiko

2. Budaya organisasi yang tidak adaptif dilihat dari sudut pandang berikut:

- a. Nilai inti: para pemimpin peduli akan dirinya sendiri, kelompok kerja mereka, produk yang berhubungan dengan kelompok kerja tersebut. Mereka hanya menghargai manajemen yang teratur dan sedikit risiko dan inisiatif hanya datang pemimpin.
- b. Tindakan yang pada umumnya dilakukan: para pemimpin bersikap politis dan birokratis. Hasilnya mereka tidak merubah strategi dengan cepat untuk menyesuaikan atau mengambil keuntungan dari perubahan dalam lingkungan bisnis.

G. Praktik Perubahan Budaya Organisasi

Perubahan budaya organisasi dilakukan untuk menyempurnakan kinerja dalam suatu Lembaga atau organisasi ke arah yang lebih efektif dan efisien. Misalnya terjadi akulturasi antara budaya negara lain dengan budaya negara Indonesia, maka yang perlu dikaji adalah inkulturasi kedua budaya tersebut, karena budaya suatu organisasi tidak terlepas dari identitas budaya yang luhur (*national culture*) dimana organisasi dibentuk. Artinya setiap organisasi memiliki identitas budaya yang menjadi warna dasar dalam organisasinya.

Sehingga Basuki (1997) dalam Mulyadi (2015) mengemukakan bahwa perubahan umumnya memerlukan tiga langkah, yaitu:

1. Pencairan (*unfreezing*) yang berarti gagasan dan praktik lama perlu disisihkan agar gagasan dan praktik yang baru dapat dipelajari.
2. Pengubahan (*changing*) yaitu suatu Langkah mempelajari gagasan dan praktik baru agar pegawai dapat berpikir dan berprestasi dengan cara baru.
3. Pembekuan Kembali (*refreezing*) yang artinya hal-hal yang telah dipelajari dipadukan dalam praktik sesungguhnya.

Jika akan terjadi perubahan dalam sebuah organisasi maka Minner (1997) dalam Mulyadi (2015) menyebutkan terdapat 5 pendekatan, dimana: (1) kemampuan mengidentifikasi norma-norma di dalam organisasi yang sedang berlaku; (2) perumusan tujuan perubahan budaya organisasi; (3) memperkenalkan norma baru kepada seluruh anggota organisasi termasuk para pimpinan; (4) mengidentifikasi perbedaan dan masalah yang muncul sebagai akibat dari adanya norma baru; (5) mengatasi atau memecahkan masalah akibat adanya perbedaan norma-norma baru.

Selain itu Robbins (1991) dalam Mulyadi (2015) menjelaskan bahwa terdapat beberapa cara dalam perubahan budaya organisasi, yaitu sebagai berikut: (1) jadikan perilaku pimpinan organisasi puncak sebagai model perubahan; (2) ciptakan sejarah baru, symbol dan kebiasaan dan keyakinan

yang sesuai dengan budaya yang di inginkan; (3) seleksi promosikan dan berikan dukungan (*support*) kepada karyawan yang mendukung nilai baru yang dicari; (4) menentukan cara-cara proses sosialisasi untuk nilai yang baru; (5) ubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru; (6) gantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal (tertulis); (7) mengacak sub budaya yang ada melalui rotasi jabatan yang luas; dan (8) tingkatkan kerja sama kelompok dengan consensus dengan partisipasi sehingga tumbuh rasa saling percaya.

Selanjutnya Robbins (1991) dalam Mulyadi (2015) menjelaskan bahwa untuk memelihara agar budaya organisasi bisa bertahan, maka perlu adanya beberapa tahap, diantaranya: (1) menyeleksi anggota atau pegawai baru dengan kriteria yang sesuai dengan budaya yang ada; (2) menjadikan pimpinan puncak sebagai model panutan dan pelopor; dan (3) sosialisasikan atau adaptasi yang dilakukan melalui interaksi anggota organisasi.

H. Dimensi Budaya Organisasi

Dimensi variabel budaya organisasi dapat dilihat dari budaya organisasi, yaitu suatu budaya yang kuat, dengan tingkat sosialisasi anggota yang baik, akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi. Dimensi budaya organisasi tentang nilai-nilai organisasi yang terdiri dari nilai primer dan sekunder, baik nilai-nilai yang telah terbentuk di dalam organisasi maupun sistem nilai yang datang dari luar.

Adapun pemahaman yang dikemukakan oleh Miller (1987) dalam Mulyadi (2015) menjelaskan bahwa terdapat indikator-indikator, terdiri dari nilai primer yaitu: (1) asa tujuan; (2) asas pengambilan keputusan secara konsensus; (c) asas keunggulan; (d) asas kesatuan kepentingan; (e) asas imbalan berdasarkan prestasi; (f) asas empiris; (g) asas keakraban; dan (h) asas integritas. Sedangkan nilai sekunder terdiri dari: (a) nilai yang berfokus pada pelanggan; (b) nilai pengendalian yang disiplin; (c) nilai kewiraswastaan; (d) nilai pengembalian keputusan yang

cepat; (e) nilai perencanaan jangka panjang dan jangka pendek; (f) nilai teknologi canggih.

I. Pembentukan dan Pengembangan Budaya Organisasi

Pembentukan budaya organisasi tidak luput akan pengembangan dari budaya organisasi itu sendiri. Sehingga Chatab (2007) bahwa budaya organisasi berproses melalui tahapan sebagai berikut:

1. Pembentukan/menciptakan budaya
2. Pemeliharaan/mempertahankan budaya
3. Pengembangan budaya organisasi
4. Adaptasi proses budaya

Maka dapat diadaptasi pada tabel berikut:

Tabel 7.1 Adaptasi Budaya

No	Pilihan Adaptasi	Dimensi Budaya	Keluaran Dimensi Budaya	Keterangan
1	Akomodasi	X-Y	X.1	Gunakan pilihan ini. Jika dimensinya dipertahankan
2	Akulturasi	X-Y	X.Y.Z	Pilihan ini semua lisensi budaya dipertahankan dan ada dimensi baru
3	Asimiliasi	X-Y	Z	Pilihan ini jika membentuk menjadi budaya

Proses pembentukan budaya organisasi menurut Tika (2008) adalah sebagai berikut:

1. Interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi.
2. Interaksi ini menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi budaya organisasi.
3. Untuk mempertahankan budaya organisasi lalu dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

Selanjutnya pengembangan budaya organisasi menurut Tampubolon (2012) dilakukan melalui berbagai cara berikut:

1. Pengembangan budaya sesuai tuntutan sejarah
2. Kreativitas dan pemahaman keutuhan
3. Promosi dan pemahaman tentang anggota
4. Tingkat pertukaran informasi di antara anggota

J. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi dipaparkan oleh Robbins (2008) disebutkan sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran pembera. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
4. Budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem social.

Sedangkan Tika (2008) menguraikan fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi pegawai dalam suatu organisasi.
3. Mempromosikan stabilitas sistem social.
4. Sebagai mekanisme control dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai.
5. Sebagai integrator.
6. Membentuk perilaku bagi para pegawai.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan organisasi.
9. Sebagai alat komunikasi.
10. Sebagai penghambat berinovasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Chatab, Nevizond. 2007. Profil Budaya Organisasi. Bandung: ALFABETA
- Mulyadi, Deddy. 2015. Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan: Konsep dan Aplikasi Administrasi, Manajemen, dan Organisasi Modern. Bandung: ALFABETA
- Robbins, Stepehen R. 2008. Perilaku Organisasi. Jakarta: Wijaya Grand Center
- Sedarmayanti. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: PT. Refika Aditama
- Tampubolon, Manahan P. 2012. Perilaku Keorganisasian (*Organization Behavior*). Bogor: Ghalia Indonesia.
- Tika, Pabundu. 2008. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta: Bumi Aksara.

TENTANG PENULIS



Andifa Dwi Fani, Ketertarikan penulis terhadap manajemen dimulai pada tahun 2009 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke SMAN 1 Ciamis dengan memilih Jurusan Ilmu Pendidikan Sosial dan berhasil lulus pada tahun 2012. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Manajemen, di Universitas Galuh pada tahun 2016. selanjutnya, penulis menyelesaikan studi S2 di prodi Manajemen Keuangan Mikro Terpadu, Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran dan lulus pada tahun 2019.
Email Penulis: andifa08@gmail.com

BAB 8

PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN DAN MANAJERIAL

Dr. Dyah Widowati, S.H., M.M

A. Pendahuluan

Kemajuan suatu organisasi tidak terlepas dari kinerja para pimpinan disetiap level. Semakin besar organisasi dan jumlah anggota yang semakin banyak, maka semakin dibutuhkan pemimpin untuk mengefektifkan pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan memiliki beragam kualitas dan keterampilan diri maka seorang pemimpin yang baik adalah orang yang mampu dan dapat mengatur berbagai tugas, berkomunikasi secara efektif, dan menciptakan lingkungan kerja tim yang positif. *Skill leadership*, *soft skill* dan *interpersonal skill* dapat memperlancar seorang pemimpin berhubungan dengan orang lain dalam membuat keputusan yang produktif, dan memberikan bimbingan yang efektif terhadap bawahan, menyelesaikan konflik. Karakteristik atau kemampuan sosial pemimpin dapat mengelola tim secara efektif, memotivasi bawahan, mendelegasikan tugas dan menggunakan umpan balik untuk meningkatkan level kepemimpinan dari waktu ke waktu.

B. Pengertian Kepimpinan

Kepimpinan yang selama ini diamati di suatu organisasi yang berhasil mencapai tujuannya sering ditunjukkan dengan pemimpin yang hebat, tetapi tidak semua orang mengetahui bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang hebat tidak hanya *skill*

yang harus dimiliki tetapi banyak faktor pendukung yang harus dimiliki dan dikuasai seseorang yang menjadi pemimpin.

Pengertian kepemimpinan membentuk pondasi yang penting dalam memahami bagaimana individu atau kelompok dapat memimpin dan membimbing orang lain menuju pencapaian tujuan bersama. Burns (1978) memberikan kontribusi signifikan dengan mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses sosial di mana seorang individu memotivasi dan membimbing anggota kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan bukan hanya tentang memiliki otoritas formal, tetapi lebih pada kemampuan untuk mempengaruhi, menginspirasi, dan membimbing orang lain.

Di Indonesia sendiri memiliki tokoh pendidikan Nasional “Ki Hajar Dewantara”, yang mencetuskan makna kepemimpinan, yang terkenal dengan:

1. Ing Ngarso Sung Tulodo (di depan memberi teladan), yang bermakna seorang pemimpin harus dapat memberikan teladan yang baik bagi pengikut maupun masyarakat sekitarnya. Mencontohkan teladan tentu seorang pemimpin hendaknya memberikan keselarasan antara perkataan dan perbuatan. Pemimpin harus mampu untuk menguasai diri untuk tidak melakukan perbuatan yang dilarang serta mematuhi apa yang dianjurkan. Sehingga pemimpin dapat diikuti dan menjadi suri tauladan yang baik
2. Ing Madya Mangun Karso (ditengah memberikan inisiatif), yang bermakna seorang pemimpin ketika berada di tengah-tengah anggotanya, pemimpin di harapkan dapat menumbuhkan atau membangkitkan semangat bagi anggotanya.
3. Tut Wuri Handayani (mengikuti dari belakang dengan memberikan motivasi/moral), makna bahwa seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnyanya agar berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dari Ki Hajar Dewantara, tidaklah mungkin seorang pemimpin membimbing dari belakang tanpa memberikan contoh teladan yang baik dan berinisiatif. Berdasarkan penelitian Reksa dkk (2024), menyatakan kepemimpinan kepala sekolah di SDN Cipocok Jaya 4 telah mengimplementasikan triologi pendidikan yang dicetuskan oleh Ki Hadjar Dewantara. Sehingga dalam kepemimpinannya, kepala sekolah tidak semena-mena karena menjadi pemimpin bukan berarti harus selalu berada di atas dan dilayani saja tetapi harus bisa menempatkan diri baik di depan sebagai sosok yang memberi teladan, di tengah sebagai sosok yang harus membangkitkan semangat, dan di belakang sebagai sosok yang memberikan dorongan atau motivasi.

Sehingga seseorang sebagai pemimpin seharusnya menggabungkan sejumlah keterampilan dan sifat-sifat tertentu, seperti kemampuan komunikasi yang efektif, kemampuan mengambil keputusan, kepercayaan diri, integritas, empati, kemampuan memotivasi, dan kemampuan membangun hubungan yang baik sesama anggota tim.

C. Kepimpinan Manajerial

Seiring perkembangan kepemimpinan yang dibutuhkan suatu organisasi, maka seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya hendaknya melakukan pengembangan kepemimpinan manajerial yang merupakan proses mempengaruhi anggota atau bawahan melalui proses manajerial, meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pendelegasian, pelaksanaan (pengarahan, koordinasi, dan komunikasi), penganggaran (*budgeting*) serta pengawasan atau pengendalian, bertujuan agar karyawan atau anggota organisasi bekerja untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan manajerial tentunya membutuhkan kompetensi kepemimpinan yang baik. Hal ini akan menunjukkan peta kapasitas pemimpin terhadap atribut pekerjaan yang diembannya, merupakan kumpulan dari kemampuan, keterampilan, kematangan, pengalaman, keefektifan, keefisienan, dan kesuksesan dalam mengemban

tanggung jawab pekerjaannya. Seorang pemimpin seharusnya memiliki komitmen organisasional yang kuat, *visionary*, disiplin diri yang tinggi, tidak melakukan kesalahan yang sama, antusias, berwawasan luas, kemampuan komunikasi yang tinggi, manajemen waktu, mampu menangani setiap tekanan, mampu sebagai pendidik bagi bawahannya, empati, berpikir positif, memiliki dasar spiritual yang kuat, dan selalu siap melayani.

Menurut McClelland (dalam Spencer dan Spencer, 1993), Spencer dan Spencer (1993), Lucia dan Lepsinger (1999), Becker (2001), kompetensi adalah karakteristik individu yang mempengaruhi dalam melaksanakan pekerjaan, yang sesuai dengan referensi kinerja yang efektif. Kompetensi dapat berupa motif, sikap, konsep diri, sifat, nilai, keterampilan dan perilaku yang dapat diukur dan dibedakan (Rivai, 2009:426). Spencer dan Spencer (1993) membagi kompetensi yang dimiliki individu menjadi enam kelompok, yaitu:

Enam Kelompok Kompetensi Spencer dan Spencer:

1. Berprestasi dan Bertindak (*Achievement and Action*)

- a. Orientasi untuk berprestasi (*achievement orientation*), merupakan tingkat kepedulian untuk bekerja dengan baik atau berusaha bekerja di atas standar.
- b. Perhatian terhadap Aturan, Mutu, dan Ketelitian (*concern for order, quality, and accuracy*), Dorongan untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan kerja, khususnya berkaitan dengan ketersediaan data dan informasi yang andal dan akurat.
- c. Inisiatif (*initiative*), Keinginan bertindak melebihi yang dibutuhkan atau diharapkan oleh pekerjaan, melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah terlebih dahulu.
- d. Pencarian dan Pengumpulan Informasi (*information seeking*)

Usaha untuk mengetahui lebih banyak informasi dengan mencari dan mengumpulkan informasi yang handal, akurat untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan pengalaman atau kondisi lingkungan.

2. **Memberi Bantuan dan Pelayanan (*Helping and Human Service*)**
 - a. **Empati (*Interpersonal Understanding*)**

Kemampuan untuk mendengarkan dan memahami (perhatian) hal-hal yang tidak dikatakan (bisa berupa pemahaman) atas pemikiran dan perasaan orang lain.
 - b. **Orientasi Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan (*Customer Service Orientation*)**

Kemampuan untuk membantu dan melayani kebutuhan atau harapan pelanggan
3. **Dampak dan Pengaruh (*The Impact and Influence*)**
 - a. **Dampak dan Pengaruh (*Impact and Influence*)**

Kemampuan untuk membujuk, meyakinkan dan mempengaruhi, atau menimbulkan kesan baik kepada orang lain sehingga orang lain mau mendukung gagasan atau idenya.
 - b. **Kesadaran Berorganisasi (*Organizational Awareness*)**

Kemampuan untuk memahami hubungan kekuasaan yang ada di dalam organisasi, termasuk kemampuan mengidentifikasi orang-orang yang berperan atau berpengaruh dalam pengambilan keputusan, dan memprediksi bagaimana kejadian atau kondisi baru akan mempengaruhi individu atau kelompok dalam organisasi.
 - c. **Membangun Hubungan Kerja (*Relationship Building*)**

Bekerja untuk membangun atau mempertahankan hubungan yang erat dan bersahabat yang mungkin suatu hari berguna dalam mencapai sasaran hubungan kerja.
4. **Kemampuan Manajerial (*Managerial*)**
 - a. **Kemampuan Mengembangkan Orang Lain (*Developing Other*)**

Kemampuan untuk mendorong atau memberikan apresiasi bagi pengembangan orang lain.

b. Memberi Arahan dan Memanfaatkan Kekuasaan Jabatan (*Directiveness, Assertiveness, and Use Of Position Power*)

Kemampuan diri dan atau kekuasaan jabatan, untuk memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai dengan sasaran organisasi.

c. Kerja Kelompok dan Kerja Sama (*Teamwork and Cooperation*)

Kemampuan dan kemauan bekerja sama dan menjadi bagian dengan orang lain dalam suatu kelompok kerja sama.

d. Kepemimpinan Kelompok (*Team Leadership*)

Kemauan dan kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok.

5. Daya Pikir atau Kemampuan Keahlian (*Cognitive*)

a. Berpikir Analitis (*Analytical Thinking*)

Kemampuan untuk memahami situasi atau permasalahan dengan cara menguraikan masalah menjadi bagian-bagian yang rinci, atau kemampuan untuk mengamati implikasi suatu keadaan tahap demi tahap berdasarkan pemahaman dan pengalaman masa lalu.

b. Berpikir Konseptual (*Conceptual Thinking*)

Kemampuan memahami situasi atau permasalahan dengan cara menyatukan yang terpisah yang terpisah itu menjadi satu kesatuan.

c. Keahlian Profesional (*Professional Expertise*)

Penguasaan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan, berupa keahlian/ keterampilan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan serta motivasi untuk mengembangkan, menggunakan, dan mendistribusikan pengetahuan atau keterampilan kepada orang lain.

6. Keefektifan personal (*Personal Effectiveness*)

a. Pengendalian Diri (*Self Control*)

Kemampuan untuk mengendalikan emosi diri sehingga mampu mencegah perilaku negatif, khususnya ketika menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja di bawah tekanan.

b. Percaya Diri (*Self Confidence*)

Keyakinan seseorang pada kemampuannya untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan.

c. Fleksibilitas (*Flexibility*)

Kemampuan menyesuaikan diri secara efektif pada berbagai situasi, memahami dan menghargai perbedaan dan perspektif yang berlawanan dengan suatu hal.

d. Komitmen terhadap Organisasi (*Organizational Commitment*)

Kemampuan dan kemauan seseorang untuk menyesuaikan sikap atau perilakunya untuk tindakan yang menunjang kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi.

Seorang pemimpin yang telah memiliki kompetensi umum, diharapkan dapat membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan menghadapi tantangan yang muncul dalam lingkungan organisasi berubah dengan cepat. Menghadapi tantangan dan perubahan yang semakin cepat, hendaknya seorang pemimpin melengkapinya dengan keterampilan manajerial.

Watson dan Trap (2014) yaitu "*a skill is the ability to do something well, developed through knowledge and practice*", bahwa keterampilan adalah suatu kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan baik, dikembangkan melalui pengetahuan dan praktek. Sedangkan menurut Gibson dkk (2012) yang membedakan secara jelas dengan kemampuan, bahwa keterampilan adalah "*task related competencies*". Keterampilan adalah kompetensi yang harus dimiliki dalam menjalankan tugas. Artinya suatu kompetensi yang harus dimiliki dalam melaksanakan tugasnya. Saputra (2014), menyatakan

keterampilan manajerial adalah kemampuan untuk mempergunakan kesempatan secara efektif serta kecakapan untuk memimpin usaha-usaha yang penting. Dapat dikatakan pemimpin adalah seseorang yang menggerakkan, mengkoordinasi dan mengawasi serta menciptakan lingkungan kerja yang sesuai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola organisasi. Kompetensi manajerial bila digabungkan dengan kompetensi lainnya termasuk memiliki kapasitas (keluasan) dan *agility* (keluwesan) baik secara teknis maupun sosial kultural akan menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi. Dapat dikatakan kompetensi manajerial dan profesional merupakan keahlian dan gaya kepemimpinan yang merupakan perpaduan antara cara seorang pemimpin dalam mengaplikasikan kepribadiannya kepada tim dibawahnya dan keputusan bisnis yang diambilnya. Dukungan studi empiris yang dilakukan oleh Sugiyanto dan Ruknan (2020), Pengaruh Kepimpinan, Keterampilan Manajerial, Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Jenderal PAUD Dan Pendidikan Masyarakat KEMENDIKBUD, menyatakan: 1) kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja; 2) keterampilan manajerial berpengaruh langsung positif terhadap kinerja; 3) pengambilan keputusan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja; 4) kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan.

Sebagai seorang pemimpin sangat membutuhkan dukungan karyawannya untuk mencapai target yang sudah ditentukan suatu organisasi. Sehingga seorang pemimpin hendaknya memiliki kompetensi manajerial dan profesionalisme, antara lain:

1. Menciptakan hubungan kuat dengan tim (Alignment)

Dalam menjalankan tugasnya, sebaiknya pemimpin memperhatikan hubungan emosional dengan karyawan tanpa mengesampingkan produktivitas tim.

2. Menginspirasi karyawan untuk berkontribusi

Menjadi inspirasi dan menciptakan suasana kerja yang karyawan sukarela berkontribusi dan tidak takut memberikan saran dan rekomendasi.

3. Menghadapi konflik

Konflik harus segera diselesaikan sebaik dan secepat mungkin agar suasana kerja menjadi kondusif

4. Memimpin dengan memberikan contoh

Menjadi sosok yang bisa jadi teladan dan panutan bagi lingkungan kerja

5. Memberi penghargaan

Membangun budaya kerja yang menyenangkan dan dinamis, serta memberikan apresiasi yang selayaknya pada karyawan berprestasi.

6. Kemampuan *coaching*

Menghadapi karyawan dengan gen milineal dan gen Z tidak bisa dilakukan dengan teguran dan peringatan, dikarenakan mereka tidak takut akan ancaman atau hukuman. Melalui pendekatan *coaching* dengan metode *Developmental Coaching*, metode *GROW* melalui kemampuan dalam memandang manusia dari sisi terdalam atau *Inner Coaching*. metode ini dilakukan melalui pendekatan dari sisi emosional dan spiritual seseorang.

D. Kepemimpinan Masa Depan

Menyiapkan seorang pemimpin masa depan pada era yang terus berubah dengan cepat saat ini, dihadapkan pada tantangan unik dalam mengelola perubahan lingkungan bisnis. Tantangan saat ini meliputi berbagai aspek, mulai dari ketidakpastian ekonomi hingga fluktuasi pasar internasional. Smith (2020) menekankan bahwa pemimpin harus memahami kompleksitas perubahan global dan mampu menavigasi tantangan-tantangan ini dengan keberanian dan kebijaksanaan.

Perubahan geopolitik menjadi sumber ketidakpastian yang signifikan yang harus diidentifikasi dampak potensialnya dan secepatnya mengembangkan strategi adaptasi, seperti perang perdagangan, perubahan regulasi pemerintah, dan hubungan internasional yang kompleks semuanya berkontribusi pada dinamika bisnis global, dan menuntut seorang pemimpin untuk beradaptasi dengan kemajuan teknologi.

Jones dan Brown (2021) menyoroti pentingnya kepemimpinan dalam mengintegrasikan teknologi dengan strategi bisnis. Pemimpin harus memahami dampak teknologi terbaru, seperti kecerdasan buatan dan otomatisasi, pada operasi bisnis dan mengarahkan organisasi untuk mengadopsi teknologi tersebut secara efektif. Pemimpin harus melihat peluang dalam memanfaatkan kecerdasan buatan (AI) dan analisis data untuk meningkatkan pengambilan keputusan dan meramalkan tren bisnis. Dengan mengumpulkan dan menganalisis data secara cerdas, pemimpin dapat mengidentifikasi peluang pertumbuhan, mengelola risiko, dan merancang strategi yang lebih efektif (Smith, 2020).

Tantangan kepemimpinan selanjutnya, dengan keragaman tim. Garcia *et al.* (2019) mencatat bahwa organisasi modern sering kali memiliki tim yang beragam dari segi budaya, latar belakang, dan perspektif. Pemimpin harus memahami kompleksitas dinamika interpersonal dalam tim yang beragam dan menciptakan lingkungan inklusif yang mendorong kolaborasi yang produktif. Sehingga aspek etika juga menjadi tantangan yang muncul dalam konteks perubahan lingkungan bisnis. Miller (2022) menekankan bahwa pemimpin harus beroperasi dalam kerangka kerja etika yang kuat, menghadapi konflik kepentingan, dan membuat keputusan yang mempertimbangkan dampaknya terhadap semua pemangku kepentingan. Tantangan ini memerlukan integritas yang tinggi dan kemampuan untuk membuat keputusan yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Tantangan lain yang perlu sedang melanda generasi milineal dan generasi Z adalah mengelola kesehatan mental di lingkungan kerja. Wang *et al.* (2020), bahwa pemimpin harus memahami dampak stres dan tekanan kerja pada kesejahteraan mental karyawan. Pemimpin yang peduli terhadap kesehatan mental timnya dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan produktif. Dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, peluang juga muncul dalam pengembangan kepemimpinan berkelanjutan.

Meskipun banyak tantangan yang dihadapi, terdapat juga peluang dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Johnson (2018) menyatakan bahwa pemimpin dapat memanfaatkan peluang ini dengan mengembangkan kepemimpinan berbasis nilai sebagai cara untuk menciptakan budaya organisasi yang berkomitmen pada prinsip-prinsip etis dan moral.

E. Kesimpulan

Kepemimpinan merupakan proses mengajak, memotivasi dan memengaruhi karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan suatu organisasi. Seorang pemimpin diharapkan dapat berperan sebagai pemberi arah, sebagai agen perubahan untuk organisasinya, pembicara dan membina serta mengarahkan organisasinya untuk mencapai misi yang realistis.

Begitu besarnya peran pemimpin di dalam suatu organisasi, hendaknya seorang pemimpin tersebut membekali dirinya dengan berbagai kompetensi baik *soft skill* dan *hard skill*, siap menerima masukan, saran, perubahan baik dibidang teknologi, sosial budaya, serta menjadi pemimpin yang rendah hati selalu memandang karyawan/anggota organisasi secara manusiawi yaitu memanusiakan manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Haris Muchtar (2023). Kompetensi Kepemimpinan. Dalam Manajemen Kepemimpinan. Bookchapter. Purbalingga: Eureka Media Aksara. p: 70-80
- Becker, Brian dkk (2001) The HR Scorecard Linking People, Strategy, and Performance. Harvard Business Scholl. Press. Boston
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row
- Djoko Soelisy (2022) Kepemimpinan Strategis. Sidoarjo: Nizamia Learning Center.
- Garcia, M. *et al.* (2019). "Managing Diversity in Leadership: Inclusivity *and* Cultural Awareness."
- Gibson, James L, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, dan Robert Konopaske. (2012). Organizational Behavior, Structure, Process 14 Edition. New York: McGraw-Hill.
- Johnson, S. (2018). "*The Future of Leadership: Opportunities in Values-Based Leadership.*"
- Jones, A., & Brown, B. (2021). "Leadership in *The Digital Age: Adapting to Technological Changes.*"
- Lucia, D.Annoinette and Richard, Lepsinger (1999), The Art andScience of Competency Models, Jossey – Bass Pfeiffer.
- Miller, K. (2022). "Ethical Challenges in Leadership: Navigating Conflicts of Interest *and* Accountability."
- Reksa Adya Pribadi¹ , Mutakarikah² , Achmad Firmansyah Putra Imandha³ , Nurhazizah⁴ (2024). Implementasi Konsep Ing Ngarso Sung Talado, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani Dalam Perspektif Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Jurnal Transformasi*. Volume 10 Nomor 1 Edisi Maret 2024, p: 60-67.

- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. (2009). *Manajemen Sumber Daya. Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja. Grafindo
- Saputra, Yulius Eka Agung. (2014). *Manajemen dan Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Smith, J. (2020). "Global Business Challenges: Navigating Uncertainty."
- Spencer, L.M. dan Spencer S M. (1993). *Competence Of Work Models For Superior Performance*. John Wiley And Sons. Canada.
- Sugiyanto dan Ruknan (2020) Pengaruh Kepimpinan, Keterampilan Manajerial, Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Jenderal PAUD Dan Pendidikan Masyarakat KEMENDIKBUD. *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM METRO* Vol. 5. No. 1, Juni 2020. P: 37-46
- Suharto, Yudi Agusman, Yerryaldo Loppies. (2023). *Kepemimpinan Dan Pengembangan Karyawan: Memotivasi Dan Mengembangkan Tim Internal*. Medan: PT Media Penerbit Indonesia
- Wang, L. *et al.* (2020). "Mental Health Challenges in *The Workplace: A Leadership Perspective*."
- Watson, David L. Ronal G. Tharp. (2014). *Self-Directed Behavior, Self Modification for Personal Adjustment* 10 edition. California: Brook/Cole Publishing Company.
- Yuni Siswanti (2015) *Meraih Kesuksesan Organisasi Dengan Kepemimpinan Manajerial Yang "Smart" Dengan Pendekatan Riset empiri*. Yogyakarta.

TENTANG PENULIS



Eny Dyah Widowati, Ketertarikan penulis terhadap ilmu sumber daya manusia (SDM) di mulai pada tahun 2013 silam dengan pada saat menjadi Dosen di Politeknik Dili Timor Timur (sekarang dikenal sebagai Timor Leste). Setelah melalui masa pre training di PEDC Bandung. Penempatan sebagai Dosen prodi Tata Niaga Politeknik Dili. Hal ini membuat penulis ingin lebih mendalami ilmu manajemen terutama SDM. Tahun 2000 dikarenakan kondisi negara dimana Timor Timur meminta referendum dari Indonesia, sehingga penulis memilih Kembali ke kota kelahiran (Surabaya) dan pindah ke Kopertis Wilayah VII Jatim (sekarang disebut LLDIKTI) dan dipekerjakan di Prodi Administrasi Niaga Politeknik NSC Surabaya. Berjalannya waktu karena pekerjaan dan kegiatan banyak beredar di dunia manajemen dan administrasi. Hal ini membuat penulis memilih untuk mendalami mengenai Sumber Daya Manusia (SDM) pada saat studi S3 di Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Brawijaya. Tahun 2024, penulis mengajukan mutasi ke Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur. Penulis memiliki kepakaran dibidang SDM dan Administrasi. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemendikbud. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis artikel di jurnal dan buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Untuk mengimplemtasikan ilmu sesuai kepakarannya, penulis melakukan kegiatan pengabdian masyarakat seperti kegiatan pelatihan, penyuluhan dan lainnya
Email Penulis: dyahwidowati.adbis@upnjatim.ac.id

BAB 9

PERAN, TANTANGAN, DAN TREN TERKINI MANAJEMEN SDM

Vivi Candra, S.E., M.M

A. Pendahuluan

Era globalisasi yang dihadapi setiap bangsa pada saat ini menjadikan dunia menjadi terbuka dan terkoneksi. Hal ini menuntut kesadaran dan kesiapan sumber daya manusia bahwa keterbukaan menjadi sesuatu yang nyata. Persaingan tidak lagi hanya sebatas lingkup lokal dan nasional, tetapi juga internasional. Selain itu globalisasi membawa pengaruh budaya global, yang jika sebuah bangsa lengah, maka identitas dan budaya nasional berpotensi tergerus sedikit demi sedikit dan akhirnya hilang. Pro dan kontra dampak globalisasi haruslah disadari, dipahami dan dipersiapkan antisipasinya khususnya dari sumber daya manusianya (Djajasinga et al., 2021). Di era global, digitalisasi sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mendominasi dan mempengaruhi gaya hidup masyarakat. Era sekarang ini, yang disebut dengan era revolusi industri 4.0 menjadikan teknologi informasi menjadi basis dalam tatanan kehidupan manusia sehari-hari. Fleksibilitas, koneksitas, borderless (segala hal menjadi tanpa batas) dan penggunaan data yang mudah tersedia dan tidak terbatas (*unlimited*) adalah keuntungan dari penggunaan teknologi internet di masa sekarang (Purba et al., 2020). Hal ini menjadi pintu utama sebab terjadinya disruption (perubahan dan perusakan) pada tatanan yang sudah berlangsung lazim di masyarakat.

Sasaran menspesifikasikan apa yang akan diperoleh di masa yang akan datang, sedangkan rencana menspesifikasikan rencana yang ada saat ini. Perencanaan sering disebut fungsi penting dalam fungsi manajemen karena menentukan dasar untuk semua hal lainnya yang dilakukan para manajer ketika memimpin dan mengelola organisasi. Tujuan (sasaran) merupakan hasil yang diinginkan diperoleh organisasi, yang mengarahkan pimpinan organisasi mengambil keputusan manajemen dan membentuk standar untuk hasil kerja yang dinilai. Maka dari perencanaan merupakan dasar untuk mencapai tujuan, sedangkan rencana merupakan dokumen yang menentukan kerangka bagaimana tujuan itu akan terpenuhi. Ketika melakukan perencanaan biasanya manajer mengembangkan tujuan dan rencana sesuai dengan kondisi yang ada (Stephen & Coutler, 2010). Di dalam proses perencanaan dapat dianggap utama sebagai aktivitas generik. Seluruh level manajemen organisasi ikut serta di dalam kegiatan perencanaan, namun tidak terdapat organisasi yang mempunyai metode yang sama.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi. Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, maka sistem harus direncanakan, dikembangkan dan diimplementasikan oleh manajemen puncak (Suparwi, 2018).

B. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam definisi perencanaan SDM terlebih dahulu harus dapat memahami apa itu perencanaan dan SDM. Perencanaan ialah proses pemikiran yang bertabiat kreatif, inovatif, serta reflektif sehingga bisa menggambarkan suasana yang hendak dikehendaki serta bisa membagikan hambatan yang mungkin akan menghadang implementasi rencana dimaksud (Efendi et al., 2021). Pentingnya penentuan rencana yang baik dan benar di dalam sebuah perencanaan SDM pada organisasi/perusahaan dapat mempermudah pekerjaan sebanyak 50% dari pekerjaan yang biasanya dikerjakan. Terdapat tiga kepentingan perencanaan SDM, antara lain (Mangkunegara, 2001):

1. **Kepentingan Individu.** Perencanaan SDM begitu penting pada individu karyawan, karena dapat menunjang dalam setiap potensinya, sama halnya dengan kepuasan karyawan dapat diraih dengan perencanaan karier.
2. **Kepentingan Organisasi.** Perencanaan SDM begitu penting dalam organisasi untuk memperoleh kandidat karyawan yang dapat memenuhi kualifikasi. Karena adanya perencanaan SDM, dapat dipersiapkan kandidat karyawan yang berpengalaman untuk menempati kedudukan manajer dimasa yang akan datang.
3. **Kepentingan Nasional.** Perencanaan SDM memberikan manfaat bagi kepentingan nasional. Perihal ini karena karyawan yang memiliki kemampuan tinggi dapat dipergunakan oleh pemerintah dalam bentuk mengembangkan kapasitas nasional.

Perencanaan SDM merupakan bagian yg terkait dengan perencanaan organisasioanl. Perencanaan SDM menjadi penghubung antara lingkungan organisasi dan manajemen SDM. Perencanaan SDM memadukan fokus keputusan personalia ke arah tujuan SDM dan organisasi. Ada bagian yang butuh di cermati pada komponen perencanaan SDM yaitu: tujuan, perencanaan organisasi, pengauditan SDM, serta peramalan SDM. Tujuan dari perencanaan SDM mampu memiliki tujuan yang berlandaskan untuk kepentingan

individu, organisasi, serta nasional. Menyatukan SDM yang ada untuk keperluan organisasi pada masa yang akan datang agar menepi kekeliruan dalam penerapan tugas merupakan tujuan perencanaan SDM. Perencanaan organisasi adalah strategi dengan teknik yang mengarah terhadap perkembangan organisasi dan daya guna dalam pengelolaan. Hasil dari hal tersebut mengaitkan seluruh anggota organisasi berlandaskan perencanaan dan analisis masalahnya. Apabila perencanaan organisasi mementingkan pada keselarasan dengan pertumbuhan karyawan, hingga perihal tersebut menampilkan pula pada pertumbuhan organisasi (Silalahi et al., 2020).

C. Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia 4.0

Kegiatan SDM dipengaruhi oleh tantangan siklus bisnis. Seiring dengan berkembangnya situasi dan kondisi perekonomian yang ada, permintaan mengenai SDM dan program pelatihan tumbuh dan berkembang, hal tersebut akan memberi tekanan pada peningkatan gaji dan perbaikan kondisi kerja. Agar tugas dan kewajiban mengurus dan mengoordinasikan sumber daya manusia organisasi tersebut dapat berjalan efektif dan efisien, ada beberapa prinsip pengelolaan SDM yang harus diperhatikan oleh manajer, baik manajer organisasi bisnis maupun organisasi pelayanan publik (*public service*).

1. Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Bisnis Menurut (Soetjipto, 2006) ada 3 prinsip yang harus diperhatikan oleh manajemen SDM agar tugas dan kewajiban mengurus dan mengoordinasikan sumber daya manusia organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Pertama, pengelolaan SDM berorientasi pada layanan. Prinsip ini perlu guna mencegah pengelolaan SDM secara mekanis yang hanya akan menghasilkan output yang seragam seperti tata-cara, pedoman kerja, dan formulir-formulir yang berkaitan dengan pengelolaan SDM. Meskipun tata-cara, pedoman kerja, dan formulir itu diperlukan, namun hal itu dapat menjadikan pengelolaan

SDM tidak efektif dan efisien serta penciptaan kompetensi manajerial tidak tercapai. Melalui pengelolaan SDM yang berorientasi pada layanan, maka kekurangan-kekurangan di atas dapat diminimalkan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang puas pada gilirannya akan berusaha memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Kedua, pengelolaan SDM dengan memberikan kesempatan seluasluasnya kepada karyawan untuk berperan serta secara aktif dalam pengelolaan perusahaan. Dengan prinsip ini diharapkan pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja karyawan dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Penyempurnaan kualitas pekerjaan yang lebih baik secara terus-menerus hanya terjadi jika karyawan secara terus-menerus pula meningkatkan kemampuan kerjanya. Ini berarti pula ada dorongan terciptanya kompetensi manajerial. Prinsip terakhir adalah pengelolaan SDM yang mampu menumbuhkembangkan jiwa entrepreneur dalam diri setiap individu karyawan di dalam perusahaan. Jiwa entrepreneur ini penting untuk meningkatkan kreativitas, keahlian dan ketrampilan, serta keberanian mengambil resiko. Ketiga prinsip di atas semestinya menjadi acuan bagi manajemen SDM dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai penanggung jawab utama pengelolaan SDM organisasi. Artinya, manajemen sumber daya manusia harus mengimplementasikan ketiga prinsip tersebut dalam melaksanakan aktivitas tugas dan fungsi MSDM.

2. Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia Pelayanan Publik (*Public Service*) menurut (Soetjipto, 2006) menyebutkan ada tiga prinsip yang harus diperhatikan oleh manajemen SDM pada organisasi swasta, namun (Berman, E. M., et al., 2001) menyebutkan tujuh prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia pelayanan publik yang harus disadari pertama kali oleh para manajer pelayanan publik. Prinsip-prinsip tersebut sebagai berikut.

- a. Adanya peran yang banyak (*many roles*) dari pelayan publik. Para pemangku kepentingan (*stakeholders*) berharap para pelayan publik melakukan banyak hal berbeda, seperti memastikan bahwa kinerja pemerintah efektif, memberikan tanggapan terhadap kepentingan kepentingan politik, dan lain-lain.
- b. Masalah nilai. Kompetensi “netral” kantor pelayan publik sejak awal telah ditekankan menggunakan sistem merit (merit system), meskipun “netralitas” (tidak melibatkan pegawai kantor pelayan publik dalam aktivitas politik partisan).
- c. Memahami dasar pemikiran dari suatu sistem personel. Berbagai macam anggota angkatan kerja kantor publik tunduk pada sistem personel yang berbeda (misal, pejabat Pusat, Daerah, Kota, kabupaten terpilih) Masing-masing sistem tersebut memiliki dasar pemikiran dan batas operasi yang unik.
- d. Alternatif untuk pelayanan sipil. Secara historis pelayanan publik telah dilakukan oleh pegawai pelayanan sipil (pegawai pemerintah), namun pada akhir ini mekanisme alternatif pelaksanaan pemberian layanan publik telah muncul (misal, *purchase of service agreements, privatisasi, franchise agreements, regulatory and tax incentives*).
- e. Peraturan perundangan. Sistem personel publik, proses, dan peraturan seringkali didasarkan pada persyaratan-persyaratan legal. Kompleksitas lingkungan legal tersebut merupakan suatu perbedaan mendasar antara sektor publik dan swasta dan itu mempengaruhi cara bagaimana sumber daya manusia dikelola.
- f. Kinerja. Manajemen sumber daya manusia berusaha mendapatkan kontribusi pegawai secara optimal kepada organisasi melalui kepemilikan, pengembangan, pemotivasian, dan upaya mempertahankan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja yang tinggi dari para pegawai publik.

- g. Akuntabilitas publik/Akses. Perbedaan fitur lainnya dari manajemen sumber daya manusia adalah keputusan pemerintah tunduk pada kekuatan dan kecermatan pandangan publik.

D. Peluang SDM di Era Digital

Dengan semakin pesatnya kemajuan teknologi yang ditandai dengan masuknya era industri 5.0, disrupsi informasi terjadi dan perusahaan harus mempersiapkan dan menyesuaikan diri agar tidak tertinggal karena disrupsi informasi dan kalah bersaing dengan perusahaan yang bisa memanfaatkan kemajuan teknologi dengan sentuhan manusia di dalamnya (Bondarouk & Brewster, 2016). Menurut sebuah laporan yang dikeluarkan oleh ASTD, penggunaan teknologi media sosial untuk media pembelajaran dalam pekerjaan meningkat dari waktu ke waktu. Beberapa *platform* media sosial yang sering dimanfaatkan untuk pelatihan diantaranya adalah *LinkedIn, Facebook, YouTube, VR, AR, Podcasts, Wiki*, dan *blog*. Selain itu, laporan ini juga menunjukkan bahwa *platform* ini lebih sering dimanfaatkan oleh generasi milenial dibandingkan *baby boomers*.

Dengan perkembangan berbagai macam *platform* di internet, semakin banyak pula program kursus online yang memanfaatkan *platform* ini. Pelatihan online bisa menjadi pilihan yang menguntungkan karena sifatnya yang fleksibel dan bisa dimanfaatkan untuk mendapatkan berbagai macam pelatihan (Blom et al., 2019). Namun, banyak kalangan profesional dalam bidang SDM yang memperhatikan format dalam pemanfaatan kursus online dan juga memperhatikan cara peserta kursus berinteraksi dengan instruktur hingga bagaimana peserta kursus menghadapi masalah-masalah tertentu yang akan ditemui saat mengimplementasikan kemampuannya di dunia kerja.

Kebutuhan perusahaan atas *skilled worker* mendorong perusahaan harus mempersiapkan dan menyesuaikan program pelatihan dan pengembangan untuk memenuhi kebutuhan

perusahaan atas *skilled worker* selain dengan cara rekrutmen. Tentunya penguasaan akan keahlian tertentu dengan dukungan sentuhan manusia (*humanisme*) didalamnya akan berbanding lurus dengan *revenue* yang didapatkan. Hal ini karena kemajuan teknologi dengan memanfaatkan aspek manusia didalamnya akan berdampak positif kepada pendapatan, produktivitas, inovasi, dan standar kehidupan.

Apabila perusahaan mampu menyesuaikan diri dan mampu mengatasi permasalahan *skill gap* yang muncul akibat revolusi industri, maka perusahaan bisa mengambil manfaat yang dikarenakan adanya industri 5.0 (Berber et al., 2018). Penggunaan metode pelatihan seperti *e-learning* dan memanfaatkan *platform* daring yang sudah ada, seperti media sosial, menjadi fasilitas ideal dalam rangka proses pertumbuhan dan pengembangan kemampuan karyawan. Menu pelatihan pun harus disesuaikan sesuai dengan teknologi-teknologi baru serta pelatihan-pelatihan kemampuan yang menunjang seperti manajemen *big data*. Sedangkan, pada tingkat manajerial, para manajer harus dipersiapkan untuk menghadapi perubahan-perubahan paradigma dan gaya berpikir, serta meninggalkan gaya pemikiran lama agar tetap relevan dan bertahan di era disrupsi informasi (Obeidat, 2016).

E. Tantangan SDM pada di Era Digital

Revolusi industri 4.0 berdampak pada penciptaan digitalisasi pada sumber daya manusia (SDM) yang dituntut untuk mempraktikkan berbagai strategi dan metode terbaru berbasis teknologi digital pada berbagai aktifitas manajemen sumber daya manusia. (Bondarouk & Brewster, 2016) menyatakan bahwa berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh KPMG International disebutkan bahwa sebagian besar kegiatan manajemen sumber daya manusia menggunakan teknologi informasi dan komunikasi sebesar 16 kegiatan dari 21 kegiatan yang ada atau sebesar 76,19% kegiatan telah menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Revolusi Industri 4.0 menimbulkan tantangan-tantangan yang dihadapi oleh Sumber

Daya Manusia (SDM) seperti peningkatan pengangguran, persaingan dunia kerja yang semakin ketat dengan mengandalkan keunggulan kompetensi khususnya kompetensi dalam bidang (Lasisi et al., 2019), menyatakan bahwa tantangan sumber daya manusia (SDM) yang utama di era industri 4.0 adalah kompetensi dalam mengintegrasikan kecanggihan TIK melalui pemanfaatan internet dengan lini produksi.

Dalam mengimplementasikan revolusi industri 4.0 perusahaan diharapkan memiliki sumber daya manusia (SDM) yang mempunyai keterampilan digitalisasi, automatic data exchange and communication, otomasi dan adaptasi, optimalisasi dan kustomisasi produksi, interaksi antar manusia-mesin, penggunaan teknologi internet, dan memberikan nilai tambah pada produk berupa barang dan jasa serta bisnis. penguasaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), persaingan antara penggunaan manusia dan teknologi, serta tuntutan kompetensi sumber daya manusia. (Iftikhar et al., 2021), menyebutkan ada sembilan kompetensi yang harus dimiliki sumber daya manusia untuk dapat bersaing di pasar global yaitu:

1. Kompetensi lingkungan terkait dengan pemahaman lingkungan nasional dan internasional.
2. Kompetensi analitik terkait dengan kemampuan analisis peluang pasar, tuntutan pasar, prosedur penempatan di pasar.
3. Kompetensi strategik terkait dengan kemampuan penyusunan dan pengembangan strategi bagi perusahaan.
4. Kompetensi fungsional terkait dengan kemampuan untuk merancang program guna mengantisipasi setiap peluang dan perubahan yang terjadi.
5. Kompetensi manajerial terkait dengan kemampuan pengelolaan setiap fungsi manajemen baik pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, operasi, negosiasi, teknologi informasi dan komunikasi (TIK) guna mengantisipasi perubahan dengan cepat dan tepat dalam meminimalisir resiko.

6. Kompetensi sosial terkait dengan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja di negara lain.
7. Kompetensi intelektual terkait dengan kemampuan untuk pengembangan intelektual.
8. Kompetensi individu terkait dengan kemampuan pengajaran dan penggunaan keunggulan kompetensi yang dimiliki individu.
9. Kompetensi perilaku terkait dengan kemampuan untuk bersikap terbuka dan obyektif dalam melaksanakan pekerjaannya.

F. Tren Terkini Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia (SDM) terus berkembang untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan organisasi dan tenaga kerja. Salah satu tren terkini adalah penerapan teknologi berbasis kecerdasan buatan (AI) dalam proses rekrutmen, pelatihan, dan manajemen kinerja. AI memungkinkan otomatisasi proses administratif, analisis data karyawan, hingga prediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan (Hartini et al., 2021). Dengan menggunakan AI, perusahaan dapat menghemat waktu dan meningkatkan akurasi dalam pengambilan keputusan SDM.

Kerja jarak jauh dan hybrid menjadi tren yang semakin populer, terutama setelah pandemi global. Model kerja ini memungkinkan karyawan bekerja dari mana saja dengan fleksibilitas yang lebih besar. Namun, tren ini juga menantang perusahaan untuk mengelola kolaborasi, komunikasi, dan kesejahteraan karyawan dalam lingkungan kerja yang tidak terpusat. Perusahaan harus berinvestasi dalam teknologi kolaborasi dan menciptakan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup. Peningkatan fokus pada kesejahteraan karyawan merupakan tren yang menonjol dalam manajemen SDM saat ini. Kesejahteraan karyawan tidak hanya mencakup kesehatan fisik tetapi juga kesehatan mental dan emosional. Banyak organisasi telah mengadopsi program dukungan kesehatan mental, fleksibilitas waktu kerja, dan ruang

kerja yang nyaman untuk meningkatkan produktivitas sekaligus menjaga kesejahteraan tenaga kerja mereka (Suryani et al., 2021).

Keberlanjutan dan tanggung jawab sosial semakin menjadi perhatian dalam manajemen SDM. Karyawan modern, terutama generasi muda, lebih cenderung memilih perusahaan yang mendukung isu-isu keberlanjutan dan berkontribusi pada masyarakat (Muliana et al., 2020). Oleh karena itu, perusahaan mulai mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam kebijakan SDM mereka, termasuk dengan mempromosikan praktik kerja yang ramah lingkungan dan mendukung keanekaragaman serta inklusivitas. Personalisasi pengalaman karyawan adalah tren lain yang sedang berkembang. Dengan menggunakan analitik data dan umpan balik langsung, perusahaan dapat menciptakan pengalaman kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan individu. Ini mencakup pelatihan yang relevan, jalur karier yang terstruktur, dan pengelolaan kinerja yang lebih transparan. Personalisasi ini membantu meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan menjadi fokus utama dalam manajemen SDM modern. Dengan perubahan cepat dalam teknologi dan industri, karyawan perlu terus mengasah keterampilan mereka untuk tetap relevan. Perusahaan mulai mengadopsi platform pembelajaran digital, *microlearning*, dan pendekatan berbasis proyek untuk memberikan pelatihan yang fleksibel dan efektif kepada tenaga kerja mereka. Keberagaman dan inklusivitas di tempat kerja juga menjadi prioritas dalam manajemen SDM. Organisasi tidak hanya berfokus pada mempekerjakan tenaga kerja yang beragam tetapi juga menciptakan lingkungan kerja di mana setiap orang merasa dihargai dan diterima. Program pelatihan bias tidak sadar, forum diskusi keberagaman, dan kebijakan inklusif adalah beberapa langkah yang diambil perusahaan untuk mencapai tujuan ini (Mulyono et al., 2021).

Penggunaan analitik SDM atau people analytics terus meningkat sebagai alat strategis dalam pengambilan keputusan. Dengan menganalisis data karyawan, organisasi dapat mengidentifikasi pola, memprediksi tren, dan merancang kebijakan yang lebih efektif. Analitik ini mencakup berbagai area, seperti retensi karyawan, efektivitas pelatihan, dan produktivitas tenaga kerja. Manajemen perubahan menjadi fokus penting dalam manajemen SDM saat ini. Dengan tantangan seperti digitalisasi, globalisasi, dan perubahan nilai kerja, perusahaan harus mampu memandu tenaga kerja melalui transisi. Pelatihan khusus untuk menghadapi perubahan dan komunikasi yang efektif menjadi alat utama dalam mengelola adaptasi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Berber, N., Đorđević, B., & Milanović, S. (2018). Electronic Human Resource Management (e-HRM): A new Concept for Digital Age. *Strategic Management*, 23(2), 22–32. <https://doi.org/10.5937/straman1802022b>
- Blom, T., Du Plessis, Y., & Kazeroony, H. (2019). The Role of Electronic Human Resource Management in Diverse Workforce Efficiency. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1118>
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the Future of HRM and Technology Research. *International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Djajasinga, N. D., Sulastri, L., Sudirman, A., Sari, A. L., & Rihardi, L. (2021). Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Practices*, 560(Acbleti 2020), 113–117.
- Efendi, E., Harini, S., Simatupang, S., Silalahi, M., & Sudirman, A. (2021). Can Job Satisfaction Mediate the Relationship between Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence on Teacher Performance? *Journal of Education Research and Evaluation*, 5(1), 136. <https://doi.org/10.23887/jere.v5i1.31712>
- Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Media Sains Indonesia.
- Iftikhar, U., Zaman, K., Rehmani, M., Ghias, W., & Islam, T. (2021). Impact of Green Human Resource Management on Service Recovery: Mediating Role of Environmental Commitment and Moderation of Transformational Leadership. *Frontiers in Psychology*, 12(October), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710050>

- Lasisi, T. T., Ozturen, A., & Eluwole, K. K. (2019). Explicating Innovation-Based Human Resource Management's Influence on Employee Satisfaction and Performance. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1181-1203. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2019-0319>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (S. Susan (ed.)). PT Remaja Rosdakarya.
- Muliana, Suleman, A. R., Arif, N. F., Simatupang, S., Sitepu, C. N., Putra, A. H. P. K., Sudirman, A., & Sherly. (2020). *Pengantar Manajemen* (Cetakan 1). Yayasan Kita Menulis.
- Mulyono, S., Sari, A. P., Sudirman, A., Silalahi, I. V., Maulida, E., Aprilia, H. D., Tenrisau, M. A., Susanto, E., Hendrayani, E., Taufik, M., Husniadi, & Hardjono, B. (2021). *Pengantar Manajemen*. Media Sains Indonesia.
- Obeidat, S. M. (2016). The Link Between e-HRM use and HRM Effectiveness: an Empirical Study. *Personnel Review*, 7(411), 397-412. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/PR-04-2015-0111>
- Purba, R. A., Sudarso, A., Silitonga, H. P., Sisca, Supitriyani, Yusmanizar, Nainggolan, L. E., Sudirman, A., Widayastuti, R. D., & Novita, A. D. (2020). *Aplikasi Teknologi Informasi Teori & Implementasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Silalahi, M., Komariyah, I., Sari, A. P., Purba, S., Sudirman, A., & Purba, P. (2020). *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Stephen, P. R., & Coutler, M. (2010). *Manajemen* (Edisi 10). Erlangga.
- Suparwi. (2018). Urgensi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Di Era Kontemporer A . Pendahuluan cepat , baik perubahan dunia itu sendiri , perubahan masyarakat dan agar bisnis yang di jalankannya mampu memberi arah terhadap selera konsumen . Karena mengikuti tren. *Jurnal Penelitian*, 12(1), 85-110.

Suryani, N. K., Riswandi, P., Hasbi, I., Rochmi, A., Hasan, M., Sudirman, A., Yuniarti, R., & Arta, I. P. S. (2021). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Widina Bhakti Persada.

TENTANG PENULIS



Vivi Candra, S.E.,M.M, lahir di Langsa pada tanggal 02 Juli 1977, penulis memperoleh gelar Sarjana Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada tahun 2011. Selanjutnya penulis meraih gelar Magister Manajemen dari program Magister Manajemen diperoleh dari Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen Medan dengan Konsentrasi

Manajemen Sumber Daya Manusia dan lulus pada tahun 2018. Penulis saat ini aktif mengajar sebagai dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pada Program Studi Manajemen serta aktif membidangi akademik.

email : vfitrawan@gmail.com

BAB 10

PENGUNAAN TEKNOLOGI DALAM PENGEMBANGAN SDM

Andini Grace Tinia, S.E., M.M

A. Pendahuluan

Dalam beberapa dekade terakhir, perkembangan teknologi telah membawa perubahan besar dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam dunia kerja dan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Teknologi tidak hanya berperan dalam meningkatkan efisiensi operasional perusahaan, tetapi juga dalam mengubah cara organisasi merekrut, melatih, dan mengembangkan karyawannya. Dengan munculnya kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*), analitik data, serta *platform* digital, pendekatan tradisional dalam pengelolaan SDM semakin bergeser menuju sistem yang lebih modern, berbasis data, dan otomatisasi.

Digitalisasi dalam pengelolaan SDM membuka peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan efektivitas berbagai proses, mulai dari rekrutmen, pelatihan, hingga evaluasi kinerja. Teknologi seperti *Applicant Tracking System* (ATS) membantu perusahaan menyaring kandidat secara lebih cepat dan efisien, sementara *Learning Management System* (LMS) memungkinkan pelatihan karyawan dilakukan secara fleksibel dan berbasis kebutuhan spesifik. Selain itu, analitik data juga memberikan wawasan mendalam bagi manajemen dalam mengambil keputusan strategis terkait pengelolaan talenta, perencanaan suksesi, hingga retensi karyawan.

Di sisi lain, kemajuan teknologi juga menuntut tenaga kerja untuk lebih adaptif terhadap perubahan. Karyawan di era digital perlu memiliki keterampilan baru, tidak hanya dalam aspek teknis, tetapi juga dalam keterampilan berpikir kritis, kolaborasi, dan inovasi. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menyediakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan serta pengembangan keterampilan berbasis teknologi. Konsep seperti *upskilling* dan *reskilling* menjadi semakin relevan dalam menjaga daya saing tenaga kerja di tengah transformasi digital.

Meskipun teknologi menawarkan berbagai manfaat dalam pengembangan SDM, tantangan tetap ada. Salah satu isu utama adalah kesiapan organisasi dan karyawan dalam mengadopsi teknologi baru. Beberapa perusahaan menghadapi hambatan dalam hal infrastruktur digital, anggaran, serta resistensi terhadap perubahan. Selain itu, aspek etika dan privasi data juga menjadi perhatian, terutama dalam penggunaan AI dan analitik data untuk mengelola kinerja karyawan. Oleh karena itu, implementasi teknologi dalam SDM harus dilakukan dengan strategi yang matang, memperhatikan aspek regulasi, keamanan data, serta keseimbangan antara otomatisasi dan sentuhan manusia.

Bab ini akan membahas secara mendalam bagaimana teknologi dapat dimanfaatkan secara efektif dalam pengembangan SDM, mencakup berbagai aspek seperti rekrutmen digital, e-learning, analitik data, hingga penggunaan AI dalam manajemen kinerja. Dengan memahami perkembangan teknologi dan dampaknya terhadap SDM, diharapkan organisasi dan individu dapat lebih siap menghadapi era transformasi digital serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, inovatif, dan berkelanjutan.

B. Konsep Dasar Teknologi dalam Pengembangan SDM

Teknologi dalam SDM mencakup berbagai sistem dan aplikasi yang mendukung fungsi-fungsi HR seperti *Human Resource Information System (HRIS)*, *Applicant Tracking System (ATS)*, serta *Learning Management System (LMS)*. Teknologi adalah alat dan sistem yang mengubah cara kita hidup, bekerja, dan berinteraksi (Schwab, 2016). Schwab menekankan bahwa teknologi mencakup inovasi dalam berbagai bentuk, mulai dari kecerdasan buatan hingga teknologi blockchain, yang mengubah hampir semua aspek kehidupan. Teknologi informasi adalah penggunaan komputer bersama dengan sistem informasi untuk menghasilkan informasi yang relevan bagi pengguna. Dengan dukungan teknologi informasi yang tepat, sebuah organisasi dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan daya saingnya di pasar (Laudon and Laudon, 2016). Sementara itu, (Snell, Morris and Bohlander, 2020) mendefinisikan teknologi SDM sebagai pemanfaatan sistem digital untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen SDM.

Teknologi telah mengubah cara SDM beroperasi secara signifikan. Dulu, tugas-tugas SDM dilakukan secara manual dan memakan waktu. Namun, dengan munculnya teknologi, banyak proses SDM yang telah diotomatiskan. Evolusi teknologi ini berawal dari sistem berbasis kertas menuju otomatisasi berbasis AI dan *big data* (Brynjilfsson and McAfee, 2017). Dengan meningkatnya jumlah data karyawan, teknologi seperti *People Analytics* semakin banyak digunakan untuk mengambil keputusan berbasis bukti. Menurut (Marler and Boudreau, 2017) evolusi teknologi dalam manajemen SDM dapat dilihat dari beberapa tahapan:

1. Era Manual: Proses SDM dilakukan secara manual dengan menggunakan dokumen kertas dan spreadsheet.
2. Era Komputerisasi: Penggunaan komputer dan perangkat lunak sederhana untuk mengelola data karyawan dan gaji.
3. Era Internet: Munculnya platform rekrutmen online, sistem manajemen pembelajaran, dan perangkat lunak SDM berbasis web.

4. Era Cloud: Penggunaan teknologi cloud untuk menyimpan dan mengakses data SDM secara online, serta integrasi dengan aplikasi lain.
5. Era AI: Pemanfaatan kecerdasan buatan (AI) dan *machine learning* untuk analisis data SDM, otomatisasi tugas, dan personalisasi pengalaman karyawan.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa teknologi Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada penerapan teknologi dalam manajemen dan pengelolaan tenaga kerja untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan pengembangan karyawan dalam suatu organisasi. Teknologi ini melibatkan penggunaan perangkat lunak dan sistem informasi untuk mengotomatisasi berbagai proses SDM, seperti rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, manajemen absensi, serta pengelolaan data karyawan.

C. Ruang Lingkup Teknologi SDM

Teknologi SDM mencakup penerapan sistem informasi untuk mendukung proses manajemen karyawan, mulai dari rekrutmen, pengembangan, evaluasi kinerja, hingga perencanaan karier. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data (Hendry, Jenkins and Zadeh, 2017). Sementara itu, (Dessler, 2017) menjelaskan bahwa ruang lingkup teknologi SDM mencakup berbagai aspek, antara lain:

1. Perekrutan dan Seleksi: Sistem pelacakan pelamar (ATS), *platform* rekrutmen *online*, dan alat penilaian kandidat.
2. Administrasi SDM: Sistem informasi SDM (HRIS), manajemen data karyawan, pengelolaan gaji dan tunjangan.
3. Pembelajaran dan Pengembangan: Sistem manajemen pembelajaran (LMS), *platform* pelatihan *online*, dan alat pengembangan keterampilan.
4. Manajemen Kinerja: Sistem penilaian kinerja, umpan balik 360 derajat, dan alat manajemen tujuan.

5. Kompensasi dan Tunjangan: Perangkat lunak penggajian, platform manajemen tunjangan, dan alat analisis kompensasi.
6. Manajemen Bakat: Sistem manajemen bakat, perencanaan suksesi, dan alat pengembangan karir.
7. Analisis SDM: Alat analisis data SDM, dasbor kinerja, dan laporan SDM.

Ruang lingkup teknologi SDM melibatkan penggunaan berbagai teknologi dan sistem untuk mendukung manajemen SDM secara lebih efisien, berbasis data, dan terintegrasi dengan proses bisnis lainnya. Secara keseluruhan, teknologi SDM berperan penting dalam mendukung organisasi untuk mengelola dan mengembangkan potensi tenaga kerja secara lebih efektif di era digital.

D. Peran Teknologi dalam Pengembangan SDM

Teknologi memainkan peran penting dalam setiap tahap siklus hidup karyawan, mulai dari perekrutan hingga pemisahan (Stone, 2016).

1. Perekrutan: Teknologi membantu mencari kandidat yang berkualitas, menyederhanakan proses aplikasi, dan mempercepat seleksi.
2. *Onboarding*: Teknologi memfasilitasi proses orientasi karyawan baru, memberikan akses ke informasi penting, dan membantu mereka beradaptasi dengan cepat.
3. Pengembangan: Teknologi menyediakan *platform* pembelajaran *online*, pelatihan yang dipersonalisasi, dan alat pengembangan keterampilan untuk meningkatkan kompetensi karyawan.
4. Kinerja: Teknologi memungkinkan pemantauan kinerja secara *real-time*, umpan balik yang konstruktif, dan manajemen tujuan yang efektif.
5. Retensi: Teknologi membantu menganalisis data karyawan untuk mengidentifikasi risiko pengunduran diri dan memberikan solusi yang dipersonalisasi untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

6. Pemisahan: Teknologi memfasilitasi proses administrasi pemisahan karyawan, pengelolaan dokumen, dan *exit interview*.

Dengan memanfaatkan teknologi, perusahaan dapat mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia, memberikan pengalaman yang lebih baik bagi karyawan, serta mempermudah proses pengambilan keputusan terkait SDM.

E. Digitalisasi dalam Rekrutmen dan Seleksi

Proses rekrutmen dan seleksi telah mengalami transformasi besar dengan hadirnya teknologi digital. *E-recruitment*, *Applicant Tracking System (ATS)*, *Artificial Intelligence (AI)*, dan gamifikasi memungkinkan perusahaan menyaring ribuan pelamar secara lebih cepat dan efisien.

1. *E-Recruitment* merupakan proses rekrutmen yang dilakukan secara elektronik melalui platform *online*. Ini mencakup publikasi lowongan kerja di *website* perusahaan, portal karir, atau media sosial, serta penerimaan aplikasi secara online.
2. *Applicant Tracking System (ATS)* merupakan software yang membantu perusahaan mengelola proses rekrutmen dari awal hingga akhir. ATS dapat digunakan untuk:
 - a. Menerima dan menyimpan aplikasi kandidat.
 - b. Menyaring kandidat berdasarkan kata kunci atau kriteria tertentu.
 - c. Mengelola jadwal wawancara.
 - d. Memberikan umpan balik kepada kandidat.
3. *Artificial Intelligence (AI)* digunakan dalam proses seleksi yakni dalam hal analisis CV, wawancara virtual, maupun tes kepribadian. AI semakin banyak digunakan dalam proses seleksi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
4. Gamifikasi

Gamifikasi adalah penggunaan elemen permainan dalam konteks non-permainan. Dalam rekrutmen, gamifikasi dapat digunakan untuk:

- a. Menarik Kandidat: Membuat proses rekrutmen lebih menarik dan interaktif.

- b. Menilai Keterampilan: Menggunakan *game* untuk menilai keterampilan kandidat, seperti kemampuan memecahkan masalah atau kerja tim.
- c. Meningkatkan *Brand Awareness*: Meningkatkan kesadaran merek perusahaan di kalangan kandidat.

Menurut (LinkedIn Talent Solutions, 2022), 67% perusahaan telah menggunakan AI dalam proses seleksi awal untuk mengidentifikasi kandidat yang sesuai. Selain itu, gamifikasi dalam rekrutmen menjadi tren baru dalam menarik talenta terbaik, di mana perusahaan menggunakan simulasi berbasis *game* untuk mengukur keterampilan kandidat (Chamoro, Premuzic., 2019). Studi kasus dari Unilever menunjukkan bahwa penggunaan AI dalam seleksi berbasis video *interview* meningkatkan efisiensi rekrutmen hingga 50%. Digitalisasi telah mengubah cara perusahaan melakukan rekrutmen dan seleksi. Dengan memanfaatkan teknologi seperti *e-recruitment*, ATS, AI, dan gamifikasi, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas proses rekrutmen mereka. Hal ini pada akhirnya akan membantu perusahaan mendapatkan talenta terbaik yang sesuai dengan kebutuhan.

F. Teknologi dalam Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Teknologi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dapat menggunakan *Learning Management System (LMS)*, *Virtual Reality (VR)* dan *Augmented Reality (AR)*.

1. *Learning Management System (LMS)*

Learning Management System (LMS) adalah *platform* perangkat lunak yang digunakan untuk mengelola dan menyampaikan materi pembelajaran secara online. LMS memungkinkan perusahaan untuk: membuat dan mendistribusikan kursus pelatihan, melacak kemajuan dan kinerja karyawan dalam pelatihan, mengelola sertifikasi dan lisensi, serta menyediakan forum diskusi dan kolaborasi.

2. *Virtual Reality (VR)*

Virtual Reality (VR) merupakan teknologi yang menciptakan lingkungan virtual yang imersif, memungkinkan karyawan untuk merasakan pengalaman pelatihan yang realistis. Contohnya, pelatihan K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja) di lingkungan pabrik virtual.

3. *Augmented Reality (AR)*

Augmented Reality (AR) merupakan teknologi yang menggabungkan dunia nyata dengan elemen virtual, memberikan informasi tambahan atau instruksi interaktif. Contohnya, teknisi menggunakan tablet AR untuk melihat diagram perbaikan mesin secara *real-time*.

Learning Management System (LMS) memungkinkan perusahaan menyelenggarakan pelatihan karyawan secara fleksibel dan berbasis data. Clark (2020) menekankan bahwa pembelajaran berbasis teknologi, seperti *microlearning* dan *mobile learning*, meningkatkan efektivitas transfer pengetahuan karena dapat diakses kapan saja. *Virtual Reality (VR)* dan *Augmented Reality (AR)* juga digunakan dalam pelatihan industri, misalnya di bidang medis dan manufaktur. (Siemens, 2014) mencatat bahwa AI dapat menyesuaikan materi pelatihan dengan kebutuhan spesifik setiap karyawan, sehingga menciptakan pengalaman pembelajaran yang lebih personal.

Dengan memanfaatkan *Learning Management System (LMS)*, *Virtual Reality (VR)* dan *Augmented Reality (AR)* maka perusahaan dapat menciptakan program pelatihan yang lebih menarik, efektif, dan personal. Hal ini akan membantu meningkatkan kompetensi karyawan dan daya saing organisasi di era digital.

G. Penggunaan Teknologi dalam Manajemen Kinerja dan Pengembangan Karir

Penggunaan teknologi dalam manajemen kinerja dan pengembangan karir meliputi beberapa hal berikut ini:

1. Sistem Manajemen Kinerja Digital

Sistem manajemen kinerja digital adalah platform perangkat lunak yang membantu perusahaan merencanakan, memantau, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja karyawan secara digital. Sistem manajemen kinerja digital memiliki beberapa fitur, yakni:

- a. Penetapan tujuan (KPI) secara terukur.
- b. Pemantauan kinerja *real-time*.
- c. Umpan balik berkelanjutan.
- d. Penilaian kinerja 360 derajat.
- e. Integrasi dengan sistem lain (misalnya, *Learning Management System*).

Manfaat dari adanya sistem manajemen kinerja digital yaitu dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi proses manajemen kinerja, memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi antara manajer dan karyawan, serta memberikan data dan wawasan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik.

2. People Analytics dalam Evaluasi Kinerja

People analytics adalah penggunaan data dan analisis statistik untuk memahami dan meningkatkan kinerja karyawan. Penggunaan *People Analytics* dalam evaluasi kinerja, diantaranya:

- a. Mengidentifikasi pola dan tren kinerja.
- b. Memprediksi kinerja karyawan di masa depan.
- c. Mengukur dampak program pelatihan dan pengembangan.
- d. Mengidentifikasi karyawan berkinerja tinggi dan berisiko rendah.

3. AI dalam Perencanaan Pengembangan Karir

AI dapat menganalisis data kinerja, minat, dan keterampilan karyawan untuk memberikan rekomendasi karir yang dipersonalisasi. AI memiliki beberapa fitur, yakni:

- a. Rekomendasi jalur karir.
- b. Identifikasi kesenjangan keterampilan.
- c. Rekomendasi program pelatihan dan pengembangan.
- d. *Mentoring* dan *coaching virtual*.

4. Penggunaan Big Data dalam Pengambilan Keputusan SDM

Big Data merupakan kumpulan data yang sangat besar dan kompleks yang sulit diolah menggunakan metode konvensional.

Penggunaan big data dalam SDM diantaranya:

- a. Menganalisis data karyawan, data eksternal (misalnya, tren pasar), dan data bisnis untuk mendapatkan wawasan yang lebih komprehensif.
- b. Mengidentifikasi tren dan peluang.
- c. Membuat keputusan yang lebih strategis dan berbasis data.

Contoh penggunaan big data dalam SDM yaitu menganalisis data untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover* karyawan.

Sistem Manajemen Kinerja Digital memungkinkan organisasi untuk melakukan evaluasi karyawan secara *real-time*. *People Analytics* digunakan untuk menganalisis kinerja individu dan tim berdasarkan data aktual. Menurut laporan (Gartner, 2022), 62% perusahaan telah mengadopsi AI dalam pengelolaan kinerja. AI juga membantu dalam perencanaan karir dengan memberikan rekomendasi jalur pengembangan berbasis kompetensi karyawan. Studi kasus dari Microsoft menunjukkan bahwa implementasi manajemen kinerja berbasis data meningkatkan produktivitas karyawan hingga 30%.

H. Teknologi dalam *Employee Engagement* dan Retensi Karyawan

Teknologi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan *employee engagement* dan retensi karyawan di era digital saat ini. Aplikasi dan *platform* komunikasi internal adalah alat digital yang digunakan perusahaan untuk memfasilitasi komunikasi dan interaksi antar karyawan. Contoh aplikasi dan *platform* komunikasi internal, yaitu:

1. *Intranet*: Portal internal perusahaan untuk berbagi informasi, berita, dan sumber daya.
2. *Chatting* dan *messaging*: Aplikasi untuk komunikasi real-time antar karyawan atau tim.
3. *Video conferencing*: Alat untuk mengadakan rapat atau presentasi virtual.
4. *Social media internal*: Platform mirip media sosial untuk berbagi informasi dan berinteraksi antar karyawan.

Sementara itu, *Employee Experience Platform* (EXP) adalah *platform* terintegrasi yang menyediakan berbagai alat dan sumber daya untuk meningkatkan pengalaman karyawan di semua tahap siklus kerja yang memiliki fitur: komunikasi dan kolaborasi, pembelajaran dan pengembangan, pengakuan dan penghargaan, *feedback* dan survei, serta manajemen kinerja.

Keterlibatan karyawan dapat ditingkatkan dengan penggunaan aplikasi komunikasi internal seperti Slack dan Microsoft Teams. Teknologi AI juga digunakan dalam analisis kepuasan karyawan melalui *sentiment analysis*. *Employee Experience Platform* membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan berbasis data. Studi dari McKinsey (2023) menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi teknologi engagement mengalami peningkatan retensi karyawan sebesar 25%.

I. Transformasi Digital dan Budaya Organisasi

Transformasi digital mempengaruhi budaya organisasi, terutama dalam model kerja *hybrid* dan *remote*. *Digital Leadership* menjadi kunci dalam memimpin perubahan ini. Kepemimpinan berbasis data memungkinkan pengambilan keputusan yang

lebih akurat. Selain itu, keamanan data karyawan menjadi prioritas dalam pengelolaan SDM digital, terutama dengan adanya regulasi. Teknologi telah mengubah cara bekerja secara fundamental. Beberapa peran teknologi dalam mengubah budaya kerja meliputi:

1. **Fleksibilitas:** Teknologi memungkinkan kerja jarak jauh dan jam kerja fleksibel, meningkatkan keseimbangan hidup dan kerja karyawan.
2. **Kolaborasi:** *Platform* digital memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi antar tim, bahkan lintas geografis.
3. **Efisiensi:** Otomatisasi tugas-tugas rutin membebaskan karyawan untuk fokus pada pekerjaan yang lebih strategis dan kreatif.
4. **Pembelajaran:** Akses mudah ke informasi dan sumber daya pembelajaran *online* memungkinkan karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan.

Di era digital, pemimpin tidak hanya harus memahami teknologi, tetapi juga mampu memanfaatkannya untuk membuat keputusan yang lebih baik. *Digital leadership* adalah gaya kepemimpinan yang memanfaatkan data dan teknologi untuk:

1. **Menginspirasi:** Pemimpin digital mengkomunikasikan visi dan strategi organisasi secara efektif melalui saluran digital.
2. **Memotivasi:** Pemimpin digital memberdayakan karyawan dengan alat dan sumber daya digital yang dibutuhkan untuk sukses.
3. **Mengambil Keputusan:** Pemimpin digital menggunakan data untuk memahami tren pasar, perilaku pelanggan, dan kinerja karyawan, sehingga dapat membuat keputusan yang lebih tepat.
4. **Implementasi teknologi SDM (Sumber Daya Manusia)** seringkali membutuhkan perubahan besar dalam proses dan budaya kerja.

Manajemen perubahan yang efektif sangat penting untuk memastikan transisi yang mulus. Beberapa hal yang perlu diperhatikan:

1. Komunikasi: Komunikasikan manfaat teknologi baru kepada karyawan secara jelas dan transparan.
2. Pelatihan: Sediakan pelatihan yang memadai agar karyawan dapat menggunakan teknologi baru dengan percaya diri.
3. Dukungan: Berikan dukungan teknis dan emosional kepada karyawan selama masa transisi.
4. Evaluasi: Evaluasi efektivitas implementasi teknologi dan lakukan penyesuaian jika diperlukan.

Dalam era digital, data karyawan menjadi aset berharga bagi organisasi. Namun, penting untuk diingat bahwa data ini juga bersifat pribadi dan sensitif. Organisasi harus memiliki kebijakan dan prosedur yang kuat untuk memastikan keamanan data dan privasi karyawan. Beberapa hal yang perlu diperhatikan:

1. Enkripsi: Enkripsi data untuk melindungi informasi dari akses yang tidak sah.
2. Kontrol Akses: Batasi akses ke data karyawan hanya kepada mereka yang berhak.
3. Kepatuhan: Patuhi peraturan dan undang-undang terkait privasi data, seperti *General Data Protection Regulation* (GDPR) atau yang berlaku di Indonesia.

Transformasi digital adalah keniscayaan bagi organisasi yang ingin tetap kompetitif di era modern. Dengan memahami peran teknologi, menerapkan kepemimpinan digital yang efektif, mengelola perubahan dengan baik, dan menjaga keamanan data, organisasi dapat memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kinerja, produktivitas, dan kebahagiaan karyawan.

J. Tren Masa Depan Teknologi dalam Pengembangan SDM

Masa depan teknologi dalam SDM melibatkan AI yang lebih canggih, penggunaan *blockchain* dalam verifikasi data karyawan, serta penerapan *metaverse* untuk pelatihan dan

kolaborasi. (Deloitte, 2023) memprediksi bahwa dalam lima tahun ke depan, 80% perusahaan akan beralih ke sistem SDM berbasis AI. Perusahaan yang bersiap menghadapi perubahan ini akan memiliki keunggulan kompetitif dalam mengelola SDM yang dimilikinya.

Kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi terus berkembang pesat dan berperan penting dalam berbagai aspek kehidupan manusia. Di masa depan, teknologi ini akan semakin terintegrasi dalam berbagai industri, meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi. Kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi memainkan peran penting dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM). Dengan kemajuan teknologi, proses rekrutmen, pelatihan, pengelolaan karyawan, serta peningkatan keterampilan tenaga kerja dapat dilakukan dengan lebih efisien dan efektif. Berikut adalah beberapa aspek utama bagaimana AI dan otomatisasi akan membentuk masa depan pengembangan SDM:

1. Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

AI memungkinkan perusahaan untuk melakukan proses rekrutmen yang lebih cepat dan objektif. AI dapat menganalisis ribuan CV dalam hitungan detik dan menyeleksi kandidat yang paling sesuai dengan kriteria pekerjaan.. Chatbot atau sistem wawancara berbasis AI dapat menilai respons kandidat menggunakan analisis bahasa dan ekspresi wajah. AI dapat membantu mengurangi bias dalam seleksi karyawan dengan menilai kandidat berdasarkan data objektif.

2. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

AI dan otomatisasi dapat meningkatkan efektivitas pelatihan SDM dengan pendekatan yang lebih personal dan interaktif. AI dapat menyesuaikan materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan tingkat pemahaman masing-masing karyawan. Penggunaan virtual reality (VR) dan augmented reality (AR) berbasis AI memungkinkan karyawan untuk berlatih dalam lingkungan yang realistis tanpa risiko.

Chatbot atau asisten AI dapat memberikan saran, jawaban, dan rekomendasi pembelajaran yang relevan.

3. Manajemen Kinerja dan Produktivitas

AI dapat membantu perusahaan mengelola kinerja karyawan dengan lebih akurat dan berbasis data. AI dapat menganalisis data kerja karyawan untuk memberikan umpan balik langsung tentang produktivitas dan efisiensi. AI dapat menganalisis tingkat kepuasan dan motivasi karyawan melalui survei dan komunikasi internal. AI dapat mengidentifikasi karyawan berkinerja tinggi dan secara otomatis memberikan penghargaan atau insentif.

4. Peningkatan Efisiensi Administrasi SDM

AI dan otomatisasi mengurangi beban administratif yang bersifat rutin, sehingga tim HR dapat fokus pada strategi pengembangan SDM. Sistem berbasis AI dapat secara otomatis mencatat dan mengelola jadwal karyawan. Chatbot SDM Membantu menjawab pertanyaan karyawan tentang kebijakan perusahaan, tunjangan, dan prosedur internal tanpa perlu intervensi langsung dari tim HR. AI dapat menganalisis tren pasar dan data internal untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan.

5. Adaptasi dan Reskilling di Era Digital

Dengan meningkatnya otomatisasi, banyak pekerjaan tradisional akan tergantikan oleh teknologi. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan tenaga kerja mereka tetap relevan melalui:

- a. Program *Reskilling* dan *Upskilling*: AI dapat mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan di masa depan dan merekomendasikan pelatihan yang sesuai untuk karyawan.
- b. Pemetaan Karir Berbasis AI: AI dapat membantu karyawan memahami jalur karir yang paling sesuai dengan keterampilan dan minat mereka.
- c. Pelatihan Berkelanjutan: AI dapat secara otomatis merekomendasikan kursus atau pelatihan yang relevan berdasarkan perkembangan industri dan teknologi.

AI dan otomatisasi akan menjadi katalis utama dalam transformasi pengembangan SDM. Dengan penerapan teknologi ini, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, mempercepat proses rekrutmen, memperbaiki pelatihan karyawan, dan memastikan tenaga kerja tetap relevan di era digital. Namun, untuk memaksimalkan manfaatnya, perusahaan harus tetap memperhatikan aspek etika, privasi, dan adaptasi tenaga kerja agar perubahan ini dapat memberikan dampak positif secara menyeluruh.

K. Tantangan dan Peluang Implementasi Teknologi dalam Pengembangan SDM

Implementasi teknologi SDM tidak selalu mudah. Ada beberapa tantangan yang perlu diatasi, antara lain:

1. Biaya: Investasi awal dalam teknologi SDM bisa mahal.
2. Kompleksitas: Beberapa sistem teknologi SDM kompleks dan sulit digunakan.
3. Resistensi: Karyawan mungkin menolak atau menentang terhadap perubahan dan teknologi baru.
4. Keamanan: Data SDM sensitif dan perlu dilindungi dari akses yang tidak sah.

Namun, ada juga peluang besar yang dapat diperoleh dari implementasi teknologi SDM, antara lain:

1. Efisiensi: Otomatisasi proses SDM dapat menghemat waktu dan biaya.
2. Efektivitas: Teknologi dapat membantu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan SDM.
3. Produktivitas: Karyawan dapat lebih produktif dengan bantuan teknologi.
4. Pengalaman Karyawan: Teknologi dapat meningkatkan pengalaman karyawan melalui fleksibilitas kerja dan akses mudah ke informasi.

Dengan mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang, teknologi SDM dapat menjadi alat yang sangat berharga untuk meningkatkan kinerja dan kesuksesan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Brynjilfsson, E. and McAfee, A. (2017) *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York: W. W. Norton & Company.
- Chamoro, Premuzic., E. a. (2019) *The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is the Key to Unlocking Human Potential*. London: Piatkus.
- Deloitte (2023) *Global Human Capital Trends Report*.
- Dessler, G. (2017) *Human Resource Management*. London: Pearson Education Limited.
- Gartner (2022) *HR Technology Trends: Enhancing Workforce Performance through AI*.
- Hendry, C., Jenkins, J. and Zadeh, A. (2017) *Human Resource Management in a Business Context*. 2nd edn. Routledge.
- Laudon, K.C. and Laudon, J.P. (2016) *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. 14th edn. Pearson.
- LinkedIn Talent Solutions (2022) *The Future of Recruiting: AI and Data-Driven Hiring*.
- Marler, J.H. and Boudreau, J.W. (2017) 'An evidence-based review of HR analytics', *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), pp. 3–26.
- Schwab, K. (2016) *The Fourth Industrial Revolution*.
- Siemens, G. (2014) 'Learning Analytics: The Emergence of a Dicipline', *American Behavioral Scientist* [Preprint].
- Snell, S., Morris, S. and Bohlander, G. (2020) *Managing Human Resources*. Boston: Cengage Learning.
- Stone, E. (2016) *Human Resource Management*. London: Kogan Page Publishers.

TENTANG PENULIS



Andini Grace Tinia, S.E., M.M., Penulis merupakan dosen tetap di Universitas Galuh tepatnya pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi. Penulis memiliki minat dan fokus penelitian serta penulisan dalam bidang Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Manajemen Strategi, dan Ekonomi

Kreatif. Dedikasi penulis terhadap dunia pendidikan diwujudkan melalui pengajaran dan bimbingan kepada mahasiswa, serta aktif dalam berbagai kegiatan penelitian dan publikasi ilmiah. Selain mengajar, penulis juga terlibat aktif dalam berbagai kegiatan pengabdian kepada masyarakat, menerapkan ilmu untuk memberikan kontribusi positif bagi lingkungan sekitar. Karya-karya yang dihasilkan tidak hanya mencerminkan pemahaman yang mendalam terhadap teori dan konsep manajemen, tetapi juga kaya akan studi kasus dan contoh praktis yang relevan dengan kondisi terkini.

E-mail : andinigrace@unigal.ac.id

BAB 11

LEADER HUMILITY DAN PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT

Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si

A. Pendahuluan

Leader humility dan *psychological empowerment* adalah dua konsep yang saling terkait dan penting dalam konteks kepemimpinan modern. *Leader humility* atau kerendahan hati pemimpin merujuk pada sikap seorang pemimpin yang terbuka terhadap umpan balik, mengakui keterbatasan mereka, dan menghargai kontribusi orang lain. Kerendahan hati ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif, di mana setiap anggota tim merasa dihargai dan didengar. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya menjadi pengarah tetapi juga pendukung pertumbuhan timnya (Morris et al., 2005).

Salah satu aspek utama dari *leader humility* adalah kemampuan untuk mengakui kesalahan. Ketika pemimpin menunjukkan kerendahan hati dengan mengakui bahwa mereka tidak selalu benar, mereka membangun rasa percaya dalam tim. Kepercayaan ini menjadi dasar untuk menciptakan hubungan kerja yang sehat, di mana anggota tim merasa nyaman untuk berbagi ide dan memberikan umpan balik tanpa rasa takut akan penolakan atau hukuman. Di sisi lain, *psychological empowerment* atau pemberdayaan psikologis merujuk pada proses di mana individu merasa memiliki kontrol, kompetensi, dan makna dalam pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa diberdayakan secara psikologis, mereka cenderung lebih termotivasi, proaktif, dan berkontribusi lebih besar terhadap tujuan organisasi. Pemimpin dengan kerendahan hati dapat

memainkan peran penting dalam menciptakan pemberdayaan ini dengan cara memberikan wewenang dan mendukung otonomi karyawan. (Alotaibi et al., 2020)

Sikap rendah hati pemimpin dapat meningkatkan psychological empowerment dengan cara memberikan pengakuan terhadap keahlian dan kontribusi anggota tim. Dengan mendengarkan ide-ide mereka dan menghargai inisiatif yang diambil, pemimpin mendorong karyawan untuk merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki arti dan dampak yang signifikan (Hekman, 2013). Hal ini meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja karyawan. Kerendahan hati pemimpin juga berkontribusi pada pengembangan kompetensi karyawan. Pemimpin yang rendah hati cenderung lebih terbuka untuk memberikan bimbingan, pelatihan, dan umpan balik yang konstruktif. Dengan demikian, karyawan memiliki kesempatan untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan mereka, yang pada gilirannya memperkuat rasa kompetensi dan kesiapan mereka untuk menghadapi tantangan kerja (Rego et al., 2017).

Hubungan antara *leader humility* dan *psychological empowerment* juga terlihat dalam cara pemimpin mendelegasikan tugas. Pemimpin yang rendah hati memahami bahwa mereka tidak harus mengontrol setiap aspek pekerjaan. Sebaliknya, mereka percaya pada kemampuan timnya untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas secara mandiri. Delegasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga memperkuat rasa otonomi dan tanggung jawab karyawan. Lingkungan kerja yang diciptakan oleh pemimpin dengan sikap rendah hati sering kali lebih inklusif dan mendukung inovasi (Alagarsamy et al., 2023). Karyawan yang merasa diberdayakan secara psikologis lebih mungkin untuk berani mengambil risiko dan menyampaikan ide-ide kreatif. Mereka merasa didukung untuk mencoba pendekatan baru tanpa takut akan kegagalan, karena mereka tahu bahwa pemimpinnya bersikap terbuka dan mendukung.

Leader humility juga dapat membantu mengelola konflik di tempat kerja. Pemimpin yang rendah hati cenderung lebih fokus pada solusi daripada mencari kesalahan, yang menciptakan suasana kerja yang positif. Ketika konflik dikelola dengan cara yang adil dan inklusif, anggota tim merasa lebih diberdayakan untuk menyelesaikan masalah secara kolektif dan membangun hubungan yang lebih kuat (Ye et al., 2020). Selain itu, kombinasi antara kerendahan hati pemimpin dan pemberdayaan psikologis menciptakan budaya organisasi yang sehat. Budaya ini ditandai dengan rasa saling percaya, kolaborasi, dan komitmen terhadap tujuan bersama. Karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian integral dari organisasi dan memiliki peran penting dalam keberhasilannya.

B. Perkembangan Teori Kepemimpinan dan Lahirnya *Leader Humility*

Seseorang yang tergabung dalam organisasi, apakah karena pekerjaan (*job*) maupun karena minat/hobby yang sama, atau karena kepentingan politik maupun minat sosial lainnya yang sama. Sangat penting untuk mempelajari dan memahami perilaku organisasi. Agar memiliki pandangan dan pemahaman yang sama tentang motif dan kepentingan setiap orang dalam berorganisasi. Pada sisi lain ada kepentingan atau tujuan dari organisasi agar bisa menyelaraskan antara motif dan kepentingan pribadi maupun kelompok guna efektivitas organisasi (Swain, 2012).

Bagi setiap individu dalam organisasi berkepentingan dalam hal ini agar memudahkan ketika menyesuaikan diri antar pribadi dalam organisasi yang dimasuki sehingga bisa sejalan dan berkesinambungan (Muliana et al., 2020). Karena pimpinan akan berhadapan dengan banyak orang dari berbagai latar belakang dan kepentingan di dalam lingkungan organisasi. Apalagi dengan kondisi dunia yang semakin global yang ditunjang pula dengan kemajuan teknologi informasi serta komunikasi yang semakin canggih Adanya kemajuan dunia teknologi saat ini dan ke depan yang semakin cepat dan massif,

membawa perubahan para perilaku orang-orang maupun budaya kerja dalam organisasi (Hartini et al., 2021).

Bagi seorang pimpinan, lebih-lebih di era globalisasi saat ini dan ke depan, harus memiliki kemampuan memilih focus dalam mengelola sumber daya manusia dan juga dalam menjalankan organisasi. Sehingga bisa menyatukan perbedaan diantara orang-orang (manusia yang ada dalam organisasi) serta tujuan masing-masing orang yang bergabung dalam organisasi sebagai faktor penting untuk dikelola dengan baik. Sehingga bisa menjadikan perbedaan sebagai modal dan potensi yang bisa makin mendukung bagi kemajuan organisasi ke depan. Perilaku individu manusia yang bergabung atau masuk dalam suatu organisasi akan membentuk perilaku organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu studi tentang aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau dalam suatu kelompok tertentu. Organisasi bisa mempengaruhi perilaku orang-orangnya, atau sebaliknya, perilaku individual bisa mempengaruhi dan membentuk perilaku organisasi. Mengingat masalah perilaku ini adalah hal yang sangat dinamis karena menyangkut manusia yang selalu dinamis. Sehingga perilaku organisasi pun berkembang seiring dengan perubahan manusia atau orang-orangnya maupun perkembangan masyarakat dengan berbagai peradaban yang berhasil dicapai.

Memasuki akhir abad ke-20, teori kepemimpinan transformasional muncul sebagai respons terhadap kebutuhan akan pemimpin yang dapat menginspirasi dan memotivasi perubahan. Kepemimpinan transformasional menyoroti pentingnya visi, pengaruh idealis, dan perhatian terhadap pengembangan individu dalam tim. Pendekatan ini menjadi landasan bagi konsep yang lebih manusiawi, termasuk *leader humility*. *Leader humility* mulai mendapatkan perhatian ketika organisasi modern menghadapi kebutuhan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. Dalam konteks ini, kerendahan hati dipandang sebagai karakteristik yang memungkinkan pemimpin untuk menghargai kontribusi orang lain, mengakui keterbatasan diri, dan bersedia belajar dari

umpan balik. Kerendahan hati pemimpin menjadi penting dalam menciptakan budaya kerja yang suportif dan memberdayakan.

Penelitian modern menunjukkan bahwa leader humility tidak hanya meningkatkan hubungan antara pemimpin dan anggota tim, tetapi juga mendorong inovasi dan kinerja organisasi. Dengan bersikap rendah hati, pemimpin membuka ruang bagi ide-ide baru, mengurangi hierarki yang kaku, dan menciptakan lingkungan di mana setiap orang merasa dihargai. Hal ini sejalan dengan nilai-nilai kerja yang semakin inklusif di era globalisasi. Lahirnya *leader humility* juga didorong oleh meningkatnya kesadaran akan pentingnya kecerdasan emosional dalam kepemimpinan. Pemimpin yang rendah hati biasanya memiliki empati tinggi, mampu memahami kebutuhan tim, dan memberikan dukungan emosional yang diperlukan untuk mengatasi tantangan kerja. Keterampilan ini menjadi semakin relevan dalam menghadapi dinamika dunia kerja yang kompleks dan cepat berubah.

Dalam konteks teori modern, leader humility sering dikaitkan dengan pendekatan servant leadership dan kepemimpinan berbasis nilai. Pemimpin yang rendah hati tidak hanya fokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses, hubungan antarindividu, dan dampak jangka panjang dari keputusan mereka. Pendekatan ini tidak hanya mencerminkan kematangan seorang pemimpin tetapi juga memperkuat kepercayaan dan loyalitas dalam tim.

C. Karakteristik Leader Humility

Leader humility atau kerendahan hati pemimpin memiliki karakteristik yang membedakannya dari gaya kepemimpinan lainnya. Salah satu karakteristik utama adalah keterbukaan terhadap umpan balik. Pemimpin dengan kerendahan hati tidak hanya menerima kritik dengan baik, tetapi juga aktif mencari masukan untuk memperbaiki diri dan meningkatkan efektivitas mereka. Hal ini menciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan inovasi, karena anggota tim

merasa dihargai ketika suara mereka didengar (Jeung & Yoon, 2016).

Karakteristik lain dari leader humility adalah kemampuan untuk mengakui keterbatasan diri. Pemimpin yang rendah hati tidak berusaha untuk selalu terlihat sempurna atau tahu segalanya. Sebaliknya, mereka dengan jujur mengakui area di mana mereka membutuhkan bantuan atau pembelajaran lebih lanjut. Sikap ini menunjukkan bahwa mereka percaya pada kekuatan tim dan mendorong kolaborasi yang lebih baik. Pemimpin yang rendah hati juga menunjukkan penghargaan yang tulus terhadap kontribusi orang lain. Mereka tidak mengambil kredit secara sepihak, tetapi dengan adil mengakui peran dan upaya tim dalam pencapaian organisasi. Sikap ini tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan, tetapi juga membangun hubungan kerja yang lebih sehat dan harmonis (Mallén et al., 2020).

Kesediaan untuk belajar dari orang lain adalah karakteristik penting dari leader humility. Pemimpin dengan kerendahan hati menyadari bahwa setiap individu memiliki sesuatu yang berharga untuk diajarkan, terlepas dari posisi atau status mereka dalam organisasi. Mereka bersikap terbuka terhadap perspektif baru dan fleksibel dalam menghadapi perubahan, yang menjadi kunci keberhasilan di lingkungan kerja yang dinamis. Empati juga menjadi ciri khas leader humility. Pemimpin yang rendah hati memiliki kemampuan untuk memahami dan merasakan situasi dari sudut pandang orang lain. Hal ini memungkinkan mereka untuk mendukung anggota tim secara emosional, terutama dalam menghadapi tantangan atau tekanan kerja. Empati ini menciptakan rasa saling percaya yang mendalam antara pemimpin dan tim (Swain, 2012).

Karakteristik lainnya adalah kerendahan hati dalam mendelegasikan wewenang. Pemimpin yang rendah hati percaya pada kemampuan anggota tim untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas dengan otonomi. Mereka tidak merasa perlu untuk mengontrol setiap detail, tetapi

memberikan kepercayaan yang diperlukan untuk mendorong inisiatif dan tanggung jawab individu.

Pemimpin dengan kerendahan hati juga cenderung memiliki orientasi tujuan yang altruistik. Mereka tidak hanya fokus pada keuntungan pribadi atau pencapaian individu, tetapi juga pada keberhasilan tim dan dampak positif bagi organisasi secara keseluruhan. Pendekatan ini membuat mereka lebih dihormati dan menjadi inspirasi bagi anggota tim. Kemampuan untuk tetap tenang dalam menghadapi keberhasilan adalah karakteristik lain dari leader humility. Mereka tidak membiarkan pencapaian membuat mereka menjadi sombong atau mengabaikan pentingnya peran tim. Sebaliknya, mereka tetap fokus pada peningkatan diri dan organisasi, serta mendorong tim untuk terus maju.

D. Pengertian dan Konsep *Psychological Empowerment*

Psychological empowerment atau pemberdayaan psikologis adalah konsep dalam manajemen sumber daya manusia yang merujuk pada proses di mana individu merasa memiliki kendali, makna, kompetensi, dan dampak dalam pekerjaan mereka. Pemberdayaan ini tidak hanya menyangkut pemberian wewenang secara struktural, tetapi juga melibatkan perubahan persepsi karyawan terhadap peran mereka dalam organisasi (Nasir et al., 2018). Ketika karyawan merasa diberdayakan secara psikologis, mereka lebih termotivasi untuk bekerja dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab.

Salah satu elemen utama dari *psychological empowerment* adalah rasa kendali atau otonomi. Karyawan yang diberdayakan merasa memiliki kemampuan untuk membuat keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka. Hal ini memberi mereka rasa kepemilikan atas tugas yang dilakukan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja (Rahman et al., 2014). Otonomi ini sering kali diberikan melalui delegasi tugas yang jelas, fleksibilitas kerja, dan kepercayaan dari pemimpin.

Makna atau *meaningfulness* juga merupakan komponen penting dari *psychological empowerment*. Karyawan perlu merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki nilai dan relevansi yang signifikan, baik untuk tujuan pribadi maupun organisasi. Ketika seseorang memahami bahwa kontribusinya memberikan dampak positif, mereka cenderung lebih bersemangat untuk bekerja dengan dedikasi yang tinggi. Pemimpin dapat membantu menciptakan makna ini dengan menyelaraskan tujuan individu dengan visi organisasi. Kompetensi atau efikasi diri adalah aspek lain yang menentukan *psychological empowerment*. Karyawan yang merasa kompeten percaya bahwa mereka memiliki kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas mereka dengan baik. Pengembangan kompetensi ini sering kali melibatkan pelatihan, umpan balik yang konstruktif, dan kesempatan untuk mengasah keterampilan baru. Ketika rasa kompetensi ini meningkat, produktivitas dan kualitas kerja juga ikut meningkat (Stanescu et al., 2020).

Dampak atau *impact* adalah elemen terakhir dari *psychological empowerment*. Ini merujuk pada sejauh mana karyawan merasa bahwa tindakan mereka memberikan kontribusi nyata terhadap hasil organisasi. Ketika karyawan melihat bahwa upaya mereka dihargai dan memiliki pengaruh yang signifikan, mereka lebih termotivasi untuk terus berkontribusi. Pemberian penghargaan dan pengakuan yang konsisten dapat memperkuat rasa dampak ini. *Psychological empowerment* juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Organisasi yang mendukung komunikasi terbuka, kolaborasi, dan nilai-nilai inklusif cenderung lebih berhasil dalam menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan. Budaya seperti ini mendorong karyawan untuk berbicara, mengambil inisiatif, dan merasa dihargai atas kontribusi mereka (Hasbi & Subrini, 2020).

Dari perspektif kepemimpinan, pemimpin yang rendah hati dan mendukung memainkan peran penting dalam meningkatkan *psychological empowerment*. Kepemimpinan

transformasional, yang menginspirasi dan memotivasi, juga sering dikaitkan dengan peningkatan pemberdayaan psikologis. Konsep psychological empowerment juga berkaitan dengan teori motivasi seperti teori kebutuhan Maslow dan teori dua faktor Herzberg. Keduanya menekankan pentingnya kebutuhan psikologis dan faktor motivasi dalam menciptakan keterlibatan karyawan. Lebih lanjut menurut (Newman et al., 2017), pemberdayaan psikologis setidaknya harus mencakup tiga komponen yaitu :

1. Komponen Intrapersonal

Komponen ini terkait dengan bagaimana seseorang berpikir tentang dirinya efikasi dan pengendalian diri, motivasi untuk mengendalikan, persepsi atas kompetensi dan penguasaan yang kesemuanya bersifat domain-specific (d disesuaikan dengan area atau ketertarikan mereka). Termasuk di dalam kategori ini adalah efikasi diri dan persepsi atas pengendalian dalam ranah yang spesifik, pengendalian motivasi dan kompetensi yang dipersepsikan.

2. Komponen Interaksi

Komponen ini mengacu pada pemahaman seseorang atas komunitas dan isu sosial politik di sekitar mereka. Dalam komponen ini, seseorang diharapkan untuk menyadari sepenuhnya pilihan dan tindakan yang mereka pilih dalam upaya mencapai tujuan. Komponen interaksi ini mencakup beberapa hal berikut seperti kesadaran yang bersifat kritis, pengembangan keterampilan, pemindahan keterampilan antar aspek kehidupan yang berbeda, mobilisasi sumber daya dan kemampuan memahami faktor-faktor pemicu.

3. Komponen Perilaku

Komponen ini berhubungan dengan tindakan-tindakan yang diambil yang dapat memiliki pengaruh langsung terhadap hasil. Termasuk pula di dalamnya adalah perilaku untuk mengatasi stress dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan. Adapun yang termasuk dalam komponen perilaku ini meliputi pelibatan komunitas,

partisipasi organisasi dan upaya-upaya mengatasi permasalahan.

E. Dimensi *Psychological Empowerment*

Psychological empowerment memiliki urgensi yang sangat besar dalam konteks organisasi modern, terutama dalam menghadapi tantangan dunia kerja yang semakin dinamis dan kompleks. Organisasi yang ingin bertahan dan berkembang di era ini perlu memiliki karyawan yang tidak hanya terampil, tetapi juga termotivasi dan merasa diberdayakan. Karyawan yang merasa diberdayakan secara psikologis lebih cenderung untuk berinovasi, berkontribusi secara maksimal, dan beradaptasi dengan perubahan. Oleh karena itu, pemberdayaan psikologis bukan hanya penting, tetapi menjadi elemen kunci dalam mencapai keberhasilan jangka panjang.

Urgensi *psychological empowerment* juga terkait dengan kebutuhan untuk menciptakan budaya kerja yang sehat dan produktif. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki kendali atas pekerjaan mereka, mereka akan merasa lebih bertanggung jawab dan lebih terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemberdayaan ini tidak hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga pada kesejahteraan karyawan, yang penting dalam mempertahankan motivasi dan mengurangi tingkat stres di tempat kerja. Secara luas, pemberdayaan sebagai sebuah peningkatan motivasi tugas intrinsik yang terwujud dalam seperangkat aspek kognisi yang mencerminkan orientasi seorang individu terkait peran pekerjaannya (Stanescu et al., 2020). Adapun seperangkat kognisi tersebut meliputi :

1. Meaning (Makna)

Makna dipahami sebagai nilai dari tujuan atau sasaran pekerjaan yang didasarkan pada hubungannya dengan standar atau bentuk ideal dari masing-masing individu. Makna terkait dengan proses untuk melakukan pencocokkan kebutuhan peran pekerjaan dengan kepercayaan, nilai dan perilaku.

2. Competence (Kompetensi)

Dalam banyak sumber, kompetensi seringkali disetarakan dengan efikasi diri. Dengan kata lain, kompetensi berurusan dengan keyakinan seorang individu atas kemampuan dirinya dalam melakukan aktivitas yang membutuhkan keahlian. Kompetensi dianggap sejalan dengan kepercayaan agen, penguasaan keahlian pribadi dan pengharapan baik atas usaha maupun hasilnya.

3. Self-Determination (Penentuan Nasib Sendiri)

Apabila kompetensi dianggap sebagai penguasaan atas perilaku, maka penentuan nasib sendiri adalah nalar seorang individu dalam memilih keputusan untuk memulai dan mengelola tindakan-tindakannya. Penentuan nasib sendiri mencerminkan otonomi dalam menentukan memulai dan menjaga keberlanjutan proses dan perilaku kerja, misalnya dalam pengambilan keputusan atas metode, kelajuan upaya-upaya kerja.

4. Impact (Dampak)

Dampak adalah sampai sejauh mana seorang individu mampu mempengaruhi hasil baik dalam level strategis, administratif dan operasional pada sebuah pekerjaan Impact (Ashforth, 1989 dalam Spreitzer, 1995).

F. Relevansi *Leader Humility* dan *Psychological Empowerment*

Pemimpin yang rendah hati memainkan peran penting dalam menciptakan kondisi yang mendukung pemberdayaan psikologis karyawan. Ketika pemimpin menunjukkan kerendahan hati, mereka mengakui kontribusi tim, mendengarkan masukan, dan memperlihatkan sikap terbuka terhadap ide-ide baru (Boudreau et al., 2003). Ini menciptakan suasana yang aman bagi karyawan untuk merasa dihargai dan didengar, yang pada gilirannya meningkatkan rasa percaya diri dan keterlibatan mereka. Kerendahan hati pemimpin dapat memperkuat rasa otonomi atau kendali diri dalam pekerjaan. Pemimpin yang rendah hati tidak merasa terancam oleh kemampuan tim mereka dan lebih cenderung mendelegasikan

tanggung jawab dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan. Rasa otonomi ini adalah salah satu pilar utama dalam psychological empowerment, di mana karyawan merasa memiliki kontrol atas pekerjaan mereka dan mampu menyelesaikan tugas tanpa campur tangan yang berlebihan dari pemimpin (He et al., 2019).

Salah satu aspek utama dari psychological empowerment adalah meaningfulness atau makna dalam pekerjaan. Pemimpin yang rendah hati dapat membantu karyawan untuk menemukan makna dalam pekerjaan mereka dengan menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi karyawan. Ketika pemimpin menunjukkan bahwa setiap kontribusi, sekecil apa pun, dihargai, karyawan merasa bahwa peran mereka memiliki dampak yang signifikan. Ini memberikan motivasi dan membuat mereka lebih bersemangat dalam bekerja. Leader humility juga memfasilitasi pengembangan kompetensi karyawan. Pemimpin yang rendah hati tidak hanya memberikan pelatihan dan kesempatan untuk belajar, tetapi mereka juga terbuka terhadap umpan balik dan kritik. Dalam lingkungan yang mendukung pengembangan kompetensi, karyawan merasa lebih percaya diri dengan kemampuan mereka dan lebih termotivasi untuk terus berkembang. Hal ini meningkatkan rasa efikasi diri atau kompetensi yang menjadi salah satu elemen utama dalam pemberdayaan psikologis (Kim, 2022).

Ketika pemimpin dengan kerendahan hati mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada karyawan, mereka tidak hanya memberikan otonomi tetapi juga meningkatkan rasa tanggung jawab. Karyawan yang merasa diberdayakan untuk membuat keputusan dan menyelesaikan tugas mereka sendiri cenderung lebih berkomitmen terhadap hasil pekerjaan mereka. Dengan demikian, pemimpin yang rendah hati membantu menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang mendalam, yang berkontribusi pada pemberdayaan psikologis. Dalam organisasi yang mendorong psychological empowerment, pemimpin yang rendah hati juga berperan dalam menciptakan budaya inklusif (Javed et al., 2019).

Kerendahan hati memungkinkan pemimpin untuk menghargai keanekaragaman ide dan perspektif dalam tim. Karyawan merasa didorong untuk berbagi ide mereka tanpa rasa takut akan penolakan atau penghakiman. Budaya ini memungkinkan kreativitas dan inovasi berkembang, yang pada gilirannya mendukung pemberdayaan psikologis.

Hubungan antara *leader humility* dan *psychological empowerment* sangat penting dalam konteks organisasi yang ingin berkembang di dunia kerja yang dinamis dan penuh tantangan. Ketika pemimpin menunjukkan kerendahan hati dan memberdayakan tim mereka, hasilnya adalah peningkatan kepuasan kerja, kinerja yang lebih baik, dan keterlibatan yang lebih tinggi dari karyawan. Organisasi menjadi lebih gesit, inovatif, dan mampu beradaptasi dengan perubahan. Secara keseluruhan, kombinasi antara *leader humility* dan *psychological empowerment* menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan individu dan kesuksesan organisasi (Aldabbas et al., 2020). Pemimpin yang rendah hati mampu memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang dan merasa dihargai, sementara pemberdayaan psikologis memberikan karyawan kepercayaan diri dan motivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Keduanya bekerja bersama untuk menciptakan budaya kerja yang positif, produktif, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alagarsamy, S., Mehroliya, S., & Aranha, R. H. (2023). The Mediating Effect of Employee Engagement: How Employee Psychological Empowerment Impacts the Employee Satisfaction? A Study of Maldivian Tourism Sector. *Global Business Review*, 24(4), 768–786. <https://doi.org/10.1177/0972150920915315>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2020). The Mediating Role Of Psychological Empowerment In The Relationship Between Knowledge Sharing And Innovative Work Behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 25(2), 1–31. <https://doi.org/10.1142/S1363919621500146>
- Alotaibi, S. M., Amin, M., & Winterton, J. (2020). Does Emotional Intelligence and Empowering Leadership Affect Psychological Empowerment and Work Engagement? *Leadership and Organization Development Journal*, 41(8), 971–991. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0313>
- Boudreau, J. W., Ramstad, P. M., & Dowling, P. J. (2003). Global Talentship: Toward a Decision Science Connecting Talent To Global Strategic Success. In *Advances in Global Leadership* (Vol. 3). [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03004-6](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03004-6)
- Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Media Sains Indonesia.
- Hasbi, F., & Subrini, S. (2020). Leader Member Exchange Dengan Psychological Empowerment dan Innovative Work Behavior karyawan Perbankan. *Jurnal Ekonomi Keuangan Dan Perencanaan Indonesia*, 2(1), 1–16.
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2019). Improving Millennial Employee Well-Being and Task Performance in the Hospitality Industry: The Interactive Effects of HRM and Responsible Leadership. *Sustainability (Switzerland)*, 11(16). <https://doi.org/10.3390/su11164410>

- Hekman, O. and. (2013). How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus. *Academy of Management Journal*, 73(4), 435–450.
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., Haque, A. U., & Rubab, U. (2019). Inclusive Leadership And Innovative Work Behavior: The Role Of Psychological Empowerment. *Journal of Management and Organization*, 25(4), 554–571. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>
- Jeung, C. W., & Yoon, H. J. (2016). Leader Humility and Psychological Empowerment: Investigating Contingencies. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1122–1136. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2015-0270>
- Kim, T. (2022). Assessing the Impacts of Individual and Organizational Factors on South Korea Hotels' Green Performance Using the AMO Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16). <https://doi.org/10.3390/ijerph191610440>
- Mallén, F., Domínguez-Escrig, E., Lapiedra, R., & Chiva, R. (2020). Does Leader Humility Matter? Effects on Altruism and Innovation. *Management Decision*, 58(5), 967–981. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2018-1180>
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing Humility To Leadership: Antecedents and Consequences of Leader Humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>
- Muliana, Suleman, A. R., Arif, N. F., Simatupang, S., Sitepu, C. N., Putra, A. H. P. K., Sudirman, A., & Sherly. (2020). *Pengantar Manajemen* (Cetakan 1). Yayasan Kita Menulis.
- Nasir, Halimatussakdiah, & Suryani, I. (2018). Psychological Empowerment, Innovative Work Behavior and Job Satisfaction. *3rd International Conference on Accounting*,

Management and Economic, 92, 636–643.
<https://doi.org/10.2991/icame-18.2019.68>

- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Rahman, A. A., Panatik, S. A., & Alias, R. A. (2014). The Influence of Psychological Empowerment on Innovative Work Behavior among Academia in Malaysian Research Universities. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 63(15), 73–77. <https://doi.org/10.7763/IPEDR>
- Rego, A., Owens, B., Chi, K., Yam, S., Silard, A., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P., Goncalves, L., Martins, M., Simpson, A. V., & Liu, W. (2017). Leader Humility and Team Performance : Exploring the Mediating Mechanisms of Team PsyCap and Task Allocation Effectiveness. *Journal of Management*, XX(X), 1–25.
- Stanescu, D. F., Zbucea, A., & Pinzaru, F. (2020). Transformational Leadership And Innovative Work Behaviour: The Mediating Role Of Psychological Empowerment. *Kybernetes*, 12(1), 17. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>
- Swain, J. E. (2012). Effects of Leader Humilit Y on The Performance of Virtual Groups. *Journal of Leadership Studies*, 5(4), 20–30. <https://doi.org/10.1002/jls>
- Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., & Zhu, H. (2020). Leader Humility, Team Humility and Employee Creative Performance: The Moderating Roles of Task Dependence And Competitive Climate. *Tourism Management*, 81(April), 104170. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104170>

TENTANG PENULIS



Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si., dilahirkan di Pematangsiantar, 23 Maret 1970, anak ketiga dari lima bersaudara, dari pasangan Bapak Drs.P.C.Silalahi (almarhum) dan Ibu Donnaria Manurung. Pendidikan terakhir adalah strata tiga (S3) dari Universitas Padjadjaran (UNPAD) di Bandung, Jawa Barat. Saat ini dosen STIE Sultan

Agung Pematangsiantar.

Email Penulis: martosilalahi70@gmail.com

BAB 12

PERILAKU KERJA INOVATIF SDM

Trisnia Manggiasih, S.Psi., S.E., M.M

A. Pendahuluan

Dalam dunia kerja yang terus berkembang dan penuh tantangan, inovasi menjadi salah satu kunci utama untuk mempertahankan daya saing dan menciptakan kemajuan. Bagi setiap organisasi, mengembangkan perilaku kerja inovatif pada sumber daya manusia (SDM) merupakan langkah strategis yang tidak bisa ditawar. Buku ini akan membahas tentang pentingnya perilaku kerja inovatif dalam manajemen SDM dan bagaimana membentuk budaya inovasi yang berkelanjutan di tempat kerja.

Sumber daya manusia merupakan aset paling penting bagi perusahaan. Manusia adalah pelaku aktif dan dominan dalam setiap aktivitas organisasi, dimana manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola dengan baik agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan suatu organisasi. Perkembangan usaha sangatlah bergantung pada produktivitas karyawan yang ada di dalam perusahaan. Sumber daya yang berkualitas dan mampu melaksanakan hal lebih dari yang biasanya merupakan faktor terpenting dalam memenangkan persaingan. Partisipasi dari semua karyawan akan tercapai bila terdapat kemauan dari masing-masing individu karyawan. Dalam memenangkan persaingan maka perusahaan dituntut untuk selalu melakukan inovasi-inovasi yang mampu menarik minat masyarakat agar menggunakan produk dan jasa yang

ditawarkan oleh perusahaan. Inovasi merupakan tindakan individu yang diarahkan kepada kepentingan organisasi yang didalamnya dilakukan introduksi dan aplikasi ide-ide baru yang menguntungkan (De Jong dan Kemp, 2003). Selain harus memiliki inovasi, karyawan juga dituntut untuk memiliki perilaku yang inovatif.

Inovasi bukan hanya tentang penemuan atau teknologi baru, tetapi juga tentang cara-cara baru dalam menyelesaikan masalah, meningkatkan proses, dan memberikan nilai lebih. Di era globalisasi dan disrupsi digital ini, inovasi menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi. Dengan memiliki SDM yang inovatif, sebuah organisasi dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, mengembangkan produk dan layanan yang lebih baik, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien.

B. Pengertian Kerja Inovatif SDM

Perilaku inovatif didefinisikan sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan, dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan pada seluruh tingkat organisasi (Kleysen & Street, 2001). Sesuatu yang baru dan menguntungkan meliputi pengembangan ide produk baru atau teknologi-teknologi, perubahan dalam prosedur administratif yang bertujuan untuk meningkatkan relasi kerja atau penerapan dari ide-ide atau teknologi-teknologi untuk proses kerja yang secara signifikan meningkatkan efisiensi dan efektifitas.

Perilaku kerja inovatif adalah suatu sikap atau pola tindakan yang menunjukkan kemampuan individu atau kelompok untuk menghasilkan ide-ide baru, menemukan solusi kreatif, dan mengimplementasikan perubahan yang dapat meningkatkan efektivitas atau efisiensi dalam pekerjaan. Dalam konteks organisasi, perilaku ini berhubungan dengan bagaimana karyawan berpikir di luar kebiasaan, mengembangkan pendekatan baru terhadap tugas yang ada,

serta siap untuk menghadapi tantangan atau perubahan yang memerlukan penyesuaian dan pembaruan dalam cara kerja.

Kheng et al. (2013) memberikan pengertian mengenai perilaku kerja inovatif sebagai konteks Dimana individu dapat memfasilitasi pencapaian inisiasi dan pengenalan terhadap ide mengenai proses, produk atau prosedur baru yang berguna. Proses-proses dalam menciptakan, mengenalkan, dan mengaplikasikan gagasan yang bari yang memang dilakukan dalam suatu pekerjaan, kelompok atau organisasi meningkat secara signifikan.

Perilaku inovatif sering dikaitkan dengan kreativitas, tetapi perilaku inovatif dan kreativitas memiliki berbagai perbedaan (De Jong, 2007). Kreativitas dapat dikatakan sebagai permulaan dari proses inovasi ketika masalah atau celah kinerja dikenali dan ide muncul dalam respon untuk sebuah kebutuhan akan inovasi (De Jong, 2007). Perilaku inovatif fokus pada proses yang lebih kompleks karena perilaku inovatif membahas sampai ke penerapan ide-ide yang dihasilkan (Carmeli, dkk, 2006).

Perilaku kerja inovatif melibatkan beberapa elemen penting, antara lain:

1. **Kreativitas** - Kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan berbeda dari yang biasa dilakukan.
2. **Proaktivitas** - Keinginan untuk mengambil inisiatif dan bertindak tanpa menunggu arahan, serta berani mencoba pendekatan yang belum pernah dicoba.
3. **Pemecahan Masalah** - Mencari solusi baru terhadap masalah yang ada dengan pendekatan yang berbeda dari yang sudah ada sebelumnya.
4. **Adaptabilitas** - Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, baik dalam hal teknologi, proses, maupun tuntutan pasar.
5. **Kolaborasi** - Bekerja sama dengan orang lain dalam menciptakan inovasi, karena inovasi seringkali muncul dari diskusi dan kolaborasi tim.

Perilaku inovatif tidak hanya terbatas pada ide baru yang besar, tetapi juga mencakup perubahan kecil yang secara keseluruhan dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Dalam organisasi, perilaku kerja inovatif dianggap sebagai salah satu pilar utama untuk mencapai kesuksesan jangka panjang, karena ia memungkinkan organisasi untuk tetap relevan, kompetitif, dan responsif terhadap perubahan yang terjadi.

Untuk menciptakan SDM yang inovatif, sebuah organisasi harus mampu menciptakan budaya yang mendukung inovasi. Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah:

1. **Memberikan ruang untuk eksperimen dan kreativitas:** Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bereksperimen dan mengajukan ide-ide baru tanpa takut gagal.
2. **Menghargai dan memberi penghargaan terhadap ide inovatif:** Mengapresiasi setiap usaha inovasi, baik besar maupun kecil, agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi.
3. **Mendukung pengembangan keterampilan:** Mengadakan pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam berpikir kreatif dan menyelesaikan masalah dengan cara baru.
4. **Menumbuhkan mindset yang positif terhadap perubahan:** Membantu karyawan untuk melihat perubahan sebagai peluang, bukan sebagai ancaman.

C. Faktor-Faktor Perilaku Inovatif SDM

Asumsi yang mendasari pemikiran untuk mengkaitkan sikap dan perilaku dengan karakteristik individu merujuk pada kenyataan bahwa heterogenitas tenaga kerja yang berasal dari etnis dan karakteristik yang berbeda pula, misalnya dalam bentuk perbedaan atau keanekaragaman tingkat motivasi dan kepuasan kerja diantara individu (Friday dan Friday, 2003). Menurut Winardi (2004: 196) faktor-faktor perilaku inovatif sama sekali

tidak dapat dilepaskan dari tiga aspek yang saling berkaitan yaitu :

1. Faktor individual
2. Faktor psikologikal
3. Faktor organisasi

D. Indikator Perilaku Inovatif SDM

Kleysen dan Street (2001) mengungkapkan bahwa perilaku inovatif dibantu oleh lima komponen yaitu :

1. Ekspolarasi peluang, yang artinya mempelajari atau mengetahui lebih banyak tentang peluang untuk inovasi (memberikan perhatian, mencari, mengenali dan mengumpulkan informasi tentang peluang).
2. Pengarahan untuk menghasilkan perubahan yang positif (ide/solusi atau peluang, kategori peluang, kombinasi ide dan informasi).
3. Investigasi informasi (mencoba ide/solusi).
4. Praktek-praktek usaha untuk merealisasikan ide-ide.
5. Mencoba untuk mengembangkan, menguji coba dan mengkomersilasikan inovatif.

E. Tahap Perilaku Kerja Inovatif SDM

Menurut Janssen dalam Fitriza (2020) ada 3 (tiga) tahap dalam pembentukan perilaku kerja inovatif yaitu:

1. **Menciptakan Ide (Idea Generation)**. Pada tahap ini, karyawan dapat mengenali masalah yang muncul di perusahaan dan kemudian mampu menghasilkan ide-ide baru yang dapat menjadi solusi di berbagai bidang. Ide tersebut dapat bersifat asli atau dimodifikasi dari produk dan proses kerja yang sudah ada.
2. **Berbagi Ide (Idea Promotion)**. Pada tahap ini, karyawan berbagi ide atau solusi yang telah diciptakan kepada rekan kerja mereka sehingga ide tersebut dapat diterima. Selain itu, karyawan akan mengumpulkan dukungan agar ide tersebut dapat direalisasikan dalam perusahaan.

- 3. Realisasi Ide (Idea Realization).** Pada tahap ini, karyawan membuat model dari ide yang mereka miliki menjadi sebuah produk dan proses kerja yang nyata sehingga dapat diterapkan pada pekerjaan individu, tim atau keseluruhan sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja perusahaan.

F. Dampak Perilaku Kerja Inovatif SDM

Menurut Jansen dan Berliana (2018) dalam positif dari adanya perilaku kerja inovatif antara lain:

1. Dapat Menghasilkan Gagasan untuk Lingkungan Kerja

Dengan adanya perilaku kerja inovatif, akan mendorong karyawan untuk menciptakan ide-ide baru untuk memperbaiki lingkungan tempat kerja menjadi lebih baik dan menciptakan cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan agar lebih efektif dan efisien.

2. Dapat Mempromosikan Diri Sendiri di dalam Pekerjaan

Seorang karyawan yang memiliki ide inovatif memiliki peluang yang lebih besar untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Hal ini dikarenakan adanya peran serta karyawan tersebut dalam menciptakan ide baru untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di perusahaan.

3. Dapat Mewujudkan Gagasan Baru untuk Lingkungan Kerja

Perilaku kerja inovatif sebagai tempat dalam diri seseorang untuk mengimplementasikan ide-ide baru yang terpendam dan dapat digunakan untuk menghadapi permasalahan yang terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003
- David G. Colling and Geoffrey Wood. *Human Resource Management: A critical approach*, (Oxon: Routledge, 2009)
- Faustino Cardoso Gomes, *manajemen sumber daya manusia*, ANDI, Yogyakarta, 2003
- Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005)
- John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, (New York: Mc Graw Hill, 2007)
- Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013
- Marihot tua efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktifitas pegawai*, (Jakarta: PT Gramedia Widia Sarana Indonesia, 2002)
- Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung, 2015
- Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, Rineka Cipta, Jakarta, 2009
- Rizal Pahlevi, *Analisis Efektifitas Rekrutmen dan Seleksi dalam Memenuhi Kebutuhan Sumber Daya Manusia PT. Teknologi Riset Global Investama Jakarta (Periode Januari 2013-Desember 2013)*
- Wahibur Rahman, *Manajemen sumber daya manusia, nora media enterprise*, kudas, 2011
- Yulius Eka Agung Seputra, *Manajemen dan Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011

TENTANG PENULIS



Trisnia Manggiasih, Penulis lahir di Ujung Pandang, 14 September 1985, Riwayat Sarjana dimulai pada jurusan Psikologi Universitas Islam Bandung, lulus pada tahun 2011, kemudian melanjutkan S2 di Magister Manajemen Universitas Pasundan, lulus tahun 2013. Tahun 2017 lulus Sarjana pada jurusan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta. Riwayat Pekerjaan : Karir dosen dimulai tahun 2020 sebagai dosen di Universitas Jenderal Achmad Yani sampai dengan sekarang. Penulis yang merupakan Dosen Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Achmad Yani.
Email Penulis : manggiasih85@gmail.com

BAB 13

ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL DALAM PENGEMBANGAN SDM

Dr. Donald Frensius Pasaribu, S.T., S.M., M.M

A. Pendahuluan

Etika dan tanggung jawab sosial memiliki peran penting dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) karena kedua konsep ini memastikan bahwa proses pengembangan tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada cara yang digunakan untuk mencapainya (He et al., 2021). Etika dalam pengembangan SDM mencakup prinsip-prinsip moral yang mengarahkan perilaku individu dan organisasi dalam pelatihan, pengelolaan, dan pemberdayaan karyawan. Prinsip-prinsip ini mencakup keadilan, kejujuran, transparansi, dan penghormatan terhadap hak asasi manusia. Dengan menerapkan etika, organisasi menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan harmonis yang memungkinkan karyawan berkembang secara profesional dan personal.

Tanggung jawab sosial dalam pengembangan SDM mengacu pada komitmen organisasi untuk memastikan bahwa pengelolaan SDM berdampak positif, tidak hanya pada perusahaan, tetapi juga pada masyarakat luas. Ini termasuk menyediakan pelatihan yang relevan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, menciptakan peluang kerja yang adil, serta mendukung keberagaman dan inklusi (Shahzad et al., 2020). Organisasi yang bertanggung jawab sosial akan menghindari praktik-praktik eksploitasi dan memastikan bahwa kesejahteraan karyawan tetap menjadi prioritas utama. Etika dalam pengembangan SDM juga mencakup pentingnya

melibatkan transparansi dalam proses rekrutmen, promosi, dan evaluasi kinerja. Ketidakadilan atau diskriminasi dalam proses ini dapat merusak kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, penting bagi manajemen SDM untuk merancang kebijakan yang memastikan setiap individu diperlakukan dengan adil berdasarkan kualifikasi dan kontribusinya, bukan pada faktor-faktor non-profesional seperti jenis kelamin, ras, atau agama.

Di sisi lain, tanggung jawab sosial juga melibatkan kontribusi terhadap komunitas eksternal melalui pengembangan SDM. Program pelatihan berbasis masyarakat, inisiatif pendidikan, dan pemberian akses kepada peluang kerja adalah beberapa bentuk tanggung jawab sosial yang dapat dilakukan organisasi. Dengan melibatkan komunitas dalam pengembangan SDM, organisasi dapat membantu mengurangi pengangguran, meningkatkan kualitas hidup, dan memperkuat hubungan dengan masyarakat sekitar (Rahman et al., 2024). Selain itu, pengembangan SDM yang beretika juga berarti mematuhi peraturan dan undang-undang yang berlaku terkait ketenagakerjaan. Ini mencakup memberikan upah yang layak, memastikan jam kerja yang wajar, dan menyediakan lingkungan kerja yang aman. Ketidakpatuhan terhadap regulasi ini tidak hanya dapat merusak reputasi organisasi tetapi juga membahayakan keberlanjutan jangka panjangnya.

Keseimbangan antara tujuan bisnis dan tanggung jawab sosial sangat penting dalam pengembangan SDM. Meskipun tujuan utama organisasi adalah mencapai keuntungan, hal ini tidak boleh mengorbankan kesejahteraan karyawan atau masyarakat. Dengan menjalankan strategi pengembangan SDM yang etis dan bertanggung jawab, organisasi dapat menciptakan model bisnis yang berkelanjutan dan saling menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat. Etika juga berperan dalam membentuk budaya organisasi yang positif. Karyawan yang bekerja di lingkungan yang etis cenderung merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Sebaliknya, lingkungan yang kurang etis dapat menimbulkan stres, konflik,

dan penurunan produktivitas. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk menjadi teladan dalam hal etika kerja dan tanggung jawab sosial (Yang et al., 2023).

Dalam konteks globalisasi dan era digital, tanggung jawab sosial dalam pengembangan SDM juga mencakup penanganan dampak teknologi terhadap pekerjaan. Pelatihan ulang dan peningkatan keterampilan karyawan untuk menghadapi perubahan teknologi merupakan bagian dari tanggung jawab organisasi. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mempertahankan daya saing, tetapi juga memastikan bahwa karyawan tidak tertinggal dalam perubahan zaman. Keberhasilan pengembangan SDM yang beretika dan bertanggung jawab sosial tidak hanya berdampak pada karyawan dan masyarakat, tetapi juga memperkuat reputasi dan citra organisasi di mata publik (Úbeda-García et al., 2021). Hal ini dapat meningkatkan loyalitas pelanggan, menarik investor, dan menciptakan keunggulan kompetitif di pasar. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan SDM yang etis dan bertanggung jawab adalah keputusan strategis yang bijak.

B. Konsep Dasar Etika dan Tanggung Jawab Sosial dalam Pengembangan SDM

Etika dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada seperangkat prinsip moral yang mengarahkan perilaku dan keputusan dalam manajemen karyawan. Penerapan etika memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi diperlakukan dengan adil, transparan, dan penuh penghormatan. Hal ini mencakup proses rekrutmen yang objektif, evaluasi kinerja yang jujur, serta pengembangan karier yang berdasarkan meritokrasi. Dengan demikian, etika berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Tanggung jawab sosial perusahaan, atau *Corporate Social Responsibility* (CSR), adalah komitmen perusahaan untuk berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi berkelanjutan dengan memperhatikan aspek sosial dan lingkungan. Konsep ini

mulai berkembang pada abad ke-18, ketika pengusaha seperti Robert Owen memperkenalkan praktik bisnis yang memperhatikan kesejahteraan karyawan dan komunitas sekitar. Seiring waktu, CSR berevolusi menjadi bagian integral dari strategi bisnis modern, di mana perusahaan tidak hanya berfokus pada profitabilitas, tetapi juga pada dampak sosial dan lingkungan dari operasional mereka.

Prinsip-prinsip dasar CSR meliputi tanggung jawab terhadap lingkungan, kesejahteraan karyawan, keterlibatan dalam komunitas, dan praktik bisnis yang etis. Penerapan prinsip-prinsip ini dapat diwujudkan melalui berbagai inisiatif, seperti program pelestarian lingkungan, peningkatan kondisi kerja, pelatihan dan pengembangan karyawan, serta partisipasi dalam kegiatan sosial masyarakat. Dengan mengintegrasikan CSR ke dalam strategi bisnis, perusahaan dapat membangun reputasi yang baik dan meningkatkan kepercayaan publik (Yang et al., 2023).

Hubungan antara etika, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan dalam pengembangan SDM sangat erat. Etika menjadi landasan dalam pengambilan keputusan yang adil dan transparan, sementara tanggung jawab sosial memastikan bahwa perusahaan berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan. Keberlanjutan dalam konteks ini berarti bahwa praktik-praktik tersebut dapat dipertahankan dalam jangka panjang tanpa merugikan pihak manapun. Dengan demikian, pengembangan SDM yang beretika dan bertanggung jawab sosial akan mendukung keberlanjutan perusahaan secara keseluruhan (He et al., 2021). Penerapan etika dan tanggung jawab sosial dalam pengembangan SDM memiliki peran krusial dalam menciptakan organisasi yang berdaya saing tinggi. Perusahaan yang menjunjung tinggi etika dan tanggung jawab sosial cenderung memiliki reputasi yang baik, yang pada gilirannya menarik talenta terbaik dan meningkatkan loyalitas karyawan. Selain itu, lingkungan kerja yang etis dan bertanggung jawab sosial mendorong inovasi, produktivitas,

dan kepuasan kerja, yang semuanya berkontribusi pada keunggulan kompetitif perusahaan di pasar.

Dalam konteks globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk tidak hanya fokus pada keuntungan finansial, tetapi juga pada dampak sosial dan lingkungan dari operasional mereka. Pengembangan SDM yang berlandaskan etika dan tanggung jawab sosial menjadi strategi penting untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan membangun budaya kerja yang etis dan bertanggung jawab, perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan, mengurangi turnover, dan membangun hubungan yang harmonis dengan stakeholders.

Implementasi etika dan tanggung jawab sosial dalam pengembangan SDM juga membantu perusahaan dalam memenuhi regulasi dan standar internasional. Banyak negara dan organisasi internasional yang menetapkan pedoman terkait praktik bisnis yang etis dan bertanggung jawab. Dengan mematuhi standar tersebut, perusahaan dapat menghindari sanksi hukum, meningkatkan reputasi global, dan membuka peluang ekspansi ke pasar internasional. Selain manfaat eksternal, penerapan etika dan tanggung jawab sosial dalam pengembangan SDM juga memberikan dampak positif secara internal. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang etis dan bertanggung jawab cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, merasa dihargai, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang positif dan inklusif.

Namun, penerapan etika dan tanggung jawab sosial dalam pengembangan SDM bukan tanpa tantangan. Perusahaan perlu memastikan bahwa kebijakan dan praktik yang diterapkan konsisten di seluruh tingkatan organisasi. Selain itu, diperlukan komitmen dari manajemen puncak untuk menjadikan etika dan tanggung jawab sosial sebagai bagian integral dari strategi bisnis. Pelatihan dan sosialisasi kepada karyawan juga penting

untuk memastikan pemahaman dan penerapan yang tepat (Yang et al., 2023).

C. Prinsip-Prinsip Etika dalam Pengelolaan SDM

Transparansi, keadilan, dan integritas merupakan prinsip-prinsip etika yang fundamental dalam proses rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia (SDM). Transparansi memastikan bahwa informasi mengenai kualifikasi pekerjaan, persyaratan, dan tahapan seleksi disampaikan secara jelas kepada semua calon pelamar. Keadilan menuntut agar setiap kandidat diperlakukan tanpa diskriminasi, memberikan kesempatan yang sama berdasarkan kompetensi dan kualifikasi mereka. Integritas dalam proses ini berarti bahwa keputusan rekrutmen didasarkan pada data dan penilaian yang objektif, tanpa adanya nepotisme atau bias lainnya. Penerapan ketiga prinsip ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan calon karyawan terhadap organisasi, tetapi juga membantu perusahaan mendapatkan talenta terbaik yang sesuai dengan kebutuhan mereka (Fatonah & Helmy, 2021).

Etika dalam pelatihan, pengembangan karier, dan evaluasi kinerja karyawan juga memainkan peran krusial dalam manajemen SDM. Pelatihan dan pengembangan harus dirancang untuk meningkatkan kompetensi karyawan secara adil, memberikan akses yang sama bagi semua individu tanpa memandang latar belakang mereka. Evaluasi kinerja harus dilakukan secara objektif, berdasarkan kriteria yang jelas dan transparan, sehingga setiap karyawan memahami standar yang digunakan dan merasa dihargai atas kontribusi mereka. Pendekatan etis dalam aspek-aspek ini mendorong motivasi, loyalitas, dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Putro, 2018).

Menghormati keberagaman dan hak asasi manusia di tempat kerja adalah komponen esensial dari etika dalam pengelolaan SDM. Organisasi harus menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana perbedaan budaya, agama, gender,

dan latar belakang lainnya dihargai dan dianggap sebagai aset. Menghormati hak asasi manusia berarti memastikan bahwa setiap karyawan diperlakukan dengan martabat dan tanpa diskriminasi, serta memiliki hak untuk bekerja dalam kondisi yang aman dan sehat (Tanjung, 2019). Penerapan prinsip ini tidak hanya memenuhi kewajiban moral dan legal, tetapi juga meningkatkan reputasi perusahaan dan menarik talenta dari berbagai latar belakang.

Penerapan kode etik organisasi dalam pengembangan SDM berfungsi sebagai panduan bagi perilaku dan keputusan yang diambil oleh manajer dan karyawan. Kode etik ini mencakup nilai-nilai dan standar yang diharapkan, seperti kejujuran, tanggung jawab, dan profesionalisme. Dengan memiliki kode etik yang jelas, organisasi dapat memastikan konsistensi dalam tindakan dan keputusan, serta memberikan dasar untuk menangani pelanggaran etika yang mungkin terjadi. Selain itu, kode etik membantu membentuk budaya organisasi yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Implementasi prinsip-prinsip etika dalam pengelolaan SDM juga berkontribusi pada peningkatan citra dan reputasi organisasi di mata publik. Perusahaan yang dikenal menghargai transparansi, keadilan, dan integritas cenderung lebih dipercaya oleh pelanggan, investor, dan mitra bisnis. Reputasi yang baik ini dapat menjadi keunggulan kompetitif, membantu perusahaan menarik dan mempertahankan klien serta karyawan berkualitas tinggi. Selain itu, organisasi yang beroperasi secara etis lebih mampu menghadapi tantangan dan perubahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Sundara et al., 2020).

Penerapan etika dalam manajemen SDM juga memiliki implikasi hukum yang signifikan. Dengan mematuhi prinsip-prinsip etika, perusahaan dapat menghindari pelanggaran hukum terkait ketenagakerjaan, seperti diskriminasi atau pelecehan di tempat kerja. Kepatuhan terhadap standar etika dan hukum tidak hanya melindungi perusahaan dari sanksi hukum, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang aman

dan harmonis bagi karyawan. Hal ini pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan, yang berkontribusi positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan (I Gusti & Agus, 2017). Namun, penerapan prinsip-prinsip etika dalam pengelolaan SDM bukan tanpa tantangan. Perbedaan budaya, nilai, dan persepsi di antara karyawan dapat mempengaruhi interpretasi dan penerapan etika di tempat kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menyediakan pelatihan etika yang komprehensif dan terus-menerus, serta memastikan bahwa nilai-nilai etika terintegrasi dalam setiap aspek operasional perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dapat membangun budaya etis yang kuat dan adaptif terhadap berbagai dinamika internal dan eksternal.

Selain itu, kepemimpinan memainkan peran kunci dalam menegakkan dan mempromosikan etika dalam pengelolaan SDM. Pemimpin yang menunjukkan komitmen terhadap prinsip-prinsip etika akan menjadi teladan bagi karyawan, mendorong mereka untuk bertindak sesuai dengan standar yang ditetapkan (Tanjung, 2019). Kepemimpinan yang etis juga membantu dalam membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan, yang esensial untuk kerjasama dan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan yang berorientasi pada etika harus menjadi prioritas dalam strategi manajemen SDM (Fatonah & Helmy, 2021).

Teknologi informasi dan digitalisasi juga membawa tantangan baru dalam penerapan etika dalam pengelolaan SDM. Isu-isu seperti privasi data karyawan, penggunaan media sosial, dan pemantauan kinerja melalui teknologi memerlukan pendekatan etis yang hati-hati. Organisasi harus menetapkan kebijakan yang jelas mengenai penggunaan teknologi, memastikan bahwa hak-hak karyawan dilindungi, dan bahwa teknologi digunakan untuk mendukung, bukan menghambat, kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat memanfaatkan kemajuan teknologi sambil tetap menjaga standar etika yang tinggi.

D. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Tanggung jawab sosial merupakan semua cara perusahaan bisnis lakukan untuk menyeimbangkan komitmen mereka kepada kelompok dan individu dalam komunitas mereka. Menurut (Tziner et al., 2011), menjelaskan bahwa tanggung jawab sosial juga mengacu pada tanggung jawab organisasi yang bertindak sebagai entitas bisnis kepada masyarakat secara keseluruhan. Tanggung jawab sosial mengacu pada tanggung jawab organisasi sebagai kepedulian perusahaan kepada masyarakat secara keseluruhan. Kelompok dan individu yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh praktek organisasi dan yang memiliki kesempatan untuk mempengaruhi kinerja organisasi disebut pemangku kepentingan organisasi.

Tanggung jawab sosial dapat mempengaruhi peran bisnis dalam masyarakat. Masyarakat mengharapkan perusahaan untuk berkontribusi pada komunitas mereka dan memainkan peran penting dalam memenuhi kebutuhan dan harapan mereka mengenai masalah kesehatan dan lingkungan. Agar perusahaan dapat mengambil atau memenuhi tanggung jawab sosialnya, pertama-tama perusahaan harus mengembangkan program sosial atau kemasyarakatan

1. Tanggung Jawab Sosial kepada Pelanggan

Tanggung jawab sosial kepada pelanggan merupakan tanggung jawab perusahaan dalam memproduksi dan menjual produk, baik produk maupun jasa. Tanggung jawab dalam produksi barang atau jasa berarti melaksanakan serangkaian proses produksi atau memberikan pelayanan kepada pelanggan dalam keadaan baik dan tanpa kerusakan atau tanggal kadaluarsa sehingga produk yang dihasilkan dalam proses produksi tersebut aman bagi pelanggan., dapat digunakan, tidak kedaluwarsa, disetujui oleh pemerintah negara bagian setempat, dan dapat dikonsumsi dalam batas waktu.

2. Tanggung Jawab Sosial kepada Karyawan

Tanggung jawab kepada karyawan merupakan salah satu tanggung jawab perusahaan yang harus diterapkan pada setiap proses bisnis mereka agar setiap pekerja yang bekerja di perusahaan mereka bisa setia dan tidak adanya perselisihan antara pekerja dengan manager. Menurut (Robbins & Judge, 2009) menjelaskan bahwa dengan menjamin terlaksananya tanggung jawab perusahaan pada karyawan maka karyawan akan mengalami kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan ini dapat meningkatkan loyalitasnya dan mengurangi perputaran kerja. Perusahaan juga harus berusaha untuk meminimalkan terjadinya cedera karyawan, terjadinya kekerasan dan meningkatkan moral karyawan. Perusahaan juga harus dapat memastikan bahwa semua karyawan mendapat perlakuan yang sama, baik dalam hal upah atau gaji, tunjangan, pemberian sanksi dan penghargaan, dan pemberian tunjangan.

3. Tanggung Jawab Sosial kepada Investor

Perusahaan memiliki tanggung jawab sosial tidak hanya kepada pelanggan dan karyawan mereka, tetapi juga kepada pemilik dan investor mereka. Bentuk tanggung jawab perusahaan kepada pemilik atau investor umumnya adalah tanggung jawab untuk menggunakan dana untuk menghasilkan produk yang menguntungkan pemangku kepentingan. Perusahaan juga secara terbuka memberikan informasi yang jujur kepada investor tentang keuangan perusahaan sehingga mereka dapat belajar tentang pertumbuhan perusahaan. Seorang manajer harus bisa adil dan jujur dalam memberikan informasi mengenai data keuangan, kinerja keuangan perusahaan, profitabilitas masa depan, dan tidak boleh memanipulasi harga saham perusahaan kepada para investor.

4. Tanggung Jawab Sosial kepada Pemasok (Supplier)

Hubungan dengan para pemasok atau supplier harus dijaga dengan hati-hati karena apabila terjadi konflik dengan para pemasok maka akan menghambat proses Produksi.

Perusahaan harus memiliki sikap tanggungjawab sosial kepada pemasok agar kegiatan produksi perusahaan dan para pemasok saling menguntungkan dan tidak menimbulkan kerugian satu sama lain. Kerjasama antara perusahaan dan pemasoknya dipelihara dengan itikad baik dalam penetapan harga dan hak penjualan, mendorong sikap toleransi untuk membangun hubungan bisnis jangka panjang, terus-menerus bertukar informasi dengan pemasok, menyediakan pembayaran tepat waktu oleh perusahaan kepada pemasok.

5. Tanggung Jawab Sosial kepada Lingkungan

Perusahaan juga harus melaksanakan program tanggung jawab sosial yang berkaitan dengan kelestarian lingkungan. Seperti yang kita ketahui permasalahan lingkungan menjadi permasalahan utama dengan adanya proses bisnis di suatu perusahaan, dengan kata lain suatu bisnis yang sedang berjalan pasti akan menimbulkan kerusakan lingkungan apabila melakukan suatu bisnis tersebut dengan tidak bertanggungjawab. Seperti: polusi air, polusi udara, polusi suara, polusi tanah.

E. Manfaat Tanggung Jawab Sosial

Tanggung jawab sosial (*social responsibility*) pada dasarnya merupakan kewajiban pihak manajemen untuk membuat pilihan dan mengambil tindakan yang akan memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan dan kepentingan masyarakat organisasi itu sendiri (Daft, 2006). Konsep tersebut menggambarkan bahwa perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya tidak cukup hanya berorientasi menghasilkan keuntungan, tetapi memiliki kewajiban moral dalam memberikan manfaat untuk kesejahteraan masyarakat di lingkungannya. (Griffin, 2004) menjelaskan Tanggung jawab sosial sebagai suatu rangkaian kewajiban yang dimiliki suatu organisasi untuk melindungi dan memajukan masyarakat tempatnya berfungsi. Konsep yang hampir senada dikemukakan oleh (Widati, 2022), bahwa Tanggung jawab sosial (*social responsibility*) adalah

kewajiban perusahaan untuk merumuskan kebijakan, mengambil keputusan, dan melaksanakan tindakan yang memberikan manfaat kepada masyarakat.

Dari beberapa definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa Tanggung jawab sosial (*social responsibility*) merupakan serangkaian kewajiban yang terdiri dari bagaimana sebuah organisasi merumuskan kebijakan, mengambil keputusan, dan melaksanakan tindakan yang dapat memberikan kontribusi dan manfaat terhadap masyarakat di lingkungannya. Konsep Tanggung jawab sosial walaupun kelihatan lebih mudah dalam definisinya, namun tanggung jawab sosial merupakan konsep yang relatif sukar untuk dipahami, karena setiap pengambil kebijakan dapat berbeda keyakinan dan persepsi tentang standar dan bentuk kegiatan kejahteraan masyarakat. Jika dihubungkan dengan etika, tanggung jawab sosial bisa menjadi lebih kompleks, karena sikap ambigu terkait pemahaman dan penafsiran tentang masalah benar dan salah dalam melihat sebuah permasalahan (Abbas et al., 2019). Pada dasarnya tanggung jawab sosial dapat memberikan manfaat untuk jangka Panjang, baik untuk perkembangan perusahaan itu sendiri maupun untuk masyarakat dan pemerintah.

1. Manfaat bagi Perusahaan

Manfaat tanggung jawab sosial bagi perusahaan adalah terciptanya suatu nilai yang sangat positif bagi perkembangan dan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka Panjang. Dengan tanggung jawab dan keterlibatan sosial akan tercipta *image* yang sangat positif di mata masyarakat atas keberadaan perusahaan itu. Bisnis tidak bisa dipisahkan dari masyarakat, karena bisnis harus selalu tanggap dan peka terhadap kepentingan dan kehidupan masyarakat.

Kepedulian pada kepentingan masyarakat dan semua pihak yang terkait, dalam jangka panjang akan sangat menguntungkan bagi perusahaan.

2. Manfaat bagi Masyarakat

Manfaat tanggung jawab sosial bagi masyarakat adalah membawa masyarakat ke arah yang lebih baik. Perusahaan dapat membantu masyarakat dalam membangun sarana dan prasarana infrastruktur, memberi bantuan sosial, pendidikan, penyuluhan, pelatihan, perbaikan kesehatan lingkungan, dan sebagainya. Perusahaan tidak hanya punya dana, melainkan juga tenaga profesional dalam segala bidang yang dapat disumbangkan dan dimanfaatkan bagi kemajuan masyarakat sekitar.

Kegiatan sosial seperti itu sebagai tanda terima kasih atau balas jasa atas kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan yang telah melakukan kegiatan bisnisnya.

3. Manfaat bagi Pemerintah

Manfaat tanggung jawab sosial bagi pemerintah adalah dapat menjadi *partner* dan membantu pemerintah dalam mewujudkan tatanan pembangunan masyarakat sekitar. Adanya kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan, berarti ikut membantu meringankan tugas pemerintah dalam melakukan pembangunan baik berupa sarana atau prasarana infrastruktur, pendidikan maupun kebersihan lingkungan masyarakat.

Untuk jangka panjang, tanggung jawab sosial menjadi kewajiban perusahaan dalam melindungi lingkungan dan memajukan masyarakat dimana perusahaan beraktivitas. Tanggung jawab sosial perusahaan bukan merupakan sesuatu yang dipaksakan, tetapi merupakan suatu komitmen sosial dalam beretika bisnis untuk jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, J., Mahmood, S., Ali, H., Raza, M. A., Ali, G., Aman, J., Bano, S., & Nurunnabi, M. (2019). The Effects Of Corporate Social Responsibility Practices And Environmental Factors Through A Moderating Role Of Social Media Marketing On Sustainable Performance Of Business Firms. *Sustainability (Switzerland)*, 11(12). <https://doi.org/10.3390/SU11123434>
- Fatonah, & Helmy, I. (2021). Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif , Budaya Organisasi , Dan Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Guru (Studi Pada Guru PNS Madrasah Tsanawiyah Negeri 6 Kebumen). *JIMMBA: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(6), 1063–1079. <http://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/jimmba/article/view/954>
- Griffin, R. W. (2004). *Manajemen* (W. C. Kristiaji (ed.); 7th ed.). Erlangga.
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2021). Being Sustainable: The Three-Way Interactive Effects of CSR, Green Human Resource Management, and Responsible Leadership on Employee Green Behavior and Task Performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1043–1054. <https://doi.org/10.1002/csr.2104>
- I Gusti, A. P. D., & Agus, I. T. (2017). Pengaruh Etika Profesi, Efikasi Diri, Kecerdasan Spiritual, Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Auditor. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Akuntansi*, 19(1), 654–682.
- Putro, P. U. W. (2018). Etika Kerja Islam, Komitmen Organisasi, Sikap Pada Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(2), 116–125.
- Rahman, M., Wahab, S. A., & Latiff, A. S. A. (2024). Socially Responsible Human Resource Management and Organizational Sustainability Among Bangladeshi Pharmaceutical Manufacturing Organizations: The

- Explanatory Link of Voluntary Green Behavior. *Journal of Future Sustainability*, 4(3), 117-132.
<https://doi.org/10.5267/j.jfs.2024.7.001>
- Shahzad, M., Qu, Y., Ur Rehman, S., Zafar, A. U., Ding, X., & Abbas, J. (2020). Impact of Knowledge Absorptive Capacity on Corporate Sustainability With Mediating Role of CSR: Analysis From The Asian Context. *Journal of Environmental Planning and Management*, 63(2), 148-174.
<https://doi.org/10.1080/09640568.2019.1575799>
- Sundara, D., Laksoso, R., & Gultom, J. R. (2020). Sosialisasi Etika Bisnis Dan Entrepreneur UMKM Setu Babakan Srengseng Sawah Jagakarsa Jakarta Selatan. *Jurnal Pengabdian Teratai*, 1(2), 141-152. <http://ejournal-ibik57.ac.id/index.php/teratai/article/view/131>
- Tanjung, A. A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Etika Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Tetap Di Stie Dan Stih Muhammadiyah Asahan. *Tapanuli Journals*, 1(1), 248-253.
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., & Kadosh, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice And Job Satisfaction: How Do They Interrelate, If At All? *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 27(1), 67-72.
<https://doi.org/10.5093/tr2011v27n1a7>
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2021). Corporate Social Responsibility And Firm Performance in The Hotel Industry. The Mediating Role Of Green Human Resource Management And Environmental Outcomes. *Journal of Business Research*, 123(June 2020), 57-69.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.055>
- Widati, E. (2022). Peran Marketing Dalam Sustainability. In A. Sudirman (Ed.), *Business Sustainability: Concept, Strategies and Implementation* (p. 206). Media Sains Indonesia.

Yang, J., Malik, S. Y., Mughal, Y. H., Azam, T., Khan, W., Chuadhry, M. A., Ilyas, M., & Cao, Y. (2023). Assessing the Impact of Corporate Social Responsibility, Green Shared Vision on Voluntary Green Work Behavior: Mediating Role of Green Human Resource Management. *Sustainability (Switzerland)*, 15(23). <https://doi.org/10.3390/su152316398>

TENTANG PENULIS



Dr. Donald Frensius Pasaribu, S.T., S.M., M.M., Penulis dilahirkan dari seorang Rahim Ibu yang Bernama Rustani Napitupulu yang bekerja sebagai Pedagang kakilima Bumbu/ Rempah-rempah didaerah Simpang Limun Medan, Orang Tua laki-laki (Ayah) penulis (+) Kondar Marodor Pasaribu (Alm) sebagai guru Sekolah Dasar (PNS). Penulis lahir dikota Medan pada tanggal

20 Mei 1981.

Penulis merupakan Lulusan S-1 di Program Studi Teknik Elektro di Institut Teknologi Medan pada tahun 2005 dan Lulus S-1 di Program Studi Ekonomi Manajemen Konsentrasi Sumber Daya Manusia di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sumatera Utara pada tahun 2023 dan Lulus S-2 di Program Studi Magister Ilmu Manajemen Konsentrasi Sumber Daya Manusia di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sumatera Utara pada tahun 2018. Serta penulis juga Lulus S-3 di Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Konsentrasi Sumber Daya Manusia di Universitas Pasundan Bandung Jawa Barat. Saat ini penulis menjabat sebagai Dosen Tetap Magister Manajemen (S-2) di Universitas Tjut Nyak Dhien Medan, penulis juga sebagai Ka. Ur. Personalia & Umum serta Ahli K3 Umum di PT. Saraswanti Anugerah Makmur. Tbk Unit Pabrik Medan Provinsi Sumatera Utara.

Email: donald@utnd.ac.id

BAB 14

PERAN SDM DALAM *SUSTAINABILITY*

Sisca Nopralia, S.Pd., M.Si

A. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek penting yang tidak boleh dipandang sebelah mata dalam menjalankan sebuah perusahaan atau bisnis. Mengingat perkembangan diberbagai bidang yang semakin pesat tentu saja peran SDM semakin dituntut untuk dapat mengimbangi perkembangan tersebut. SDM yang akan dimaksud di sini mencakup dua hal, yaitu daya fisik dan daya pikir yang dapat menentukan kemampuan manusia. Meski suatu perusahaan ditunjang oleh peralatan serba canggih dan memadai, jika dikelola oleh SDM yang tidak berkualitas maka semua yang sudah dilakukan itu akan sia-sia.

Dalam era bisnis yang cepat berubah dan kompetitif, strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif menjadi kunci bagi pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. Pentingnya memanfaatkan inovasi, keberlanjutan lingkungan, serta etika dan tanggung jawab sosial dalam manajemen SDM menjadi perhatian utama bagi organisasi yang ingin tetap relevan dan kompetitif di pasar global.

B. Sumber Daya Manusia (SDM) dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Apa itu sumber daya manusia (SDM)? Sumber daya manusia (SDM) merujuk pada sumber daya yang terkait dengan tenaga kerja atau karyawan yang bekerja dalam suatu

organisasi. SDM mencakup berbagai aspek terkait dengan tenaga kerja, termasuk kualifikasi, pengalaman, keterampilan, pengetahuan, dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan.

Sumber daya manusia merujuk pada orang-orang yang berkontribusi dengan keterampilan, kompetensi, dan pengetahuan mereka di dalam suatu organisasi. SDM mencakup seluruh karyawan dari berbagai jenjang organisasi, mulai dari staf hingga manajemen puncak. Di dalam perusahaan, SDM tidak hanya berperan sebagai pelaksana tugas tetapi juga sebagai sumber inovasi, kreativitas, dan pertumbuhan perusahaan

Secara lebih luas, sumber daya manusia juga mencakup proses manajemen dan pengelolaan tenaga kerja di dalam organisasi, termasuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, dan penggajian karyawan. Manajemen sumber daya manusia (Manajemen SDM) adalah proses sistematis untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan tenaga kerja di dalam suatu organisasi. Manajemen SDM berfokus pada perencanaan sumber daya manusia, pengembangan karyawan, pengelolaan tenaga kerja, dan memastikan bahwa karyawan mampu bekerja secara efektif dan efisien.

Manajemen SDM mencakup berbagai aspek penting seperti:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia, untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja di masa depan.
2. Rekrutmen dan seleksi, untuk mendapatkan kandidat terbaik.
3. Pelatihan dan pengembangan karyawan, untuk meningkatkan kompetensi SDM yang ada.
4. Evaluasi kinerja, untuk menilai hasil kerja dan produktivitas tenaga kerja

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang berkualitas, terampil, dan produktif yang dapat membantu mencapai tujuan bisnis dan meningkatkan kinerja organisasi. Manajemen sumber daya manusia juga bertujuan

untuk memastikan kesejahteraan dan kepuasan karyawan, serta mempromosikan lingkungan kerja yang sehat dan aman bagi semua karyawan.

Penting untuk dicatat bahwa sumber daya manusia bukanlah sekedar angka atau data statistik, tetapi merupakan individu yang memiliki peran dan kontribusi penting dalam mencapai kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus memperlakukan karyawan sebagai aset penting yang harus dikelola dengan baik dan didukung dalam pengembangan karir mereka

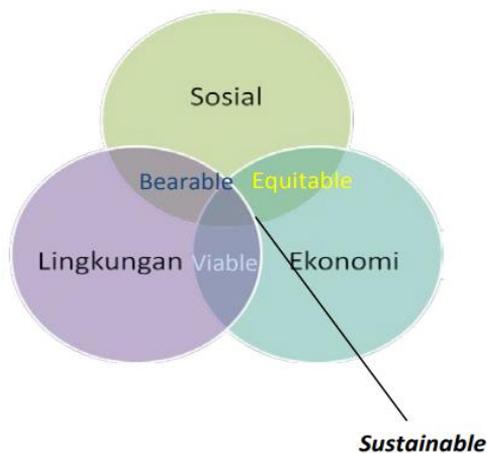
Potensi yang di miliki oleh sumber daya manusia juga sangat berpengaruh terhadap upaya suatu organisasi dalam mencapai target atau tujuannya. Meskipun teknologi semakin maju dan terus berkembang, penyebaran informasi semakin mudah dan cepat, serta berbagai bahan baku semakin memadai tapi tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas maka tujuan organisasi sulit untuk tercapai. Dapat di katakan sumber daya manusia merupakan bagian yang penting untuk membentuk integritas dan mewujudkan visi dan misi suatu organisasi. Jadi untuk mencapai tujuannya, suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, supaya sistem tersebut dapat berjalan sesuai yang semestinya.

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi organisasi, karena peran dan juga fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya yang lain dan tentunya harus selalu berorientasi pada visi dan misi organisasi. Untuk mencapai visi dan misinya maka sumber daya manusia pada suatu organisasi harus memiliki karakteristik seperti motivasi, sikap, konsep diri, pengetahuan dan keahlian. Lalu ada beberapa peranan yang perlu di miliki oleh sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan dunia kerja misalnya Dapat melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan akan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja yang berkualitas, mengelola keuangan dan lain-lain.

C. Keberlanjutan (Sustainability)

Di era modern dengan perkembangan yang luar biasa diberbagai bidang, sustainability akhir-akhir ini menjadi istilah populer dalam berbagai bidang salah satunya bisnis. Secara harfiah sustainability adalah keberlanjutan. Konsep keberlanjutan atau sustainability sendiri mengacu pada kemampuan untuk memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri. Hal ini dihadirkan sebagai bentuk tanggapan atas dampak negatif yang dihasilkan oleh model ekonomi yang hanya mengejar keuntungan finansial tanpa memperhatikan aspek lingkungan dan sosial.

Menurut American Institute of Architect, Sustainability (berkelanjutan) adalah kemampuan masyarakat untuk bertahan hidup dengan menggunakan sumber daya alam yang mereka miliki tanpa perlu menghabiskan/ menggunakan secara berlebih dimana sistem yang mereka gunakan membutuhkan sumber daya tersebut.



Gambar 14.1 Three Pillars of Sustainability

Sumber: Adams, WM: The Future of Sustainability: Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century. (2006).

Berkelanjutan telah menjadi istilah-mulai lebar yang dapat diterapkan pada hampir setiap aspek kehidupan di bumi, dari lokal ke skala global dan berbagai kurun waktu. Berkelanjutan di sini hanya sebagai tujuan, bahwa nantinya konsep ini melatarbelakangi semua aspek kehidupan, seperti sosial, ekonomi, komunitas, dalam hal ini desain. Konsep berkelanjutan dapat diperinci menjadi tiga aspek pemahaman, yakni:

1. Berkelanjutan ekonomi, yang diartikan sebagai pembangunan yang mampu menghasilkan barang dan jasa secara kontinu untuk memelihara berkelanjutan pemerintahan dan menghindari terjadinya ketidakseimbangan sektoral yang dapat merusak produksi pertanian dan industri.
2. Berkelanjutan lingkungan, yakni sistem yang berkelanjutan secara lingkungan harus mampu memelihara sumberdaya yang stabil, menghindari eksploitasi sumberdaya alam dan fungsi penyerapan lingkungan. Konsep ini juga menyangkut pemeliharaan keanekaragaman hayati, stabilitas ruang udara, dan fungsi ekosistem lainnya yang tidak termasuk kategori sumber-sumber ekonomi.
3. Berkelanjutan sosial, yakni sistem yang mampu mencapai kesetaraan, menyediakan layanan sosial termasuk kesehatan, pendidikan, gender, dan akuntabilitas politik.

Dengan demikian, tujuan konsep berkelanjutan pada dasarnya terletak pada adanya harmonisasi antara tujuan ekonomi, tujuan ekologi dan tujuan sosial.

D. Prinsip-Prinsip Berkelanjutan

Berikut ini adalah beberapa prinsip dalam sustainable design:

1. Penggunaan material dengan dampak yang minim, pemilihan material yang tidak beracun, material daur ulang dan menggunakan energi sedikit pada proses pembuatannya.
2. Efisiensi energi: menggunakan material yang tidak memerlukan banyak energi di dalam prosesnya.

3. Kualitas dan ketahanan: penggunaan material yang tahan lama sehingga dalam penggunaannya tidak memerlukan penggantian dalam jangka waktu yang cepat sehingga mengurangi limbah.
4. Desain untuk penggunaan kembali dan daur ulang: setiap pemrosesan material dipertimbangkan keadaan setelah pemakaiannya sehingga tidak menjadi limbah.
5. Perhitungan dampak desain dengan menggunakan standar yang telah ditetapkan.
6. Biomimicry: mendesain ulang sistem industri berdasarkan konsep biologi, dan memungkinkan untuk digunakan kembali secara konstan di dalam sebuah lingkaran yang berkesinambungan.
7. Pergantian pelayanan: mengubah penggunaan sebuah produk secara personal menjadi sebuah jasa umum serupa dengan tujuan untuk mengurangi konsumsi barang yang sama dalam waktu yang bersamaan.
8. Pembaharuan: material yang digunakan berasal dari daerah setempat yang dikelola secara berkelanjutan dan dapat didaur ulang pada saat tidak digunakan lagi.

E. Peran SDM dalam Sustainability

Keberlanjutan adalah konsep yang krusial di era modern, di mana tantangan lingkungan, ekonomi, dan sosial menjadi semakin kompleks dan terkait erat. Dalam menghadapi tantangan ini, kolaborasi dari seluruh pihak sangatlah penting, termasuk pemerintah, bisnis, dan masyarakat. Pemerintah harus memberikan regulasi yang mendukung keberlanjutan dan memberikan insentif bagi bisnis yang menerapkan praktik berkelanjutan.

Industri bisnis harus mengambil inisiatif dalam menerapkan praktik berkelanjutan dan mempromosikan keberlanjutan kepada pelanggan dan konsumen. Masyarakat juga memegang peran penting dalam menerapkan gaya hidup yang lebih berkelanjutan dan memilih produk yang ramah lingkungan dan sosial.

Pengelolaan sumber daya manusia harus menjadi program unggulan dalam meningkatkan pertumbuhan, nilai tambah dan keberlanjutan organisasi. Keberlanjutan sumber daya manusia dapat dilaksanakan dengan tahapan, yaitu penentuan jenis perusahaan, visi, misi, tujuan untuk inovasi kualitas SDM dalam rangka meningkatkan jumlah penyerapan SDM melalui pemetaan akan kebutuhan SDM, kemampuan soft skill, mapping talent management serta engagement dengan melalui proses penerimaan SDM yang objektif dan transparan.

Manajemen SDM berkelanjutan melibatkan upaya untuk memastikan bahwa praktik-praktik manajemen SDM mendukung tujuan keberlanjutan jangka panjang perusahaan. Ini mencakup aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, perusahaan tidak hanya berfokus pada profitabilitas jangka pendek tetapi juga mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap karyawan, komunitas, dan lingkungan.

Strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan memerlukan inovasi, keberlanjutan lingkungan, serta etika dan tanggung jawab sosial. Dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks, fleksibilitas organisasi juga menjadi faktor penting. Dengan menerapkan teknologi dalam proses rekrutmen dan seleksi, serta menggunakan platform pembelajaran digital untuk pengembangan karyawan, organisasi dapat mengoptimalkan potensi sumber daya manusia dan menciptakan lingkungan kerja yang inovatif. Pentingnya mengintegrasikan tanggung jawab lingkungan ke dalam kebijakan SDM dan mengurangi jejak karbon melalui praktik pengurangan dampak lingkungan merupakan langkah penting untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Etika bisnis yang kuat juga menjadi landasan dalam pengambilan keputusan SDM, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan berintegritas. Selain itu, pengembangan kepemimpinan yang adaptif juga diperlukan untuk menghadapi perubahan dengan bijaksana. Menciptakan kolaborasi yang baik antar tim dan

departemen membantu mempercepat inovasi dan pertumbuhan organisasi. Seluruh strategi ini menjadi fondasi penting bagi pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan dan menjaga daya saing di era bisnis yang terus berubah. Dengan demikian, mengadopsi strategi manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada inovasi, keberlanjutan, etika, dan fleksibilitas menjadi kunci keberhasilan bagi pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan.

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat dibedakan dalam tiga pendekatan konseptual yang berbeda yaitu manajemen sumber daya berkelanjutan, sistem kerja berkelanjutan, dan MSDM berkelanjutan. Keberlanjutan SDM adalah seperangkat keterampilan, motivasi, nilai, dan kepercayaan yang diciptakan untuk menghindari dampak lingkungan yang merugikan dengan mengadopsi keadilan, pembangunan, dan kesejahteraan (Cohen et al., 2012). keberlanjutan SDM, diuraikan sebagai berikut:

1. Manajemen Sumber Daya Berkelanjutan

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Agar bisnis tetap berjalan lancar, sumber daya manusia perusahaan adalah salah satu aset yang paling berharga. Sumber daya manusia dapat diandalkan dan kompeten sangat penting untuk kelancaran operasional perusahaan, dan setiap perusahaan berusaha menemukan orang terbaik untuk mengisi peran agar perusahaan dapat mencapai visi, misi, dan tujuannya secara efektif, maka pengelolaan sumber daya. Keberlanjutan Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dilaksanakan langkah-langkah yaitu penentuan jenis perusahaan, visi, misi, tujuan untuk inovasi kualitas SDM dalam rangka meningkatkan jumlah penyerapan SDM melalui dimensi., Pemetaan akan kebutuhan SDM, Kemampuan soft skill, Mapping talent

management serta engagement dengan melalui proses penerimaan SDM yang objektif dan transparan.

2. Sistem Kerja Berkelanjutan

SDM dan strategi SDM telah diidentifikasi sebagai faktor penting untuk kesuksesan organisasi (Al-Qudah et al., 2020). Keberlanjutan SDM mengacu pada serangkaian kegiatan yang harus dilakukan organisasi untuk memiliki akses berkelanjutan terhadap tenaga kerja terlatih, di mana tujuannya adalah kewajiban dan tanggung jawab etis mereka kepada karyawan atau masyarakat (Bombiak et al., 2015). Strategi berkelanjutan menekankan pada peran SDM yang menentukan, di mana terdapat perbedaan antara HRM strategis dan keberlanjutan SDM. MSDM strategis terutama berfokus pada hasil keuangan dan tenaga kerja organisasi, menerapkan praktik-praktik MSDM, dan memantau sumber daya manusia (Nikandrou and Papalexandris, 2007). Kramar (2014) menyatakan bahwa para manajer harus berpikir strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dengan partisipasi sosial. Mereka juga harus meningkatkan daya tanggap dan tanggung jawab terhadap perlindungan lingkungan serta meningkatkan alokasi dan pemanfaatan sumber daya untuk meningkatkan pencapaian organisasi dalam lingkungan yang kompetitif. Tujuan akhir dari keberlanjutan adalah memotivasi organisasi untuk mencapai kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan.

3. MSDM berkelanjutan

Keberlanjutan merupakan konsep baru yang menarik minat bisnis karena mencakup output penting yang terkait dengan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan (Ananzeh et al., 2022c., Forcadell et al., 2020). Keberlanjutan merupakan payung yang mencakup beberapa aspek yang berkaitan dengan kualitas, lingkungan yang sesuai, kepuasan pelanggan, kreativitas dan inovasi, pertumbuhan, ekspansi, dan pemanfaatan sumber daya yang optimal (Malik et al., 2021). Keberlanjutan dapat didefinisikan sebagai pendekatan manajemen bisnis yang menghasilkan manfaat ekonomi,

lingkungan, dan sosial yang positif dengan mengadopsi inisiatif yang mempertimbangkan tiga komponen, yaitu masyarakat, lingkungan, dan ekonomi (Al-Hazaima et al., 2022., Hang dan Huy, 2021) yang akan memitigasi dampak negatif yang ditimbulkan dari operasi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, H. (2017). Peranan manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi. *Warta Dharmawangsa*.
- Basuki, N. (2020). Mengoptimalkan modal manusia: Strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. *Jurnal Komitmen*, 2(1), 159-168.
- Heru Tugas Siswanto, M. Ridwan, Ieke Wulan Ay. (2022). Manajemen Sumberdaya Manusia Berkelanjutan Dalam Organisasi. *Jurnal Riset Teknologi dan Lingkungan*, 5(2), 96-101
- Putranto, R. A., Dawud, J., Pradesa, H. A., Harijanto, D., & Dharmanegara, I. B. A. (2022). Manajemen Talenta Pada Sektor Publik: Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(2), 176-211.
- Suriyankietkaew, S., Krittayaruangroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Sustainable Leadership practices and competencies of SMEs for sustainability and resilience: A communitybased social enterprise study. *Sustainability*, 14(10), 5762
- Wesmi, Yenita Suatrina, Despatriani, Abhandia Amra.(2024). PERAN Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pengembangan Organisasi. *Jurnal Pendidikan*, 5(2), 1-9

TENTANG PENULIS



Sisca Nopralia, S.Pd., M.Si, Penulis lahir di Campang Tiga, 13 November 1992. Saat ini penulis berkarir sebagai dosen tetap di Fakultas Ilmu Administrasi universitas Sjakhyakirti Palembang sejak tahun 2015 dan sekarang menjabat sebagai Wakil Dekan II. Penulis menempuh Pendidikan SDN 3 Campang Tiga tahun 2003, SMP Negeri 1 Cempaka tahun 2006, SMA Negeri 1 Campang Tiga tahun 2009, kemudian melanjutkan Jenjang S1 Universitas PGRI Palembang dengan Bidang Pendidikan Matematika lulus tahun 2013, dan S2 Universitas Sjakhyakirti Palembang dengan bidang Pendidikan Administrasi Publik lulus pada tahun 2015.

E-mail : Sisca.Nopralia@unisti.ac.id

BAB 15

WORK LIFE BALANCE DAN WORK ENGAGEMENT

Dr. Hastho Joko Nur Utomo, M.Si

A. Pendahuluan

Work-Life Balance (WLB) pertama kali diperkenalkan pada Konferensi Perburuhan Internasional tahun 1972. *Work-Life Balance* mulai menjadi perhatian utama dalam penelitian pada tahun 1980-an dan 1990-an, seiring dengan meningkatnya partisipasi tenaga kerja perempuan. Pada tahun 1950-an, budaya kerja dengan jam panjang dan lembur tanpa upah mulai berkembang, didorong oleh kemajuan teknologi inovatif yang mempercepat transformasi negara-negara menjadi negara industri. Tuntutan pekerjaan yang tinggi memberikan tekanan besar pada pekerja, sehingga muncul dorongan untuk mengurangi jam kerja dan menciptakan lebih banyak waktu untuk keluarga.

Sebagai respons terhadap tekanan tersebut, berbagai kebijakan diterapkan, seperti pembatasan jam kerja untuk perempuan dan anak-anak, serta promosi lima hari kerja per minggu. Di Amerika Serikat, standar empat puluh empat jam kerja per minggu kemudian diterapkan. Namun, hingga saat ini, pekerja di beberapa negara atau kawasan Asia masih menghadapi jam kerja yang panjang. Pada masa awal penelitian tentang WLB, fokus utamanya adalah dampak pekerjaan terhadap keluarga. Pengaruh pekerjaan terhadap aspek kehidupan lainnya belum menjadi perhatian utama, sehingga cakupan penelitian pada waktu itu masih relatif sempit.

Keseimbangan hidup dicapai ketika seseorang dapat sepenuhnya mengabdikan diri pada setiap peran yang dijalankannya. Hubungan saling memengaruhi antara lingkungan keluarga dan pekerjaan menjadi bahan kajian yang terus berkembang, hingga memunculkan beberapa teori. Teori *spillover*, yang pertama kali dikemukakan oleh Staines (1980), menjelaskan bahwa pengalaman dalam satu domain kehidupan, seperti pekerjaan, dapat memengaruhi domain lainnya, seperti keluarga, baik secara positif maupun negatif. *Spillover* positif terjadi ketika pengalaman yang menyenangkan di tempat kerja, seperti penghargaan atau pencapaian, meningkatkan suasana hati dan hubungan dalam keluarga. Sebaliknya, *spillover* negatif muncul ketika tekanan atau konflik di tempat kerja berdampak buruk pada kehidupan keluarga, misalnya, melalui peningkatan stres atau berkurangnya waktu berkualitas bersama keluarga.

Teori *spillover* melengkapi teori kompensasi, yang menyatakan bahwa pengalaman negatif di satu domain dapat diimbangi dengan pengalaman positif dari domain lain (Edwards & Rothbard, 2000). Sebagai contoh, seseorang yang menghadapi stres di tempat kerja dapat mengimbangi tekanan tersebut dengan mencari kebahagiaan melalui kegiatan rekreasi atau hubungan keluarga. Teori-teori ini bersama-sama memberikan wawasan tentang bagaimana interaksi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memengaruhi keseimbangan hidup seseorang.

Greenhaus dan Beutell (1985) mengusulkan bahwa keseimbangan dalam kehidupan dapat dicapai dengan meminimalkan konflik antara peran-peran yang dijalani, seperti pekerjaan dan keluarga. Mereka menekankan bahwa konflik peran terjadi ketika tuntutan dari satu domain kehidupan, seperti pekerjaan, tidak sesuai atau bertentangan dengan tuntutan di domain lainnya, seperti keluarga. Konflik ini dapat berupa waktu yang terbatas, stres emosional, atau kelelahan fisik. Namun, mereka juga mencatat bahwa keterlibatan yang berlebihan dalam satu domain dapat mengurangi waktu dan energi untuk memenuhi tuntutan di domain lain. Misalnya,

karyawan yang terlalu fokus pada pekerjaan mereka mungkin menghadapi kesulitan untuk terlibat secara penuh dalam aktivitas keluarga, yang pada akhirnya dapat memicu stres dan memengaruhi kesejahteraan secara keseluruhan. Konsep ini memberikan dasar bagi pemahaman tentang pentingnya keseimbangan dalam menjalankan berbagai peran hidup seseorang.

B. Pengertian *Work Life Balance*

Work life balance (WLB) merupakan konsep keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Konsep keseimbangan kehidupan kerja ini memiliki peran penting dalam mendukung produktivitas karyawan. Keseimbangan kehidupan kerja yang kondusif tentunya dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan dan perusahaan, begitu pula sebaliknya. *Work life balance* dapat terwujud apabila terdapat konsistensi dalam penerapan praktik terbaik dan dilakukan evaluasi secara menyeluruh dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan yang ada (Chaudhuri et al., 2020). *Work life balance* adalah sebuah konsep yang mendukung upaya individu untuk membagi waktu dan energi mereka antara pekerjaan dan peran serta tanggung jawab penting lainnya dalam hidup mereka, seperti keluarga, keluarga, teman, komunitas, spiritualitas, pertumbuhan pribadi, hobi, dan aktivitas pribadi lainnya (Znidarsič.J & Bernik.M, 2021). *Work life balance* bisa dimaknai sebagai keadaan keterlibatan, keikutsertaan dan kepuasan karyawan di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan.

Work life balance dapat berarti upaya menyeimbangkan dua peran atau lebih yang dijalani. Keseimbangan kehidupan kerja memerlukan pengelolaan pekerjaan dan aspek kehidupan lainnya yang efektif, seperti: keluarga, kegiatan masyarakat, kerja sukarela, pengembangan diri, pariwisata, dan rekreasi. Apabila individu memiliki keseimbangan kehidupan kerja, maka individu tersebut akan merasa nyaman dan akan menikmati setiap pekerjaannya, sehingga nantinya dengan adanya keseimbangan kehidupan kerja akan mempengaruhi

individu dalam meningkatkan produktivitas organisasi (Dewi & Rozana, 2024). *Work life balance* melibatkan kemampuan seseorang dalam mengatur banyaknya tuntutan dalam hidup secara bersamaan, di mana seseorang dalam tingkat keterlibatannya sesuai dengan peran ganda yang dimiliki seorang karyawan (Hudson, 2005).

C. Antecedents dari Work-Life Balance

Work-life balance (WLB) dipengaruhi oleh berbagai faktor atau antecedents yang dapat berasal dari individu, pekerjaan, dan organisasi. Faktor-faktor ini memainkan peran penting dalam menentukan sejauh mana seseorang dapat menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Berdasarkan penelitian terbaru, ada beberapa antecedents utama yang memengaruhi WLB, yang meliputi:

1. Fleksibilitas Kerja

Salah satu faktor utama yang mendukung WLB adalah fleksibilitas dalam pekerjaan, seperti jam kerja yang fleksibel dan opsi kerja jarak jauh. Fleksibilitas memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu mereka agar dapat memenuhi tuntutan pekerjaan sekaligus menjaga komitmen terhadap kehidupan pribadi atau keluarga. Menurut penelitian oleh *Shockley dan Allen (2019)*, fleksibilitas kerja merupakan salah satu antecedent yang sangat kuat untuk WLB, karena memberikan kendali lebih kepada karyawan dalam mengatur keseimbangan hidup mereka.

2. Dukungan Organisasi

Dukungan yang diberikan oleh organisasi, seperti kebijakan cuti yang cukup, program kesejahteraan, dan perhatian terhadap masalah pribadi karyawan, berperan penting dalam menciptakan WLB yang sehat. *De Clercq, Haq, dan Azeem (2021)* menemukan bahwa organisasi yang menyediakan sumber daya yang memadai dan mendukung kehidupan pribadi karyawan dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kebijakan yang mendukung fleksibilitas dan

kesejahteraan pribadi memungkinkan karyawan merasa dihargai dan lebih mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

3. Karakteristik Individu

Faktor pribadi, seperti keterampilan manajemen waktu, kontrol diri, dan harapan pribadi, juga memengaruhi WLB. Individu yang memiliki keterampilan manajemen waktu yang baik lebih cenderung berhasil dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. *Grzywacz dan Bass (2020)* menunjukkan bahwa individu yang dapat mengelola prioritas dan waktu mereka dengan efisien lebih mudah untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, seperti pemberian waktu untuk istirahat dan liburan, dapat memberikan dampak positif terhadap WLB. Perusahaan dengan budaya yang menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki karyawan yang lebih puas dan lebih produktif.

5. Peran Kepemimpinan

Kepemimpinan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi memiliki pengaruh signifikan terhadap WLB karyawan. Pemimpin yang memberikan contoh melalui perilaku mereka—seperti memprioritaskan waktu keluarga dan mendukung kebijakan fleksibilitas—dapat mendorong karyawan untuk melakukan hal yang sama. *Bakker dan Demerouti (2020)* menemukan bahwa pemimpin yang mendukung WLB dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengurangi tingkat stres dengan memberi mereka fleksibilitas untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kepemimpinan yang positif dapat menciptakan budaya kerja yang menghargai kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen dan kinerja mereka.

6. Teknologi dan Konektivitas

Teknologi mempengaruhi WLB dalam dua cara. Di satu sisi, teknologi seperti email, aplikasi pesan instan, dan alat kolaborasi online memungkinkan fleksibilitas dan pekerjaan jarak jauh. Di sisi lain, teknologi juga dapat menyebabkan "selalu terhubung" (always-on) yang mengganggu batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penelitian oleh *Raghuram et al.* (2021) menunjukkan bahwa meskipun teknologi meningkatkan fleksibilitas, jika tidak dikelola dengan bijak, hal itu dapat menyebabkan stres tambahan dan menurunnya kualitas WLB. Oleh karena itu, cara perusahaan mengelola penggunaan teknologi sangat mempengaruhi sejauh mana teknologi mendukung atau merusak WLB.

7. Tanggung Jawab Keluarga dan Sosial

Beban tanggung jawab keluarga dan sosial juga merupakan antecedent penting dari WLB. Individu dengan tanggung jawab keluarga yang lebih besar, seperti merawat anak atau anggota keluarga yang lebih tua, sering kali menghadapi kesulitan lebih besar dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. *Aguirre-Urreta dan Marakas* (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang menawarkan kebijakan untuk mendukung kesejahteraan keluarga, seperti cuti keluarga atau fleksibilitas waktu, dapat membantu individu dengan tanggung jawab tersebut menjaga keseimbangan yang lebih baik.

8. Kebudayaan Perusahaan dan Norma Sosial

Nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi dan norma sosial juga memengaruhi WLB. Beberapa perusahaan mungkin lebih menuntut dan mengutamakan kinerja tinggi dengan jam kerja panjang, yang dapat merugikan keseimbangan hidup karyawan. Di sisi lain, budaya perusahaan yang menekankan pentingnya kesejahteraan dan waktu luang karyawan akan mendorong WLB yang lebih baik. Penelitian oleh *Greenhaus dan Allen* (2020) menunjukkan bahwa norma sosial yang ada dalam organisasi—seperti

apakah ada tekanan untuk bekerja lembur atau apakah ada dukungan untuk waktu luang – dapat berdampak besar pada kemampuan individu untuk mencapai WLB.

D. Consequence Work Life Balance

Work-life balance (WLB) memiliki berbagai konsekuensi yang signifikan, baik bagi individu maupun organisasi. Pencapaian keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat membawa manfaat yang besar, sementara ketidakseimbangan dapat menimbulkan berbagai dampak negatif. Berikut adalah beberapa konsekuensi utama dari WLB yang seimbang atau tidak seimbang:

1. Kesehatan Mental dan Fisik

Salah satu dampak paling langsung dari WLB yang sehat adalah peningkatan kesehatan mental dan fisik. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan yang baik cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan lebih sedikit mengalami kelelahan atau burnout. Menurut penelitian oleh *Kinman dan Wray (2020)*, WLB yang baik berhubungan dengan lebih rendahnya tingkat kecemasan dan depresi, serta lebih sedikit masalah kesehatan seperti gangguan tidur atau masalah jantung. Di sisi lain, ketidakseimbangan yang terlalu lama dapat menyebabkan peningkatan stres, kelelahan emosional, dan masalah kesehatan fisik yang lebih serius.

2. Kepuasan Kerja dan Kinerja

WLB yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja individu. Karyawan yang merasa mereka dapat mengelola pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka dengan baik cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk berkontribusi lebih banyak. *Grzywacz dan Bass (2020)* menemukan bahwa WLB yang baik berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja kerja, produktivitas, dan inovasi. Karyawan yang puas dengan WLB mereka juga lebih cenderung untuk tetap tinggal di

organisasi dan lebih sedikit berisiko untuk mencari pekerjaan lain.

3. Komitmen Organisasional

WLB yang baik juga dapat meningkatkan komitmen organisasi. Ketika karyawan merasa didukung dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung merasa lebih setia dan berkomitmen kepada organisasi mereka. *De Clercq et al. (2021)* menemukan bahwa karyawan yang merasakan dukungan dalam keseimbangan hidup mereka lebih cenderung untuk memiliki tingkat komitmen yang tinggi, yang berdampak positif pada retensi karyawan dan pengurangan tingkat turnover.

4. Burnout dan Kepuasan Pribadi

Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti terlalu banyak jam kerja atau stres yang berlarut-larut, dapat menyebabkan burnout yang parah. Burnout ini berhubungan dengan penurunan kepuasan hidup pribadi dan masalah kesehatan mental. Penelitian oleh *Maslach dan Leiter (2021)* menunjukkan bahwa burnout yang disebabkan oleh ketidakseimbangan WLB dapat menurunkan energi, motivasi, dan kualitas hidup secara keseluruhan. Karyawan yang mengalami burnout juga lebih cenderung absen dari pekerjaan dan tidak mampu berfungsi dengan optimal dalam pekerjaan mereka.

5. Dampak pada Keluarga dan Kehidupan Sosial

WLB yang buruk tidak hanya berdampak pada individu tetapi juga pada keluarga dan hubungan sosial. Karyawan yang sering bekerja lembur atau membawa pekerjaan ke rumah mereka cenderung mengorbankan waktu bersama keluarga, yang dapat menyebabkan ketegangan dalam hubungan pribadi. *Hill et al. (2020)* menunjukkan bahwa ketidakseimbangan ini dapat memengaruhi hubungan keluarga dan sosial, menyebabkan stres yang lebih tinggi dalam kehidupan pribadi dan mengurangi kepuasan hidup secara keseluruhan.

6. Pengurangan Absensi dan Turnover

Karyawan yang memiliki WLB yang baik cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan lebih jarang meninggalkan pekerjaan mereka. Ketika individu merasa didukung dalam menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, mereka lebih sedikit mengalami stres dan kelelahan yang berujung pada absensi. *Zhao dan Li (2021)* menemukan bahwa organisasi yang mendukung WLB berpotensi mengurangi tingkat turnover karyawan, karena mereka merasa lebih puas dan dihargai. Karyawan yang tidak merasa terbebani oleh tuntutan pekerjaan yang berlebihan lebih cenderung untuk tetap bertahan dalam organisasi dan lebih sedikit mencari peluang kerja lain.

7. Peningkatan Kreativitas dan Inovasi

Keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memberikan karyawan waktu untuk meremajakan diri mereka dan mengisi ulang energi mereka. Waktu untuk beristirahat, berlibur, atau menghabiskan waktu dengan keluarga dan teman-teman dapat membantu karyawan untuk kembali bekerja dengan ide-ide segar, energi baru, dan perspektif yang lebih kreatif. *Hakanen et al. (2020)* menunjukkan bahwa WLB yang positif berhubungan dengan peningkatan kreativitas dan kemampuan inovatif di tempat kerja. Karyawan yang merasa seimbang cenderung lebih terbuka terhadap ide baru dan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalah secara inovatif.

8. Pengaruh Terhadap Hubungan Sosial dan Keluarga

Ketidakseimbangan WLB dapat merusak hubungan sosial dan keluarga. Waktu yang tidak seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seringkali menyebabkan karyawan lebih sering bekerja di luar jam kerja, yang dapat mengurangi waktu yang mereka habiskan dengan keluarga atau teman-teman. *Pereira et al. (2020)* menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami stres akibat ketidakseimbangan WLB lebih sering mengalami kesulitan dalam

mempertahankan hubungan sosial yang sehat, yang pada akhirnya dapat menyebabkan ketegangan dalam hubungan pribadi dan menurunkan kepuasan hidup mereka.

9. Peningkatan Komitmen terhadap Tujuan Organisasi

Di sisi positif, WLB yang baik dapat meningkatkan komitmen individu terhadap tujuan dan misi organisasi. Ketika perusahaan menawarkan kebijakan fleksibilitas yang memungkinkan karyawan untuk mengelola pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, hal ini dapat meningkatkan rasa loyalitas dan komitmen mereka terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dalam hal keseimbangan hidup mereka lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penelitian oleh *Janssen et al.* (2020) menemukan bahwa dukungan terhadap WLB berhubungan dengan peningkatan keterlibatan karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi.

10. Dampak pada Pengembangan Karir

WLB yang seimbang juga dapat memengaruhi jalur pengembangan karir seorang individu. Ketika karyawan tidak merasa tertekan dengan tuntutan pekerjaan yang berlebihan, mereka dapat lebih fokus pada pengembangan profesional dan pendidikan mereka. Karyawan yang memiliki keseimbangan WLB yang baik lebih mungkin mengejar peluang pelatihan dan pengembangan yang dapat mendukung kemajuan karir mereka, yang pada gilirannya menguntungkan organisasi karena karyawan yang lebih terampil dan berkualitas.

E. Indikator *Work Life Balance*

Work life balance juga menyatakan sejauh mana suatu individu terikat secara bersama di dalam pekerjaan dan keluarga, dan sama-sama puas dengan peran dalam pekerjaan dan peran dalam keluarganya yang meliputi beberapa aspek atau indikator sebagai berikut (Greenhaus, dkk., 2003; McDonald & Bradley, 2017):

1. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

Keseimbangan jumlah waktu yang dihabiskan individu untuk memenuhi tuntutan peran dalam pekerjaan dan keluarga. Dalam hal ini, keseimbangan waktu yang dimiliki oleh karyawan menentukan jumlah waktu yang dialokasikan oleh karyawan pada pekerjaan maupun kehidupan pribadi mereka dengan keluarga.

2. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)

Keseimbangan keterlibatan psikologis individu dalam memenuhi tuntutan peran dalam pekerjaan dan keluarga. Dalam hal ini, ketika karyawan dapat terlibat secara fisik dan emosional dalam pekerjaan dan keluarganya, maka *involvement balance* akan tercapai.

3. Keseimbangan kepuasan (*Satisfaction Balance*)

Keseimbangan kepuasan individu terhadap tuntutan peran dalam pekerjaan dan keluarga. Dalam hal ini, kepuasan karyawan akan muncul apabila karyawan menganggap bahwa apa yang telah dilakukannya selama ini cukup baik dan dapat mengakomodasi kebutuhan pekerjaan maupun keluarga.

F. Pengertian *Work Engagement*

Istilah *work engagement* atau keterlibatan kerja pada awalnya tidak banyak digunakan dalam kajian psikologi. Istilah *work engagement* menjadi populer ketika William Kahn, profesor di Departemen Psikologi, Universitas Boston, menerbitkan sebuah makalah dengan judul “Kondisi psikologis keterlibatan dan pelepasan diri pribadi di tempat kerja” di *Academy of Management Journal* (Kahn, 1990). Konsep *work engagement* ini menjadi terkenal dan populer hingga sekarang konsep *work engagement* banyak dijadikan sebagai bahan kajian psikologi industri, *human resource management* dan perilaku organisasi.

Work engagement merupakan sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang ditandai oleh adanya vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli et. al., 2002). **Vigor** merupakan perasaan keterikatan karyawan yang diperlihatkan

melalui kekuatan fisik maupun mental saat melakukan pekerjaannya. Karyawan dengan vigor yang tinggi akan bekerja dengan energi yang maksimal, bersungguh-sungguh dan tidak mudah menyerah saat mengalami kesulitan. Berikutnya, **dedication** merupakan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya sehingga membuatnya tetap tekun, penuh ide-ide dalam menuntaskan pekerjaannya dan bangga terhadap pekerjaannya. Terakhir, **absorption** menggambarkan perasaan nyaman, senang, sehingga karyawan bekerja dengan serius, focus terhadap pekerjaannya hingga lupa waktu. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (2015) menyatakan bahwa karyawan yang *engaged* terhadap pekerjaannya dan memiliki komitmen akan memberikan keuntungan kompetitif pada Perusahaan.

Gallup Press dalam "*State of the Global Workplace 2021 Report*" memberikan wawasan tentang tren dan pola di tempat kerja di wilayah Asia Tenggara, bahwa Indonesia merupakan negara dengan persentase karyawan yang *engaged*-nya paling rendah dibandingkan negara lain. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan persentase karyawan tidak *engaged* di Asia Tenggara: Philippines 55%, Myanmar 62%, Kamboja 66%, Vietnam 68%, Singapura 69%, Malaysia 70%, Thailand 73%, dan Indonesia 76% (Ayyubi & Singh, 2024). Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa di Indonesia hanya sebesar 24% karyawan yang *engaged*. Dengan demikian dapat dilihat bahwa *engaged* karyawan di Indonesia masih tergolong rendah.

G. Indikator *Work Engagement*

Work engagement adalah sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikan oleh adanya vigor, dedication, dan absorption, yang dijelaskan sebagai berikut (Schaufeli et.al, 2002):

1. *Vigor*

Aspek ini ditandai oleh tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, dan gigih dalam menghadapi kesulitan.

2. *Dedication*

Aspek ini ditandai adanya perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Mereka yang memiliki skor dedication yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka, dan sebaliknya yang skornya rendah

3. *Absorption*

Aspek ini ditandai oleh konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu di sekitarnya. Mereka yang memiliki skor tinggi pada absorption biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan, dan sebaliknya.

Work engagement karyawan mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bersemangat, antusias, dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. *Work engagement* memiliki dampak positif yang signifikan terhadap hasil yang diinginkan, seperti retensi karyawan, kinerja, kualitas, kepuasan, dan loyalitas karyawan, serta kinerja keuangan. Karyawan yang sangat terlibat dengan organisasi akan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dalam pekerjaan mereka untuk manfaat organisasi (Putri et.al,2024). *Work engagement* yang tinggi dikaitkan dengan emosi dan afiliasi positif, sementara keterlibatan rendah berkorelasi dengan emosi dan kekuatan negatif. Ini menunjukkan bahwa fitur psikologis secara signifikan mempengaruhi keterlibatan kerja, bukan hanya

karena karakteristik atau konsistensi karyawan (Van Roekel, 2023).

Keterlibatan kerja (*work engagement*) didefinisikan sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait erat dengan pekerjaan (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2001). Berdasarkan definisi keterlibatan kerja, sebuah alat ukur yang disebut *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) dikembangkan untuk mengukur tingkat keterlibatan kerja karyawan. Alat ini mencakup tiga aspek utama keterlibatan kerja, yaitu:

1. **Semangat** (*vigor*), yang mencerminkan tingkat energi tinggi dan ketahanan saat bekerja.
2. **Dedikasi** (*dedication*), yang mencerminkan keterlibatan mendalam, antusiasme, dan rasa bangga terhadap pekerjaan.
3. **Penyerapan** (*absorption*), yang menggambarkan konsentrasi penuh dan kesenangan dalam menyelesaikan pekerjaan.

H. Pengukuran *Work Engagement*

Alat ukur *work engagement* yang dikenal sebagai *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) telah dikembangkan. Alat ini mencakup tiga aspek utama dari keterlibatan kerja, yaitu semangat, dedikasi, dan penyerapan. **Semangat** (*vigor*), dinilai dari enam hal berikut yang mengacu pada tingkat energi dan ketahanan yang tinggi, kemauan untuk menginvestasikan usaha, tidak mudah lelah, dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan:

1. Dalam pekerjaan saya, saya merasa penuh dengan energi
2. Dalam pekerjaan saya, saya merasa kuat dan bersemangat
3. Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja
4. Saya dapat terus bekerja dalam jangka waktu yang sangat lama dalam satu waktu
5. Dalam pekerjaan saya, saya sangat tangguh, secara mental
6. Dalam pekerjaan saya, saya selalu bertahan, bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik

Mereka yang mendapat nilai tinggi untuk semangat (*vigor*), biasanya memiliki banyak energi, semangat dan stamina saat bekerja, sedangkan mereka yang mendapat nilai rendah dalam hal semangat memiliki lebih sedikit energi, semangat dan stamina dalam hal pekerjaan mereka.

Dedikasi (*dedication*), dinilai dari lima hal yang mengacu pada perasaan penting dari pekerjaan seseorang, perasaan antusias dan bangga dengan pekerjaannya, serta merasa terinspirasi dan tertantang oleh pekerjaannya.

1. Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan penuh dengan makna dan tujuan
2. Saya antusias dengan pekerjaan saya
3. Pekerjaan saya menginspirasi saya
4. Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan
5. Bagi saya, pekerjaan saya menantang

Mereka yang mendapat nilai tinggi dalam hal dedikasi sangat mengidentifikasi diri dengan pekerjaan mereka karena pekerjaan mereka dianggap bermakna, menginspirasi, dan menantang. Selain itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga dengan pekerjaan mereka. Mereka yang mendapat nilai rendah tidak mengidentifikasi diri mereka dengan pekerjaan mereka karena mereka tidak merasakannya sebagai sesuatu yang bermakna, menginspirasi, atau menantang. Selain itu, mereka tidak merasa antusias atau bangga dengan pekerjaan mereka.

Penyerapan (*absorption*), diukur dengan enam item yang mengacu pada tenggelam secara total dan bahagia dalam pekerjaan seseorang dan memiliki kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan tersebut sehingga waktu berlalu dengan cepat dan lupa akan hal-hal lain di sekitarnya.

1. Waktu terasa cepat berlalu ketika saya sedang bekerja.
2. Ketika saya sedang bekerja, saya melupakan semua hal lain di sekitar saya
3. Saya merasa bahagia ketika saya bekerja dengan intens
4. Saya tenggelam dalam pekerjaan saya

5. Saya terbawa suasana ketika sedang bekerja
6. Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya

Individu yang mendapatkan skor tinggi pada aspek **penyerapan** (*absorption*) cenderung merasa senang dan sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaan mereka. Mereka sering kehilangan kesadaran akan lingkungan sekitar karena pekerjaan memberikan pengalaman yang begitu menyenangkan, hingga waktu terasa berlalu dengan cepat. Sebaliknya, individu dengan skor rendah pada aspek penyerapan tidak merasa asyik atau terfokus sepenuhnya pada pekerjaan mereka. Mereka tidak mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan, serta tetap menyadari lingkungan di sekitar mereka, termasuk waktu.

Wawancara kualitatif terstruktur dengan sekelompok karyawan di Belanda yang mendapat skor tinggi pada Utrecht Work Engagement Scale (UWES) menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat (*engaged employees*) adalah agen aktif di tempat kerja. Mereka cenderung mengambil inisiatif, memberikan kontribusi yang positif, dan sering kali menerima umpan balik yang baik (Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker, & De Jonge, 2001). Selain itu, nilai-nilai pribadi mereka tampak sejalan dengan nilai-nilai organisasi, dan mereka juga aktif dalam kegiatan di luar pekerjaan.

Meskipun terkadang merasa lelah, karyawan yang terlibat menggambarkan kelelahan tersebut sebagai sesuatu yang menyenangkan karena berkaitan dengan pencapaian positif. Hal ini berbeda dengan karyawan yang mengalami *burnout*, di mana kelelahan dirasakan sebagai sesuatu yang negatif. Beberapa karyawan yang terlibat bahkan mengungkapkan bahwa mereka pernah mengalami *burnout* sebelumnya, namun berhasil pulih melalui strategi coping yang efektif. Selain itu, karyawan yang terlibat tidak dapat dikategorikan sebagai pecandu kerja (*workaholics*), karena mereka menikmati hal-hal lain di luar pekerjaan. Berbeda dengan pecandu kerja yang bekerja karena dorongan internal yang tak tertahankan, karyawan yang terlibat bekerja karena pekerjaan itu memberikan rasa kesenangan.

Keterlibatan kerja bukanlah kondisi yang bersifat sementara atau hanya terjadi dalam situasi tertentu. Sebaliknya, keterlibatan kerja adalah keadaan afektif-kognitif yang stabil dan mencakup aspek yang lebih luas. Semangat dan dedikasi yang dimiliki oleh karyawan yang terlibat dianggap sebagai kebalikan dari kelelahan (*burnout*) dan sinisme. Kontinum antara semangat dan kelelahan dikenal sebagai **kontinum energi atau aktivasi**, sedangkan kontinum antara dedikasi dan sinisme disebut sebagai **kontinum identifikasi** (Schaufeli & Bakker, 2001). Oleh karena itu, keterlibatan kerja ditandai oleh tingkat energi yang tinggi dan identifikasi yang kuat terhadap pekerjaan seseorang. Sebaliknya, kelelahan kerja ditandai oleh tingkat energi yang rendah dan identifikasi yang lemah terhadap pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguirre-Urreta, M. I., & Marakas, G. M. (2021). The impact of family and social responsibilities on work-life balance: A systematic review. *Journal of Family and Economic Issues*, 42(1), 36-51.
- Ayyubi, Moammad Jamal, & Singh. (2024). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 6(6). E-ISSN: 2582-2160.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2020). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 397-418.
- Chaudhuri, S., Arora, R., & Roy, P. (2020). Work-Life balance policies and organisational outcomes—a review of literature from the Indian context. *Industrial and Commercial Training*, 52(3), 155-170.
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2021). Work-life balance as a predictor of job satisfaction and organizational commitment: A systematic review. *Journal of Business Research*, 123, 45-55.
- Dewi, & Rozana. (2024). Pengaruh Work Life Balance terhadap Work Engagement pada Perawat Lansia. *Jurnal Riset Psikologi (JRP)*, 4(1). <https://doi.org/10.29313/jrp.v4i1.3887>.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work and family balance: A review and extension of the literature. *Journal of Management*, 37(1), 1-19.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2020). Work-family balance: A review and extension of the research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 617-639.

- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8).
- Grzywacz, J. G., & Bass, B. L. (2020). Work-family balance and health outcomes: The role of work and family resources. *Journal of Family Psychology*, 34(3), 245-257.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2020). The relationship between work engagement and psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(2), 232-242.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., & Miller, B. C. (2020). Work and family in the 21st century: An introduction. *Journal of Family Issues*, 41(7), 1004-1020.
- Hudson. (2005). *The case for work-life balance: Closing the Gap Between Policy and Practice*.
- Janssen, P. P., de Jonge, J., & Bakker, A. B. (2020). Job stress in the workplace and organizational outcomes: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 41(1), 103-124.
- Kaiser, S., Ringlstetter, M., Reindl, C., & Stolz, M. (2010). The impact of corporate work-life balance initiatives on employee commitment: An empirical investigation in the German consultancy sector. *Zeitschrift für Personalforschung*, 24(3), 231-265.
- Kinman, G., & Wray, S. (2020). Work-life balance and well-being: A study of UK employees. *International Journal of Stress Management*, 27(1), 1-12.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2021). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 20*(3), 301-312.
- McDonald, P., & Bradley, L. M. (2017). *The case for work-life balance: Closing the gap between policy and practice*. Sydney: Hudson Global Resources.
- Namita. (2014). Work-life balance in India: The key driver of employee engagement. *International Journal of Management and Commerce Innovations, 2*(1), 103-109.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2015). *Manajemen sumber daya manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing, Edisi 6 Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pereira, S., Ramires, A., & Silva, A. (2020). Family life and work balance: A study of work-family conflict in employees. *Journal of Family and Economic Issues, 41*(4), 608-624.
- Putri, K. N., Parimita, W., & Rachmadania, R. F. (2024). The analysis of work-life balance of staff at the UPT TIK Jakarta State University. *ISC Beam, 2*(1), 1364-1374. <https://doi.org/10.21009/isc-beam.012.90>.
- Putri, Mulia, Absah, Yeni, & Silalahi, Amlis Syahputra. (2024). The work-life balance and employee engagement effect on employee performance at type A and type B branch office of PT Asabri (Persero) through job satisfaction. *International Journal of Research and Review, 11*(7), 416-430. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20240744>.
- Raghuram, S., Wiesenfeld, B. M., & Garud, R. (2021). The impact of technology on work-life balance: A review of the literature. *Journal of Organizational Behavior, 42*(2), 125-144.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A simple confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92.

- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2019). The effects of work-life balance on job satisfaction, job performance, and organizational commitment: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 104*(7), 867-885.
- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations, 33*(2), 111-129.
- van Roekel, H., Wigger, E. F. J., Veldkamp, B. P., & Bakker, A. B. (2023). What is work engagement? A text mining approach using employees' self-narratives. *Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1111/apps.12501>.
- Znidarsič, J., & Bernik, M. (2021). Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization: The case of Slovenia. *PLoS ONE, 16*(1), e0245078. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245078>.

TENTANG PENULIS



Dr. Hastho Joko Nur Utomo, M.Si, Penulis lahir di Semarang, tanggal 11 Mei 1972. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP UPN Veteran Yogyakarta. Menyelesaikan pendidikan S1 di Program Studi Administrasi Niaga FISIP Universitas Diponegoro tahun 1996, S2 di

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis FIA Universitas Brawijaya tahun 2001, dan S3 pada Program Studi Ilmu Administrasi FIA Universitas Brawijaya tahun 2016. Penulis menekuni bidang kajian sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Penulis termotivasi untuk menghasilkan buku karya ilmiah baik dari literatur review maupun dari hasil penelitian. Karya yang sudah diterbitkan:

1. Buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2007), Penerbit Ardana Media, Yogyakarta
2. Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual di Dunia Kerja (2022): Tinjauan Teoritis dan Tinjauan Empiris, Penerbit Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, Tasikmalaya.
3. MSDM Strategik: Konsep dan Implementasinya (2023), Penerbit Eureka Media Aksara, Purbalingga
4. Perilaku Organisasi di Era Society 5.0 (2024), Penerbit Eureka Media Aksara, Purbalingga
6. Buku MSDM Modern (2024), Mengelola Talenta SDM di Era Digital, Penerbit Eureka Media Aksara, Purbalingga.
7. Buku Manajemen Kepemimpinan, Menjadi Pemimpin Unggul di Era Society 5.0, (2024), Penerbit Eureka Media Aksara, Purbalingga.
8. Transformasi SDM: Strategi dan Praktik Menuju Era Digital (2024), Penerbit Eureka Media Aksara, Purbalingga.

E-mail penulis: hasthojokonurutomo@gmail.com

BAB 16

STRATEGI PERUBAHAN DAN INOVASI SDM

Siti Waliah, S.IP, M.Si

A. Pendahuluan

Manusia sebagai makhluk sosial dimana manusia tidak dapat hidup tanpa manusia lain, dalam usaha memenuhi kebutuhannya. Hal ini dijelaskan lebih lanjut Herbert G.Hiks dalam J.Winardi (2014:3), mengenai beberapa alasan mengapa orang membentuk organisasi, yaitu alasan sosial dan alasan material. Hal inilah yang mendasari sejak zaman dulu setiap manusia menginginkan adanya hubungan-hubungan dengan manusia lain atau “Zoom Politicon” (mahluk yang hidup berkelompok), dalam upayanya memenuhi kebutuhan hidupnya Pada era society 5.0. seperti pada saat ini, kita mengalami berbagai perubahan baik dalam kehidupan pribadi maupun hidup berorganisasi, perubahan tersebut yang menyangkut berbagai bidang kehidupan,memaksa kita untuk dapat beradaptasi dalam rangka pemenuhan kebutuhan hidup manusia. Perubahan diartikan sebagai sesuatu proses peralihan dari sesuatu keadaan yang sebelumnya menjadi keadaan yang baru menyangkut semua bidang kehidupan manusia. Hal ini terjadi karena setiap orang maupun organisasi mengalami perubahan yang tentunya menyesuaikan dengan zaman. Dinamika yang cepat sekali berubah salah satunya adalah perkembangan teknologi,yang mendorong kita untuk selalu berusaha belajar beradaptasi terhadap tantangan yang menyertainya.

Adaptasi yang harus dilakukan salah satunya menyesuaikan penyelesaian masalah dengan cara yang baru/metode/strategi yang baru yang tidak sama dengan masa lalu, hal ini dikarenakan struktur dan pola pikir yang berbeda, sehingga pendekatannya yang berbeda pula, oleh sebab itu dibutuhkan inovasi dalam mengatasi semua permasalahan baru termasuk yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Cara menyelesaikan permasalahan yang telah dilakukan dengan cara lalu dapat menjadikan sebuah gambaran yang jelas bagaimana pelaksanaan inovasi di dalam organisasi atau instansi pemerintah. Program perubahan tersebut sangat perlu dilaksanakan sesuai dengan keadaan masa kini, hal ini dikarenakan adanya pergeseran waktu dalam hubungan dan jaringan informasi di seluruh dunia.

Kemajuan teknologi yang pesat pada saat ini, dapat memproses informasi yang canggih dan era globalisasi mendorong manajer harus memiliki ide-ide baru dalam menghadapi tantangan baru yang dihadapinya. Sebagai seorang manajer/pemimpin sebagai inti didalam organisasi, hal ini sejalan dengan yang diungkapkan Suyono dalam Abdul Fatah Fanani, Kepemimpinan Transformasional sektor publik, *Journal of publik sector innovation*, Vol.4, No,2, Mei tahun 2020 (84-90) Fenomena kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada keberadaan organisasi, bahkan bisa dianggap sebagai inti dari organisasi tersebut. Oleh karena itu sebagai seorang pemimpin didalam organisasi terutama sektor publik, harus dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat atau mendapatkan trust dari masyarakat.

Kepemimpinan sektor publik dalam sistem organisasi dapat berjalan dengan baik apabila, pemimpin tersebut sebagai pengendali mampu atau memiliki berkomitmen untuk dapat mengoptimalkan fungsi, peranan, tanggung jawabnya, menjadi pemimpin yang baik. Peranan pemimpin yang baik, sangat menentukan dalam usaha tercapaiannya tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu seorang pimpinan tidak mungkin dapat bekerja sendirian, hal ini disebabkan adanya kendala-

kendala yang dimiliki seorang manusia sebagai individu bila bekerja sendiri. Seperti yang diungkapkan Chester I. Barnard dalam J. Winardi (2014:2) sebagai berikut:

1. Berhubungan dengan kemampuan biologis individu yang bersangkutan, atau
2. Berhubungan dengan faktor-faktor fisik dari lingkungannya.

Oleh sebab itu, manusia membutuhkan manusia lain dalam memenuhi kebutuhan didalam kehidupannya baik pribadi maupun di lingkungan organisasinya. Begitu juga halnya dengan seorang pemimpin, dia juga membutuhkan sekelompok orang lain, yang disebut sebagai bawahannya atau karyawannya. Pemimpin dalam hal ini dituntut agar dapat meningkatkan kemampuan karyawannya (sumber daya manusia) didalam organisasinya agar dapat mengantisipasi dan selalu dapat belajar dari perubahan yang sedang terjadi. Pemimpin diharapkan dapat membantu karyawannya (sumber daya manusia) yang ada didalam organisasinya, untuk selalu dapat melakukan berbagai perbaikan dalam lingkungan yang kompetitif. Kondisi ini dapat dilihat dari berbagai tahap proses pembelajaran organisasi (*learning organization*) yang di dasari dari perubahan sistem, nilai dan sifat manusia dalam rangka untuk meningkatkan kinerja secara terus-menerus berdasarkan pengalaman masa lalu tersebut. Pengalaman masa lalu inilah yang dijadikan gambaran dimana harus memunculkan kreatifitas dan inovasi.

B. Strategi Perencanaan SDM

Strategi berasal dari bahasa Yunani "strategis" yang berakar dari bahasa yang digunakan dalam militer yang memiliki makna "suatu desain secara garis besar dalam peperangan atau pertempuran". Strategi dalam prakteknya ditujukan dalam upayanya semaksimal mungkin mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dalam menghadapi pasar yang kompetitif, mengharuskan perusahaan menerapkan perencanaan strategi SDM. Sumber daya manusia memegang

peranan penting didalam keberlangsungan sebuah organisasi dan pencapaian tujuan organisasi. Tujuan organisasi adalah tetap dan relevandalam bisnis. Untuk mencapai tujuan itu, organisasi diharuskan efektif dan efisien dikarenakan sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut terbatas, oleh karenanya dibutuhkan strategi. Strategi adalah serangkaian pilihan dan tindakan yang berkoordinasi dan dipantau memalalui kerangka organisasi tersebut. Apabila kita berbicara mengenai strategi SDM, dimana strategi SDM menunjukkan kontribusinya SDM terhadap kinerja organisasi yang tentunya memiliki strategi tertentu yang diadopsinya yang membutuhkan praktek SDM yang mungkin berbeda degan kebutuhan organisasi tersebut, sehingga organisasi mengadopsi strategi alternatif yang menghubungkan strategi organisasi dan praktek SDM, yang diterapkan didalam organisasi tersebut. Oleh karena itu perlunya mengintegrasikan strategi perusahaan dengan kebijakan pengelolaan SDM, yang akhirnya akan mendorong budaya kerja yang diharapkan. Menurut Umiyati dalam Setiyawani (2023:5), dimana pemimpin harus dapat mengarahkan SDMnya menjadi SDM yang unggul, dalam hal ini maksudnya adalah SDM yang yang tidak hanya melakukan pekerjaan rutin, tetapi yng dapat memperlihatkan kinerja berupa nilai tambah (Value added) kepada organisasi bisnis. Dan juga karyawan harus menjadi mitra (partners), pemain (player) dan pelopor (pioneers) sebagai pencipta nilai baru dan juga sebagai agen perubahan.

Manajemen sumber daya manusia yang strategis dalam hal ini dipusatkan pada penyesuaian strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis, dimana diharapkan dapat memafaatkan peluang dan dapat mengantisipasi terhadap kendala yang mungkin terjadi. Hal ini dikarenakan struktur dan proses oragnisasi yang tidak tetap atau statistik, tetapi lebih merupakan pola hubungan yang berubah secara kontinyu dalam berbagai kegiatan sosial yang luas. Oleh karena itu perubahan dapat diartikan sebagai suatu aspek universal dan kontinual semua organissi yang sifatnya terbuka, yang harus menyesuaikan

dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan teknologi yang dipakai.

Ada dua bentuk tekanan yang mendorong sebuah organisasi dan perusahaan harus melakukan perubahan:

1. *Tekanan Eksternal*

- a. Pasar (market), dimana Pasar dapat mempengaruhi perusahaan
- b. Faktor Hukum, Politik, dan Kebijakan
- c. Teknologi

Dalam hal ini penggunaan teknologi maju di dunia industri, yang dalam perjalannya dapat menggantikan sejumlah pekerjaan yang diasanya dilakukan oleh karyawan atau dengan kata lain dapat diartikan sebagai perubahan yang biasanya menggunakan tenaga manusia digantikan dengan sistem komputerisasi, elektronik bahkan juga robot.

- d. Pasar Tenaga Kerja

Organisasi dimanapun pasti membutuhkan karyawan dengan keahlian khusus dan tepat guna, sehingga perusahaan atau organisasi perlu merubah aktifitas manajemen sumber daya manusianya agar lebih fokus pada area terbaik perusahaan atau organisasi tersebut.

- e. Faktor Ekonomi

Keadaan ekonomi global seperti saat ini, memaksa semua organisasi dan perusahaan untuk lebih efisien memanfaatkan keuangan perusahaan. (Arif Suwanto , 2020)

2. *Tekanan Internal*

- a. Strategi Penyesuaian

Merupakan modifikasi strategi perusahaan atau organisasi yang menuntut adanya perubahan, dengan cara pengoperasian strategi perencanaan yang baik akan mendatangkan keuntungan yang lebih besar kepada perusahaan sebagai komitmen karyawan.

b. Keadaan Tenaga Kerja

Perubahan yang dimaksud adalah perubahan dalam komposisi umur, pendidikan, latar belakang, etnik, jenis kelamin dan sebagainya yang menuntut organisasi untuk menata langsung struktur pekerjaan dalam rangka memotivasi dan memberdayakan tenaga kerja.

c. Perkenalan Perlengkapan Baru

Dalam hal ini karyawan membutuhkan desain pekerjaan baru dan training untuk dapat mengoperasikan peralatan baru organisasi

d. Sikap karyawan

Ketidak puasan karyawan terhadap beban pekerjaan menimbulkan ketidak hadiran meningkat dan mengurangi sukarelawan kerja. Peraturan dan kebijakan yang tidak berpihak kepada karyawan dapat mengurangi komitmen karyawan terhadap perusahaan dimana tempat karyawan tersebut bekerja. (Arif Suwarto , 2020).

C. Bentuk dan Gambaran Perubahan

1. The Calm Water Metaphor

Pada fase ini digambarkan pola perubahan statis dan berkala. Ada tiga langkah proses perubahan oleh Kurt Lewin, terdiri dari:

a. **Unfreezing the Status Quo**

Langkah ini berkaitan dengan menemukan apa yang perlu berubah dan mengapa perlu diubah. Adapun hal ini berhubungan dengan mengatasi kelemahan dalam organisasi, mengubah status quo dan perubahan mindsets.

b. **Changing to A New State**

Setelah karyawan memahami pentingnya perubahan mengenai ide-ide baru yang dikembangkan dan diperkenalkan (biasanya melalui upaya kolaboratif dan inklusif). Kemudian dimulai perubahan dengan ide-ide lama ke ide-ide yang baru. Selama transisi tersebut karyawan akan keluar dari zona nyaman sehingga

memungkinkan memunculkan ketakutan tersendiri. Hal ini sangat perlu agar perubahan akan membawa keuntungan bagi organisasi atau perusahaan.

c. Refreezing to Make Change Permanent

Setelah mengalami masa transisi selesai, sehingga telah menemukan bisnis baru, untuk itu harus diciptakan status quo yang baru, kebijakan, prosedur, sistem upah dan nilai-nilai organisasi semuanya berubah, untuk menciptakan sesuatu yang baru sehingga samapai pada tingkat kenyamanan tetentu, maka dengan kata lain akan kembali ke level awal.

2. White Water Rapids Metaphor

Pada fase ini berudaha menjelaskan betapa pentingnya dunia bisnis sekarang ini, dimana didominasi oleh informasi, ide-ide, pengetahuan yang luas. Perubahan tersebut bila digambarkan dalam bentuk kiasan dimana perubahan tersebut bersifat berkala dan temporary. Terkadang juga pimpinan kesulitan untuk keluar dari permasalahan yang dihadapinya. Semua organisasi dalam keadaan kacau balau dan dinamis. Baik industri itu dengan teknologi tinggi atau tidak akan menghadapi perubahan yang konstan.

3. Mengatur Perubahan Organisasi

Yang dimaksud dengan perubahan organisasi adalah perubahan orang, perubahan struktur, atau perubahan tenologi. Adapun tipe-tipe perubahan:

- a. Perubahan struktural, spesialisasi kerja, depatementalisasi, hubungan kekuasaan atasan dan bahan serta kontrol, sentralisasi, formalitas dan desain pekerjaan, desain strktur yang aktual.
- b. Perubahan Teknologi, proses kerja, metode kerja dan peralatan
- c. Perubahan orang, sikap, harapan, persepsi, dan perilaku individu maupun kelompok. (Arif Suwanto, 2020).

D. Organizational Development (OD)

Diartikan sebagai perencanaan jangka panjang organisasi dalam mengupayakan perubahan organisasi yang fokus terhadap nilai-nilai dan kepercayaan hubungan personal. Adapun teknik-teknik yang dapat dilakukan pada organizational Development (OD), adalah:

1. Survey Feedback, yaitu teknik dengan melihat sikap dan persepsi, mengidentifikasi pertentangan dan menyelesaikan perbedaan dengan survei informasi di masing-masing kelompok.
2. Sensitivity Training, yaitu metode untuk mengubah interaksi antar kelompok yang tidak terstruktur.
3. Team Building, merupakan aktivitas yang mendukung anggota kelompok untuk saling belajar satu dengan lainnya tentang bagaimana mereka berfikir dan bekerja.
4. Intergroup Development, yaitu merubah sikap dan persepsi yang dimiliki kelompok kerja mengenai satu DNA yang lainnya.
5. Process Consultation, dimanakonsultan asing menolong paramenejer atau pimpinan agar mengerti bagaimana proses interpersonal mempengaruhi kinerja seseorang. (Arif Suwanto, 2020).

E. Mengelola Penolakan Perubahan

Penolakan terhadap perubahan mungkin saja terjadi, hal ini dikarenakan oleh berbagai alasan, sebagai berikut:

1. Ambiguaritas dan ketidakpuasan dari perubahan yang terjadi.
2. Sulit untuk melakukan diluar kebiasaan dan adanya ketakutan ketidaktahuan.
3. Takut akan kehilangan sesuatu yang sudah bernilai sebelumnya akibat kurangnya kepercayaan pada perubahan yang berdampak positif

Adapun teknik untuk mengurangi penolakan perubahan yang mungkin terjadi adalah:

1. Pendidikan dan komunikasi
2. Berpartisipasi
3. Fasilitas dan dukungan
4. Negosiasi
5. Manipulasi dan co-operatif
6. Memilih orang-orang yang meneri perubahan
7. Kekerasan

Adapun pemasalahan-permasalahan dalam mengelola perubahan, sebagai berikut:

1. Merubah budaya organisasi
2. Memahami faktor-faktor yang dapat mengakibatkan terjadinya perubahan budaya organisasi
3. Krisis dramatis, contoh kondisi keuangan yang tidak mendukung, inovasi dan teknologi baru dari pesaing dapat mengganggu posisi perusahaan.
4. Pergantian Kepemimpinan, dimana dalam hal ini pimpinan baru dianggap dapat berfikir kritis dan memiliki ide-ide baru dalam menyelesaikan masalah dibandingkan dengan pemimpin lama. (Arif Suwanto, 2020).

Berbicara mengenai kepemimpinan, dimana seperti yang kita ketahui bahwa kepemimpinan merupakan inti dari suatu organisasi Kata Kepemimpinan dalam bahasa Indonesia asal katanya “pemimpin” sering disebut penghulu, atau pemuka, atau pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya (Andri Feriyanto dan Endang Shytha Triana, 2015:92). Dengan kata lain setiap pimpinan adalah seorang “Kepala”. Istilah kepemimpinan sendiri berasal dari kata dasar “pimpin” yang mengandung arti bimbing atau tuntun. Dari kata “pimpin” lahir kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun. Hubungan antara pimpinan dan bawahan ini, diharapkan dapat bersinergi dalam usahanya memberikan sumbangsih kepada organisasinya untuk mencapai tujuan.

dengan cara bekerja secara efisien, efektif, ekonomis, dan produktif. Hal ini senada seperti yang diungkapkan oleh Charis Argyris dalam J.Winardi (2014:2), Menerangkan eksistensi organisasi melalui pernyataan “...Organisasi-organisasi biasanya dibentuk orang guna mencapai sasaran-sasaran yang dapat dicapai terbaik secara kolektif”. Bila kita berbicara mengenai , dimana kata tersebut merupakan salah satu kata yang sering kita gunakan dalam kehidupan kita sehari-hari. Pada masyarakat kita sendiri juga, memiliki sebuah ungkapan yang populer mengenai kepemimpinan, yaitu “Dimana setiap manusia merupakan seorang pemimpin”, hal ini dapat diartikan bahwa, setiap manusia setidaknya pemimpin bagi dirinya sendiri. Untuk itu manusia itu memiliki hak untuk dapat mengatur dirinya, melakukan apa yang diinginkannya, tentu saja harus dengan penuh tanggung jawab. Di dalam Alqur’an dan AS-Sunnah, Dimana konsep kepemimpinan meliputi kehidupan manusia dari pribadi, berdua, keluarga, kelompok bahkan sampai umat manusia. Menurut Suwatno, (2019:x), dimana Setiap orang memiliki kesempatan (opportunity) menjadi seorang pemimpin atau setidaknya memiliki nilai-nilai dan sifat-sifat kepemimpinan dasar. Untuk itu seseorang perlu mempelajari dan melatih dirinya, agar memiliki karakter, kapasitas seorang pemimpin yang baik. Oleh sebab itu manusia memiliki dorongan baik dalam diri mauapun dorongan yang berasal dari luar manusia itu sendiri, yang memengaruhi prilakunya tersebut.

F. Strategi Perubahan dan Inovasi SDM

Cepatnya perubahan yang terjadi dilingkungan bisnis merupakan satu permasalahan tersendiri yang harus dihadapi dalam majemen SDM. Hal ini akan berdampak pada perencanaan SDM, terutama pada penempatan SDM pada alokasi yang dibutuhkan. Berikut ini terdapat tiga sub proses dalam perencanaan SDM (Jimmy dalam Sumarni: 2023:17), yaitu:

1. Proses menyiapkan dan rekap data guna mendapatkan gambaran kekuatan SDM yang ada beserta kapasitasnya
2. Proses rekrutmen yang disesuaikan dengan kriteria penerimaan
3. Proses alokasi relokasi SDM, guna penempatan karyawan pada posisi yang paling tepat

Pemimpin harus menggunakan pendekatan strategis SDM tertentu dalam mengantisipasi keadaan pasar yang kompetitif, dimana langkah-langkah inovasi SDM juga harus dilakukan. Inovasi merupakan salah satu faktor penting yang menentukan daya saing perusahaan atau organisasi, dalam pasar yang dinamis. Inovasi merupakan salah satu kunci utama untuk keberhasilan dan keberlanjutan dalam dunia bisnis modern. Secara umum, inovasi dapat diartikan sebagai proses pengembangan ide baru atau perbaikan terhadap produk, layanan, atau proses yang ada. Menurut Werker dalam (Faisal et al. 2021) menyatakan bahwa inovasi adalah elemen yang menciptakan perubahan besar dalam ekonomi dengan memperkenalkan produk, teknologi, atau metode baru. Sementara itu, (Agus Wijaya, Qurratu'aini, and Paramastri 2019) mendefinisikan inovasi sebagai kegiatan yang dilakukan secara sengaja untuk menciptakan perbedaan baru yang dapat meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan dan bisnis. Rogers pada (Roni Priyanda et al. 2023) menambahkan bahwa inovasi juga mencakup difusi, yakni proses penyebaran gagasan baru dalam suatu masyarakat atau organisasi yang mengarah pada adopsi secara luas.

Strategi perubahan dan Inovasi SDM di dalam organisasi atau perusahaan perlu dilaksanakan, akibat adanya perubahan lingkungan yang terjadi begitu cepat, yang menyangkut lingkungan alam, politik, ekonomi, sosial, budaya, dan teknologi. Hal ini perlu dilaksanakan karena kebutuhan manusia yang tidak terbatas sedangkan sumber daya yang dimiliki terbatas, kondisi ini yang memunculkan persaingan bisnis sangat kompetitif. Sehingga perusahaan perlu menetapkan strategi yang dianggap dapat memenuhi tantangan

perubahan lingkungan yang terjadi. Langkah dan peran strategi perusahaan, menurut Jimmy L dalam Sumarni (2023:19) mengungkapkan langkah-langkah yang ambil melibatkan pengumpulan, analisis dan evaluasi data yang dilakukan berulang kali dilakukan manajemen. Adapun komponen perencanaan strategis dan potensi terhadap perencanaan sumber daya manusia, meliputi:

1. Mendefinisikan Filosofi perusahaan
2. Mengkaji kondisi lingkungan hal-hal yang perlu diperhatikan adalah perubahan teknologi sosial ekonomi, sosial budayaperubahan peluang dan ancaman perusahaan.
3. Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan
4. Menentukan tujuan dan sasaran perusahaan .
5. Menyusun strategi akhir

Pada tahap ini fokus pada program yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan operasional dengan memanfaatkan SDM yang berkualitas.

Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang dapat menghadapi tantangan masa depan, terutama bagi generasi muda dimana lapangan pekerjaan yang tersedia dimasa depan dengan kualifikasi yang semakin tinggi, maka diperlukan inovasi dan kreativitas serta keterampilan yang relevan. dalam hal ini Chereyranba Sholeh (2024:249-252) ada beberapa solusi inovatif ayang dapat dijadikan pertimbangan untuk menghadapi tantangan masa depan bagi generasi muda, yaitu:

1. Pengembangan keterampilan, dimana diharapkan dapat membantu generasi muda untuk mempersiapkan diri dengan perubahan lingkungan yang cepat dan keadaan yang tidakterduga dimasa mendatang. Adapun pengembangan keterampilan yang dapat dilakukan adalah pengembangan keterampilan mandiri, pengembangan dalam penggunaan teknologi, kerjasama dan kolaborasi, pengembangan keterampilan dan pengambilan keputusan, adaptasidan fleksibilitas.

2. Peningkatan Pola Pendidikan

Pola pendidikan memegang peranan yang sangat penting, salah satu inovasi yang dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan pola pendidikan adalah mengembangkan pola pendidikan yang fleksibel, seperti melalui kurikulum Merdeka seperti yang sekarang sedang dilakukan pemerintah melalui lembaga- lembaga pendidikan, dengan beberapa kegiatan inovasi tersebut, diharapkan dapat membantu sumber daya manusia (generasi muda) dalam menghadapi tantangan masa depan, seperti: magang bersertifikat, studi independen bersertifikat, kampus mengajar, wirausaha merdeka, membangun desa (KKN Tematik), Proyeckemanusiaan, Riset atau Penelitian, Pertukaran mahasiswa (PMM), IndonesiaInternational student mobility Awards (IISMA). Adapun berbagai program tersebut bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dalam hal ini mahasiswa sebagai generasi muda, agar siap menghadapi dunia kerja.

Strategi inovasi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) menurut Tarjono dkk, (2004: 48-55) adalah pendekatan yang sangat penting dalam upayanya mencapai keunggulan kompetitif di dunia bisnis yang terus berubah lingkungannya. Meskipun banyak organisasi mengikuti strategi bisnis yang sudah terbukti sukses, perubahan cepat dalam teknologi, pasar, dan regulasi memerlukan adaptasi strategi yang terus-menerus. Untuk mencapai keunggulan kompetitif, dimana perusahaan harus memilih aktivitas yang berbeda, menawarkan nilai tambah yang unik, dan menciptakan identitas perusahaan yang membedakannya dari pesaing, sehingga berhasil membuat pelanggan bersedia membayar lebih, dengan kata lain organisasi dapat bersaing.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Fatah Fanani, *Kepemimpinanan Transformasional sektor publik*, Journal of publik sector innovation, Vol. 4, No,2, Mei tahun 2020 (84-90)
- Arif Suwanto. 2020 *Manajemen Sumber Daya Manusia*Strategis. Yogyakarta : Andi
- Rivai, Veithzal. & Sagala, Ella Jauvani. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT RAJA GRAFINDO PERSADA.
- Sholeh Chareyranba, 2024 : *Book Chapter Inovasi dalam Administrasi Publik*. Purbalingga.:CV Eureka Media Aksara
- Siti Waliah, 2022. *Book Chapter Manajemen SDM dalam Era Society 5.0*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Sumarni, 2023. *Book Chapter MSDM Strategik* . Purbalingga.:CV Eureka Media Aksara
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Suwatno. 2019. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Suyadi Prawirosentono dan Dewi Primasari, 2014. *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Tarjono, Suryono Efendi, Hasanudin *Strategi inovasi dalam manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi*. Vol. 3 No 1 Juni 2024 (44-55).
- Winardi, J. 2014. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

TENTANG PENULIS



Siti Waliah, S.IP, M.Si., dilahirkan di Plaju, 2 Agustus 1978, kota Palembang. Tinggal di kota Palembang, bersama suami dan ketiga putra-putrinya. Mengenyam pendidikan sekolah dasar di SDN 370 Palembang tahun 1989. Pendidikan Sekolah menengah pada SMPN 24 Palembang tahun 1994, selanjutnya ke sekolah menengah umum negeri 04 Palembang tahun 1997. Penulis menyelesaikan strata-1 pada tahun 2002, untuk Program studi Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sriwijaya Palembang, dan menyelesaikan strata-2 di tahun 2008 untuk program studi yang sama yaitu Administasi Publik pada Program Pasca Sarjana Universitas Sjakhyakirti Palembang. Penulis merupakan salah seorang dosen PNS LLDIKTI wilayah II sejak tahun 2005, dan dipekerjakan pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bala Putra Dewa Palembang.
Email: siti_waliah@unisti.ac.id

BAB 17

MANAJEMEN RISIKO SDM DI ERA DIGITAL

Yuliana, S. Sos., M.Si

A. Pendahuluan

Manajemen risiko SDM di era digital adalah upaya untuk melindungi sumber daya manusia dari risiko yang muncul akibat kemajuan teknologi. Transformasi digital telah membawa perubahan mendasar dalam hampir semua aspek kehidupan kita. Perkembangan teknologi yang cepat dan terus menerus telah mengubah cara kita bekerja, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan dunia di sekitar kita. Transformasi digital tidak hanya berdampak besar pada seluruh aspek kehidupan kita, namun juga berdampak signifikan terhadap proses dan peran manajemen sumber daya manusia (Schmid & Pscherer, 2021).

Trzcielinski (2020) berpendapat bahwa transformasi digital telah mengubah lanskap sumber daya manusia secara signifikan yang ditandai dengan cara manajemen sumber daya manusia dalam berinteraksi dengan informasi dan data. Adapun beberapa proses sumber daya manusia, seperti rekrutmen karyawan, evaluasi kinerja, dan pengembangan sumber daya manusia, telah diubah secara mendalam dengan penggunaan teknologi digital yang meningkatkan pemberian layanan kepada pemangku kepentingan (Mosca, 2020).

Era digital telah membawa perubahan di setiap aspek kehidupan, termasuk cara perusahaan mengelola sumber daya manusianya (SDM). Teknologi yang berkembang pesat, seperti kecerdasan buatan (AI), big data, dan automasi, telah mengubah

paradigma manajemen SDM dari yang bersifat tradisional menjadi lebih modern dan berbasis digital. Transformasi ini menimbulkan berbagai kesempatan baru dalam pengelolaan SDM, seperti efisiensi operasional, pengembangan talenta yang lebih cepat, hingga peningkatan kinerja karyawan. Namun, transformasi digital ini juga menghadirkan tantangan yang memerlukan strategi manajemen SDM yang adaptif dan inovatif.

B. Manajemen Risiko SDM di Era Digital

Era digital sering disebut dengan era modial, ataupun era global. Era digital merupakan istilah yang digunakan dalam dunia digital, yaitu dunia yang menggunakan jaringan internet khususnya teknologi informasi komputer.

Peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi telah berangkat dari peran konservatif menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam menerapkan inisiatif berani seperti rekrutmen berbasis kompetensi, kompensasi inovasi, manajemen kinerja berorientasi hasil, dan pemberdayaan sumber daya manusia (Dewi et al., n.d.). Digitalisasi fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan cerminan dari pergeseran ke arah peran yang lebih kreatif dan inovatif.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah elemen krusial dalam kesuksesan suatu organisasi. Di era digital yang semakin kompleks dan dinamis, manajemen SDM tidak hanya mengelola karyawan, tetapi juga harus menyesuaikan strategi dengan perkembangan teknologi dan perubahan sosial.

Manajemen risiko SDM berfokus pada analisis risiko yang ditimbulkan oleh karyawan suatu organisasi terhadap bisnis. Manajemen risiko SDM menangani risiko yang terkait dengan manajemen karyawan yang tidak memadai, perilaku karyawan, atau risiko yang terkait dengan cara-cara tertentu yang digunakan sumber daya manusia untuk merekrut dan memberhentikan karyawan.

Manajemen risiko di era digital adalah pendekatan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko yang muncul seiring dengan perkembangan teknologi digital. Ini mencakup risiko cyber, keamanan data, ketergantungan pada teknologi, serta potensi gangguan operasional yang disebabkan oleh inovasi digital.

Manajemen risiko digital sangat penting bagi perusahaan. Dengan meningkatnya ketergantungan pada teknologi, risiko seperti serangan siber, kebocoran data, dan gangguan sistem menjadi ancaman serius bagi keberlanjutan bisnis. Manajemen risiko digital membantu melindungi perusahaan dari kerugian finansial, reputasi, dan kerugian operasional yang bisa diakibatkan oleh risiko-risiko tersebut.

Adapun risiko umumnya muncul di era digital sebagai berikut: Beberapa risiko utama di era digital dapat meliputi:

1. Serangan siber yaitu phishing, malware, dan ransomware.
2. Kebocoran data yaitu Potensi terungkapnya informasi sensitif.
3. Ketergantungan pada teknologi yaitu Risiko ketika sistem mengalami kegagalan.
4. Perubahan regulasi yaitu kewajiban terkait privasi data dan perlindungan informasi.
5. Gangguan rantai pasok digital yaitu ketidakpastian pada sistem yang mendukung operasional perusahaan.

Perusahaan dapat mengidentifikasi risiko digital melalui sebagai berikut:

1. Analisis risiko yaitu mengidentifikasi aset penting dan potensi ancaman.
2. Penilaian kerentanan yaitu menguji sistem keamanan dan menemukan celah.
3. Pengawasan terus-menerus yaitu memanfaatkan teknologi untuk pemantauan real-time.
4. Pelatihan karyawan yaitu meningkatkan kesadaran karyawan tentang risiko digital, seperti serangan phishing.

Ada beberapa teknologi yang sering digunakan dalam manajemen risiko digital sebagai berikut:

1. Big data analytics yaitu untuk menganalisis pola risiko dan deteksi anomali.
2. Artificial intelligence (AI) dan machine learning yaitu untuk prediksi risiko dan otomatisasi deteksi ancaman.
3. Blockchain yaitu untuk meningkatkan transparansi dan keamanan data.
4. Cloud computing yaitu untuk manajemen dan penyimpanan data yang lebih fleksibel.
5. Cybersecurity tools yaitu seperti firewall, antivirus, dan perangkat lunak pemantauan.

Perusahaan dapat melindungi data mereka dari serangan siber dengan cara sebagai berikut :

1. Enkripsi data yaitu melindungi data dari akses tidak sah.
2. Firewall dan perangkat keamanan lainnya yaitu mencegah akses dari luar.
3. Backup data yaitu menyimpan salinan data secara teratur untuk menghindari kehilangan data.
4. Pelatihan karyawan yaitu mengurangi risiko yang disebabkan oleh human error.
5. Pembaruan perangkat lunak yaitu memastikan sistem selalu terlindungi dari ancaman baru.

C. Peran Manajemen Eksekutif dalam Manajemen Risiko Digital

Peran manajemen eksekutif dalam manajemen risiko digital sangat berperan penting dalam mendukung strategi risiko digital melalui alokasi anggaran, pengambilan keputusan strategis, dan memastikan semua divisi memprioritaskan keamanan digital. Dukungan dari manajemen tertinggi meningkatkan komitmen organisasi terhadap manajemen risiko digital yang efektif.

Semua perusahaan perlu menerapkan manajemen risiko digital karena semua perusahaan yang menggunakan teknologi digital perlu menerapkan manajemen risiko digital. Terlepas dari ukuran, risiko digital tetap ada pada setiap organisasi,

termasuk bisnis kecil. Dengan penerapan manajemen risiko digital yang tepat, perusahaan dapat melindungi aset digital mereka dan menjaga kelangsungan bisnis.

Adapun langkah awal untuk memulai manajemen risiko digital

Langkah awal adalah melakukan penilaian risiko untuk memahami ancaman yang paling mungkin terjadi dan mengidentifikasi aset digital penting. Setelah itu, perusahaan dapat membuat rencana mitigasi yang mencakup teknologi dan prosedur untuk mengurangi risiko, termasuk pelatihan karyawan dan implementasi alat keamanan digital.

Adapun untuk mengukur efektivitas manajemen risiko digital sebagai berikut :

Efektivitas dapat diukur melalui indikator seperti:

1. Jumlah insiden keamanan yang berhasil dicegah
2. Waktu respons terhadap ancaman yang terdeteksi
3. Kepatuhan terhadap regulasi keamanan data
4. Penurunan frekuensi kerugian akibat risiko digital
5. Hasil audit keamanan internal dan eksternal

D. Tantangan Utama dalam Manajemen Risiko Digital

Tantangan utamanya dapat meliputi:

1. Perubahan teknologi yang cepat yaitu perusahaan harus terus memperbarui teknologi mereka.
2. Keterbatasan anggaran yaitu implementasi manajemen risiko digital membutuhkan investasi yang signifikan.
3. Kekurangan tenaga ahli yaitu diperlukan profesional dengan keahlian khusus di bidang keamanan digital.
4. Adaptasi budaya yaitu mendorong semua karyawan untuk memahami dan memprioritaskan keamanan digital dalam aktivitas sehari-hari.

E. Peran Manajemen SDM Bertransformasi di Era Digital, Peluang yang Tercipta, serta Tantangan yang Dihadapi oleh Organisasi

1. Digitalisasi Proses Rekrutmen dan Seleksi

Salah satu area di mana era digital membawa perubahan besar adalah dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Teknologi digital memungkinkan perusahaan untuk mempercepat proses rekrutmen dengan memanfaatkan platform online, seperti situs karier, media sosial, hingga aplikasi berbasis AI yang mampu menyaring ribuan resume dalam waktu singkat. Hal ini meningkatkan efisiensi dan memperluas jangkauan pencarian talenta.

Selain itu, perusahaan kini dapat menggunakan sistem rekrutmen berbasis AI yang mampu menganalisis data calon karyawan secara mendalam, seperti pengalaman, keterampilan, hingga kepribadian, untuk menentukan kecocokan dengan posisi yang tersedia. Proses wawancara pun kini dapat dilakukan secara virtual, mengurangi hambatan geografis dan waktu.

2. Pembelajaran dan Pengembangan Karyawan secara Digital

Era digital juga mengubah cara perusahaan mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawannya. Pembelajaran dan pengembangan karyawan yang dahulu dilakukan melalui pelatihan tatap muka kini beralih ke platform e-learning, webinar, serta kursus online. Teknologi ini memungkinkan karyawan untuk belajar kapan saja dan di mana saja, memberikan fleksibilitas dan efisiensi yang lebih besar.

Selain itu, teknologi seperti AI dan machine learning dapat digunakan untuk personalisasi program pembelajaran. Dengan menggunakan data analitik, perusahaan dapat merancang jalur pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan individu karyawan, sehingga program pengembangan lebih relevan dan efektif.

3. Manajemen Kinerja Berbasis Data

Di era digital, manajemen kinerja semakin beralih dari metode tradisional, seperti penilaian tahunan, ke pendekatan yang lebih real-time dan berbasis data. Perangkat lunak manajemen kinerja berbasis cloud memungkinkan pengumpulan data karyawan secara kontinu, memberikan pemantauan kinerja yang lebih transparan dan akurat. Hal ini juga memungkinkan umpan balik yang lebih sering dan interaktif, yang dapat meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan.

Selain itu, data yang dikumpulkan dari berbagai sumber dapat digunakan untuk menganalisis tren kinerja, mengidentifikasi masalah lebih awal, dan membantu pengambilan keputusan yang lebih baik terkait pengembangan karier karyawan.

4. Automasi dalam Manajemen Administratif SDM

Manajemen administratif SDM, seperti penggajian, manajemen cuti, dan pengelolaan data karyawan, kini semakin mudah dengan adanya automasi. Sistem HR berbasis cloud atau software Human Resource Information System (HRIS) memungkinkan perusahaan untuk mengotomatisasi tugas-tugas administratif yang berulang, sehingga mengurangi kesalahan manusia dan meningkatkan efisiensi operasional.

Automasi juga memungkinkan manajer SDM untuk fokus pada aspek strategis pengelolaan karyawan, seperti pengembangan keterampilan, perencanaan tenaga kerja, dan pengelolaan talenta, daripada terjebak dalam tugas-tugas administratif.

5. Pengelolaan Talenta dan Pengalaman Karyawan di Era Digital

Era digital telah mengubah fokus manajemen SDM ke arah pengalaman karyawan (employee experience). Dengan menggunakan teknologi seperti data analitik dan big data, perusahaan dapat memantau kepuasan, keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan secara real-time. Data ini membantu

manajemen untuk memahami apa yang dibutuhkan karyawan, baik dari segi pengembangan karier, lingkungan kerja, hingga keseimbangan kehidupan pribadi.

Pengelolaan talenta di era digital juga mencakup pemanfaatan teknologi untuk menganalisis potensi karyawan dan mencocokkannya dengan peluang yang sesuai di dalam perusahaan. Hal ini dapat meningkatkan retensi karyawan, mengurangi turnover, dan memaksimalkan potensi individu.

6. Tantangan Manajemen SDM di Era Digital

Meskipun teknologi digital membawa banyak manfaat, transformasi ini juga menghadirkan sejumlah tantangan bagi manajemen SDM. Salah satu tantangan utama adalah perubahan keterampilan yang dibutuhkan. Perusahaan harus secara terus-menerus mengembangkan keterampilan digital karyawannya agar tetap relevan dengan tuntutan teknologi baru.

Selain itu, penerapan teknologi baru juga dapat menimbulkan resistensi di kalangan karyawan yang kurang terbiasa dengan perubahan digital. Oleh karena itu, perusahaan harus merancang strategi yang efektif untuk mengatasi resistensi ini, termasuk memberikan pelatihan yang memadai serta membangun budaya kerja yang mendukung inovasi dan adaptasi.

Tantangan lainnya termasuk masalah privasi dan keamanan data, terutama ketika perusahaan menggunakan sistem berbasis cloud yang mengelola informasi sensitif karyawan. Perusahaan harus memastikan bahwa sistem keamanan mereka kuat dan sesuai dengan regulasi terkait perlindungan data.

Manajemen SDM yang efektif adalah salah satu kunci kesuksesan organisasi, terutama di era digital yang terus berubah. Teknologi seperti AI, HRIS, dan analitik SDM memberikan peluang baru untuk meningkatkan efisiensi dan membuat keputusan yang lebih berbasis data. Namun, organisasi juga menghadapi tantangan seperti kebutuhan

untuk keterampilan baru dan menjaga keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi. Oleh karena itu, manajemen SDM harus mampu beradaptasi dengan perubahan ini, sambil tetap fokus pada pengembangan budaya kerja yang inklusif, inovatif, dan berkelanjutan.

Pengelolaan SDM yang baik akan membantu organisasi mencapai tujuannya, menciptakan lingkungan kerja yang positif, serta mempersiapkan tenaga kerja yang siap menghadapi tantangan masa depan.

Transformasi digital telah membawa perubahan besar dalam manajemen Sumber Daya Manusia, mulai dari proses rekrutmen, pengembangan karyawan, hingga manajemen kinerja. Teknologi digital membuka peluang untuk meningkatkan efisiensi, fleksibilitas, dan akurasi dalam pengelolaan SDM, namun juga memunculkan tantangan baru yang harus diatasi oleh perusahaan.

Keberhasilan manajemen SDM di era digital tergantung pada kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan teknologi dengan strategi SDM yang adaptif, serta memastikan bahwa karyawan mendapatkan pelatihan dan dukungan yang memadai untuk menghadapi perubahan ini. Dengan memanfaatkan teknologi digital secara optimal, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, kompetitif, dan siap menghadapi tantangan masa depan. Setiap Perusahaan tentunya memiliki sejumlah tantangan dalam mengelola risiko keamanan data, seperti peningkatan serangan siber dalam beberapa tahun terakhir serangan siber terus meningkat baik dari pelaku luar maupun dalam serangan siber bisa mencakup peretasan serangan Malware dan upaya phishing perusahaan harus melindungi data mereka dari berbagai ancaman ini. Perusahaan harus terus mengadopsi teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing namun ini juga membawa risiko karena teknologi baru seringkali memiliki kerentanan keamanan yang belum teridentifikasi, untuk mengatasi tantangan keamanan data perusahaan harus

mengembangkan strategi manajemen risiko yang komprehensif.

- a. Edukasi dan pelatihan Perusahaan, mengadakan pelatihan rutin bagi karyawan tentang keamanan data, termasuk pemahaman tentang taktik serangan seperti phishing dan cara melaporkan insiden keamanan.
- b. Monitoring aktivitas Perusahaan, menggunakan perangkat lunak pemantauan yang canggih untuk mengidentifikasi aktivitas mencurigakan, termasuk memantau akses data penggunaan aplikasi dan perubahan konfigurasi sistem.
- c. Pengelolaan akses, mengelola akses ke data dengan ketat dengan memberikan hak akses sesuai dengan kebutuhan kerja dan secara berkala meninjau dan memperbarui izin akses enkripsi data, data sensitif dienkripsi saat berpindah di jaringan dan saat disimpan ini memberikan lapisan tambahan perlindungan.
- d. Secara umum, teknologi memiliki peran vital dalam memperluas pengelolaan risiko di era digital. Dengan menggunakan berbagai teknologi, termasuk big data, AI, cloud computing, dan IoT, perusahaan bisa lebih mengantisipasi risiko dan reaktivitas di dunia bisnis yang cepat berubah. Namun, perusahaan juga harus tetap waspada melawan ancaman dan risiko baru yang timbul serta mengembangkan strategi yang fleksibel terhadap perubahan teknologi.

F. Peran Manajemen SDM dalam Organisasi

Manajemen SDM melibatkan rekrutmen, pengembangan, motivasi, serta pemeliharaan tenaga kerja dalam organisasi. Tugas utama manajemen SDM meliputi perencanaan tenaga kerja, pengembangan sumber daya manusia, penilaian kinerja, serta manajemen hubungan industrial. Secara tradisional, manajemen SDM berfokus pada operasional dasar seperti administrasi karyawan, tetapi di era digital, peran ini telah meluas menjadi lebih strategis.

G. Transformasi Digital dalam Manajemen SDM

Transformasi digital mempengaruhi hampir semua aspek organisasi, termasuk manajemen SDM. Beberapa teknologi yang telah merevolusi cara pengelolaan SDM antara lain:

1. Sistem Manajemen SDM (HRIS) yaitu Sistem ini memungkinkan pengelolaan data karyawan yang lebih efisien, mulai dari perekrutan, penggajian, hingga pengelolaan kinerja. HRIS membantu mempercepat proses administrasi dan memberikan informasi real-time yang lebih akurat.
2. Kecerdasan Buatan (Artificial Intelligence/AI) yaitu AI digunakan untuk proses rekrutmen, seperti menyortir resume, wawancara awal berbasis chatbot, hingga analisis prediktif untuk menilai potensi kandidat. AI juga membantu mempersonalisasi program pelatihan dan pengembangan berdasarkan kebutuhan individu karyawan.
3. Analitik SDM (HR Analytics) yaitu Analitik data memungkinkan HR untuk membuat keputusan yang lebih baik berdasarkan data kinerja, keterlibatan karyawan, dan tren tenaga kerja. Analisis ini membantu dalam memprediksi perilaku karyawan, seperti potensi pengunduran diri, dan merancang strategi retensi yang tepat.

H. Tantangan Manajemen SDM di Era Digital

Perkembangan teknologi menghadirkan berbagai tantangan bagi manajemen SDM, diantaranya:

1. Perubahan Keterampilan yaitu Teknologi yang berkembang pesat menuntut karyawan untuk memiliki keterampilan baru. Manajemen SDM harus mampu merespons kebutuhan ini dengan menyediakan pelatihan dan program pengembangan yang tepat waktu dan relevan.
2. Kepemimpinan Digital yaitu Pemimpin organisasi di era digital harus memiliki kemampuan untuk mengelola tim yang tersebar secara geografis, mengadopsi teknologi baru, serta mengembangkan budaya kerja yang inovatif. Pemimpin digital yang sukses harus mampu memanfaatkan teknologi

untuk meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan.

3. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan yaitu Teknologi memungkinkan fleksibilitas dalam bekerja, tetapi di sisi lain, juga memunculkan tantangan dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Manajemen SDM perlu menciptakan kebijakan yang mendukung keseimbangan tersebut tanpa mengorbankan produktivitas.

I. Peran Budaya Organisasi dalam Pengelolaan SDM

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam manajemen SDM. Organisasi dengan budaya kerja yang kuat cenderung memiliki karyawan yang lebih terlibat, inovatif, dan produktif. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi adalah:

1. Inklusi dan Keragaman yaitu di era globalisasi, organisasi semakin beragam dari segi latar belakang, gender, dan keahlian karyawan. Manajemen SDM harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif di mana semua karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang.
2. Pengembangan Karyawan yaitu Investasi dalam pengembangan keterampilan karyawan bukan hanya tentang peningkatan kompetensi, tetapi juga menciptakan loyalitas dan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa diberdayakan melalui pelatihan dan peluang karir akan cenderung lebih terlibat dalam mencapai tujuan organisasi.
Strategi Pengembangan SDM dapat meliputi sebagai berikut:
 - a. Memberikan Apresiasi Kepada Karyawan.
 - b. Menyelenggarakan Program Pelatihan.
 - c. Memberikan Kesempatan untuk Brainstorming Ide.
 - d. Pekerjaan Menjadi Lebih Efisien.
 - e. Meningkatkan Produktivitas.
 - f. Mengurangi Kerusakan Produk.
 - g. Meningkatkan Sikap Kepemimpinan.
 - h. Memberikan Pelayanan Baik Kepada Konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- A., & Cahyono, T. Y. (n.d.). Menggali Persepsi Mahasiswa Jurusan Ilmu Sosial tentang Literasi Informasi dan Penggunaan Ponsel di Pendidikan Tinggi. 19.
- Adiawaty, S. (2019). Kompetensi Praktisi SDM menghadapi Era Industri 4.0 22(2).6.
- Ahmad, M. (n.d.). peran strategis manajer dalam manajemen SDM. 12. Bahasa,
- CloudComputing.id. (2024). Big Data dan Revolusi Cloud: Membangun Masa Depan di Era Digital.
- Danuri, M. (n.d.). perkembangan dan transformasi teknologi digital. 8.
- Dewi, D. P., Junaedi, E., & Anggraeni, D. (n.d.). manajemen sumber daya manusia. 202.
- Harjanti, S. (2004). Menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui manajemen sumber daya manusia. 4(1), 16.
- Haryono, D. S. (n.d.). Re- Orientasi pengembangan SDM era digital pada revolui Industri 4.0. 15.
- Ida Agustini Saidi, & Azara, R. (2020). Buku Ajar Manajemen Operasional Dan Implementasi Dalam Industri. Umsida Press. <https://doi.org/10.21070/2020/978-623-6833-48-3>
- Kemenkominfo. (2022). Pentingnya Keamanan Siber dalam Menghadapi Transformasi Digital di Indonesia.
- MT IT Solutions. (2021). Mengetahui Lebih Jauh Pemahaman & Penerapan Digital Risk Management.
- Narsa, I. M. (n.d.). Perubahan lingkungan bisnis dan pengaruhnya terhadap sistem manajemen biaya. Jurnal Akuntansi, 2(1), 8.

- Ngafifi, M. (2014). Kemajuan teknologi dan pola hidup manusia dalam perspektif sosial budaya. *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi*, 2(1). <https://doi.org/10.21831/jppfa.v2i1.2616>
- Nugroho, W. (2020). *Manajemen Risiko di Era Digital: Tantangan dan Solusi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Panggabean, A. N. (2021). Memahami dan mengelola transformasi digital. *Open Science Framework*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/s36wq>
- Prasetyo, P. S., Prasetyo, P. S., & Prasetyo, P. S. (2017). Innovation to establish prominent and sustainable village. Friedrich-Ebert-Stiftung.
- PwC Indonesia. (2022). *Digital Risk Management: Optimizing Technology in Risk Management Practices*.

TENTANG PENULIS



Yuliana, S.Sos, M.Si, Penulis Lahir di Palembang, 22 Juli 1979. Penulis menyelesaikan pendidikan Strata Satu (SI) pada Program Studi Ilmu Administrasi di Fakultas Ilmu Administrasi pada tahun 2003 di Universitas Sjakhyakirti Palembang dan melanjutkan pendidikan Strata Dua (S2) pada Program Studi Administrasi Publik pada tempat yang sama di Universitas Sjakhyakirti Palembang pada tahun 2013. Penulis Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Sjakhyakirti Palembang yang aktif mengajar di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Sjakhyakirti Mengajar pada mata kuliah Organisasi dan Manajemen, Etika Administrasi, Studi Implementasi Kebijakan Publik, Analisis Strategi Pembangunan, Kebijakan Publik, Sistem Politik Indonesia, Ekologi Administrasi, Pengantar Ilmu Administrasi Negara, Pendidikan Pancasila, Analisis Dampak Sosial, Administrai Pembangunan, Perilaku Organisasi, Teori Perencanaan, Teknik pengambilan keputusan, Ilmu Perbandingan Administrasi. Adapun book chapter yang pernah di tulis berjudul Kebijakan publik, Ilmu Komunikasi, Organization Strategi, Good Governance dalam Pelayanan Publik, Perilaku Organisasi Kontemporer, Manajemen SDM dalam Era Society 5.0, MSDM Strategik Konsep dan Implementasinya, Administrasi Pembangunan, Pengantar Manajemen Modern, Teori Organisasi Konsep Dan Implementasinya, Kepemimpinan dalam Organisasi, Transformasi Digital Dalam Pelayanan Publik : Strategi dan tantangannya, pemerintahan daerah.

Email : yuliana_fia@unisti.ac.id

BAB 18

PENGEMBANGAN KARIR DAN JALUR PROMOSI DALAM ORGANISASI

Dr. Sofiyan, S.E., M.MA

A. Pendahuluan

Pengembangan karier dan jalur promosi dalam organisasi merupakan aspek krusial yang mempengaruhi pertumbuhan profesional karyawan dan kesuksesan perusahaan secara keseluruhan. Pengembangan karier adalah proses di mana karyawan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka untuk mencapai tujuan profesional yang diinginkan, sementara jalur promosi adalah rencana terstruktur yang menunjukkan langkah-langkah yang diperlukan untuk naik ke posisi yang lebih tinggi dalam organisasi (Sedarmayanti, 2017). Kedua elemen ini saling berkaitan dan berkontribusi pada motivasi, retensi, dan produktivitas karyawan.

Salah satu tujuan utama pengembangan karier adalah memberikan kepastian arah bagi karyawan dalam lingkup perusahaan. Dengan adanya jalur karier yang jelas, karyawan dapat merencanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai posisi yang diinginkan. Hal ini juga memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program pengembangan sumber daya manusia yang selaras dengan rencana pengembangan perusahaan (Priyono, 2010). Selain itu, pengembangan karier meningkatkan daya tarik perusahaan bagi para karyawan yang berkualitas, karena mereka melihat adanya peluang untuk pertumbuhan dan kemajuan dalam organisasi.

Promosi adalah salah satu bentuk pengembangan karier yang paling diinginkan oleh karyawan. Promosi bertujuan untuk meningkatkan jabatan atau tanggung jawab seseorang dalam suatu organisasi, seringkali sebagai pengakuan atas kinerja dan kontribusi mereka. Proses promosi yang adil dan transparan tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan tetapi juga menciptakan budaya kerja yang positif. Namun, penting bagi organisasi untuk memiliki kriteria yang jelas dan objektif dalam menentukan siapa yang layak mendapatkan promosi, sehingga menghindari bias dan memastikan bahwa keputusan didasarkan pada kompetensi dan prestasi.

Untuk mendukung pengembangan karier dan jalur promosi, organisasi perlu menyediakan program pelatihan dan pendidikan yang relevan. Pelatihan ini dapat mencakup peningkatan keterampilan teknis, pengembangan kepemimpinan, atau pengetahuan spesifik industri. Dengan menyediakan sumber daya ini, perusahaan membantu karyawan mempersiapkan diri untuk tanggung jawab yang lebih besar dan memastikan bahwa mereka memiliki kompetensi yang diperlukan untuk sukses dalam peran baru mereka (Anggoro KR et al., 2022). Selain itu, program mentoring atau coaching dapat memberikan bimbingan dan dukungan tambahan bagi karyawan yang berambisi untuk naik ke posisi yang lebih tinggi.

Rotasi pekerjaan adalah strategi lain yang efektif dalam pengembangan karier. Dengan memindahkan karyawan ke berbagai posisi atau departemen, mereka mendapatkan pengalaman yang lebih luas dan memahami berbagai aspek operasi perusahaan. Ini tidak hanya meningkatkan keterampilan mereka tetapi juga mempersiapkan mereka untuk peran kepemimpinan yang memerlukan pemahaman menyeluruh tentang organisasi. Rotasi pekerjaan juga dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan, karena mereka merasa terus belajar dan berkembang dalam karier mereka (Anggoro KR et al., 2022).

Penerapan program pengembangan karier yang efektif memerlukan komitmen dari manajemen senior. Mereka harus mendukung inisiatif ini dan memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan tersedia. Selain itu, penting untuk melakukan penilaian rutin terhadap kebutuhan pengembangan karyawan dan menyesuaikan program sesuai dengan perubahan dalam strategi bisnis atau pasar. Dengan pendekatan yang proaktif, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang siap menghadapi tantangan masa depan dan mampu beradaptasi dengan perubahan (Jasmi, 2021). Komunikasi yang efektif juga memainkan peran penting dalam pengembangan karier dan jalur promosi. Karyawan harus diberi informasi yang jelas tentang peluang pengembangan yang tersedia, kriteria untuk promosi, dan langkah-langkah yang dapat mereka ambil untuk mencapai tujuan karier mereka. Transparansi dalam komunikasi ini membangun kepercayaan dan memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan didukung dalam perjalanan profesional mereka.

Penting juga untuk mempertimbangkan peran teknologi dalam pengembangan karier. Platform pembelajaran online, alat penilaian kinerja digital, dan sistem manajemen bakat dapat mempermudah proses pengembangan dan promosi. Teknologi memungkinkan organisasi untuk melacak kemajuan karyawan, mengidentifikasi kesenjangan keterampilan, dan menyediakan sumber daya pelatihan yang dapat diakses kapan saja. Dengan memanfaatkan teknologi, perusahaan dapat membuat proses pengembangan karier lebih efisien dan efektif, serta memastikan bahwa karyawan memiliki akses ke alat yang mereka butuhkan untuk sukses (Hartini et al., 2021). Namun, penting untuk diingat bahwa pengembangan karier bukan hanya tanggung jawab organisasi. Karyawan juga harus proaktif dalam merencanakan dan mengelola karier mereka sendiri. Ini termasuk menetapkan tujuan karier yang jelas, mencari peluang pengembangan, dan terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.

B. Pendekatan untuk Pengembangan Karyawan

Pengembangan (*development*) mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian dan kemampuan yang membantu karyawan mempersiapkan kemampuan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan dan tuntutan klien dan pelanggan (Mulyono et al., 2021). Sistem perencanaan pengembangan merupakan sebuah sistem untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan dengan mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan pengembangan mereka (juga disebut sistem manajemen karir). Empat pendekatan digunakan untuk mengembangkan karyawan yaitu

1. Pendidikan Formal

Program pendidikan formal meliputi program *off-site* dan *on-site* yang dirancang khusus untuk karyawan perusahaan, kursus singkat yang ditawarkan oleh konsultan atau universitas, program MBA eksekutif, dan program universitas di mana peserta tinggal di universitas sambil mengambil kelas. Program-program ini mungkin melibatkan kuliah oleh pakar bisnis, permainan dan simulasi bisnis, pembelajaran petualangan, dan pertemuan dengan pelanggan.

2. Penilaian

Penilaian melibatkan pengumpulan informasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang perilaku, gaya komunikasi, atau keterampilan mereka. Karyawan, rekan kerja mereka, manajer, dan pelanggan dapat memberikan informasi (H. S. Sahir et al., 2020).

3. Pengalaman Kerja

Sebagian besar pengembangan karyawan terjadi melalui pengalaman kerja, yaitu hubungan, masalah, tuntutan, tugas, atau fitur lain yang dihadapi karyawan dalam pekerjaan mereka. Asumsi utama menggunakan pengalaman kerja untuk pengembangan karyawan adalah bahwa pengembangan kemungkinan besar terjadi ketika karyawan diberi tugas tambahan (Harahap & Abdullah,

2016). Berbagai cara agar pengalaman kerja dapat digunakan untuk pengembangan karyawan. Ini termasuk memperluas cakupan pekerjaan saat ini, rotasi pekerjaan, transfer, promosi, dan penugasan sementara.

4. Hubungan Interpersonal

Karyawan juga dapat mengembangkan keterampilan dan meningkatkan pengetahuan mereka tentang perusahaan dan pelanggannya dengan berinteraksi dengan anggota organisasi yang lebih berpengalaman (Simanjuntak et al., 2020). Mentoring dan coaching adalah dua jenis hubungan interpersonal yang digunakan untuk mengembangkan karyawan.

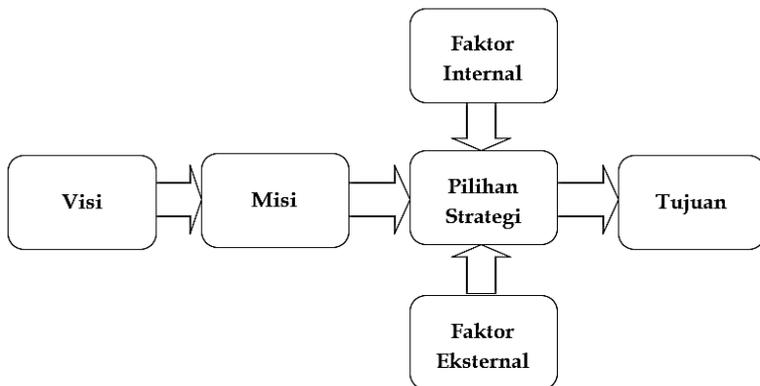
- a. *Mentoring* biasanya adalah bentuk pengembangan dengan hubungan interpersonal ke mentor. *Mentor* adalah karyawan senior yang berpengalaman dan produktif yang membantu mengembangkan karyawan yang kurang berpengalaman (anak didik). *Mentoring* dapat dilakukan dengan memperoleh manfaat dari hubungan dengan rekan kerja dan kolega, beberapa perusahaan telah memprakarsai dan mendukung mentoring kelompok dan rekan kerja. Kebanyakan hubungan mentoring berkembang secara informal sebagai hasil dari minat atau nilai yang dimiliki oleh mentor dan anak didik.
- b. *Coaching* biasanya adalah bentuk pengembangan dengan hubungan interpersonal ke pelatih (*coach*). *Coach* adalah rekan atau manajer yang bekerja dengan karyawan untuk memotivasi mereka, membantu mereka mengembangkan keterampilan, dan memberikan penguatan dan umpan balik. Pelatih dapat membantu karyawan belajar dan membantu mereka menemukan ahli yang dapat membantu mereka dengan masalah mereka dan mengajari mereka bagaimana mendapatkan umpan balik dari orang lain dengan melibatkan penyediaan sumber daya seperti mentor, kursus, atau pengalaman kerja yang mungkin tidak dapat diakses oleh karyawan tanpa bantuan pelatih.

C. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing maka perlu diintegrasikan antara kebijakan dalam mengelola karyawan dengan strategi perusahaan dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi. Hal tersebut disebut dengan strategi SDM (Wijiastuti et al., 2021). Tak mampu dipungkiri bahwa SDM memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi dan kenyataannya bahwa menjadi pusat perhatian pimpinan organisasi untuk diarahkan menjadi sumber daya manusia yang unggul. Yang dimaksud dengan SDM yang unggul adalah SDM yang tidak hanya melakukan pekerjaan rutin, tetapi yang dapat memeplihatkan kinerja berupa nilai tambah (*value added*) kepada organisasi bisnis. Karyawan harus menjadi mitra (*partners*), pemain (*players*) dan pelopor (*pioneers*) dalam menciptakan nilai tambah dan sekaligus sebagai agen perubahan.

Manajemen SDM yang strategis dipusatkan pada penyesuaian strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Agar mampu memanfaatkan peluang bisnis dan melakukan antisipasi terhadap kendala-kendala yang terjadi sebagai pengaruh dari perubahan lingkungan yang cepat, perusahaan harus teapat dalam memilih strategi bisnis (S. H. Sahir et al., 2020). Melalui pengelolaan strategi sumber daya manusia secara efektif merupakan satu dari kunci yang paling penting dalam meraih keuntungan yang bersaing. Pengembangan dan pengimpelentasian strategi SDM yang tercermin pada kegiatan-kegiatan SDM, seperti mengadakan, memelihara dan melakukan pengembangan harus seiring dengan strategi bisnis dan kulturperusahaan. Kemitraan dengan perusahaan lain merupakan karakteristik untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi perusahaan. Oleh sebab itu struktur jaringan dan kulturperusahaan harus mengacu pada inovasi, kreativitas, dan belajar berkesinambungan (*continuous learning*) menjadi pilihan yang tepat bagi perusahaan yang ingin survive dan berkembang.

Adanya keterbatasan dalam pemilihan sumber daya perusahaan menyebabkan setiap strategi yang diambil harus mampu menghadapi segala resiko yang ditimbulkan. Mekanisme proses manajemen strategis memiliki dua tahapan yang berbeda tetapi memiliki keterkaitan satu sama lain, yakni formulasi strategi dan implementasi strategi. Pengelompokkan rencana strategi menentukan arahan strategi dengan mendasarkan pada misi dan tujuan perusahaan, peluang dan ancaman dari luar perusahaan dan kekuatan serta kelemahan perusahaan disebut dengan dasar formulasi strategi. Selanjutnya pengimplementasian strategi dilakukan dengan menetapkan struktur organisasi, pengalokasian sumber daya organisasi, menetapkan sistem penghargaan yang selaras dengan tuntutan kinerja terhadap karyawan (Widodo, 2015). Dalam organisasi diperlukan pendekatan strategis dengan melakukan upaya pengintegrasian sistem pengelolaan dan pengaturan SDM yang dikombinasikan dengan pembaharuan teknologi (Hartini et al., 2021).



Gambar 18.1 Formulasi Strategi

Sumber: (Hartini et al., 2021)

D. Perencanaan Karir dalam MSDM

Perencanaan karier dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses strategis yang bertujuan untuk membantu karyawan mengidentifikasi dan mencapai tujuan profesional mereka, sambil memastikan organisasi memiliki

tenaga kerja yang kompeten untuk memenuhi kebutuhan bisnisnya. Proses ini melibatkan evaluasi kemampuan dan minat individu, penetapan tujuan karier, serta pengembangan rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian, perencanaan karier berfungsi sebagai jembatan antara aspirasi karyawan dan kebutuhan organisasi (Lahtifah & Kurniawati, 2021).

Langkah pertama dalam perencanaan karier adalah penilaian diri sendiri oleh karyawan. Ini mencakup identifikasi keterampilan, minat, nilai, dan preferensi kerja yang dimiliki. Penilaian ini penting untuk memahami posisi saat ini dan menentukan arah pengembangan yang sesuai. Selanjutnya, karyawan menetapkan tujuan karier yang spesifik dan realistis, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan ini akan menjadi panduan dalam merencanakan langkah-langkah pengembangan selanjutnya. Setelah tujuan ditetapkan, karyawan perlu mengidentifikasi peluang karier yang tersedia dalam organisasi. Hal ini melibatkan pemahaman tentang jalur promosi, persyaratan posisi tertentu, dan kompetensi yang dibutuhkan. Organisasi berperan dalam menyediakan informasi ini serta mendukung karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan yang relevan. Dengan demikian, karyawan dapat merencanakan langkah-langkah konkret untuk mencapai tujuan karier mereka.

Perencanaan karier yang efektif memerlukan kolaborasi antara karyawan dan manajemen. Organisasi harus menyediakan sumber daya dan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan. Di sisi lain, karyawan harus proaktif dalam mengambil inisiatif untuk pengembangan diri. Keterlibatan aktif dari kedua belah pihak akan memastikan perencanaan karier berjalan lancar dan memberikan manfaat bagi individu maupun organisasi. Salah satu manfaat utama perencanaan karier adalah peningkatan motivasi dan produktivitas karyawan. Dengan memiliki tujuan yang jelas dan rencana untuk mencapainya, karyawan akan lebih termotivasi dalam bekerja. Selain itu, perencanaan karier membantu mengurangi tingkat turnover karyawan, karena

mereka melihat adanya peluang untuk berkembang dalam organisasi (Widodo, 2015). Hal ini juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

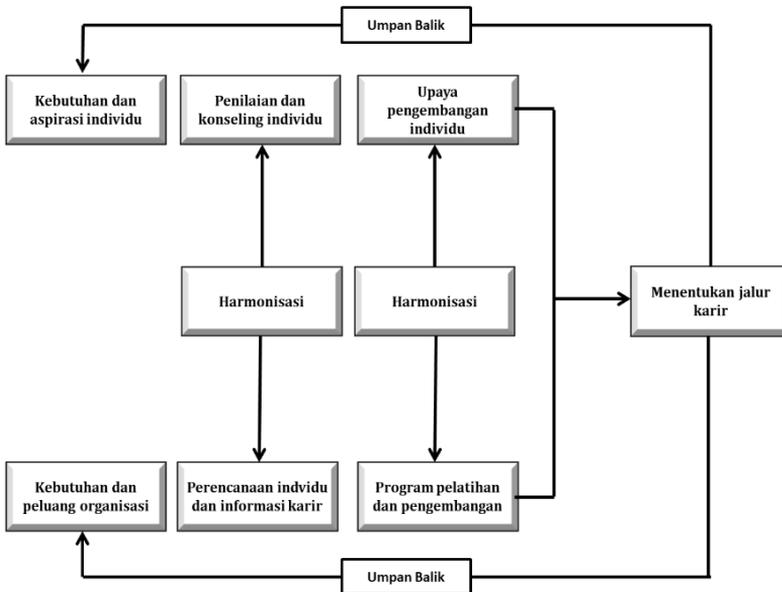
Perencanaan karir memiliki tujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan, aspirasi dan peluang karir serta mendukung pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia untuk mendukung pengembangan karir. Perencanaan karir merupakan proses penemuan yang berkesinambungan dimana seorang karyawan mengembangkan konsep pekerjaannya sebagai bagian hasil keterampilan, kemampuan, kebutuhan, motivasi dan aspirasi. Perencanaan karir dipandang sebagai proses yang sangat sistematis dan komprehensif yang menargetkan pengembangan karir, implementasi strategi, penilaian diri dan analisis peluang serta evaluasi hasil.

Perencanaan karir mampu menghubungkan kebutuhan dan aspirasi individu dengan kebutuhan dan peluang organisasi, mengevaluasi, menasihati dan menginformasikan tentang perencanaan karir, upaya pengembangan individu dengan program pelatihan dan pengembangan. Perilaku yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan karir diantaranya dapat berupa upaya memberikan perhatian yang berbeda kepada setiap karyawan, merencanakan karir bagi yang memiliki kinerja tinggi dengan peluang mendapatkan promosi jabatan yang lebih besar dan tidak memperhitungkan kinerja karyawan potensial.

Bagi organisasi, perencanaan karier membantu dalam perencanaan suksesi dan memastikan ketersediaan talenta internal untuk mengisi posisi kunci di masa depan. Dengan demikian, organisasi dapat lebih adaptif terhadap perubahan dan memiliki keunggulan kompetitif. Selain itu, perencanaan karier yang baik meningkatkan citra perusahaan sebagai tempat yang mendukung pertumbuhan profesional, sehingga menarik kandidat berkualitas untuk bergabung (Wijiastuti et al., 2021). Penerapan perencanaan karier juga memerlukan evaluasi dan penyesuaian secara berkala. Karyawan dan manajemen harus

secara rutin meninjau kemajuan yang dicapai dan menyesuaikan rencana sesuai dengan perubahan kebutuhan individu maupun organisasi. Fleksibilitas dalam perencanaan karier memungkinkan adaptasi terhadap dinamika pasar kerja dan perkembangan industri.

Tantangan dalam perencanaan karier meliputi perubahan kebutuhan bisnis, keterbatasan sumber daya, dan perbedaan antara aspirasi karyawan dengan peluang yang tersedia. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan komunikasi yang efektif antara karyawan dan manajemen, serta komitmen untuk mencari solusi yang saling menguntungkan. Pendekatan yang transparan dan partisipatif akan membantu mengatasi hambatan dan mencapai tujuan bersama.



Gambar 18.2 Penentuan Jalur Karir

Sumber: (Widodo, 2015)

E. Ruang Lingkup Jalur Promosi dalam Organisasi

Jalur promosi dalam organisasi merujuk pada struktur yang menggambarkan tahapan atau tingkatan jabatan yang dapat dicapai oleh karyawan seiring dengan perkembangan

karier mereka. Struktur ini memberikan panduan mengenai langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapai posisi yang lebih tinggi, serta kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap tingkatannya. Dengan adanya jalur promosi yang jelas, karyawan dapat merencanakan pengembangan karier mereka secara lebih terarah dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja.

Salah satu aspek penting dalam jalur promosi adalah transparansi mengenai kriteria dan persyaratan yang diperlukan untuk setiap posisi. Organisasi perlu menetapkan standar yang objektif dan dapat diukur, seperti tingkat pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan tertentu, dan pencapaian kinerja (Margahana & Sari, 2019). Transparansi ini memastikan bahwa proses promosi berjalan adil dan mendorong karyawan untuk memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan. Selain itu, organisasi harus menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang mendukung karyawan dalam memenuhi persyaratan promosi. Program ini dapat berupa pelatihan teknis, pengembangan kepemimpinan, atau workshop keterampilan lunak yang relevan dengan posisi yang dituju.

Evaluasi kinerja yang rutin dan objektif juga merupakan komponen krusial dalam jalur promosi. Melalui penilaian kinerja yang terstruktur, organisasi dapat mengidentifikasi karyawan yang menunjukkan potensi dan prestasi luar biasa. Informasi ini menjadi dasar dalam pengambilan keputusan promosi, memastikan bahwa individu yang dipromosikan memang layak dan siap untuk peran baru. Penerapan jalur promosi yang efektif juga memerlukan komunikasi yang jelas antara manajemen dan karyawan (Saputra & Sudharma, 2017). Karyawan harus mendapatkan informasi mengenai peluang karier yang tersedia, kriteria penilaian, dan proses seleksi. Komunikasi yang terbuka ini membangun kepercayaan dan memastikan bahwa karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka untuk mencapai promosi.

Selain promosi vertikal, organisasi juga dapat mempertimbangkan promosi lateral atau horizontal, di mana karyawan dipindahkan ke posisi dengan tanggung jawab berbeda namun setara secara hierarki. Langkah ini memungkinkan karyawan memperluas keterampilan dan pengalaman mereka, serta mempersiapkan diri untuk peran kepemimpinan di masa depan. Penting bagi organisasi untuk secara berkala meninjau dan menyesuaikan jalur promosi sesuai dengan perubahan struktur organisasi, kebutuhan bisnis, dan dinamika pasar. Fleksibilitas ini memastikan bahwa jalur promosi tetap relevan dan efektif dalam mendukung pertumbuhan karyawan dan organisasi secara keseluruhan (Ardi & Sukmasari, 2016).

DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro KR, M. Y. A. R., Wahyuni, A., Sudirman, A., Fitriani, F., Lestari, A. S., Manik, E., Wicaksono, T., Wisudawaty, P., & Zulfikar, R. (2022). *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi* (Vol. 15, Issue 2). Widina Bhakti Persada.
- Ardi, R. P., & Sukmasari, N. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja, Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Rembang. *Ebbank*, 7(2), 105–110. <http://ebbank.stiebbank.ac.id/index.php/EBBANK/article/view/98>
- Harahap, M., & Abdullah. (2016). Pengaruh tingkat pendidikan, pengalaman kerja, gaji dan komitmen organisasi terhadap kinerja pengelola keuangan pemerintah daerah kabupaten lebong. *Journal of Economic Management Dan Business*, 17(April).
- Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Media Sains Indonesia.
- Jasmi. (2021). *Fungsi MSDM dalam Organisasi*. Qubisa.Com/.
- Lahtifah, I., & Kurniawati, A. F. (2021). Dampak Pengembangan Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Tinggi Manajemen Informatika Dan Komputer (STMIK) AUB Surakarta. *Bhirawa: Journal Of Marketing And Commerce*, 6(1), 30–39.
- Margahana, H., & Sari, S. S. (2019). Analisis Promosi Jabatan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Fif Belitang Oku Timur. *Jurnal AKTUAL*, 16(1), 1. <https://doi.org/10.47232/aktual.v16i1.1>

- Mulyono, S., Sari, A. P., Sudirman, A., Silalahi, I. V., Maulida, E., Aprilia, H. D., Tenrisau, M. A., Susanto, E., Hendrayani, E., Taufik, M., Husniadi, & Hardjono, B. (2021). *Pengantar Manajemen*. Media Sains Indonesia.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Penerbit Zifatama Publisher* (Vol. 53, Issue 9).
- Sahir, H. S., Abdurrozzaq, H., Aisyah, S., Sudirman, A., Kusuma, A. H. P., Salmiah, Afriany, J., & Simarmata, J. (2020). *Gagasan Manajemen* (A. Rikki (ed.); Cetakan 1). Yayasan Kita Menulis. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=jF3PDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&ots=cMESpMhWgr&sig=C1H-_6ciH6TxS65OUwHNNnykwoY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Sahir, S. H., Fadhli, M., Sudirman, A., Hasibuan, A., Chamidah, D., Salmiah, Sherly, Revida, E., Simarmata, J., & Purba, S. (2020). *Keterampilan Manajerial Efektif*. Yayasan Kita Menulis.
- Saputra, I. D. G. A., & Sudharma, I. N. (2017). Pengaruh Promosi Jabatan, Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(2), 255224.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja*. Refika Aditama.
- Simanjuntak, D., Sahputra, A., & Zufrie. (2020). Pengaruh Komunikasi, Hubungan Interpersonal Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru MTS Negeri Lohsari Kabupaten Labuhanbatu Selatan. *Jurnal Manajemen Informatika*, 8(1), 45-53.
- Widodo, E. S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Wijiastuti, S., Widodo, Z. D., & Darmaningrum, K. (2021). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pada Industri Kreatif Sablon (Zee Screenprinting) Karanganyar Di Masa Pandemi*

Covid-19. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 8(1), 58-66.
<https://doi.org/10.37606/publik.v8i1.171>

TENTANG PENULIS



Dr. Sofiyan, S.E., M.MA

Lahir di Kota Medan, 27 Maret 1970. Menyelesaikan Studi S-1 di Universitas Sisingamangaraja XII Tahun 2001. Melanjut studi Magister (S-2) di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Medan Area dan lulus pada tahun 2006. Kemudian melanjutkan studi S-3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan lulus pada tahun 2012. Saat ini aktif mengajar di Universitas Prima Indonesia dan Pascasarjana Prodi Magister Ilmu Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung.
Email Penulis: sofiyan.stie@gmail.com

BAB 19

PENGEMBANGAN KESEJAHTERAAN DAN KEPUASAN KARYAWAN

Dr. Nagian Toni, S.Si., M.M., CIMBA., CACP., CIERM

A. Pendahuluan

Pengembangan kesejahteraan dan kepuasan karyawan adalah elemen krusial dalam keberhasilan organisasi modern. Kesejahteraan karyawan mencakup kondisi fisik, mental, dan emosional mereka, sementara kepuasan karyawan berkaitan dengan bagaimana perasaan mereka terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi. Ketika karyawan merasa sejahtera dan puas, mereka cenderung lebih produktif, termotivasi, dan loyal kepada organisasi. Oleh karena itu, banyak perusahaan saat ini berinvestasi dalam program-program yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan (Hartini et al., 2021).

Salah satu langkah penting dalam pengembangan kesejahteraan adalah menyediakan lingkungan kerja yang sehat dan aman. Lingkungan kerja yang nyaman, bebas dari bahaya, dan dilengkapi fasilitas penunjang seperti ruang istirahat yang memadai dapat meningkatkan kualitas hidup karyawan. Selain itu, perusahaan dapat memberikan akses kepada program kesehatan, seperti pemeriksaan kesehatan berkala, layanan konseling, atau asuransi kesehatan yang mencakup kebutuhan karyawan secara holistik (Anggoro KR et al., 2022).

Penting juga untuk mempertimbangkan aspek keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*). Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki cukup waktu untuk keluarga, hobi, dan aktivitas pribadi lainnya cenderung lebih

bahagia dan bersemangat dalam bekerja (Butarbutar et al., 2022). Oleh karena itu, organisasi perlu mendukung kebijakan fleksibilitas kerja, seperti jam kerja yang fleksibel atau opsi kerja jarak jauh, guna membantu karyawan mengelola waktu mereka dengan lebih baik.

Selain kesejahteraan fisik dan emosional, pengembangan kesejahteraan juga mencakup pengakuan terhadap kontribusi karyawan. Memberikan apresiasi melalui penghargaan, insentif, atau sekadar ucapan terima kasih dapat meningkatkan rasa dihargai dan meningkatkan motivasi. Pengakuan ini juga mendorong karyawan untuk terus memberikan kinerja terbaik mereka. Kepuasan karyawan juga erat kaitannya dengan kesempatan pengembangan karier. Memberikan pelatihan, program pengembangan kompetensi, atau peluang untuk naik jabatan adalah cara yang efektif untuk menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap pertumbuhan profesional karyawannya. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki masa depan yang cerah di perusahaan, tingkat kepuasan kerja mereka akan meningkat.

Kepemimpinan yang efektif memainkan peran penting dalam pengembangan kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Pemimpin yang mendengarkan, memberikan umpan balik konstruktif, dan menunjukkan empati terhadap kebutuhan karyawan dapat menciptakan budaya kerja yang positif (Simatupang et al., 2022). Dengan gaya kepemimpinan yang mendukung, karyawan akan merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Organisasi juga perlu memperhatikan komunikasi internal yang transparan dan efektif. Ketika karyawan merasa bahwa mereka dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan memiliki akses terhadap informasi yang relevan, rasa percaya terhadap organisasi akan meningkat. Komunikasi yang baik juga membantu mengurangi ketidakpastian dan konflik di tempat kerja (Efendi et al., 2023).

Dalam mengembangkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan, penting untuk menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan individu. Setiap karyawan memiliki kebutuhan dan

preferensi yang berbeda, sehingga pendekatan personalisasi dapat memberikan hasil yang lebih efektif. Misalnya, beberapa karyawan mungkin lebih menghargai program kesejahteraan mental, sementara yang lain lebih membutuhkan dukungan dalam pengembangan karier. Evaluasi dan umpan balik juga menjadi bagian integral dalam proses ini. Organisasi perlu secara rutin menilai efektivitas program kesejahteraan dan kepuasan karyawan yang mereka jalankan. Dengan mendengarkan masukan dari karyawan, perusahaan dapat melakukan penyesuaian dan perbaikan yang relevan untuk memenuhi kebutuhan mereka.

B. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Ketika berbicara tentang sumber daya manusia maka perlu dipahami bahwa terdapat 4 manfaat penting terhadap kebijakan sumber daya manusia yang efektif, manfaat tersebut menurut (Santoso, 2021) berupa:

1. Rekrutmen & Seleksi

Ada perbedaan, tetapi banyak yang menganggap perekrutan dan pilihan sama. Keduanya adalah proses untuk staf manajer, tetapi sebenarnya adalah dua proses yang berbeda. Rekrutmen adalah proses menarik sekelompok kandidat untuk mengisi kursi kosong, dan seleksi adalah proses memilih individu dengan kualifikasi yang diperlukan untuk mengisi kursi kosong dalam organisasi. (Joeditja, 2022), rekrutmen dan seleksi mencakup kemampuan manajemen sumber daya manusia yang berperan strategis dalam penyiapan dan pengiriman talenta sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditetapkan dalam analisis pekerjaan, terutama deskripsi dan spesifikasi.

2. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja memiliki arti bahwa terjadi komunikasi antara atasan dengan bawahan secara berkesinambungan. Untuk mencapai efektivitas manajemen kinerja, organisasi bisnis harus mengembangkan pemantau peningkatan manajemen kinerja dan melakukan dengan

model manajemen kinerja yang terdiri dari empat fase (perencanaan, implementasi, evaluasi, dan penghargaan) yang dapat meningkatkan manajemen. Menurut (Saretta, 2021) tujuan dari manajemen kinerja agar target atau visi utama organisasi dapat tercapai, oleh karena itu, *performance management* harus bisa dijalankan dengan efektif oleh setiap organisasi ataupun organisasi. sistem manajemen kinerja terdiri dari sejumlah komponen penting, menurut (Heathfield, 2022) bahwa komponen penting itu terdiri dari:

- a. Menyiapkan *job description* atau uraian tugas dengan jelas sesuai dengan yang direncanakan pada saat mempekerjakan seorang pekerja.
- b. Seleksi calon karyawan yang dapat memenuhi persyaratan wawancara.
- c. Melakukan wawancara dengan calon karyawan untuk memilih level selanjutnya dan memenuhi syarat.
- d. Menanyakan kepada calon pegawai tentang kemampuannya untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi dan melakukan *job description* atau uraian tugasnya sesuai dengan ketentuan sebelumnya.
- e. Melalui serangkaian proses dan tahapan berdasarkan budaya perusahaan untuk menyeleksi calon karyawan.
- f. Memberikan rekrutmen kepada calon karyawan terpilih, termasuk deskripsi tunjangan organisasi, gaji, tunjangan, fasilitas, dan lainnya.
- g. Menyambut karyawan baru melalui kegiatan orientasi, rujukan ke mentor atau supervisor, dan budaya organisasi.
- h. Membuat kriteria kinerja sesuai dengan ukuran karyawan yang dipilih.
- i. Penyediaan fasilitas pelatihan.
- j. Memberikan pembinaan dan umpan balik kepada karyawan.
- k. Secara teratur mendiskusikan pengembangan kinerja dengan karyawan.

- l. Mengembangkan sistem kompensasi khusus yang terkait dengan kinerja dan kontribusi berbagai karyawan.
- m. Menawarkan pengembangan karir atau promosi seperti perpindahan karyawan, perubahan posisi, dan lain-lain
- n. Mengevaluasi dan mencari tahu mengapa karyawan keluar dari perusahaan.

3. Pembelajaran & Pengembangan

Pihak manajemen organisasi berusaha mengikuti perubahan ini jika ingin organisasinya tetap dapat bertahan dan semakin meningkat kinerjanya (Safrizal, 2012), pembelajaran dan pengembangan adalah dasar manajemen sumber daya manusia yang ketiga, sangat penting untuk memberikan pembelajaran dan pengembangan untuk para karyawan agar skillnya terus meningkat (Bouty, 2022). Pembelajaran dalam suatu organisasi memiliki dampak langsung pada kinerja organisasi dan inovasi organisasi dan dapat mengarah pada keberhasilan organisasi jangka panjang. Para karyawan yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi, orang-orangnya, kebijaksanaannya, dan prosedurnya, mereka juga memerlukan latihan dan pengembangan lebih lanjut untuk mengerjakan tugas-tugas secara sukses (Wiliandari, 2018). Pembelajaran di dalam pengembangan sumber daya manusia dapat diperoleh melalui metode pelatihan yang diberikan organisasi terhadap anggotanya. (Mangkunegara, 2016) mengatakan bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis terorganisir, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas. Dengan adanya pelatihan secara tidak langsung akan mampu meningkatkan produktivitas kerja dari karyawan, sebab akan menghasilkan karyawan yang terlatih dan memiliki kemampuan dalam mengatasi segala permasalahan dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi menjadi komponen yang paling penting dalam mendukung kemampuan organisasi dalam proses untuk mencapai tujuan. Agar pencapaian tujuan tersebut dapat berjalan dengan baik, maka diperlukan sumber daya manusia yang mampu berkembang dengan baik serta memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas dengan spesialisasi yang handal. Metode pengembangan yang sering dilakukan dalam sumber daya manusia menurut (Noer, 2020) terdapat 8 (delapan) yang secara umum sering dilakukan oleh organisasi.

- a. Proses pendidikan dan pelatihan, ini paling sering digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, biasanya memungkinkan anggota organisasi untuk melakukan tugas dan pekerjaan mereka dengan lebih baik, terutama ketika teknologi baru perlu dipelajari. membuatnya begitu. Tujuan pelatihan adalah agar bawahan memiliki wawasan dan keterampilan baru untuk mendukung proses kerja dan tugas dalam organisasi. Program pelatihan dapat dijalankan dengan menggunakan metode pelatihan internal maupun metode eksternal. Melakukan pelatihan internal. Pelatihan dilakukan dilingkungan organisasi itu sendiri, dan pelatihan eksternal dilakukan di luar lingkungan organisasi itu sendiri, termasuk pihak ketiga.
- b. Menawarkan magang, sebuah konsep magang, biasanya diberikan kepada karyawan baru yang bergabung dengan organisasi. Hal ini dikarenakan pegawai baru biasanya tidak memiliki keterampilan dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Pelaksana adalah karyawan yang berpengalaman dan bertujuan untuk berbagi keterampilan dan wawasan dengan anggota organisasi baru.
- c. Melalui penyelenggaraan pendidikan dan pemberian pelatihan formal kepada pegawai, pada akhirnya pegawai memiliki wawasan dan kesempatan yang lebih luas bagi

- pegawai yang diharapkan lebih terampil dalam menjalankan tugasnya di masa depan.
- d. Dengan memperkenalkan sistem rotasi kerja, karyawan berkesempatan mengalami perubahan kerja di dalam organisasi melalui pemberian ritual kerja. Sebagai contoh, seorang karyawan dipindahkan dari satu departemen ke departemen lain, dan sebelum transfer, karyawan tersebut dirujuk ke program dan pekerjaan pendampingan.
 - e. Studi banding, studi banding atau benchmarking adalah metode pengembangan sumber daya manusia dengan cara mengevaluasi atau membandingkan sistem kerja yang dilakukan dalam satu organisasi dengan sistem kerja standar atau sistem kerja organisasi lain.
 - f. Melakukan kegiatan tes kemampuan. Program ini juga dikenal sebagai program uji profisiensi. Implementasi dapat dilakukan oleh organisasi itu sendiri atau oleh otoritas yang menerbitkan sertifikat kompetensi resmi.
 - g. Metode bimbingan atau coaching, program ini biasanya pegawai yang keterampilannya semakin dipromosikan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kerja, dan bentuk atau pendelegasian transfer keterampilan pegawai. organisasi mereka.
 - h. Kegiatan Outbound Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk menjaga dan mempererat kekompakan karyawan dari yang paling tinggi hingga yang paling rendah. Proses kerja karyawan dibagi menjadi beberapa kelompok, dan anggota biasanya berasal dari tingkat dan departemen yang berbeda. Bentuk permainannya biasanya dimainkan berkali-kali dalam permainan ini, dan sifatnya dapat menumbuhkan pola pikir yang cepat, bentuk kepemimpinan, dan proses kekompakan.

4. Perencanaan Suksesi

Pencana pengembangan suksesi muncul dari kursi kosong dalam organisasi. Rencana pengembangan suksesi pada dasarnya memastikan bahwa organisasi tidak menghadapi masalah ketika anggota tim kunci

meninggalkan organisasi untuk masa depan. Tujuan utama dari perencanaan suksesi menurut (Kusumawardhani, 2021) adalah:

- a. Menaikkan Tingkat Retensi Karyawan
- b. Menurunkan Biaya Rekrutmen
- c. Mengoptimalkan Performa Kerja
- d. Mengidentifikasi Sosok Leader Masa Depan
- e. Program Training & Development Lebih Terarah

C. Sistem Kompensasi SDM

Setiap organisasi memberikan kompensasi kepada mereka yang memberikan waktu dan tenaganya untuk pengembangan organisasi. Faktanya, setiap organisasi juga menerapkan sistem penggajian yang fleksibel sesuai dengan kondisi organisasi, dan pembayaran gaji yang ditujukan pada karyawan tidak hanya termotivasi tetapi juga sebagai penghargaan bagi dirinya sendiri. Sistem kompensasi atau insentif yang adil dan sesuai merupakan kunci untuk menyelesaikan masalah kesesuaian antara perilaku pribadi karyawan dengan kebutuhan bisnis, sehingga kepentingan bisnis dan karyawan selalu diutamakan. Menurut (Sutrisno, 2016), beberapa tujuan kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Menghargai Prestasi Kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktivitas tinggi.

2. Menjamin Keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin adanya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja.

3. Mempertahankan Karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan survival bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

4. Memperoleh Karyawan yang Bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan dan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.

5. Pengendalian Biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

6. Memenuhi Peraturan-Peraturan

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

Perusahaan yang berhasil memberikan kompensasi yang sesuai tentunya akan mampu mengembangkan dan menghasilkan produk yang dibutuhkan masyarakat. Karena dengan pemberian kompensasi maka kehidupan dan status pekerja dalam masyarakat akan lebih terjamin. Hal ini akan menciptakan perasaan bahagia pada karyawan.

D. Teori Kepuasan Kerja

1. Teori Keadilan (Equity Theory)

Equity theory dikembangkan oleh Adams (1963). Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zlaznik (1958) dikutip dari Locke (1969). Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh

orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

Menurut (Ju et al., 2021) Elemen-elemen dari teori keadilan ada tiga yaitu:

- a. *Input* adalah: “*anything of value that the employee perceives that he contributes to his job* “. Ini berarti input adalah segala sesuatu yang berhargayang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya. Dalam hal ini misalnya: *education, experience, skill, amount of effort expected, number of hours worked, and personal tools* dan sebagainya.
- b. *Outcomes*. *Outcomes is anything of value that the employee perceives he obtains from the job*. Ini berarti outcomes adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai “hasil” dari pekerjaannya seperti misalnya: *pay, fringe benefits, status symbols, recognition, opportunity for achievement or self-expression*.
- c. *Comparison Person*. Yang dimaksud *comparison person* ialah kepada oranglain dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-outcomes* yang dimilikinya. *Comparison person* ini merupakan seseorang di perusahaan yang sama, atau tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau (*the comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job*).

Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input- outcomes dirinya dengan input-outcomes orang lain (*comparison person*). Bila perbandingan itu dianggap cukup adil (*equity*). Maka ia akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan (*over compensation in equity*), bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak (misalnya pada orang yang moralis). Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan (*under compensation in equity*), akan timbul ketidakpuasan (Wagner & Ruhe, 2018).

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini memfokuskan pada isu: apakah kepuasan dan ketidakpuasan kerja berakar dari kondisi yang sama atau keduanya merupakan hasil dari perangkat faktor yang berbeda. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja sebenarnya berasal dari sumber yang bertolak belakang. Faktor-faktor yang berkontribusi pada sikap positif (kepuasan kerja) disebut *motivator*. Sedangkan faktor-faktor yang mencegah terjadinya reaksi negative (ketidakpuasan kerja) disebut *hygiens*. Teori ini menyatakan pula bahwa kepuasankerja datang dari kepuasan akan kebutuhan tingkat tinggi. Sedangkan ketidakpuasan kerja berhubungan dengan kondisi tidak berhasil memuaskan kebutuhan tingkat rendah seperti kepuasan sosial. kebutuhan fisiologis.

E. Pentingnya Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah salah satu aspek fundamental yang menentukan keberhasilan individu dan organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, termasuk tugas-tugas yang mereka lakukan, lingkungan kerja, dan hubungan dengan rekan kerja serta atasan (Sofiyani et al., 2022). Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung lebih produktif, memiliki komitmen yang tinggi, dan berkontribusi secara positif terhadap organisasi.

Kepuasan kerja juga berperan penting dalam meningkatkan motivasi karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan memiliki dorongan intrinsik yang lebih kuat untuk memberikan yang terbaik dalam tugas-tugas mereka (Sherly et al., 2021). Mereka merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna dan nilai, sehingga mereka lebih termotivasi untuk mencapai target pribadi dan organisasi. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas cenderung kehilangan semangat dan bahkan bisa mengalami penurunan kinerja (Romy et al., 2022). Kepuasan kerja pekerja dianggap utama guna

kesuksesan sebuah kelompok yang perlu dijaga serta ditingkatkan. Terdapat contoh yang bisa dijabarkan pekerja bila mereka tidak puas melalui, (Robbins & Judge, 2022):

1. Exit, sikap yang mengacu guna meninggalkan kelompoknya meliputi penelusuran sebuah posisi baru serta meminta berhenti.
2. Suara (Voice), secara konstruktif & aktif mencoba merevisi keadaan meliputi saran revisi, mengkaji masalah bersama atasan serta lainnya.
3. Kesetiaan (Loyalty), pasif namun optimistis menunggu keadaan membaik. Meliputi berbincang membela kelompok guna berhadapan pada kritik luar.
4. Pengabaian (Neglect), dengan pasif membiari keadaan makin buruk, khususnya telat dengan kronis, mengkurangkan usaha serta taraf keliru yang menaik.

Salah satu manfaat besar dari kepuasan kerja adalah pengurangan tingkat pergantian karyawan (*turnover*). Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung bertahan lebih lama di organisasi. Hal ini sangat penting bagi perusahaan karena pergantian karyawan yang tinggi dapat menimbulkan biaya besar, baik dari sisi rekrutmen, pelatihan, maupun hilangnya produktivitas sementara. Dengan menjaga kepuasan kerja, organisasi dapat menciptakan stabilitas dalam tim kerja dan mengurangi risiko kehilangan talenta berharga. Menurut (Mangkunegara, 2016), kepuasan kerja berkaitan pada aspek taraf absensi, turnover, usia, taraf kerja, serta skala kelompok perusahaan.

1. Turnover, Rasa puas yang besar dikaitkan pada turnover pekerja yang minim dan serta sebaliknya.
2. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja, Pekerja yang tidak puas potensi taraf tidak hadirnya besar.
3. Umur, Terdapatnya potensi pekerja yang lebih senior merasa puas dibandingi yang muda. Dianggap bila pekerja yang tua ini berpengalaman menyelaraskan diri pada lingkup kerjanya

4. Tingkat Pekerjaan, Pekerja yang ada ditaraf kerjanya diatas potensi kepuasanya sangat tinggi dibandingi pekerja yang taraf posisinya rendah.
5. Ukuran Organisasi Perusahaan, Sebab kecil besarnya skala sebuah perusahaan berkaitan juga pada interaksi, koordinasi serta kontribusi pekerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro KR, M. Y. A. R., Wahyuni, A., Sudirman, A., Fitriani, F., Lestari, A. S., Manik, E., Wicaksono, T., Wisudawaty, P., & Zulfikar, R. (2022). *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi* (Vol. 15, Issue 2). Widina Bhakti Persada.
- Bouty, R. (2022). *7 Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia, Penting Diketahui HR*. Codemi.Co.Id.
- Butarbutar, M., Efendi, E., Gheta, A. P. K., Agustina, T., & Sudirman, A. (2022). Examining Teacher Job Satisfaction Levels During a Pandemic: The Role of Transformational Leadership, Work-Life Balance and Interpersonal Communication. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 414–424. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i2.20220>
- Efendi, E., Romi, M. V., Chandra, E., Candra, V., & Sudirman, A. (2023). Determinant Analysis of Innovative Work Behavior of Hospitality Employees in Lake Toba Tourism Area through Employee Engagement: A Structural Equation Model Approach. *Valid Jurnal Ilmiah*, 21(1), 1–12.
- Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Media Sains Indonesia.
- Heathfield, S. M. (2022). *Performance Management*. Thebalancecareers.Com.
- Joeditja, D. (2022). *Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia*. <https://Blog.Ub.Ac.Id>.
- Ju, A., Sajnani, H., Kelly, S., & Herzig, K. (2021). A case study of onboarding in software teams: Tasks and strategies. *Proceedings - International Conference on Software Engineering*, 613–623. <https://doi.org/10.1109/ICSE43902.2021.00063>
- Kusumawardhani, D. (2021). *Succession Planning: 5 Manfaat Penerapan Di Organisasi*. <https://Id.Hrnote.Asia>.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT Refika Aditama.

- Noer, M. (2020). *8 Metode Pengembangan SDM yang Sering Dilakukan*. Presenta.Co.Id.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of Organizational Behavior. Global Edition (Fifteenth)*. Pearson Education Limited.
- Romy, E., Pada, A. T., Susanti, N., Umiyati, H., & Sudirman, A. (2022). Analyzing the Antecedents and Consequences of Teacher Job Satisfaction in the Digital 4.0 Era. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(3), 1282–1299. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i3.2022>
- Safrizal, H. B. A. (2012). Pembelajaran Manajemen Sumber Daya Manusia Menggunakan Teknologi Open Source. *Prosiding Seminas Competitive Advantage*, 1(2), 1–6.
- Santoso, D. (2021). *7 Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Harus Diketahui Setiap Profesional HR*. Smartpresence.Id.
- Saretta, I. R. (2021). *Manajemen Kinerja: Pengertian, Komponen, hingga Metode Memaksimalkan Dampaknya*. <https://www.cermati.com>.
- Sherly, S., Lie, D., Candra, V., Siallagan, D. M., & Sudirman, A. (2021). Interpretation of the Effects of Job Satisfaction Mediation on the Effect of Principal Supervision and Compensation on Teacher Performance. *Journal of Educational Science and Technology (EST)*, 7(1), 105–116. <https://doi.org/10.26858/est.v0i0.19208>
- Simatupang, S., Dharma, E., Ambarita, M. H., Indajang, K., & Sudirman, A. (2022). Analysis of the Effect of Innovative Work Behavior in terms of Psychological Empowerment and Knowledge Sharing. *International Journal of Scientific Research and Management*, 10(11), 4196–4202. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v10i11.em06>
- Sofiyani, S., Sembiring, R., Danilwan, Y., Anggriani, R., & Sudirman, A. (2022). Innovative Work Behavior and Its Impact on Teacher Performance: The Role of Organizational Culture

and Self Efficacy as Predictors. *Journal of Education Research and Evaluation*, 6(1), 44–52.
<https://doi.org/10.23887/jere.v6i1.38255>

Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. Penerbit Kencana.

Wagner, S., & Ruhe, M. (2018). *A Systematic Review of Productivity Factors in Software Development*.

Wiliandari, Y. (2018). Rancangan Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Yang Efektif. *Society*, 5(2), 93–110.
<https://doi.org/10.20414/society.v5i2.1460>

TENTANG PENULIS



Dr. Nagian Toni, S.Si., M.M., CIMBA., CACP., CIERM., Lahir di Kota Medan pada 06 Agustus 1971. Lulus S-1 Program Studi Statistik, FMIPA, Universitas Sumatera Utara (USU) 1995 dan S-2 Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Riau (UR) pada tahun 2012, serta S-3 Program Studi Doktor Manajemen, Pascasarjana Universitas Pasundan, Bandung. Saat ini sedang bekerja sebagai dosen pada Program Studi Magister Manajemen dan Doktor Manajemen di Fakultas Ekonomi, Universitas Prima Indonesia (Unpri), Medan, Sumatera Utara.

Email Penulis: nagiantoni@unprimdn.ac.id

BAB 20

MSDM INTERNASIONAL

Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB.,CHRP

A. Latar Belakang

Pada abad ke 21, dunia semakin tergantung oleh teknologi informasi (IT), berbagai fasilitas online dan internet yang membuat hubungan antara pusat-pusat bisnis dunia ramai. Peran teknologi sekarang sudah menjadi sangat penting adanya dalam menjalankan aktivitas kehidupan sehari-hari. Karyawan dituntut untuk bisa memanfaatkan teknologi sebaik mungkin untuk mempermudah kegiatan organisasi atau perusahaan, menjaga keseimbangan dalam mengelola sumber daya manusia secara maksimal untuk meningkatkan produktifitas perusahaan.

Perkembangan globalisasi menuntut kesiapan untuk secara cepat mengikuti perubahan yang ada atau memilih menjadi penonton bahkan menjadi korban digitalisasi iptek. Perubahan yang dapat dilakukan untuk dapat bangkit melawan ketertinggalan ialah dengan cara penyiapan baik pengetahuan, ketrampilan dan sikap SDM agar mampu bersaing secara global.

Dampak dari globalisasi yang akan menyebabkan SDM mengalami kehilangan lapangan pekerjaan karena semakin diambil alih oleh tenaga robot yang lahir karena kecanggihan teknologi. Oleh karena itu, agar dapat mengantisipasi semakin naiknya pengangguran maka perlu adanya sinergi antara pemerintah, lembaga pendidikan, dan masyarakat secara umum untuk sadar pendidikan serta mulai memberikan pelatihan bagi

setiap generasi agar mampu melahirkan SDM berkualitas (Sunya, 2018; Kusumaningrum, dkk., 2017).

Peran manajemen SDM di era globalisasi, menyoroti tantangan dan peluang yang dihadapi, serta menggambarkan pentingnya pendekatan yang berfokus pada SDM dalam meningkatkan kinerja organisasi. Globalisasi sendiri merupakan era di mana sekat antar negara tidak lagi dibatasi oleh jarak dan waktu. Setiap orang dapat dengan mudah mengakses informasi mengenai ilmu pengetahuan, berita, dan banyak informasi lainnya yang ingin diketahui. Kemudahan yang disuguhkan sebagai jawaban dari perkembangan zaman tentu akan semakin memanjakan bagi semua orang dengan berbagai lapisan. Akan tetapi, cepatnya perkembangan teknologi tidak dapat di kejar oleh kebanyakan negara berkembang.

B. Pengertian Manajemen Internasional

Samuel C. Kerto menjelaskan bahwa manajemen internasional adalah aktivitas-aktivitas manajemen yang melintasi batas-batas wilayah nasional

Manajemen strategis global melibatkan pengelolaan sumber daya dan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang dalam konteks lingkungan bisnis global yang berubah-ubah.

C. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Globalisasi

Dalam era globalisasi, organisasi menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam skala global. Dalam konteks ini, manajemen SDM memegang peranan sentral dalam mengelola sumber daya manusia agar dapat beradaptasi dengan perubahan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Adapun Peran manajemen SDM di era globalisasi meliputi:

- 1. Rekrutmen dan Seleksi:** Dalam menghadapi persaingan global, organisasi perlu memiliki tenaga kerja yang berkualitas dan berkompeten. Manajemen SDM bertanggung jawab dalam merancang strategi rekrutmen yang efektif dan

sistem seleksi yang objektif untuk menarik dan memilih karyawan yang tepat.

2. **Pengembangan Sumber Daya Manusia:** Manajemen SDM harus memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan global. Hal ini melibatkan perencanaan pengembangan karir, pelatihan, dan pengembangan kompetensi individu untuk meningkatkan kapasitas karyawan.
3. **Manajemen Kinerja:** Dalam menghadapi persaingan global, organisasi harus fokus pada peningkatan kinerja karyawan. Manajemen SDM memiliki peran penting dalam menetapkan tujuan kinerja yang jelas, memberikan umpan balik konstruktif, dan mengelola reward dan insentif untuk mendorong karyawan mencapai kinerja terbaik.
4. **Manajemen Diversitas:** Globalisasi membawa diversitas budaya, etnis, dan latar belakang dalam lingkungan kerja. Manajemen SDM harus mengelola diversitas ini dengan bijaksana dan menciptakan budaya inklusif yang mempromosikan kerjasama dan saling pengertian antar karyawan.

D. Tantangan dan Peluang dalam Manajemen SDM di Era Globalisasi

Manajemen SDM di era globalisasi juga dihadapkan pada tantangan dan peluang yang unik. Beberapa tantangan utama meliputi:

1. **Kompetisi Global:** Persaingan yang semakin ketat dari organisasi global menyebabkan perjuangan untuk menarik dan mempertahankan bakat terbaik. Manajemen SDM harus mengembangkan strategi kompensasi yang kompetitif dan lingkungan kerja yang menarik untuk memenangkan persaingan.
2. **Perubahan Teknologi:** Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang pesat mempengaruhi cara kerja dan hubungan antar karyawan. Manajemen SDM harus

mengadopsi teknologi yang relevan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.

3. **Mobilitas Tenaga Kerja:** Globalisasi telah meningkatkan mobilitas tenaga kerja, termasuk migrasi pekerja lintas batas. Manajemen SDM harus mempertimbangkan kebutuhan karyawan yang berbeda dan menciptakan program penempatan global yang efektif.
4. **Perubahan Budaya Organisasi:** Dalam menghadapi tantangan global, organisasi harus mengubah budaya organisasi mereka. Manajemen SDM harus menjadi agen perubahan dalam mengkomunikasikan nilai-nilai dan ekspektasi baru serta mengubah sikap dan perilaku karyawan.

Walaupun ada tantangan yang dihadapi, manajemen SDM di era globalisasi juga menawarkan peluang yang signifikan, termasuk:

1. **Akses ke Bakat Global:** Globalisasi membuka pintu untuk mendapatkan bakat terbaik dari berbagai belahan dunia. Manajemen SDM dapat memanfaatkan jaringan global untuk merekrut dan mempekerjakan karyawan yang berkualitas tinggi dari berbagai latar belakang.
2. **Inovasi dan Kolaborasi:** Melalui keragaman karyawan yang lebih besar, manajemen SDM dapat mendorong inovasi dan kolaborasi yang lebih baik. Penggabungan perspektif dan pengalaman yang beragam dapat menghasilkan ide-ide baru dan solusi kreatif dalam menghadapi tantangan global.
3. **Fleksibilitas dan Mobilitas Karir:** Globalisasi memungkinkan karyawan untuk mengembangkan karir internasional yang melintasi batas-batas geografis. Manajemen SDM dapat menciptakan program pengembangan karir yang fleksibel untuk memanfaatkan kesempatan global yang ada.

E. Pendekatan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi

Dalam era globalisasi, pendekatan yang berfokus pada SDM telah menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pendekatan ini melibatkan:

- 1. Pembangunan Kepemimpinan:** Manajemen SDM harus mengembangkan kepemimpinan yang kuat di semua tingkatan organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat menginspirasi dan mengarahkan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.
- 2. Pengelolaan Pengetahuan:** Organisasi harus mengelola pengetahuan yang dimiliki karyawan secara efektif. Manajemen SDM harus menciptakan sistem yang memungkinkan pengetahuan dan pengalaman dibagikan dan diakses oleh seluruh organisasi.
- 3. Budaya Organisasi yang Kolaboratif:** Membangun budaya kerja yang berfokus pada kolaborasi dan tim dapat meningkatkan kinerja organisasi di era globalisasi. Manajemen SDM harus mempromosikan kerjasama dan komunikasi yang efektif di antara karyawan.
- 4. Penghargaan dan Pengakuan:** Manajemen SDM harus mengakui kontribusi karyawan dan memberikan penghargaan yang pantas. Sistem reward yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.

F. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Globalisasi Bagi Perusahaan

1. Perubahan Paradigma dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Di era globalisasi, MSDM mengalami perubahan paradigma signifikan. Pendekatan yang lebih tradisional, yang berfokus pada administrasi personalia, telah digantikan oleh pendekatan yang lebih strategis dan holistik. Peran MSDM saat ini melibatkan pengembangan strategi pengelolaan talenta, pengaruh budaya organisasi yang kuat, dan peningkatan keterlibatan karyawan.

2. Membangun Tim Multikultural yang Efektif

Dalam konteks globalisasi, perusahaan seringkali memiliki tim yang terdiri dari individu dari berbagai latar belakang budaya. Mengelola keragaman budaya ini menjadi kunci dalam menciptakan tim yang efektif. Artikel ini akan membahas pentingnya pemahaman lintas budaya, komunikasi yang efektif, dan pengembangan keterampilan manajerial yang diperlukan untuk mengelola tim multikultural.

3. Rekrutmen dan Seleksi dalam Era Globalisasi

Dalam era globalisasi, rekrutmen dan seleksi menjadi lebih menantang karena perusahaan dapat mencari bakat dari berbagai negara dan wilayah. Artikel ini akan membahas strategi rekrutmen global, proses seleksi yang efektif, serta penggunaan teknologi dan platform digital untuk memperluas jangkauan dan mendiversifikasi tenaga kerja.

4. Pengembangan dan Peningkatan Keterampilan Karyawan

Di era globalisasi, perusahaan perlu berinvestasi dalam pengembangan dan peningkatan keterampilan karyawan untuk menjaga daya saing mereka. Artikel ini akan membahas pentingnya pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan, pengaruh teknologi dalam pembelajaran, dan pentingnya menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan di organisasi.

5. Manajemen Kinerja yang Efektif dalam Konteks Global

Manajemen kinerja yang efektif menjadi kunci dalam memastikan bahwa karyawan mencapai hasil yang diharapkan dan berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi. Artikel ini akan membahas metode pengukuran kinerja yang efektif, umpan balik berkelanjutan, dan pentingnya pengelolaan kinerja yang adil dan transparan dalam lingkungan global.

G. Karakteristik MSDM Global terdapat 3 Pendekatan

1. Manajemen SDM global menekankan manajemen lintas budaya (*cross-cultural management*) yaitu melihat perilaku manusia dalam organisasi dari persepektif internasional.
2. Dikembangkan dari hubungan industri komparatif dan literature-literature MSDM dan berusaha untuk menggambarkan, memebandingkan dan menganalisis sistem SDM di beberapa negara.
3. Berusaha untuk memberikan fokus pada aspek MSDM di perusahaan-perusahaan multinasional.

H. Dimensi MSDM Global

Morgan 2 menggambarkan MSDM global dalam 3 dimensi yang meliputi:

1. Aktivitas-aktivitas SDM yang luas meliputi pengadaan tenaga kerja, alokasi dan pemanfaatan (ketiga aktivitas luas ini dapat dengan mudah diperluas kedalam enam aktifitas SDM)
2. Kategori negara atau bangsa yang terlibat dalam aktivitas-aktivitas MSDM internasional:
 - a. Negara tuan rumah (*host-country*): sebuah cabang perusahaan dapat ditempatkan
 - b. Negara asal (*home-country*) dimana perusahaan itu memiliki kantor pusat
 - c. Negara-negara lain yang mungkin menjadi sumber tenaga kerja modal dan input- input lainnya.
3. Tiga kategori karyawan dalam perusahaan multinasional:
 - a. Karyawan negara tuan rumah (*host-country nationals/HCNs*)
 - b. Karyawan negara asal (*parent-country nationals/PCNs*)
 - c. Karyawan negara ketiga (*third-country nationals/TCNs*)

I. Jenis-jenis SDM global yaitu:

1. Ekspatriat; Karyawan yang bekerja dalam perusahaan, atau yang bukan merupakan warga yang berasal dari negara dimana kegiatan perusahaan itu ditempatkan, tetapi

- karyawan tersebut merupakan seorang warga dari negara dimana kantor pusat perusahaan setempat.
2. Warga dari tuan rumah; Karyawan yang bekerja untuk perusahaan yang merupakan seorang warga dari negara dimana kegiatan perusahaan itu ditempatkan, tetapi kantor pusat perusahaan tersebut berada dinegara lain. Tujuannya karena organisasi tersebut ingin memperlihatkan dengan jelas bahwa organisasi membuat satu komitmen dengan negara tuan rumah dan bukan hanya membuka sebuah kegiatan operasional luar negara.
 3. Warga dari negara ketiga; Karyawan ini adalah seorang warga dari satu negara yang bekerja di negara kedua, dan diperkerjakan oleh sebuah perusahaan yang berkantor pusat negara ketiga.

J. Faktor Kompleksitas MSDM Global

Alma, Buchari. (2008) terdapat 6 faktor kompleksitas MSDM global yakni:

1. Lebih banyak aktivitas SDM. Untuk beroperasi di suatu lingkungan, departemen SDM harus memasukkan sejumlah aktifitas yang tidak perlu di lingkungan domestik, seperti perpajakan internasional, relokasi dan orientasi internasional dan membangun hubungan dengan pemerintah tuan rumah.
2. Kebutuhan untuk perspektif yang lebih luas. Para manajer SDM global harus mengembangkan bidang-bidang keahlian mereka meliputi pengetahuan dalam beberapa budaya asing. Praktik SDM dan kerangka hukum, isu-isu bisnis global, ekonomi dan politik yang akan mempengaruhi keputusan dan praktik-praktik SDM. Para praktisi SDM harus memiliki perspektif yang jauh lebih luas untuk dapat membuat keputusan-keputusan yang efektif di lingkungan internasional.
3. Keterlibatan yang lebih banyak dalam kehidupan pribadi karyawan dalam MSDM domestik, keterlibatan departemen SDM dengan keluarga sangat terbatas. misalnya di beberapa negara mewajibkan penyertaan surat pernikahan sebelum

memberikan visa untuk pasangan yang menjadi karyawan pada sebuah perusahaan multinasional.

4. Pengungkapan resiko. Seringkali kegagalan SDM dan keuangan dalam area internasional lebih banyak daripada bisnis domestik. Misalnya kegagalan ekspatriat dan rendahnya kinerja penugasan internasional adalah masalah-masalah potensial yang berbiaya sangat tinggi.
5. Pengaruh-pengaruh eksternal yang lebih luas. Faktor-faktor eksternal yang utama yang mempengaruhi MSDM global adalah tipe pemerintah, keadaan ekonomi dan praktik-praktik ketenagakerjaan di tiap negara berbeda-beda.
6. Perubahan-perubahan dalam penekanan seperti campuran gugus kerja antara ekspatriat dan karyawan lokal. Jadi penekanan akan berubah dari mengelola proses ekspatriatisasi ke suatu lokasi atau pelatihan karyawan untuk mengambil alih posisi kunci tersebut.

K. Fungsi dan Kegiatan: MSDM Internasional

Lebih luas fungsi MSDM Internasional yang harus ditangani,

1. Pajak,
2. Gaji dalam mata uang asing,
3. Keluarga pekerjaan dan lain-lain. Perspektif yang lebih luas: Sistem berbeda untuk lokasi geografis berbeda, berhubungan dengan berbagai lembaga beragam pemerintah, politik dan agama.

L. Masalah SDM Internasional

Permasalahan sumber daya manusia dalam skala internasional. Sebagai contohnya adalah dalam menanggulangi kelangkaan sumber daya manusia, pengunduran diri yang tidak diharapkan, atau permasalahan serikat buruh.

Untuk mengatasi permasalahan sumber daya manusia yang spesifik tersebut, maka muncul solusi jasa pengacara atau konsultan spesialis.

Berikut ini adalah beberapa kategori contohnya:

1. Masalah Keragaman Gugus Kerja

Keragaman gugus kerja ini berlipat ganda jumlahnya dalam manajemen sumber daya manusia internasional. Hal ini dikarenakan semakin besar juga variasi yang timbul.

Kunci keberhasilan diperoleh dari seberapa baik kebijakan sumber dayam manusia diintegrasikan dan diimplementasikan.

2. Kesadaran Budaya

Perbedaan-perbedaan budaya antar aktivitas perusahaan internasional harus diperhatikan karena dapat menghambat keberhasilan. Oleh karena itu, harus dilakukan identifikasi berbagai solusi atas perbedaan budaya atau negara yang dapat menghambat strategi sebuah perusahaan.

Sebagai contoh, bagaimana mempertimbangkan perbedaan budaya antara manajer dari Amerika Serikat dan manajer dari Jepang, serta manajer-manajer yang berasal dari dunia ketiga.

Perbedaan budaya kedua negara maju diatas memerlukan kecermatan dalam mengelolanya.

3. Asumsi

Manajer operasional dan profesional sumber daya manusia mendapatkan bahwa kewarganegaraan, *training*, dan pengalaman membawa mereka untuk membuat berbagai asumsi yang dilandaskan secara budaya. Penggunaan poin rujukan budaya seseorang dalam menilai budaya orang lain dikenal sebagai etnosentrisme.

4. Struktur Departemen

Saat timbul masalah manajemen sumber daya manusia internasional, maka hal ini akan menjadi bagian persoalan departemen itu. Dengan demikian, perekrutan, proses seleksi, kompensasi dan aktivitas-aktivitas tradisional lain terus berlanjut.

M. Perbedaan MSDM dan MSDM Internasional

Menurut Fuad, M dkk. 2001. Perbedaan antara adalah sebagai berikut ini:

1. Lebih Banyak Fungsi dan Kegiatan

Untuk dapat beroperasi di lingkungan internasional, departemen SDM harus melaksanakan sejumlah kegiatan yang mungkin tidak diperlukan dalam suatu lingkungan domestik, perpajakan internasional, relokasi dan orientasi internasional, pelayanan administratif untuk para ekspatriat, hubungan dengan negara tuan rumah, dan jasa penerjemah.

2. Perspektif yang Lebih Luas

Para manajer domestik biasanya mengelola program-program untuk sekelompok pekerja satu bangsa yang ditanggung oleh kebijakan kompensasi yang seragam, dan yang membayar pajak kepada satu pemerintah.

3. Lebih Terlibat dalam Kehidupan Pekerja

Tingkat keterlibatan yang lebih besar dalam kehidupan pribadi pekerja diperlukan dalam melakukan seleksi, pelatihan, dan manajemen yang efektif untuk para ekspatriat. Departemen SDM Internasional perlu memastikan bahwa pekerja ekspatriatnya memahami pengaturan perumahan, perawatan kesehatan, dan semua aspek paket kompensasi yang disediakan untuk penugasan diluar negeri.

4. Tingkat Risiko yang Lebih Besar

Konsekuensi kegagalan manusia dan finansial seringkali lebih besar di arena bisnis internasional daripada bisnis domestik.

Misalnya, kegagalan ekspatriat (kepulungan ekspatriat dari penugasan internasional sebelum waktunya) adalah masalah dengan biaya yang tinggi bagi perusahaan-perusahaan internasional. Aspek lainnya yang dapat juga menimbulkan risiko adalah terorisme.

5. Pengaruh Eksternal

Adanya kekuatan-kekuatan lain yang mempunyai dampak dalam arena internasional adalah pemerintahan tuan rumah, kondisi ekonominya, dan praktik-praktik bisnis

yang mungkin sangat berbeda dengan negara asal perusahaan.

N. Kriteria yang Diperlukan SDM Global

Emillia, Kuswadani, Dwin, & Damiri, Dhami Johar. (2020).

Kriteria yang dibutuhkan dalam suatu perusahaan untuk mencari potensi SDM yang unggul adalah:

1. Kemampuan teknis, yaitu pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab.
2. Kemampuan non-teknis, yaitu sikap, perilaku, dan kemampuan interpersonal yang mendukung kinerja.
3. Kemampuan berpikir kritis dan kreatif, yaitu kemampuan untuk memecahkan masalah, berpikir out of the box, dan berinovasi.
4. Kemampuan beradaptasi, yaitu kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan tantangan yang ada.
5. Kemampuan bekerja sama, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain secara efektif.

O. Tipsnya Menghadapi Tantangan yang Dihadapi dalam MSDM Global

Risambessy. A (2023). Menjelaskan bahwa SDM Global banyak menghadapi tantangan sehingga perlu untuk memiliki tips untuk menghadapinya sebagai berikut:

1. Menerapkan Teknologi yang Tepat

Perusahaan harus menerapkan teknologi yang tepat untuk menghadapi tantangan manajemen SDM di era globalisasi. Teknologi seperti software HR management, aplikasi mobile, dan platform e-learning dapat membantu HR dalam mengelola sumber daya manusia dengan lebih efektif dan efisien. Namun, perusahaan harus memilih teknologi yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan karyawan.

2. Menggunakan Software HR Management

Software HR management adalah solusi yang tepat untuk menghadapi tantangan manajemen SDM di era globalisasi. Software ini dapat membantu HR dalam mengelola data karyawan, menghitung gaji, memantau kinerja karyawan, dan melakukan penilaian talenta. Meningkatkan Kualitas Karyawan.

Meningkatkan kualitas karyawan adalah cara yang efektif untuk menghadapi tantangan manajemen SDM di era globalisasi. Perusahaan harus memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.

3. Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan

Meningkatkan kesejahteraan karyawan juga penting dalam menghadapi tantangan manajemen SDM di era globalisasi. Perusahaan harus memberikan fasilitas dan program yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti program kesehatan, asuransi kesehatan, dan program keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.

4. Menjalin Kerjasama dengan Perusahaan Lain

Menjalin kerjasama dengan perusahaan lain juga dapat membantu perusahaan dalam menghadapi tantangan manajemen SDM di era globalisasi. Perusahaan dapat bekerja sama dengan perusahaan lain untuk membagi sumber daya manusia atau memperoleh karyawan yang berkualitas dari perusahaan lain.

5. Mengikuti Perkembangan Industri

Mengikuti perkembangan industri juga penting dalam menghadapi tantangan manajemen SDM di era globalisasi.

P. Hal-Hal yang Perlu Dipertimbangkan untuk Mengelola SDM Global

Menurut Risambessy. A (2023). Untuk mengelola SDM Global perlu mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi yang cepat dan terus menerus menjadi tantangan dalam manajemen SDM di era globalisasi.

Perusahaan harus mampu mengikuti perkembangan teknologi untuk tetap bersaing dan memenuhi kebutuhan karyawan. Namun, tidak semua karyawan mampu beradaptasi dengan teknologi yang baru. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mengikuti perkembangan teknologi.

2. Perubahan dalam Kebutuhan Karyawan

Kebutuhan karyawan juga berubah di era globalisasi. Karyawan tidak lagi hanya mencari gaji yang tinggi, tetapi juga mencari lingkungan kerja yang baik, kesempatan untuk berkembang, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Perusahaan harus mampu memenuhi kebutuhan ini untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas.

3. Persaingan Global yang Semakin Ketat

Persaingan global yang semakin ketat menjadi tantangan bagi manajemen SDM di era globalisasi. Perusahaan harus mampu bersaing dengan perusahaan lain di seluruh dunia untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas. Selain itu, perusahaan juga harus mampu mempertahankan karyawan yang sudah ada agar tidak pindah ke perusahaan lain.

4. Sistem Penilaian Talenta

Sistem penilaian talenta yang semakin kompleks juga menjadi tantangan dalam manajemen SDM di era globalisasi. HR harus mahir dalam bekerja dengan data untuk dapat membantu perusahaan mencapai tujuan bisnis. Misalnya, penilaian talenta harus didasarkan pada data untuk menilai apakah seorang talenta adalah orang yang tepat atau bukan bagi perusahaan.

5. Perundang-undangan Ketenagakerjaan Setempat

Di era globalisasi ini, perusahaan dapat merekrut talenta dari berbagai belahan dunia. Hal ini memberikan keuntungan karena perusahaan mendapatkan akses kepada *talent pool* yang lebih luas.

Q. Peran Manajemen Global

Tahar, Setiadi, dan Rahayu, (2022). Peran manajemen global melibatkan pengelolaan operasi bisnis di lingkungan internasional atau lintas batas. Beberapa peran utama manajemen global:

1. Pemimpin dan Pengambil Keputusan:

Manajer global bertanggung jawab sebagai pemimpin tim lintas budaya dan lintas batas. Mereka harus mengambil keputusan strategis yang memengaruhi operasi global perusahaan, termasuk ekspansi pasar baru, penetapan harga, investasi asing, dan aliansi strategis.

2. Perencana dan Penyelarasan Strategis:

Manajemen global bertugas merencanakan strategi perusahaan dalam konteks pasar global. Mereka harus memperhitungkan faktor-faktor ekonomi, politik, sosial, dan budaya yang berbeda di setiap negara atau wilayah di mana perusahaan beroperasi, serta menyelaraskan tujuan dan sumber daya perusahaan secara global.

3. Manajer Sumber Daya Manusia Global:

Dalam konteks bisnis global, manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki peran khusus dalam merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang beragam dan multikultural. Manajer global harus memastikan keberagaman dipertahankan, sambil menciptakan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif.

4. Manajer Komunikasi Antarbudaya:

Manajemen global harus memiliki keterampilan komunikasi yang kuat dalam konteks lintas budaya. Ini termasuk pemahaman yang baik tentang bahasa, norma-norma budaya, serta kepercayaan dan praktik bisnis yang berbeda di setiap negara atau wilayah di mana perusahaan beroperasi.

5. Manajer Risiko dan Krisis:

Manajemen global bertanggung jawab untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko bisnis yang timbul dari operasi lintas batas, termasuk risiko politik, ekonomi, hukum, dan keamanan. Mereka juga harus

memiliki rencana tanggap darurat untuk menghadapi krisis internasional yang mungkin terjadi.

6. Manajer Rantai Pasokan Global:

Manajemen global harus memastikan kelancaran rantai pasokan internasional perusahaan, yang melibatkan koordinasi dengan pemasok, produsen, distributor, dan mitra bisnis di berbagai negara. Ini mencakup manajemen logistik, persediaan, distribusi, dan pengelolaan risiko dalam rantai pasokan global.

7. Manajer Inovasi dan Adaptasi:

Dalam lingkungan bisnis global yang terus berubah, manajemen global harus berperan sebagai katalisator inovasi dan adaptasi. Mereka harus memonitor tren pasar global, teknologi baru, dan perubahan kebijakan yang memengaruhi bisnis, serta mengembangkan strategi untuk menjawab perubahan tersebut.

R. Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Lintas Budaya

Armstrong. (2021). Adanya manager global, mampu menerapkan fungsi-fungsi manajemen melintasi batas-batas budaya dan nasional dengan baik. Menurut Hodges dan Luthans (1994)

1. Home country nationals: manager yang berasal dari negara di mana perusahaan tersebut berpusat - > "expatriates".
2. Host country nationals: manager lokal yang dipekerjakan oleh MNC.
3. Third country nationals: manager yang berasal dari negara di luar negara MNC maupun negara di mana MNC tsb beroperasi".

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari. (2008). Pengantar Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Armstrong. (2021). Armstrong's Handbook Of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management (Seventh Ed) (Seventh). Kogan Page Limited.
- Emillia, Kuswadani, Dwin, & Damiri, Dhami Johar. (2020). Transformasi Sumber Daya Manusia Menghadapi Pasar Tenaga Kerja Era Revolusi Industri 4.0. *Kreatif: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 8(1), 91-103.
- Fuad, M dkk. 2001. Pengantar Bisnis. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Risambessy. A (2023) Manajemen Bisnis Internasional: Peluang dan Tantangan Penerbit CV. MEDIA SAINS INDONESIA Melong Asih Regency B40 - Cijerah Kota Bandung - Jawa Barat www.medsan.co.id
- Risambessy. A (2023) MSDM (PENDEKATAN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT) Penerbit CV. MEDIA SAINS INDONESIA Melong Asih Regency B40 - Cijerah Kota Bandung - Jawa Barat www.medsan.co.id
- Tahar, A., Setiadi, P. B., & Rahayu, S. (2022). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam menghadapi era revolusi industri 4.0 menuju era society 5.0. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 12380-12394.

TENTANG PENULIS



Dr. Agusthina Risambessy, S.E., M.AB., Penulis menekuni bidang ilmu manajemen sumberdaya manusia sejak tahun 1998 Penulis menyelesaikan pendidikan SD Negeri 3 Waai tahun 1981, Tamat SMP Negeri Waai 1984, menyelesaikan SMA Negeri Tulehu 1987, melanjutkan studi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Ambon, Lulus 1995, mengajar pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen 1998, Lulus S-2 Ilmu Administrasi Bisnis Program Pascasarjana Universitas Brawijaya lulus 2005. Dan Program Doktor Universitas Brawijaya Malang lulus 2010.

Menjadi tenaga Detasering pada Kemenristek DIKTI. Ditugaskan pada Institut Bisnis dan Informatika (IBI Darmajaya) di Lampung 2011 dan 2012. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, untuk mengembangkan kepakaran penulis melakukan penelitian dan memenangkan Penelitian MP3EI pada tahun 2015, 2016, 2017 dan melakukan berbagai penelitian yang didanai oleh Fakultas dan Universitas Selain penulis juga terlibat memberikan materi-materi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Badan Diklat Maluku, penulis juga aktif menulis boock chapter yang diterbitkan oleh CV. Media Sains Indonesia, dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan daerah, masyarakat, bangsa dan negara yang sangat tercinta.

E-mail Penulis: risambessyagusthina68@gmail.com



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC002025042813, 26 April 2025

Pencipta
 Nama : **Febrianty, Islamuddin dkk**
 Alamat : Jl. Perindustrian 1, RT/RW: 001/001, Kel/Desa: Kebun Bunga, Kec. Sukarami, Palembang, Sumatera Selatan, 30152, Sukarami, Kota Palembang, Sumatera Selatan, 30152

Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta
 Nama : **Febrianty, Islamuddin dkk**
 Alamat : Jl. Perindustrian 1, RT/RW: 001/001, Kel/Desa: Kebun Bunga, Kec. Sukarami, Palembang, Sumatera Selatan, 30152, Sukarami, Kota Palembang, Sumatera Selatan, 30152

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**
 Judul Ciptaan : **Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik Kontemporer**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 14 Februari 2025, di Kab. Banyuwang

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, dihitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor Pencatatan : 000883074

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon. Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

a.n. MENTERI HUKUM
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL
u.b
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri



Agung Damarasongko,SH.,MH.
NIP. 196912261994031001



Disclaimer:

1. Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.
2. Surat Pencatatan ini telah diunggah secara elektronik menggunakan segel elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Serifikasi Elektronik, Badan Siber dan Sandi Negara.
3. Surat Pencatatan ini dapat dibuktikan keasliannya dengan memindai kode QR pada dokumen ini dan informasi akan ditampilkan dalam browser.