

**BUKU REFERENSI**

# **PARADIGMA MANAJEMEN SDM DI ERA MODERN**



Dr. Ris Akril Nurimansjah, S.Sos, M.M., QRGP, CFRM  
Nurjannah, S.E., M.Si.  
Erwina, S.E., M.Si.  
Dr. Munawir, S.E., M.M.  
Dr. Muhammad Haekal Yunus, S.E., M.M.





**BUKU REFERENSI**

# **PARADIGMA**

## **MANAJEMEN SDM**

### **DI ERA MODERN**

Dr. Ris Akril Nurimansjah, S.Sos, M.M., QRGP, CFRM

Nurjannah, S.E., M.Si.

Erwina, S.E., M.Si.

Dr. Munawir, S.E., M.M.

Dr. Muhammad Haekal Yunus, S.E., M.M.

---

# **PARADIGMA MANAJEMEN SDM DI ERA MODERN**

---

Ditulis oleh:

Dr. Ris Akril Nurimansjah, S.Sos., M.M.  
Nurjannah, S.E., M.Si.  
Erwina, S.E., M.Si.  
Dr. Munawir, S.E., M.M.  
Dr. Muhammad Haekal Yunus, S.E., M.M.

---

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak,  
menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku  
tanpa izin tertulis dari penerbit.

---



ISBN: 978-634-7457-28-8  
IV + 225 hlm; 18,2 x 25,7 cm.  
Cetakan I, November 2025

**Desain Cover dan Tata Letak:**

Melvin Mirsal

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh  
**PT Media Penerbit Indonesia**  
Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata  
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131  
Telp: 081362150605  
Email: [ptmediapenerbitindonesia@gmail.com](mailto:ptmediapenerbitindonesia@gmail.com)  
Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>  
Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



# KATA PENGANTAR

---

---

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen fundamental dalam pencapaian tujuan organisasi di tengah dinamika global yang kompetitif. Perkembangan teknologi, digitalisasi, dan globalisasi telah mengubah paradigma lama yang bersifat administratif menjadi pendekatan strategis yang menempatkan manusia sebagai aset utama organisasi. Dalam konteks modern, SDM berperan sebagai mitra strategis yang mendorong inovasi, pengembangan kompetensi digital, serta pembentukan budaya kerja yang inklusif dan adaptif terhadap perubahan.

Buku referensi ini membahas berbagai aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia di era modern, mulai dari konsep dan teori dasar, perubahan paradigma dari administrasi personalia menuju manajemen strategis, hingga peran teknologi digital dalam transformasi SDM. Selain itu, buku referensi ini membahas manajemen talenta, pengembangan kompetensi, budaya organisasi, keterlibatan karyawan, serta kepemimpinan modern dan tantangan global SDM. Melalui pembahasan yang komprehensif, buku referensi ini memberikan pemahaman konseptual dan praktis tentang bagaimana organisasi dapat mengelola SDM secara efektif, inovatif, dan berkelanjutan di tengah perubahan zaman.

Semoga buku referensi ini dapat menjadi sumber pengetahuan yang bermanfaat bagi pembaca dalam memahami dinamika dan paradigma baru manajemen sumber daya manusia di era modern, serta menginspirasi penerapan strategi pengelolaan SDM yang inovatif, adaptif, dan berorientasi pada pengembangan potensi manusia sebagai aset utama organisasi.

Salam hangat.

## PENULIS

# DAFTAR ISI

---

---

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A.    Latar Belakang Perubahan Paradigma Manajemen SDM .....	1
B.    Tantangan Globalisasi, Digitalisasi, dan Dinamika Tenaga Kerja Modern.....	5
C.    Tujuan dan Manfaat Penulisan.....	8
<b>BAB II KONSEP DAN TEORI DASAR MANAJEMEN SDM.....</b>	<b>13</b>
A.    Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen SDM .....	13
B.    Peran Strategis SDM dalam Organisasi.....	19
C.    Evolusi Teori Manajemen SDM: Klasik, Modern, dan Kontemporer .....	22
<b>BAB III PARADIGMA BARU MANAJEMEN SDM .....</b>	<b>29</b>
A.    Dari Administrasi Personalia ke Manajemen Strategis SDM 29	29
B.    SDM sebagai Aset Intelektual dan Modal Manusia.....	33
C.    Manajemen Berbasis Kompetensi.....	38
D.    SDM sebagai Mitra Strategis Bisnis .....	41
<b>BAB IV DIGITALISASI DAN TRANSFORMASI SDM.....</b>	<b>47</b>
A.    HR Digital dan Penggunaan Teknologi Informasi .....	47
B.    E-Recruitment dan Digital Onboarding .....	52
C.    HR Analytics dan Big Data.....	55
D. <i>Artificial Intelligence (AI)</i> dalam Pengambilan Keputusan SDM.....	58
<b>BAB V TALENT MANAGEMENT DI ERA MODERN .....</b>	<b>63</b>
A.    Identifikasi dan Pengembangan Talenta.....	63
B.    Retensi Karyawan Berprestasi .....	68
C. <i>Employer Branding</i> dan Daya Tarik Organisasi.....	73
D.    Succession Planning.....	77

<b>BAB VI MANAJEMEN KINERJA DAN PRODUKTIVITAS.....</b>	<b>83</b>
A.    Paradigma Baru dalam Penilaian Kinerja .....	83
B.    Key Performance Indicators (KPI) dan OKR (Objectives and Key Results).....	87
C.    Feedback 360 Derajat dan Coaching.....	93
D.    Kinerja Berbasis Hasil dan Inovasi .....	97
<b>BAB VII PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN PEMBELAJARAN .....</b>	<b>101</b>
A.    Learning & Development (L&D) di Era Digital .....	101
B.    E-Learning, Microlearning, dan Gamifikasi.....	106
C.    Knowledge Management .....	110
D. <i>Lifelong Learning</i> sebagai Strategi SDM .....	114
<b>BAB VIII BUDAYA ORGANISASI DAN <i>EMPLOYEE ENGAGEMENT</i> .....</b>	<b>121</b>
A.    Peran Budaya dalam Meningkatkan Kinerja .....	121
B.    Keterlibatan Karyawan ( <i>Employee Engagement</i> ) .....	125
C.    Well-Being, Work-life Balance, dan Kebahagiaan Kerja .....	131
D.    Diversity, Equity, and Inclusion (DEI).....	135
<b>BAB IX KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN SDM .....</b>	<b>141</b>
A.    Gaya Kepemimpinan Modern (Transformasional, Servant Leadership, Agile Leadership).....	141
B.    Peran Pemimpin dalam Mengelola SDM Modern .....	144
C.    Pengembangan Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Etika....	150
<b>BAB X ISU DAN TANTANGAN GLOBAL SDM .....</b>	<b>155</b>
A.    Global Talent Mobility.....	155
B. <i>Gig Economy</i> dan Pekerja Lepas Digital.....	160
C.    Etika dan Privasi dalam Manajemen SDM Digital.....	167
D.    Tantangan <i>Sustainability</i> dan SDM Hijau .....	174
<b>BAB XI STUDI KASUS PRAKTIS .....</b>	<b>181</b>
A.    Studi Kasus Nasional: Perusahaan di Indonesia .....	182
B.    Studi Kasus Internasional: Perusahaan Global.....	187
C. <i>Best Practices</i> Manajemen SDM Modern .....	191

<b>BAB XII KESIMPULAN .....</b>	<b>195</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>197</b>
<b>GLOSARIUM.....</b>	<b>217</b>
<b>INDEKS .....</b>	<b>219</b>
<b>BIOGRAFI PENULIS.....</b>	<b>223</b>
<b>SINOPSIS .....</b>	<b>225</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen krusial dalam pencapaian keberhasilan organisasi, baik dalam konteks nasional maupun global. Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif, ditambah dengan kemajuan teknologi dan digitalisasi, menuntut pendekatan manajemen SDM yang lebih strategis dan adaptif. Paradigma tradisional yang menekankan fungsi administratif dan operasional kini telah beralih menuju manajemen SDM modern yang menempatkan manusia sebagai aset strategis dan mitra utama dalam pengambilan keputusan organisasi. Transformasi ini juga didorong oleh kebutuhan organisasi untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, serta keberlanjutan jangka panjang, sehingga SDM bukan sekadar pengelolaan tenaga kerja, tetapi pusat penciptaan nilai tambah.

Tantangan globalisasi, digitalisasi, dan dinamika tenaga kerja modern menuntut organisasi untuk beradaptasi secara cepat dan efisien. Karyawan saat ini menghadapi tuntutan fleksibilitas, pengembangan kompetensi berkelanjutan, serta keterampilan digital yang tinggi. Di sisi lain, organisasi perlu mengelola talenta secara strategis, memastikan retensi karyawan berprestasi, serta membangun budaya organisasi yang inklusif dan inovatif. Perubahan ini menegaskan pentingnya paradigma baru dalam manajemen SDM yang mengintegrasikan teknologi, strategi bisnis, pengembangan kompetensi, serta budaya organisasi sebagai fondasi daya saing perusahaan.

### A. Latar Belakang Perubahan Paradigma Manajemen SDM

Perubahan paradigma manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan fenomena yang tidak terelakkan dalam konteks dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi global. Jika pada awalnya manajemen SDM hanya dipahami sebagai kegiatan administratif yang berfokus pada penggajian, rekrutmen, dan pengawasan tenaga kerja, kini paradigma

tersebut telah bergeser secara fundamental menuju pendekatan yang lebih strategis, digital, dan berpusat pada manusia (*human-centric*). Pergeseran ini dipicu oleh transformasi besar dalam struktur organisasi, kemajuan teknologi informasi, serta perubahan nilai-nilai kerja dan ekspektasi tenaga kerja modern (Armstrong & Taylor, 2020).

Pada konteks sejarah, paradigma manajemen SDM tradisional sangat dipengaruhi oleh teori manajemen ilmiah Frederick W. Taylor yang menekankan efisiensi dan kontrol terhadap pekerja. Pekerja dianggap sebagai alat produksi yang perlu diarahkan agar mencapai produktivitas maksimal. Namun, sejak pertengahan abad ke-20, muncul kesadaran bahwa manusia bukan sekadar sumber daya mekanistik, tetapi aset strategis yang dapat menciptakan nilai tambah melalui kreativitas dan inovasi (Boxall & Purcell, 2022). Pandangan ini semakin menguat seiring masuknya era digital dan ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge economy*), di mana modal manusia (*human capital*) menjadi faktor utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Pergeseran paradigm dalam manajemen SDM dari fungsi administratif ke fungsi strategis berakar pada kebutuhan organisasi untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis. Organisasi modern menghadapi tantangan seperti globalisasi, perubahan teknologi, ketidakpastian pasar, serta ekspektasi tenaga kerja yang terus berevolusi (Dessler, 2020). Dalam kondisi ini, SDM tidak lagi sekadar pelaksana kebijakan, melainkan aktor strategis yang menentukan arah, nilai, dan budaya organisasi.

Ulrich *et al.* (2017) memperkenalkan konsep HR as a Strategic Partner, yaitu peran SDM yang sejajar dengan fungsi manajerial lainnya seperti keuangan dan pemasaran. SDM harus mampu menyelaraskan strategi manusia dengan strategi bisnis agar tercipta sinergi antara kinerja individu dan tujuan organisasi. Model ini kemudian berkembang menjadi *Strategic Human Resource Management* (SHRM) yang menekankan pentingnya integrasi antara kebijakan SDM, budaya organisasi, dan tujuan strategis.

Perubahan ini juga mendorong munculnya paradigma baru di mana pengelolaan SDM berorientasi pada hasil (*outcome-based*) dan nilai (*value-driven*). Artinya, kebijakan SDM tidak hanya diukur dari efisiensi biaya atau jumlah tenaga kerja, tetapi dari sejauh mana kebijakan tersebut menciptakan produktivitas, inovasi, dan keterlibatan karyawan (Noe *et al.*, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa paradigma

modern menempatkan SDM sebagai aset strategis, bukan sebagai beban organisasi. Pergeseran paradigma manajemen SDM tidak terjadi dalam ruang hampa; ia merupakan respon terhadap perubahan lingkungan eksternal yang meliputi globalisasi, transformasi digital, demografi tenaga kerja, dan perubahan sosial-budaya.

## 1. Globalisasi dan Persaingan Global

Globalisasi ekonomi telah membuka batas-batas geografis, memungkinkan perusahaan beroperasi lintas negara dan budaya. Akibatnya, pengelolaan SDM harus menyesuaikan dengan keragaman budaya, sistem nilai, serta regulasi tenaga kerja internasional (Sparrow *et al.*, 2016). Organisasi modern tidak lagi hanya berkompetisi di pasar lokal, melainkan dalam jaringan global yang menuntut kecepatan adaptasi, kolaborasi lintas budaya, dan mobilitas tenaga kerja. Dalam konteks ini, manajer SDM perlu mengembangkan strategi yang mampu mengelola diversity and inclusion, serta memastikan keseimbangan antara nilai global dan lokal (*glocalization*). HRM global memerlukan pendekatan adaptif yang tidak hanya fokus pada kinerja, tetapi juga pada hubungan manusia dan nilai kemanusiaan universal.

## 2. Transformasi Digital

Kemajuan teknologi, terutama kecerdasan buatan (AI), machine learning, dan *big data analytics*, telah merevolusi fungsi SDM. Digitalisasi memungkinkan proses rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja dilakukan dengan lebih efisien dan berbasis data (*data-driven HRM*) (Minbaeva, 2018). Menurut Deloitte (2023), 80% organisasi global kini telah mengintegrasikan teknologi digital ke dalam sistem HR, termasuk penggunaan platform cloud-based HRIS (*Human Resource Information Systems*) dan analitik SDM prediktif.

Gambar 1. *Big Data*



Sumber: *Corporate Training*

Transformasi ini menandai pergeseran paradigma dari “manajemen tenaga kerja” menuju “manajemen pengalaman karyawan” (*Employee Experience Management*). HRM modern memanfaatkan teknologi untuk memahami perilaku karyawan, memprediksi kebutuhan pengembangan, serta meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja. Namun demikian, digitalisasi juga menimbulkan tantangan etis terkait privasi data dan keseimbangan antara otomatisasi dan kemanusiaan.

### 3. Perubahan Demografi dan Generasi Tenaga Kerja

Komposisi tenaga kerja kini didominasi oleh generasi milenial dan generasi Z yang memiliki nilai-nilai berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, lebih menghargai fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan, serta tujuan sosial dalam bekerja. Oleh karena itu, organisasi harus menyesuaikan kebijakan SDM agar mampu memenuhi kebutuhan generasi ini, termasuk menyediakan pola kerja remote atau hybrid, kesempatan pengembangan diri, serta lingkungan kerja yang kolaboratif (Carnevale & Hatak, 2020). Pergantian generasi ini juga memunculkan paradigma baru dalam manajemen talenta (*talent management*), di mana organisasi harus menciptakan sistem yang mendukung pertumbuhan kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, dan kepemimpinan inklusif. HRM modern menekankan konsep *employee engagement* dan *Employee*

*Experience* sebagai faktor utama dalam meningkatkan retensi dan kinerja.

#### **4. Perubahan Sosial dan Budaya Organisasi**

Perubahan paradigma juga didorong oleh pergeseran nilai-nilai sosial yang menuntut tanggung jawab sosial dan keberlanjutan (*sustainability*). Konsep *Green Human Resource Management* (Green HRM) menjadi semakin penting dalam dekade terakhir, di mana organisasi mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam kebijakan SDM (Renwick *et al.*, 2013). Misalnya, perusahaan mulai mendorong perilaku ramah lingkungan di tempat kerja, efisiensi energi, serta pelatihan kesadaran lingkungan. Selain itu, meningkatnya kesadaran terhadap isu kesetaraan gender, inklusi, dan keberagaman (*diversity, equity, and inclusion*) juga menjadi faktor pendorong utama perubahan paradigma SDM. SDM modern harus mampu membangun budaya organisasi yang adil, transparan, dan mendukung semua kelompok tanpa diskriminasi.

### **B. Tantangan Globalisasi, Digitalisasi, dan Dinamika Tenaga Kerja Modern**

Era modern menuntut organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal yang sangat dinamis dan kompetitif. Tiga faktor utama yang mempengaruhi lanskap manajemen sumber daya manusia (SDM) saat ini adalah globalisasi, digitalisasi, dan perubahan dinamika tenaga kerja. Ketiga faktor ini saling terkait dan menimbulkan tantangan strategis yang kompleks bagi organisasi, sekaligus menghadirkan peluang bagi yang mampu mengantisipasinya secara proaktif (Dessler, 2020).

#### **1. Globalisasi dan Tantangan Manajemen SDM**

Globalisasi ekonomi dan bisnis telah membuka batas-batas geografis, memperluas pasar, dan memunculkan persaingan global. Perusahaan modern kini tidak hanya berkompetisi di pasar domestik, tetapi juga menghadapi tekanan dari pemain internasional yang memiliki sumber daya lebih besar, teknologi lebih canggih, dan strategi bisnis lebih adaptif.

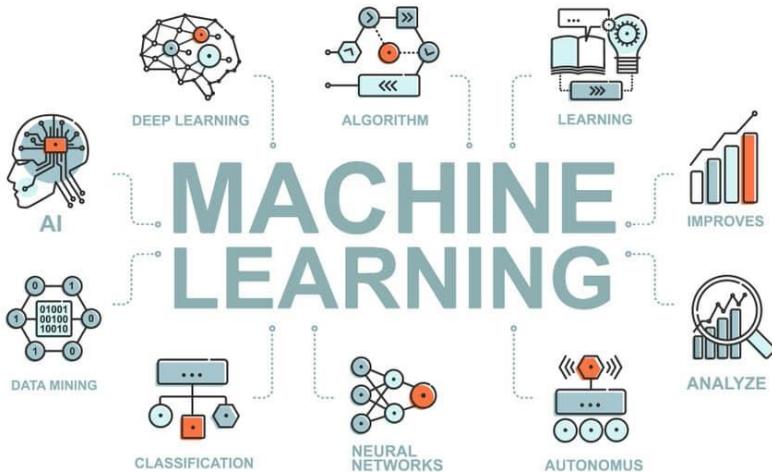
Globalisasi menuntut organisasi untuk memiliki SDM yang mampu beradaptasi dengan lingkungan internasional. Hal ini mencakup kemampuan berbahasa asing, pemahaman lintas budaya, mobilitas tenaga kerja global, dan kemampuan menavigasi peraturan tenaga kerja yang berbeda antarnegara (Boxall & Purcell, 2022). Di era ini, manajemen SDM harus mengembangkan kebijakan global *talent management*, yaitu strategi untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta global yang kompeten, sekaligus menyesuaikan praktik HR lokal dengan standar internasional.

Globalisasi juga memunculkan tekanan untuk meningkatkan diversity and inclusion di lingkungan kerja. Organisasi yang mampu mengelola keberagaman budaya, gender, dan generasi akan lebih inovatif dan adaptif terhadap perubahan pasar. Namun, integrasi tenaga kerja lintas negara menimbulkan tantangan tambahan, seperti perbedaan hukum ketenagakerjaan, perbedaan budaya, serta risiko konflik sosial. Oleh karena itu, HR modern harus mengembangkan kapasitas untuk mengelola keragaman ini secara efektif, menjaga keseimbangan antara standar global dan sensitivitas lokal (Brewster *et al.*, 2016).

## 2. Digitalisasi dan Transformasi HRM

Digitalisasi merupakan faktor kedua yang sangat mempengaruhi manajemen SDM. Perkembangan teknologi informasi, *artificial intelligence* (AI), *machine learning*, *big data*, dan *cloud computing* telah mengubah cara organisasi merekrut, melatih, menilai, dan mempertahankan karyawan (Stone *et al.*, 2015). Digitalisasi memungkinkan implementasi e-HRM, yaitu sistem manajemen SDM berbasis teknologi yang mencakup proses rekrutmen online, manajemen kinerja digital, dan analitik SDM (*HR analytics*). Melalui *HR analytics*, organisasi dapat membuat keputusan berbasis data terkait perekrutan, pengembangan karir, prediksi turnover, dan evaluasi produktivitas karyawan.

Gambar 2. *Machine Learning*



Sumber: *Codepolitan*

Digitalisasi mempercepat adopsi *remote working* dan *hybrid working*. Pandemi COVID-19 memperlihatkan bahwa organisasi yang sudah mengintegrasikan teknologi digital dalam HRM mampu menyesuaikan diri dengan cepat dan menjaga produktivitas karyawan meskipun bekerja dari jarak jauh (Carnevale & Hatak, 2020). Sistem *learning management system* (LMS) dan *microlearning* memungkinkan karyawan belajar kapan saja dan di mana saja, sehingga pembelajaran berkelanjutan menjadi lebih fleksibel dan efektif.

### 3. Dinamika Tenaga Kerja Modern

Dinamika tenaga kerja modern ditandai oleh perubahan komposisi demografis, nilai-nilai generasi baru, dan ekspektasi karyawan yang lebih kompleks. Generasi milenial dan generasi Z kini mendominasi tenaga kerja global. Lebih menghargai fleksibilitas, pengalaman kerja bermakna, keseimbangan kehidupan-kerja, serta kesempatan untuk berkembang secara profesional (Twenge, 2018). Perubahan generasi ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan kebijakan HR, misalnya dengan menyediakan opsi kerja fleksibel, jalur pengembangan karir yang jelas, program kesejahteraan (*employee well-being*), dan lingkungan kerja yang inklusif. HR modern harus membangun strategi *employee engagement* yang mampu menjaga motivasi, komitmen, dan loyalitas karyawan, karena generasi baru

cenderung lebih mudah berpindah pekerjaan jika organisasi tidak memenuhi kebutuhannya.

Tenaga kerja modern semakin mengutamakan pembelajaran seumur hidup (*lifelong learning*), keterampilan digital, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi. Oleh karena itu, HR harus merancang program pengembangan kompetensi yang terus diperbarui sesuai dengan kebutuhan pasar dan kemajuan teknologi (Noe *et al.*, 2020). Dinamika ini juga menuntut adanya perubahan budaya organisasi. Budaya kerja harus lebih kolaboratif, transparan, dan berbasis inovasi. Karyawan modern ingin merasa dihargai dan memiliki kontribusi nyata terhadap keputusan organisasi, sehingga HR perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong otonomi, partisipasi, dan kreativitas.

#### **4. Interaksi antara Globalisasi, Digitalisasi, dan Dinamika Tenaga Kerja**

Ketiga faktor ini tidak berdiri sendiri, tetapi saling mempengaruhi. Globalisasi memperluas pasar tenaga kerja, digitalisasi memungkinkan pengelolaan tenaga kerja lintas batas secara efisien, dan dinamika generasi baru memunculkan kebutuhan akan fleksibilitas dan pengalaman kerja yang lebih baik (Sparrow *et al.*, 2016). Sebagai contoh, perusahaan multinasional harus mengelola tim yang tersebar di berbagai negara, memanfaatkan teknologi digital untuk koordinasi dan monitoring, sekaligus menyesuaikan strategi manajemen dengan preferensi generasi milenial dan Z yang menginginkan fleksibilitas dan penghargaan atas kontribusinya. Integrasi ketiga faktor ini menuntut HR untuk mengembangkan kompetensi baru, seperti kemampuan analitik, pemahaman lintas budaya, manajemen perubahan, dan kepemimpinan digital. HR modern harus berperan sebagai *Change Agent*, yaitu fasilitator transformasi organisasi agar mampu beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan eksternal yang dinamis.

### **C. Tujuan dan Manfaat Penulisan**

Penulisan buku mengenai Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di Era Modern memiliki relevansi yang tinggi mengingat transformasi lingkungan bisnis, kemajuan teknologi, dan perubahan dinamika tenaga kerja. Tujuan utama penulisan ini adalah memberikan kerangka konseptual, analisis empiris, serta panduan

strategis bagi akademisi, praktisi, dan pembuat kebijakan dalam memahami, merancang, dan mengimplementasikan manajemen SDM yang adaptif, human-centric, dan berorientasi pada nilai tambah organisasi.

## 1. Tujuan Penulisan

### a. Memahami Perubahan Paradigma Manajemen SDM

Tujuan pertama adalah memberikan pemahaman mendalam tentang pergeseran paradigma manajemen SDM dari fungsi administratif tradisional menuju fungsi strategis dan berbasis teknologi. Seiring dengan globalisasi dan revolusi digital, organisasi tidak lagi dapat beroperasi secara efektif hanya dengan manajemen SDM konvensional. Buku ini bertujuan menjelaskan bagaimana konsep SDM modern yang menekankan human capital, *employee engagement*, serta inovasi berbasis teknologi membentuk keunggulan kompetitif organisasi. Paradigma baru SDM mengintegrasikan perspektif strategis, keberlanjutan (*sustainability*), dan pengalaman karyawan (*Employee Experience*). Buku ini akan membahas teori-teori manajemen SDM kontemporer, model SHRM (*Strategic Human Resource Management*), serta praktik terbaik yang relevan dalam konteks global maupun lokal, termasuk di Indonesia.

### b. Mengidentifikasi Tantangan dan Peluang Modern

Tujuan kedua adalah membantu pembaca memahami tantangan yang muncul akibat globalisasi, digitalisasi, dan perubahan demografis tenaga kerja. Tantangan ini mencakup kebutuhan akan tenaga kerja global yang kompeten, pemanfaatan teknologi digital, adaptasi terhadap preferensi generasi milenial dan Z, serta manajemen keberagaman budaya dan gender. Selain tantangan, buku ini juga akan membahas peluang yang muncul, misalnya peningkatan produktivitas melalui *HR analytics*, optimalisasi pengalaman karyawan melalui digital HR platforms, dan inovasi dalam pengembangan talenta (*talent development*). Dengan memahami tantangan dan peluang, pembaca dapat merancang strategi SDM yang adaptif dan proaktif, bukan reaktif terhadap perubahan lingkungan.

### c. Memberikan Panduan Strategis bagi Praktisi

Tujuan ketiga adalah menyediakan panduan praktis bagi manajer HR, pemimpin organisasi, dan konsultan SDM dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi kebijakan SDM modern. Buku ini menggabungkan teori, model analisis, dan studi kasus dari berbagai industri untuk memberikan wawasan yang aplikatif. Strategi yang dibahas meliputi:

- 1) Perencanaan tenaga kerja strategis (*Strategic Workforce Planning*) untuk menghadapi perubahan pasar dan teknologi.
- 2) *Digital HR Transformation*, termasuk implementasi e-HRM, *HR analytics*, dan otomatisasi proses HR.
- 3) *Employee engagement* dan *well-being* programs untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, dan retensi karyawan.
- 4) *Reskilling* dan *upskilling* guna meningkatkan kompetensi dan daya saing tenaga kerja di era digital.
- 5) *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI) untuk mengelola keberagaman generasi, gender, dan budaya secara efektif.

d. Menjadi Referensi Akademik

Tujuan keempat adalah menjadikan buku ini sebagai referensi akademik bagi mahasiswa, dosen, dan peneliti dalam studi manajemen SDM. Buku ini membahas literatur terkini tentang manajemen SDM strategis, digital HR, global *talent management*, dan inovasi HR, sehingga dapat menjadi dasar teori dan praktik bagi penelitian selanjutnya (Minbaeva, 2018). Selain itu, buku ini menyajikan analisis empiris dari studi kasus global maupun lokal, memberikan konteks konkret bagi teori yang dibahas, serta menekankan relevansi praktik HR modern dalam menghadapi perubahan eksternal dan internal organisasi.

## 2. Manfaat Penulisan

a. Bagi Akademisi dan Peneliti

Manfaat utama bagi akademisi adalah tersedianya literatur terbaru tentang paradigma manajemen SDM di era modern, yang mencakup perspektif strategis, teknologi, dan human-centric. Buku ini membantu akademisi dalam:

- 1) Menyusun kerangka penelitian berbasis teori SHRM dan digital HR.
- 2) Mengidentifikasi gap penelitian terkait adaptasi HR terhadap globalisasi, teknologi, dan generasi baru.

- 3) Mengembangkan model penelitian empiris untuk menganalisis pengaruh praktik HR terhadap kinerja organisasi dan pengalaman karyawan.
- b. Bagi Praktisi HR dan Organisasi

Manfaat praktis bagi organisasi dan profesional HR sangat signifikan. Buku ini memberikan panduan bagaimana merancang strategi SDM yang adaptif terhadap perubahan global, teknologi, dan preferensi tenaga kerja modern. Beberapa manfaat konkret bagi praktisi antara lain:

  - 1) Pengambilan keputusan berbasis data: Implementasi *HR Analytics* memungkinkan HR membuat keputusan berbasis bukti, misalnya terkait promosi, pelatihan, dan retensi karyawan.
  - 2) Optimalisasi produktivitas dan inovasi: Dengan digital HR dan program engagement, organisasi dapat meningkatkan efisiensi kerja sekaligus mendorong kreativitas karyawan.
  - 3) Pengelolaan talenta multigenerasi: Praktik DEI dan kebijakan fleksibilitas kerja membantu organisasi mempertahankan talenta terbaik dari generasi milenial dan Z.
  - 4) Resiliensi organisasi: Strategi reskilling dan pengembangan kompetensi menjadikan tenaga kerja siap menghadapi disrupti teknologi dan pasar global.
- c. Bagi Pembuat Kebijakan

Buku ini juga bermanfaat bagi pemerintah, regulator, dan pembuat kebijakan dalam merumuskan kebijakan tenaga kerja yang mendukung produktivitas, inovasi, dan kesejahteraan pekerja. Contohnya, di Indonesia, transformasi SDM menjadi fokus utama pembangunan nasional, sehingga panduan praktis dari buku ini dapat membantu pemerintah menyusun kebijakan pelatihan, regulasi kerja digital, dan strategi pengembangan SDM.
- d. Bagi Mahasiswa dan Generasi Profesional Baru

Buku ini membantu mahasiswa dan profesional muda memahami lanskap HR modern, persyaratan kompetensi, dan tantangan dunia kerja global. Manfaatnya meliputi:

- 1) Pemahaman tentang pentingnya keterampilan digital, inovasi, dan pembelajaran seumur hidup (*lifelong learning*).
- 2) Kesadaran akan nilai keberagaman, inklusi, dan tanggung jawab sosial dalam organisasi.
- 3) Persiapan menghadapi pekerjaan di era Industry 4.0 dan 5.0, termasuk kemampuan beradaptasi dengan teknologi dan dinamika tenaga kerja global.

## **BAB II**

# **KONSEP DAN TEORI DASAR MANAJEMEN SDM**

---

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan fondasi utama dalam membangun organisasi yang efektif dan adaptif. Konsep dasar SDM mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, pengelolaan, dan pengawasan tenaga kerja untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Dalam konteks modern, SDM tidak lagi dipandang sebagai fungsi administratif semata, melainkan sebagai mitra strategis yang berperan dalam penciptaan nilai tambah dan keunggulan kompetitif. Ruang lingkup manajemen SDM meliputi perekrutan, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, hubungan kerja, serta pengembangan budaya organisasi yang mendukung keterlibatan dan inovasi karyawan.

Evolusi teori manajemen SDM memberikan kerangka pemahaman yang penting bagi praktik modern. Teori klasik menekankan efisiensi, hierarki, dan pengelolaan administratif; teori modern lebih membahas hubungan manusia dan motivasi; sementara teori kontemporer menekankan strategi, kompetensi, dan adaptabilitas dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis. Pendekatan berbasis kompetensi, human capital, dan strategic HRM menjadi inti paradigma manajemen SDM modern, yang memadukan perencanaan SDM dengan tujuan bisnis, teknologi digital, dan pengembangan talenta.

### **A. Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen SDM**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bidang studi dan praktik yang sangat penting dalam konteks organisasi modern. Secara historis, manajemen SDM muncul dari manajemen personalia yang lebih bersifat administratif, seperti penggajian, rekrutmen, dan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja dasar. Namun, seiring perkembangan teori manajemen dan transformasi lingkungan bisnis,

SDM berkembang menjadi fungsi strategis yang berfokus pada pengelolaan aset manusia sebagai sumber daya utama organisasi untuk mencapai tujuan bisnis.

Menurut Dessler (2020), manajemen SDM didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren terhadap manajemen orang yang berperan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Manajemen SDM modern mengintegrasikan pengembangan kompetensi, motivasi, kinerja, serta kesejahteraan karyawan secara holistik, sehingga SDM tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana operasional, tetapi juga sebagai agen strategis perubahan organisasi.

Beberapa definisi manajemen SDM yang banyak digunakan dalam literatur kontemporer antara lain:

1. Armstrong dan Taylor (2020): Manajemen SDM adalah praktik yang sistematis dalam menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan sehingga berkontribusi optimal terhadap tujuan organisasi.
2. Boxall dan Purcell (2022): SDM merupakan pendekatan yang menekankan hubungan antara strategi organisasi dan manajemen manusia, yang bertujuan menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan tenaga kerja secara efektif.
3. Dessler (2020): SDM adalah praktik perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, dan pengendalian sumber daya manusia yang menyelaraskan kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi.
4. Wright dan McMahan (2011): SDM modern menekankan peran karyawan sebagai aset strategis (*human capital*), di mana keberhasilan organisasi sangat tergantung pada pengembangan, motivasi, dan retensi talenta.

Dari definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM mencakup aspek strategis dan operasional yang bersifat holistik, berfokus pada penciptaan nilai bagi organisasi sekaligus memenuhi kebutuhan dan aspirasi karyawan. Ruang lingkup manajemen SDM modern mencakup berbagai aktivitas dan praktik yang berorientasi pada pengelolaan tenaga kerja secara menyeluruh. Ruang lingkup ini meliputi beberapa komponen utama:

## **1. Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*)**

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan langkah strategis yang memastikan organisasi memiliki tenaga kerja dengan jumlah, keterampilan, dan kompetensi yang sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Proses ini melibatkan analisis kebutuhan tenaga kerja berdasarkan perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, serta tren globalisasi pasar tenaga kerja. Menurut Wright dan McMahan (2011), *Strategic Workforce Planning* menjadi elemen penting dalam membantu organisasi beradaptasi terhadap ketidakpastian ekonomi dan dinamika kompetisi global, sehingga mampu menjaga keberlanjutan operasional dan keunggulan kompetitif. Tujuan utama dari perencanaan SDM adalah mengidentifikasi kebutuhan keterampilan masa depan, memetakan posisi-posisi kritis, serta menyelaraskan strategi SDM dengan arah bisnis organisasi. Melalui proses ini, perusahaan dapat mengembangkan kebijakan rekrutmen, pelatihan, dan retensi yang efektif, sekaligus mengantisipasi potensi kekurangan atau kelebihan tenaga kerja.

## **2. Rekrutmen dan Seleksi**

Rekrutmen dan seleksi merupakan tahap krusial dalam manajemen SDM yang bertujuan memastikan organisasi memperoleh talenta terbaik sesuai dengan kebutuhan strategisnya. Di era digital, proses ini mengalami transformasi signifikan dengan pemanfaatan teknologi seperti e-recruitment, kecerdasan buatan (AI) untuk penyaringan otomatis CV, dan *psychometric assessment* untuk mengukur kompetensi, kepribadian, serta potensi kandidat (Stone *et al.*, 2015). Digitalisasi proses rekrutmen memungkinkan efisiensi waktu, peningkatan akurasi seleksi, dan perluasan jangkauan kandidat secara global.

Rekrutmen modern juga menekankan pentingnya kesesuaian antara individu dan organisasi melalui konsep *fit for culture and strategy*. Artinya, kandidat tidak hanya dinilai berdasarkan kemampuan profesional, tetapi juga keselarasan nilai, motivasi, dan kemampuan beradaptasi dengan budaya perusahaan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat membangun tim yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki komitmen dan loyalitas tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja serta stabilitas jangka panjang perusahaan.

### **3. Pengembangan SDM**

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses strategis yang bertujuan meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan agar mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan dinamika pekerjaan modern. Program pengembangan ini mencakup pelatihan, pendidikan, *continuous learning*, serta pengembangan karier yang dirancang untuk memperkuat kompetensi individu maupun organisasi (Noe *et al.*, 2020). Dalam konteks organisasi modern, pengembangan SDM tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga pada pembentukan soft skills seperti kepemimpinan, komunikasi, dan kolaborasi.

Berbagai metode pengembangan modern telah diterapkan untuk mendukung pembelajaran yang efektif dan berkelanjutan. Teknologi digital memungkinkan pelaksanaan e-learning melalui *Learning Management Systems* (LMS), serta metode *microlearning* dan *blended learning* yang fleksibel dan adaptif terhadap kebutuhan individu. Selain itu, pendekatan seperti mentoring, coaching, dan *job rotation* menjadi sarana penting dalam memperluas pengalaman kerja dan memperkuat potensi kepemimpinan karyawan. Melalui strategi pengembangan SDM yang holistik, organisasi dapat memastikan keberlanjutan kinerja, inovasi, dan keunggulan kompetitif di era digital dan globalisasi.

### **4. Manajemen Kinerja (*Performance Management*)**

Manajemen kinerja merupakan sistem strategis yang bertujuan menilai, memantau, dan meningkatkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam paradigma modern, manajemen kinerja tidak lagi berfokus pada evaluasi tahunan semata, tetapi menekankan *continuous feedback*, keterlibatan aktif antara pimpinan dan karyawan, serta penyelarasan tujuan individu dengan strategi bisnis (*goal alignment*) (McCartney & Fu, 2022). Pendekatan ini memungkinkan organisasi menciptakan budaya kerja berbasis kinerja yang adaptif, transparan, dan kolaboratif, sehingga setiap individu memahami peran dan kontribusinya dalam pencapaian visi perusahaan. Penggunaan *HR Analytics* menjadi elemen penting dalam manajemen kinerja modern, karena memungkinkan pemimpin mengambil keputusan berbasis data dalam mengevaluasi kinerja dan potensi karyawan. Melalui analisis data, organisasi dapat memberikan umpan balik yang lebih

objektif dan personal, serta mengidentifikasi talenta dengan potensi tinggi untuk pengembangan karier dan promosi.

### 5. Kompensasi dan Manfaat (*Compensation & Benefits*)

Kompensasi dan manfaat (*compensation & benefits*) merupakan komponen vital dalam strategi manajemen SDM yang berfungsi untuk mempertahankan motivasi, meningkatkan kinerja, serta memastikan kepuasan dan loyalitas karyawan. Sistem kompensasi modern tidak hanya berfokus pada aspek finansial, tetapi juga pada keseimbangan antara penghargaan materi dan non-materi. Pendekatan berbasis kinerja menjadi semakin populer, di mana gaji dan bonus disesuaikan dengan pencapaian individu maupun tim, sehingga mendorong budaya kerja yang kompetitif dan produktif (Ballard & Grawitch, 2017). Selain kompensasi finansial, organisasi juga mengembangkan berbagai bentuk manfaat tambahan seperti *flexible benefits*, program kesejahteraan (*employee well-being*), serta penghargaan non-finansial yang mencakup pengakuan, fleksibilitas kerja, dan peluang pengembangan diri. Praktik ini mencerminkan pendekatan holistik dalam memotivasi karyawan melalui keseimbangan antara kebutuhan profesional dan pribadi.

### 6. Hubungan Industrial dan Kepatuhan Hukum

Hubungan industrial merupakan aspek penting dalam manajemen SDM yang berfokus pada pengelolaan interaksi antara karyawan, serikat pekerja, dan manajemen. Proses ini mencakup negosiasi perjanjian kerja, penyelesaian konflik, dan komunikasi yang efektif untuk menjaga keseimbangan kepentingan antara karyawan dan organisasi. Pendekatan yang proaktif dan strategis dalam hubungan industrial dapat meningkatkan kepercayaan, keterlibatan, serta kepuasan karyawan, sekaligus mendukung produktivitas dan stabilitas organisasi (Sparrow *et al.*, 2016).

Kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan menjadi elemen kritis dalam manajemen SDM modern. Organisasi harus memastikan seluruh kebijakan, prosedur, dan praktik SDM sesuai dengan regulasi yang berlaku, termasuk hak-hak pekerja, keselamatan kerja, dan standar etika. Penerapan kepatuhan hukum yang konsisten tidak hanya meminimalkan risiko litigasi dan sanksi, tetapi juga memperkuat reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang adil dan bertanggung jawab. Integrasi hubungan industrial yang baik dengan kepatuhan hukum

menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, aman, dan berkelanjutan bagi semua pihak.

## 7. Kesejahteraan Karyawan dan Budaya Organisasi

Kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) menjadi salah satu fokus utama dalam manajemen SDM modern karena berpengaruh langsung terhadap motivasi, produktivitas, dan retensi. Program kesejahteraan mencakup kesehatan fisik dan mental, keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*), serta dukungan psikososial yang mendukung karyawan menghadapi tekanan kerja dan tantangan profesional. Pendekatan holistik ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung perkembangan individu, sehingga karyawan dapat berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi (Hamel & Zanini, 2020).

Budaya organisasi yang positif menjadi fondasi untuk membangun keterlibatan, kolaborasi, dan inovasi di tempat kerja. Budaya yang mendorong *organizational citizenship behavior* memungkinkan karyawan bersikap proaktif, saling membantu, dan berinisiatif dalam kegiatan organisasi di luar tugas formal. Integrasi antara program kesejahteraan yang efektif dan budaya organisasi yang sehat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, adaptif, dan berkelanjutan, sehingga memperkuat loyalitas karyawan sekaligus meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## 8. Strategi SDM Global dan Keberagaman

Di era globalisasi, strategi manajemen SDM harus mampu mengelola talenta secara internasional melalui global *talent management*, yang mencakup perekrutan, pengembangan, dan retensi karyawan lintas negara. Organisasi perlu menyesuaikan kebijakan dan praktik SDM dengan regulasi lokal maupun internasional agar operasional berjalan lancar dan mematuhi hukum ketenagakerjaan di berbagai wilayah. Pendekatan strategis ini memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan potensi tenaga kerja global sekaligus menjaga keselarasan dengan tujuan bisnis jangka panjang (Minbaeva, 2018).

Keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (*Diversity, Equity, and Inclusion* atau DEI) menjadi faktor kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Strategi DEI memastikan setiap individu dihargai, kesempatan berkembang adil, dan lingkungan kerja

inklusif tercipta, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan, kreativitas, dan inovasi karyawan. Integrasi pengelolaan global talenta dengan prinsip keberagaman dan inklusi menjadikan SDM tidak hanya sebagai aset operasional, tetapi juga sumber daya strategis yang mampu mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi di pasar global yang dinamis.

## 9. Transformasi Digital HR

Transformasi digital dalam manajemen SDM telah mengubah cara organisasi mengelola seluruh siklus kehidupan karyawan. Implementasi e-HRM, platform pembelajaran digital, *HR analytics*, dan rekrutmen berbasis AI memungkinkan proses SDM menjadi lebih efisien, terukur, dan responsif terhadap kebutuhan bisnis. Digitalisasi ini tidak hanya mempercepat proses administratif, tetapi juga mendukung pengambilan keputusan strategis berbasis data, sehingga manajer dapat menilai kinerja, mengidentifikasi talenta, dan merancang pengembangan SDM secara lebih tepat (Stone *et al.*, 2015).

Transformasi digital berperan penting dalam meningkatkan pengalaman karyawan (*Employee Experience*). Penggunaan teknologi memudahkan akses informasi, transparansi proses, dan komunikasi yang lebih interaktif antara karyawan dan manajemen. Dengan demikian, organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, inklusif, dan inovatif, sekaligus memastikan keterlibatan, motivasi, dan kepuasan karyawan tetap tinggi di era modern yang cepat berubah.

## B. Peran Strategis SDM dalam Organisasi

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) saat ini telah berkembang jauh melampaui fungsi administratif atau operasional tradisional. Dalam era modern, SDM berperan sebagai pilar strategis yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, menciptakan keunggulan kompetitif, dan membentuk budaya serta inovasi organisasi. Peran strategis SDM tidak hanya terbatas pada pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga mencakup penyelarasan strategi SDM dengan strategi bisnis, pengembangan kapasitas organisasi, dan peningkatan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) (Ulrich *et al.*, 2017).

Secara historis, SDM berfokus pada kegiatan administratif seperti penggajian, absensi, dan kepatuhan hukum. Namun, globalisasi,

perubahan teknologi, dan persaingan bisnis yang semakin kompleks menuntut organisasi untuk memandang SDM sebagai aset strategis (*strategic human capital*). Keberhasilan organisasi saat ini sangat bergantung pada kemampuan manajemen SDM untuk mengelola, mengembangkan, dan memotivasi talenta secara efektif.

Boxall dan Purcell (2022) menekankan konsep *Strategic Human Resource Management* (SHRM), di mana SDM tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berkontribusi dalam:

1. Penyusunan strategi organisasi berbasis sumber daya manusia.
2. Pengembangan kompetensi karyawan yang mendukung inovasi dan produktivitas.
3. Peningkatan keterlibatan dan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan jangka panjang.

## 1. Penyelarasan Strategis (*Strategic Alignment*)

Penyelarasan strategi SDM dengan strategi bisnis merupakan inti dari peran strategis SDM. Hal ini memastikan bahwa kebijakan, praktik, dan program SDM mendukung pencapaian tujuan organisasi secara konsisten (Minbaeva, 2018). Beberapa bentuk penyelarasan strategis meliputi:

- a. Integrasi tujuan karyawan dengan misi dan visi organisasi.
- b. Pengembangan kompetensi kritis sesuai kebutuhan pasar dan teknologi.
- c. Implementasi *talent management systems* yang mendukung rencana jangka panjang.

*Strategic Alignment* memungkinkan organisasi untuk menjadi responsif terhadap perubahan pasar, memanfaatkan peluang, dan meminimalkan risiko. Misalnya, organisasi yang menerapkan SHRM mampu memprediksi kebutuhan talenta di masa depan dan menyesuaikan strategi rekrutmen serta pengembangan karyawan secara proaktif.

## 2. Peningkatan Kinerja dan Produktivitas

Peran strategis SDM mencakup pencapaian kinerja organisasi melalui manajemen karyawan yang efektif. Performance management system berbasis data (*data-driven HR*) dapat menilai kontribusi individu terhadap tujuan organisasi (McCartney & Fu, 2022). Beberapa pendekatan modern untuk peningkatan kinerja meliputi:

- a. *Continuous feedback systems* untuk memantau progres karyawan secara *real-time*.
- b. *Goal-setting Alignment* untuk menyelaraskan target individu dengan target organisasi.
- c. Penggunaan *HR Analytics* untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

Pengelolaan kinerja strategis meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, yang berkontribusi pada produktivitas, inovasi, dan retensi talenta.

### 3. Pengembangan Talenta dan Kapabilitas Organisasi

SDM strategis berperan dalam mengembangkan talenta untuk mendukung pertumbuhan jangka panjang organisasi. Organisasi modern harus fokus pada reskilling dan upskilling tenaga kerja agar tetap relevan dengan perubahan teknologi dan tuntutan pasar (Twenge, 2018). Program pengembangan talenta mencakup:

- a. *Leadership development programs* untuk menciptakan pemimpin masa depan.
- b. Pelatihan teknis dan soft skills untuk mendukung adaptasi generasi milenial dan Z.
- c. Mentoring and coaching untuk meningkatkan keterampilan dan motivasi karyawan.

Dengan pengembangan talenta yang tepat, SDM strategis membantu organisasi mempertahankan daya saing dan membangun kapasitas inovasi (*innovation capability*).

### 4. Peran sebagai *Change Agent*

Transformasi digital, globalisasi, dan disrupti pasar menuntut SDM untuk memimpin perubahan organisasi. Ulrich *et al.* (2017) menekankan peran SDM sebagai *Change Agent*, yaitu memfasilitasi adaptasi organisasi terhadap perubahan internal dan eksternal. Contoh konkret peran SDM dalam perubahan organisasi:

- a. Implementasi digital HR platforms untuk mempercepat proses manajemen karyawan.
- b. Memimpin budaya inovasi dan pembelajaran berkelanjutan.
- c. Mengelola resistensi terhadap perubahan melalui komunikasi, pelatihan, dan program keterlibatan karyawan.

Dengan menjadi agen perubahan, SDM strategis memastikan organisasi tetap relevan dan kompetitif di tengah disrupsi industri.

### 5. Manajemen Keberagaman dan Inklusi

Globalisasi menuntut organisasi untuk mengelola tenaga kerja yang beragam, baik dari segi budaya, gender, maupun generasi. Jackson *et al.* (2011) menekankan pentingnya SDM strategis dalam merancang kebijakan DEI (*Diversity, Equity, Inclusion*). Peran SDM dalam keberagaman dan inklusi meliputi:

- a. Membentuk budaya organisasi yang inklusif.
- b. Mengembangkan program kesejahteraan dan fleksibilitas kerja.
- c. Meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan dari berbagai latar belakang.

Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat inovasi dan reputasi organisasi di pasar global.

### 6. Pengelolaan Risiko dan Kepatuhan

SDM strategis juga berperan dalam mitigasi risiko dan kepatuhan hukum. Sparrow *et al.* (2016) menyatakan bahwa kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan dan etika profesional sangat penting untuk mengurangi risiko hukum dan reputasi. Peran SDM strategis dalam pengelolaan risiko mencakup:

- a. Menyusun kebijakan yang sesuai dengan hukum ketenagakerjaan.
- b. Mengelola konflik internal dan hubungan industrial.
- c. Menerapkan praktik HR yang etis dan berkelanjutan.

## C. Evolusi Teori Manajemen SDM: Klasik, Modern, dan Kontemporer

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) telah mengalami perkembangan teori yang signifikan, mulai dari era klasik yang bersifat administratif hingga teori kontemporer yang menekankan peran strategis dan kapabilitas organisasi dalam menghadapi tantangan global, digitalisasi, dan dinamika tenaga kerja modern. Evolusi ini mencerminkan bagaimana pemikiran mengenai manusia sebagai sumber daya organisasi berubah seiring perkembangan ekonomi, teknologi, dan sosial.

## **1. Teori Klasik Manajemen SDM**

Teori klasik manajemen SDM muncul pada awal abad ke-20, ketika organisasi mulai menekankan efisiensi produksi dan pengelolaan tenaga kerja secara formal. Konsep awal ini sering disebut sebagai manajemen personalia atau personnel management, yang lebih bersifat administratif, pengawasan, dan pengaturan tenaga kerja (Dessler, 2020). Beberapa tokoh penting dan teori klasik dalam manajemen SDM antara lain:

a. Frederick W. Taylor – *Scientific Management*

Teori klasik manajemen SDM yang dikembangkan oleh Frederick W. Taylor melalui Scientific Management menekankan efisiensi dan produktivitas kerja melalui analisis sistematis terhadap tugas-tugas yang dilakukan karyawan. Taylor memperkenalkan metode pengukuran waktu, standar kerja, dan pembagian tugas secara spesifik untuk meminimalkan pemborosan tenaga dan waktu, serta meningkatkan output. Sistem insentif juga diterapkan untuk memotivasi pekerja agar mencapai target produktivitas yang telah ditetapkan (Wren & Bedeian, 2023).

Meskipun pendekatan Taylor bersifat mekanistik dan menitikberatkan pada aspek teknis pekerjaan, konsep ini menjadi fondasi penting bagi pengembangan praktik administrasi SDM modern. Prinsip-prinsip Scientific Management mendorong organisasi untuk mengadopsi sistem pengukuran kinerja, standar operasional, dan metode manajemen berbasis efisiensi.

b. Elton Mayo – *Human Relations Movement*

Elton Mayo melalui *Human Relations Movement* menekankan pentingnya faktor sosial dan psikologis dalam dunia kerja, yang dibuktikan melalui eksperimen Hawthorne. Penelitian Mayo menunjukkan bahwa produktivitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi fisik atau mekanistik pekerjaan, tetapi juga oleh motivasi, kepuasan, perhatian manajerial, dan interaksi sosial antar rekan kerja. Temuan ini mengubah pemahaman organisasi tentang hubungan antara pekerja dan manajemen, menekankan bahwa aspek manusiawi memiliki peran penting dalam kinerja (Bratton *et al.*, 2022).

Pendekatan Mayo menandai pergeseran paradigma dari pengelolaan administratif yang bersifat mekanistik menuju

perhatian terhadap kesejahteraan, komunikasi, dan hubungan karyawan. Organisasi mulai mengintegrasikan strategi untuk meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan melalui komunikasi efektif, penghargaan, dan pengembangan lingkungan kerja yang suportif.

c. Henri Fayol – Prinsip Manajemen

Henri Fayol melalui prinsip-prinsip manajemennya menekankan pentingnya fungsi-fungsi manajemen yang sistematis, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan kepemimpinan. Fayol menekankan bahwa manajemen yang efektif membutuhkan struktur yang jelas dan prosedur yang terdefinisi untuk mengarahkan aktivitas organisasi. Pendekatan ini memberikan kerangka kerja formal yang membantu manajer mengelola sumber daya, termasuk tenaga kerja, secara lebih efisien dan terkoordinasi (Fayol & Storrs, 2016).

Fayol menjadi dasar penting bagi pengembangan praktik manajemen personalia dan organisasi modern. Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen ini, organisasi dapat merancang struktur yang mendukung aliran informasi, delegasi tugas, serta pengawasan kinerja karyawan. Pendekatan sistematis ini juga memfasilitasi pengambilan keputusan yang konsisten dan pencapaian tujuan strategis organisasi, sehingga prinsip-prinsip Fayol tetap relevan dalam konteks manajemen SDM modern yang menekankan efisiensi, koordinasi, dan kepemimpinan yang efektif.

## 2. Teori Modern Manajemen SDM

Teori modern muncul pada pertengahan abad ke-20, ketika organisasi mulai menghadapi lingkungan bisnis yang lebih dinamis dan kompleks. Peran SDM berkembang dari administratif menjadi fungsi strategis, yang menyelaraskan kebijakan SDM dengan tujuan organisasi (*Strategic Human Resource Management – SHRM*) (Boxall & Purcell, 2022). Beberapa teori modern penting meliputi:

a. *Behavioral Approach*

Pendekatan perilaku (*Behavioral Approach*) dalam manajemen SDM modern menekankan pentingnya memahami perilaku manusia di tempat kerja, motivasi, dan peran kepemimpinan

dalam memengaruhi kinerja karyawan. Teori motivasi klasik seperti hierarki kebutuhan Maslow dan teori dua faktor Herzberg menjadi dasar untuk memahami faktor-faktor yang mendorong karyawan berkontribusi secara optimal. Maslow menekankan pemenuhan kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri, sementara Herzberg membedakan antara faktor motivator dan faktor higienis yang memengaruhi kepuasan kerja (Maslow, 2022).

b. *Human Capital Theory*

*Human Capital Theory* menekankan bahwa karyawan bukan sekadar biaya operasional, tetapi merupakan aset strategis yang mampu menciptakan nilai bagi organisasi. Menurut Becker (1964), investasi dalam pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karyawan akan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan produktivitas, sehingga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan ini mendorong manajemen SDM untuk melihat talenta sebagai modal jangka panjang yang harus dikelola secara strategis dan sistematis.

c. *Strategic Human Resource Management (SHRM)*

*Strategic Human Resource Management (SHRM)* menekankan pentingnya menyelaraskan praktik SDM dengan strategi bisnis organisasi. Pendekatan ini melihat SDM bukan sekadar fungsi administratif, tetapi sebagai elemen strategis yang berperan dalam pencapaian tujuan jangka panjang. Dalam SHRM, perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pengembangan karyawan, kompensasi, dan manajemen kinerja dirancang secara terpadu agar selaras dengan visi dan misi organisasi, sehingga setiap keputusan SDM mendukung keunggulan kompetitif (Minbaeva, 2018).

d. *Contingency Approach*

Pendekatan kontingensi (*Contingency Approach*) dalam manajemen SDM menekankan bahwa tidak ada satu strategi atau praktik yang berlaku universal bagi semua organisasi. Efektivitas praktik SDM sangat bergantung pada konteks spesifik organisasi, termasuk struktur, budaya, jenis industri, serta karakteristik tenaga kerja. Misalnya, strategi SDM yang efektif untuk perusahaan manufaktur mungkin berbeda dengan strategi yang diterapkan pada perusahaan jasa atau teknologi tinggi, karena

kebutuhan kompetensi, proses kerja, dan dinamika pasar yang berbeda (Jackson *et al.*, 2011).

### 3. Teori Kontemporer Manajemen SDM

Teori kontemporer muncul pada abad ke-21 seiring percepatan globalisasi, digitalisasi, dan kompleksitas tenaga kerja multigenerasi. SDM kontemporer tidak hanya mengelola sumber daya manusia, tetapi juga memimpin inovasi, perubahan budaya, dan pengembangan kapasitas organisasi secara menyeluruh (Hamel & Zanini, 2020). Beberapa teori kontemporer meliputi:

a. *Resource-Based View* (RBV)

*Resource-Based View* (RBV) dalam manajemen SDM kontemporer menekankan bahwa keunggulan kompetitif organisasi bersumber dari aset yang unik dan bernilai, termasuk Sumber Daya Manusia (SDM). Karyawan yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kapabilitas strategis dianggap sebagai aset yang sulit ditiru oleh pesaing, sehingga menjadi fondasi bagi keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi (Barney, 1991). RBV menekankan pentingnya pengelolaan talenta yang terintegrasi, mulai dari rekrutmen, pengembangan, hingga retensi, untuk memaksimalkan nilai strategis karyawan bagi organisasi.

b. *Knowledge-Based View*

Pendekatan *Knowledge-Based View* dalam manajemen SDM kontemporer menekankan bahwa pengetahuan merupakan aset strategis utama organisasi. Karyawan berperan sebagai pencipta, penyebar, dan pemanfaat pengetahuan yang mendorong inovasi, pengambilan keputusan, dan peningkatan kinerja organisasi. Organisasi yang efektif dalam mengelola pengetahuan mampu mempertahankan keunggulan kompetitif melalui pembelajaran berkelanjutan dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis (Nonaka & Takeuchi, 1995).

c. *Human Resource Analytics* dan Digital HR

Transformasi digital dalam manajemen SDM telah membawa organisasi ke era pengambilan keputusan berbasis data (*Data-driven decision making*). Penggunaan Human Resource

Analytics memungkinkan manajer untuk menganalisis data karyawan secara sistematis, memprediksi kebutuhan tenaga kerja, mengidentifikasi talenta potensial, serta mengevaluasi efektivitas program SDM. Dengan dukungan sistem informasi SDM (HRIS) dan kecerdasan buatan (AI), organisasi dapat membuat keputusan yang lebih tepat, objektif, dan strategis terkait pengembangan, retensi, dan penempatan karyawan (Stone *et al.*, 2015).

d. *Agile HR* dan *Employee Experience*

Pendekatan *Agile HR* dalam manajemen SDM kontemporer menekankan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan bisnis yang dinamis. *Agile HR* mendorong fleksibilitas dalam struktur kerja, kolaborasi lintas fungsi, serta inovasi berkelanjutan dalam pengelolaan SDM. Pendekatan ini memungkinkan tim HR untuk merespons kebutuhan karyawan dan organisasi secara proaktif, sekaligus memfasilitasi pengambilan keputusan yang cepat dan berbasis data (Twenge, 2018).

*Employee Experience* menjadi fokus utama dalam manajemen SDM modern. Organisasi tidak hanya memperhatikan produktivitas, tetapi juga kesejahteraan fisik, mental, sosial, dan digital karyawan. Dengan menciptakan pengalaman kerja yang positif dan holistik, perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan, loyalitas, dan motivasi karyawan. Integrasi *Agile HR* dengan fokus pada *Employee Experience* menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, inklusif, dan inovatif, sehingga organisasi mampu mempertahankan talenta terbaik dan mencapai keunggulan kompetitif dalam jangka panjang.

e. *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI)

Pendekatan *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI) dalam manajemen SDM kontemporer menekankan pentingnya keberagaman dan kesetaraan dalam lingkungan kerja. DEI mendorong organisasi untuk menghargai perbedaan latar belakang, pengalaman, gender, budaya, dan kemampuan karyawan, serta memastikan semua individu memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berkontribusi. Pendekatan ini tidak hanya memenuhi tuntutan sosial dan hukum,

tetapi juga meningkatkan dinamika tim dan kolaborasi antar karyawan (Hamel & Zanini, 2020).

#### **4. Integrasi Teori Klasik, Modern, dan Kontemporer**

Evolusi teori manajemen SDM menunjukkan kesinambungan dari perspektif administratif ke strategis dan kontemporer. Integrasi ini penting agar organisasi mampu:

- a. Menyelaraskan strategi SDM dengan tujuan bisnis (*Strategic Alignment*).
- b. Mengelola karyawan sebagai aset strategis (*human capital*).
- c. Memanfaatkan teknologi dan data untuk keputusan yang lebih tepat.
- d. Menumbuhkan budaya inovatif, inklusif, dan adaptif.
- e. Menghadapi tantangan globalisasi, disrupti digital, dan dinamika tenaga kerja multigenerasi.

Pendekatan integratif ini mencerminkan paradigma SDM modern yang tidak hanya mengelola tenaga kerja, tetapi juga membangun nilai strategis dan keberlanjutan organisasi (Ulrich *et al.*, 2017).

# **BAB III**

## **PARADIGMA BARU MANAJEMEN**

### **SDM**

---

Paradigma manajemen SDM telah mengalami transformasi dari pendekatan tradisional yang bersifat administratif menuju model strategis yang menempatkan SDM sebagai mitra bisnis. Dalam paradigma baru, SDM bukan hanya sekadar pengelolaan karyawan, tetapi menjadi aset intelektual dan modal manusia yang mampu mendorong inovasi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif organisasi. Pergeseran ini menekankan pentingnya pengembangan talenta, kompetensi, dan keterlibatan karyawan sebagai strategi utama untuk mencapai tujuan organisasi yang berkelanjutan.

Manajemen berbasis kompetensi menjadi inti dari paradigma baru ini. Organisasi modern mengidentifikasi, mengembangkan, dan menilai kemampuan karyawan untuk memastikan bahwa talenta yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan strategis perusahaan. Selain itu, SDM juga berperan sebagai mitra strategis dalam pengambilan keputusan bisnis, menyelaraskan tujuan individu dengan visi dan misi organisasi. Praktik-praktik seperti *competency-based management*, *talent management*, dan *succession planning* menegaskan peran strategis SDM dalam meningkatkan kinerja dan adaptabilitas perusahaan di tengah dinamika pasar yang cepat.

#### **A. Dari Administrasi Personalia ke Manajemen Strategis SDM**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) telah mengalami pergeseran paradigma yang signifikan dari era administrasi personalia ke manajemen strategis SDM (*Strategic Human Resource Management – SHRM*). Transformasi ini bukan sekadar perubahan terminologi, melainkan evolusi mendasar dalam cara organisasi memandang dan mengelola manusia sebagai aset strategis yang menjadi penentu keunggulan kompetitif (Ulrich *et al.*, 2017).

## **1. Era Administrasi Personalia**

Pada awal abad ke-20, fungsi SDM lebih dikenal sebagai personnel management atau administrasi personalia. Fokus utama adalah pengelolaan administratif tenaga kerja, termasuk penggajian, absensi, catatan kehadiran, kontrak kerja, kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan, dan prosedur disiplin (Dessler, 2020). Ciri-ciri utama era administrasi personalia antara lain:

- a. Fokus pada efisiensi operasional – SDM bertindak sebagai pencatat, pengawas, dan eksekutor prosedur standar kerja.
- b. Fungsi reaktif – SDM beroperasi berdasarkan kebutuhan yang muncul, bukan sebagai bagian dari perencanaan strategis organisasi.
- c. Kurangnya integrasi dengan strategi organisasi – Fungsi SDM tidak dianggap sebagai pendorong pencapaian tujuan bisnis jangka panjang.

Meskipun administrasi personalia penting untuk kepatuhan hukum dan kelancaran operasional, pendekatan ini terbatas karena:

- 1) Kurang memperhatikan pengembangan kompetensi karyawan.
- 2) Tidak berfokus pada motivasi, keterlibatan, atau budaya organisasi.
- 3) Tidak mampu menghadapi dinamika pasar dan perubahan teknologi yang cepat.

Era ini lebih menekankan kontrol dan pengawasan ketimbang kolaborasi dan pemberdayaan, sehingga hubungan SDM dengan strategi organisasi bersifat mekanistik dan administratif.

## **2. Peralihan ke Manajemen Strategis SDM**

Peralihan paradigma terjadi ketika organisasi menyadari bahwa tenaga kerja bukan sekadar biaya produksi, tetapi merupakan aset strategis (*human capital*) yang berperan menentukan keberhasilan organisasi (Minbaeva, 2018). Konsep ini memunculkan manajemen strategis SDM yang menekankan integrasi antara fungsi SDM dengan strategi bisnis dan penciptaan nilai organisasi. Manajemen strategis SDM adalah pendekatan yang menyelaraskan kebijakan, praktik, dan program SDM dengan tujuan strategis organisasi. Tujuan utamanya adalah:

- a. Mengoptimalkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan bisnis.
- b. Mengembangkan kompetensi dan kapabilitas organisasi secara berkelanjutan.
- c. Meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan retensi karyawan.

Beberapa prinsip dasar manajemen strategis SDM meliputi:

- 1) *Alignment* dengan strategi bisnis: Praktik SDM dirancang untuk mendukung visi, misi, dan strategi jangka panjang organisasi.
- 2) *Human capital orientation*: Karyawan dipandang sebagai aset strategis yang harus dikembangkan, dipelihara, dan dimotivasi untuk memberikan kontribusi optimal.
- 3) *Proactive HR practices*: SDM tidak hanya menunggu masalah muncul, tetapi aktif merancang solusi untuk menghadapi tantangan organisasi.
- 4) *Data-driven decision making*: Pengambilan keputusan berbasis analisis data (*HR analytics*) untuk meningkatkan efektivitas praktik SDM.

Transformasi dari administrasi personalia ke manajemen strategis SDM didorong oleh berbagai faktor eksternal dan internal, antara lain:

- 1) Globalisasi dan persaingan bisnis: Globalisasi menuntut organisasi untuk beradaptasi dengan pasar internasional, standar kompetensi global, dan persaingan talenta lintas negara. Hal ini menuntut SDM untuk tidak hanya mengelola tenaga kerja, tetapi juga berperan dalam strategi pengembangan global talent dan retensi karyawan kunci.
- 2) Digitalisasi dan inovasi teknologi: Transformasi digital memungkinkan penggunaan HRIS, *HR analytics*, AI, dan platform digital untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi pengelolaan SDM. Digitalisasi juga mempermudah perencanaan tenaga kerja, monitoring kinerja, dan pengembangan karir berbasis data.
- 3) Dinamika tenaga kerja modern: Organisasi menghadapi tenaga kerja multigenerasi, dengan ekspektasi kerja yang berbeda, termasuk fleksibilitas, *work-life balance*, dan budaya organisasi yang inklusif. Hal ini menuntut SDM

strategis untuk mengelola kepuasan, keterlibatan, dan pengembangan karyawan secara proaktif.

- 4) Kebutuhan akan keunggulan kompetitif berkelanjutan: Keunggulan kompetitif saat ini tidak hanya bergantung pada produk atau layanan, tetapi juga pada kualitas, kompetensi, dan inovasi SDM. Oleh karena itu, organisasi modern menempatkan SDM sebagai sumber daya strategis untuk mendorong inovasi, produktivitas, dan kinerja organisasi.

### 3. Dimensi Manajemen Strategis SDM

Manajemen strategis SDM memiliki beberapa dimensi yang membedakannya dari administrasi personalia, antara lain:

a. *Strategic Partner*

Pada dimensi *Strategic Partner*, SDM diposisikan sebagai mitra strategis bagi manajemen puncak, berperan dalam merancang dan menerapkan kebijakan serta praktik SDM yang selaras dengan tujuan bisnis organisasi. Pendekatan ini menekankan integrasi antara strategi bisnis dan pengelolaan SDM, sehingga setiap keputusan terkait rekrutmen, pengembangan, kompensasi, dan manajemen kinerja mendukung pencapaian visi jangka panjang organisasi (Ulrich *et al.*, 2017).

b. *Employee Champion*

Pada dimensi *Employee Champion*, SDM strategis menempatkan kepuasan, motivasi, dan pengembangan karyawan sebagai prioritas utama. Pendekatan ini menekankan pentingnya memahami kebutuhan, aspirasi, dan potensi setiap karyawan untuk meningkatkan keterlibatan, loyalitas, dan kinerja. Program pengembangan karir, pelatihan berkelanjutan, serta kesempatan belajar dan berkembang menjadi instrumen penting untuk memaksimalkan kontribusi individu terhadap tujuan organisasi (Ballard & Grawitch, 2017).

c. *Change Agent*

Pada dimensi *Change Agent*, SDM berperan kunci dalam memimpin transformasi organisasi. Fungsi ini menekankan kemampuan SDM untuk memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan, termasuk digitalisasi, inovasi proses bisnis, dan evolusi budaya kerja. Dengan menjadi agen perubahan, SDM tidak hanya mendukung implementasi kebijakan baru, tetapi juga

membimbing karyawan dalam menyesuaikan diri dengan dinamika organisasi yang terus berkembang (Carnevale & Hatak, 2020).

d. *Administrative Expert*

Pada dimensi *Administrative Expert*, SDM tetap memiliki tanggung jawab penting dalam memastikan efisiensi proses administratif dan operasional organisasi. Meskipun peran strategis semakin menonjol, manajemen SDM tidak boleh mengabaikan pengelolaan proses rutin seperti administrasi gaji, absensi, rekrutmen, dan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan. Efisiensi dalam tugas-tugas ini memastikan organisasi berjalan lancar dan meminimalkan risiko hukum serta operasional (Armstrong & Taylor, 2020).

## B. SDM sebagai Aset Intelektual dan Modal Manusia

Di era modern, peran Sumber Daya Manusia (SDM) telah bergeser dari sekadar tenaga kerja administratif menjadi aset strategis yang bernilai intelektual dan modal manusia (*human capital*) bagi organisasi. Paradigma baru ini menekankan bahwa kemampuan, pengetahuan, dan kreativitas karyawan merupakan elemen krusial untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi (Ulrich *et al.*, 2017).

### 1. Konsep SDM sebagai Aset Intelektual

SDM sebagai aset intelektual menekankan bahwa karyawan bukan hanya faktor produksi, tetapi pembawa pengetahuan, pengalaman, inovasi, dan keterampilan unik yang sulit ditiru oleh kompetitor (Nonaka & Takeuchi, 2019). Konsep ini berakar pada pemikiran bahwa organisasi yang mampu mengelola pengetahuan internal dan pengembangan kapabilitas manusia akan lebih adaptif dan inovatif. Menurut literatur kontemporer, aset intelektual karyawan terdiri dari tiga komponen utama:

- a. *Human Capital* – Pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kreativitas, dan kompetensi karyawan. Sumber daya ini dapat dikembangkan melalui pelatihan, pendidikan, mentoring, dan pengalaman kerja.

- b. *Structural Capital* – Sistem, prosedur, teknologi, dan budaya organisasi yang memfasilitasi pengelolaan pengetahuan dan kolaborasi.
- c. *Relational Capital* – Hubungan eksternal dengan pelanggan, pemasok, mitra, dan stakeholder yang mendukung inovasi dan pertumbuhan organisasi.

Kombinasi ketiga komponen ini menciptakan nilai strategis yang sulit ditiru pesaing, menjadikan SDM sebagai aset intelektual yang dapat menghasilkan keuntungan kompetitif jangka panjang.

## 2. *Human Capital*: Modal Utama Organisasi Modern

*Human Capital* atau modal manusia merujuk pada kapasitas karyawan untuk berkontribusi pada tujuan organisasi melalui pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (Wright & McMahan, 2011). Paradigma modern menekankan investasi pada *Human Capital* sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, dan retensi talenta. Dimensi human capital:

- a. Keterampilan Teknis (*Technical Skills*)

Keterampilan teknis (*Technical Skills*) merupakan komponen penting dari *Human Capital* dalam organisasi modern, karena memungkinkan karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif. Keterampilan ini mencakup kemampuan spesifik yang relevan dengan bidang pekerjaan, seperti penguasaan teknologi mutakhir, analisis data, pemrograman, serta kompetensi digital lainnya. Keahlian teknis yang kuat tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga mendukung inovasi dan efisiensi operasional organisasi. Organisasi modern menekankan pengembangan keterampilan ini melalui pelatihan, e-learning, dan program sertifikasi untuk memastikan karyawan mampu menghadapi tantangan teknologi dan pasar yang terus berkembang (Stone *et al.*, 2015).

- b. Keterampilan Sosial (*Social Skills*)

Keterampilan sosial (*Social Skills*) menjadi elemen penting dari *Human Capital* karena memungkinkan karyawan berinteraksi, berkolaborasi, dan memimpin tim secara efektif. Kemampuan ini mencakup komunikasi yang jelas, kerja sama lintas fungsi, serta penerapan kepemimpinan transformasional untuk memotivasi dan menginspirasi rekan kerja. Karyawan dengan keterampilan

sosial yang baik dapat membangun hubungan yang harmonis, menyelesaikan konflik, dan mendorong produktivitas tim. Organisasi modern menekankan pengembangan keterampilan ini melalui pelatihan interpersonal, mentoring, dan program kepemimpinan untuk memastikan bahwa tenaga kerja tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga mampu bekerja sama dan memimpin dalam lingkungan kerja yang dinamis.

c. Keterampilan Kognitif (*Cognitive Skills*)

Keterampilan kognitif (*cognitive skills*) merupakan aspek penting dari *Human Capital* yang memungkinkan karyawan berpikir kritis, memecahkan masalah, dan berinovasi dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Keterampilan ini juga mencakup kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja, pengambilan keputusan berbasis analisis, serta pengembangan solusi kreatif untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi. Karyawan yang memiliki keterampilan kognitif tinggi mampu memahami kompleksitas tugas, mengantisipasi risiko, dan berkontribusi pada inovasi organisasi.

### 3. Manajemen SDM berbasis Modal Intelektual

Paradigma baru SDM menekankan pengelolaan aset intelektual melalui strategi yang terintegrasi, proaktif, dan berkelanjutan. Beberapa pendekatan utama adalah:

a. *Knowledge management* dan *Learning Organization*

Manajemen SDM berbasis modal intelektual menekankan pentingnya pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) untuk meningkatkan kapabilitas organisasi. Organisasi modern berupaya menangkap, menyebarluaskan, dan memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki karyawan agar dapat mendorong inovasi, efisiensi, dan pengambilan keputusan yang lebih tepat. Dengan mengelola pengetahuan secara sistematis, organisasi tidak hanya mempertahankan aset intelektual internal, tetapi juga memastikan transfer pengetahuan antar tim dan generasi karyawan, sehingga menciptakan kontinuitas operasional dan keunggulan kompetitif jangka panjang (Adeyefa *et al.*, 2023).

b. *HR Analytics* dan *Talent Intelligence*

Pemanfaatan *HR Analytics* dalam manajemen SDM berbasis modal intelektual memungkinkan organisasi untuk mengelola talenta secara lebih efektif dan strategis. Melalui analisis data karyawan, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan potensi individu, serta memprediksi kebutuhan kompetensi di masa depan. Pendekatan ini mendukung pengambilan keputusan yang berbasis bukti (*evidence-based decision making*), sehingga alokasi talenta, pengembangan karir, dan program retensi dapat dilakukan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi (Sharma & Kumar, 2022).

c. *Strategic Talent Management*

*Strategic Talent Management* merupakan pendekatan manajemen SDM yang menekankan identifikasi, pengembangan, dan retensi karyawan kunci yang memiliki potensi untuk mendorong pertumbuhan dan keunggulan kompetitif organisasi. Dengan fokus pada talenta strategis, organisasi mampu memastikan bahwa posisi kritis diisi oleh individu yang tepat, sehingga kontinuitas operasional dan inovasi dapat terjaga. Praktik ini menekankan pentingnya perencanaan sukses, pengembangan kepemimpinan, dan perencanaan karir yang terstruktur berdasarkan kompetensi, sehingga talenta dapat berkembang sesuai kebutuhan bisnis jangka panjang (Boxall & Purcell, 2022).

#### 4. Integrasi Modal Manusia dengan Strategi Organisasi

Paradigma baru manajemen SDM menekankan bahwa *Human Capital* harus diintegrasikan dengan strategi bisnis. Beberapa langkah implementasi meliputi:

a. *Strategic Alignment*

*Strategic Alignment* dalam manajemen SDM menekankan pentingnya menyelaraskan tujuan dan praktik SDM dengan misi, visi, serta strategi organisasi secara keseluruhan. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap kebijakan, program pengembangan, dan aktivitas manajemen talenta berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan strategis perusahaan. Dengan selarasnya tujuan individu karyawan dan tujuan organisasi, organisasi dapat

meningkatkan efektivitas, produktivitas, dan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan (Boxall & Purcell, 2022).

b. *Measurement and Evaluation*

*Measurement and Evaluation* dalam integrasi modal manusia dengan strategi organisasi menekankan pentingnya pengukuran kinerja dan nilai *Human Capital* secara sistematis. Organisasi modern menggunakan indikator kinerja SDM (*HR metrics*), *HR analytics*, dan evaluasi kompetensi untuk menilai kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan strategis. Pendekatan ini memungkinkan manajemen memahami efektivitas program pengembangan, mengidentifikasi kesenjangan keterampilan, serta memprioritaskan investasi dalam talenta yang memiliki dampak terbesar pada kinerja organisasi (Minbaeva, 2018).

c. *Sustainable Human Capital Development*

*Sustainable Human Capital Development* menekankan pentingnya pengembangan kapasitas karyawan secara berkelanjutan untuk mendukung inovasi dan pertumbuhan jangka panjang organisasi. Pendekatan ini mencakup program pembelajaran berkelanjutan, mentoring, coaching, dan rotasi pekerjaan yang memberikan pengalaman kerja yang menantang. Dengan strategi ini, karyawan dapat terus meningkatkan keterampilan teknis, sosial, dan kognitif, sehingga mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan teknologi yang dinamis (Ulrich *et al.*, 2017).

d. *Knowledge Sharing Culture*

*Knowledge Sharing Culture* menjadi elemen penting dalam integrasi modal manusia dengan strategi organisasi karena mendorong karyawan untuk aktif berbagi pengetahuan, pengalaman, dan ide kreatif. Budaya ini tidak hanya meningkatkan kolaborasi antar tim, tetapi juga memperkuat inovasi dan kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis yang dinamis. Dengan adanya mekanisme berbagi pengetahuan yang efektif, informasi penting dapat tersebar secara merata, mengurangi duplikasi usaha, dan mempercepat proses pengambilan keputusan berbasis data (Nonaka & Takeuchi, 2019).

## C. Manajemen Berbasis Kompetensi

Manajemen berbasis kompetensi (*competency-based management*) merupakan paradigma kontemporer dalam manajemen SDM yang menekankan identifikasi, pengembangan, dan pemanfaatan kompetensi karyawan sebagai fondasi untuk meningkatkan kinerja organisasi, daya saing, dan keberlanjutan bisnis. Pendekatan ini merupakan lanjutan dari paradigma SDM strategis, di mana karyawan tidak hanya dipandang sebagai tenaga kerja, tetapi sebagai pembawa keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang kritis bagi pencapaian tujuan organisasi (Wright & McMahan, 2011).

Kompetensi adalah kombinasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku yang memungkinkan individu mencapai kinerja superior dalam peran atau tugas tertentu (Boyatzis, 1991). Konsep ini muncul dari kebutuhan organisasi untuk mengukur, mengelola, dan mengembangkan potensi manusia secara sistematis. Kompetensi dapat dibedakan menjadi beberapa jenis:

1. Kompetensi inti (*core competencies*) – Kompetensi yang menjadi fondasi organisasi dan membedakannya dari pesaing, seperti inovasi, kepemimpinan, dan orientasi layanan.
2. Kompetensi fungsional (*functional competencies*) – Keterampilan spesifik yang terkait dengan peran pekerjaan tertentu, misalnya keahlian teknik, akuntansi, atau pemasaran.
3. Kompetensi kepemimpinan (*leadership competencies*) – Kemampuan untuk memimpin, menginspirasi, dan memotivasi tim agar mencapai tujuan strategis.
4. Kompetensi perilaku (*behavioral competencies*) – Karakteristik personal dan perilaku yang mendukung efektivitas kerja, seperti komunikasi, kolaborasi, dan kemampuan adaptasi.

### a. Evolusi Manajemen Berbasis Kompetensi

Manajemen berbasis kompetensi muncul dari keterbatasan pendekatan tradisional berbasis jabatan dan deskripsi tugas yang tidak cukup untuk menghadapi kompleksitas organisasi modern. Beberapa faktor pendorong evolusi ini meliputi:

- 1) Kebutuhan akan Keunggulan Kompetitif Berbasis SDM

Evolusi manajemen berbasis kompetensi muncul sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui pengelolaan SDM yang

efektif. Di era modern, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh aset fisik atau teknologi, tetapi juga oleh kapasitas karyawan dalam menghadapi kompleksitas dan perubahan pasar. Individu dengan keterampilan unik, pengetahuan mendalam, dan kemampuan adaptif menjadi aset strategis yang mampu meningkatkan produktivitas, inovasi, dan pencapaian tujuan jangka panjang organisasi (Boxall & Purcell, 2022).

2) Perubahan Teknologi dan Digitalisasi

Perubahan teknologi dan digitalisasi telah mengubah lanskap manajemen berbasis kompetensi secara signifikan. Organisasi modern menuntut karyawan untuk memiliki keterampilan baru yang relevan dengan era digital, termasuk literasi digital, penguasaan alat kolaborasi berbasis teknologi, serta kemampuan menganalisis dan memanfaatkan data untuk pengambilan keputusan. Transformasi digital tidak hanya memengaruhi proses kerja, tetapi juga menuntut fleksibilitas, adaptabilitas, dan kemampuan belajar cepat agar karyawan mampu berkontribusi secara optimal dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Stone *et al.*, 2015).

3) Tuntutan Globalisasi dan Keragaman Tenaga Kerja

Globalisasi dan keragaman tenaga kerja membawa tantangan baru dalam manajemen berbasis kompetensi. Organisasi kini menghadapi lingkungan kerja multigenerasi dan lintas budaya, di mana karyawan berasal dari latar belakang, pengalaman, dan nilai yang berbeda. Kondisi ini menuntut pengembangan kompetensi yang adaptif, mampu bekerja secara kolaboratif, dan sensitif terhadap perbedaan budaya. Pendekatan berbasis kompetensi harus mampu menjawab kebutuhan dinamika global, termasuk kemampuan komunikasi lintas budaya, pengambilan keputusan yang inklusif, serta kolaborasi efektif dalam tim yang heterogen (Twenge, 2018).

b. Kerangka Manajemen Berbasis Kompetensi

Manajemen berbasis kompetensi tidak hanya fokus pada identifikasi kompetensi, tetapi juga pada integrasi dengan praktik

SDM strategis, seperti rekrutmen, pengembangan, penilaian kinerja, dan perencanaan karir (Ulrich *et al.*, 2017).

1) Identifikasi Kompetensi

Identifikasi kompetensi dilakukan melalui:

- a) Analisis pekerjaan (*job analysis*) – Menentukan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk peran tertentu.
- b) Benchmarking industri – Membandingkan kompetensi yang relevan dengan praktik terbaik di industri untuk menciptakan standar kompetensi.
- c) Mapping kompetensi individu – Menilai kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan organisasi.

2) Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi bertujuan menutup kesenjangan antara kompetensi yang ada dan yang dibutuhkan melalui:

- a) Pelatihan dan workshop berbasis kompetensi.
- b) Program mentoring dan coaching.
- c) Rotasi pekerjaan (*job rotation*) untuk pengembangan keterampilan lintas fungsi.
- d) Pembelajaran digital dan e-learning untuk meningkatkan fleksibilitas dan aksesibilitas.

3) Penilaian dan Evaluasi Kompetensi

Evaluasi kompetensi dilakukan untuk menilai efektivitas pengembangan SDM melalui:

- a) *Performance appraisal* berbasis kompetensi – Penilaian karyawan berdasarkan penguasaan kompetensi inti, fungsional, dan perilaku.
- b) *360-degree feedback* – Umpaman balik dari atasan, rekan sejawat, dan bawahan untuk memperoleh gambaran holistik tentang kompetensi individu.
- c) *HR Analytics* – Analisis data kompetensi untuk mengukur dampak terhadap kinerja organisasi dan retensi karyawan.

4) Integrasi dengan Strategi Organisasi

Manajemen berbasis kompetensi harus selaras dengan strategi bisnis untuk memastikan:

- a) Kompetensi karyawan mendukung pencapaian tujuan strategis.
- b) Pengembangan talenta kunci menjadi prioritas organisasi.
- c) Budaya organisasi mendorong kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan.

#### D. SDM sebagai Mitra Strategis Bisnis

Peran Sumber Daya Manusia (SDM) telah mengalami transformasi signifikan dari fungsi administratif menjadi mitra strategis organisasi. Konsep ini menekankan bahwa fungsi SDM tidak lagi sekadar mendukung operasi rutin, tetapi berperan aktif dalam merancang dan mengimplementasikan strategi bisnis untuk mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi. SDM sebagai mitra strategis (*HR as a strategic partner*) muncul dari kesadaran bahwa manusia adalah aset kunci yang menentukan performa dan inovasi organisasi. Peran strategis ini melibatkan pengembangan kebijakan, praktik, dan program SDM yang sejalan dengan tujuan bisnis dan memberikan nilai tambah pada organisasi (Boxall & Purcell, 2022).

Menurut Ulrich *et al.* (2017), peran SDM sebagai mitra strategis meliputi:

1. *Strategic Partner* – SDM berkolaborasi dengan manajemen puncak dalam merumuskan strategi organisasi.
2. *Change Agent* – SDM memimpin transformasi organisasi dan budaya kerja untuk menghadapi dinamika pasar dan teknologi.
3. *Employee Champion* – SDM menjaga kesejahteraan, keterlibatan, dan motivasi karyawan agar dapat mendukung pencapaian tujuan bisnis.
4. *Administrative Expert* – SDM memastikan efisiensi proses, kepatuhan hukum, dan sistem HR yang efektif.

Sejak awal abad ke-21, organisasi menyadari bahwa kompetensi, motivasi, dan keterlibatan karyawan adalah faktor kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Transformasi ini didorong oleh beberapa faktor:

1. Globalisasi dan persaingan pasar: Organisasi harus mampu merespons cepat perubahan pasar global, menuntut SDM yang dapat mendukung strategi internasional dan pengembangan talenta global.

2. Digitalisasi dan inovasi teknologi: Perkembangan teknologi menuntut SDM berperan dalam integrasi sistem digital, *HR analytics*, dan pengembangan kompetensi digital bagi karyawan.
3. Dinamika tenaga kerja modern: Tenaga kerja multigenerasi dan kebutuhan akan *work-life balance*, fleksibilitas, dan pengembangan karir menuntut SDM untuk mengembangkan strategi yang mendukung keterlibatan dan retensi talenta.

Peran SDM sebagai mitra strategis dapat diimplementasikan melalui beberapa pendekatan:

### **1. *Strategic Workforce Planning***

Perencanaan tenaga kerja strategis (*Strategic Workforce Planning*) merupakan elemen krusial dalam manajemen SDM modern, karena memastikan organisasi memiliki jumlah, jenis, dan kompetensi karyawan yang tepat untuk mencapai tujuan bisnis. Proses ini bukan sekadar perencanaan jangka pendek, tetapi merupakan pendekatan sistematis yang mengintegrasikan kebutuhan bisnis, tren industri, dan dinamika pasar tenaga kerja. Dengan perencanaan yang tepat, organisasi dapat meminimalkan risiko kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, meningkatkan efisiensi operasional, dan memastikan kesiapan menghadapi perubahan teknologi maupun persaingan global (Minbaeva, 2018).

Tahap pertama dalam *Strategic Workforce Planning* adalah analisis kebutuhan kompetensi. Organisasi perlu menilai keterampilan yang dibutuhkan untuk mendukung strategi bisnis, termasuk kompetensi teknis, sosial, dan kognitif. Analisis ini mencakup evaluasi posisi kritis, identifikasi peran yang menentukan keberhasilan organisasi, serta proyeksi kebutuhan tenaga kerja jangka pendek dan panjang. Dengan memahami kebutuhan kompetensi secara mendalam, perusahaan dapat menyusun strategi pengembangan SDM yang tepat sasaran dan relevan dengan prioritas bisnis.

Identifikasi gap kompetensi menjadi langkah penting dalam perencanaan tenaga kerja strategis. Proses ini menilai perbedaan antara kompetensi yang dimiliki karyawan saat ini dan yang dibutuhkan untuk mendukung pertumbuhan organisasi di masa depan. Gap kompetensi dapat muncul akibat perubahan teknologi, tren industri, atau transformasi digital yang mengubah tuntutan pekerjaan. Dengan mengetahui kesenjangan ini, manajemen SDM dapat merancang

intervensi yang tepat, seperti program pelatihan, reskilling, atau upskilling, untuk menutup gap dan meningkatkan kesiapan tenaga kerja.

Pengembangan talenta menjadi fokus utama dalam menutup gap kompetensi. Organisasi modern menerapkan berbagai strategi, termasuk pelatihan formal, mentoring, *job rotation*, dan program pengembangan kepemimpinan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis karyawan, tetapi juga membangun kapabilitas adaptif, kemampuan problem solving, dan kolaborasi lintas fungsi. Dengan demikian, pengembangan talenta yang terencana menjadi mekanisme penting untuk memastikan bahwa karyawan siap menghadapi tantangan bisnis yang kompleks dan dinamis.

*Strategic Workforce Planning* juga memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi kebutuhan masa depan dan mengambil keputusan berbasis data (*Data-driven decision making*). Dengan dukungan *HR Analytics* dan pemetaan kompetensi, organisasi dapat merencanakan perekrutan, retensi, dan pengembangan karyawan secara lebih efektif. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi pengelolaan SDM, tetapi juga memperkuat keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan modal manusia yang optimal, sehingga organisasi siap bersaing di era global yang penuh dinamika dan inovasi.

## 2. *HR Analytics* dan Pengambilan Keputusan Strategis

*HR Analytics* telah menjadi salah satu inovasi terpenting dalam manajemen SDM modern karena memberikan kemampuan untuk menghubungkan data karyawan dengan indikator kinerja bisnis. Dengan menggunakan analisis data, organisasi dapat menilai bagaimana perilaku, keterampilan, dan kontribusi karyawan memengaruhi produktivitas, inovasi, dan kepuasan pelanggan. Hal ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih tepat dan berbasis bukti, menggantikan pendekatan tradisional yang bersifat intuitif atau subjektif (Stone *et al.*, 2015). *HR Analytics* tidak hanya menjadi alat pengukuran, tetapi juga instrumen strategis untuk mengoptimalkan modal manusia dan meningkatkan daya saing organisasi.

Salah satu manfaat utama *HR Analytics* adalah kemampuan untuk mengidentifikasi talenta kunci dalam organisasi. Karyawan yang memiliki kontribusi signifikan terhadap hasil bisnis dapat diidentifikasi melalui pemodelan data, analisis kinerja, dan pengukuran dampak kompetensi. Dengan informasi ini, organisasi dapat merancang strategi

retensi yang tepat, memprioritaskan pengembangan talenta, dan mengalokasikan sumber daya SDM secara efektif untuk mendukung tujuan strategis. Identifikasi talenta kunci juga membantu manajemen memahami siapa yang dapat menjadi calon pemimpin masa depan dan siapa yang memerlukan dukungan tambahan untuk mencapai potensi maksimal.

*HR Analytics* juga memungkinkan pengukuran efektivitas program pengembangan karyawan. Dengan menganalisis data hasil pelatihan, kinerja pasca-pelatihan, dan produktivitas, manajer SDM dapat mengevaluasi sejauh mana program L&D memberikan dampak yang diinginkan. Informasi ini berguna untuk menyesuaikan konten pelatihan, metode penyampaian, dan fokus pengembangan berdasarkan kebutuhan nyata organisasi. Pendekatan berbasis data ini memastikan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan memberikan hasil optimal dan selaras dengan strategi bisnis.

*HR Analytics* mendukung proyeksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Dengan memanfaatkan tren bisnis, teknologi, dan dinamika pasar tenaga kerja, organisasi dapat memperkirakan jumlah, jenis, dan kompetensi karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis. Proyeksi ini juga membantu mengantisipasi perubahan teknologi, kebutuhan kompetensi baru, dan tantangan pasar global, sehingga organisasi dapat menyiapkan program rekrutmen, reskilling, atau upskilling secara tepat waktu.

### **3. Pengembangan Kapasitas Kepemimpinan dan Organisasi**

Pengembangan kapasitas kepemimpinan dan organisasi menjadi aspek penting dalam manajemen SDM modern karena kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang mendukung merupakan kunci keberhasilan strategi bisnis. SDM, sebagai mitra strategis, tidak hanya berfokus pada fungsi administratif, tetapi juga berperan penting dalam menciptakan pemimpin masa depan dan membangun budaya kerja yang adaptif. Kepemimpinan yang kuat mampu menginspirasi tim, mendorong inovasi, dan meningkatkan kolaborasi antar unit organisasi, sementara budaya yang positif memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Salah satu strategi utama adalah pengembangan kepemimpinan yang selaras dengan strategi bisnis. Program ini dirancang untuk membekali calon pemimpin dengan keterampilan teknis, manajerial, dan

interpersonal yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan organisasi. Pendekatan ini meliputi pelatihan formal, mentoring, coaching, serta pengalaman lapangan yang menantang. Tujuan utamanya adalah menciptakan pemimpin yang mampu mengambil keputusan strategis, mengelola tim secara efektif, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang organisasi (Hamel & Zanini, 2020).

Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi menjadi fondasi penting bagi keberhasilan organisasi. Budaya ini mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan, bekerja lintas fungsi, dan mengembangkan solusi kreatif untuk masalah bisnis. Organisasi yang menanamkan budaya pembelajaran berkelanjutan mampu meningkatkan kapabilitas karyawan secara terus-menerus, sehingga tim dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi, persaingan, dan dinamika pasar global.

Sistem penghargaan dan pengakuan juga menjadi komponen penting dalam pengembangan kapasitas kepemimpinan dan budaya organisasi. Pengakuan terhadap prestasi karyawan tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga memperkuat perilaku yang selaras dengan nilai dan tujuan organisasi. Program penghargaan dapat berupa insentif finansial, penghargaan non-finansial, promosi, atau pengakuan publik. Dengan demikian, karyawan merasa dihargai dan ter dorong untuk berkontribusi secara maksimal.

Integrasi pengembangan kepemimpinan dan budaya organisasi memastikan bahwa organisasi tidak hanya memiliki pemimpin yang kompeten, tetapi juga lingkungan kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan adaptasi. Pendekatan ini memperkuat keterkaitan antara strategi bisnis dan pengelolaan SDM, memungkinkan organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan menyiapkan generasi pemimpin berikutnya yang siap menghadapi tantangan masa depan.



## **BAB IV**

# **DIGITALISASI DAN TRANSFORMASI SDM**

Digitalisasi telah menjadi faktor kunci dalam transformasi manajemen SDM modern, yang mendorong efisiensi, akurasi, dan inovasi dalam pengelolaan tenaga kerja. Penggunaan teknologi informasi, seperti *Human Resource Information Systems* (HRIS), e-recruitment, dan digital onboarding, memungkinkan organisasi untuk mengotomatisasi proses administratif sekaligus meningkatkan pengalaman karyawan. Transformasi digital ini tidak hanya mempercepat proses operasional, tetapi juga memberikan data yang dapat dianalisis untuk mendukung pengambilan keputusan strategis berbasis bukti (*Data-driven decision making*).

Implementasi *HR Analytics* dan *big data* memungkinkan organisasi untuk memetakan kinerja, kompetensi, dan kebutuhan pengembangan karyawan secara lebih tepat. Analisis data ini membantu mengidentifikasi talenta potensial, merancang program pengembangan yang efektif, serta meramalkan risiko terkait retensi dan produktivitas. Pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI) dalam pengambilan keputusan SDM juga semakin meningkat, mulai dari penyaringan kandidat hingga prediksi kebutuhan pelatihan, sehingga HR dapat berfokus pada peran strategisnya sebagai mitra bisnis.

### **A. HR Digital dan Penggunaan Teknologi Informasi**

Perkembangan teknologi informasi dan digitalisasi telah mengubah cara organisasi mengelola Sumber Daya Manusia (SDM). Konsep HR digital menekankan penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan nilai strategis fungsi SDM. Transformasi digital tidak hanya mengotomatisasi proses administratif, tetapi juga mengubah cara SDM berinteraksi dengan karyawan,

manajemen, dan stakeholder eksternal, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data (Stone *et al.*, 2015).

HR digital atau digital HR mengacu pada penggunaan teknologi informasi untuk mendukung semua aspek manajemen SDM, termasuk rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, pengembangan talenta, dan analisis SDM (Marler & Parry, 2016). Digitalisasi memungkinkan SDM bertransformasi dari fungsi administratif menjadi mitra strategis yang berbasis data, meningkatkan kemampuan organisasi dalam merespons dinamika pasar dan perubahan teknologi.

Beberapa fungsi utama HR digital meliputi:

1. *Automasi Proses Administratif – Otomatisasi penggajian, absensi, dan manajemen cuti menggunakan sistem HRIS (Human Resource Information System).*
2. Rekrutmen Digital dan *Employer Branding* – Penggunaan platform online, media sosial, dan algoritma pencocokan kandidat untuk menemukan talenta terbaik.
3. Pelatihan dan Pengembangan Digital – *E-learning, platform microlearning*, dan simulasi berbasis teknologi untuk meningkatkan kompetensi karyawan.
4. Manajemen Kinerja Berbasis Data – Penilaian kinerja berbasis metrik yang diukur secara *real-time*, mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti.
5. Analitik SDM (*People Analytics*) – Analisis data karyawan untuk memprediksi retensi, engagement, dan kinerja talenta kunci.

Digitalisasi HR tidak sekadar efisiensi operasional, tetapi memperkuat peran SDM sebagai mitra strategis. Data yang dihasilkan melalui sistem HR digital memungkinkan organisasi untuk:

1. Menyesuaikan strategi SDM dengan tujuan bisnis – *HR Analytics* membantu mengidentifikasi kompetensi kritis, memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja, dan merancang program pengembangan talenta.
2. Meningkatkan keterlibatan dan pengalaman karyawan – Platform digital memungkinkan komunikasi dua arah, pelacakan kemajuan karir, dan personalisasi program pengembangan.
3. Mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti – Data kinerja dan kompetensi digunakan untuk memandu strategi rekrutmen, promosi, dan pengembangan kepemimpinan.

Berbagai teknologi mendukung digitalisasi SDM, antara lain:

## **1. Human Resource Information System (HRIS)**

*Human Resource Information System* (HRIS) merupakan inovasi penting dalam manajemen SDM modern yang memungkinkan organisasi mengelola data karyawan secara terintegrasi dan efisien. Sistem ini menggabungkan berbagai fungsi manajemen SDM, termasuk administrasi personalia, absensi, penggajian, dan pengelolaan tunjangan. Dengan HRIS, proses administratif yang sebelumnya memakan waktu dan rawan kesalahan dapat disederhanakan, sehingga departemen SDM dapat fokus pada aktivitas strategis seperti pengembangan talenta dan perencanaan tenaga kerja (Stone *et al.*, 2015).

HRIS juga mendukung pelacakan pengembangan kompetensi dan pelatihan karyawan. Sistem ini memungkinkan manajer SDM untuk memonitor pelatihan yang telah diikuti, mengevaluasi efektivitas program pengembangan, dan merencanakan program learning & development yang sesuai dengan kebutuhan individu maupun organisasi. Dengan informasi yang terintegrasi dan *real-time*, organisasi dapat memastikan bahwa kompetensi karyawan terus berkembang sesuai tuntutan bisnis dan teknologi, sehingga mendukung keunggulan kompetitif.

## **2. People Analytics / HR Analytics**

*People Analytics* atau *HR Analytics* merupakan pendekatan modern dalam manajemen SDM yang memanfaatkan data untuk mengukur, menganalisis, dan memprediksi kinerja karyawan serta tren tenaga kerja. Dengan *HR Analytics*, organisasi tidak lagi mengandalkan intuisi semata dalam pengambilan keputusan SDM, melainkan menggunakan bukti berbasis data untuk merancang strategi yang lebih tepat. Informasi ini memungkinkan manajer SDM untuk memahami perilaku karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, dan mengambil tindakan proaktif untuk meningkatkan kinerja individu maupun tim.

Salah satu aplikasi penting *HR Analytics* adalah prediksi turnover dan retensi karyawan. Dengan menganalisis pola absensi, produktivitas, dan kepuasan kerja, organisasi dapat mengidentifikasi karyawan yang berisiko meninggalkan perusahaan dan merancang strategi retensi yang efektif. Selain itu, *HR Analytics* juga membantu organisasi dalam analisis keterampilan yang dibutuhkan untuk mendukung strategi bisnis,

sehingga perencanaan pelatihan dan pengembangan talenta menjadi lebih terarah dan efisien (Minbaeva, 2018).

### **3. Platform Pembelajaran Digital**

Platform pembelajaran digital telah menjadi komponen penting dalam pengembangan kompetensi karyawan di era modern. Teknologi seperti e-learning, microlearning, dan simulasi berbasis VR/AR memungkinkan organisasi menyediakan pelatihan yang fleksibel, interaktif, dan menarik, yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja oleh karyawan (Noe *et al.*, 2020). Pendekatan ini mendukung pembelajaran berkelanjutan dan adaptif, sehingga karyawan dapat mengembangkan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan bisnis yang terus berubah.

Platform digital memungkinkan personalisasi materi pembelajaran sesuai dengan profil, peran, dan tingkat kompetensi masing-masing karyawan. Sistem *Learning Management System* (LMS) memfasilitasi pembuatan jalur pembelajaran yang terstruktur, memonitor progres peserta, dan menyesuaikan materi dengan capaian pembelajaran sebelumnya. Dengan cara ini, organisasi dapat memastikan efektivitas pelatihan sekaligus mengoptimalkan penggunaan sumber daya dalam pengembangan SDM.

### **4. Rekrutmen Digital dan *Employer Branding***

Rekrutmen digital telah merevolusi cara organisasi menarik dan memilih kandidat yang tepat di era modern. Pemanfaatan teknologi seperti *artificial intelligence* (AI) dan algoritma canggih memungkinkan proses penyaringan kandidat menjadi lebih efisien dan objektif. Sistem ini dapat menilai kecocokan kompetensi, pengalaman, dan nilai-nilai kandidat dengan budaya organisasi, sehingga meminimalkan risiko kesalahan seleksi dan meningkatkan kualitas rekrutmen (Stone *et al.*, 2015). Dengan otomatisasi proses awal, tim SDM dapat lebih fokus pada interaksi strategis, seperti wawancara mendalam dan pengembangan kandidat berpotensi tinggi.

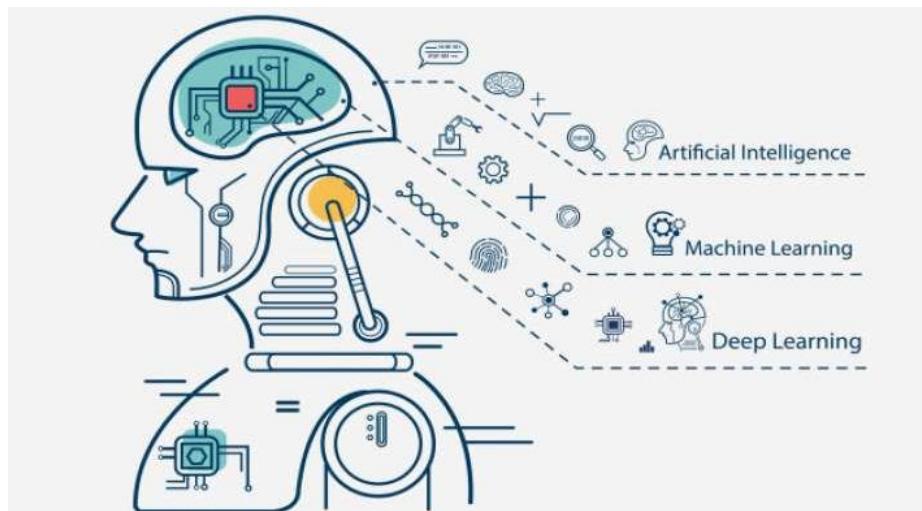
Rekrutmen digital juga mendukung *employer branding*, yang merupakan strategi penting untuk menarik talenta terbaik. Media sosial, platform profesional seperti LinkedIn, serta kampanye digital kreatif memungkinkan organisasi menampilkan budaya kerja, nilai-nilai, dan peluang pengembangan karir secara luas. *Employer branding* yang kuat meningkatkan citra perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik,

kompetitif, dan inklusif, sehingga memudahkan organisasi menarik talenta global yang sesuai dengan kebutuhan bisnis.

## 5. Chatbot dan Automasi HR

Chatbot dan automasi HR telah menjadi inovasi penting dalam manajemen SDM modern, menghadirkan efisiensi dan pengalaman karyawan yang lebih baik. Chatbot HR memungkinkan karyawan mengakses informasi terkait kebijakan perusahaan, prosedur cuti, tunjangan, atau pertanyaan umum lainnya secara instan, kapan pun dibutuhkan. Sistem ini memanfaatkan teknologi kecerdasan buatan (AI) untuk memberikan jawaban yang cepat, konsisten, dan personal, sehingga meningkatkan kepuasan karyawan sekaligus mengurangi waktu tunggu dalam pelayanan administrasi (Marler & Parry, 2016).

Gambar 3. Kecerdasan Buatan



Sumber: *Codepolitan*

Automasi HR juga mengurangi beban kerja administratif tim SDM. Proses rutin seperti pengajuan cuti, pengelolaan absensi, dan pelacakan dokumen karyawan dapat ditangani secara otomatis oleh sistem, mengurangi risiko kesalahan manusia dan meningkatkan akurasi data. Dengan demikian, tim SDM memiliki lebih banyak waktu dan energi untuk fokus pada peran strategis, seperti pengembangan talenta, manajemen kinerja, dan inisiatif transformasi organisasi.

## B. E-Recruitment dan Digital Onboarding

Digitalisasi SDM telah mengubah proses rekrutmen dan orientasi karyawan. Konsep e-recruitment dan digital onboarding menekankan penggunaan teknologi untuk mempercepat, mengefisiensikan, dan meningkatkan kualitas proses pengelolaan talenta. Transformasi ini tidak hanya berfokus pada administrasi, tetapi juga pada pengalaman kandidat dan karyawan baru, serta integrasi dengan strategi bisnis organisasi (Marler & Parry, 2016).

### 1. Konsep E-Recruitment

E-recruitment adalah penggunaan teknologi informasi dan platform digital untuk menarik, menyeleksi, dan merekrut kandidat secara efektif dan efisien. Sistem ini mengubah cara organisasi menemukan talenta dari proses tradisional yang bersifat manual menjadi proses digital yang cepat, terukur, dan berbasis data (Sharma & Kumar, 2022). Fungsi dan manfaat E-Recruitment:

- a. Efisiensi proses rekrutmen – Mengurangi waktu dan biaya yang diperlukan untuk mempublikasikan lowongan, menyeleksi CV, dan mengatur wawancara.
  - b. Akses ke kandidat global – Platform digital memungkinkan organisasi menjangkau talenta dari berbagai lokasi dan latar belakang, mendukung strategi global dan inklusif.
  - c. Peningkatan kualitas kandidat – Algoritma pencocokan dan analitik memungkinkan seleksi kandidat yang sesuai kompetensi dan budaya organisasi.
  - d. *Employer branding* – Media sosial dan portal rekrutmen membentuk citra positif organisasi, menarik talenta berkualitas.
- Beberapa teknologi kunci dalam e-recruitment meliputi:
- 1) *Applicant Tracking System* (ATS) – Sistem ini menyimpan, mengelola, dan memfilter aplikasi kandidat secara otomatis. ATS memungkinkan HR menilai kesesuaian kandidat berdasarkan kriteria yang ditentukan.
  - 2) AI dan *Machine Learning* – Digunakan untuk memprediksi kesesuaian kandidat, menganalisis tren perekrutan, dan menyarankan kandidat yang paling relevan.
  - 3) Portal karir dan media sosial – LinkedIn, Glassdoor, dan platform lainnya digunakan untuk mengumumkan

lowongan, membangun brand perusahaan, dan menjangkau kandidat potensial.

- 4) Video interview dan assessment digital – Mempercepat seleksi awal, memungkinkan evaluasi kompetensi dan perilaku dari jarak jauh.

## 2. Digital Onboarding

Digital onboarding adalah proses orientasi dan integrasi karyawan baru menggunakan teknologi, menggantikan metode tradisional yang bersifat tatap muka dan manual. Tujuan utama digital onboarding adalah mempercepat adaptasi karyawan baru, meningkatkan pengalaman awal, dan memastikan pemahaman terhadap budaya dan tujuan organisasi (Bauer, 2010). Komponen digital onboarding antara lain:

- a. Pengenalan perusahaan dan budaya organisasi – Modul interaktif memperkenalkan sejarah, misi, visi, dan nilai-nilai perusahaan.
- b. Orientasi kebijakan dan prosedur – Karyawan baru mengakses panduan kebijakan, peraturan, dan prosedur melalui portal digital.
- c. Pelatihan berbasis e-learning – Materi pelatihan dapat diakses secara mandiri, memudahkan adaptasi terhadap peran baru.
- d. Pengawasan dan umpan balik digital – Sistem memungkinkan manajer memantau progres onboarding dan memberikan umpan balik secara *real-time*.

## 3. Integrasi E-Recruitment dan Digital Onboarding

Integrasi e-recruitment dan digital onboarding memungkinkan organisasi untuk membangun pipeline talenta yang efisien dan berkelanjutan. Kandidat yang direkrut melalui platform digital dapat langsung diintegrasikan ke program onboarding digital, mempercepat adaptasi dan kontribusi terhadap organisasi. Beberapa strategi integrasi meliputi:

- a. Automasi Alur Rekrutmen ke Onboarding

Integrasi e-recruitment dan digital onboarding menjadi elemen penting dalam transformasi digital manajemen SDM modern. Salah satu keuntungan utama integrasi ini adalah otomatisasi alur dari rekrutmen hingga onboarding, di mana data kandidat yang diperoleh melalui *Applicant Tracking System* (ATS) dapat langsung dipindahkan ke sistem onboarding. Hal ini

memungkinkan proses administrasi menjadi lebih efisien, meminimalkan kesalahan input data, dan mempercepat adaptasi karyawan baru ke organisasi.

Dengan data kandidat yang terintegrasi, tim SDM dapat mengurangi beban kerja administratif yang sebelumnya memakan waktu dan rawan kesalahan. Informasi seperti riwayat pekerjaan, kompetensi, dan dokumen pendukung dapat secara otomatis diakses untuk kebutuhan onboarding, sehingga memastikan karyawan baru menerima pengalaman yang konsisten dan mulus sejak hari pertama. Pendekatan ini juga memungkinkan manajemen SDM fokus pada aspek strategis, termasuk orientasi budaya organisasi, penyesuaian peran, dan pengembangan awal keterampilan yang relevan.

b. *Personalized Onboarding*

*Personalized onboarding* merupakan inovasi penting dalam manajemen SDM digital yang menekankan penyesuaian pengalaman onboarding sesuai dengan profil kandidat dan peran pekerjaan. Daripada menggunakan modul standar yang sama untuk semua karyawan baru, sistem onboarding digital memungkinkan pembuatan jalur pembelajaran dan orientasi yang spesifik, mencakup kompetensi yang relevan, tugas awal, dan informasi budaya organisasi yang sesuai dengan posisi masing-masing individu. Pendekatan ini meningkatkan relevansi materi, mempercepat adaptasi karyawan, dan mendukung kesiapannya untuk berkontribusi secara efektif sejak hari pertama.

Personalisasi juga berdampak positif pada engagement dan kepuasan karyawan. Dengan modul yang dirancang khusus untuk kebutuhan individu, karyawan merasa diperhatikan dan dihargai, sehingga meningkatkan motivasi dan komitmen terhadap organisasi. Personalisasi ini juga memungkinkan manajer dan tim SDM untuk melacak kemajuan setiap karyawan baru, mengidentifikasi area yang memerlukan dukungan tambahan, dan memberikan feedback yang lebih tepat sasaran.

c. *Feedback Loop Digital*

*Feedback loop digital* dalam proses e-recruitment dan digital onboarding menjadi mekanisme penting untuk meningkatkan kualitas pengalaman karyawan baru dan efektivitas manajemen SDM. Sistem digital memungkinkan pengumpulan umpan balik

secara *real-time* dari karyawan baru terkait setiap tahap onboarding, termasuk kejelasan instruksi, relevansi materi, dan kenyamanan akses platform. Informasi ini memberikan wawasan yang berharga bagi tim SDM untuk mengevaluasi dan menyesuaikan proses rekrutmen serta modul orientasi agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan.

Penggunaan feedback loop digital tidak hanya bersifat evaluatif, tetapi juga proaktif. Data yang dikumpulkan dapat dianalisis untuk mengidentifikasi pola atau kesenjangan dalam pengalaman onboarding, misalnya bagian yang sering membingungkan atau tahap yang membutuhkan waktu lebih lama dari yang diharapkan. Dengan demikian, organisasi dapat membuat penyesuaian berkelanjutan, meningkatkan efisiensi proses, serta memastikan onboarding lebih cepat dan efektif bagi karyawan baru.

## C. HR Analytics dan Big Data

Perkembangan teknologi digital telah membawa era baru dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), yaitu *HR Analytics* dan penggunaan *big data*. *HR Analytics* adalah praktik menggunakan data karyawan untuk mengukur, menganalisis, dan memprediksi kinerja, keterlibatan, dan retensi karyawan, sedangkan *big data* memungkinkan pengelolaan volume data besar dan kompleks yang tidak dapat diolah secara konvensional (Minbaeva, 2018). *HR Analytics* dan *Big Data* tidak hanya mendukung efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat peran SDM sebagai mitra strategis bisnis, karena keputusan berbasis data meningkatkan kualitas strategi pengembangan SDM dan kontribusinya terhadap tujuan organisasi.

### 1. Konsep *HR Analytics*

*HR Analytics* (atau *People Analytics*) adalah penggunaan metode kuantitatif dan kualitatif untuk menganalisis data SDM dengan tujuan:

- a. Mengoptimalkan produktivitas karyawan
- b. Memprediksi kebutuhan tenaga kerja dan turnover
- c. Mendukung keputusan strategis terkait talenta dan organisasi.

*HR Analytics* dapat dibagi menjadi tiga kategori utama:

- 1) *Descriptive Analytics*: Menggambarkan apa yang terjadi dalam organisasi, misalnya: tingkat turnover, tingkat absensi, atau distribusi kinerja karyawan.
- 2) *Predictive Analytics*: Menggunakan model statistik dan algoritma untuk memprediksi perilaku karyawan di masa depan, seperti risiko turnover atau keberhasilan promosi.
- 3) *Prescriptive Analytics*: Memberikan rekomendasi tindakan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan atau organisasi berdasarkan data yang dianalisis.

## 2. ***Big Data* dalam HR**

*Big Data* dalam konteks HR mengacu pada volume, variasi, dan kecepatan data yang dihasilkan dari berbagai sumber, termasuk:

- a. Data internal karyawan – Informasi absensi, kinerja, kompetensi, pelatihan, dan interaksi internal.
- b. Data eksternal – Tren pasar tenaga kerja, benchmark industri, media sosial, dan review karyawan.
- c. Data sensor dan IoT – Misalnya, perangkat wearable yang mengukur kesehatan atau produktivitas karyawan.

*Big Data* memungkinkan HR untuk:

- 1) Mengidentifikasi pola dan tren yang tersembunyi.
- 2) Mengukur dampak program SDM terhadap kinerja organisasi.
- 3) Menyusun strategi pengembangan talenta berbasis bukti.

## 3. **Aplikasi *HR Analytics* dan *Big Data***

- a. Prediksi Retensi dan Turnover

*HR Analytics* dan *big data* telah menjadi alat penting dalam manajemen SDM modern, khususnya dalam memprediksi retensi dan turnover karyawan. Dengan memanfaatkan data historis, organisasi dapat menganalisis pola perilaku karyawan, termasuk kinerja, kepuasan kerja, keterlibatan, dan faktor eksternal seperti kondisi pasar tenaga kerja. Analisis ini membantu mengidentifikasi karyawan yang berisiko meninggalkan organisasi sehingga intervensi dapat dilakukan lebih awal (Sharma & Kumar, 2022). Pendekatan berbasis data ini menggantikan metode prediksi tradisional yang lebih bersifat

intuisi, sehingga keputusan terkait retensi menjadi lebih tepat sasaran dan berbasis bukti.

b. Manajemen Talenta dan Pengembangan Kompetensi

*HR Analytics* dan *big data* telah mengubah cara organisasi mengelola talenta dan mengembangkan kompetensi karyawan. Dengan menganalisis data kinerja, keterampilan, pengalaman, dan preferensi individu, organisasi dapat mengidentifikasi talenta kunci yang memiliki potensi strategis untuk pertumbuhan dan inovasi. Informasi ini memungkinkan SDM merancang program pengembangan yang lebih tepat sasaran, seperti pelatihan, mentoring, coaching, dan rotasi pekerjaan, yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik setiap karyawan (Minbaeva, 2018). Pendekatan berbasis data ini meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi dan mempercepat adaptasi karyawan terhadap perubahan teknologi dan tuntutan bisnis.

c. Optimisasi Kinerja Karyawan

*HR Analytics* dan *big data* berperan penting dalam mengoptimalkan kinerja karyawan di era modern. Dengan kemampuan pemantauan *real-time*, manajer dapat memperoleh wawasan mendalam tentang produktivitas individu maupun tim berdasarkan proyek, divisi, atau fungsi tertentu. Data ini memungkinkan identifikasi area yang memerlukan intervensi, pelatihan tambahan, atau redistribusi tugas untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional (Marler & Parry, 2016).

d. Rekrutmen Berbasis Data

Rekrutmen berbasis data memanfaatkan *HR Analytics* dan *big data* untuk meningkatkan akurasi dan efisiensi proses perekrutan. Dengan menganalisis CV, profil media sosial, hasil tes psikometri, dan data historis karyawan sukses, organisasi dapat mengidentifikasi kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan posisi dan budaya perusahaan. Pendekatan ini tidak hanya mengurangi bias subjektif, tetapi juga memungkinkan prediksi potensi jangka panjang calon karyawan (Stone *et al.*, 2015).

e. Pengalaman Karyawan (*Employee Experience*)

Penggunaan *HR Analytics* dan *big data* dalam konteks pengalaman karyawan (*Employee Experience*) memungkinkan organisasi untuk memahami kebutuhan, preferensi, dan tantangan yang dihadapi karyawan secara lebih mendalam.

Dengan menganalisis data seperti pola cuti, absensi, tingkat keterlibatan, dan hasil survei kepuasan, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan dan merancang program yang mendukung kesejahteraan fisik, mental, dan emosional karyawan (Ballard & Grawitch, 2017). Pendekatan ini memastikan keputusan HR berbasis bukti dan relevan dengan kebutuhan individu maupun tim.

#### **D. *Artificial Intelligence* (AI) dalam Pengambilan Keputusan SDM**

Perkembangan *Artificial Intelligence* (AI) telah menjadi kekuatan transformasional dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). AI memanfaatkan algoritma, *machine learning*, dan pemrosesan data untuk mendukung pengambilan keputusan SDM yang lebih cepat, akurat, dan berbasis bukti. Transformasi ini memungkinkan SDM berperan sebagai mitra strategis bisnis, bukan hanya fungsi administratif. AI di SDM mencakup berbagai aplikasi, termasuk rekrutmen, penilaian kinerja, perencanaan tenaga kerja, pengembangan talenta, dan *Employee Experience*, yang semuanya dirancang untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas keputusan manajemen (Davenport *et al.*, 2020).

*Artificial Intelligence* (AI) adalah teknologi yang memungkinkan sistem komputer untuk meniru kemampuan manusia, seperti pengambilan keputusan, analisis data, dan pembelajaran dari pengalaman. Dalam konteks SDM, AI digunakan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan data karyawan untuk menghasilkan wawasan yang dapat ditindaklanjuti (Huang & Rust, 2021). Fungsi utama AI dalam SDM:

1. Automasi proses administratif – AI memproses data karyawan, penggajian, dan absensi secara otomatis, mengurangi kesalahan dan waktu manual.
2. Rekrutmen berbasis AI – Sistem AI menyaring CV, menilai kompetensi kandidat, dan memprediksi kesesuaian kandidat dengan budaya organisasi.
3. Manajemen kinerja prediktif – AI menganalisis kinerja karyawan, memprediksi potensi promosi, dan mengidentifikasi talenta berisiko tinggi untuk turnover.

4. Pengembangan talenta personalisasi – Algoritma AI merekomendasikan program pelatihan dan jalur karir sesuai profil, kebutuhan, dan tujuan organisasi.
5. *Employee Experience* dan engagement – Chatbot dan sistem AI memfasilitasi komunikasi karyawan, menjawab pertanyaan, dan mengumpulkan feedback secara *real-time*.

## 1. AI dalam Rekrutmen dan Seleksi

Penggunaan *Artificial Intelligence* (AI) dalam rekrutmen dan seleksi telah mengubah cara organisasi menemukan dan menilai talenta. Salah satu aplikasi utama AI adalah automasi penyaringan CV, di mana sistem menilai pengalaman kerja, keterampilan, dan kesesuaian kandidat dengan deskripsi pekerjaan secara cepat dan akurat. Pendekatan ini mengurangi beban administratif tim HR, mempercepat proses seleksi awal, dan meminimalkan risiko bias manusia dalam penilaian kandidat (Stone *et al.*, 2015). Dengan demikian, perusahaan dapat menargetkan kandidat yang paling relevan untuk tahap wawancara lebih lanjut.

AI juga digunakan untuk memprediksi keberhasilan kandidat dalam jangka panjang. Model machine learning menganalisis data historis, termasuk kinerja karyawan sebelumnya, tingkat retensi, dan pola perilaku, untuk memperkirakan potensi kinerja dan adaptasi calon karyawan terhadap budaya organisasi. Hal ini membantu HR membuat keputusan yang lebih strategis dan berbasis data, serta memprioritaskan kandidat yang memiliki probabilitas sukses lebih tinggi di posisi yang dibutuhkan.

Wawancara berbasis AI menjadi inovasi tambahan, di mana sistem menganalisis video interview untuk menilai ekspresi wajah, intonasi, dan jawaban kandidat. Analisis ini memberikan wawasan tentang soft skills, motivasi, dan kecocokan budaya, yang sulit diukur melalui metode tradisional. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat menilai kandidat secara lebih objektif dan konsisten (Davenport *et al.*, 2020).

## 2. AI dalam Manajemen Kinerja

Penerapan *Artificial Intelligence* (AI) dalam manajemen kinerja membawa perubahan signifikan dalam cara organisasi mengevaluasi dan meningkatkan produktivitas karyawan. Salah satu fungsi utama AI adalah analisis produktivitas secara *real-time*, di mana algoritma

memantau output individu, kinerja tim, dan kontribusi terhadap proyek. Dengan data ini, manajer dapat memperoleh gambaran yang lebih akurat mengenai kinerja karyawan, mendeteksi hambatan, dan mengidentifikasi area yang memerlukan dukungan atau pelatihan tambahan. Pendekatan berbasis data ini menggantikan metode evaluasi tradisional yang bersifat subjektif dan kadang tidak konsisten, sehingga meningkatkan efektivitas manajemen kinerja (Minbaeva, 2018).

AI memungkinkan prediksi jalur karir dan promosi karyawan. Sistem menganalisis kompetensi, pengalaman, hasil penilaian sebelumnya, dan potensi individu untuk memberikan rekomendasi terkait promosi, rotasi pekerjaan, atau pengembangan kompetensi lebih lanjut. Dengan demikian, organisasi dapat mengoptimalkan penempatan talenta, meningkatkan motivasi, dan menyiapkan pemimpin masa depan secara lebih strategis. Keputusan berbasis AI ini membantu mengurangi bias subjektif yang mungkin muncul dalam penilaian manusia dan mendukung perencanaan sukses yang lebih tepat.

AI juga berperan dalam deteksi risiko turnover. Dengan memanfaatkan data historis, survei kepuasan, dan indikator keterlibatan, sistem dapat memprediksi karyawan yang berpotensi meninggalkan organisasi. Informasi ini memungkinkan HR untuk mengambil tindakan proaktif, seperti menawarkan pengembangan karir, penyesuaian kompensasi, atau program retensi lainnya. Strategi ini tidak hanya membantu mempertahankan talenta kunci tetapi juga menurunkan biaya terkait rekrutmen dan onboarding karyawan baru.

### 3. AI untuk Pengembangan Talenta dan Pembelajaran

Penerapan *Artificial Intelligence* (AI) dalam pengembangan talenta dan pembelajaran telah merevolusi cara organisasi membangun kapasitas karyawan. Salah satu kontribusi utama AI adalah kemampuan memberikan rekomendasi pelatihan yang dipersonalisasi. Dengan menganalisis data kinerja, kompetensi, dan kebutuhan karir individu, sistem AI dapat menyarankan modul pelatihan yang paling relevan bagi setiap karyawan. Pendekatan ini meningkatkan efektivitas pembelajaran, mengurangi waktu yang terbuang pada materi yang tidak relevan, dan memastikan bahwa pengembangan talenta selaras dengan tujuan organisasi (Noe *et al.*, 2020).

AI memungkinkan penerapan adaptive learning dalam platform e-learning. Konten, kecepatan, dan metode pengajaran dapat disesuaikan

secara otomatis berdasarkan respons, kemampuan, dan tingkat kemajuan karyawan. Sistem ini tidak hanya mendukung pembelajaran mandiri, tetapi juga memastikan bahwa setiap karyawan menerima pengalaman belajar yang sesuai dengan gaya belajar dan kebutuhan kompetensi masing-masing. Hasilnya, proses pembelajaran menjadi lebih interaktif, responsif, dan mampu mendorong peningkatan kemampuan secara optimal.

AI juga berperan dalam pengukuran efektivitas program pembelajaran. Melalui analitik data, HR dapat memantau progres karyawan, tingkat keterlibatan, dan hasil belajar yang dicapai. Informasi ini digunakan untuk mengevaluasi efektivitas modul pelatihan, mengidentifikasi kelemahan dalam desain program, serta menyesuaikan konten dan metode agar lebih sesuai dengan kebutuhan peserta. Pendekatan berbasis bukti ini memastikan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan talenta memberikan hasil yang maksimal dan terukur (Marler & Parry, 2016).

#### 4. AI dalam *Employee Experience* dan *Engagement*

Penerapan *Artificial Intelligence* (AI) dalam pengalaman dan keterlibatan karyawan (*Employee Experience and Engagement*) telah menghadirkan dimensi baru dalam manajemen SDM modern. Salah satu peran AI yang paling signifikan adalah melalui chatbot dan asisten virtual. Sistem ini mampu memberikan informasi secara cepat, memproses permintaan HR, serta menjawab pertanyaan karyawan secara otomatis, baik terkait cuti, tunjangan, kebijakan perusahaan, maupun prosedur internal. Dengan respons yang instan dan akurat, chatbot tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional SDM, tetapi juga memperkaya pengalaman karyawan dengan layanan yang responsif dan personal (Davenport *et al.*, 2020).

AI memungkinkan analitik engagement yang lebih mendalam. Melalui survei digital, analisis interaksi sistem, dan pengumpulan data dari berbagai platform, organisasi dapat mengukur kepuasan, keterlibatan, dan motivasi karyawan secara *real-time*. Informasi ini membantu manajer untuk memahami tren keterlibatan, mendeteksi potensi risiko disengagement, dan merancang intervensi yang tepat. Dengan demikian, keputusan terkait pengembangan karyawan dan program keterlibatan menjadi lebih objektif dan berbasis bukti.

Personalisasi interaksi juga menjadi salah satu keunggulan AI dalam meningkatkan *Employee Experience*. Sistem AI mampu menyesuaikan komunikasi, rekomendasi pengembangan, serta penghargaan dan insentif berdasarkan profil, preferensi, dan kinerja individu. Karyawan merasa lebih diperhatikan dan dihargai, karena setiap interaksi dan dukungan sesuai dengan kebutuhan spesifik. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat loyalitas dan keterikatan emosional terhadap organisasi.

# **BAB V**

## **TALENT MANAGEMENT DI ERA MODERN**

---

*Talent management* menjadi fokus utama dalam manajemen SDM modern karena keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik. Identifikasi talenta strategis dilakukan melalui proses perekrutan berbasis kompetensi, penilaian kinerja, dan analisis potensi karyawan. Selain itu, pengembangan talenta dilakukan melalui program pelatihan, mentoring, coaching, dan pengembangan karier yang selaras dengan kebutuhan bisnis dan aspirasi individu. Strategi ini memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang mampu mendorong inovasi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif.

Retensi karyawan berprestasi menjadi tantangan penting dalam era modern. Organisasi perlu menerapkan kebijakan penghargaan, pengakuan prestasi, kompensasi yang adil, serta peluang pengembangan karier yang jelas. *Employer branding* yang kuat juga berperan penting dalam menarik talenta terbaik dan meningkatkan loyalitas karyawan. Perusahaan yang berhasil memadukan manajemen talenta dengan strategi bisnis secara efektif dapat mengurangi risiko kehilangan karyawan kunci dan mempertahankan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

### **A. Identifikasi dan Pengembangan Talenta**

Era modern menuntut organisasi untuk memiliki strategi *talent management* yang adaptif, berbasis data, dan selaras dengan tujuan bisnis. *Talent management* melibatkan proses identifikasi, pengembangan, retensi, dan pengelolaan talenta kunci untuk memastikan keberlanjutan kompetensi dan daya saing organisasi (Tarique & Schuler, 2012).

## 1. Identifikasi Talenta

Identifikasi talenta adalah proses sistematis untuk mengenali individu yang memiliki potensi tinggi dan kompetensi kritis yang dapat mendukung pertumbuhan organisasi (Collings *et al.*, 2015). Identifikasi ini bukan hanya untuk posisi eksekutif, tetapi mencakup seluruh spektrum peran strategis yang memerlukan kemampuan khusus. Talenta kunci biasanya memiliki beberapa karakteristik berikut:

- a. Kemampuan kognitif dan analitis tinggi – Talenta dapat memahami informasi kompleks, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan strategis.
- b. Keterampilan teknis dan kompetensi profesional – Menguasai kompetensi inti yang relevan dengan peran dan industri.
- c. Potensi kepemimpinan – Memiliki kemampuan memimpin tim, memotivasi, dan mempengaruhi perubahan organisasi.
- d. Adaptabilitas dan *learning agility* – Cepat beradaptasi dengan perubahan teknologi dan lingkungan kerja baru.
- e. Komitmen terhadap organisasi – Memiliki motivasi tinggi untuk berkontribusi terhadap tujuan organisasi dan budaya perusahaan.

Identifikasi talenta dapat berasal dari:

- 1) Penilaian kinerja historis – Analisis pencapaian kerja, KPI, dan feedback manajer.
- 2) Assessment center dan psikometrik – Evaluasi kompetensi, soft skills, dan potensi kepemimpinan.
- 3) *HR Analytics* dan *Big Data* – Penggunaan data karyawan untuk memprediksi performa dan potensi masa depan.
- 4) Self-assessment dan aspirasi karir – Menggabungkan motivasi, minat, dan tujuan individu dengan kebutuhan organisasi.

Proses identifikasi talenta modern biasanya mengikuti beberapa langkah strategis:

- a. Mapping Kompetensi dan Kebutuhan Organisasi

Identifikasi talenta dimulai dengan pemetaan kompetensi dan kebutuhan organisasi, yang menjadi langkah strategis dalam manajemen talenta modern. Proses ini melibatkan analisis mendalam terhadap peran kritis dalam organisasi serta keterampilan dan kapabilitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis. Dengan memahami gap antara kompetensi yang tersedia dan yang dibutuhkan, organisasi dapat merancang

strategi pengembangan talenta yang tepat, termasuk program pelatihan, mentoring, dan perencanaan karir. Pemetaan kompetensi ini tidak hanya mencakup keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan sosial, kepemimpinan, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja (Collings & Mellahi, 2009).

b. Evaluasi Kinerja dan Potensi

Evaluasi kinerja dan potensi menjadi langkah krusial dalam proses identifikasi talenta. Organisasi modern tidak hanya menilai prestasi masa lalu karyawan melalui penilaian kinerja rutin, tetapi juga memproyeksikan potensinya untuk kontribusi di masa depan. Pendekatan ini menggabungkan data historis, seperti pencapaian target, keterampilan, dan perilaku kerja, dengan indikator prediktif yang dapat menunjukkan kemampuan adaptasi, kepemimpinan, dan kapasitas belajar karyawan. Dengan demikian, organisasi mampu membedakan antara karyawan yang berkinerja baik saat ini dan yang memiliki potensi untuk menduduki posisi strategis di masa depan.

c. Penggunaan *HR Analytics*

Penggunaan *HR Analytics* menjadi alat strategis dalam identifikasi talenta di organisasi modern. Dengan memanfaatkan algoritma dan data karyawan, *HR Analytics* mampu menganalisis tren kinerja individu maupun tim, mengidentifikasi pola keterlibatan, dan mengevaluasi kontribusi terhadap tujuan bisnis (Stone *et al.*, 2015). Data historis yang dikombinasikan dengan prediksi berbasis algoritma memungkinkan manajemen SDM untuk mengidentifikasi karyawan dengan potensi tinggi, sekaligus mendeteksi risiko penurunan kinerja atau turnover. Dengan pendekatan ini, keputusan terkait pengembangan talenta menjadi lebih objektif, tepat sasaran, dan berbasis bukti.

d. Identifikasi Jalur Pengembangan Karir

Identifikasi jalur pengembangan karir merupakan langkah strategis dalam manajemen talenta, yang bertujuan untuk menyelaraskan aspirasi individu dengan kebutuhan organisasi. Dengan memetakan jalur karir, organisasi dapat menyiapkan karyawan untuk peran yang lebih tinggi atau kritis di masa depan, sekaligus memastikan kontinuitas kepemimpinan dan kapasitas operasional. Proses ini melibatkan analisis kompetensi saat ini, potensi pertumbuhan, serta minat dan tujuan karir individu,

sehingga pengembangan yang dirancang lebih relevan dan efektif.

e. Penentuan Prioritas Talenta

Penentuan prioritas talenta adalah langkah penting dalam manajemen SDM strategis untuk memastikan sumber daya manusia yang paling berpotensi mendapatkan perhatian maksimal dari organisasi. Proses ini menekankan identifikasi individu yang memiliki kemampuan, kompetensi, dan potensi tinggi untuk memengaruhi pencapaian tujuan bisnis jangka panjang. Dengan menetapkan prioritas, organisasi dapat mengalokasikan program pengembangan, pelatihan, mentoring, dan peluang karir secara lebih efisien kepada talenta kunci, sehingga memaksimalkan kontribusinya terhadap inovasi dan pertumbuhan.

## 2. Pengembangan Talenta

Pengembangan talenta modern bertujuan untuk meningkatkan kompetensi teknis dan kepemimpinan agar karyawan dapat memenuhi tuntutan organisasi yang dinamis (Collings *et al.*, 2015). Pengembangan talenta melibatkan berbagai strategi, antara lain:

a. Pelatihan dan Pembelajaran Berbasis Kompetensi

Pengembangan talenta melalui pelatihan dan pembelajaran berbasis kompetensi menjadi fondasi penting bagi organisasi modern dalam menghadapi dinamika bisnis yang cepat. E-learning dan digital learning memungkinkan karyawan mengakses materi pelatihan secara fleksibel dan personalisasi, menyesuaikan kebutuhan kompetensi masing-masing individu. Platform online ini tidak hanya memperluas akses pembelajaran, tetapi juga memungkinkan pelacakan kemajuan, evaluasi efektivitas, dan penyesuaian materi secara *real-time* (Noe *et al.*, 2020).

*Training on-the-job* memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh pengalaman langsung di tempat kerja, mempercepat penerapan pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari. *Cross-functional training* juga penting karena membekali karyawan dengan keterampilan lintas fungsi, meningkatkan fleksibilitas, kolaborasi, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan peran atau kebutuhan organisasi. Dengan

kombinasi pendekatan ini, pengembangan talenta menjadi lebih efektif, relevan, dan berkontribusi pada pertumbuhan kompetensi strategis organisasi.

b. Mentoring dan Coaching

Pengembangan talenta melalui mentoring dan coaching menjadi strategi kunci untuk meningkatkan kapabilitas karyawan secara personal dan profesional. Mentoring memungkinkan talenta dipasangkan dengan mentor yang berpengalaman, sehingga memperoleh bimbingan dalam mengembangkan karir, meningkatkan kompetensi, serta membangun soft skills seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kemampuan berpikir strategis. Pendekatan ini tidak hanya mempercepat adaptasi karyawan baru, tetapi juga mendukung transfer pengetahuan tacit yang sulit diperoleh melalui pelatihan formal (Garavan *et al.*, 2012).

Coaching berfokus pada peningkatan kinerja individu secara spesifik dan sistematis. Proses coaching melibatkan identifikasi area pengembangan, penetapan tujuan yang jelas, dan pembimbingan untuk memecahkan masalah atau mengatasi tantangan tertentu. Melalui coaching, karyawan dapat meningkatkan efektivitas kerja, kemampuan pengambilan keputusan, dan produktivitas. Kombinasi mentoring dan coaching menciptakan lingkungan pembelajaran berkelanjutan yang mendukung pertumbuhan talenta serta kesiapan organisasi menghadapi perubahan dan persaingan di era modern.

c. Rotasi Jabatan dan Pengalaman Luas

Rotasi jabatan merupakan strategi pengembangan talenta yang efektif untuk memperluas pengalaman dan pemahaman karyawan terhadap berbagai fungsi organisasi. Dengan ditempatkan pada posisi yang berbeda, karyawan memperoleh perspektif yang lebih luas tentang proses, tantangan, dan interaksi antar-divisi. Hal ini tidak hanya meningkatkan pemahaman terhadap alur bisnis secara keseluruhan, tetapi juga memperkuat kemampuan kolaborasi dan komunikasi lintas departemen. Pendekatan ini membantu menciptakan pemimpin yang lebih holistik dan siap menghadapi kompleksitas organisasi (Anlesinya *et al.*, 2019).

Rotasi jabatan mendorong pengembangan keterampilan adaptasi dan problem solving. Karyawan yang menghadapi situasi baru

dipaksa untuk berpikir kreatif, cepat belajar, dan menemukan solusi inovatif untuk berbagai tantangan pekerjaan. Pengalaman ini meningkatkan kesiapan untuk mengambil peran strategis atau kepemimpinan di masa depan, sekaligus memperkuat fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan pasar dan tuntutan bisnis yang dinamis.

d. Pengembangan Kepemimpinan (*Leadership Development*)

Pengembangan kepemimpinan (*leadership development*) menjadi komponen penting dalam strategi manajemen talenta modern. Program ini dirancang untuk membekali karyawan dengan kemampuan pengambilan keputusan (*decision making*), pemikiran strategis (*strategic thinking*), dan manajemen sumber daya manusia (*people management*) yang efektif. Dengan fokus pada kompetensi inti tersebut, organisasi memastikan bahwa calon pemimpin mampu menghadapi tantangan kompleks, memimpin tim secara produktif, dan menyelaraskan keputusan dengan tujuan strategis perusahaan. Pendekatan ini juga membantu mengidentifikasi individu yang memiliki potensi tinggi untuk mengambil peran kepemimpinan di masa depan, sehingga membangun pipeline talenta yang berkelanjutan (Tarique & Schuler, 2012).

Metode pengembangan kepemimpinan modern memanfaatkan simulasi, studi kasus, dan proyek nyata untuk memberikan pengalaman praktis yang relevan. Simulasi dan studi kasus memungkinkan peserta menghadapi situasi nyata dan belajar dari konsekuensi keputusan, sedangkan proyek nyata mendorong penerapan keterampilan kepemimpinan secara langsung di lingkungan kerja. Pendekatan experiential learning ini meningkatkan kemampuan analisis, adaptasi, dan kolaborasi, sekaligus memperkuat kepercayaan diri calon pemimpin dalam menghadapi dinamika organisasi.

## B. Retensi Karyawan Berprestasi

Di era modern, salah satu tantangan terbesar organisasi adalah retensi karyawan berprestasi atau *high-performing employees*. Karyawan berprestasi merupakan aset strategis karena menjadi pendorong inovasi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif organisasi (Collings *et al.*,

2015). Kehilangan talenta ini dapat menimbulkan kerugian finansial, penurunan kinerja tim, dan gangguan pada strategi bisnis. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang strategi retensi yang holistik, berbasis data, dan berfokus pada pengalaman karyawan. Retensi karyawan berprestasi adalah upaya sistematis organisasi untuk mempertahankan individu yang memiliki kontribusi tinggi dalam jangka panjang. Fokus utama strategi retensi meliputi:

1. Identifikasi karyawan berprestasi – Menggunakan indikator kinerja, kompetensi, dan potensi masa depan.
2. Analisis faktor risiko turnover – Mengidentifikasi penyebab karyawan berprestasi meninggalkan organisasi.
3. Perancangan program retensi – Meliputi kompensasi, penghargaan, pengembangan karir, dan pengalaman kerja yang memadai.

Karyawan berprestasi biasanya memiliki keterampilan kritis, inovasi tinggi, dan pengaruh signifikan dalam organisasi, sehingga retensinya menjadi prioritas strategis. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa retensi karyawan berprestasi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi:

1. Faktor Internal
  - a. Kompensasi dan benefit yang kompetitif – Gaji, bonus, tunjangan kesehatan, dan insentif jangka panjang dapat meningkatkan loyalitas.
  - b. Pengembangan karir dan pelatihan – Karyawan berprestasi cenderung tetap jika melihat jalur karir yang jelas dan kesempatan pengembangan kompetensi.
  - c. Kepemimpinan yang mendukung – Atasan yang memberikan feedback konstruktif, mentoring, dan coaching meningkatkan keterikatan karyawan.
  - d. Budaya organisasi dan lingkungan kerja – Lingkungan yang inklusif, kolaboratif, dan menghargai kontribusi individu memotivasi karyawan untuk bertahan.
2. Faktor Eksternal
  - a. Persaingan pasar tenaga kerja – Industri dengan permintaan tinggi terhadap talenta tertentu membuat risiko turnover meningkat.
  - b. Mobilitas karir global – Karyawan dengan kompetensi tinggi sering menerima peluang internasional yang menarik.

c. Pengaruh digitalisasi dan remote work – Fleksibilitas kerja menjadi faktor penentu dalam retensi, terutama generasi milenial dan Gen Z.

Organisasi modern menerapkan strategi retensi berbasis pengalaman karyawan, pengembangan karir, dan pengakuan atas kontribusi:

### 1. Total Rewards dan Insentif

Total rewards dan insentif menjadi salah satu pilar penting dalam strategi manajemen SDM modern karena berfungsi tidak hanya sebagai alat motivasi, tetapi juga sebagai mekanisme retensi dan peningkatan kinerja karyawan. Kompensasi berbasis kinerja (*performance-based compensation*) menekankan penghargaan terhadap pencapaian target individu maupun tim. Dengan mengaitkan kompensasi langsung dengan hasil yang dicapai, organisasi mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus, produktif, dan bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan. Pendekatan ini juga memperjelas ekspektasi kinerja dan memperkuat budaya meritokrasi di dalam organisasi (Minbaeva, 2018).

Insentif jangka panjang seperti *stock options*, program *profit-sharing*, atau penghargaan berbasis proyek strategis berperan penting dalam membangun loyalitas dan komitmen jangka panjang. Karyawan yang terlibat dalam program ini cenderung memiliki orientasi strategis yang lebih kuat, karena merasa memiliki bagian dalam keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Insentif jangka panjang juga mendorong perencanaan karir, kepemilikan bersama terhadap proyek, dan pengembangan kapasitas individu sesuai tujuan jangka panjang organisasi.

Pengakuan non-finansial juga menjadi elemen esensial dalam total rewards. Penghargaan, sertifikat, dan penghormatan publik atas kontribusi signifikan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Rasa dihargai dan pengakuan secara terbuka memperkuat keterlibatan (*employee engagement*) dan memupuk budaya positif di tempat kerja. Pendekatan ini mendukung keseimbangan antara imbalan finansial dan apresiasi psikologis yang diperlukan untuk mempertahankan talenta berkinerja tinggi.

## **2. Pengembangan Karir dan Pembelajaran**

Pengembangan karir dan pembelajaran menjadi elemen krusial dalam manajemen SDM modern karena berkaitan langsung dengan peningkatan kapabilitas karyawan, adaptasi terhadap perubahan, dan retensi talenta berkualitas. Program mentoring dan coaching merupakan salah satu strategi utama dalam pengembangan karir. Melalui mentoring, karyawan dipasangkan dengan mentor berpengalaman untuk membimbing pengembangan kompetensi teknis, kepemimpinan, dan soft skills. Sementara itu, coaching berfokus pada peningkatan kinerja individu melalui bimbingan sistematis dalam memecahkan masalah dan mencapai target pekerjaan. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat kemampuan karyawan, tetapi juga meningkatkan loyalitas dan keterikatan terhadap organisasi (Garavan *et al.*, 2012).

Rotasi jabatan dan proyek strategis menjadi strategi efektif untuk memberikan pengalaman lintas fungsi. Dengan menjalani berbagai peran dalam organisasi, karyawan memperoleh perspektif lebih luas, mengembangkan kemampuan adaptasi, dan meningkatkan kapasitas problem solving. Pengalaman lintas fungsi ini juga menyiapkan karyawan untuk peran strategis atau kepemimpinan di masa depan. Rotasi jabatan dan keterlibatan dalam proyek strategis memperkuat pemahaman karyawan terhadap keseluruhan operasi bisnis, serta mendorong kolaborasi dan inovasi antarunit.

Pembelajaran digital atau e-learning menjadi pelengkap penting dalam pengembangan karir modern. Platform digital, termasuk *Learning Management System* (LMS), microlearning, dan simulasi berbasis teknologi, memungkinkan karyawan belajar secara fleksibel dan personal sesuai kebutuhan serta aspirasinya. Personalization dalam e-learning memastikan bahwa modul pelatihan relevan dengan peran pekerjaan, kompetensi yang ingin dikembangkan, dan tujuan karir individu (Noe *et al.*, 2020). Fleksibilitas ini juga memungkinkan organisasi untuk menjangkau karyawan secara global dan menciptakan pengalaman belajar yang konsisten dan terukur.

## **3. Employee Engagement dan Pengalaman Karyawan**

*Employee engagement* dan pengalaman karyawan (*Employee Experience*) menjadi aspek penting dalam manajemen SDM modern karena berpengaruh langsung pada produktivitas, retensi, dan inovasi organisasi. Survei kepuasan dan mekanisme pengumpulan feedback

rutin digunakan untuk memahami kebutuhan, preferensi, dan tantangan karyawan di tempat kerja. Data yang diperoleh dari survei ini membantu manajemen mengidentifikasi masalah yang menghambat kinerja, seperti beban kerja berlebih, komunikasi yang kurang efektif, atau ketidakjelasan tujuan pekerjaan. Selain itu, feedback memungkinkan organisasi merancang solusi yang tepat sasaran untuk meningkatkan kepuasan dan pengalaman kerja secara keseluruhan (Ballard & Grawitch, 2017).

Fleksibilitas kerja menjadi salah satu strategi utama dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Program remote work, jam kerja fleksibel, dan kebijakan *work-life balance* memberikan karyawan kebebasan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan kepuasan, tetapi juga menurunkan tingkat burnout dan risiko turnover. Organisasi yang mampu memberikan fleksibilitas sambil tetap menjaga produktivitas menunjukkan bahwa ia peduli terhadap kesejahteraan karyawan, sehingga memperkuat loyalitas dan keterikatan jangka panjang.

Budaya apresiatif atau penghargaan merupakan elemen penting lain dalam meningkatkan engagement. Lingkungan kerja yang menghargai kontribusi individu, mendorong kolaborasi, dan menghormati inovasi menciptakan motivasi intrinsik yang tinggi. Sistem penghargaan dapat berupa pengakuan formal, sertifikat, penghargaan publik, atau insentif non-finansial yang mendorong partisipasi aktif dan kreatifitas. Budaya yang menghargai setiap upaya karyawan membangun rasa memiliki terhadap organisasi dan memperkuat keterikatan emosional dengan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan.

#### **4. Talent Pooling dan Sukses**

*Talent pooling* dan perencanaan sukses merupakan strategi kunci dalam manajemen SDM modern untuk memastikan kesinambungan kepemimpinan dan ketersediaan talenta berkualitas dalam jangka panjang. Pipeline kepemimpinan dibangun dengan mengidentifikasi individu yang memiliki kemampuan, pengalaman, dan potensi untuk menduduki posisi strategis di masa depan. Organisasi menyiapkan program pengembangan khusus, seperti pelatihan kepemimpinan, proyek lintas fungsi, dan mentoring, agar calon pemimpin siap menghadapi tantangan kompleks dan mengambil

keputusan strategis yang mendukung visi dan misi perusahaan (Collings *et al.*, 2015).

Identifikasi karyawan berpotensi tinggi (*High-Potential/HiPo*) menjadi tahap awal yang kritis dalam *talent pooling*. Analisis kinerja historis, kompetensi, soft skills, dan kemampuan adaptasi digunakan untuk menilai potensi karyawan dalam jangka panjang. Karyawan yang termasuk dalam kategori HiPo diberikan prioritas dalam program pengembangan, mentoring, dan proyek strategis agar dapat tumbuh menjadi pemimpin masa depan. Proses ini tidak hanya mengoptimalkan pengembangan talenta, tetapi juga meningkatkan retensi karyawan yang memiliki nilai strategis tinggi bagi organisasi.

*Talent pooling* juga membantu organisasi menghadapi risiko kekosongan posisi penting akibat pensiun, promosi, atau turnover. Dengan memiliki cadangan talenta yang siap ditempatkan, organisasi dapat mengurangi gangguan operasional dan menjaga kontinuitas kepemimpinan. Selain itu, transparansi dalam jalur karir dan peluang pengembangan membuat karyawan merasa dihargai, memotivasi untuk berkontribusi lebih maksimal, dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi.

### C. *Employer Branding* dan Daya Tarik Organisasi

Di era modern, persaingan mendapatkan talenta terbaik semakin ketat, terutama di industri yang berbasis pengetahuan dan teknologi. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun *employer branding* yang kuat sebagai strategi utama dalam menarik dan mempertahankan karyawan berprestasi. *Employer branding* tidak hanya meningkatkan daya tarik organisasi bagi calon karyawan, tetapi juga memperkuat loyalitas dan engagement karyawan yang sudah ada.

*Employer branding* adalah citra dan reputasi organisasi sebagai tempat kerja, yang mencerminkan nilai, budaya, dan pengalaman karyawan. Organisasi yang berhasil membangun *employer branding* positif dapat meningkatkan kualitas rekrutmen, menurunkan biaya turnover, dan memperkuat keunggulan kompetitif (Schumann & Sartain, 2015).

*Employer branding* adalah proses strategis untuk menciptakan dan mengomunikasikan citra organisasi sebagai tempat kerja yang menarik bagi talenta unggul. Konsep ini berkembang dari brand

management tradisional yang diterapkan pada produk dan jasa, kini diperluas ke branding organisasi sebagai “*employer of choice*” (Backhaus & Tikoo, 2004). Elemen *employer branding*:

1. *Value Proposition* – Menjelaskan manfaat unik bagi karyawan, termasuk kompensasi, budaya kerja, pengembangan karir, dan kesejahteraan.
2. *Culture & Leadership* – Menunjukkan budaya organisasi yang inklusif, kolaboratif, dan kepemimpinan yang mendukung pertumbuhan karyawan.
3. *Employee Experience* – Pengalaman kerja dari rekrutmen, onboarding, pengembangan, hingga penghargaan karyawan.
4. *Communication & Marketing* – Strategi komunikasi untuk membangun citra positif melalui media sosial, website, dan kampanye internal maupun eksternal.

*Employer branding* yang efektif menciptakan *differentiation* di pasar tenaga kerja, menarik kandidat berkualitas, dan meningkatkan engagement karyawan. Daya tarik organisasi (*organizational attractiveness*) mengacu pada kemauan calon karyawan untuk melamar dan bergabung serta motivasi karyawan untuk bertahan. *Employer branding* berperan utama dalam membentuk persepsi ini. Pengaruh *employer branding* terhadap daya Tarik organisasi:

1. Meningkatkan minat calon karyawan – Kandidat lebih cenderung melamar ke organisasi yang memiliki reputasi baik, budaya positif, dan reputasi inovatif.
2. Mengurangi biaya rekrutmen – Dengan branding yang kuat, organisasi menarik kandidat berkualitas lebih cepat, mengurangi kebutuhan untuk advertising yang mahal.
3. Meningkatkan engagement karyawan – Karyawan yang merasa bangga dengan reputasi organisasi menunjukkan loyalitas lebih tinggi dan produktivitas yang lebih baik.
4. Mendorong retensi talenta kunci – *Employer branding* yang konsisten dan positif membantu mempertahankan karyawan berprestasi.

Organisasi modern menerapkan strategi berbasis data, digital, dan pengalaman karyawan untuk memperkuat *employer branding*:

## **1. Employee Value Proposition (EVP)**

*Employee Value Proposition* (EVP) merupakan konsep strategis yang menjelaskan janji nilai yang ditawarkan organisasi kepada karyawan sebagai imbal balik atas kontribusinya. EVP berfungsi sebagai alat untuk membedakan perusahaan dari pesaing dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Dengan EVP yang kuat, organisasi tidak hanya menawarkan pekerjaan, tetapi juga pengalaman yang memotivasi, memuaskan, dan mengembangkan potensi karyawan secara berkelanjutan (Mihalcea, 2017). EVP yang jelas membantu karyawan memahami apa yang dapat diharapkan dari perusahaan dan bagaimana kontribusinya dihargai, sehingga meningkatkan keterikatan dan loyalitas.

Salah satu elemen utama EVP adalah kompensasi dan benefit. Paket gaji yang kompetitif, tunjangan kesehatan, bonus kinerja, dan insentif jangka panjang menjadi bagian dari penawaran nilai yang menarik bagi karyawan. Namun, EVP modern tidak hanya terbatas pada aspek finansial, tetapi juga mencakup penghargaan non-finansial seperti pengakuan publik, sertifikat prestasi, dan penghargaan berbasis kontribusi nyata. Dengan demikian, karyawan merasa dihargai baik secara materi maupun emosional, yang memperkuat motivasi intrinsik untuk berkontribusi maksimal.

Pengembangan karir dan pembelajaran menjadi elemen penting berikutnya dalam EVP. Organisasi menyediakan peluang belajar melalui mentoring, coaching, e-learning, serta rotasi jabatan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan kepemimpinan. Jalur karir yang jelas memberikan transparansi mengenai peluang promosi dan pengembangan kompetensi, sehingga karyawan dapat merencanakan pertumbuhan sesuai aspirasi dan kebutuhan organisasi. Pendekatan ini tidak hanya mengembangkan talenta, tetapi juga menurunkan risiko *turnover* dengan membangun loyalitas jangka panjang.

## **2. Digital Employer Branding**

*Digital employer branding* merupakan strategi penting bagi organisasi modern untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik melalui kehadiran online yang konsisten dan menarik. Media sosial, situs web perusahaan, dan platform digital lainnya digunakan untuk menampilkan budaya organisasi, nilai-nilai inti, testimoni karyawan, serta proyek strategis yang sedang dijalankan. Dengan komunikasi yang

transparan dan autentik, calon karyawan dapat memahami lingkungan kerja, misi, dan visi perusahaan sebelum memutuskan untuk melamar, sehingga meningkatkan kualitas kandidat yang tertarik (Stone *et al.*, 2015).

Pemanfaatan teknologi HR (*HR Tech*) dan analitik menjadi kunci dalam memperkuat *employer branding digital*. Organisasi dapat mengumpulkan data persepsi kandidat dan karyawan melalui survei, interaksi di platform digital, dan feedback online. Informasi ini kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan citra perusahaan, memungkinkan tim SDM melakukan perbaikan dan penyesuaian strategi branding. Pendekatan berbasis data ini memastikan upaya branding lebih terukur, relevan, dan efektif.

Platform review karyawan, seperti Glassdoor atau Indeed, semakin berpengaruh terhadap persepsi calon talenta. Melalui platform ini, karyawan dapat menilai pengalaman, memberikan testimoni mengenai kepemimpinan, budaya, dan praktik SDM. Organisasi perlu secara proaktif mengelola reputasi digital dengan merespons ulasan, menekankan pencapaian, dan menunjukkan komitmen terhadap kesejahteraan serta pengembangan karyawan. Interaksi yang transparan dan responsif menciptakan kepercayaan serta meningkatkan daya tarik perusahaan di mata kandidat berkualitas.

### **3. Internal Branding**

*Internal branding* merupakan strategi penting untuk memastikan bahwa karyawan memahami, menginternalisasi, dan menjalankan nilai, visi, dan misi organisasi dalam aktivitas sehari-hari. Komunikasi yang konsisten dan jelas mengenai tujuan strategis perusahaan membantu karyawan merasa terhubung dengan arah organisasi. Dengan pemahaman yang kuat tentang nilai dan misi, karyawan tidak hanya melakukan tugas, tetapi juga menjadi duta merek yang menyampaikan citra positif perusahaan kepada klien, mitra, dan calon talenta (Sharma *et al.*, 2024).

Penghargaan dan pengakuan menjadi pilar *internal branding* yang efektif. Mengapresiasi kontribusi karyawan melalui reward finansial maupun non-finansial meningkatkan motivasi, loyalitas, dan keterlibatan. Pengakuan publik atas pencapaian individu maupun tim juga memperkuat rasa memiliki dan meningkatkan komitmen terhadap budaya organisasi. Karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih

produktif, kreatif, dan berpartisipasi aktif dalam inisiatif strategis perusahaan.

Program *engagement* dan kesejahteraan menjadi bagian integral dari *internal branding*. Program ini mencakup keseimbangan kerja-hidup, fleksibilitas jam kerja, kegiatan kesehatan fisik dan mental, serta kesempatan pengembangan kompetensi. Dengan menghadirkan lingkungan kerja yang mendukung, organisasi memastikan bahwa karyawan tidak hanya termotivasi, tetapi juga merasa aman dan dihargai. Keterlibatan karyawan yang tinggi tercermin dalam loyalitas, retensi talenta, dan peningkatan kualitas kerja.

#### D. Succession Planning

Pada konteks *talent management modern*, *succession planning* atau perencanaan suksesi merupakan salah satu aspek krusial yang memastikan kelangsungan kepemimpinan dan kompetensi strategis organisasi. *Succession planning* bertujuan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan menyiapkan talenta kunci agar siap mengisi posisi kritis di masa depan, baik untuk kepemimpinan senior maupun peran strategis lainnya (Rothwell, 2023). Dengan meningkatnya kompleksitas bisnis, globalisasi, dan digitalisasi, organisasi tidak dapat mengandalkan penggantian mendadak atau rekrutmen eksternal semata, melainkan membutuhkan pipeline talenta internal yang siap menghadapi tantangan strategis.

*Succession planning* adalah proses sistematis untuk memastikan ketersediaan kandidat yang siap untuk mengisi posisi kritis, termasuk posisi eksekutif, manajerial, dan fungsi strategis lainnya. Proses ini tidak hanya terbatas pada identifikasi calon penerus, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi, pengalaman, dan kesiapan mental calon penerus. Tujuan *succession planning*:

1. Menjamin kontinuitas kepemimpinan – Meminimalkan risiko gangguan organisasi saat terjadi pergantian posisi penting.
2. Meningkatkan efektivitas organisasi – Calon penerus yang siap mampu mengambil keputusan strategis tanpa gangguan operasional.
3. Mendukung pengembangan talenta internal – Memberikan jalur karir yang jelas bagi karyawan berpotensi tinggi (HiPo).
4. Meningkatkan retensi karyawan berprestasi – Karyawan cenderung bertahan jika melihat peluang karir yang jelas di masa depan.

a. Proses *Succession Planning*

*Succession planning* modern biasanya mengikuti langkah-langkah berikut:

1) Analisis Kebutuhan Organisasi

Langkah pertama adalah melakukan analisis organisasi untuk menentukan posisi kritis yang memengaruhi keberhasilan strategis perusahaan. Proses ini mencakup:

- a) Identifikasi jabatan strategis dan peran kunci.
- b) Evaluasi risiko jika posisi tertentu kosong atau mengalami turnover.
- c) Penentuan kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan untuk posisi tersebut.

2) Identifikasi Talenta Potensial (*High-Potential Employees*)

Identifikasi talenta potensial atau *High-Potential Employees* (HiPo) menjadi tahap krusial dalam proses *succession planning*. Organisasi menilai karyawan tidak hanya dari kinerja saat ini, tetapi juga kapasitas untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Penilaian kinerja dilakukan melalui *Key Performance Indicators* (KPI), evaluasi manajer, dan feedback 360 derajat, sehingga memperoleh gambaran komprehensif mengenai kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Pendekatan ini memastikan bahwa talenta yang dipilih memiliki rekam jejak yang solid dan kemampuan untuk memberikan dampak signifikan pada proyek dan strategi perusahaan.

Potensi masa depan menjadi indikator utama dalam menentukan HiPo. Faktor yang dianalisis meliputi *agility*, kemampuan beradaptasi, serta keterampilan kepemimpinan yang diperlukan untuk menghadapi kompleksitas organisasi di masa depan. Kesesuaian budaya juga menjadi pertimbangan penting; karyawan harus mampu menyelaraskan perilaku dan nilai-nilai dengan budaya perusahaan.

3) Pengembangan Calon Penerus

Langkah berikutnya dalam *succession planning* adalah pengembangan calon penerus. Organisasi merancang program khusus untuk memastikan kesiapan menghadapi

tanggung jawab strategis di masa depan. Salah satu metode yang digunakan adalah *job rotation* dan stretch assignments, yang memungkinkan karyawan memperoleh pengalaman lintas fungsi dan mengembangkan wawasan holistik mengenai operasi organisasi. Pendekatan ini tidak hanya memperluas keterampilan teknis dan manajerial, tetapi juga meningkatkan kemampuan adaptasi dalam menghadapi tantangan bisnis yang kompleks.

Mentoring dan coaching menjadi komponen penting dalam pengembangan soft skills, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan. Program formal leadership development, seperti kursus, workshop, dan simulasi strategi bisnis, memberikan kerangka pembelajaran terstruktur untuk meningkatkan kapabilitas calon pemimpin. Dengan kombinasi pengalaman praktis dan pembelajaran terarah, organisasi dapat memastikan bahwa talenta kunci siap untuk mengambil peran strategis, mendukung kontinuitas kepemimpinan, dan mendorong pertumbuhan jangka panjang perusahaan.

#### 4) Evaluasi dan Monitoring

Evaluasi dan monitoring merupakan tahap penting dalam proses *succession planning* untuk memastikan calon penerus siap mengambil peran strategis di masa depan. Organisasi menetapkan indikator kesiapan yang mencakup kemampuan kepemimpinan, keterampilan teknis, pemecahan masalah, dan kesesuaian dengan budaya perusahaan. Penilaian ini dilakukan secara berkala agar dapat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta area yang membutuhkan pengembangan lebih lanjut (Minbaeva, 2018).

*HR Analytics* digunakan untuk memantau perkembangan kompetensi dan kesiapan promosi secara data-driven. Data kinerja, feedback 360 derajat, dan hasil program pengembangan dianalisis untuk memberikan insight yang objektif. Berdasarkan evaluasi ini, rencana pengembangan dapat disesuaikan, misalnya menambah mentoring, pelatihan spesifik, atau rotasi jabatan, sehingga calon penerus terus berkembang sesuai kebutuhan organisasi. Dengan mekanisme evaluasi dan monitoring yang sistematis,

organisasi dapat memastikan kontinuitas kepemimpinan yang efektif dan mendukung pertumbuhan jangka panjang.

b. Strategi Implementasi *Succession Planning*

Strategi sukses dalam succession planning modern mencakup:

1) Integrasi dengan *Talent Management*

*Succession planning* harus selaras dengan strategi *talent management* yang mencakup:

a) Identifikasi talenta.

b) Pengembangan kompetensi.

c) Retensi karyawan berprestasi.

d) *Employer branding* untuk menarik talenta eksternal jika diperlukan.

2) Fokus pada *High-Potential Employees*

Fokus pada *High-Potential Employees* (HiPo) merupakan inti dari strategi implementasi *succession planning*. Karyawan berpotensi tinggi ini dipilih berdasarkan kinerja unggul, kemampuan adaptasi, dan potensi kepemimpinan di masa depan. Organisasi memberikan perhatian khusus melalui program pengembangan yang disesuaikan, seperti mentoring, coaching, dan pelatihan kepemimpinan, untuk memastikan siap mengambil tanggung jawab strategis ketika dibutuhkan.

HiPo diberikan kesempatan untuk terlibat dalam proyek-proyek kritis, rotasi jabatan lintas fungsi, dan pengalaman kerja yang menantang. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan dan kesiapan, tetapi juga memperkuat loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Dengan fokus yang tepat pada talenta berpotensi tinggi, *succession planning* dapat menciptakan pipeline kepemimpinan yang berkelanjutan dan mendukung pertumbuhan strategis jangka panjang.

3) Kepemimpinan dan Dukungan Manajemen

Dukungan kepemimpinan menjadi faktor penentu keberhasilan implementasi *succession planning*. Manajemen puncak perlu menempatkan pengembangan talenta sebagai prioritas strategis, sehingga seluruh program, kebijakan, dan sumber daya organisasi diarahkan untuk menyiapkan calon

penerus yang kompeten. Tanpa komitmen dari pimpinan, inisiatif *succession planning* berisiko menjadi kegiatan administratif semata tanpa dampak nyata bagi keberlanjutan organisasi.

Keterlibatan aktif pimpinan menciptakan “*leadership buy-in*” yang mendorong manajer menengah dan atasan langsung berperan dalam mentoring, coaching, dan evaluasi kompetensi talenta kunci. Dukungan ini memastikan bahwa pengembangan calon penerus dilakukan secara konsisten, terstruktur, dan relevan dengan kebutuhan bisnis. Dengan kepemimpinan yang mendukung, *succession planning* menjadi alat strategis untuk membangun pipeline kepemimpinan yang siap menghadapi tantangan organisasi di masa depan.

#### 4) Komunikasi dan Transparansi

Komunikasi yang efektif menjadi elemen penting dalam implementasi *succession planning*. Organisasi perlu menjelaskan tujuan, manfaat, dan proses pengembangan calon penerus kepada seluruh karyawan, terutama yang terlibat langsung dalam program ini. Dengan pemahaman yang jelas, karyawan dapat melihat bagaimana inisiatif ini mendukung pertumbuhan karir sekaligus memperkuat keberlanjutan organisasi.

Transparansi dalam *succession planning* juga berdampak positif terhadap motivasi, engagement, dan retensi talenta kunci. Saat karyawan mengetahui jalur pengembangan dan kesempatan yang tersedia, cenderung lebih berkomitmen dan berpartisipasi aktif dalam program pengembangan. Selain itu, komunikasi terbuka mengurangi kekhawatiran atau persepsi ketidakadilan terkait pemilihan calon penerus, sehingga menciptakan budaya organisasi yang adil, inklusif, dan produktif.



# BAB VI

## MANAJEMEN KINERJA DAN PRODUKTIVITAS

Manajemen kinerja dan produktivitas merupakan aspek krusial dalam manajemen SDM modern karena berfokus pada pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan karyawan secara efektif. Paradigma baru menekankan pentingnya performance management yang berorientasi pada hasil, bukan sekadar proses administratif. Penilaian kinerja kini dilakukan secara berkesinambungan melalui metode berbasis kompetensi, *Key Performance Indicators* (KPI), dan *Objectives and Key Results* (OKR). Pendekatan ini memungkinkan organisasi mengukur kontribusi individu terhadap strategi bisnis dan menyesuaikan pengembangan talenta sesuai kebutuhan.

Feedback 360 derajat dan coaching menjadi elemen penting dalam pengelolaan kinerja. Dengan memanfaatkan umpan balik dari atasan, rekan kerja, bawahan, dan diri sendiri, karyawan memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kekuatan, area pengembangan, dan potensi peningkatan kinerja. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efektivitas individu, tetapi juga mendorong budaya organisasi yang kolaboratif dan terbuka terhadap pembelajaran. Coaching yang terstruktur membantu karyawan mengembangkan keterampilan kritis, mengambil inisiatif, dan menghadapi tantangan dengan lebih adaptif.

### A. Paradigma Baru dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu pilar utama dalam manajemen sumber daya manusia modern, karena menentukan efektivitas individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan (Aguinis, 2019). Seiring perubahan lingkungan bisnis, teknologi, dan harapan karyawan, paradigma penilaian kinerja juga mengalami transformasi signifikan. Dari model tradisional yang bersifat administratif dan fokus

pada evaluasi periodik, penilaian kinerja kini berkembang menjadi proses strategis, berkelanjutan, dan berbasis data, yang mendukung produktivitas, pengembangan talenta, dan keberhasilan organisasi (DeNisi & Murphy, 2017).

Penilaian kinerja modern dapat didefinisikan sebagai proses sistematis untuk mengukur, memantau, dan meningkatkan kinerja individu maupun tim, sekaligus memberikan feedback yang mendorong pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi. Tujuan utama penilaian kinerja kini tidak sekadar menilai hasil kerja, tetapi juga mendorong perbaikan berkelanjutan, inovasi, dan keterlibatan karyawan. Evolusi paradigma penilaian kinerja:

1. Pendekatan tradisional – Fokus pada evaluasi tahunan, kuantitatif, dan administratif; sering dikaitkan dengan kompensasi atau promosi.
2. Pendekatan modern – Menekankan pengembangan kompetensi, feedback berkelanjutan, dan *Alignment* dengan strategi organisasi.
3. Paradigma kontemporer – Integrasi teknologi, *HR Analytics*, dan digital feedback untuk menciptakan penilaian kinerja *real-time* dan berbasis data.

Dampak utama yang disebabkan oleh paradigma baru dalam penilaian kinerja:

### **1. Meningkatkan Produktivitas**

Meningkatkan produktivitas menjadi salah satu tujuan utama manajemen kinerja dalam organisasi modern. Dengan penilaian berkelanjutan, manajer dapat memantau kinerja karyawan secara *real-time*, mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan, serta memberikan arahan yang tepat. Proses ini membantu memastikan setiap individu bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Penilaian berkelanjutan juga memungkinkan adaptasi cepat terhadap perubahan kondisi kerja atau tuntutan proyek, sehingga produktivitas tim tetap optimal (Aguinis, 2019).

Feedback *real-time* merupakan elemen penting dalam meningkatkan produktivitas. Ketika karyawan menerima umpan balik segera setelah menyelesaikan tugas atau proyek, dapat memahami kekuatan dan kelemahan, serta melakukan perbaikan seketika. Pendekatan ini berbeda dengan sistem evaluasi tradisional yang hanya

memberikan feedback periodik, sehingga memungkinkan kesalahan berulang dan menurunnya efisiensi. Dengan feedback yang tepat waktu, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja tim secara keseluruhan.

Penetapan target yang jelas dan terukur menjadi fondasi produktivitas yang efektif. Target yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART) membantu karyawan fokus pada prioritas utama, mengalokasikan sumber daya dengan efisien, dan memonitor pencapaian secara objektif. Kombinasi antara penilaian berkelanjutan, feedback *real-time*, dan target yang jelas menciptakan lingkungan kerja yang transparan, responsif, dan produktif, sehingga organisasi mampu meningkatkan output dan kualitas hasil kerja secara konsisten.

## 2. Mendukung Pengembangan Talenta

Mendukung pengembangan talenta menjadi salah satu fungsi penting dalam manajemen kinerja modern. Dengan memfokuskan pada coaching dan mentoring, organisasi tidak hanya menilai kinerja saat ini, tetapi juga membekali karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menghadapi tuntutan masa depan. Coaching memberikan bimbingan individual yang berfokus pada pengembangan kemampuan spesifik, pemecahan masalah, dan peningkatan kinerja sehari-hari, sementara mentoring menawarkan panduan jangka panjang dari karyawan senior yang berpengalaman, termasuk wawasan strategis dan pengembangan kepemimpinan (Fletcher & Williams, 2013).

Pendekatan ini membantu organisasi menciptakan pipeline talenta yang siap menghadapi tantangan bisnis yang terus berubah. Melalui coaching, karyawan dapat mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan, memperoleh umpan balik konstruktif, dan mengimplementasikan strategi peningkatan kompetensi secara praktis. Sementara itu, mentoring mendukung pertumbuhan karir dan pembentukan jaringan profesional yang luas, sehingga talenta kunci tetap termotivasi dan siap mengambil peran strategis di masa depan. Integrasi coaching dan mentoring dengan manajemen kinerja memperkuat keselarasan antara kompetensi individu dan strategi organisasi. Program pengembangan ini memastikan bahwa karyawan

tidak hanya memenuhi target kinerja saat ini, tetapi juga berkembang sesuai kebutuhan jangka panjang perusahaan.

### 3. Retensi Karyawan Berprestasi

Retensi karyawan berprestasi menjadi fokus penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena kehilangan talenta kunci dapat berdampak signifikan terhadap kinerja dan stabilitas organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasa dihargai, mendapatkan pengakuan atas kontribusinya, dan menerima feedback konstruktif cenderung memiliki loyalitas lebih tinggi dan motivasi yang lebih kuat untuk berkontribusi secara optimal (Mueller-Hanson & Pulakos, 2018). Umpaman balik yang tepat tidak hanya memperbaiki kinerja, tetapi juga memperkuat hubungan emosional antara karyawan dan organisasi, menciptakan rasa keterikatan yang mendalam.

Strategi retensi yang efektif menggabungkan penghargaan formal maupun informal, termasuk pengakuan publik, insentif berbasis kinerja, dan kesempatan pengembangan karir. Karyawan yang melihat jalur pertumbuhan yang jelas dan dukungan dalam pengembangan kompetensi merasa bahwa organisasi peduli terhadap keberhasilan secara profesional dan pribadi. Pendekatan ini meningkatkan keterlibatan dan loyalitas, sehingga risiko turnover berkurang secara signifikan. Selain itu, komunikasi yang terbuka dan transparan mengenai ekspektasi dan peluang karir memperkuat kepercayaan, membuat karyawan merasa lebih aman dalam perannya.

Manajemen kinerja yang berorientasi pada pengembangan, bukan hanya evaluasi, turut mendukung retensi. Dengan menyediakan coaching, mentoring, dan peluang pengembangan kompetensi, organisasi menciptakan lingkungan yang menantang sekaligus mendukung pertumbuhan individu. Lingkungan semacam ini memotivasi karyawan berprestasi untuk tetap berkontribusi dan tumbuh bersama organisasi, sehingga tercapai sinergi antara tujuan individu dan strategi bisnis jangka panjang.

### 4. Keputusan Manajerial yang Lebih Tepat

*HR Analytics* telah menjadi alat strategis yang memungkinkan manajer membuat keputusan lebih tepat dan objektif dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan menganalisis data karyawan secara komprehensif, manajer dapat memperoleh wawasan terkait kinerja,

kompetensi, dan potensi individu. Pendekatan berbasis data ini mengurangi subjektivitas dalam pengambilan keputusan, sehingga promosi, penugasan proyek, dan pengembangan karir dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan kemampuan karyawan (Minbaeva, 2018).

*HR Analytics* mendukung keputusan kompensasi yang lebih adil dan kompetitif. Data historis dan benchmarking industri memungkinkan manajer menentukan paket gaji, insentif, dan benefit yang sejalan dengan kontribusi karyawan serta strategi bisnis jangka panjang. Dengan informasi ini, organisasi dapat meningkatkan motivasi dan retensi talenta kunci, sekaligus meminimalkan risiko ketidakpuasan atau ketimpangan kompensasi. Keputusan berbasis analitik juga membantu menyesuaikan program penghargaan dan pengakuan agar lebih tepat sasaran, meningkatkan engagement karyawan secara keseluruhan.

*HR Analytics* memungkinkan proyeksi kebutuhan SDM dan perencanaan pengembangan talenta secara strategis. Dengan memanfaatkan prediksi berbasis data, manajer dapat mengidentifikasi kekurangan keterampilan, memetakan jalur pengembangan karir, dan menyiapkan kandidat potensial untuk posisi strategis di masa depan. Hal ini menciptakan pengelolaan talenta yang lebih responsif dan adaptif terhadap dinamika bisnis, sekaligus memperkuat peran SDM sebagai mitra strategis dalam pencapaian tujuan organisasi.

## **B. Key Performance Indicators (KPI) dan OKR (Objectives and Key Results)**

Pada manajemen kinerja modern, *Key Performance Indicators* (KPI) dan *Objectives and Key Results* (OKR) merupakan alat utama yang digunakan organisasi untuk mengukur, memantau, dan meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi. KPI dan OKR bukan sekadar alat pengukuran, tetapi juga menjadi instrumen strategis yang menghubungkan tujuan organisasi dengan kontribusi nyata karyawan (Doerr, 2018). Dengan meningkatnya kompleksitas bisnis dan dinamika pasar global, penggunaan KPI dan OKR menjadi penting dalam menciptakan fokus, akuntabilitas, dan peningkatan produktivitas berkelanjutan.

## **1. Key Performance Indicators (KPI)**

KPI adalah metrik terukur yang digunakan untuk menilai seberapa efektif individu, tim, atau organisasi mencapai tujuan strategis tertentu (Parmenter, 2015). KPI berfungsi sebagai alat penghubung antara strategi dan eksekusi, memungkinkan manajer dan karyawan untuk fokus pada hasil yang benar-benar penting.

### a. Karakteristik KPI

- 1) Spesifik dan terukur – KPI harus jelas dan dapat diukur secara kuantitatif atau kualitatif.
- 2) Relevan dengan tujuan organisasi – Menghubungkan aktivitas individu atau tim dengan strategi bisnis.
- 3) Terjangkau namun menantang – Menetapkan target yang realistis tetapi mendorong peningkatan kinerja.
- 4) Waktu tertentu – KPI biasanya memiliki periode evaluasi tertentu, misalnya bulanan, kuartalan, atau tahunan.

### b. Jenis KPI

- 1) KPI finansial – Misalnya *revenue growth, ROI, cost reduction*.
- 2) KPI operasional – Misalnya produktivitas, kualitas, waktu siklus.
- 3) KPI pelanggan – Misalnya *customer satisfaction, retention, net promoter score*.
- 4) KPI karyawan – Misalnya *engagement, turnover rate, absensi*.

KPI yang efektif memerlukan keselarasan antara strategi organisasi, budaya perusahaan, dan pengukuran yang akurat, sehingga menjadi indikator keberhasilan yang signifikan.

## **2. Objectives and Key Results (OKR)**

OKR adalah kerangka kerja manajemen kinerja yang menghubungkan tujuan (*Objectives*) yang aspiratif dengan hasil kunci (*Key Results*) yang terukur (Doerr, 2018). Tujuan OKR adalah mendorong fokus, transparansi, dan akuntabilitas, serta memungkinkan organisasi beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan.

- a. *Objectives*: Pernyataan kualitatif yang inspiratif dan memberi arah yang jelas.
- b. *Key Results*: Metrik kuantitatif yang menunjukkan pencapaian objective secara spesifik.

Karakteristik OKR sebagai berikut:

- 1) Ambisius tapi realistik – Memberikan tantangan untuk mendorong inovasi dan produktivitas.
- 2) Transparan – Semua anggota tim dan organisasi mengetahui OKR masing-masing.
- 3) Terukur – Key Results harus kuantitatif agar kemajuan dapat dievaluasi secara objektif.
- 4) Periode tertentu – Biasanya OKR ditetapkan untuk kuartal atau tahunan.

### 3. Perbedaan KPI dan OKR

Aspek	KPI	OKR
Fokus	Memantau kinerja rutin dan hasil yang sudah ditetapkan	Menghubungkan tujuan strategis dengan hasil terukur dan aspiratif
Sifat	Lebih statis, sering digunakan untuk evaluasi historis	Dinamis, mendorong inovasi dan perubahan
Tujuan	Menilai efektivitas dan efisiensi	Memberikan arah strategis dan hasil yang konkret
Penetapan	Biasanya manajemen menentukan KPI	Biasanya kolaboratif, melibatkan tim dan individu

OKR sering dianggap lebih fleksibel dan adaptif dibanding KPI karena dapat menyesuaikan dengan perubahan strategi atau prioritas organisasi.

### 4. Implementasi KPI dan OKR dalam Organisasi Modern

#### a. Penetapan KPI

Penetapan *Key Performance Indicators* (KPI) menjadi langkah penting dalam manajemen kinerja organisasi modern. KPI berfungsi sebagai tolok ukur objektif untuk menilai pencapaian individu, tim, maupun unit kerja terhadap tujuan strategis organisasi. Dengan menyelaraskan KPI pada sasaran strategis, organisasi memastikan bahwa setiap kontribusi karyawan secara langsung mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan. Hal ini membantu memfokuskan upaya dan sumber daya pada prioritas yang memberikan dampak terbesar bagi pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi (Aguinis, 2019).

Proses penetapan KPI sebaiknya dilakukan secara partisipatif antara manajemen dan karyawan. Keterlibatan karyawan dalam merumuskan indikator kinerja meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap pencapaian target. Selain itu, kolaborasi ini memungkinkan karyawan memahami relevansi KPI terhadap pekerjaan sehari-hari, sehingga mendorong motivasi dan akuntabilitas. Partisipasi aktif juga membantu menyesuaikan target dengan kemampuan dan sumber daya yang tersedia, serta meminimalkan resistensi terhadap evaluasi kinerja.

b. Penetapan OKR

Penetapan *Objectives and Key Results* (OKR) menjadi metode efektif bagi organisasi modern untuk mendorong pencapaian tujuan strategis secara terukur dan inspiratif. Berbeda dengan KPI yang lebih fokus pada pengukuran kinerja spesifik, OKR menekankan tujuan yang ambisius (*objective*) yang memotivasi tim dan individu untuk berinovasi serta melampaui standar biasa. Setiap objective diikuti oleh Key Results yang bersifat terukur, sehingga memungkinkan organisasi menilai sejauh mana tujuan telah tercapai secara objektif (Doerr, 2018).

Proses penetapan OKR harus mempertimbangkan keseimbangan antara aspirasi dan keterukuran. *Objective* harus bersifat menantang dan inspiratif, tetapi tetap realistik sehingga dapat dicapai dalam periode tertentu. *Key Results* berfungsi sebagai tolok ukur yang spesifik, kuantitatif, dan berbasis hasil. Misalnya, untuk objective “Meningkatkan engagement karyawan,” organisasi dapat menetapkan *Key Results* berupa 90% partisipasi dalam survei engagement, 20% peningkatan skor kepuasan internal, serta pengurangan turnover karyawan kritis sebesar 10%. Kombinasi ini memastikan tujuan tidak hanya ambisius, tetapi juga dapat dievaluasi secara obyektif.

c. Integrasi KPI dan OKR

Integrasi KPI dan OKR dalam organisasi modern memungkinkan pencapaian kinerja yang lebih holistik dan berkelanjutan. KPI berfungsi untuk mengukur performa operasional dan aktivitas rutin yang berfokus pada efisiensi, produktivitas, dan kepatuhan terhadap standar kerja. Sebaliknya, OKR menekankan pencapaian tujuan strategis yang bersifat ambisius, mendorong inovasi, dan fokus pada hasil jangka panjang. Dengan

menggabungkan kedua pendekatan ini, organisasi dapat memastikan bahwa kinerja sehari-hari selaras dengan visi dan strategi perusahaan (Marr, 2015).

Penggunaan kombinasi KPI dan OKR membantu manajemen menyeimbangkan fokus antara pencapaian target operasional dan pertumbuhan strategis. KPI memberikan indikator yang jelas untuk memonitor kinerja individu dan tim secara rutin, sedangkan OKR memotivasi karyawan untuk berpikir kreatif, mengambil inisiatif, dan berkontribusi pada tujuan organisasi yang lebih besar. Pendekatan ini juga memfasilitasi evaluasi kinerja secara menyeluruh, sehingga keputusan terkait promosi, pengembangan, atau insentif dapat lebih tepat dan berbasis data.

## 5. Peran Teknologi dan *HR Analytics*

### a. Pemantauan *Real-time*

Pemanfaatan teknologi dalam manajemen kinerja memungkinkan organisasi melakukan pemantauan KPI dan OKR secara *real-time*, memberikan visibilitas langsung terhadap progres individu, tim, maupun departemen. Dengan platform digital seperti Workday, SAP SuccessFactors, Oracle HCM, dan Asana, manajer dapat melihat pencapaian target secara akurat dan mendeteksi potensi kendala lebih awal. Pendekatan ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat, sehingga strategi dapat disesuaikan sesuai dinamika bisnis yang terus berubah.

Pemantauan *real-time* meningkatkan transparansi dan keterlibatan karyawan. Karyawan dapat melihat progres terhadap target, menerima feedback instan, dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Hal ini menciptakan budaya kerja yang responsif dan berbasis data, di mana perbaikan kinerja dan pengembangan kompetensi menjadi lebih sistematis. Dengan integrasi teknologi dan *HR analytics*, organisasi tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat motivasi dan komitmen karyawan terhadap pencapaian tujuan strategis.

### b. Analisis Data dan Prediksi Kinerja

*HR Analytics* menghadirkan kemampuan analisis data yang mendalam untuk mendukung pengambilan keputusan terkait kinerja karyawan dan pencapaian target organisasi. Dengan

memanfaatkan data historis, *HR Analytics* dapat memprediksi kemungkinan pencapaian KPI dan OKR, sekaligus mengidentifikasi hambatan yang mungkin mengganggu pencapaian tujuan. Misalnya, analisis data dapat menunjukkan area di mana karyawan membutuhkan pelatihan tambahan, atau tim yang berisiko gagal mencapai target karena kekurangan sumber daya. Pendekatan berbasis data ini memungkinkan manajemen mengambil tindakan preventif, sehingga hasil kinerja lebih terkontrol dan terukur (Stone *et al.*, 2015).

*HR Analytics* mendukung penyesuaian target dan program pengembangan secara *real-time*. Dengan wawasan prediktif, organisasi dapat merancang strategi pembelajaran yang lebih tepat sasaran, menetapkan prioritas pengembangan talenta, dan menyesuaikan KPI maupun OKR agar selaras dengan kondisi aktual. Integrasi analisis data ini tidak hanya meningkatkan efektivitas manajemen kinerja, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi dalam merespons perubahan dan menjaga keberlanjutan pencapaian tujuan strategis.

c. Transparansi dan Kolaborasi

Penggunaan teknologi berbasis cloud dalam manajemen KPI dan OKR meningkatkan transparansi dalam organisasi. Dashboard digital memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengakses data pencapaian secara *real-time*, sehingga setiap individu dapat melihat kontribusinya terhadap tujuan tim dan organisasi. Transparansi ini membantu mengurangi kesalahpahaman, memperjelas ekspektasi, dan memastikan semua pihak memiliki pemahaman yang sama terkait prioritas dan progres kerja. Dengan informasi yang terbuka, karyawan lebih mudah menyesuaikan upayanya untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Dashboard berbasis cloud juga mendorong kolaborasi antar tim. Karyawan dapat saling berbagi update, memantau pencapaian proyek, dan bekerja secara sinergis untuk mencapai OKR bersama. Interaksi yang lebih terbuka ini meningkatkan motivasi, karena karyawan dapat melihat dampak langsung dari kontribusinya. Kolaborasi yang didukung teknologi tidak hanya mempercepat penyelesaian tugas, tetapi juga membangun budaya kerja yang partisipatif, responsif, dan berfokus pada hasil.

## C. Feedback 360 Derajat dan Coaching

Pada manajemen kinerja modern, feedback 360 derajat dan coaching merupakan dua elemen kritis yang digunakan untuk mendorong pengembangan kompetensi, keterlibatan karyawan, dan peningkatan produktivitas. Transformasi paradigma penilaian kinerja menekankan evaluasi berkelanjutan, kolaboratif, dan berbasis pengembangan, menggantikan model tradisional yang bersifat evaluatif dan *top-down* (Bracken *et al.*, 2016). Feedback 360 derajat dan coaching tidak hanya membantu mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan individu, tetapi juga meningkatkan self-awareness, engagement, dan akuntabilitas dalam organisasi.

### 1. Feedback 360 Derajat

Feedback 360 derajat adalah proses penilaian kinerja yang mengumpulkan evaluasi dari berbagai sumber: atasan, rekan sejawat, bawahan, pelanggan, dan diri sendiri. Tujuannya adalah memberikan pandangan komprehensif tentang kinerja, perilaku, dan kompetensi individu (London, 2014). Karakteristik utama:

- a. Multisumber – Menyediakan perspektif dari berbagai pihak untuk mengurangi bias penilaian.
- b. Fokus pada pengembangan – Feedback bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, bukan sekadar evaluasi administratif.
- c. Konsisten dan terstruktur – Menggunakan instrumen standar untuk memastikan validitas dan reliabilitas.
- d. *Anonymity* – Sering kali feedback anonim untuk memastikan kejujuran dan keterbukaan.

Proses implementasi feedback 360 derajat:

#### 1) Perencanaan dan Tujuan

Feedback 360 derajat merupakan metode evaluasi yang melibatkan berbagai sumber, termasuk atasan, rekan sejawat, bawahan, dan kadang pelanggan, untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja karyawan. Tahap awal perencanaan fokus pada penentuan tujuan evaluasi. Organisasi harus jelas apakah feedback digunakan untuk pengembangan karyawan, promosi jabatan, atau identifikasi *High-Potential Employees* (HiPo). Kejelasan tujuan ini

memastikan proses evaluasi relevan, adil, dan selaras dengan strategi pengelolaan talenta.

Perencanaan juga mencakup pemilihan kompetensi yang akan dinilai, metode pengumpulan data, serta pihak yang terlibat. Dengan menetapkan tujuan yang spesifik, organisasi dapat menyesuaikan instrumen evaluasi dan skala penilaian untuk mendapatkan informasi yang valid dan actionable. Perencanaan yang matang membantu mengoptimalkan manfaat feedback 360 derajat, sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan pengembangan karir, pelatihan, atau rotasi jabatan secara lebih tepat.

## 2) Pemilihan Sumber Feedback

Pemilihan sumber feedback merupakan langkah krusial dalam implementasi sistem 360 derajat. Untuk mendapatkan gambaran kinerja karyawan yang akurat dan komprehensif, organisasi harus menentukan siapa saja yang akan memberikan umpan balik. Sumber utama biasanya mencakup atasan langsung, yang dapat menilai pencapaian target dan kepemimpinan; bawahan, yang memberikan perspektif tentang kemampuan manajerial dan dukungan; rekan sejawat, yang menilai kolaborasi dan komunikasi tim; serta pelanggan atau pihak eksternal, yang dapat menilai kualitas layanan atau interaksi profesional.

## 3) Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan tahap penting dalam proses feedback 360 derajat, karena kualitas hasil evaluasi sangat bergantung pada metode yang digunakan. Organisasi biasanya menggunakan kuesioner terstruktur yang mencakup penilaian kompetensi, perilaku, dan soft skills karyawan. Kuesioner ini dirancang agar mudah diisi oleh berbagai sumber feedback, seperti atasan, rekan sejawat, bawahan, maupun pelanggan, sehingga memungkinkan pengumpulan data yang konsisten dan komparatif.

## 4) Analisis Hasil

Analisis hasil merupakan tahap krusial dalam proses feedback 360 derajat karena di sinilah data yang telah dikumpulkan diubah menjadi informasi yang dapat

ditindaklanjuti. Setelah penilaian dari berbagai sumber, atasan, rekan sejawat, bawahan, dan pelanggan dikumpulkan, data tersebut diolah untuk menemukan pola dan tren. Analisis ini membahas kekuatan karyawan serta area yang memerlukan pengembangan, baik dari sisi kompetensi teknis maupun perilaku interpersonal. Penggunaan platform digital memudahkan visualisasi data, seperti grafik radar atau heatmap, sehingga mempermudah interpretasi hasil secara objektif dan komprehensif.

Hasil analisis kemudian disusun dalam laporan yang terstruktur, menampilkan temuan utama, rekomendasi pengembangan, dan prioritas tindakan. Laporan ini menjadi dasar untuk diskusi pengembangan dengan karyawan dan manajemen, serta perencanaan program mentoring, coaching, atau pelatihan yang relevan. Dengan demikian, analisis hasil feedback 360 derajat tidak hanya memberikan pemahaman menyeluruh tentang kinerja individu, tetapi juga mendukung peningkatan kapabilitas dan kesiapan karyawan untuk mengambil peran strategis di masa depan.

#### 5) Diskusi dan Tindak Lanjut

Diskusi dan tindak lanjut merupakan tahap akhir namun krusial dalam proses feedback 360 derajat, karena di sinilah hasil evaluasi diterjemahkan menjadi aksi nyata. Setelah laporan komprehensif disusun, karyawan melakukan sesi diskusi dengan atasan atau coach untuk memahami kekuatan, area perbaikan, dan pola perilaku yang perlu dikembangkan (London, 2014). Diskusi ini bersifat dua arah, memungkinkan karyawan memberikan perspektifnya sendiri serta merumuskan strategi pengembangan yang realistik dan relevan dengan kebutuhan organisasi.

## 2. Coaching dalam Manajemen Kinerja

Coaching adalah proses pengembangan yang berfokus pada peningkatan kinerja dan kompetensi melalui bimbingan, dukungan, dan feedback berkelanjutan (Grant, 2017). Coaching efektif membantu karyawan mencapai tujuan individu dan organisasi, meningkatkan motivasi, engagement, serta kapasitas kepemimpinan. Prinsip coaching:

- a. Kolaboratif – Hubungan coaching berbasis trust antara coach dan coachee.
- b. Berfokus pada solusi – Mengidentifikasi hambatan kinerja dan merancang strategi pengembangan.
- c. Berbasis pengembangan berkelanjutan – Coaching tidak bersifat ad-hoc, tetapi terintegrasi dengan manajemen kinerja dan *talent management*.
- d. Individualisasi – Pendekatan disesuaikan dengan kebutuhan, potensi, dan tujuan coachee.

### 3. Integrasi Feedback 360 Derajat dan Coaching

Paradigma manajemen kinerja modern menekankan integrasi antara feedback 360 derajat dan coaching untuk menciptakan sistem pengembangan berkelanjutan (Aguinis, 2019).

- a. Feedback sebagai Dasar Coaching

Integrasi feedback 360 derajat dengan coaching menekankan pentingnya hasil evaluasi sebagai dasar pengembangan individu. Data yang diperoleh dari berbagai sumber—atasan, rekan sejawat, bawahan, maupun pelanggan—menjadi pijakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan area perbaikan karyawan. Dengan informasi ini, organisasi dapat menentukan prioritas pengembangan yang paling relevan dan strategis untuk meningkatkan kinerja serta kesiapan kepemimpinan.

Coaching berbasis feedback 360 derajat menyediakan pendekatan praktis dan terstruktur untuk perbaikan kompetensi. Pelatih atau mentor membantu karyawan memahami temuan evaluasi, merumuskan strategi peningkatan, dan menetapkan langkah-langkah konkret untuk mencapai tujuan pengembangan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis dan soft skills, tetapi juga membangun kesadaran diri, motivasi, dan keterlibatan karyawan secara berkelanjutan, sehingga mendukung pertumbuhan individu dan organisasi secara keseluruhan.

- b. Pendekatan Berkelanjutan

Pendekatan berkelanjutan dalam integrasi feedback 360 derajat dan coaching menekankan pentingnya kontinuitas dalam proses pengembangan karyawan. Daripada hanya mengandalkan evaluasi tahunan, organisasi memberikan feedback secara

periodik sehingga karyawan menerima informasi terkini tentang kinerja, kompetensi, dan area perbaikan. Hal ini memungkinkan identifikasi masalah sejak dini dan menyesuaikan strategi pengembangan secara *real-time*, sehingga hasilnya lebih efektif dan relevan dengan kebutuhan bisnis.

Coaching yang dilakukan secara berkala mendukung tindak lanjut dari feedback yang diberikan. Sesi coaching rutin membantu karyawan memantau kemajuan, mengevaluasi pencapaian tujuan, dan menyesuaikan rencana pengembangan bila diperlukan. Pendekatan ini juga meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan, karena merasa didukung secara konsisten dalam pengembangan karir dan peningkatan kinerja.

c. Penggunaan Teknologi

Penggunaan teknologi dalam integrasi feedback 360 derajat dan coaching telah merevolusi cara organisasi mengelola pengembangan karyawan. Platform HR digital memungkinkan pengumpulan feedback secara efisien dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan sejawat, bawahan, dan pelanggan, serta menyajikan data dalam format yang mudah dianalisis. Selain itu, sistem digital memfasilitasi pemantauan proses coaching, sehingga manajer dan coach dapat melacak kemajuan karyawan secara *real-time*, menyesuaikan intervensi, dan memastikan tindak lanjut dari hasil feedback (Stone *et al.*, 2015).

Penerapan kecerdasan buatan (AI) meningkatkan personalisasi dalam proses coaching. Berdasarkan hasil feedback dan data kinerja individu, AI dapat memberikan rekomendasi spesifik terkait area pengembangan, strategi peningkatan kompetensi, dan modul pembelajaran yang relevan. Pendekatan ini memungkinkan karyawan menerima dukungan yang lebih terarah, efisien, dan berbasis bukti, sekaligus membantu organisasi mengoptimalkan potensi talenta secara strategis.

## D. Kinerja Berbasis Hasil dan Inovasi

Di era bisnis modern yang sangat dinamis, kinerja berbasis hasil (*results-based performance*) dan inovasi menjadi paradigma utama dalam manajemen kinerja. Organisasi tidak lagi hanya menilai aktivitas atau input karyawan, tetapi fokus pada pencapaian hasil strategis yang

berdampak pada tujuan jangka panjang. Pendekatan ini sejalan dengan tuntutan globalisasi, digitalisasi, dan kompetisi yang semakin ketat, yang menuntut organisasi untuk lebih adaptif, kreatif, dan produktif (Grant, 2017).

## 1. Kinerja Berbasis Hasil

Kinerja berbasis hasil adalah metode penilaian kinerja yang menekankan pencapaian output, outcome, dan kontribusi nyata karyawan terhadap tujuan organisasi, bukan sekadar aktivitas atau jam kerja (Aguinis, 2019). Pendekatan ini memastikan bahwa setiap individu atau tim memahami ekspektasi yang jelas dan berkontribusi pada keberhasilan strategis organisasi. Prinsip utama:

- a. Fokus pada hasil strategis – KPI, OKR, dan indikator lainnya harus mengukur pencapaian hasil yang signifikan.
- b. Pengukuran kuantitatif dan kualitatif – Mengombinasikan data numerik (misal penjualan, produktivitas) dan evaluasi kualitas (misal kepuasan pelanggan, inovasi).
- c. Accountability – Karyawan bertanggung jawab atas pencapaian hasil yang ditargetkan.
- d. Transparansi – Hasil kinerja harus dapat diukur, dilacak, dan dievaluasi secara objektif.

## 2. Kinerja Berbasis Inovasi

Kinerja berbasis inovasi adalah pengukuran kinerja yang menekankan kontribusi individu atau tim dalam menghasilkan ide baru, solusi kreatif, dan peningkatan proses yang berdampak pada keunggulan kompetitif organisasi (Anderson *et al.*, 2014). Dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah, inovasi menjadi kunci keberlanjutan organisasi, terutama dalam menghadapi disrupti teknologi dan perubahan pasar. Dimensi kinerja inovatif:

- a. Ide baru – Jumlah dan kualitas ide kreatif yang dihasilkan individu atau tim.
- b. Implementasi – Kemampuan menerapkan ide menjadi proses, produk, atau layanan baru.
- c. Dampak – Efek inovasi terhadap produktivitas, kualitas, atau kepuasan pelanggan.

- d. Kolaborasi dan pembelajaran – Kinerja inovatif sering bergantung pada kemampuan bekerja dalam tim dan berbagi pengetahuan.

### **3. Strategi Implementasi Kinerja Berbasis Hasil dan Inovasi**

- a. Penetapan Tujuan dan Indikator

Strategi implementasi kinerja berbasis hasil dan inovasi menekankan pentingnya penetapan tujuan yang jelas dan indikator yang terukur. Organisasi modern menggunakan kombinasi OKR (*Objectives and Key Results*) dan KPI (*Key Performance Indicators*) untuk memastikan bahwa pencapaian karyawan tidak hanya terkait dengan output rutin, tetapi juga kontribusi inovatif terhadap pertumbuhan bisnis. OKR berfungsi sebagai pendorong aspirasi dan inovasi, sedangkan KPI memberikan tolok ukur kinerja yang dapat diukur secara objektif dan konsisten (Marr, 2015).

Penetapan tujuan dimulai dengan mendefinisikan *objective* yang spesifik, relevan, dan inspiratif. Sebagai contoh, *objective* “meningkatkan inovasi produk” menjadi fokus strategis bagi tim R&D dan unit terkait. *Key Results* yang menyertainya harus konkret dan dapat diukur, misalnya pengembangan lima produk baru dalam satu tahun dan peningkatan pendapatan dari inovasi sebesar 15%. Dengan adanya indikator yang jelas, karyawan memiliki arah yang terukur dan manajer dapat memantau progres secara periodik untuk menilai efektivitas strategi inovasi.

- b. Integrasi dengan Sistem Manajemen Kinerja

Integrasi strategi kinerja berbasis hasil dan inovasi dengan sistem manajemen kinerja modern menjadi langkah krusial untuk memastikan efektivitas implementasi. Sistem penilaian kinerja saat ini tidak hanya menilai pencapaian target kuantitatif, tetapi juga kontribusi terhadap inovasi, kolaborasi, dan pengembangan kompetensi. Penggunaan feedback 360 derajat memungkinkan organisasi mendapatkan perspektif menyeluruh mengenai kinerja individu, termasuk kekuatan, area perbaikan, dan potensi pengembangan. Hal ini memberikan dasar objektif untuk coaching yang lebih tepat sasaran dan pengambilan keputusan terkait pengembangan talenta (London, 2014).

Integrasi dengan coaching memastikan tindak lanjut dari hasil evaluasi. Karyawan menerima bimbingan untuk memperbaiki kelemahan, mengoptimalkan potensi, dan meningkatkan kontribusi inovatif. Monitoring berkala menjadi komponen penting, karena memungkinkan manajer dan tim SDM memantau progres secara *real-time*, menilai efektivitas strategi, serta menyesuaikan tujuan atau program pengembangan jika diperlukan. Evaluasi kuartalan membantu mendeteksi hambatan lebih awal, sehingga organisasi dapat mengambil tindakan korektif secara cepat dan tepat.

c. Penggunaan Teknologi dan HR Analytics

Pemanfaatan teknologi dan *HR Analytics* menjadi pilar penting dalam strategi implementasi kinerja berbasis hasil dan inovasi. Platform digital memungkinkan organisasi memantau pencapaian individu maupun tim secara *real-time*, sehingga mempermudah manajer untuk menilai efektivitas kontribusi terhadap tujuan strategis. *HR Analytics* tidak hanya memproses data kuantitatif, tetapi juga menganalisis tren inovasi, pola kolaborasi, dan kompetensi yang mendukung pengembangan solusi kreatif. Dengan informasi ini, organisasi dapat mengambil keputusan berbasis data untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya, menentukan prioritas proyek, dan menyesuaikan strategi pengembangan karyawan (Stone *et al.*, 2015).

Teknologi memfasilitasi pelacakan ide dan kontribusi tim melalui sistem manajemen proyek digital atau platform kolaboratif. Karyawan dapat menyampaikan ide inovatif, mengikuti progres proyek, dan melihat dampak kontribusinya terhadap hasil organisasi secara transparan. Hal ini meningkatkan keterlibatan dan motivasi, karena setiap individu memahami bagaimana kontribusinya diakui dan dihargai. Dengan sistem yang terintegrasi, organisasi juga dapat mengidentifikasi talenta yang memiliki kemampuan inovatif tinggi untuk program pengembangan khusus atau penempatan strategis.

# BAB VII

## PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN PEMBELAJARAN

Pengembangan kompetensi dan pembelajaran (*learning and development*) merupakan aspek strategis dalam manajemen SDM modern yang bertujuan memastikan karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan tuntutan bisnis yang dinamis. Era digital menuntut organisasi untuk mengadopsi metode pembelajaran yang inovatif, seperti e-learning, microlearning, dan gamifikasi, yang memungkinkan karyawan belajar secara fleksibel, interaktif, dan sesuai dengan kecepatan individu. Implementasi teknologi pembelajaran ini tidak hanya meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi, tetapi juga mempercepat adaptasi karyawan terhadap perubahan bisnis dan teknologi.

*Knowledge management* menjadi bagian penting dalam strategi pengembangan kompetensi. Organisasi yang efektif mengelola pengetahuan karyawan, memfasilitasi berbagi informasi, serta mendokumentasikan praktik terbaik untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi. Proses ini menciptakan organizational learning yang memungkinkan perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif dan mengurangi risiko kehilangan pengetahuan kritis. Integrasi *Knowledge management* dengan program pelatihan dan pengembangan karier mendukung terciptanya sumber daya manusia yang adaptif, berkompeten, dan inovatif.

### A. Learning & Development (L&D) di Era Digital

Di era modern, *Learning & Development* (L&D) merupakan komponen strategis dalam manajemen sumber daya manusia, terutama dalam konteks digitalisasi dan transformasi organisasi. L&D di era digital tidak hanya fokus pada pelatihan rutin, tetapi juga pada pengembangan kompetensi yang adaptif, berkelanjutan, dan berbasis

teknologi untuk memenuhi kebutuhan pasar yang cepat berubah (Noe *et al.*, 2020). Digitalisasi telah mengubah paradigma pembelajaran tradisional, dari tatap muka dan kelas konvensional menjadi pembelajaran berbasis teknologi, mobile learning, dan platform digital yang fleksibel. Pendekatan ini memungkinkan organisasi membangun karyawan yang tangguh, inovatif, dan siap menghadapi disrupti (Saks & Burke, 2012).

## 1. Konsep *Learning & Development* (L&D) Modern

*Learning & Development* (L&D) adalah proses sistematis untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan agar mendukung tujuan strategis organisasi (Aguinis & Kraiger, 2009). Dalam era digital, L&D juga menekankan penggunaan teknologi untuk personalisasi, skalabilitas, dan monitoring efektivitas pembelajaran. Tujuan L&D di era digital:

- a. Meningkatkan kompetensi karyawan sesuai dengan kebutuhan industri dan teknologi.
- b. Mendukung transformasi organisasi melalui pengembangan talenta yang adaptif dan inovatif.
- c. Memperkuat engagement dan retensi karyawan dengan memberikan pengalaman pembelajaran yang relevan dan menarik.
- d. Mendorong budaya pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) di seluruh tingkatan organisasi.

## 2. Transformasi L&D Tradisional ke Era Digital

### a. L&D Tradisional

Pembelajaran dan pengembangan (L&D) tradisional dalam organisasi umumnya dilakukan melalui kelas atau seminar tatap muka. Metode ini menekankan interaksi langsung antara instruktur dan peserta, dengan tujuan utama menyampaikan materi yang bersifat teoritis maupun praktis. L&D tradisional sering kali memanfaatkan presentasi, studi kasus, atau workshop untuk menyampaikan pengetahuan dan keterampilan operasional yang dibutuhkan karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Metode ini efektif untuk menyampaikan informasi yang seragam kepada kelompok besar, namun memiliki keterbatasan dalam personalisasi pembelajaran dan fleksibilitas waktu.

Fokus utama L&D tradisional cenderung pada transfer pengetahuan dan prosedur operasional. Program dirancang untuk memastikan karyawan memahami standar kerja, regulasi, atau proses internal organisasi. Pendekatan ini lebih reaktif, mengikuti kebutuhan mendesak organisasi, dan kurang menekankan pengembangan kompetensi strategis atau inovatif. Karena materi disampaikan secara seragam, kesempatan untuk mengadaptasi pembelajaran sesuai kebutuhan individu sering kali terbatas, sehingga efektivitas transfer pengetahuan dapat berbeda-beda antar peserta.

b. L&D Digital

L&D digital telah mengubah paradigma pembelajaran organisasi dengan memanfaatkan teknologi untuk mendistribusikan materi dan mengelola proses pembelajaran secara lebih efisien. Platform *Learning Management System* (LMS) memungkinkan karyawan mengakses modul pelatihan kapan saja dan di mana saja, sehingga fleksibilitas dan jangkauan pembelajaran meningkat secara signifikan. Materi dapat disesuaikan dengan peran, kompetensi, atau tingkat pengalaman peserta, memungkinkan pendekatan yang lebih personal dan relevan dibandingkan L&D tradisional. Selain itu, LMS mempermudah organisasi dalam melacak kemajuan peserta, keikutsertaan, dan capaian belajar secara *real-time* (Noe *et al.*, 2020).

Pendekatan *blended learning* menjadi salah satu strategi utama dalam L&D digital. Metode ini menggabungkan online learning, mobile learning, dan mentoring atau coaching, sehingga pembelajaran tidak hanya bersifat teoretis tetapi juga aplikatif. Karyawan dapat belajar secara mandiri melalui modul digital, mengikuti sesi interaktif virtual, serta menerima bimbingan dari mentor atau coach untuk menerapkan pengetahuan dalam konteks pekerjaan. Kombinasi metode ini meningkatkan efektivitas transfer pembelajaran, mempercepat penguasaan keterampilan baru, dan mendorong adaptasi cepat terhadap perubahan kebutuhan bisnis.

### **3. Strategi L&D di Era Digital**

#### **a. Analisis Kebutuhan Pembelajaran (*Training Needs Analysis*)**

Analisis kebutuhan pembelajaran (*Training Needs Analysis/TNA*) menjadi langkah awal yang krusial dalam strategi *Learning & Development* (L&D) di era digital. Proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi kompetensi kritis yang dibutuhkan organisasi agar karyawan mampu menghadapi perubahan teknologi, inovasi bisnis, dan dinamika pasar yang cepat. Dengan pemahaman yang jelas mengenai kompetensi yang diperlukan, organisasi dapat merancang program pelatihan yang tepat sasaran, efisien, dan relevan dengan tujuan strategis. Tanpa TNA yang tepat, program L&D berisiko tidak efektif dan sumber daya pembelajaran menjadi kurang optimal (Marquardt, 2011).

Di era digital, TNA memanfaatkan berbagai sumber data untuk mendapatkan gambaran akurat tentang kebutuhan pengembangan karyawan. Data kinerja individu maupun tim, feedback 360 derajat, dan *HR Analytics* menjadi alat penting untuk menilai kesenjangan kompetensi saat ini dengan kebutuhan organisasi di masa depan. Misalnya, analisis data kinerja dapat mengungkap area di mana produktivitas menurun atau keterampilan yang kurang mendukung inovasi, sementara feedback 360 derajat membantu mengidentifikasi kelemahan dalam kemampuan interpersonal atau kepemimpinan. *HR Analytics* juga memungkinkan organisasi memprediksi kompetensi yang akan dibutuhkan seiring transformasi digital, sehingga pengembangan talenta menjadi proaktif.

#### **b. Desain dan Penyampaian Pembelajaran**

Desain dan penyampaian pembelajaran di era digital menekankan fleksibilitas, keterlibatan, dan efektivitas pembelajaran. Pendekatan modular dan microlearning memungkinkan materi disampaikan dalam potongan kecil yang mudah diakses dan dipahami oleh karyawan, sehingga pembelajaran menjadi lebih adaptif terhadap jadwal kerja yang padat. Format ini juga mendukung pengulangan materi secara berkala, meningkatkan retensi pengetahuan, dan memungkinkan karyawan belajar sesuai kebutuhan dan ritme masing-masing. Dengan demikian, pembelajaran tidak hanya menjadi aktivitas

formal, tetapi juga pengalaman yang berkelanjutan dan relevan dengan pekerjaan sehari-hari (Noe *et al.*, 2020).

Gamifikasi dan simulasi digunakan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan serta penerapan praktik dalam situasi nyata. Gamifikasi menghadirkan elemen tantangan, poin, dan penghargaan yang memotivasi peserta untuk aktif belajar, sementara simulasi memungkinkan karyawan berlatih pengambilan keputusan dan keterampilan teknis dalam lingkungan virtual yang aman. Pendekatan ini meningkatkan efektivitas pembelajaran dengan menciptakan pengalaman belajar interaktif dan praktis, yang lebih mudah diterapkan di lapangan dibanding metode pembelajaran konvensional.

c. Pemanfaatan Teknologi dan Platform Digital

Pemanfaatan teknologi dan platform digital dalam strategi *Learning & Development* (L&D) memungkinkan organisasi menghadirkan pengalaman pembelajaran yang lebih efektif, fleksibel, dan personal. *Learning Management System* (LMS) menjadi fondasi utama, karena memfasilitasi distribusi materi pembelajaran secara terstruktur, pelacakan progres karyawan, dan penyediaan laporan analitik untuk evaluasi efektivitas program. Dengan LMS, manajemen dapat memonitor partisipasi, pencapaian kompetensi, dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan tambahan, sehingga proses pembelajaran menjadi lebih terukur dan strategis (Saks & Burke, 2012).

*Mobile learning* dan aplikasi microlearning memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk belajar di mana saja dan kapan saja. Format ini mendukung pembelajaran singkat dan fokus pada topik spesifik, sehingga memudahkan karyawan untuk mengakses materi sesuai kebutuhan dan ritme kerja. Kombinasi ini meningkatkan retensi pengetahuan dan memungkinkan pembelajaran menjadi bagian dari aktivitas sehari-hari, bukan sekadar kegiatan formal yang terbatas pada ruang kelas atau jadwal tertentu.

d. Evaluasi dan Monitoring Efektivitas L&D

Evaluasi dan monitoring efektivitas program *Learning & Development* (L&D) di era digital sangat penting untuk memastikan investasi pembelajaran memberikan dampak nyata terhadap kinerja dan kapabilitas karyawan. Pendekatan berbasis

data (*data-driven evaluation*) memungkinkan organisasi memanfaatkan *HR Analytics* untuk mengukur efektivitas setiap program L&D secara objektif. Analisis ini mencakup berbagai indikator, mulai dari tingkat retensi pengetahuan hingga kemampuan karyawan menerapkan materi pembelajaran dalam tugas sehari-hari, sehingga hasil pembelajaran dapat dikaitkan langsung dengan produktivitas dan kontribusi terhadap tujuan organisasi.

Metrik kunci seperti peningkatan kinerja, *engagement* peserta, dan *return on investment* (ROI) pembelajaran menjadi tolok ukur penting untuk menilai dampak program secara menyeluruh. Dengan data ini, manajemen dapat mengidentifikasi modul yang efektif, aspek yang memerlukan perbaikan, serta program yang memiliki nilai strategis tinggi bagi pengembangan human capital. Evaluasi berbasis metrik juga membantu memastikan bahwa L&D tidak hanya bersifat formal atau ritualistik, tetapi benar-benar mendukung peningkatan kompetensi dan pencapaian tujuan bisnis.

## B. E-Learning, Microlearning, dan Gamifikasi

Perkembangan teknologi informasi telah merevolusi strategi *Learning & Development* (L&D) di organisasi modern. Pendekatan tradisional berbasis kelas tatap muka kini digantikan atau dilengkapi dengan e-learning, microlearning, dan gamifikasi, yang memungkinkan pembelajaran lebih fleksibel, personal, interaktif, dan berbasis data (Noe *et al.*, 2020). Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan akses dan keterlibatan karyawan, tetapi juga mendukung pengembangan kompetensi yang adaptif dan berkelanjutan, yang merupakan keharusan di era digital dan globalisasi.

### 1. E-Learning

E-learning adalah proses pembelajaran yang memanfaatkan teknologi digital untuk menyampaikan materi, membimbing, dan mengevaluasi peserta secara online, baik melalui *Learning Management System* (LMS), platform pembelajaran berbasis web, maupun aplikasi mobile (Clark & Mayer, 2023). Karakteristik utama:

- a. Akses fleksibel: Karyawan dapat belajar kapan saja dan di mana saja.
- b. Skalabilitas: Materi dapat diakses oleh banyak peserta tanpa batasan geografis.
- c. Interaktif: Penggunaan video, kuis, forum diskusi, dan simulasi.
- d. Evaluasi berbasis data: Sistem merekam progres, skor, dan tingkat penyelesaian untuk analisis kinerja.

## 2. Microlearning

Microlearning adalah pendekatan pembelajaran yang menyampaikan materi dalam modul singkat, spesifik, dan mudah dicerna, biasanya berdurasi 3–10 menit per sesi (Buchem & Hamelmann, 2010). Karakteristik utama:

- a. Singkat dan fokus – Hanya menargetkan satu kompetensi atau keterampilan spesifik per modul.
- b. On-demand – Bisa diakses saat dibutuhkan oleh peserta.
- c. Interaktif – Menggunakan video pendek, kuis cepat, dan simulasi sederhana.
- d. *Mobile-friendly* – Cocok untuk perangkat mobile sehingga mendukung pembelajaran di lokasi dan waktu fleksibel.

## 3. Gamifikasi

Gamifikasi adalah penggunaan elemen permainan dalam konteks non-game, termasuk pembelajaran dan pengembangan kompetensi, untuk meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan pengalaman peserta (Kapp, 2012). Elemen gamifikasi dalam L&D:

- a. *Point system* – Memberikan skor untuk menyelesaikan modul atau aktivitas pembelajaran.
- b. *Leaderboard* – Menampilkan peringkat peserta untuk meningkatkan motivasi kompetitif.
- c. *Badge* dan *achievement* – Penghargaan virtual untuk menyelesaikan tantangan atau mencapai target.
- d. *Challenge* dan *quest* – Tugas atau misi pembelajaran yang menantang dan interaktif.

#### **4. Integrasi E-Learning, Microlearning, dan Gamifikasi**

Integrasi ketiga pendekatan ini menciptakan ekosistem pembelajaran digital yang lengkap, interaktif, dan berkelanjutan (Noe *et al.*, 2020). Strategi implementasi:

a. Kombinasi Modul

Integrasi e-learning, microlearning, dan gamifikasi merupakan strategi pembelajaran modern yang mengoptimalkan efektivitas pengembangan kompetensi karyawan. Materi utama disampaikan melalui platform e-learning yang memungkinkan akses fleksibel kapan saja dan di mana saja. Dengan membagi materi menjadi modul-modul kecil melalui microlearning, peserta dapat fokus pada satu topik spesifik dalam waktu singkat, sehingga memudahkan pemahaman dan retensi pengetahuan. Pendekatan modular ini juga memungkinkan pembelajaran yang bersifat personalisasi, menyesuaikan kebutuhan dan tingkat kompetensi masing-masing karyawan.

Gamifikasi menjadi elemen tambahan yang meningkatkan motivasi dan engagement peserta. Penerapan elemen permainan seperti poin, badge, leaderboard, dan tantangan interaktif membuat proses pembelajaran lebih menarik dan mendorong karyawan untuk aktif berpartisipasi. Kombinasi ini tidak hanya meningkatkan efektivitas transfer pengetahuan, tetapi juga mendorong budaya belajar berkelanjutan di organisasi. Hasilnya, karyawan lebih siap menerapkan pengetahuan baru dalam pekerjaan nyata dan berkontribusi pada inovasi serta pencapaian tujuan bisnis.

b. Platform Digital Terintegrasi

Penggunaan platform digital terintegrasi seperti *Learning Management System* (LMS) menjadi kunci dalam mengoptimalkan strategi pembelajaran modern. LMS tidak hanya menyimpan dan mendistribusikan materi e-learning, tetapi juga menyediakan fitur tracking yang memungkinkan HR dan manajer memantau progres peserta secara *real-time*. Dengan data ini, organisasi dapat mengidentifikasi area di mana karyawan membutuhkan bantuan tambahan, menyesuaikan modul pembelajaran, dan memastikan bahwa setiap karyawan memperoleh pengalaman belajar yang efektif dan sesuai kebutuhan.

LMS modern mendukung analitik dan gamifikasi, yang meningkatkan motivasi dan keterlibatan peserta. Analitik memberikan wawasan tentang efektivitas program, keterlibatan peserta, dan retensi pengetahuan, sedangkan gamifikasi menciptakan elemen kompetitif dan interaktif seperti poin, badge, dan leaderboard. Integrasi ini tidak hanya memperkuat proses pembelajaran, tetapi juga mendorong budaya belajar yang berkelanjutan, meningkatkan keterampilan karyawan, dan mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

c. Personalisasi Pembelajaran

Personalisasi pembelajaran menjadi salah satu keunggulan utama dalam integrasi e-learning, microlearning, dan gamifikasi. Dengan memanfaatkan teknologi AI, sistem pembelajaran dapat menganalisis profil peserta, riwayat kinerja, serta hasil evaluasi sebelumnya untuk merekomendasikan modul microlearning yang paling relevan. Pendekatan ini memastikan setiap karyawan menerima materi yang sesuai dengan tingkat kompetensi, kebutuhan pengembangan, dan tujuan karirnya, sehingga meningkatkan efektivitas dan motivasi belajar.

Personalisasi memungkinkan fleksibilitas dalam pembelajaran, termasuk penyesuaian kecepatan, format, dan gaya penyampaian konten. AI juga dapat memberikan rekomendasi berkelanjutan berdasarkan kemajuan peserta dan feedback yang diterima, menciptakan pengalaman belajar yang adaptif dan responsif. Dengan demikian, integrasi AI dalam microlearning tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis dan soft skills karyawan, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi melalui pengembangan kompetensi yang tepat sasaran.

d. Monitoring dan Feedback

Monitoring dan feedback menjadi elemen krusial dalam integrasi e-learning, microlearning, dan gamifikasi untuk memastikan efektivitas pembelajaran. Dengan memanfaatkan *HR Analytics*, organisasi dapat melacak progres peserta secara *real-time*, termasuk tingkat penyelesaian modul, waktu belajar, serta partisipasi dalam aktivitas gamifikasi. Data ini memungkinkan HR dan manajer pembelajaran untuk mengidentifikasi karyawan yang membutuhkan dukungan tambahan atau materi pembelajaran yang disesuaikan.

*HR Analytics* juga menyediakan insight terkait dampak program pembelajaran terhadap kinerja kerja dan pencapaian kompetensi. Feedback berkelanjutan dari peserta, dikombinasikan dengan data kuantitatif, membantu menyempurnakan modul pembelajaran, menyesuaikan pendekatan pengajaran, dan meningkatkan engagement peserta. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya memonitor progres belajar, tetapi juga memastikan pembelajaran berkontribusi nyata terhadap pengembangan kemampuan karyawan dan pencapaian tujuan strategis perusahaan.

### C. Knowledge Management

Di era digital dan globalisasi, *Knowledge Management* (KM) atau manajemen pengetahuan menjadi faktor kunci dalam membangun keunggulan kompetitif organisasi. KM memungkinkan organisasi untuk mengelola, menyebarkan, dan memanfaatkan pengetahuan secara efektif, sehingga meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kemampuan adaptasi karyawan (Dalkir, 2017). KM tidak hanya berkaitan dengan penyimpanan informasi, tetapi juga dengan proses pembelajaran organisasi yang berkelanjutan, pengembangan kompetensi, dan penerapan pengetahuan dalam pengambilan keputusan strategis.

*Knowledge management* adalah proses sistematis untuk menciptakan, menangkap, menyebarkan, dan memanfaatkan pengetahuan dalam organisasi agar dapat mendukung inovasi, pengambilan keputusan, dan keunggulan kompetitif (Nonaka & Takeuchi, 2019). Beberapa definisi lainnya:

1. Alavi dan Leidner (2001) menyatakan KM sebagai proses strategis untuk mengelola aset intelektual organisasi secara efektif.
2. Durst *et al.* (2019) menekankan KM sebagai alat untuk mentransfer pengetahuan eksplisit dan tacit antar individu dan tim agar organisasi dapat belajar secara kolektif.

Jenis pengetahuan dalam KM:

- a. Pengetahuan eksplisit – Pengetahuan yang terdokumentasi, misalnya manual, laporan, dan database.
- b. Pengetahuan tacit – Pengetahuan yang bersifat pribadi, pengalaman, dan keterampilan individu.

- c. Pengetahuan implisit – Pengetahuan yang belum terdokumentasi sepenuhnya, tetapi dapat dikonversi menjadi pengetahuan eksplisit melalui praktik kolaboratif.

## 1. Proses *Knowledge Management*

Menurut Dalkir (2017), KM terdiri dari beberapa proses utama:

- a. Knowledge Creation (Penciptaan Pengetahuan)

Proses *Knowledge management* dimulai dengan penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), yaitu tahap menghasilkan informasi dan wawasan baru yang dapat meningkatkan kapabilitas organisasi. Pengetahuan ini bisa muncul dari riset internal, eksperimen, kolaborasi antar tim, maupun benchmarking terhadap praktik terbaik di industri. Melalui proses ini, organisasi tidak hanya mengumpulkan informasi, tetapi juga mengubah pengalaman dan data menjadi pengetahuan yang bernilai strategis. Misalnya, tim produksi dapat mengembangkan prosedur baru yang lebih efisien berdasarkan pengalaman lapangan dan analisis masalah operasional.

- b. *Knowledge Capture* (Penangkapan Pengetahuan)

Tahap *knowledge capture* dalam proses *Knowledge management* berfokus pada penangkapan dan pendokumentasian pengetahuan yang dimiliki individu maupun tim. Pengetahuan tacit, yaitu pengetahuan yang bersifat personal dan sulit diungkapkan, diubah menjadi bentuk eksplisit agar dapat dibagikan dan dimanfaatkan oleh seluruh organisasi. Contohnya, pengalaman seorang karyawan ahli dapat direkam melalui video tutorial, manual kerja, atau studi kasus yang menjelaskan langkah-langkah penyelesaian masalah tertentu. Dengan demikian, pengetahuan berharga tidak hilang saat individu meninggalkan organisasi atau berpindah tugas.

- c. *Knowledge Sharing* (Penyebaran Pengetahuan)

Tahap *knowledge sharing* dalam *Knowledge management* menekankan pentingnya menyebarkan pengetahuan yang telah ditangkap dan dikodifikasi agar dapat digunakan secara efektif di seluruh organisasi. Tujuannya adalah memastikan bahwa informasi, pengalaman, dan praktik terbaik dapat diakses oleh semua karyawan yang membutuhkannya. Metode tradisional seperti workshop, sesi pelatihan, mentoring, dan forum diskusi

tetap relevan untuk membangun interaksi langsung dan transfer pengetahuan antar individu. Pendekatan ini memungkinkan karyawan belajar dari pengalaman rekan sejawat, meningkatkan kompetensi, dan mendorong kolaborasi lintas fungsi (Durst *et al.*, 2019).

d. *Knowledge Application* (Penerapan Pengetahuan)

Tahap *knowledge application* dalam *Knowledge management* menekankan pada penggunaan praktis pengetahuan yang telah dikumpulkan dan dibagikan. Pengetahuan tidak hanya menjadi dokumentasi atau teori, tetapi harus diimplementasikan dalam aktivitas sehari-hari untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat, inovasi produk, serta peningkatan proses kerja. Penerapan pengetahuan memungkinkan organisasi memanfaatkan pengalaman dan informasi sebelumnya untuk menyelesaikan masalah, meningkatkan efisiensi operasional, dan menyesuaikan strategi dengan kondisi pasar yang dinamis.

## 2. *Knowledge management* di Era Digital

Digitalisasi telah merevolusi cara organisasi mengelola pengetahuan, termasuk:

a. Sistem dan Platform Digital

*Knowledge management* di era digital sangat bergantung pada sistem dan platform digital untuk memastikan pengetahuan dapat diakses, dibagikan, dan dimanfaatkan secara optimal. *Knowledge Management Systems* (KMS) mengintegrasikan database, portal, dan berbagai tools kolaborasi yang memungkinkan karyawan menyimpan dan mengakses informasi penting dengan mudah. Sistem ini juga mendukung dokumentasi *best practices*, panduan kerja, serta pengalaman tacit yang dikonversi menjadi pengetahuan eksplisit, sehingga memudahkan organisasi dalam mentransfer ilmu antar tim dan departemen (Stone *et al.*, 2015).

b. Integrasi dengan *Learning & Development*

Integrasi *Knowledge management* (KM) dengan *Learning & Development* (L&D) memperkuat pembelajaran berkelanjutan di organisasi modern. Pengetahuan yang tersimpan dalam sistem KM, seperti dokumentasi proyek, studi kasus, dan panduan operasional, menjadi sumber materi untuk e-learning, microlearning, maupun program pelatihan formal. Dengan

demikian, karyawan dapat mengakses informasi yang relevan secara cepat, meningkatkan kemampuan adaptasi dan penerapan kompetensi dalam pekerjaan sehari-hari. Pendekatan ini juga memastikan bahwa pembelajaran tidak hanya bersifat teoretis, tetapi berbasis pengalaman dan praktik terbaik organisasi.

c. *Social Knowledge Management*

*Social Knowledge Management* (KM) memanfaatkan interaksi sosial dan teknologi untuk memperkuat pertukaran pengetahuan tacit di dalam organisasi. Melalui forum internal, media sosial korporat, dan platform kolaboratif, karyawan dapat berbagi pengalaman, ide, serta solusi inovatif secara *real-time*. Pendekatan ini memfasilitasi diskusi lintas departemen, mempercepat penyebaran praktik terbaik, dan mendorong keterlibatan aktif karyawan dalam proses pembelajaran. Selain itu, social KM memungkinkan pengetahuan yang sulit didokumentasikan seperti intuisi, wawasan strategis, dan keterampilan interpersonal untuk tetap tersedia bagi seluruh anggota organisasi (Wenger *et al.*, 2011).

### 3. Strategi Implementasi *Knowledge Management*

a. *Leadership Support*

Dukungan dari pimpinan organisasi merupakan faktor krusial dalam implementasi *Knowledge management* (KM). Kepemimpinan yang aktif menunjukkan komitmen terhadap pentingnya pengelolaan pengetahuan sebagai bagian dari strategi organisasi, bukan sekadar aktivitas administratif. Pemimpin berperan dalam menetapkan visi KM, mengkomunikasikan tujuan kepada seluruh anggota organisasi, dan mendorong partisipasi aktif karyawan dalam berbagi pengetahuan. Tanpa dukungan manajerial, inisiatif KM cenderung stagnan, karena karyawan mungkin melihatnya sebagai beban tambahan atau kurang relevan dengan pekerjaannya sehari-hari (Alavi & Leidner, 2001).

b. *Culture of Knowledge Sharing*

Membangun budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) menjadi fondasi penting dalam implementasi *Knowledge Management* (KM). Organisasi perlu menanamkan nilai-nilai trust, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan agar karyawan

merasa aman dan termotivasi untuk berbagi pengalaman, ide, dan solusi. Budaya ini mendorong terciptanya interaksi lintas fungsi yang konstruktif, mempercepat transfer pengetahuan tacit maupun eksplisit, dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan serta inovasi. Tanpa budaya yang mendukung, sistem KM cenderung tidak optimal karena karyawan enggan membagikan pengetahuan atau melihatnya sebagai kewajiban tambahan.

c. Teknologi dan Infrastruktur

Teknologi dan infrastruktur menjadi elemen kunci dalam implementasi *Knowledge Management* (KM) yang efektif. Penggunaan *Knowledge management Systems* (KMS), *cloud-based tools*, *Learning Management System* (LMS), serta platform kolaboratif memungkinkan organisasi menyimpan, mengakses, dan mendistribusikan pengetahuan secara *real-time*. Infrastruktur digital ini memfasilitasi integrasi berbagai sumber informasi, meningkatkan kolaborasi antar tim, serta mempercepat proses penciptaan, penangkapan, dan penerapan pengetahuan. Dengan akses yang mudah dan terstruktur, karyawan dapat mengambil keputusan lebih cepat dan berbasis data, mendukung produktivitas dan inovasi organisasi.

d. *Measurement and Evaluation*

Evaluasi dan pengukuran merupakan komponen penting dalam strategi implementasi *Knowledge management* (KM) untuk memastikan bahwa proses berbagi dan penerapan pengetahuan memberikan dampak nyata bagi organisasi. Organisasi dapat menggunakan berbagai indikator kinerja (KPI) seperti jumlah pengetahuan yang dibagikan, frekuensi penggunaan database internal, serta kontribusi pengetahuan terhadap peningkatan produktivitas dan inovasi. KPI ini membantu menilai seberapa efektif sistem KM dalam mendukung pencapaian tujuan strategis, sekaligus memberikan data untuk pengambilan keputusan berbasis bukti (Durst *et al.*, 2019).

## D. *Lifelong Learning* sebagai Strategi SDM

Pada konteks manajemen sumber daya manusia (SDM) modern, konsep *lifelong learning* atau pembelajaran sepanjang hayat menjadi

strategi utama untuk mengembangkan kompetensi, meningkatkan fleksibilitas, dan memastikan keberlanjutan karier karyawan (Billett, 2021). *Lifelong learning* mendukung adaptasi terhadap perubahan teknologi, globalisasi, dan dinamika pasar tenaga kerja, sehingga menjadi bagian integral dari strategi pengembangan SDM yang efektif.

Pendekatan ini menekankan bahwa pembelajaran tidak berhenti setelah pendidikan formal, tetapi terus berlanjut melalui kombinasi pengalaman kerja, pembelajaran digital, pelatihan, dan pengembangan pribadi. Hal ini juga sejalan dengan prinsip *Human Capital Management*, di mana investasi pada kompetensi karyawan memberikan nilai tambah jangka panjang bagi organisasi (Noe *et al.*, 2020).

*Lifelong learning* adalah proses berkelanjutan di mana individu memperoleh, mengembangkan, dan memperbarui pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi sepanjang hidupnya. Karakteristik utama *lifelong learning*:

1. Berorientasi pada pengembangan diri dan profesional – Tidak terbatas pada pendidikan formal atau pelatihan wajib.
2. Berbasis pengalaman dan praktik – Menggabungkan pembelajaran di tempat kerja, mentoring, proyek, dan refleksi.
3. Beradaptasi dengan teknologi dan tren baru – Memanfaatkan e-learning, microlearning, dan platform digital.
4. Mendukung mobilitas karier dan inovasi organisasi – Karyawan yang terus belajar lebih siap menghadapi perubahan.

Prinsip *lifelong learning* dalam SDM:

1. *Self-directed learning* – Karyawan mengambil inisiatif dalam menentukan materi dan cara belajar.
2. *Continuous development* – Pembelajaran bersifat berkelanjutan, tidak episodik.
3. *Integration of learning and work* – Pembelajaran diselaraskan dengan pengalaman kerja nyata.
4. *Collaborative learning* – Pembelajaran kolektif melalui tim, komunitas praktik, dan mentor.

*Lifelong learning* memiliki dampak strategis terhadap organisasi:

1. Adaptasi terhadap perubahan teknologi – Karyawan yang terus belajar lebih cepat menguasai teknologi baru dan inovasi digital.
2. Peningkatan kinerja dan produktivitas – Kompetensi yang diperbarui mendukung efisiensi dan kualitas kerja.

3. Retensi dan engagement karyawan – Organisasi yang menyediakan peluang belajar berkelanjutan meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan.
4. Inovasi dan keunggulan kompetitif – Budaya pembelajaran mendorong ide baru, kreativitas, dan problem-solving.
5. Pengembangan kepemimpinan – *Lifelong learning* membentuk pemimpin yang adaptif dan visioner.
  - a. Integrasi dengan *Learning & Development* (L&D)

Integrasi *Knowledge management* (KM) dengan *Learning & Development* (L&D) merupakan strategi penting untuk menciptakan pembelajaran berkelanjutan yang adaptif terhadap kebutuhan organisasi dan individu. Dengan memanfaatkan e-learning dan microlearning, karyawan dapat mengakses materi pembelajaran kapan saja dan di mana saja, sesuai kebutuhan dan kecepatan belajar masing-masing. Pendekatan ini memungkinkan pembelajaran menjadi lebih fleksibel, personal, dan terjangkau, terutama bagi organisasi yang memiliki tenaga kerja tersebar di berbagai lokasi atau zona waktu. Selain itu, microlearning memecah materi menjadi modul-modul kecil sehingga memudahkan retensi informasi dan penerapan praktis dalam pekerjaan sehari-hari.

Gamifikasi dan pembelajaran interaktif menjadi elemen penting dalam meningkatkan motivasi serta engagement karyawan. Dengan menghadirkan elemen kompetisi, reward, dan simulasi situasi kerja nyata, karyawan lebih terdorong untuk aktif berpartisipasi dalam proses pembelajaran. Interaktivitas ini juga mendorong kolaborasi antar karyawan, memperkuat pengetahuan tacit yang dimiliki, dan menstimulasi kreativitas serta kemampuan problem-solving dalam konteks pekerjaan.

*HR Analytics* berperan sentral dalam memastikan integrasi KM dan L&D berjalan efektif. Dengan memantau progres belajar, kompetensi yang dicapai, serta gap skill, manajemen dapat menyesuaikan program pembelajaran berikutnya agar lebih relevan dan strategis. Data ini memungkinkan personalisasi pembelajaran bagi setiap individu, meningkatkan efektivitas pengembangan talenta, dan memaksimalkan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi.

b. Mentoring dan Coaching

Mentoring dan coaching merupakan strategi penting dalam pengembangan talenta yang bertujuan meningkatkan kompetensi individu sekaligus memperkuat budaya belajar dalam organisasi. Mentoring dapat dilakukan secara formal maupun informal, di mana karyawan senior membimbing karyawan junior melalui bimbingan langsung, berbagi pengalaman, dan arahan praktis dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Proses ini tidak hanya mempercepat adaptasi karyawan baru tetapi juga membangun hubungan profesional yang mendukung kolaborasi dan komunikasi efektif antar tingkat organisasi.

Pada mentoring formal, program biasanya memiliki struktur yang jelas dengan tujuan pembelajaran, jadwal pertemuan, dan evaluasi perkembangan mentee. Sementara mentoring informal lebih fleksibel, memungkinkan interaksi alami dan pertukaran pengetahuan yang lebih spontan. Kedua bentuk mentoring ini penting untuk mendukung pengembangan karir, transfer pengetahuan, serta peningkatan keterampilan interpersonal dan kepemimpinan.

Coaching berbasis kompetensi menekankan peningkatan keterampilan spesifik yang relevan dengan peran pekerjaan. Melalui sesi coaching, karyawan menerima feedback langsung mengenai kinerja, diarahkan untuk mengatasi kelemahan, dan diberikan strategi praktis untuk meningkatkan efektivitas. Coaching juga memungkinkan individu mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan, sehingga pengembangan kompetensi menjadi lebih terarah dan sesuai kebutuhan organisasi.

c. Program Rotasi dan Proyek Khusus

Program rotasi dan proyek khusus merupakan salah satu strategi pengembangan talenta yang menekankan *experiential learning*, yaitu pembelajaran melalui pengalaman langsung. Melalui program ini, karyawan diberikan kesempatan untuk bekerja pada proyek lintas departemen atau divisi, sehingga dapat memahami berbagai perspektif organisasi, proses bisnis yang berbeda, dan dinamika tim yang beragam. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan wawasan teknis, tetapi juga kemampuan adaptasi, komunikasi, dan kolaborasi antar unit.

Rotasi jabatan memungkinkan karyawan mengembangkan fleksibilitas dan keterampilan problem solving dengan menghadapi tantangan yang berbeda dari tugas sehari-hari. Sementara itu, proyek khusus memberi kesempatan bagi individu untuk menangani tanggung jawab strategis, berkontribusi pada inovasi, dan memperluas jaringan profesional internal. Karyawan belajar bagaimana membuat keputusan, mengelola sumber daya, dan mengatasi hambatan yang kompleks dalam konteks nyata, yang sulit diperoleh melalui pelatihan konvensional.

Strategi ini juga mendorong budaya *lifelong learning*, di mana pembelajaran bersifat berkelanjutan dan reflektif. Setiap pengalaman proyek atau rotasi menjadi bahan evaluasi diri dan pengembangan keterampilan lebih lanjut. Karyawan dapat mengevaluasi pendekatan kerja, mengidentifikasi kekuatan dan area untuk perbaikan, serta mengintegrasikan pengetahuan baru ke dalam perannya selanjutnya. Pendekatan ini menciptakan siklus pembelajaran yang dinamis dan terus berkembang.

d. Pengakuan dan Sertifikasi Kompetensi

Pengakuan dan sertifikasi kompetensi merupakan elemen penting dalam strategi pengembangan SDM yang menekankan penghargaan atas pencapaian belajar dan penguasaan keterampilan. Dengan memberikan badge digital, sertifikasi internal, atau pengakuan eksternal, organisasi menunjukkan apresiasi terhadap upaya dan prestasi karyawan. Hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi individu untuk terus belajar, tetapi juga memperkuat komitmen terhadap pengembangan diri dan kontribusi pada organisasi.

Badge digital dan sertifikasi internal berfungsi sebagai bukti konkret kompetensi yang dimiliki karyawan. Sistem ini memungkinkan karyawan menampilkan keahlian secara transparan, baik di dalam maupun di luar organisasi. Selain itu, pengakuan formal membantu menciptakan standar kompetensi yang jelas, sehingga karyawan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai keterampilan yang diharapkan dan jalur pengembangan yang dapat diikuti.

Pengakuan kompetensi juga mendorong motivasi intrinsik. Karyawan merasa dihargai ketika usaha dan pembelajarannya diakui, yang pada gilirannya meningkatkan *engagement*,

loyalitas, dan produktivitas. Sertifikasi yang sah dan diakui secara eksternal memberikan nilai tambahan, memperkuat reputasi profesional karyawan, dan membuka peluang karier baik di dalam maupun di luar organisasi. Dengan demikian, pengakuan kompetensi menjadi alat strategis untuk membangun *workforce* yang kompeten dan termotivasi.



# **BAB VIII**

## **BUDAYA ORGANISASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT**

---

Budaya organisasi merupakan fondasi yang menentukan perilaku, nilai, dan norma di dalam perusahaan. Budaya yang kuat dan positif mampu meningkatkan kinerja, kreativitas, dan kolaborasi antar-karyawan. Dalam manajemen SDM modern, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai pedoman internal, tetapi juga menjadi alat strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, keterlibatan, dan adaptabilitas. Organisasi yang mampu membangun budaya berbasis nilai bersama, komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan cenderung memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

*Employee engagement* atau keterlibatan karyawan menjadi indikator penting dari efektivitas budaya organisasi. Karyawan yang terlibat secara emosional dan profesional menunjukkan motivasi tinggi, produktivitas yang lebih baik, serta loyalitas terhadap perusahaan. Strategi untuk meningkatkan engagement meliputi pengakuan prestasi, pengembangan karier, kesejahteraan karyawan, dan penciptaan lingkungan kerja yang inklusif. Peningkatan keterlibatan karyawan tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga memperkuat sinergi tim dan mendorong inovasi yang berkelanjutan.

### **A. Peran Budaya dalam Meningkatkan Kinerja**

Budaya organisasi merupakan fondasi strategis yang memengaruhi perilaku, motivasi, dan kinerja karyawan (Schein, 2010). Dalam konteks manajemen SDM modern, budaya organisasi bukan hanya sekadar norma dan nilai yang dianut bersama, tetapi juga alat untuk mendorong produktivitas, inovasi, dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menghasilkan perilaku karyawan yang konsisten dengan tujuan strategis

perusahaan, meningkatkan koordinasi tim, dan mempercepat pencapaian target bisnis (Alvesson & Sköldberg, 2018). Peran budaya semakin penting dalam era globalisasi, transformasi digital, dan persaingan pasar yang dinamis, di mana organisasi harus adaptif sekaligus menjaga integritas internal.

Budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, dan norma yang membentuk cara anggota organisasi berinteraksi dan membuat keputusan.

1. Menurut Denison dan Mishra (1995), budaya organisasi mencakup empat dimensi utama: *mission*, *consistency*, *involvement*, dan *adaptability*, yang berkontribusi pada kinerja organisasi.
2. Hofstede (2011) menekankan bahwa budaya juga mencakup perbedaan nasional dan regional yang memengaruhi perilaku kerja dan manajemen global.

Jenis budaya organisasi:

1. Budaya *Clan* (Kekeluargaan) – Fokus pada kolaborasi, keterlibatan, dan dukungan interpersonal.
2. Budaya *Adhocracy* (Inovasi) – Menekankan kreativitas, fleksibilitas, dan pengambilan risiko untuk inovasi.
3. Budaya *Market* (Persaingan) – Fokus pada pencapaian target, produktivitas, dan orientasi hasil.
4. Budaya *Hierarchy* (Kontrol) – Mengutamakan struktur, aturan, dan efisiensi proses.

Budaya yang tepat akan selaras dengan strategi organisasi dan karakteristik industri, sehingga meningkatkan kinerja secara signifikan. Budaya organisasi memengaruhi kinerja melalui beberapa mekanisme:

## 1. Penguatan Nilai dan Norma

Penguatan nilai dan norma dalam organisasi merupakan fondasi penting untuk membangun budaya kerja yang kohesif dan efektif. Budaya organisasi menetapkan standar perilaku yang diharapkan dari seluruh karyawan, sehingga membantu mengurangi potensi konflik, meminimalkan miskomunikasi, dan meningkatkan efisiensi operasional. Dengan adanya pedoman perilaku yang jelas, karyawan dapat mengambil keputusan dan bertindak dengan lebih percaya diri, selaras dengan tujuan organisasi (Alvesson & Sköldberg, 2018).

Nilai bersama seperti integritas, disiplin, dan kolaborasi menjadi landasan perilaku sehari-hari. Integritas memastikan setiap tindakan

karyawan sesuai dengan etika dan prinsip perusahaan, sementara disiplin menegaskan pentingnya konsistensi dan ketepatan dalam menjalankan tugas. Kolaborasi mendorong kerja sama lintas tim dan departemen, memperkuat sinergi, dan memungkinkan penyelesaian masalah secara lebih efektif. Penerapan nilai-nilai ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, di mana karyawan memahami ekspektasi serta tanggung jawab.

Penguatan nilai dan norma tidak hanya berdampak pada perilaku individu, tetapi juga pada reputasi organisasi secara keseluruhan. Budaya yang kuat dan positif membentuk identitas organisasi yang jelas, meningkatkan loyalitas karyawan, serta menarik talenta berkualitas. Dengan menginternalisasi nilai-nilai bersama, organisasi dapat memastikan setiap keputusan, interaksi, dan inovasi yang dilakukan karyawan selaras dengan visi, misi, dan strategi jangka panjang, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

## 2. Motivasi dan Keterlibatan Karyawan

Motivasi dan keterlibatan karyawan merupakan aspek krusial dalam menciptakan organisasi yang produktif dan adaptif. Budaya organisasi yang positif berperan penting dalam mendorong keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasakan dukungan, apresiasi, dan keselarasan nilai dengan organisasi, cenderung lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya serta menunjukkan komitmen jangka panjang terhadap tujuan perusahaan (Shuck & Reio Jr, 2014).

Karyawan yang terlibat tidak hanya menunjukkan performa yang lebih tinggi dalam pekerjaan rutin, tetapi juga lebih kreatif dalam menawarkan ide dan solusi inovatif. Tingkat keterlibatan yang tinggi mendorong kolaborasi yang lebih baik antar tim, peningkatan kualitas layanan atau produk, dan penyelesaian masalah secara proaktif. Motivasi intrinsik yang muncul dari keterlibatan ini menjadi faktor pendorong bagi karyawan untuk berkontribusi melebihi ekspektasi formal, sehingga organisasi mendapatkan nilai tambah dari investasi sumber daya manusianya. Keterlibatan karyawan berpengaruh langsung terhadap retensi dan loyalitas. Karyawan yang merasa dihargai, didengar, dan terlibat dalam pengambilan keputusan organisasi cenderung bertahan lebih lama, mengurangi biaya turnover, dan mempertahankan pengetahuan serta keterampilan kritis di dalam organisasi.

### **3. Pengambilan Keputusan dan Inovasi**

Budaya organisasi yang mendukung inovasi berperan penting dalam pengambilan keputusan yang efektif dan responsif. Dalam lingkungan yang menekankan kreativitas dan eksperimen, karyawan didorong untuk mengemukakan ide, mengambil inisiatif, dan membahas solusi baru tanpa takut akan kegagalan. Budaya semacam ini menciptakan basis pengetahuan kolektif yang kaya, sehingga keputusan dapat diambil secara lebih cepat dan tepat, berdasarkan data, pengalaman, dan praktik terbaik yang telah terbukti. Organisasi yang menekankan inovasi memandang kegagalan sebagai peluang pembelajaran, bukan sebagai hambatan, sehingga setiap keputusan yang dibuat menjadi bagian dari proses peningkatan berkelanjutan.

Budaya inovatif meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan eksternal, seperti dinamika pasar, persaingan, dan kemajuan teknologi. Dalam model budaya adhocracy, struktur organisasi cenderung fleksibel, terbuka terhadap eksperimen, dan mendukung kolaborasi lintas fungsi. Hal ini memungkinkan perusahaan merespons peluang dan tantangan dengan cepat, meminimalkan birokrasi, serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Karyawan yang bekerja dalam budaya semacam ini merasa diberdayakan dan termotivasi untuk memberikan kontribusi kreatif, yang pada gilirannya memperkuat kapabilitas inovatif organisasi. Selain mempercepat respons terhadap perubahan, budaya inovatif juga mendorong pengembangan produk, layanan, dan proses baru yang dapat memberikan keunggulan kompetitif. Dengan memanfaatkan feedback pelanggan, data pasar, dan insight internal, organisasi mampu mengambil keputusan strategis yang lebih berorientasi masa depan.

### **4. Kolaborasi dan Sinergi Tim**

Budaya organisasi yang menekankan kolaborasi dan sinergi tim berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Ketika karyawan merasa terdorong untuk bekerja sama lintas departemen, lebih mudah bertukar informasi, menyatukan ide, dan memecahkan masalah secara kolektif. Hal ini tidak hanya meningkatkan koordinasi internal tetapi juga mengurangi risiko duplikasi pekerjaan yang sering menjadi sumber inefisiensi. Dengan komunikasi yang terbuka dan saling mendukung, setiap anggota tim dapat memahami

tujuan bersama, tanggung jawab masing-masing, dan peran yang harus dijalankan untuk mencapai target organisasi.

Kolaborasi yang efektif juga memperkuat pengambilan keputusan berbasis tim. Tim yang terbiasa bekerja bersama cenderung memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi solusi yang lebih kreatif dan tepat sasaran karena melibatkan perspektif beragam. Proses ini meningkatkan akurasi dan kecepatan dalam menyelesaikan masalah operasional maupun strategis. Budaya kolaboratif juga meningkatkan rasa saling percaya antar anggota tim, yang berkontribusi pada stabilitas organisasi dan loyalitas karyawan. Karyawan merasa dihargai ketika ide dan kontribusinya diakui, sehingga motivasi dan keterlibatannya meningkat.

Budaya yang mendukung teamwork berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Efisiensi operasional meningkat karena koordinasi lebih baik dan sumber daya digunakan secara optimal. Selain itu, kepuasan pelanggan juga meningkat karena tim mampu merespons kebutuhan dan masalah dengan cepat serta konsisten. Organisasi yang mananamkan kolaborasi sebagai nilai inti memiliki keunggulan kompetitif jangka panjang, karena sinergi tim menjadi fondasi inovasi, adaptasi, dan kualitas layanan yang tinggi. Budaya ini menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berorientasi pada hasil bersama.

## **B. Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)**

Keterlibatan karyawan atau *employee engagement* telah menjadi salah satu fokus utama dalam manajemen SDM modern karena memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, produktivitas, inovasi, dan retensi karyawan (Bakker & Albrecht, 2018). Konsep ini mencerminkan tingkat keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap organisasi, serta sejauh mana berpartisipasi aktif untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Dalam era digital, globalisasi, dan transformasi organisasi, keterlibatan karyawan bukan hanya soal motivasi individu, tetapi bagian dari strategi bisnis yang menyeluruh yang menghubungkan budaya organisasi, sistem reward, teknologi HR, dan kepemimpinan (Byrne, 2022).

*Employee engagement* memiliki beberapa definisi, namun inti dari konsep ini tetap konsisten: keterlibatan karyawan secara emosional, intelektual, dan fisik dalam pekerjaannya.

1. Bakker dan Albrecht (2018) mendefinisikan *employee engagement* sebagai “*a positive, fulfilling, work-related state of mind characterized by vigor, dedication, and absorption*”.
2. Shuck dan Wollard (2010) menekankan engagement sebagai hubungan antara karyawan dan organisasi yang mendorong kontribusi ekstra di luar persyaratan pekerjaan formal.

Dimensi *employee engagement*:

1. *Vigor* (Semangat) – Energi tinggi, ketahanan, dan kemauan untuk menghadapi tantangan pekerjaan.
2. *Dedication* (Dedikasi) – Perasaan bermakna, inspirasi, dan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi.
3. *Absorption* (Keterlibatan Penuh) – Fokus tinggi, immersion dalam pekerjaan, dan kehilangan jejak waktu saat bekerja.

*Employee engagement* dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi:

1. Budaya Organisasi: Budaya yang positif, inklusif, dan berbasis kolaborasi mendorong karyawan merasa dihargai dan terlibat. Budaya inovasi dan fleksibilitas meningkatkan motivasi karyawan untuk berkontribusi ide dan solusi baru.
2. Kepemimpinan: Gaya kepemimpinan transformatif, autentik, dan supportif memperkuat keterlibatan karyawan. Kepemimpinan yang komunikatif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan meningkatkan trust dan commitment.
3. Sistem Penghargaan dan Pengakuan: *Employee recognition*, reward berbasis kinerja, dan insentif non-finansial meningkatkan motivasi intrinsik dan keterlibatan.
4. Pengembangan Karier dan *Learning Opportunities*: Akses ke program training, mentoring, coaching, dan *lifelong learning* membuat karyawan merasa dihargai dan meningkatkan keterikatan.
5. *Work-life balance* dan Kesejahteraan Karyawan: Organisasi yang mendukung fleksibilitas kerja, wellness program, dan manajemen stres meningkatkan engagement dan retensi.
6. Teknologi dan Digitalisasi: Penggunaan HR digital, platform kolaboratif, dan komunikasi internal berbasis teknologi meningkatkan keterlibatan, terutama bagi generasi milenial dan Z.

Strategi dalam meningkatkan *employee engagement* sebagai berikut:

## 1. Penguatan Budaya dan Nilai Organisasi

Penguatan budaya dan nilai organisasi merupakan fondasi penting untuk memastikan keselarasan antara perilaku karyawan dan tujuan strategis perusahaan. Nilai-nilai perusahaan yang jelas memberikan panduan dalam pengambilan keputusan sehari-hari, membentuk etika kerja, dan mengarahkan interaksi antar individu maupun tim. Dengan menyampaikan nilai-nilai ini melalui komunikasi yang konsisten, storytelling, dan contoh nyata dari pimpinan, organisasi dapat menanamkan pemahaman yang mendalam tentang apa yang diharapkan dari setiap karyawan. Pendekatan ini membantu membangun identitas bersama dan meminimalkan konflik nilai yang mungkin muncul di lingkungan kerja.

Role model dari pimpinan berperan kunci dalam memperkuat budaya organisasi. Ketika manajer dan eksekutif menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai perusahaan, memberikan contoh praktis bagi karyawan untuk diikuti. Misalnya, pimpinan yang menekankan kolaborasi, transparansi, dan integritas dalam keputusan bisnis sehari-hari secara tidak langsung membentuk norma perilaku yang diterima secara luas. Karyawan cenderung meniru perilaku yang diperlihatkan oleh pimpinan, sehingga budaya organisasi menjadi hidup dan terinternalisasi secara alami dalam praktik kerja sehari-hari.

Penguatan budaya dan nilai organisasi harus selaras dengan misi, visi, dan strategi bisnis. Setiap inisiatif budaya harus mendukung tujuan jangka panjang perusahaan dan memperkuat keunggulan kompetitif. Misalnya, perusahaan yang menekankan inovasi sebagai nilai inti harus memastikan seluruh program pengembangan karyawan, sistem penghargaan, dan komunikasi internal mendorong kreativitas dan pengambilan risiko yang terukur. Keselarasan ini tidak hanya meningkatkan konsistensi dalam perilaku karyawan, tetapi juga memastikan bahwa budaya organisasi berkontribusi secara nyata terhadap pencapaian target strategis perusahaan.

## 2. Kepemimpinan yang Mendukung dan Inspiratif

Kepemimpinan yang mendukung dan inspiratif berperan penting dalam membentuk lingkungan kerja yang produktif dan memotivasi.

Gaya kepemimpinan transformatif, misalnya, mendorong pemimpin untuk menginspirasi visi yang jelas, menetapkan standar tinggi, dan memberikan dorongan moral bagi karyawan. Pemimpin transformatif tidak hanya fokus pada pencapaian target, tetapi juga pada pengembangan individu, membimbing karyawan untuk mencapai potensi penuh. Pendekatan ini meningkatkan keterlibatan karyawan secara emosional, membuatnya merasa dihargai, dan terdorong untuk berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi (Bass & Riggio, 2006).

Kepemimpinan autentik menekankan kejujuran, integritas, dan konsistensi antara kata dan tindakan. Pemimpin autentik membangun kepercayaan melalui transparansi dan komunikasi terbuka, sehingga karyawan merasa aman dalam mengemukakan ide, mengambil inisiatif, dan berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Lingkungan kerja yang dilandasi kepemimpinan autentik juga mendukung keterlibatan kognitif, di mana karyawan menggunakan pengetahuan dan kreativitas secara optimal untuk memecahkan masalah dan meningkatkan proses kerja.

Gaya kepemimpinan inklusif menekankan penghargaan terhadap keberagaman dan partisipasi semua anggota tim. Pemimpin inklusif memastikan setiap suara didengar dan mengakomodasi berbagai perspektif, sehingga tercipta keputusan yang lebih berkualitas dan inovatif. Dengan kombinasi kepemimpinan transformatif, autentik, dan inklusif, organisasi tidak hanya meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, tetapi juga membangun budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan inovatif. Karyawan yang merasa didukung dan terinspirasi cenderung lebih loyal, kreatif, dan berkomitmen pada kesuksesan jangka panjang perusahaan.

### **3. Pengembangan Karier dan Pembelajaran Berkelanjutan**

Pengembangan karier dan pembelajaran berkelanjutan merupakan komponen penting dalam strategi manajemen sumber daya manusia modern. Program *Learning & Development* (L&D) menyediakan kerangka bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi teknis dan soft skills secara sistematis. Dengan menyediakan akses ke pelatihan formal, workshop, dan kursus online, organisasi memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan saat ini maupun masa depan. Pendekatan ini

juga membantu menutup gap kompetensi yang mungkin muncul akibat perubahan teknologi atau strategi bisnis (Noe *et al.*, 2020).

Mentoring dan coaching berperan signifikan dalam pengembangan karier individu. Mentoring formal maupun informal memungkinkan karyawan belajar dari pengalaman senior, membimbing pengambilan keputusan, dan membangun jaringan internal yang kuat. Sementara coaching berfokus pada peningkatan kinerja spesifik dan pengembangan kompetensi tertentu, memberikan umpan balik yang terarah, serta mendukung karyawan dalam mencapai target pribadi dan profesional. Kombinasi mentoring dan coaching menciptakan jalur pengembangan yang berkelanjutan dan disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing karyawan.

Akses ke pengetahuan organisasi juga menjadi kunci dalam pembelajaran berkelanjutan. Sistem *Knowledge management* dan platform digital seperti *Learning Management System* (LMS) menyediakan materi, *best practice*, dan dokumentasi proyek yang dapat digunakan sebagai referensi dan pembelajaran praktis. Pemanfaatan teknologi ini memungkinkan karyawan belajar kapan saja dan di mana saja, meningkatkan fleksibilitas serta engagement. Dengan kombinasi L&D, mentoring, coaching, dan akses ke pengetahuan organisasi, perusahaan tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga memperkuat keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi, sehingga mendukung pencapaian tujuan strategis jangka panjang.

#### **4. Sistem Penghargaan dan Pengakuan**

Sistem penghargaan dan pengakuan merupakan salah satu pilar utama dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif, karena berperan dalam meningkatkan motivasi dan keterikatan karyawan. Reward berbasis kinerja menjadi salah satu strategi yang paling umum digunakan, di mana pencapaian target individu atau tim mendapatkan imbalan finansial, seperti bonus, insentif, atau program profit-sharing. Pendekatan ini mendorong karyawan untuk fokus pada pencapaian hasil yang terukur dan relevan dengan tujuan organisasi, sehingga kinerja keseluruhan dapat meningkat secara signifikan (Saks & Gruman, 2018).

Pengakuan non-finansial juga memiliki peran penting dalam membangun motivasi intrinsik. Penghargaan berupa sertifikat, badge digital, atau apresiasi publik dalam pertemuan tim dapat memperkuat rasa dihargai dan meningkatkan kepuasan kerja. Strategi ini tidak hanya

mendorong karyawan untuk mempertahankan kinerja tinggi, tetapi juga membangun budaya kerja yang positif, di mana kontribusi setiap individu diakui dan dihargai secara konsisten.

Pengakuan publik dan reward yang tepat waktu juga memperkuat loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa kontribusinya diperhatikan dan dihargai, cenderung lebih berkomitmen, kreatif, dan termotivasi untuk berkontribusi pada tujuan strategis perusahaan. Dengan demikian, implementasi sistem penghargaan dan pengakuan yang komprehensif menggabungkan reward finansial, non-finansial, dan apresiasi publik menjadi strategi penting untuk meningkatkan produktivitas, engagement, dan retensi karyawan dalam jangka panjang.

## 5. Fasilitas *Work-life Balance*

Fasilitas *work-life balance* telah menjadi salah satu elemen kunci dalam strategi manajemen sumber daya manusia modern, karena berkaitan langsung dengan kesejahteraan karyawan dan produktivitas organisasi. Fleksibilitas jam kerja memungkinkan karyawan menyesuaikan waktu bekerja dengan kebutuhan pribadi dan keluarga, sehingga mengurangi konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan adanya fleksibilitas ini, karyawan merasa lebih dihargai dan mampu mengelola tanggung jawab secara lebih efektif, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan keterikatan terhadap organisasi (Ballard & Grawitch, 2017).

Penerapan *remote working* atau kerja jarak jauh juga memberikan dampak positif terhadap *work-life balance*. Karyawan memiliki kesempatan untuk bekerja dari lokasi yang nyaman, mengurangi waktu perjalanan, dan lebih mudah menyeimbangkan kebutuhan keluarga dan pekerjaan. Kondisi ini tidak hanya menurunkan tingkat stres, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi. Organisasi yang mendukung remote working sering kali lebih mampu mempertahankan talenta berkinerja tinggi karena menawarkan lingkungan kerja yang adaptif dan menghargai kesejahteraan karyawan.

Program kesejahteraan atau wellness program menjadi pelengkap penting dalam upaya meningkatkan *work-life balance*. Kegiatan seperti olahraga bersama, konseling kesehatan mental, atau akses ke layanan kesehatan membantu karyawan menjaga kesehatan

fisik dan psikologis. Dampak positif dari program ini tercermin dalam peningkatan engagement, kreativitas, dan produktivitas karyawan secara keseluruhan.

### **6. *Digital Employee Engagement Tools***

*Digital employee engagement tools* telah menjadi elemen penting dalam strategi manajemen SDM modern, terutama karena mendukung interaksi karyawan yang lebih cepat, transparan, dan relevan dengan gaya kerja generasi *digital-native*. Platform digital ini memungkinkan karyawan memberikan feedback secara *real-time* mengenai pekerjaan, proyek, atau kebijakan organisasi. Dengan fitur survei cepat, polling, atau rating, organisasi dapat menangkap persepsi karyawan secara berkelanjutan, sehingga memungkinkan identifikasi masalah lebih dini dan respons yang lebih tepat. Pendekatan ini meningkatkan rasa keterlibatan dan partisipasi aktif, karena karyawan merasa suaranya didengar dan dihargai (Byrne, 2022).

Digital tools juga memfasilitasi pengakuan karyawan secara instan melalui sistem badge, leaderboard, atau shout-out digital. Pengakuan yang cepat dan terbuka ini meningkatkan motivasi intrinsik, memperkuat perilaku positif, dan mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih banyak dalam tim. Dengan sistem yang terintegrasi, kontribusi individu maupun tim dapat dilacak secara objektif, sehingga setiap pencapaian dapat diapresiasi dengan tepat dan konsisten. Hal ini menciptakan budaya kerja yang mendukung kolaborasi, kompetisi sehat, dan produktivitas yang lebih tinggi. Platform digital juga mempermudah kolaborasi tim dan komunikasi internal. Fitur chat, forum diskusi, video conference, dan dokumen bersama memungkinkan karyawan bekerja sama secara efektif meskipun berada di lokasi berbeda. Interaksi ini memperkuat kohesi tim, memfasilitasi pertukaran ide, dan mendukung inovasi.

## **C. Well-Being, Work-life Balance, dan Kebahagiaan Kerja**

Pada manajemen sumber daya manusia (SDM) modern, *well-being*, *work-life balance*, dan kebahagiaan kerja telah menjadi faktor strategis yang memengaruhi kinerja, keterlibatan, retensi, dan produktivitas karyawan (Bakker & Demerouti, 2017). Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan fisik,

mental, dan sosial karyawan secara signifikan meningkatkan loyalitas, motivasi, dan kepuasan kerja. Konsep ini sejalan dengan pendekatan human-centered HR, yang menempatkan karyawan sebagai aset utama dan memperhatikan kesejahteraan sebagai bagian dari strategi organisasi (Ibrahim *et al.*, 2020). *Well-being* dan *work-life balance* bukan sekadar benefit tambahan, tetapi bagian integral dari budaya organisasi yang mendorong kinerja berkelanjutan dan engagement.

## 1. *Well-being* dalam Organisasi

*Well-being* adalah kondisi di mana karyawan merasa sehat secara fisik, mental, sosial, dan emosional, serta mampu mengelola tekanan dan tantangan kerja. Menurut Warr (2019), well-being mencakup:

- a. Kesejahteraan emosional – Perasaan positif, kepuasan, dan pengelolaan stres.
- b. Kesejahteraan fisik – Kesehatan jasmani, energi, dan stamina.
- c. Kesejahteraan sosial – Hubungan interpersonal yang harmonis dan dukungan sosial di tempat kerja.
- d. Kesejahteraan profesional – Pemenuhan dan makna dalam pekerjaan, serta peluang pengembangan karier.

Dimensi *well-being* diantaranya:

- a. *Emotional well-being* – Mengelola emosi negatif, meningkatkan kepuasan kerja.
- b. *Psychological well-being* – Rasa kompeten, otonomi, dan pengakuan.
- c. *Physical well-being* – Kesehatan, kebugaran, dan energi.
- d. *Social well-being* – Hubungan baik dengan rekan kerja dan manajemen.

## 2. *Work-life Balance* (WLB)

*Work-life Balance* adalah kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga tidak terjadi konflik atau stres berlebihan (Haar *et al.*, 2014).

- a. WLB mencakup fleksibilitas jam kerja, kontrol terhadap beban kerja, dan akses ke program pendukung seperti *remote working*, cuti, dan wellness program.
- b. Penelitian modern menunjukkan hubungan positif WLB dengan engagement, kepuasan kerja, retensi, dan kesehatan mental.

Faktor yang mempengaruhi *work-life balance*:

- a. Faktor organisasi: kultur kerja, dukungan manajerial, fleksibilitas, dan kebijakan HR.
- b. Faktor individu: kemampuan manajemen waktu, prioritas, dan strategi coping.
- c. Teknologi: kemudahan bekerja jarak jauh, tetapi juga risiko *work-life boundary* blur jika tidak diatur.

### 3. Kebahagiaan Kerja (*Job Happiness*)

Kebahagiaan kerja adalah perasaan positif, kepuasan, dan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan (Fisher, 2014).

- a. Mencakup: kesenangan, makna, otonomi, dan hubungan sosial yang baik di tempat kerja.
- b. Kebahagiaan kerja bukan sekadar kepuasan jangka pendek, tetapi kondisi emosional yang berkelanjutan yang memengaruhi produktivitas dan inovasi.

Faktor penentu kebahagiaan kerja:

- a. Kepemimpinan yang suportif – Pemimpin yang memperhatikan kesejahteraan karyawan meningkatkan kebahagiaan kerja.
- b. Budaya organisasi positif – Nilai kolaborasi, pengakuan, dan dukungan sosial.
- c. Pengembangan karier – Kesempatan belajar dan promosi meningkatkan fulfillment.
- d. Keseimbangan kerja-hidup – Mengurangi stres dan burnout, meningkatkan energi dan motivasi.

### 4. Hubungan *Well-being*, WLB, dan Kinerja

- a. Produktivitas dan kinerja tinggi – Karyawan sehat secara fisik, mental, dan sosial lebih fokus, kreatif, dan efisien.
- b. Reduksi stres dan burnout – *Well-being* dan WLB yang baik mengurangi absensi dan turnover.
- c. *Engagement* dan loyalitas – Karyawan yang merasa dihargai dan seimbang cenderung lebih terlibat dan bertahan lama.
- d. Inovasi dan pengambilan keputusan – Karyawan bahagia lebih mampu berpikir kreatif, mengambil risiko, dan berkontribusi pada inovasi organisasi.

### 5. Strategi Organisasi untuk Mendukung *Well-being* dan WLB

- a. Program Kesehatan dan *Wellness*

Program kesehatan dan *wellness* merupakan salah satu strategi organisasi yang efektif untuk mendukung kesejahteraan karyawan dan *work-life balance* (WLB). Program ini biasanya mencakup berbagai inisiatif seperti fasilitas fitness, konseling psikologis, pelatihan *mindfulness*, serta dukungan untuk kesehatan mental dan emosional. Dengan menyediakan akses ke layanan tersebut, organisasi membantu karyawan menjaga kondisi fisik dan psikologis, sehingga dapat menghadapi tuntutan pekerjaan dengan lebih optimal. Selain itu, program wellness juga memberikan sinyal bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan keterikatan terhadap perusahaan (Ballard & Grawitch, 2017).

b. Kebijakan *Work-Life Flexibility*

Kebijakan *work-life flexibility* menjadi salah satu strategi penting organisasi untuk mendukung kesejahteraan karyawan sekaligus meningkatkan produktivitas. Dengan menawarkan fleksibilitas jam kerja, opsi remote working, job sharing, dan cuti parental, organisasi memberikan karyawan kemampuan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarga. Pendekatan ini membantu mengurangi konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang sering menjadi sumber stres dan penurunan motivasi. Fleksibilitas kerja juga memungkinkan karyawan mengelola waktu secara lebih efektif, sehingga dapat bekerja dengan fokus dan energi yang lebih tinggi (Allen *et al.*, 2015).

c. Budaya Dukungan dan Pengakuan

Membangun budaya dukungan dan pengakuan menjadi strategi penting bagi organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan *work-life balance*. Dalam lingkungan kerja yang mendukung, karyawan merasa dihargai, aman, dan mendapatkan perhatian dari rekan maupun pimpinan. Budaya semacam ini mendorong komunikasi terbuka, kolaborasi, dan rasa percaya diri untuk berkontribusi secara maksimal. Karyawan yang merasa didukung cenderung lebih termotivasi, lebih kreatif, dan mampu menghadapi tantangan pekerjaan tanpa merasa tertekan (Byrne, 2022).

d. Kepemimpinan yang Perhatian

Kepemimpinan yang menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan merupakan elemen penting dalam mendukung *well-being* dan *work-life balance* (WLB). Pemimpin yang peduli tidak hanya fokus pada pencapaian target, tetapi juga memperhatikan kebutuhan fisik, emosional, dan profesional karyawan. Pendekatan ini menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, di mana karyawan merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga memotivasi untuk bekerja lebih efektif dan produktif (Kelloway *et al.*, 2017).

e. *Digital Well-being*

*Digital well-being* menjadi salah satu strategi penting organisasi untuk mendukung kesejahteraan karyawan dan *work-life balance* (WLB) di era digital. Penggunaan teknologi memungkinkan fleksibilitas kerja yang lebih besar, seperti remote working, pengaturan jam kerja fleksibel, dan akses ke berbagai program kesehatan mental secara online. Platform digital juga memfasilitasi monitoring beban kerja, sehingga manajer dapat mendeteksi potensi stres berlebih dan mengambil langkah preventif untuk mencegah kelelahan karyawan.

## D. Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)

Pada konteks organisasi modern, *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI) telah menjadi elemen strategis yang memengaruhi kinerja, inovasi, keterlibatan karyawan, dan reputasi organisasi (Shore *et al.*, 2018). DEI bukan sekadar program kepatuhan atau kebijakan formal, melainkan budaya organisasi yang menghargai perbedaan, menjamin kesetaraan peluang, dan memastikan semua individu merasa diterima dan diberdayakan. Implementasi DEI yang efektif dapat memperkuat *employee engagement*, *well-being*, dan kreativitas tim, serta mendorong keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan potensi SDM yang beragam (Mor Barak, 2016). Di era globalisasi, organisasi menghadapi tenaga kerja lintas budaya dan generasi, sehingga DEI menjadi landasan penting bagi strategi manajemen SDM modern.

## **1. Konsep *Diversity, Equity, and Inclusion***

### **a. *Diversity***

*Diversity* mencakup perbedaan individu dalam hal gender, usia, ras, etnis, agama, kemampuan, orientasi seksual, pendidikan, pengalaman, dan perspektif.

- 1) Organisasi yang menghargai keberagaman memanfaatkan beragam latar belakang untuk inovasi, problem solving, dan pengambilan keputusan.
- 2) *Diversity* bersifat kuantitatif dan kualitatif, meliputi jumlah kelompok yang berbeda dan perbedaan pemikiran, pengalaman, serta pendekatan kerja.

### **b. *Equity***

*Equity* menekankan keadilan dalam peluang, sumber daya, dan perlakuan di tempat kerja, bukan sekadar kesetaraan formal.

- 1) Kesetaraan (*equality*) berarti perlakuan yang sama, sedangkan *equity* menyesuaikan perlakuan agar setiap individu memiliki akses dan dukungan yang setara untuk sukses.
- 2) Contoh: program mentorship untuk kelompok yang kurang terwakili, kompensasi yang adil, dan kebijakan promosi berbasis kinerja.

### **c. *Inclusion***

*Inclusion* adalah keberhasilan organisasi dalam menciptakan lingkungan di mana semua individu merasa diterima, dihargai, dan diberdayakan untuk berkontribusi.

- 1) *Inclusion* menekankan keterlibatan aktif, suara karyawan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan, bukan sekadar representasi.
- 2) Tanpa *inclusion*, *diversity* menjadi simbolik dan tidak berdampak nyata terhadap kinerja organisasi.

## **2. Hubungan DEI dengan *Employee Engagement***

DEI memiliki hubungan erat dengan keterlibatan karyawan, karena:

- a. Rasa dihargai dan diakui – Karyawan merasa diakui identitas, pengalaman, dan kontribusinya, meningkatkan engagement.
- b. Keadilan dan kesempatan – *Equity* meningkatkan motivasi intrinsik dan loyalitas.

- c. Inovasi dan kolaborasi – Tim yang inklusif mendorong ide-ide baru, perspektif berbeda, dan solusi kreatif.
- d. Kesejahteraan psikologis – Inclusion mengurangi diskriminasi, bias, dan stres interpersonal, meningkatkan well-being.

### 3. Manfaat DEI bagi Organisasi

- a. Kinerja Finansial dan Kompetitif: Studi McKinsey (2020) menunjukkan perusahaan dengan DEI tinggi memiliki profitabilitas lebih tinggi dan pertumbuhan pasar lebih cepat dibanding organisasi dengan keragaman rendah.
- b. Inovasi dan *Problem Solving*: Tim yang beragam menghasilkan solusi lebih kreatif dan adaptif, karena perspektif berbeda memunculkan pemikiran kritis.
- c. *Employee Retention* dan *Engagement*: Karyawan yang merasa diterima dan diakui memiliki loyalitas tinggi, turnover rendah, dan keterlibatan aktif.
- d. Reputasi dan *Employer Branding*: Implementasi DEI meningkatkan citra perusahaan sebagai organisasi progresif dan inklusif, menarik talenta terbaik.

### 4. Strategi Implementasi DEI

- a. Kepemimpinan yang Berkomitmen

Implementasi strategi *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI) sangat bergantung pada kepemimpinan yang berkomitmen. Pemimpin transformatif dan inklusif berperan sebagai role model, menunjukkan perilaku yang mencerminkan nilai-nilai DEI dalam setiap keputusan dan interaksi sehari-hari. Dengan mencontohkan keterbukaan, empati, dan penghargaan terhadap perbedaan, pemimpin menciptakan standar perilaku yang dapat diikuti oleh seluruh organisasi (Bourke & Espedido, 2019).

Kepemimpinan yang berkomitmen juga mendukung kebijakan DEI melalui program mentoring, sponsorship, dan pengembangan karier yang adil bagi semua karyawan. Pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang aman bagi karyawan untuk menyuarakan ide, mengemukakan tantangan, dan berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan, tetapi juga mendorong

inovasi dan kolaborasi lintas latar belakang, sehingga organisasi dapat memaksimalkan potensi seluruh talenta secara optimal.

b. Kebijakan Rekrutmen dan Promosi yang Adil

Strategi implementasi DEI menuntut penerapan kebijakan rekrutmen dan promosi yang adil, sehingga setiap kandidat dan karyawan dinilai berdasarkan kompetensi, potensi, dan kinerja tanpa memandang gender, usia, ras, atau latar belakang lainnya. Rekrutmen berbasis kompetensi memastikan bahwa proses seleksi objektif, menggunakan alat penilaian yang valid dan standar wawancara yang konsisten untuk mengurangi bias implisit. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keragaman dalam organisasi, tetapi juga memastikan bahwa individu yang paling sesuai dengan peran mendapatkan kesempatan yang adil (Roberson, 2019).

Promosi dan sistem kompensasi harus diterapkan secara meritokratis, berdasarkan pencapaian dan kontribusi nyata karyawan. Penilaian kinerja yang transparan, feedback 360 derajat, dan dokumentasi pencapaian menjadi dasar pengambilan keputusan promosi dan penghargaan. Dengan mekanisme ini, organisasi menumbuhkan rasa keadilan, meningkatkan motivasi, dan memperkuat komitmen karyawan terhadap nilai-nilai DEI, sekaligus membangun reputasi sebagai tempat kerja yang inklusif dan adil.

c. Pelatihan dan Edukasi DEI

Strategi implementasi DEI yang efektif mencakup pelatihan dan edukasi untuk membangun kesadaran dan kompetensi karyawan dalam hal keberagaman, kesetaraan, dan inklusi. Program awareness membantu karyawan memahami pentingnya DEI bagi budaya organisasi, produktivitas tim, dan keberhasilan bisnis. Pelatihan unconscious bias menjadi kunci untuk mengidentifikasi dan mengurangi bias implisit yang dapat memengaruhi keputusan rekrutmen, promosi, dan interaksi sehari-hari di tempat kerja.

Pengembangan cultural competency memberikan karyawan keterampilan untuk bekerja secara efektif dengan rekan yang berasal dari latar belakang berbeda. Program ini mendorong perilaku inklusif, komunikasi lintas budaya yang lebih baik, serta kolaborasi yang harmonis antar tim. Dengan edukasi dan

pelatihan DEI yang berkelanjutan, organisasi tidak hanya meningkatkan pemahaman karyawan, tetapi juga membentuk budaya kerja yang lebih adil, menghargai perbedaan, dan mendukung partisipasi aktif seluruh karyawan.

d. Fasilitas dan Dukungan Karyawan

Strategi implementasi DEI juga melibatkan penyediaan fasilitas dan dukungan khusus bagi karyawan untuk memastikan merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang setara. Mentorship bagi kelompok minoritas menjadi sarana penting untuk membimbing dan mengembangkan karier karyawan yang mungkin menghadapi tantangan unik di lingkungan kerja. Program seperti *Employee Resource Groups* (ERG) memungkinkan karyawan dengan latar belakang serupa untuk saling mendukung, berbagi pengalaman, dan memperkuat jaringan profesional (Mor Barak, 2016).

Organisasi perlu menyediakan akses yang adil terhadap peluang pengembangan karier, pelatihan, dan promosi. Dukungan *work-life balance* juga menjadi bagian dari strategi DEI, membantu karyawan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga meningkatkan keterlibatan dan retensi. Dengan fasilitas dan dukungan yang memadai, organisasi tidak hanya menciptakan lingkungan inklusif, tetapi juga memaksimalkan potensi setiap individu untuk berkontribusi secara optimal.

e. Monitoring dan Evaluasi

Strategi implementasi DEI tidak lengkap tanpa proses monitoring dan evaluasi yang sistematis. *HR Analytics* menjadi alat penting untuk mengukur representasi kelompok yang kurang terwakili dalam organisasi, retensi, peluang promosi, serta tingkat engagement. Dengan data ini, manajemen dapat mengidentifikasi kesenjangan dan hambatan yang mungkin terjadi dalam penerapan kebijakan DEI, sehingga intervensi yang tepat dapat dirancang untuk memperbaiki kesetaraan dan inklusivitas.

Survei budaya organisasi dan *employee engagement* membantu menilai apakah prinsip DEI benar-benar tercermin dalam praktik sehari-hari. Survei ini memberikan wawasan tentang persepsi karyawan terhadap keadilan, inklusivitas, dan dukungan yang diterima. Hasil evaluasi secara berkala memungkinkan organisasi menyesuaikan program, kebijakan, dan inisiatif agar DEI tidak

hanya menjadi jargon, tetapi juga tercermin dalam perilaku, proses, dan hasil nyata di seluruh organisasi.

# BAB IX

## KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN SDM

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan manajemen SDM modern. Gaya kepemimpinan yang adaptif dan strategis, seperti transformasional, *servant leadership*, dan *agile leadership*, dapat mendorong motivasi, keterlibatan, dan inovasi karyawan. Pemimpin yang efektif tidak hanya mengelola tugas, tetapi juga membimbing, menginspirasi, dan memberdayakan karyawan untuk mencapai potensi terbaiknya. Pendekatan kepemimpinan ini menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan dinamis di pasar global.

Peran pemimpin dalam manajemen SDM modern melampaui koordinasi operasional. Pemimpin bertanggung jawab menyelaraskan strategi SDM dengan tujuan bisnis, mengintegrasikan teknologi digital dalam proses HR, serta memastikan pengembangan kompetensi dan retensi talenta yang berkelanjutan. Dengan pendekatan berbasis data dan insight dari *HR analytics*, pemimpin dapat membuat keputusan yang lebih akurat dan strategis, mengoptimalkan kinerja tim, serta membangun budaya organisasi yang mendukung inovasi dan keterlibatan karyawan.

### A. Gaya Kepemimpinan Modern (Transformasional, Servant Leadership, Agile Leadership)

Kepemimpinan modern dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) berperan penting dalam mengelola karyawan, membangun budaya organisasi, serta mendorong kinerja dan inovasi (Northouse, 2021). Era digital, globalisasi, dan dinamika tenaga kerja modern menuntut pemimpin yang adaptif, visioner, dan berorientasi pada pengembangan manusia. Gaya kepemimpinan tradisional berbasis otoritas dan hierarki tidak lagi cukup; kepemimpinan modern lebih

menekankan kolaborasi, pemberdayaan, dan fleksibilitas (Riggio & Tan, 2014). Tiga gaya kepemimpinan modern yang dominan dalam literatur manajemen SDM adalah: transformasional, *servant leadership*, dan *agile leadership*. Masing-masing gaya memiliki karakteristik, mekanisme, dan implikasi terhadap kinerja, keterlibatan karyawan, serta pengembangan talenta organisasi.

## 1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memotivasi, menginspirasi, dan mengembangkan karyawan untuk mencapai tujuan bersama serta melebihi ekspektasi individu (Bass & Riggio, 2006). Karakteristik utama kepemimpinan transformasional meliputi:

- a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal) – Pemimpin menjadi panutan, menunjukkan integritas dan etika tinggi.
- b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif) – Pemimpin memberikan visi yang jelas dan menginspirasi karyawan.
- c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) – Mendorong pemikiran kritis, inovasi, dan problem solving.
- d. *Individualized Consideration* (Perhatian Individual) – Memberikan perhatian khusus pada kebutuhan pengembangan karyawan.

Implikasi terhadap manajemen SDM:

- 1) Pengembangan Talenta – Kepemimpinan transformasional mendorong pembelajaran berkelanjutan, coaching, dan mentoring.
- 2) *Employee Engagement* – Karyawan yang dipimpin transformasional lebih termotivasi, terlibat, dan loyal.
- 3) Kinerja Organisasi – Studi meta-analisis menunjukkan korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja individu maupun tim.

## 2. Servant Leadership

*Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas utama, sambil tetap mencapai tujuan organisasi (Liden *et al.*, 2014). Prinsip utama *servant leadership* meliputi:

- a. Empati dan mendengarkan – Memahami perspektif dan kebutuhan karyawan.
  - b. Komitmen terhadap pengembangan karyawan – Fokus pada pertumbuhan pribadi dan profesional.
  - c. Membangun komunitas – Mendorong kolaborasi, dukungan, dan budaya inklusif.
  - d. Integritas dan moralitas – Pemimpin bertindak adil dan konsisten.
- Implikasi terhadap manajemen SDM:
- 1) Pengembangan kompetensi – *Servant leadership* meningkatkan pelatihan, mentoring, dan peluang pengembangan karier.
  - 2) Well-being dan Engagement – Karyawan merasa dihargai, didukung, dan aman secara psikologis.
  - 3) Budaya Inklusif dan Kolaboratif – *Servant leadership* memperkuat *Employee Experience* dan engagement lintas departemen.

### 3. *Agile Leadership*

*Agile leadership* adalah gaya kepemimpinan yang adaptif, cepat tanggap, dan fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis (Denning, 2018). Prinsip utama *agile leadership* meliputi:

- a. Adaptabilitas dan respons cepat – Kemampuan mengambil keputusan dalam situasi kompleks.
- b. Kolaborasi dan self-organizing teams – Mendorong tim mandiri, kolaboratif, dan inovatif.
- c. Continuous learning dan feedback loops – Fokus pada evaluasi berkelanjutan dan pembelajaran dari kegagalan.
- d. Transparansi dan komunikasi terbuka – Membuka alur informasi untuk mendorong agility organisasi.

Implikasi terhadap manajemen SDM:

- 1) Pengelolaan tim lintas fungsi – *Agile leadership* meningkatkan efektivitas tim proyek, adaptasi terhadap perubahan, dan kolaborasi.
- 2) *Employee empowerment* – Karyawan memiliki otonomi lebih besar, meningkatkan engagement dan inovasi.
- 3) Responsif terhadap perubahan – *Agile leadership* membantu organisasi merespons tren digitalisasi, globalisasi, dan dinamika pasar.

## B. Peran Pemimpin dalam Mengelola SDM Modern

Peran pemimpin dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) modern semakin kompleks dan strategis. Transformasi digital, globalisasi, persaingan bisnis yang ketat, serta dinamika tenaga kerja multigenerasi menuntut pemimpin untuk memadukan kepemimpinan yang adaptif, etis, dan inovatif dengan praktik manajemen SDM yang berbasis data dan berorientasi manusia (Northouse, 2021). Pemimpin tidak hanya bertanggung jawab pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada pengembangan talenta, kesejahteraan karyawan, keterlibatan, dan budaya organisasi (Huselid & Becker, 2011). Peran ini menuntut keseimbangan antara kinerja bisnis dan keberlanjutan sumber daya manusia, serta kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai gaya kepemimpinan modern seperti transformasional, *servant*, dan *agile leadership*.

### 1. Pemimpin sebagai Agen Strategis SDM

Pemimpin modern berperan sebagai strategic HR partner, yang menghubungkan strategi bisnis dengan praktik pengelolaan SDM (Ulrich *et al.*, 2017). Beberapa tanggung jawab strategis pemimpin meliputi:

#### a. Aligning SDM dengan Strategi Bisnis

Pemimpin memiliki peran penting sebagai agen strategis dalam manajemen SDM, terutama dalam menyelaraskan aktivitas SDM dengan strategi bisnis organisasi. Hal ini mencakup perencanaan rekrutmen, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, dan upaya retensi yang semuanya harus mendukung visi, misi, dan tujuan jangka panjang perusahaan. Dengan pendekatan ini, setiap keputusan terkait SDM tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis, memastikan sumber daya manusia menjadi faktor pendorong keberhasilan organisasi.

#### b. Mengembangkan Talenta dan *Succession Planning*

Pemimpin berperan krusial dalam mengembangkan talenta karyawan dan merancang *succession planning* yang efektif. Salah satu tanggung jawab utama adalah mengidentifikasi karyawan berpotensi tinggi (*High-Potential Employees*) melalui penilaian kinerja, kompetensi, dan potensi kepemimpinan. Dengan memahami kekuatan dan area pengembangan individu,

pemimpin dapat merancang jalur karier yang jelas dan program pengembangan yang sesuai, termasuk mentoring, coaching, rotasi jabatan, dan proyek strategis. Pendekatan ini memastikan talenta kunci terus berkembang dan siap mengambil peran lebih besar di masa depan (Collings *et al.*, 2015).

c. Mendorong Budaya Kinerja dan *Engagement*

Pemimpin memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung kinerja dan engagement karyawan. Dengan memberikan pengakuan, penghargaan, dan apresiasi atas kontribusi individu maupun tim, pemimpin menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga mendorong keterikatan emosional dan loyalitas karyawan. Budaya yang menekankan kolaborasi, inovasi, dan akuntabilitas menjadi fondasi bagi performa organisasi yang berkelanjutan (Shuck & Reio Jr, 2014).

d. Mengintegrasikan Teknologi dalam Manajemen SDM

Pemimpin modern berperan strategis dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Dengan memanfaatkan platform HR digital, *HR analytics*, dan kecerdasan buatan (AI), pemimpin dapat memperoleh wawasan berbasis data yang akurat untuk mendukung pengambilan keputusan terkait rekrutmen, pengembangan, dan retensi karyawan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi tidak hanya bereaksi terhadap masalah SDM secara tradisional, tetapi juga memprediksi tren dan kebutuhan masa depan, sehingga strategi SDM menjadi lebih proaktif dan efektif (Marler & Parry, 2016).

## 2. Pemimpin sebagai Agen Perubahan dan Inovasi

Pemimpin modern juga berperan sebagai *Change Agent* dalam organisasi. Globalisasi, digitalisasi, dan perkembangan pasar menuntut organisasi untuk beradaptasi secara cepat.

a. Mengelola Perubahan Organisasi

Pemimpin berperan penting sebagai agen perubahan dalam organisasi, terutama dalam menghadapi dinamika bisnis dan

transformasi digital. Bertanggung jawab menyusun roadmap perubahan yang jelas, mengomunikasikan visi, serta menyelaraskan strategi bisnis dengan tujuan transformasi. Dengan kepemimpinan yang efektif, karyawan merasa termotivasi dan memahami manfaat perubahan, sehingga resistensi terhadap inovasi dapat diminimalkan. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap langkah perubahan tidak hanya bersifat *top-down*, tetapi juga melibatkan partisipasi aktif seluruh anggota organisasi.

b. Mendorong Inovasi dan Kreativitas

Pimpinan berperan sebagai fasilitator inovasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang aman bagi karyawan untuk bereksperimen, mengemukakan ide, dan mengambil risiko yang terukur. Dalam suasana yang mendukung pembelajaran dari kegagalan, karyawan merasa nyaman mencoba pendekatan baru tanpa takut dihukum jika hasilnya kurang optimal. Pendekatan ini tidak hanya mendorong kreativitas individu, tetapi juga memperkuat kolaborasi tim, karena ide-ide inovatif dapat diuji dan disempurnakan secara kolektif (Edmondson, 2018).

c. Penerapan *Agile Leadership* dalam SDM

Pimpinan dengan pendekatan *agile* menekankan fleksibilitas, kolaborasi, dan responsivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia. Mendorong tim untuk bersifat self-organizing, sehingga setiap anggota memiliki otonomi untuk mengambil keputusan terkait tugas dan prioritas pekerjaan. Pendekatan ini memungkinkan tim beradaptasi secara cepat terhadap perubahan kebutuhan pasar, proyek baru, atau tantangan operasional, sekaligus meningkatkan keterlibatan dan rasa tanggung jawab anggota tim (Joiner & Josephs, 2006).

### 3. Pimpinan sebagai Pendorong Keterlibatan dan *Well-being* Karyawan

Keterlibatan (*employee engagement*) dan kesejahteraan karyawan menjadi tanggung jawab inti pimpinan modern. Penelitian menunjukkan bahwa engaged employees lebih produktif, loyal, dan inovatif (Ibrahim *et al.*, 2020).

a. Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Pemimpin memiliki peran penting dalam membangun keterlibatan karyawan dengan memahami motivasi intrinsik dan kebutuhan individu. Dengan memberikan penghargaan yang sesuai, baik berupa pengakuan formal maupun informal, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal. Strategi yang efektif mencakup komunikasi terbuka, di mana pemimpin secara rutin menyampaikan tujuan organisasi, memberikan feedback konstruktif, dan mendengarkan masukan karyawan untuk menciptakan rasa memiliki dan komitmen terhadap visi perusahaan.

b. *Well-being* dan *Work-life Balance*

Pemimpin memiliki tanggung jawab krusial dalam menjaga *well-being* karyawan, termasuk kesejahteraan fisik, mental, dan emosional. Dengan memahami kebutuhan individu dan tantangan yang dihadapi, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan secara menyeluruh. Hal ini mencakup penyediaan fasilitas kesehatan, program konseling, dan aktivitas wellness yang mendorong gaya hidup sehat serta mengurangi risiko stres kronis di tempat kerja (Haar *et al.*, 2014).

c. *Employee Experience*

Pemimpin memiliki peran penting dalam membentuk *Employee Experience* yang positif, dimulai sejak proses onboarding hingga pengembangan karier berkelanjutan. Onboarding digital yang terstruktur memungkinkan karyawan baru memahami budaya, nilai, dan prosedur organisasi dengan cepat, sekaligus merasa diterima dan didukung sejak awal. Selama masa kerja, pemimpin dapat memastikan setiap karyawan memiliki akses ke program pengembangan kompetensi, mentoring, coaching, dan peluang rotasi jabatan yang sesuai dengan aspirasi karier.

#### 4. Pemimpin dalam Mengelola SDM Multigenerasi dan Multikultural

Era modern menghadirkan tenaga kerja yang beragam secara generasi dan budaya, termasuk Gen Z, Milenial, Gen X, dan Baby Boomers. Pemimpin harus mampu:

a. Menerapkan Strategi DEI (*Diversity, Equity, Inclusion*)

Pemimpin berperan kunci dalam menerapkan strategi *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI) untuk memastikan setiap karyawan, terlepas dari generasi, latar belakang budaya, gender, atau identitas lainnya, merasa dihargai dan diberdayakan. Strategi DEI mencakup kebijakan rekrutmen dan promosi yang adil, akses setara terhadap peluang pengembangan karier, serta pembentukan lingkungan kerja yang inklusif. Dengan pendekatan ini, karyawan merasa memiliki ruang untuk berkontribusi secara maksimal dan bebas menyuarakan ide atau inovasi tanpa takut diskriminasi (Shore *et al.*, 2018).

b. Menyesuaikan Gaya Kepemimpinan dengan Generasi

Pemimpin yang efektif dalam mengelola SDM multigenerasi perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai karakteristik dan kebutuhan setiap kelompok generasi. Milenial dan Gen Z cenderung mencari makna (*purpose*) dalam pekerjaan, menghargai fleksibilitas, dan menginginkan pengakuan atas pencapaian. Oleh karena itu, pemimpin perlu menggunakan pendekatan yang partisipatif, terbuka terhadap ide baru, dan memberikan feedback yang cepat serta konstruktif untuk memotivasi kelompok ini.

Gen X dan Baby Boomers lebih menghargai stabilitas, pengalaman, dan otoritas formal dalam organisasi. Pemimpin yang menghadapi kelompok ini perlu menekankan struktur, prosedur, serta kejelasan peran dan tanggung jawab. Dengan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan secara generasional, organisasi dapat memaksimalkan potensi setiap karyawan, meningkatkan engagement, dan membangun tim yang harmonis meskipun terdiri dari berbagai latar belakang pengalaman dan nilai kerja.

c. Membangun Tim Lintas Budaya

Pemimpin yang efektif dalam membangun tim lintas budaya harus mampu memahami perbedaan nilai, norma, dan gaya komunikasi antaranggota tim. Kemampuan ini penting untuk mengelola potensi konflik budaya yang muncul akibat perbedaan perspektif atau praktik kerja. Pemimpin perlu mendorong dialog terbuka, empati, dan penghargaan terhadap keragaman, sehingga anggota tim merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

## **5. Pemimpin sebagai Pembuat Keputusan Berbasis Data (*Data-driven HR Leadership*)**

Pemimpin SDM modern menggunakan *HR Analytics* dan *big data* untuk pengambilan keputusan yang lebih tepat:

a. Analisis Retensi dan Turnover

Pemimpin yang menerapkan pendekatan berbasis data dalam manajemen SDM menggunakan *HR Analytics* untuk menganalisis pola retensi dan turnover karyawan. Dengan memanfaatkan data historis, survei kepuasan, dan indikator kinerja, pemimpin dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang meningkatkan risiko karyawan meninggalkan organisasi, seperti ketidakpuasan terhadap kompensasi, kurangnya kesempatan pengembangan karier, atau beban kerja yang tidak seimbang. Informasi ini memungkinkan pemimpin merancang strategi retensi yang lebih efektif dan tepat sasaran (Minbaeva, 2018).

b. Pengembangan Kompetensi dan Pelatihan

Pemimpin yang mengadopsi pendekatan berbasis data memanfaatkan informasi kinerja karyawan untuk merancang program pengembangan kompetensi yang tepat sasaran. Analisis data memungkinkan identifikasi gap keterampilan individu maupun tim, sehingga setiap program *learning & development* (L&D) dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik. Dengan demikian, pelatihan tidak bersifat umum, tetapi fokus pada peningkatan kemampuan yang benar-benar dibutuhkan untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi (Stone *et al.*, 2015).

c. Evaluasi Kinerja dan Produktivitas

Pemimpin yang mengandalkan data dalam evaluasi kinerja menggunakan KPI dan OKR untuk menilai pencapaian individu maupun tim secara objektif. KPI membantu mengukur kinerja rutin dan operasional, sementara OKR menekankan pencapaian tujuan strategis dan inovatif. Dengan integrasi keduanya, pemimpin dapat melihat kontribusi karyawan terhadap hasil organisasi secara menyeluruh, mengidentifikasi kekuatan, serta area yang membutuhkan peningkatan. Pendekatan ini mengurangi subjektivitas dalam penilaian dan memastikan evaluasi lebih transparan serta adil.

## C. Pengembangan Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Etika

Kepemimpinan berbasis nilai dan etika (*values-driven and ethical leadership*) telah menjadi fokus penting dalam manajemen SDM modern karena peran pemimpin tidak hanya terbatas pada pencapaian target organisasi, tetapi juga mencakup pembentukan budaya organisasi yang adil, berintegritas, dan berkelanjutan (Brown & Treviño, 2014). Kepemimpinan etis menekankan integritas, transparansi, kejujuran, dan tanggung jawab sosial, yang berdampak langsung pada trust, engagement, dan loyalitas karyawan.

Seiring meningkatnya tuntutan globalisasi, kompleksitas tenaga kerja multigenerasi, serta digitalisasi, organisasi modern menghadapi risiko etika dan reputasi yang tinggi. Pemimpin yang berbasis nilai berperan sebagai role model, agent of culture, dan pembuat keputusan yang mempertimbangkan aspek moral. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan etis menjadi strategi penting untuk menciptakan organisasi yang sustainable, berintegritas, dan inovatif.

Nilai adalah prinsip dasar atau keyakinan yang membimbing perilaku dan pengambilan keputusan pemimpin (Cameron & Green, 2019). Nilai yang sering dijadikan dasar kepemimpinan etis antara lain:

1. Integritas – Kejujuran dan konsistensi antara ucapan dan tindakan.
2. Keadilan – Perlakuan adil terhadap seluruh karyawan, termasuk dalam promosi, kompensasi, dan kesempatan pengembangan.
3. Tanggung jawab sosial – Pertimbangan dampak keputusan terhadap masyarakat, lingkungan, dan stakeholder.
4. Transparansi – Keterbukaan informasi yang relevan kepada karyawan dan pihak terkait.

Etika menekankan norma, moral, dan prinsip yang membedakan tindakan benar dan salah (Burns & Ciulla, 2014). Kepemimpinan etis memastikan keputusan organisasi selaras dengan hukum, norma sosial, dan standar moral internal.

Kepemimpinan berbasis nilai dan etika mencakup:

1. Menjadi role model bagi perilaku etis.
2. Mengintegrasikan nilai dalam strategi, kebijakan, dan prosedur SDM.
3. Membimbing karyawan untuk mengambil keputusan yang etis.

Pentingnya kepemimpinan berbasis nilai dalam SDM modern:

1. Meningkatkan Trust dan Engagement: Pemimpin yang etis menciptakan lingkungan kerja yang aman, transparan, dan adil, sehingga karyawan merasa dihargai dan lebih terlibat.
2. Mendorong Budaya Organisasi Positif: Integrasi nilai dan etika membentuk budaya inklusif, kolaboratif, dan inovatif. Karyawan cenderung meniru perilaku etis pemimpin, memperkuat budaya organisasi.
3. Mengurangi Risiko Etika dan Reputasi: Pemimpin berbasis nilai mampu mengantisipasi perilaku korup, diskriminatif, atau merugikan organisasi. Praktik kepemimpinan etis membantu organisasi mematuhi regulasi dan standar global.
4. Pengembangan Talenta dan Kepemimpinan Berkelaanjutan: Pemimpin etis membimbing karyawan untuk berkembang dengan cara yang adil dan bertanggung jawab. Hal ini meningkatkan kualitas pipeline kepemimpinan dan keberlanjutan organisasi.

## 1. Pendidikan dan Pelatihan Etika

Pendidikan dan pelatihan etika menjadi fondasi penting bagi pengembangan kepemimpinan yang berintegritas. Program ini dirancang untuk membekali pemimpin dan manajer dengan pemahaman mendalam mengenai prinsip moral, tanggung jawab profesional, dan nilai-nilai organisasi yang harus dijunjung tinggi dalam pengambilan keputusan sehari-hari. Dengan membiasakan diri pada kerangka etika, pemimpin mampu menavigasi dilema kompleks yang mungkin muncul dalam konteks bisnis modern, termasuk isu kepatuhan, konflik kepentingan, dan tanggung jawab sosial perusahaan (Burns & Ciulla, 2014).

Pelatihan etika biasanya menggunakan pendekatan praktis, seperti workshop berbasis studi kasus. Melalui analisis situasi nyata yang pernah terjadi di dunia bisnis, peserta belajar mengenali pilihan yang etis versus tidak etis, serta dampaknya terhadap organisasi, pemangku kepentingan, dan masyarakat luas. Pendekatan ini mendorong diskusi kritis, refleksi diri, dan penerapan prinsip etika secara konkret, bukan hanya teori abstrak. Dengan demikian, peserta mampu menginternalisasi nilai-nilai integritas dan menjadikannya panduan dalam pengambilan keputusan sehari-hari.

Pendidikan etika berperan dalam membangun budaya organisasi yang beretika. Pemimpin yang memahami dan mempraktikkan etika akan menjadi role model bagi timnya, menciptakan lingkungan kerja

yang transparan, adil, dan akuntabel. Efek jangka panjangnya mencakup peningkatan reputasi organisasi, loyalitas karyawan, dan kepercayaan pemangku kepentingan. Program ini juga memperkuat sistem pengawasan internal dan mekanisme pencegahan risiko, sehingga pengambilan keputusan strategis lebih bertanggung jawab dan selaras dengan misi serta nilai perusahaan.

## 2. Mentoring dan Coaching Berbasis Nilai

Mentoring dan coaching berbasis nilai merupakan strategi efektif dalam membentuk kepemimpinan yang beretika dan bertanggung jawab. Pemimpin senior berperan sebagai mentor dan coach, membimbing calon pemimpin tidak hanya dalam pengembangan keterampilan teknis atau manajerial, tetapi juga dalam penerapan prinsip etika, integritas, dan keadilan dalam pengambilan keputusan sehari-hari. Pendekatan ini membantu calon pemimpin memahami bagaimana nilai-nilai organisasi dapat diterapkan secara praktis dalam menghadapi dilema etis dan kompleksitas dunia kerja modern (Brown & Treviño, 2014).

Proses mentoring dan coaching berbasis nilai dilakukan melalui diskusi kasus nyata, simulasi, dan refleksi pengalaman. Calon pemimpin belajar mengenali potensi konflik kepentingan, implikasi sosial dari keputusan bisnis, serta cara menyeimbangkan tujuan organisasi dengan tanggung jawab sosial. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan pemahaman kognitif mengenai etika, tetapi juga membentuk sikap dan perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi. Dengan demikian, peserta memperoleh pengalaman praktis yang dapat langsung diterapkan di lingkungan kerja.

Mentoring dan coaching berbasis nilai berperan dalam membangun budaya etika di seluruh organisasi. Pemimpin yang dibimbing secara berkelanjutan cenderung menjadi role model bagi tim, mendorong perilaku yang etis, transparan, dan adil. Dampaknya terlihat pada peningkatan kepercayaan antar karyawan, loyalitas terhadap organisasi, dan reputasi perusahaan di mata pemangku kepentingan. Strategi ini memastikan bahwa prinsip integritas dan tanggung jawab sosial tidak hanya diajarkan, tetapi juga diinternalisasi dan diwujudkan dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

### **3. Integrasi Nilai dalam Sistem HR**

Integrasi nilai-nilai etika ke dalam sistem Human Resources (HR) merupakan langkah strategis untuk memastikan perilaku yang diinginkan tercermin dalam setiap aspek manajemen karyawan. Salah satu pendekatan utama adalah menyesuaikan proses penilaian kinerja (*performance appraisal*) dengan indikator perilaku etis selain pencapaian kuantitatif. Dengan demikian, karyawan tidak hanya dinilai berdasarkan target bisnis, tetapi juga atas sikap, integritas, dan kontribusinya terhadap budaya organisasi. Misalnya, karyawan yang menunjukkan kedulian terhadap rekan kerja, mengambil keputusan adil, dan memprioritaskan kepentingan organisasi secara etis dapat mendapatkan pengakuan khusus melalui sistem appraisal.

Sistem penghargaan dan reward juga perlu selaras dengan nilai-nilai ini. Penghargaan berbasis perilaku etis dapat berbentuk bonus, sertifikat, atau pengakuan publik yang menegaskan pentingnya integritas, kolaborasi, dan tanggung jawab sosial. Pendekatan ini mendorong karyawan untuk menginternalisasi prinsip etika dalam tindakan sehari-hari, bukan sekadar memenuhi target angka. Reward berbasis nilai tidak hanya memotivasi individu, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang kuat dan konsisten, di mana etika menjadi bagian dari identitas perusahaan (Northouse, 2021).

Integrasi nilai dalam sistem HR juga memperkuat keselarasan antara kepemimpinan dan karyawan. Pemimpin yang mendukung sistem ini menjadi role model dalam praktik etis, sehingga pesan tentang pentingnya integritas dan kedulian sosial dapat tersampaikan secara konsisten. Dampaknya terlihat pada peningkatan trust, loyalitas, dan engagement karyawan, sekaligus mengurangi risiko perilaku yang merugikan organisasi. Dengan begitu, nilai-nilai etika tidak hanya menjadi teori, tetapi terimplementasi dalam budaya kerja dan sistem HR yang terstruktur, memberikan fondasi bagi keberlanjutan organisasi yang berintegritas.

### **4. Pengukuran dan Evaluasi Etika**

Pengukuran dan evaluasi etika dalam organisasi menjadi komponen penting untuk memastikan kepemimpinan yang bertanggung jawab dan budaya yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi. Salah satu pendekatan yang efektif adalah melalui survei budaya organisasi, yang dapat mengidentifikasi persepsi karyawan terhadap praktik etis,

integritas, dan kepatuhan terhadap nilai perusahaan. Survei ini tidak hanya menilai seberapa luas nilai-nilai etis dipahami, tetapi juga mengungkap adanya kesenjangan antara kebijakan formal dan praktik nyata di lapangan. Hasilnya memberikan dasar bagi perbaikan berkelanjutan dalam budaya organisasi dan strategi pengembangan kepemimpinan (Mayer *et al.*, 2009).

Feedback 360° juga menjadi alat penting dalam mengevaluasi kepemimpinan etis. Metode ini melibatkan penilaian dari berbagai pihak, termasuk atasan, rekan sejawat, bawahan, dan terkadang pelanggan, sehingga memberikan gambaran holistik tentang perilaku pemimpin. Dengan menggunakan feedback 360°, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan area perbaikan terkait integritas, keadilan, dan pengambilan keputusan etis. Pendekatan ini memungkinkan tindak lanjut berupa coaching, mentoring, atau program pengembangan khusus untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan yang etis.

*HR Analytics* melengkapi proses evaluasi dengan menyediakan data kuantitatif untuk memantau tren perilaku etis dalam organisasi. *Key performance indicators* (KPI) tidak hanya menekankan pencapaian finansial atau operasional, tetapi juga mengukur kepatuhan terhadap nilai, integritas, dan kontribusi terhadap budaya etis. Analisis data ini memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi risiko, mengarahkan program pengembangan, dan menyesuaikan kebijakan HR agar mendukung kepemimpinan dan praktik kerja yang etis. Dengan kombinasi survei, feedback 360°, dan *HR analytics*, organisasi dapat membangun sistem evaluasi yang komprehensif dan berkelanjutan untuk memastikan nilai-nilai etika menjadi fondasi keputusan dan tindakan sehari-hari.

# BAB X

## ISU DAN TANTANGAN GLOBAL SDM

Manajemen SDM di era modern menghadapi berbagai isu dan tantangan global yang kompleks, seiring dengan perkembangan teknologi, mobilitas talenta, dan dinamika pasar tenaga kerja. *Global talent mobility* menjadi salah satu isu utama, di mana organisasi harus mampu menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik di tingkat internasional. Pergeseran ini menuntut perusahaan untuk memahami perbedaan budaya, regulasi ketenagakerjaan, dan kebijakan imigrasi agar strategi SDM dapat diterapkan secara efektif di berbagai negara.

Fenomena *gig economy* dan pekerja lepas digital juga menjadi tantangan signifikan bagi organisasi. Peningkatan tenaga kerja kontrak, freelance, dan remote bekerja membutuhkan strategi manajemen yang fleksibel dan adaptif, termasuk dalam hal kontrak, kompensasi, pengembangan keterampilan, dan keterlibatan karyawan. Organisasi harus mampu menciptakan ekosistem kerja yang inklusif, produktif, dan terintegrasi, sekaligus menjaga loyalitas dan keterikatan pekerja lepas terhadap tujuan perusahaan.

### A. Global Talent Mobility

Di era globalisasi ekonomi dan transformasi digital, mobilitas talenta global (*global talent mobility*) menjadi salah satu isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Istilah ini mengacu pada pergerakan profesional, pekerja terampil, dan eksekutif lintas batas negara untuk mengisi kebutuhan tenaga kerja di berbagai sektor industri global (Sousa *et al.*, 2024). Mobilitas talenta kini tidak hanya mencakup ekspatriat tradisional, tetapi juga pekerja jarak jauh lintas negara, digital nomads, serta tenaga ahli proyek internasional.

Fenomena ini semakin penting karena organisasi global menghadapi kekurangan talenta (*global talent shortage*) yang signifikan di bidang teknologi, manajemen proyek, kesehatan, dan inovasi digital. Menurut laporan World Economic Forum (WEF, 2022), lebih dari 60% perusahaan di dunia mengalami kesulitan menemukan talenta dengan kompetensi yang sesuai untuk mendukung transformasi digital dan keberlanjutan bisnis. Oleh karena itu, mobilitas talenta lintas negara menjadi solusi strategis untuk mengatasi kesenjangan keterampilan global (*global skills gap*).

*Global talent mobility* merupakan strategi organisasi untuk mengelola pergerakan karyawan antarnegara secara efektif guna memenuhi kebutuhan bisnis internasional (Brookfield Global Mobility Trends, 2021). Konsep ini mencakup tiga dimensi utama:

1. Mobilitas internasional (*international mobility*) — Perpindahan karyawan dari satu negara ke negara lain untuk menjalankan tugas tertentu, baik jangka pendek maupun panjang.
2. Mobilitas virtual (*virtual mobility*) — Karyawan bekerja dari negara asalnya tetapi berkontribusi pada operasi global melalui teknologi digital.
3. Mobilitas lintas budaya (*cross-cultural mobility*) — Karyawan mampu beradaptasi dan bekerja efektif di lingkungan multikultural.

Menurut Collings *et al.* (2015), mobilitas talenta global merupakan komponen penting dari *global talent management* (GTM) yang menekankan seleksi, pengembangan, dan retensi karyawan berpotensi tinggi dalam konteks internasional.

## 1. Faktor Pendorong Mobilitas Talenta Global

- a. Globalisasi dan Kompetisi Ekonomi: Globalisasi mendorong perusahaan untuk memperluas operasi lintas negara. Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, organisasi memerlukan tenaga kerja yang memiliki kemampuan global mindset, fleksibilitas, serta kemampuan bekerja di berbagai budaya (Stahl *et al.*, 2012).
- b. Perkembangan Teknologi Digital: Transformasi digital memungkinkan sistem kerja lintas batas melalui platform kolaborasi virtual, cloud-based systems, dan komunikasi *real-time*. Fenomena ini melahirkan bentuk baru mobilitas yaitu

- digital mobility, di mana pekerja dapat memberikan kontribusi global tanpa berpindah fisik.
- c. Kekurangan Talenta dan Ketimpangan Kompetensi Global: Kesenjangan keterampilan digital dan STEM (*science, technology, engineering, and mathematics*) semakin melebar antarnegara. Negara maju seperti AS, Kanada, dan Jerman mengalami defisit talenta digital, sementara negara berkembang seperti India dan Indonesia memiliki surplus tenaga muda terampil (McDonnell *et al.*, 2017).
  - d. Dinamika Sosial dan Generasi Baru Tenaga Kerja: Generasi milenial dan Gen Z memiliki orientasi karier yang lebih global dan fleksibel. Cenderung mencari pengalaman lintas budaya, remote work, dan keseimbangan kehidupan kerja.

## 2. Bentuk-Bentuk *Global Talent Mobility*

Menurut Deloitte (2021), mobilitas talenta global dapat dikategorikan menjadi beberapa bentuk:

- a. *Traditional Assignments (Expatriation)* — Penugasan formal lintas negara, biasanya 2–5 tahun, untuk mengisi posisi strategis.
- b. *Short-Term Assignments* — Penugasan sementara (6–12 bulan) untuk proyek tertentu atau pelatihan.
- c. *Commuter Assignments* — Karyawan bekerja di negara lain tetapi tetap tinggal di negara asal dan melakukan perjalanan reguler.
- d. *Virtual Assignments* — Mobilitas berbasis teknologi, tanpa perpindahan fisik.
- e. *Talent Exchange Programs* — Pertukaran karyawan antarunit global untuk pengembangan karier dan pembelajaran lintas budaya.

Perusahaan global kini semakin banyak memanfaatkan model *hybrid mobility* yang menggabungkan mobilitas fisik dan digital, seiring dengan kebijakan kerja fleksibel pasca-pandemi COVID-19.

## 3. Tantangan dalam Implementasi *Global Talent Mobility*

- a. Kompleksitas Regulasi dan Imigrasi

Implementasi *global talent mobility* menghadapi tantangan signifikan terkait kompleksitas regulasi dan imigrasi. Setiap negara memiliki kebijakan visa kerja, izin tinggal, dan

perpajakan yang berbeda-beda, sehingga organisasi yang ingin memindahkan karyawan lintas negara harus menyesuaikan diri dengan aturan lokal yang beragam. Perbedaan ini tidak hanya menimbulkan hambatan administratif, tetapi juga meningkatkan risiko ketidakpatuhan hukum, yang dapat berdampak pada reputasi dan operasional perusahaan. Proses pengurusan dokumen, izin kerja, dan kepatuhan pajak memerlukan waktu dan sumber daya yang tidak sedikit, terutama bagi perusahaan multinasional dengan karyawan tersebar di berbagai wilayah (OECD, 2021).

Kompleksitas regulasi ini sering kali menimbulkan biaya tambahan yang signifikan bagi organisasi. Biaya administrasi, konsultan hukum, dan penyesuaian sistem internal untuk memenuhi peraturan setiap negara menjadi beban yang harus diperhitungkan. Hambatan ini dapat memperlambat pergerakan talenta, membatasi fleksibilitas strategi global, dan mengurangi efektivitas program mobilitas.

b. Isu Keberagaman dan Inklusi

Isu keberagaman dan inklusi menjadi tantangan penting dalam implementasi *global talent mobility*. Mobilitas lintas negara yang tidak dirancang secara adil berpotensi memperkuat ketimpangan, misalnya jika kesempatan hanya diberikan kepada karyawan dari negara tertentu atau latar belakang tertentu, sementara kelompok lain terpinggirkan. Hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan, mengurangi engagement, dan merusak reputasi perusahaan sebagai organisasi yang inklusif. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa kebijakan mobilitas global memperhatikan prinsip *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI) agar setiap karyawan memiliki akses yang setara terhadap peluang pengembangan lintas negara (Uzozie *et al.*, 2023).

Integrasi DEI dalam program mobilitas global mencakup beberapa aspek, seperti seleksi berbasis kompetensi, transparansi dalam penentuan kandidat, dan dukungan bagi karyawan dari berbagai latar belakang untuk beradaptasi di lingkungan baru. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya memaksimalkan potensi seluruh talenta, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang inklusif dan adil. Penerapan DEI yang konsisten dapat

meningkatkan retensi, membangun loyalitas, dan mendukung inovasi melalui keberagaman perspektif di tingkat global.

c. Adaptasi Budaya dan Kesejahteraan Karyawan

Penugasan lintas negara sering menimbulkan tantangan signifikan terkait adaptasi budaya dan kesejahteraan karyawan. Perbedaan bahasa, norma sosial, praktik kerja, dan gaya komunikasi dapat menimbulkan *culture shock*, stres, serta perasaan isolasi bagi karyawan dan keluarganya. Jika tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat mengurangi produktivitas, menurunkan motivasi, dan meningkatkan risiko kegagalan penugasan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengenali tantangan ini sebagai bagian integral dari strategi *global talent mobility* dan merancang intervensi yang tepat.

Program dukungan yang efektif mencakup pelatihan lintas budaya sebelum dan selama penugasan, coaching adaptasi, serta layanan psikologis atau konseling untuk karyawan dan keluarga. Selain itu, komunikasi rutin dengan tim di kantor pusat dan kelompok lokal dapat membantu mengurangi rasa terisolasi. Pendekatan holistik ini tidak hanya memfasilitasi transisi yang lebih lancar, tetapi juga meningkatkan keterikatan, kepuasan, dan keberhasilan jangka panjang dari penugasan lintas negara.

d. Keamanan Data dan Teknologi

Mobilitas global, khususnya dalam konteks kerja virtual dan hybrid, menghadirkan tantangan signifikan terkait keamanan data dan teknologi. Karyawan yang bekerja dari lokasi berbeda mengakses sistem perusahaan melalui jaringan dan perangkat yang beragam, sehingga meningkatkan risiko kebocoran, peretasan, atau penyalahgunaan informasi sensitif. Selain itu, perbedaan regulasi perlindungan data antarnegara menuntut perusahaan untuk memastikan kepatuhan terhadap standar lokal maupun internasional, seperti *General Data Protection Regulation* (GDPR) di Uni Eropa dan Data Privacy Act di berbagai negara tujuan.

Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan perlu menerapkan protokol keamanan yang ketat, termasuk enkripsi data, VPN, otentikasi multi-faktor, serta kebijakan penggunaan perangkat dan aplikasi yang aman. Pelatihan keamanan siber bagi karyawan juga penting agar memahami risiko dan tanggung jawab terkait

data perusahaan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat meminimalkan risiko keamanan, memastikan kepatuhan hukum, dan menjaga kepercayaan karyawan serta stakeholder di seluruh wilayah operasional.

e. Tantangan Retensi

Karyawan yang telah mengikuti program mobilitas global biasanya memperoleh pengalaman lintas budaya, keterampilan strategis, dan wawasan pasar internasional yang membuat sangat berharga di mata organisasi lain. Kondisi ini menjadikan target perekrutan aktif oleh perusahaan pesaing, sehingga risiko kehilangan talenta kunci meningkat jika organisasi tidak memiliki strategi retensi yang efektif. Selain itu, karyawan yang sering berpindah lokasi atau menghadapi tantangan adaptasi budaya mungkin merasa kurang terikat secara emosional dengan perusahaan, yang dapat memengaruhi loyalitas jangka panjang (Collings *et al.*, 2015).

Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu mengembangkan program retensi khusus bagi karyawan global, seperti insentif finansial dan non-finansial, peluang pengembangan karier yang jelas, serta dukungan berkelanjutan untuk kesejahteraan fisik, mental, dan sosial. Pendekatan personalisasi, komunikasi terbuka, dan pengakuan atas kontribusi karyawan selama penugasan internasional juga dapat meningkatkan keterikatan dan mengurangi risiko turnover.

## B. *Gig Economy* dan Pekerja Lepas Digital

Pada dekade terakhir, *gig economy* telah menjadi salah satu fenomena paling signifikan dalam dunia ketenagakerjaan global. Istilah “*gig economy*” mengacu pada sistem ekonomi yang ditandai oleh pekerjaan berbasis proyek jangka pendek, fleksibel, dan berbasis platform digital, di mana hubungan kerja tradisional digantikan oleh model kerja kontraktual atau *freelance* (Stewart & Stanford, 2017). Revolusi digital, platform daring seperti Upwork, Grab, Gojek, Fiverr, dan Freelancer.com, serta perubahan preferensi generasi muda terhadap fleksibilitas kerja, telah mempercepat perkembangan ekosistem ini di seluruh dunia.

Menurut World Bank (2021), jumlah pekerja gig global meningkat tajam hingga mencapai 1,57 miliar orang pada tahun 2020, yang mencakup pekerja lepas digital, pekerja transportasi online, dan profesional independen berbasis proyek. Di Indonesia sendiri, ekosistem gig berkembang pesat seiring dengan ekspansi platform digital lokal seperti Gojek, Tokopedia, dan Sribulancer (ILO, 2022).

Fenomena *gig economy* telah mengubah paradigma manajemen SDM global. Organisasi kini tidak hanya mengelola karyawan tetap, tetapi juga harus merancang strategi untuk mengintegrasikan pekerja kontrak dan lepas digital ke dalam rantai nilai perusahaan. Meskipun model ini menawarkan fleksibilitas dan efisiensi biaya, ia juga menimbulkan tantangan besar terkait perlindungan sosial, stabilitas pendapatan, dan hubungan kerja nontradisional (Kuhn & Maleki, 2017). *Gig economy* didefinisikan sebagai sistem ekonomi yang didorong oleh pekerjaan jangka pendek, berbasis tugas (*gigs*), dan dilakukan melalui platform digital (Wood *et al.*, 2019). Para pekerja dalam sistem ini dikenal sebagai freelancers, independent contractors, platform workers, atau digital nomads.

Menurut De Stefano (2015), *gig economy* mencakup tiga elemen utama:

1. Platform digital yang menghubungkan penyedia jasa dan pengguna jasa.
2. Hubungan kerja tidak tetap tanpa komitmen jangka panjang.
3. Model kerja berbasis permintaan (*on-demand*) yang mengutamakan efisiensi dan fleksibilitas waktu.

Pekerja gig dapat dibedakan menjadi dua kategori utama:

1. Gig berbasis lokasi (*location-based gigs*), seperti pengemudi ojek daring, kurir, dan pekerja rumah tangga.
2. Gig berbasis digital (*online web-based gigs*), seperti desainer grafis, penulis konten, penerjemah, dan pengembang perangkat lunak.
  - a. Perkembangan *Gig Economy* di Era Digital

Kemajuan teknologi digital, terutama *artificial intelligence* (AI), *big data*, dan platformisasi ekonomi, telah menjadi pendorong utama *gig economy* global. Platform digital memfasilitasi pencocokan cepat antara penawaran dan permintaan tenaga kerja, sekaligus mengeliminasi perantara tradisional (Kaine & Josserand, 2019). Laporan McKinsey Global Institute (2016) menunjukkan bahwa hingga 20–30% tenaga kerja di negara maju

telah terlibat dalam bentuk pekerjaan independen. Selanjutnya, ILO (2022) memperkirakan pertumbuhan pekerja digital global meningkat rata-rata 17% per tahun selama 2015–2021. Pandemi COVID-19 mempercepat transisi ke ekonomi gig karena banyak perusahaan beralih ke sistem kerja fleksibel dan digital outsourcing. Pekerja lepas digital menjadi penyelamat bagi bisnis kecil dan menengah (UMKM) yang beradaptasi dengan kerja jarak jauh (Vallas & Schor, 2020).

b. Faktor Pendorong *Gig Economy*

1) Transformasi Digital dan Platformisasi

Transformasi digital telah mengubah cara orang bekerja, membuka peluang baru melalui platform berbasis teknologi yang memungkinkan koneksi antara pekerja lepas dan klien di seluruh dunia. Dengan kemudahan akses internet, perangkat mobile, dan sistem pembayaran otomatis, pekerja dapat menawarkan jasa tanpa terikat secara geografis, sementara perusahaan dapat memperoleh talenta spesifik sesuai kebutuhan proyek. Platform seperti Upwork, Fiverr, dan Freelancer memfasilitasi interaksi ini dengan mekanisme rating dan reputasi yang transparan, sehingga membangun kepercayaan antara pekerja dan klien (Wood *et al.*, 2019).

Digitalisasi mempermudah manajemen proyek dan kolaborasi lintas negara melalui fitur komunikasi *real-time*, manajemen deadline, dan pelacakan progres. Hal ini menciptakan fleksibilitas yang tinggi bagi pekerja gig dan perusahaan, sekaligus mempercepat adaptasi terhadap kebutuhan pasar yang berubah cepat. Model platformisasi ini menekankan efisiensi, transparansi, dan kemudahan akses, yang menjadi faktor utama pertumbuhan *gig economy* secara global.

2) Perubahan Preferensi Generasi Muda

Generasi milenial dan Gen Z menunjukkan preferensi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya dalam hal karier dan gaya hidup kerja. Lebih menghargai fleksibilitas waktu, otonomi dalam menentukan proyek, dan kesempatan untuk mengembangkan berbagai keterampilan melalui pengalaman yang beragam. Pekerjaan lepas atau *gig economy*

menawarkan opsi tersebut, memungkinkan generasi muda menyesuaikan pekerjaan dengan gaya hidup, minat, dan tujuan pribadi, daripada terikat pada struktur organisasi yang kaku (Kuhn & Maleki, 2017).

Generasi muda cenderung menilai pekerjaan dari makna dan dampak yang dihasilkan, bukan hanya stabilitas finansial jangka panjang. Model *gig economy* menyediakan lingkungan yang memungkinkan memilih proyek yang selaras dengan nilai dan passion pribadi, sekaligus memperoleh penghasilan tambahan. Fleksibilitas ini memotivasi untuk lebih kreatif, produktif, dan puas dengan pekerjaan, menjadikan pekerjaan lepas sebagai pilihan yang strategis dan relevan bagi gaya hidup modern.

3) Efisiensi Biaya bagi Organisasi

Pemanfaatan tenaga kerja berbasis proyek atau kontrak jangka pendek memberikan efisiensi biaya yang signifikan bagi organisasi. Dengan mengandalkan pekerja lepas, perusahaan dapat mengurangi pengeluaran untuk rekrutmen formal, proses orientasi, dan pelatihan jangka panjang yang biasanya dibutuhkan untuk karyawan tetap. Selain itu, tunjangan seperti asuransi kesehatan, pensiun, dan bonus tahunan yang melekat pada karyawan tetap dapat diminimalkan atau dihindari, sehingga alokasi anggaran menjadi lebih fleksibel dan efisien (Stewart & Stanford, 2017).

Model ini memungkinkan perusahaan menyesuaikan kapasitas tenaga kerja dengan fluktuasi permintaan proyek atau produksi. Organisasi dapat menambah atau mengurangi jumlah pekerja kontrak sesuai kebutuhan tanpa menimbulkan biaya tetap yang tinggi. Strategi ini tidak hanya mengurangi beban finansial, tetapi juga meningkatkan kelincahan organisasi dalam merespons perubahan pasar dan tuntutan bisnis, menjadikan *gig economy* sebagai alternatif yang menarik untuk manajemen sumber daya manusia modern.

4) Dampak Pandemi dan Krisis Ekonomi

Pandemi COVID-19 dan berbagai krisis ekonomi global telah mempercepat adopsi model kerja nontradisional,

termasuk *gig economy*. Ketidakpastian ekonomi mendorong perusahaan untuk mengurangi risiko terkait tenaga kerja tetap, seperti biaya gaji tetap, tunjangan, dan kewajiban jangka panjang lainnya. Dengan mengalihdayakan proyek atau menggunakan pekerja kontrak jangka pendek, organisasi dapat tetap menjalankan operasionalnya secara fleksibel sambil menekan biaya tetap yang signifikan (Vallas & Schor, 2020).

Pembatasan sosial dan lockdown selama pandemi mendorong perusahaan untuk memanfaatkan platform digital dan tenaga kerja jarak jauh. Model ini memungkinkan organisasi mengakses talenta global tanpa keterbatasan lokasi fisik, sekaligus memastikan kelangsungan bisnis. Dampak krisis ekonomi dan pandemi menunjukkan bahwa fleksibilitas dan adaptabilitas dalam manajemen tenaga kerja menjadi faktor kunci untuk bertahan, sehingga *gig economy* semakin menarik sebagai solusi strategis dalam menghadapi ketidakpastian global.

c. Dampak *Gig Economy* terhadap Manajemen SDM

1) Redefinisi Hubungan Kerja

*Gig economy* menghadirkan perubahan signifikan dalam paradigma hubungan kerja tradisional. Dalam model kerja konvensional, karyawan terikat secara formal dengan organisasi melalui kontrak jangka panjang, hak-hak karyawan jelas, dan tanggung jawab yang terdefinisi. Namun, dalam *gig economy*, pekerja umumnya beroperasi melalui kontrak jangka pendek atau proyek, sehingga batas antara pekerja independen dan karyawan tetap menjadi kabur. Situasi ini menimbulkan tantangan baru bagi manajemen SDM dalam menetapkan kebijakan, tunjangan, dan perlindungan hukum yang sesuai bagi tenaga kerja fleksibel (De Stefano, 2015).

Redefinisi hubungan kerja ini memengaruhi cara organisasi mengelola motivasi, keterlibatan, dan loyalitas pekerja. Tanpa ikatan jangka panjang, pekerja gig cenderung memiliki komitmen yang lebih rendah terhadap organisasi, sehingga manajemen SDM perlu merancang strategi baru untuk membangun engagement, menjaga kualitas output,

dan memastikan konsistensi layanan. Perubahan ini menuntut perusahaan untuk lebih adaptif dalam memadukan fleksibilitas tenaga kerja dengan standar kinerja dan budaya organisasi.

2) Tantangan dalam Manajemen Kinerja

Pada konteks *gig economy*, manajemen kinerja menghadapi tantangan unik karena pekerja sering bekerja secara mandiri dan tersebar di lokasi yang berbeda. Tanpa supervisi langsung, penilaian kinerja tradisional berbasis observasi dan interaksi personal menjadi sulit diterapkan. Sebagai gantinya, perusahaan biasanya mengandalkan algoritma, rating dari klien, dan metrik berbasis platform untuk menilai produktivitas dan kualitas kerja. Meskipun metode ini efisien, penggunaan algoritma dan ulasan pelanggan dapat menimbulkan bias, karena tidak semua aspek kompetensi atau kontribusi pekerja tercermin secara objektif dalam data (Rosenblat & Stark, 2016).

Sistem penilaian yang terlalu bergantung pada metrik digital dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan di antara pekerja gig. Mungkin merasa evaluasi tidak memperhitungkan kondisi kerja yang berbeda, kompleksitas tugas, atau faktor eksternal yang memengaruhi hasil pekerjaan. Hal ini dapat memengaruhi motivasi dan loyalitas pekerja, sehingga organisasi perlu mengembangkan mekanisme pengawasan yang adil, transparan, dan berimbang untuk memastikan penilaian kinerja tetap akurat dan memadai.

3) Ketiadaan Perlindungan Sosial

Salah satu dampak signifikan dari *gig economy* terhadap manajemen SDM adalah ketiadaan perlindungan sosial bagi pekerja. Karena hubungan kerja bersifat kontrak jangka pendek atau freelance, pekerja gig sering kali tidak memperoleh manfaat yang biasanya diterima karyawan tetap, seperti jaminan kesehatan, tunjangan pensiun, atau cuti berbayar. Kondisi ini menciptakan ketidakpastian ekonomi dan risiko kesehatan bagi pekerja, yang pada gilirannya dapat memengaruhi produktivitas dan kesejahteraan. Salah satu cara untuk mengatasi tantangan ini adalah dengan menerapkan pelatihan dan pengembangan sumber daya

manusia yang efektif. Pelatihan tentang peran manajemen SDM dalam minimasi risiko sangat relevan untuk perusahaan-perusahaan penyedia layanan publik (Nurimansjah *et al.*, 2024).

Ketiadaan perlindungan sosial juga menimbulkan kesenjangan di pasar tenaga kerja digital. Pekerja gig menghadapi risiko sosial yang lebih tinggi dibandingkan pekerja tetap, sementara perusahaan memanfaatkan fleksibilitas biaya tanpa kewajiban jangka panjang. Fenomena ini menimbulkan tantangan etis dan regulasi, mendorong perlunya kebijakan baru yang menyeimbangkan fleksibilitas ekonomi digital dengan perlindungan hak-hak dasar pekerja, termasuk akses ke layanan kesehatan dan sistem jaminan sosial.

4) Inovasi dalam Sistem Kompensasi

Pada konteks *gig economy*, perusahaan semakin mengadopsi inovasi dalam sistem kompensasi yang berfokus pada hasil atau proyek, daripada jam kerja tradisional. Sistem pembayaran berbasis output ini menyesuaikan imbalan dengan pencapaian konkret yang telah diselesaikan oleh pekerja, sehingga menekankan produktivitas dan kontribusi nyata. Model ini memberikan fleksibilitas lebih besar bagi pekerja untuk mengatur waktu dan cara kerja, sekaligus mendorong efisiensi dan akuntabilitas dalam penyelesaian tugas.

Pendekatan kompensasi berbasis hasil juga memungkinkan perusahaan mengelola biaya tenaga kerja secara lebih adaptif. Dengan membayar sesuai output, organisasi dapat menyesuaikan anggaran proyek secara dinamis dan meminimalkan risiko biaya tetap yang tinggi. Sistem ini juga menstimulasi inovasi dan kreativitas pekerja, karena imbalan secara langsung terkait dengan kualitas dan kuantitas hasil kerja, sehingga menciptakan insentif yang jelas untuk performa optimal.

5) Isu Kesejahteraan dan Kelelahan Digital

Meskipun *gig economy* menawarkan fleksibilitas dan otonomi bagi pekerja, hal ini juga menimbulkan tantangan serius terkait kesejahteraan. Jam kerja yang tidak menentu

dan ketidakpastian proyek dapat menyebabkan stres kronis, gangguan pola tidur, dan kelelahan mental. Pekerja sering kali merasa harus selalu tersedia atau “online” untuk memastikan pekerjaan diterima, yang menimbulkan tekanan psikologis tambahan (Wood *et al.*, 2019). Kondisi ini berbeda dengan pekerjaan tradisional yang memiliki jam kerja terstruktur dan dukungan sosial lebih jelas, sehingga pekerja gig rentan terhadap burnout dan penurunan kualitas hidup.

Penggunaan algoritma untuk memantau dan menilai performa pekerja dikenal sebagai *algorithmic management* meningkatkan tekanan kerja secara tak terlihat. Algoritma ini menentukan alokasi tugas, evaluasi kinerja, dan potensi penghasilan, sehingga pekerja merasa kurang memiliki kontrol atas pekerjaan. Akibatnya, stres dan kelelahan digital menjadi risiko signifikan yang harus dikelola oleh perusahaan maupun pekerja sendiri. Strategi mitigasi seperti batasan jam kerja, cuti, dan dukungan kesehatan mental menjadi sangat penting dalam konteks *gig economy* modern.

### C. Etika dan Privasi dalam Manajemen SDM Digital

Era digital telah mengubah lanskap manajemen sumber daya manusia (SDM) secara fundamental. Penerapan sistem seperti *Human Resource Information Systems* (HRIS), *Artificial Intelligence* (AI), *Big Data Analytics*, dan *Employee Monitoring Systems* memungkinkan perusahaan untuk mengelola karyawan secara lebih efisien dan berbasis data (Stone *et al.*, 2015). Namun, di balik efisiensi tersebut, muncul tantangan serius terkait etika, privasi, dan perlindungan data pribadi. Dalam konteks global, isu etika dan privasi dalam manajemen SDM digital menjadi semakin kompleks karena perbedaan regulasi antarnegara, ekspektasi sosial terhadap transparansi, serta penggunaan algoritma dalam proses rekrutmen, evaluasi, dan pengawasan kinerja (Bodie *et al.*, 2017).

Perusahaan kini tidak hanya menghadapi tanggung jawab hukum untuk melindungi data karyawan, tetapi juga tanggung jawab moral untuk memastikan bahwa penggunaan teknologi tidak melanggar prinsip keadilan, otonomi, dan kepercayaan (Martin, 2022). Etika dalam

manajemen SDM digital berkaitan dengan penerapan nilai moral dalam pengumpulan, penggunaan, dan pengelolaan data karyawan. Etika digital berfungsi sebagai panduan untuk memastikan bahwa penggunaan teknologi tidak merugikan individu, melainkan mendukung kesejahteraan dan keadilan dalam organisasi.

Privasi data mengacu pada hak individu untuk mengontrol informasi pribadinya dan menentukan bagaimana informasi tersebut dikumpulkan, disimpan, serta digunakan. Dalam konteks SDM, data yang dikumpulkan mencakup informasi pribadi, perilaku kerja, riwayat medis, hingga performa karyawan yang semuanya sangat sensitif dan memerlukan perlindungan tinggi. Menurut *General Data Protection Regulation* (GDPR) Uni Eropa, privasi data bukan sekadar isu teknis, melainkan hak asasi manusia. Hal ini menegaskan bahwa organisasi yang memproses data karyawan harus menjamin transparansi, akuntabilitas, dan perlindungan terhadap penyalahgunaan data (European Commission, 2018).

## 1. Isu Etika dalam Penggunaan Teknologi SDM

### a. Algoritma dan Keadilan dalam Rekrutmen

Penggunaan algoritma dan AI dalam proses rekrutmen menawarkan efisiensi dan konsistensi dalam penyaringan kandidat. Sistem ini dapat memproses ribuan lamaran secara cepat, mengidentifikasi kandidat yang sesuai dengan kriteria pekerjaan, dan mengurangi keterlibatan subjektif manusia. Namun, algoritma ini sangat bergantung pada data historis yang digunakan untuk melatihnya. Jika data tersebut mengandung bias, misalnya lebih banyak kandidat laki-laki yang diterima pada posisi tertentu, sistem AI cenderung mereplikasi bias tersebut, secara tidak sadar mendiskriminasi kelompok tertentu, seperti perempuan atau minoritas etnis (Raghavan *et al.*, 2020).

Kasus nyata terjadi pada Amazon's AI recruiting tool, yang menunjukkan bias gender karena data pelatihan didominasi oleh kandidat laki-laki. Akibatnya, kandidat perempuan lebih jarang dipilih oleh algoritma, meskipun memenuhi kualifikasi. Peristiwa ini menekankan pentingnya transparansi, audit etis, dan evaluasi berkala terhadap sistem AI. Organisasi harus memastikan algoritma tidak hanya efisien tetapi juga adil, dengan

mekanisme mitigasi bias untuk menjaga keadilan dan integritas dalam praktik rekrutmen berbasis teknologi (Dastin, 2022).

b. Pengawasan Digital dan Hak atas Privasi

Penggunaan sistem pemantauan berbasis AI dalam organisasi semakin meluas untuk menilai produktivitas, kepatuhan, dan keterlibatan karyawan. Teknologi ini memungkinkan pengumpulan data *real-time* tentang aktivitas komputer, email, penggunaan aplikasi, dan pola kerja karyawan. Dengan informasi ini, manajemen dapat membuat keputusan berbasis data untuk meningkatkan efisiensi, mendeteksi hambatan, dan menyesuaikan beban kerja. Namun, praktik pengawasan yang intensif menimbulkan pertanyaan etika terkait batasan hak privasi karyawan, terutama ketika data yang dikumpulkan bersifat sensitif dan digunakan tanpa persetujuan penuh (Ball, 2022).

Dampak psikologis dari pengawasan digital juga signifikan. Karyawan dapat merasa diawasi secara berlebihan, menimbulkan stres, kecemasan, dan penurunan motivasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan kebutuhan pemantauan produktivitas dengan perlindungan privasi individu. Kebijakan transparan, pemberitahuan penggunaan data, dan batasan etis terhadap pengumpulan informasi menjadi langkah penting untuk memastikan pengawasan digital tidak merusak kepercayaan dan kesejahteraan karyawan.

c. Penggunaan Data Karyawan untuk Tujuan Komersial

Pemanfaatan data karyawan dalam konteks bisnis telah menjadi isu etika yang signifikan. Beberapa organisasi menggunakan informasi pribadi karyawan, seperti pola kerja, preferensi, atau performa, untuk tujuan komersial, misalnya analisis pasar atau strategi bisnis internal. Praktik ini sering dilakukan tanpa persetujuan eksplisit dari karyawan, sehingga melanggar prinsip consent-based data management. Menurut GDPR, setiap pemrosesan data pribadi harus didasarkan pada persetujuan yang jelas, tujuan yang sah, dan penggunaan yang transparan (European Commission, 2018).

Dampak dari penggunaan data tanpa izin dapat merusak kepercayaan antara karyawan dan organisasi. Karyawan mungkin merasa dieksplorasi, yang dapat menurunkan motivasi,

keterlibatan, dan loyalitas. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa pengumpulan dan penggunaan data karyawan dilakukan secara etis, dengan persetujuan yang jelas, tujuan yang terbatas, dan perlindungan privasi yang memadai. Transparansi dan komunikasi terbuka menjadi kunci untuk menyeimbangkan inovasi berbasis data dengan hak-hak karyawan.

d. Ketimpangan Digital dan Eksklusi Sosial

Penerapan teknologi digital dalam manajemen sumber daya manusia membawa banyak manfaat, seperti efisiensi proses rekrutmen, monitoring kinerja, dan pembelajaran berbasis e-learning. Namun, implementasi sistem ini juga berpotensi menimbulkan ketimpangan digital, terutama bagi karyawan yang kurang memiliki literasi digital. Mungkin kesulitan mengakses platform online, memahami instruksi berbasis teknologi, atau memanfaatkan tools digital untuk pengembangan diri, sehingga menghadapi hambatan dalam mendapatkan kesempatan kerja, promosi, atau pelatihan yang sama dengan rekan-rekan yang lebih mahir secara digital.

Ketimpangan digital ini dapat berdampak pada keadilan dan inklusi dalam organisasi. Karyawan yang terpinggirkan oleh teknologi mungkin merasa tidak dihargai, menurunkan keterlibatan dan produktivitas. Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan program literasi digital, pelatihan, dan dukungan teknis agar semua karyawan dapat berpartisipasi secara setara. Strategi ini memastikan bahwa transformasi digital tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memperkuat inklusi dan keadilan sosial di tempat kerja.

## 2. Privasi Data dalam Lingkungan Kerja Digital

Privasi di tempat kerja mencakup empat dimensi utama:

- a. Privasi Informasional – Pengendalian terhadap data pribadi.
- b. Privasi Fisik – Pembatasan pengawasan langsung seperti kamera atau sensor.
- c. Privasi Komunikasi – Hak untuk memiliki ruang komunikasi pribadi.
- d. Privasi Psikologis – Perlindungan terhadap tekanan mental akibat pemantauan berlebihan.

Pada lingkungan kerja digital, isu privasi data menjadi perhatian utama karena meningkatnya penggunaan teknologi untuk mengelola karyawan. Salah satu ancaman yang sering muncul adalah kebocoran data (*data breach*) akibat peretasan atau kesalahan internal. Informasi sensitif, seperti data pribadi, catatan kinerja, dan riwayat kesehatan karyawan, jika jatuh ke tangan yang salah, dapat menimbulkan risiko finansial, hukum, dan reputasi bagi organisasi. Kejadian semacam ini menekankan pentingnya penerapan protokol keamanan siber yang ketat, enkripsi data, dan akses berbasis peran untuk melindungi informasi kritis (Ball, 2022).

Penggunaan algoritma dan sistem otomatisasi menimbulkan praktik profiling algoritmik, di mana perilaku dan kinerja karyawan dinilai berdasarkan data digital tanpa interaksi manusia secara langsung. Walaupun sistem ini dapat meningkatkan efisiensi dan objektivitas dalam evaluasi, terdapat risiko bias, kesalahan interpretasi, dan pengambilan keputusan yang tidak adil. Karyawan mungkin merasa diawasi secara berlebihan dan kehilangan kontrol atas bagaimana datanya digunakan (Raghavan *et al.*, 2020).

Pemantauan jarak jauh, khususnya dalam model *remote working*, juga menimbulkan tantangan privasi. Organisasi menggunakan software monitoring, webcam, atau tracking aktivitas online untuk memastikan produktivitas karyawan. Meskipun ini dapat membantu manajemen kinerja, praktik ini berpotensi menimbulkan perasaan diawasi secara konstan dan tekanan psikologis. Keseimbangan antara pengawasan dan privasi menjadi kunci agar karyawan tetap nyaman, termotivasi, dan produktif dalam lingkungan kerja digital.

### 3. Tantangan Global Etika SDM Digital

#### a. Globalisasi Data

Di era globalisasi saat ini, persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat, organisasi juga dituntut untuk mengikuti perkembangan zaman yang semakin hari semakin berubah agar mampu bersaing dan bertahan (Erwina *et al.*, 2024). Globalisasi data menjadi salah satu tantangan utama dalam etika SDM digital karena organisasi kini sering mentransfer data karyawan lintas yurisdiksi untuk keperluan manajemen global, analisis, atau *cloud-based HR systems*. Setiap negara memiliki regulasi privasi dan perlindungan data yang berbeda, seperti GDPR di Uni Eropa,

CCPA di Amerika Serikat, dan peraturan lokal di Asia atau Afrika. Ketidakharmonisan peraturan ini menimbulkan risiko kepatuhan hukum, termasuk denda dan sanksi, jika data karyawan dipindahkan tanpa memperhatikan ketentuan masing-masing negara (OECD, 2021).

Globalisasi data juga menimbulkan pertanyaan etika terkait hak privasi karyawan dan transparansi penggunaan data. Organisasi harus memastikan bahwa pengumpulan, penyimpanan, dan transfer data dilakukan dengan persetujuan eksplisit karyawan, serta menjaga keamanan informasi dari potensi kebocoran atau penyalahgunaan. Harmonisasi kebijakan internal dengan standar internasional menjadi penting untuk memastikan integritas data, perlindungan hak individu, dan kepercayaan karyawan dalam ekosistem digital global.

b. Bias Algoritmik Lintas Budaya

Bias algoritmik lintas budaya menjadi tantangan penting dalam penerapan teknologi SDM digital, terutama ketika model AI dikembangkan di satu negara dan kemudian diterapkan di konteks budaya lain. Algoritma rekrutmen, penilaian kinerja, atau prediksi talenta sering dilatih menggunakan data historis dari populasi tertentu yang mencerminkan norma, nilai, dan praktik budaya lokal. Ketika sistem ini digunakan di negara atau wilayah dengan budaya berbeda, hasilnya dapat menimbulkan diskriminasi terselubung terhadap kelompok tertentu, misalnya berdasarkan gender, etnis, atau latar belakang pendidikan (Raghavan *et al.*, 2020).

Bias lintas budaya juga dapat menurunkan efektivitas pengambilan keputusan berbasis data. Karyawan mungkin merasa diperlakukan tidak adil, yang berdampak pada engagement, retensi, dan reputasi perusahaan secara global. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan audit algoritma secara berkala, menyesuaikan model dengan konteks lokal, dan mengintegrasikan perspektif budaya dalam pengembangan AI untuk memastikan keputusan HR digital tetap adil, inklusif, dan etis.

c. Kesenjangan Kapasitas Regulasi

Kesenjangan kapasitas regulasi menjadi salah satu tantangan utama dalam etika SDM digital di tingkat global. Banyak negara berkembang belum memiliki infrastruktur hukum dan peraturan yang memadai untuk mengatur pengumpulan, penyimpanan, dan pemrosesan data karyawan secara digital. Hal ini mencakup aspek perlindungan privasi, keamanan siber, serta hak atas transparansi dan persetujuan dalam penggunaan data. Akibatnya, praktik manajemen SDM berbasis teknologi dapat berjalan tanpa pengawasan yang ketat, meningkatkan risiko pelanggaran etika dan ketidakadilan bagi karyawan (ILO, 2022).

Kesenjangan regulasi ini juga mempersulit perusahaan multinasional dalam memastikan kepatuhan lintas yurisdiksi. Sementara di negara maju terdapat standar ketat seperti GDPR di Eropa, organisasi yang beroperasi di negara berkembang harus menavigasi peraturan yang kurang jelas atau belum ada. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk menerapkan prinsip etika internal yang konsisten dan standar global sebagai pedoman operasional, sehingga praktik digital HR tetap adil, aman, dan menghormati hak karyawan secara universal.

d. Kelelahan Digital dan Pengawasan Psikologis

Kelelahan digital menjadi isu serius dalam konteks etika SDM digital, terutama ketika perusahaan menerapkan sistem pemantauan yang intensif. Pemantauan berlebihan melalui software tracking, monitoring produktivitas, atau evaluasi berbasis algoritma dapat menimbulkan tekanan psikologis pada karyawan. Merasa selalu diawasi dan tidak memiliki ruang privasi, yang secara bertahap dapat menimbulkan stres, kecemasan, hingga burnout. Dampak ini tidak hanya mengganggu kesejahteraan mental, tetapi juga menurunkan motivasi, kreativitas, dan keterlibatan karyawan dalam jangka panjang (Wirtz *et al.*, 2018).

Pengawasan psikologis juga dapat mengubah perilaku karyawan secara tidak alami. Karyawan cenderung fokus pada pemenuhan metrik yang diamati oleh sistem, bukan pada pencapaian hasil atau kualitas kerja yang sebenarnya. Hal ini bisa menghambat inovasi dan kolaborasi, karena rasa takut terhadap evaluasi digital membuatnya enggan mengambil risiko atau bereksperimen.

e. Tanggung Jawab Etika dalam Otomasi HR

Penggunaan algoritma dan sistem otomatisasi dalam manajemen SDM memang meningkatkan efisiensi dan konsistensi, tetapi juga menimbulkan pertanyaan etika yang serius terkait tanggung jawab. Ketika keputusan seperti rekrutmen, promosi, atau evaluasi kinerja sepenuhnya diambil oleh algoritma, muncul risiko kesalahan atau bias yang dapat merugikan individu. Misalnya, algoritma yang dilatih dengan data historis mungkin mereplikasi diskriminasi gender atau budaya tertentu tanpa disadari. Hal ini menimbulkan dilema moral: siapa yang bertanggung jawab pengembang sistem, manajer HR, atau organisasi itu sendiri jika keputusan algoritmik menyebabkan ketidakadilan (Minbaeva, 2018).

Otomasi HR menuntut organisasi untuk menetapkan prinsip etika yang jelas dan mekanisme audit rutin. Transparansi algoritma, pengawasan manusia, dan hak bagi karyawan untuk mempertanyakan keputusan yang dihasilkan sistem menjadi penting untuk menjaga keadilan dan akuntabilitas. Dengan demikian, tanggung jawab etika dalam otomasi HR bukan hanya persoalan teknis, tetapi juga prinsip moral yang menuntut kombinasi pengawasan manusia, regulasi internal, dan evaluasi etis secara terus-menerus.

#### D. Tantangan *Sustainability* dan SDM Hijau

Isu keberlanjutan (*sustainability*) telah menjadi salah satu fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) modern. Globalisasi, perubahan iklim, dan tuntutan terhadap praktik bisnis yang beretika mendorong organisasi untuk mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam strategi SDM. Konsep green human resource management (GHRM) atau manajemen SDM hijau muncul sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi untuk beroperasi secara berkelanjutan sambil tetap meningkatkan kinerja dan daya saing (Tang *et al.*, 2018).

Menurut Renwick *et al.* (2013), SDM hijau mencakup kebijakan, praktik, dan sistem yang dirancang untuk mendorong perilaku ramah lingkungan di tempat kerja. Hal ini melibatkan rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja yang berorientasi pada prinsip

keberlanjutan. Dengan kata lain, GHRM bukan sekadar tren, tetapi paradigma baru dalam manajemen SDM yang menggabungkan aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan dalam pengelolaan tenaga kerja.

Manajemen SDM hijau (GHRM) berakar pada konsep pembangunan berkelanjutan yang diperkenalkan oleh Brundtland Commission (1987), yang mendefinisikan pembangunan berkelanjutan sebagai “pembangunan yang memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhannya sendiri.” Dalam konteks SDM, hal ini berarti organisasi harus mengelola tenaga kerja dengan cara yang berkontribusi terhadap keberlanjutan lingkungan dan sosial (Pham *et al.*, 2019). Sebagai sistem, GHRM mencakup empat dimensi utama:

1. *Green Recruitment and Selection* – organisasi mencari kandidat yang memiliki kesadaran dan komitmen terhadap lingkungan.
2. *Green Training and Development* – karyawan dilatih untuk mengadopsi praktik kerja yang ramah lingkungan.
3. *Green Performance Management* – indikator keberlanjutan dimasukkan dalam sistem evaluasi kinerja.
4. *Green Compensation and Reward* – penghargaan diberikan bagi karyawan yang berkontribusi pada tujuan keberlanjutan.

Pada kerangka yang lebih luas, GHRM berperan penting dalam membentuk green organizational culture dan environmental citizenship behavior di kalangan karyawan (Kim *et al.*, 2019).

Beberapa faktor utama yang mendorong organisasi mengadopsi pendekatan SDM hijau antara lain:

1. Regulasi dan Kebijakan Pemerintah: Banyak negara telah memberlakukan peraturan yang mewajibkan perusahaan mengimplementasikan praktik ramah lingkungan, termasuk dalam pengelolaan tenaga kerja.
2. Tuntutan Stakeholder dan Konsumen: Masyarakat global semakin menuntut perusahaan untuk bertanggung jawab terhadap dampak lingkungan. Organisasi yang menunjukkan komitmen hijau cenderung memiliki reputasi lebih baik.
3. Keunggulan Kompetitif: GHRM meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya energi, sekaligus memperkuat citra perusahaan di mata investor dan pelanggan.

4. Kepedulian Karyawan dan Generasi Muda: Generasi milenial dan Gen Z cenderung lebih memilih bekerja di perusahaan yang memiliki nilai keberlanjutan dan tanggung jawab sosial.

Penerapan GHRM dalam organisasi dapat dilakukan melalui berbagai strategi:

1. *Green Recruitment* dan *Employer Branding*: Proses rekrutmen dapat difokuskan pada pencarian kandidat yang memiliki kesadaran lingkungan, misalnya melalui *job posting* yang menonjolkan komitmen organisasi terhadap *sustainability*. Selain itu, *employer branding* hijau meningkatkan daya tarik perusahaan bagi talenta yang peduli terhadap lingkungan.
2. *Green Training* dan *Learning*: Pelatihan mengenai efisiensi energi, pengurangan limbah, dan konservasi sumber daya alam menjadi bagian penting dalam pengembangan kompetensi hijau karyawan. E-learning dan microlearning dapat dimanfaatkan untuk memperkuat kesadaran lingkungan secara berkelanjutan.
3. *Green Performance Appraisal*: Organisasi dapat mengukur kontribusi individu terhadap tujuan keberlanjutan dengan menambahkan indikator kinerja hijau dalam sistem penilaian. Misalnya, perusahaan menilai upaya karyawan dalam menghemat energi atau mengurangi penggunaan bahan kimia berbahaya.
4. *Green Compensation* dan *Reward System*: Pemberian insentif finansial maupun nonfinansial bagi karyawan yang mendukung inisiatif hijau terbukti dapat meningkatkan motivasi dan perilaku pro-lingkungan.

Pada sektor industri, penerapan GHRM sering dikaitkan dengan konsep *green supply chain management* (GSCM). Penelitian oleh Mousa dan Othman (2020) menunjukkan bahwa integrasi antara GHRM dan GSCM dapat meningkatkan efisiensi energi serta mengurangi emisi karbon. Di sektor publik, praktik SDM hijau sering dihubungkan dengan efisiensi administrasi, digitalisasi dokumen, dan pengurangan penggunaan sumber daya kertas (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018). Pemerintah daerah di banyak negara mulai menerapkan *green office initiatives* yang didukung oleh kebijakan HR berorientasi lingkungan. Walaupun konsep GHRM terus berkembang, implementasinya menghadapi sejumlah kendala, antara lain:

## 1. Kurangnya Komitmen Manajerial

Kurangnya komitmen manajerial menjadi salah satu hambatan utama dalam implementasi praktik keberlanjutan di organisasi. Banyak perusahaan masih memandang inisiatif hijau, seperti pengurangan emisi, penggunaan energi terbarukan, atau program efisiensi limbah, sebagai beban biaya tambahan daripada investasi strategis yang memberikan nilai jangka panjang. Sikap ini sering kali membuat proyek keberlanjutan diprioritaskan rendah atau bahkan dihentikan ketika terjadi tekanan finansial, meskipun dampak positifnya terhadap reputasi, kepuasan karyawan, dan keberlanjutan bisnis jangka panjang cukup signifikan.

Kurangnya komitmen dari manajemen puncak juga memengaruhi budaya organisasi. Ketika pimpinan tidak menegaskan pentingnya inisiatif hijau, karyawan cenderung mengikuti sikap tersebut dan melihat program keberlanjutan sebagai tambahan yang tidak penting. Akibatnya, partisipasi dan motivasi staf untuk mendukung praktik ramah lingkungan menjadi rendah, menghambat efektivitas implementasi kebijakan keberlanjutan. Keputusan strategis yang minim memperhitungkan faktor lingkungan membuat perusahaan sulit beradaptasi dengan tuntutan pasar dan regulasi global yang semakin ketat. Kurangnya komitmen manajerial dapat berdampak pada alokasi sumber daya. Tanpa dukungan penuh dari pimpinan, proyek keberlanjutan sering kekurangan anggaran, teknologi, atau personel yang memadai. Organisasi pun kehilangan peluang untuk memanfaatkan inovasi hijau yang dapat mengurangi biaya operasional, meningkatkan efisiensi, dan memperkuat daya saing.

## 2. Keterbatasan Pengetahuan dan Kompetensi

Keterbatasan pengetahuan dan kompetensi menjadi salah satu hambatan signifikan dalam penerapan praktik keberlanjutan di organisasi. Banyak karyawan dan manajer belum memiliki pemahaman yang memadai mengenai prinsip, teknik, dan manfaat dari inisiatif hijau, seperti efisiensi energi, pengelolaan limbah, penggunaan bahan ramah lingkungan, dan desain proses produksi berkelanjutan. Kurangnya pemahaman ini sering kali menyebabkan implementasi yang setengah hati atau bahkan kesalahan dalam pelaksanaan program keberlanjutan, sehingga target lingkungan yang ingin dicapai tidak optimal.

Keterbatasan kompetensi ini memengaruhi kemampuan organisasi dalam merancang strategi hijau yang efektif. Manajer yang tidak memiliki pengetahuan mendalam tentang praktik keberlanjutan

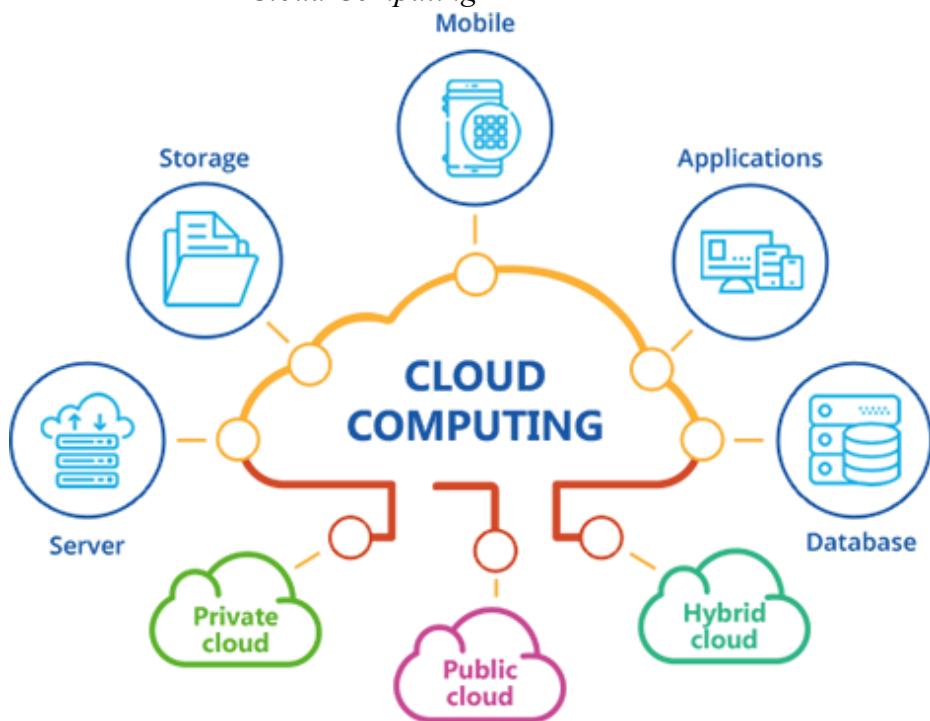
cenderung kesulitan dalam mengintegrasikan program hijau ke dalam proses bisnis utama. Akibatnya, inisiatif ramah lingkungan sering dipandang sebagai tambahan atau proyek sampingan, bukan bagian dari strategi bisnis jangka panjang. Hal ini juga dapat mengurangi kepercayaan stakeholder internal dan eksternal terhadap komitmen perusahaan dalam keberlanjutan.

Untuk mengatasi hambatan ini, diperlukan program pelatihan, workshop, dan mentoring yang fokus pada penguatan pengetahuan dan keterampilan terkait praktik hijau. Pengembangan kompetensi harus mencakup pemahaman teknis, analisis dampak lingkungan, serta kemampuan inovasi berkelanjutan. Dengan peningkatan literasi dan kemampuan karyawan serta manajer, organisasi dapat lebih efektif mengimplementasikan strategi keberlanjutan, memaksimalkan manfaat lingkungan dan bisnis, serta membangun budaya kerja yang mendukung green practices secara menyeluruh.

### **3. Kesenjangan Teknologi dan Infrastruktur**

Kesenjangan teknologi dan infrastruktur menjadi salah satu tantangan utama dalam penerapan strategi digital hijau, terutama di negara berkembang. Banyak organisasi menghadapi keterbatasan akses terhadap teknologi canggih, seperti sistem manajemen energi berbasis digital, sensor lingkungan, dan perangkat lunak analitik yang mendukung efisiensi sumber daya. Keterbatasan ini menghambat kemampuan perusahaan untuk memonitor konsumsi energi, mengelola limbah secara efektif, atau mengoptimalkan proses produksi agar lebih ramah lingkungan (Almada & Borges, 2018). Akibatnya, implementasi praktik hijau sering kali terhambat atau hanya dapat dilakukan secara parsial, sehingga dampak lingkungan yang diharapkan tidak tercapai secara maksimal.

Gambar 4. *Cloud Computing*



Sumber: *Btech*

Infrastruktur yang tidak memadai, seperti koneksi internet yang terbatas atau kurangnya fasilitas cloud computing, memperlambat adopsi teknologi hijau berbasis digital. Perusahaan di wilayah terpencil atau dengan sumber daya terbatas sulit untuk mengakses platform monitoring dan analisis data secara *real-time*, yang penting untuk pengambilan keputusan berbasis lingkungan. Kesenjangan ini juga menimbulkan biaya tambahan bagi organisasi jika harus mengimpor teknologi atau membangun infrastruktur sendiri, sehingga banyak perusahaan menunda inisiatif keberlanjutan digital.

Untuk mengatasi hambatan ini, organisasi perlu menjalin kemitraan dengan penyedia teknologi, pemerintah, dan lembaga internasional untuk meningkatkan akses terhadap solusi digital hijau. Selain itu, program pelatihan dan pengembangan kompetensi teknologi bagi karyawan menjadi penting agar organisasi dapat memanfaatkan teknologi secara optimal. Dengan peningkatan infrastruktur dan kemampuan teknis, strategi digital hijau dapat diterapkan lebih efektif, menghasilkan efisiensi sumber daya, pengurangan emisi, dan keuntungan kompetitif jangka panjang bagi organisasi.

#### **4. Ketiadaan Sistem Evaluasi yang Jelas**

Ketiadaan sistem evaluasi yang jelas menjadi salah satu hambatan signifikan dalam penerapan praktik hijau di organisasi. Banyak perusahaan masih fokus pada inisiatif keberlanjutan secara umum tanpa memiliki indikator kinerja yang spesifik untuk mengukur dampak lingkungan dari aktivitas SDM. Hal ini menyebabkan kesulitan dalam menilai efektivitas program seperti pengurangan konsumsi energi di kantor, manajemen limbah, atau penerapan praktik kerja ramah lingkungan. Tanpa metrik yang terstruktur, organisasi cenderung mengandalkan penilaian subjektif, sehingga keberhasilan inisiatif hijau sulit diukur secara objektif dan konsisten (Yong *et al.*, 2019).

Ketiadaan evaluasi yang sistematis membuat organisasi kehilangan kesempatan untuk mengidentifikasi area perbaikan dan menentukan prioritas strategis. Program keberlanjutan yang tidak terukur rentan terhadap ketidakkonsistenan implementasi, dan manfaat lingkungan yang diharapkan sering tidak tercapai. Misalnya, pelatihan karyawan tentang praktik hijau mungkin dilakukan, tetapi tanpa indikator seperti tingkat adopsi perilaku hijau atau pengurangan jejak karbon individu, manajemen tidak dapat mengetahui sejauh mana pelatihan tersebut efektif. Hal ini juga dapat mengurangi motivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam inisiatif lingkungan.

Untuk mengatasi masalah ini, organisasi perlu mengembangkan sistem evaluasi berbasis KPI yang spesifik, terukur, dan relevan dengan tujuan keberlanjutan. Contohnya, pengukuran konsumsi energi per departemen, jumlah kegiatan ramah lingkungan yang diikuti karyawan, atau pengurangan limbah kertas sebagai bagian dari aktivitas SDM. Dengan sistem evaluasi yang jelas, organisasi dapat memonitor progres secara berkelanjutan, melakukan penyesuaian strategi, dan memastikan bahwa inisiatif hijau memberikan dampak nyata terhadap lingkungan serta mendukung tujuan bisnis secara keseluruhan.

## BAB XI

# STUDI KASUS PRAKTIS

---



Studi kasus praktis menjadi bagian penting dalam memahami penerapan manajemen SDM modern secara nyata di berbagai organisasi. Melalui analisis kasus, pembaca dapat melihat bagaimana teori, konsep, dan strategi SDM diimplementasikan dalam konteks organisasi yang berbeda, baik nasional maupun internasional. Studi kasus membantu mengidentifikasi praktik terbaik, tantangan yang dihadapi, serta solusi inovatif yang diterapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja, produktivitas, dan keterlibatan karyawan.

Pada konteks nasional, perusahaan di Indonesia menunjukkan berbagai strategi adaptif dalam mengelola SDM modern. Contohnya, perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia menerapkan program pengembangan talenta berbasis kompetensi, digital onboarding, dan *HR Analytics* untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas SDM. Praktik ini menunjukkan bagaimana integrasi teknologi, budaya organisasi, dan pengembangan kompetensi karyawan dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan di pasar lokal maupun global.

Studi kasus internasional memberikan wawasan tentang praktik SDM global yang inovatif dan adaptif. Perusahaan-perusahaan global memanfaatkan teknologi digital, AI, dan *Data-driven decision making* dalam proses rekrutmen, manajemen kinerja, dan pengembangan kepemimpinan. Selain itu, perhatian terhadap keberagaman, kesejahteraan karyawan, dan *sustainability* menjadi bagian dari strategi SDM yang berorientasi jangka panjang. Analisis praktik terbaik ini menjadi acuan bagi organisasi lain dalam merancang strategi SDM yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan, sekaligus menekankan pentingnya inovasi dan budaya organisasi sebagai faktor kunci kesuksesan manajemen SDM modern.

## A. Studi Kasus Nasional: Perusahaan di Indonesia

Studi kasus nasional mengenai manajemen sumber daya manusia (SDM) memberikan gambaran konkret tentang bagaimana teori dan praktik SDM diterapkan dalam konteks bisnis Indonesia. Berbagai perusahaan nasional telah menunjukkan inovasi signifikan dalam pengelolaan SDM, terutama di tengah perubahan lingkungan bisnis akibat globalisasi, digitalisasi, dan pandemi COVID-19. Praktik manajemen SDM di Indonesia mengalami transformasi besar dari sistem administratif tradisional menuju pendekatan strategis berbasis kompetensi, teknologi digital, dan keberlanjutan. Studi kasus berikut membahas berbagai perusahaan Indonesia yang berhasil mengembangkan strategi SDM modern untuk meningkatkan kinerja organisasi dan daya saing global.

### 1. Kasus 1: PT Telkom Indonesia – Transformasi Digital SDM

Sebagai salah satu perusahaan milik negara terbesar di bidang telekomunikasi, PT Telkom Indonesia Tbk telah menjadi pionir dalam penerapan *Digital Human Capital Management* (DHCM). Sejak 2017, Telkom meluncurkan program transformasi SDM yang disebut Telkom Digital Talent Transformation dengan tujuan membangun talenta yang adaptif terhadap era industri 4.0 (Telkom Indonesia, 2020). Program ini mencakup:

- a. *Digital Learning System* (myDigiLearn): platform pembelajaran daring berbasis *Artificial Intelligence* (AI) yang mempersonalisasi pengalaman belajar bagi setiap karyawan.
- b. *Digital Talent Development Framework*: pendekatan berbasis kompetensi digital seperti *data analytics*, *cloud computing*, dan *customer experience*.
- c. *Employee Experience Dashboard*: sistem analitik yang mengukur tingkat keterlibatan karyawan secara *real-time*.

Dampaknya terlihat signifikan: produktivitas karyawan meningkat 20%, dan tingkat partisipasi dalam program pelatihan digital mencapai lebih dari 85% (Telkom Indonesia Annual Report, 2021). Strategi SDM digital ini juga membantu Telkom mempertahankan posisi sebagai salah satu perusahaan BUMN dengan reputasi terbaik di bidang inovasi.

## **2. Kasus 2: PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) – SDM Berbasis Data dan Talent Analytics**

BRI merupakan contoh sukses penerapan *HR Analytics* di sektor perbankan. Mulai 2019, BRI mengadopsi sistem *Human Capital Analytics* (HCA) yang mengintegrasikan data rekrutmen, pelatihan, dan kinerja untuk pengambilan keputusan strategis (BRI, 2020). Sistem ini membantu BRI:

- a. Mengidentifikasi potensi pemimpin masa depan berdasarkan data-driven insights.
- b. Memprediksi risiko turnover karyawan berprestasi tinggi.
- c. Menyusun *succession planning* yang terukur dan berbasis kompetensi.

BRI mengembangkan program BRI Future Leader (BFL) yang dirancang untuk melahirkan kader pimpinan muda melalui pelatihan kepemimpinan berbasis digital dan mentoring lintas divisi. Hasilnya, tingkat *employee retention* meningkat hingga 12% dalam tiga tahun, dan produktivitas meningkat seiring peningkatan penggunaan teknologi HR digital. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa integrasi *big data* dalam manajemen SDM dapat memperkuat ketahanan organisasi di era disruptif.

## **3. Kasus 3: PT Astra International – Pengembangan Kompetensi dan Budaya Kinerja**

PT Astra International Tbk, sebagai konglomerasi besar di Indonesia, menempatkan pengembangan manusia sebagai inti strategi bisnisnya. Astra menerapkan konsep *Astra Human Capital Framework* yang berfokus pada tiga pilar utama: *Capability*, *Engagement*, dan *Performance* (Astra, 2020). Melalui program Astra Learning Institute (ALI), perusahaan mengembangkan pembelajaran berbasis blended learning yang menggabungkan pelatihan daring, coaching, dan *action learning project*.

Astra menerapkan budaya kerja "Catur Dharma Astra", yaitu falsafah yang menekankan integritas, keunggulan, dan tanggung jawab sosial. Budaya ini menjadi fondasi untuk membentuk *employee engagement* dan loyalitas karyawan. Astra juga berhasil mempertahankan tingkat kepuasan kerja karyawan di atas 80% dan mendapatkan penghargaan *HR Asia Best Companies to Work for in Asia* pada 2021 (Astra Annual Report, 2021). Pendekatan ini menunjukkan

bahwa keseimbangan antara budaya perusahaan, pengembangan kompetensi, dan kinerja dapat menciptakan keberlanjutan SDM dalam jangka panjang.

#### **4. Kasus 4: PT Pertamina (Persero) – Green HRM dan Sustainability**

Sebagai perusahaan energi nasional, Pertamina menghadapi tantangan besar dalam transisi menuju energi hijau. Sejak 2020, Pertamina menerapkan strategi *Green Human Resource Management* (GHRM) untuk mendukung transformasi menuju Pertamina Energy Transition Strategy (Pertamina, 2021). Program utamanya mencakup:

- a. *Green Training & Certification* bagi karyawan di bidang efisiensi energi dan energi terbarukan.
- b. *Green Office Program*, yang menurunkan konsumsi listrik sebesar 18% dan penggunaan kertas hingga 30%.
- c. *Environmental KPI Integration*, di mana keberhasilan proyek lingkungan menjadi bagian dari sistem penilaian kinerja manajerial.

Pertamina juga mengembangkan Environmental Leadership Academy untuk menyiapkan pemimpin yang memiliki kesadaran lingkungan tinggi.

#### **5. Kasus 5: Gojek Indonesia – Agile HR dan Gig Workforce Management**

Sebagai perusahaan teknologi digital, Gojek menjadi salah satu contoh paling menarik dalam penerapan manajemen SDM modern di Indonesia. Dengan ekosistem yang mencakup jutaan mitra pengemudi, merchant, dan karyawan tetap, Gojek menghadapi tantangan dalam menciptakan sistem SDM yang adaptif dan inklusif. Gojek menerapkan pendekatan *Agile HR* dengan karakteristik utama:

- a. Struktur organisasi non-hirarkis yang mendukung kolaborasi lintas tim.
- b. Sistem OKR (*Objectives and Key Results*) yang mendorong inovasi dan akuntabilitas.
- c. Program Gojek DNA *Learning Journey* untuk membangun nilai-nilai dasar seperti empati, inovasi, dan keberagaman.

Gojek mengembangkan *Digital Engagement Platform* yang memungkinkan komunikasi terbuka antara pimpinan dan karyawan. Di

sis lain, perusahaan juga mengintegrasikan *well-being* program seperti *Mindful Mondays* dan *Remote Work Flexibility* untuk menjaga keseimbangan kerja (Gojek, 2022). Transformasi ini berkontribusi terhadap meningkatnya produktivitas dan retensi karyawan teknologi, serta memperkuat citra Gojek sebagai *employer of choice* di industri digital Asia Tenggara.

## 6. Kasus 6: PT Unilever Indonesia – *Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)*

Unilever Indonesia dikenal sebagai salah satu perusahaan yang paling progresif dalam penerapan kebijakan *Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)* di Indonesia. Sejak 2018, Unilever memperkenalkan program *Unilever Compass Strategy* yang menempatkan keberagaman dan keberlanjutan sebagai pilar utama (Unilever Indonesia, 2020). Program DEI di Unilever meliputi:

- a. Peningkatan representasi perempuan dalam posisi manajerial hingga 52% pada 2022.
- b. Kebijakan equal pay dan zero tolerance terhadap diskriminasi di tempat kerja.
- c. Pelatihan unconscious bias bagi seluruh manajer dan supervisor.

Unilever menjalankan *Sustainability Living Plan* yang mengintegrasikan keberlanjutan lingkungan dengan kesejahteraan sosial karyawan dan masyarakat sekitar. Dampaknya, tingkat keterlibatan karyawan mencapai skor 87% pada 2023 (Unilever Annual Report, 2023). Pendekatan ini memperlihatkan bahwa praktik SDM yang inklusif dan berkeadilan dapat meningkatkan reputasi organisasi sekaligus menciptakan kinerja bisnis berkelanjutan.

## 7. Analisis Komparatif

Dari keenam studi kasus tersebut, dapat disimpulkan bahwa perusahaan di Indonesia telah mengadopsi berbagai strategi inovatif dalam manajemen SDM. Meskipun sektor dan skala organisasi berbeda, terdapat pola umum yang dapat diidentifikasi:

<b>Aspek Strategis</b>	<b>Telkom Indonesia</b>	<b>BRI</b>	<b>Astra</b>	<b>Pertamina</b>	<b>Gojek</b>	<b>Unilever</b>
Digitalisasi SDM	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pengembangan Talenta	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Green HRM	-	-	✓	✓	✓	✓
DEI & Well-being	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kepemimpinan Adaptif	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Analisis ini menunjukkan bahwa tren utama SDM di Indonesia mencakup digital transformation, *sustainability*, *talent development*, dan *diversity inclusion*. Namun, tantangan yang masih dihadapi adalah kesenjangan digital antar daerah dan keterbatasan kompetensi SDM di sektor tradisional.

## 8. Kesimpulan

Studi kasus nasional menunjukkan bahwa organisasi di Indonesia semakin menyadari pentingnya peran strategis SDM dalam mendukung transformasi bisnis. Dari Telkom hingga Unilever, setiap perusahaan berupaya menyesuaikan praktik SDM dengan tuntutan era digital, keberlanjutan, dan kesejahteraan karyawan. Secara umum, keberhasilan perusahaan dalam mengelola SDM modern dipengaruhi oleh tiga faktor utama:

- a. Kepemimpinan yang visioner – mendorong budaya inovasi dan pembelajaran berkelanjutan.
- b. Integrasi teknologi – mempercepat proses pengambilan keputusan dan meningkatkan efisiensi.
- c. Fokus pada manusia dan nilai sosial – menciptakan keseimbangan antara kinerja bisnis dan kesejahteraan tenaga kerja.

Dengan demikian, praktik-praktik SDM dari berbagai perusahaan di Indonesia dapat menjadi model pembelajaran bagi organisasi lain dalam membangun sistem SDM yang tangguh, inklusif, dan berkelanjutan.

## B. Studi Kasus Internasional: Perusahaan Global

Studi kasus internasional memberikan wawasan bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) diterapkan dalam konteks global, terutama oleh perusahaan multinasional yang beroperasi di berbagai budaya, ekonomi, dan regulasi hukum. Banyak perusahaan global menerapkan strategi SDM modern yang memadukan digitalisasi, pengembangan talenta, keberlanjutan (*sustainability*), dan inklusi (*diversity & inclusion*) untuk mempertahankan daya saing (Sparrow *et al.*, 2016). Studi kasus internasional ini menekankan adaptasi praktik SDM terhadap konteks lintas negara, penggunaan *HR analytics*, pengelolaan karyawan global, dan integrasi *corporate social responsibility* (CSR). Contoh perusahaan yang dibahas mencakup Google, Unilever global, Siemens, Microsoft, dan Toyota, yang menjadi referensi bagi praktik terbaik di tingkat global.

### 1. Kasus 1: Google – Manajemen Talenta dan *Employee Engagement*

Google LLC dikenal sebagai perusahaan teknologi yang menerapkan praktik SDM modern secara inovatif. Fokus utama Google adalah membangun *Employee Experience* yang mendukung kreativitas dan inovasi (Bock, 2022). Praktik SDM Google meliputi:

- a. *People Analytics*: menggunakan *HR Analytics* untuk memahami perilaku karyawan, mengidentifikasi faktor produktivitas, dan mencegah turnover.
- b. *Project Oxygen*: inisiatif penelitian internal untuk mendefinisikan karakteristik manajer yang efektif berdasarkan data kinerja tim. Hasilnya digunakan untuk pelatihan dan performance management.
- c. *Work-Life Integration*: fasilitas fleksibilitas kerja, *on-site amenities*, dan program kesejahteraan (*well-being programs*), termasuk layanan kesehatan mental dan kegiatan sosial.

Hasilnya, *Google consistently ranked as one of the top global employers*, dengan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi dan inovasi produk yang berkelanjutan. Praktik ini menunjukkan bahwa penggunaan data dalam SDM dan pendekatan *employee-centric* dapat menjadi pendorong kinerja dan kreativitas global.

## **2. Kasus 2: Unilever Global – SDM dan Keberlanjutan (Sustainability)**

Unilever, perusahaan FMCG global, menekankan integrasi SDM dengan strategi keberlanjutan (*sustainable business strategy*). *Program Sustainable Living Plan* (SLP) yang dimulai pada 2010 dan terus diperbarui hingga saat ini, menjadi kerangka kerja bagi praktik HR global (Unilever, 2021). Inisiatif SDM terkait keberlanjutan meliputi:

- a. *Green Training & Development*: karyawan dilatih untuk mengurangi dampak lingkungan melalui praktik produksi dan distribusi yang ramah lingkungan.
- b. *Performance Appraisal* berbasis *Sustainability*: pencapaian target keberlanjutan menjadi indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators*) bagi manajer dan staf.
- c. *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI): program *global talent mobility* yang memastikan kesempatan yang adil bagi karyawan lintas negara dan gender.

Unilever Global berhasil meningkatkan produktivitas sekaligus memperkuat reputasi merek sebagai perusahaan berkelanjutan. Praktik SDM yang terintegrasi dengan strategi keberlanjutan ini menunjukkan efektivitas triple bottom line (people, planet, profit) dalam konteks global (Bratianu, 2022).

## **3. Kasus 3: Siemens – Digital HR dan Transformasi Organisasi**

Siemens AG, perusahaan teknologi multinasional asal Jerman, memanfaatkan transformasi digital untuk mendukung strategic human resource management. Siemens menerapkan Siemens Digital Workforce Platform yang menggunakan *HR Analytics* dan *artificial intelligence* (AI) untuk pengambilan keputusan. Program utama meliputi:

- a. *Digital Onboarding*: karyawan baru memperoleh pengalaman adaptasi melalui platform digital interaktif.
- b. *Learning & Development* berbasis AI: rekomendasi pelatihan otomatis berdasarkan kompetensi dan kebutuhan proyek.
- c. *Employee Self-Service Portal*: karyawan dapat memonitor kinerja, mengakses e-learning, dan mengelola jadwal kerja secara mandiri.

Hasil penelitian oleh Müller dan Turner (2010) menunjukkan bahwa integrasi digital HR meningkatkan efisiensi manajemen SDM hingga 25%, mengurangi waktu administrasi, dan meningkatkan

keterlibatan karyawan lintas negara. Praktik Siemens menjadi model bagi perusahaan global dalam menerapkan digital HR ecosystem.

#### **4. Kasus 4: Microsoft – Kepemimpinan Transformasional dan Karyawan Global**

Microsoft Corporation telah menerapkan model kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dan budaya inovasi (*growth mindset culture*) di seluruh kantor globalnya (Microsoft Annual Report, 2021). Strategi HR utama meliputi:

- a. *Global Talent Development*: program pelatihan lintas negara untuk meningkatkan kompetensi teknologi dan kepemimpinan.
- b. *Leadership Coaching* dan *Mentorship*: memastikan pemimpin memiliki kompetensi adaptif dan etis untuk mengelola tim multikultural.
- c. *Diversity & Inclusion*: mencakup program inklusi untuk gender, etnis, dan orientasi seksual, sekaligus pengembangan karyawan penyandang disabilitas.

Microsoft menunjukkan bahwa kepemimpinan yang adaptif dan berbasis nilai dapat memperkuat kinerja organisasi global dan meningkatkan loyalitas karyawan.

#### **5. Kasus 5: Toyota – SDM Lean dan *Continuous Improvement***

Toyota Motor Corporation menerapkan filosofi *Toyota Production System* (TPS) dan Lean Management yang erat kaitannya dengan pengembangan SDM. HR Toyota fokus pada pembelajaran berkelanjutan, budaya Kaizen, dan keterlibatan karyawan dalam inovasi proses (Liker, 2020). Praktik SDM Toyota meliputi:

- a. *Continuous Improvement Training*: setiap karyawan dilibatkan dalam peningkatan proses kerja untuk efisiensi produksi.
- b. *Employee Empowerment*: karyawan diberi wewenang untuk memberikan masukan pada proses produksi dan keselamatan kerja.
- c. *Succession Planning* berbasis Kompetensi: pengembangan kader kepemimpinan dari bawah dengan sistem mentoring dan rotasi lintas divisi.

Toyota berhasil menurunkan biaya produksi dan meningkatkan kualitas produk global, sekaligus mempertahankan reputasi sebagai salah satu perusahaan manufaktur paling inovatif di dunia.

## 6. Analisis Perbandingan dan Pelajaran Global

Berdasarkan lima studi kasus, terdapat tren dan pola yang konsisten dalam praktik SDM global:

Perusahaan	Fokus Utama	Strategi Kunci	Dampak
Google	<i>Employee Engagement &amp; People Analytics</i>	<i>Project Oxygen, People Analytics, Work-Life Integration</i>	Tingkat keterlibatan tinggi, inovasi produk meningkat
Unilever Global	<i>Sustainability &amp; DEI</i>	<i>Green Training, Performance Appraisal berbasis SLP, Global Talent Mobility</i>	Produktivitas & reputasi berkelanjutan
Siemens	Digital HR & Transformasi	<i>Digital Onboarding, AI Learning, Self-Service Portal</i>	Efisiensi SDM meningkat 25%, keterlibatan global
Microsoft	Kepemimpinan & Inklusi	<i>Transformational Leadership, Global Talent Development, DEI</i>	Loyalitas karyawan tinggi, inovasi meningkat
Toyota	<i>Lean Management &amp; Continuous Improvement</i>	<i>Kaizen Training, Employee Empowerment, Succession Planning</i>	Efisiensi produksi meningkat, kualitas produk tinggi

Pelajaran utama dari studi kasus internasional:

- Integrasi SDM dengan strategi bisnis global (*Strategic Alignment*).
- Pemanfaatan teknologi digital untuk pengambilan keputusan dan pengembangan talenta (digital HR).
- Penerapan nilai keberlanjutan, inklusi, dan kepemimpinan berbasis etika (*value-driven HR*).

- d. Fokus pada pengalaman karyawan, keterlibatan, dan budaya inovasi (*employee-centric culture*).

Praktik SDM global ini dapat dijadikan benchmark bagi perusahaan di Indonesia maupun Asia Tenggara dalam membangun sistem SDM yang tangguh, adaptif, dan berkelanjutan.

## 7. Kesimpulan

Studi kasus internasional menunjukkan bahwa perusahaan global sukses mengelola SDM dengan kombinasi teknologi, kepemimpinan transformasional, keberlanjutan, dan inklusi. Kunci keberhasilan terletak pada kemampuan perusahaan untuk:

- a. Menyesuaikan praktik SDM dengan konteks lokal tanpa mengabaikan standar global.
- b. Mengintegrasikan teknologi digital dan analitik untuk keputusan berbasis data.
- c. Menumbuhkan budaya inovasi, kolaborasi, dan kesejahteraan karyawan.
- d. Menghubungkan strategi SDM dengan tujuan keberlanjutan jangka panjang dan *corporate social responsibility*.

Tren global ini menekankan bahwa SDM bukan sekadar fungsi administratif, tetapi menjadi mitra strategis dalam pencapaian keunggulan kompetitif, inovasi, dan keberlanjutan organisasi.

## C. Best Practices Manajemen SDM Modern

Manajemen sumber daya manusia (SDM) modern telah mengalami transformasi signifikan yang dipicu oleh globalisasi, digitalisasi, perkembangan teknologi, dan tuntutan keberlanjutan (*sustainability*). *Best practices* SDM modern bukan sekadar praktik administratif, melainkan strategi yang mengintegrasikan pengelolaan talenta, teknologi, budaya organisasi, dan kepemimpinan berbasis nilai untuk mencapai keunggulan kompetitif (Cascio & Boudreau, 2016).

Praktik terbaik ini mencakup empat dimensi utama: digital HR & analytics, *talent management* & *employee engagement*, kinerja & pengembangan kompetensi, serta budaya, keberagaman, dan keberlanjutan. Studi ini membahas penerapan *best practices* di perusahaan global maupun nasional sebagai panduan bagi organisasi yang ingin mengadopsi SDM modern.

## **1. Digital HR dan *HR Analytics***

Transformasi digital HR merupakan fondasi *best practices* modern. Perusahaan-perusahaan terkemuka seperti Google, Siemens, dan Telkom Indonesia telah membuktikan bahwa integrasi teknologi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen SDM (Davenport *et al.*, 2017).

- a. *People Analytics*: Analisis data karyawan untuk memahami perilaku, produktivitas, dan risiko turnover. Misalnya, Google menggunakan Project Oxygen untuk menilai efektivitas manajer dan meningkatkan kinerja tim.
- b. *Digital Onboarding & Learning Platforms*: Siemens dan Telkom Indonesia memanfaatkan platform digital untuk mempercepat adaptasi karyawan dan memberikan pelatihan berbasis AI, memungkinkan pembelajaran personalisasi.
- c. *Self-Service & Cloud HR Systems*: Microsoft dan Astra mengintegrasikan sistem *employee self-service* untuk monitoring kinerja, permintaan cuti, dan akses e-learning, mengurangi beban administratif dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Hasilnya, digital HR meningkatkan akurasi pengambilan keputusan, mengurangi biaya administrasi, dan memperkuat keterlibatan karyawan lintas negara.

## **2. Talent Management dan *Employee Engagement***

*Best practices* manajemen talenta modern menekankan identifikasi, pengembangan, retensi, dan mobilitas talenta secara strategis. Perusahaan global dan nasional telah membuktikan bahwa pengelolaan talenta yang efektif berdampak langsung pada kinerja organisasi (Collings *et al.*, 2015).

- a. *Succession Planning*: Toyota dan BRI memanfaatkan *competency-based succession planning* untuk memastikan keberlanjutan kepemimpinan.
- b. *Employee Engagement Programs*: Google dan Astra mengimplementasikan *employee-centric culture* melalui fasilitas kesejahteraan, coaching, mentoring, dan program keterlibatan sosial. Program seperti Mindful Mondays di Gojek atau Catur Dharma Astra meningkatkan loyalitas dan produktivitas.

- c. *Employer Branding*: Perusahaan seperti Unilever global dan Telkom membangun reputasi sebagai *employer of choice* melalui keberlanjutan, DEI, dan inovasi SDM, sehingga memudahkan rekrutmen dan retensi talenta berkualitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi secara signifikan meningkatkan inovasi, retensi talenta, dan kepuasan pelanggan.

### **3. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi**

Manajemen kinerja modern menekankan hasil (*results-based*) dan inovasi (*innovation-driven*). *Best practices* mencakup kombinasi KPI (*key performance indicators*), OKR (*objectives and key results*), 360-degree feedback, dan program pembelajaran (*learning & development*) (Aguinis, 2019).

- a. *KPI & OKR*: Microsoft, Astra, dan Telkom menggunakan OKR untuk menyelaraskan tujuan individu dengan strategi bisnis. Hal ini meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.
- b. *360-degree feedback & Coaching*: Praktik ini memungkinkan evaluasi holistik dari rekan sejawat, bawahan, dan atasan, meningkatkan kesadaran diri dan keterampilan interpersonal.
- c. *Learning & Development*: Perusahaan seperti Siemens, Gojek, dan Telkom memanfaatkan digital learning platforms, microlearning, dan gamifikasi untuk mempercepat pengembangan kompetensi dan adaptasi teknologi.

Pendekatan berbasis kompetensi ini membantu perusahaan menghadapi perubahan pasar dengan cepat dan meningkatkan kualitas keputusan strategis.

### **4. Budaya Organisasi, Keberagaman, dan Keberlanjutan**

Budaya organisasi modern menekankan keterlibatan (*employee engagement*), *well-being*, *work-life balance*, dan keberagaman (*diversity & inclusion*). *Best practices* menunjukkan bahwa kinerja organisasi berkorelasi erat dengan budaya dan nilai yang diterapkan (Shore *et al.*, 2018).

- a. *Well-being & Work-life balance*: Google, Gojek, dan Microsoft menerapkan program kesehatan mental, fleksibilitas kerja, dan remote work policies untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan.

- b. *Diversity, Equity, & Inclusion* (DEI): Unilever global dan Astra memastikan inklusi gender, etnis, dan latar belakang budaya dalam perekrutan, promosi, dan kepemimpinan, yang terbukti meningkatkan kreativitas dan inovasi tim.
- c. *Green HRM & Sustainability*: Pertamina dan Unilever mengintegrasikan praktik ramah lingkungan dalam pelatihan, penilaian kinerja, dan budaya perusahaan, mendukung keberlanjutan jangka panjang.

Budaya organisasi yang inklusif dan berkelanjutan menjadi fondasi bagi loyalitas karyawan dan reputasi perusahaan di pasar global.

### 5. Kepemimpinan dan Nilai Etika

*Best practices* manajemen SDM modern menekankan peran kepemimpinan transformasional, *servant leadership*, dan *agile leadership*. Kepemimpinan berbasis nilai memastikan bahwa strategi SDM diterapkan secara etis dan berorientasi pada hasil (Northouse, 2021).

- a. *Transformational Leadership*: Google dan Microsoft menerapkan gaya kepemimpinan transformasional untuk mendorong inovasi dan komitmen karyawan.
- b. *Servant Leadership*: Astra dan Telkom memprioritaskan kesejahteraan dan pengembangan bawahan sebagai inti strategi kepemimpinan.
- c. *Agile Leadership*: Gojek dan Siemens menekankan kemampuan adaptasi cepat terhadap perubahan teknologi dan pasar.

Kepemimpinan berbasis nilai membantu membangun budaya organisasi yang transparan, inklusif, dan inovatif, serta meningkatkan keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi.

## BAB XII

# KESIMPULAN

---

---

Buku referensi “Paradigma Manajemen SDM di Era Modern” membahas transformasi mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia yang kini berperan sebagai mitra strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Pergeseran paradigma ini menekankan pentingnya integrasi antara strategi bisnis dan SDM, penggunaan teknologi digital, serta pengembangan talenta sebagai kunci keunggulan kompetitif. Globalisasi, digitalisasi, dan dinamika tenaga kerja modern mendorong organisasi untuk beradaptasi melalui inovasi, kolaborasi, dan pengelolaan manusia yang lebih humanis dan berorientasi nilai.

Bab I hingga Bab III membahas dasar teori, evolusi konsep, serta pergeseran dari administrasi personalia menuju manajemen SDM strategis. Di sini dijelaskan bagaimana SDM bertransformasi menjadi aset intelektual dan modal manusia yang berperan dalam menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Pendekatan berbasis kompetensi, pengembangan kapabilitas, dan penyelarasannya dengan strategi SDM dengan tujuan bisnis menjadi inti dari paradigma modern yang adaptif terhadap perubahan lingkungan global.

Bab IV hingga Bab VI menguraikan bagaimana digitalisasi telah mengubah wajah manajemen SDM melalui penerapan HR digital, big data, AI, serta e-recruitment yang memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data. Pembahasan dilanjutkan pada manajemen talenta, retensi karyawan berprestasi, dan employer branding sebagai strategi mempertahankan keunggulan kompetitif. Manajemen kinerja modern dengan KPI, OKR, dan coaching menjadi fokus utama untuk memastikan peningkatan produktivitas dan inovasi berkelanjutan.

Bab VII dan Bab VIII menyoroti pengembangan kompetensi dan pembelajaran berkelanjutan melalui e-learning, microlearning, dan lifelong learning yang memperkuat daya saing individu maupun organisasi. Selain itu, budaya organisasi dan *employee engagement* menjadi faktor krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, inklusif, serta berorientasi pada kesejahteraan karyawan melalui prinsip

*well-being, work-life balance, dan Diversity, Equity, and Inclusion (DEI).*

Bab IX dan Bab X menekankan peran kepemimpinan modern yang berlandaskan nilai, etika, serta empati dalam mengelola SDM di tengah tantangan global seperti *gig economy*, mobilitas talenta internasional, privasi data, dan tuntutan keberlanjutan. Gaya kepemimpinan transformasional, servant leadership, dan agile leadership dianggap efektif dalam menciptakan tim yang adaptif dan inovatif. Di sisi lain, penerapan green HRM memperkuat komitmen organisasi terhadap keberlanjutan lingkungan dan tanggung jawab sosial.

Pada bagian akhir, Bab XI dan XII menyajikan studi kasus dari berbagai perusahaan nasional dan internasional seperti Google, Microsoft, Toyota, dan Gojek yang berhasil menerapkan praktik manajemen SDM modern. Analisis integratif menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi terletak pada sinergi antara teknologi, talenta, budaya, dan kepemimpinan berbasis nilai. Buku referensi ini menegaskan bahwa SDM bukan lagi fungsi administratif, melainkan pilar strategis yang menentukan keberlanjutan dan daya saing organisasi di era digital dan globalisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

---

---

- Abeliansky, A., Algur, E., Bloom, D. E., & Prettner, K. (2020). *The future of work: challenges for job creation due to global demographic change and automation*. IZA Discussion Papers.
- Aboramadan, M., & Karatepe, O. M. (2021). Green human resource management, perceived green organizational support and their effects on hotel employees' behavioral outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3199–3222.
- Adeyefa, A., Adedipe, A., Adebayo, I., & Adesuyan, A. (2023). Influence of green human resource management practices on employee retention in the hotel industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 12(1), 114–130.
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management For Dummies*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=0wqWDwAAQBAJ>
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451–474.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). *Knowledge management* and *Knowledge management systems*: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 107–136.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Almada, L., & Borges, R. (2018). Sustainable competitive advantage needs green human resource practices: A framework for environmental management. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(3), 424–442.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2018). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. SAGE Publications.

- <https://books.google.co.id/books?id=1pUPtAEACAAJ>
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Anlesinya, A., Dartey-Baah, K., & Ampsonah-Tawiah, K. (2019). *Strategic Talent Management* scholarship: a review of current foci and future directions. *Industrial and Commercial Training*, 51(5), 299–314.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.  
<https://books.google.co.id/books?id=g7zEDwAAQBAJ>
- Ashraf, A., Andrabi, U., Khalid, S. M., Popescu, V., & Birau, R. (2025). *Reimagining Human Resource Management: Trends, Tools, and Talent in the Digital Era*. Cambridge Scholars Publishing.  
<https://books.google.co.id/books?id=t6aHEQAAQBAJ>
- Atapattu, M., Silva, R., Perera, Y., De Silva, A., Chandradasa, I., & Calton, S. (2024). Phygital HRM Practices and Employee Performance in Hybrid Organizations. *RESEARCH CONFERENCE ON MANAGEMENT AND FINANCE–2024*, 472.
- Bachkirova, T., Jackson, P., & Clutterbuck, D. (2021). *Coaching and Mentoring Supervision: Theory and Practice*, 2e. McGraw-Hill Education.  
<https://books.google.co.id/books?id=61A3EAAAQBAJ>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273.
- Ball, K. (2022). Surveillance in the workplace: Past, present, and future. *Surveillance and Society*.
- Ballard, D. W., & Grawitch, M. J. (2017). Psychologically healthy workplace practices and employee well-being. In *Research*

- handbook on work and well-being* (pp. 494–510). Edward Elgar Publishing.
- Barbosa, C. E., de Lima, Y. O., Costa, L. F. C., dos Santos, H. S., Lyra, A., Argôlo, M., da Silva, J. A., & de Souza, J. M. (2022). Future of work in 2050: thinking beyond the COVID-19 pandemic. *European Journal of Futures Research*, 10(1), 25.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=2WsJSw6wa6cC>
- Bauer, T. N. (2010). Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2).
- Billett, S. (2021). *Learning in the Workplace: Strategies for Effective Practice*. Taylor & Francis Group. <https://books.google.co.id/books?id=pwk6zgEACAAJ>
- Bock, L. (2022). *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Grand Central Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=hio-vgAACAAJ>
- Bodie, M. T., Cherry, M. A., McCormick, M. L., & Tang, J. (2017). The law and policy of *People Analytics*. *U. Colo. L. Rev.*, 88, 961.
- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. *Sustainability*, 10(6), 1739.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76.
- Bourke, J., & Espedido, A. (2019). Why inclusive leaders are good for organizations, and how to become one. *Harvard Business Review*, 29(03), 2019.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and Human Resource Management*. Bloomsbury Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=RSdjEAAAQBAJ>

- Boyatzis, R. E. (1991). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley.  
<https://books.google.co.id/books?id=KmFR7BnLdCoC>
- Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2016). The evolution and devolution of 360 feedback. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), 761–794.
- Bratianu, C. (2022). *Knowledge Strategies*. Cambridge University Press.  
<https://books.google.co.id/books?id=Rtd-EAAAQBAJ>
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2022). *Human Resource Management*. Bloomsbury Academic.  
<https://books.google.co.id/books?id=mnVVEAAAQBAJ>
- Briscoe, D., Schuler, R., & Tarique, I. (2012). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises*. Routledge.
- Brown, J., Gosling, T., Sethi, B., Sheppard, B., Stubbings, C., Sviokla, J., Williams, J., Zarubina, D., & Fisher, L. (2017). Workforce of the future: The competing forces shaping 2030. London: PWC.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587–598.
- Buchem, I., & Hamelmann, H. (2010). Microlearning: a strategy for ongoing professional development. *ELearning Papers*, 21(7), 1–15.
- Burns, J. M. G., & Ciulla, J. B. (2014). *Ethics, the Heart of Leadership*. Bloomsbury Publishing.  
<https://books.google.co.id/books?id=Qt3EEAAAQBAJ>
- Byrne, Z. S. (2022). *Understanding Employee Engagement: Theory, Research, and Practice*. Taylor & Francis.  
<https://books.google.co.id/books?id=EDf-EAAAQBAJ>
- Cahyadi, N., Rahmat, P. S., Ilham, Djajasinga, N. D., Prasetio, T., Porwani, S., Hermansyah, Rao, D. G., & Nuraeni. (2025). *HR ANALYTICS DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MSDM*. CV Rey Media Grafika.  
<https://books.google.co.id/books?id=aNRYEQAAQBAJ>
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page.  
<https://books.google.co.id/books?id=LX-5DwAAQBAJ>
- Candy, P. C. (1991). *Self-Direction for Lifelong Learning. A*

- Comprehensive Guide to Theory and Practice.* ERIC.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114.
- Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812–818.
- Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2023). *e-Learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning.* Wiley.  
<https://books.google.co.id/books?id=QhLeEAAAQBAJ>
- Cohen, E. (2017). *CSR for HR: A Necessary Partnership for Advancing Responsible Business Practices.* Taylor & Francis.  
<https://books.google.co.id/books?id=zqk0DwAAQBAJ>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. In *Human Resource Management Review* (Vol. 25, Issue 3, pp. 233–235). Elsevier.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in Theory and Practice, third edition.* MIT Press.  
<https://books.google.co.id/books?id=0clDDwAAQBAJ>
- Darmawan, D., Tinambunan, A. P., Hidayat, A. C., Sriharyati, S., Hamid, H., Estiana, R., Sono, M. G., Ramli, A., & Sondeng, S. (2023). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ERA DIGITAL.* PT. Sonpedia Publishing Indonesia.  
<https://books.google.co.id/books?id=qNq1EAAAQBAJ>
- Darwish, T. K. (2013). *Strategic HRM and Performance: Theory and Practice.* Cambridge Scholars Pub.  
<https://books.google.co.id/books?id=rcgwBwAAQBAJ>
- Dastin, J. (2022). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. In *Ethics of data and analytics* (pp. 296–299). Auerbach Publications.

- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How *artificial intelligence* will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42.
- Davenport, T., Harris, J., & Abney, D. (2017). *Competing on Analytics: Updated, with a New Introduction: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.  
<https://books.google.co.id/books?id=LW9GDgAAQBAJ>
- De Stefano, V. (2015). The rise of the just-in-time workforce: On-demand work, crowdwork, and labor protection in the gig-economy. *Comp. Lab. L. & Pol'y J.*, 37, 471.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*. Wiley.  
<https://books.google.co.id/books?id=-V4BCgAAQBAJ>
- Decker, M., Fischer, M., & Ott, I. (2017). Service Robotics and Human Labor: A first technology assessment of substitution and cooperation. *Robotics and Autonomous Systems*, 87, 348–354.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.  
<https://books.google.co.id/books?id=63BGDwAAQBAJ>
- Dessler, G. (2020). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Dhanpat, N., Buthelezi, Z. P., Joe, M. R., Maphela, T. V, & Shongwe, N. (2020). Industry 4.0: The role of human resource professionals. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1–11.
- Diriye, A. M. (2023). *Configuration of Human Resource Management Practices, Organizational Characteristics, Social Capital and Performance of Firms Listed in the Nairobi Securities Exchange*. University of Nairobi.
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Penguin Publishing Group. <https://books.google.co.id/books?id=u2NDdwAAQBAJ>
- Durst, S., Hinteregger, C., & Zieba, M. (2019). The linkage between

- knowledge risk management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 105, 1–10.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.  
<https://books.google.co.id/books?id=aZZxDwAAQBAJ>
- Erlanti, D., Maduratna, E. S., Priatna, H. D. K., Jusdijachlan, R., Efitra, E., & Sari, I. K. (2024). *Buku Referensi MSDM : Teori dan Implementasi pada era Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.  
<https://books.google.co.id/books?id=Zw8nEQAAQBAJ>
- Erwina, Nurjannah, Nurimansjah, R. A., & Amri. (2024). the Role of *Work-life balance* and Human Resource Development on Employee Performance. *Jurnal Ekonomi Pembangunan STIE Muhammadiyah Palopo*, 10(1), 226. <https://doi.org/10.35906/jep.v10i1.1994>
- Fayol, H., & Storrs, C. (2016). *General and Industrial Management*. Ravenio Books.  
<https://books.google.co.id/books?id=Wfp5DQAAQBAJ>
- Fisher, C. D. (2014). *Measuring Wellbeing at Work*.
- Fletcher, C., & Williams, R. (2013). *Appraisal, Feedback and Development: Making Performance Review Work*. Taylor & Francis. [https://books.google.co.id/books?id=vkc3bNGF-\\_IC](https://books.google.co.id/books?id=vkc3bNGF-_IC)
- Galera, G., Carini, C., Franchini, B., Tallarini, G., Signoretti, A., Bossuyt, L., Messely, L., Belafatti, F., Bezzina, L., & García Antequera, J. J. (2022). *Report on trends and challenges for work integration social enterprises (WISEs) in Europe. Current situation of skills gaps, especially in the digital area*.
- Gampine, I. T. (2023). The role of human resource management practices on organizational innovation: The importance of innovation driven human resource practices. *Management Science Letters*, 13, 241–250.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24.
- Garman, A. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *Personnel Psychology*, 59(3), 755.
- Garvin, D. A. (2003). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Harvard Business Review Press.

- <https://books.google.co.id/books?id=NWPhBwAAQBAJ>
- Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of Management Annals*, 14(2), 627–660.
- Graham, M., Hjorth, I., & Lehdonvirta, V. (2017). Digital labour and development: impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(2), 135–162.
- Grant, A. M. (2017). The third ‘generation’ of workplace coaching: creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 37–53.
- Greenleaf, R. K. (2013). *Servant Leadership [25th Anniversary Edition]: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- <https://books.google.co.id/books?id=BQIsBQAAQBAJ>
- Haar, J. M., Russo, M., Suñé, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373.
- Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. Harvard Business Review Press.
- <https://books.google.co.id/books?id=2bZeDwAAQBAJ>
- Harney, B., & Gubbins, C. (2024). Human Resource Development (HRD) meets Human Resource Management (HRM): A skills based agenda for a FRAGILE world order. *Advances in Developing Human Resources*, 26(4), 160–178.
- Hofstede, G. (2011). National cultures, organizational cultures, and the role of management. *Values and Ethics for the 21st Century*. Madrid: BBVA, 459–481.
- Hooi, L. W., Liu, M.-S., & Lin, J. J. J. (2022). Green human resource management and green organizational citizenship behavior: do green culture and green values matter? *International Journal of Manpower*, 43(3), 763–785.
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50.
- Hui, C., & Qingli, L. (2024). Innovative applications of big data in

- human resource management in the era of big data. *Journal of Human Resource Development*, 6(1), 9–16.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. In *Journal of management* (Vol. 37, Issue 2, pp. 421–428). Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Ibrahim, N. F., Said, A.-M. A., Abas, N., & Shahreki, J. (2020). Relationship between well-being perspectives, employee engagement and intrinsic outcomes: A literature review. *Journal of Critical Reviews*, 7(12), 69–74.
- Ismayanti, N., Salma, C. D., Damanik, F. O., Saragih, K., Tias, N. P., & Robain, W. (2024). Pengaruh Globalisasi, Budaya, Ekonomi dan Teknologi dalam MSDM Internasional di Negara Berkembang. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 6(3), 50–57.
- Iswandi, R. R. F., & Kuswinarno, M. (2025). Transformasi pengembangan sumber daya manusia di era digital. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 4(1), 250–262.
- Jabbar, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbar, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99–116.
- Jarvis, P., & Watts, M. (2011). *The Routledge International Handbook of Learning*. Taylor & Francis.  
[https://books.google.co.id/books?id=US\\_-A6lhBlkC](https://books.google.co.id/books?id=US_-A6lhBlkC)
- Jayanti, G. D., Setiawan, F., Azhari, R., & Siregar, N. P. (2021). Analisis kebijakan peta jalan pendidikan nasional 2020-2035. *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Keguruan*, 6(1), 40–48.
- Joiner, W. B., & Josephs, S. A. (2006). *Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. Wiley.  
<https://books.google.co.id/books?id=ExpEP8SwYzsC>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- Kaine, S., & Josserand, E. (2019). The organisation and experience of

- work in the gig economy. *Journal of Industrial Relations*, 61(4), 479–501.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2015). *Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection (4 Books)*. Harvard Business Review Press. <https://books.google.co.id/books?id=0mWhCwAAQBAJ>
- Kapp, K. M. (2012). *The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=M2Rb9ZtFxccC>
- Kaufman, B. E. (2004). *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. Industrial Relations Research Association. <https://books.google.co.id/books?id=Qbe3xsR22kQC>
- Kaur, S., Arora, M., & Mittal, A. (2025). Nurturing green employee behaviour: exploring the role of leadership, human resource management practices and individual values. *Management Decision*.
- Kelloway, E. K., Nielsen, K., & Dimoff, J. K. (2017). *Leading to Occupational Health and Safety: How Leadership Behaviours Impact Organizational Safety and Well-Being*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=omfgDQAAQBAJ>
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H.-M., & Phetvaroong, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93.
- Krishna, S. H., & Manoharan, G. (2022). Making the Link between *Work-life balance Practices and Organizational Performance in the Hospitality Industry. The Changing Role of Human Resource Management in the Global Competitive Environment*, 201.
- Kuhn, K. M., & Maleki, A. (2017). Micro-entrepreneurs, dependent contractors, and instaserfs: Understanding online labor platform workforces. *Academy of Management Perspectives*, 31(3), 183–200.
- Kusumaryoko, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Revolusi Industri 4.0*. Deepublish. <https://books.google.co.id/books?id=jbpPEQAAQBAJ>
- Latham, G. P. (2012). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=LmApklWApCQC>
- Lawrence, J., Rasche, A., & Kenny, K. (2018). Sustainability as

- opportunity: Unilever's sustainable living plan. In *Managing sustainable business: An executive education case and textbook* (pp. 435–455). Springer.
- Lemon, L. L. (2019). The *Employee Experience*: How employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5–6), 176–199.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452.
- Liker, J. (2020). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.
- London, M. (2014). *The Power of Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=veXpAwAAQBAJ>
- London, M., & Smith, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100.
- Luu, T. T. (2018). Employees' green recovery performance: the roles of green HR practices and serving culture. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(8), 1308–1324.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Maley, J. F., Dabić, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L., & Kiessling, T. (2024). Performance management in a rapidly changing world: implications for talent management. *Management Decision*, 62(10), 3085–3108.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*.
- Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–2253.
- Marpaung, D., Bakti, S., Hakim, L. N., Suriono, H., & Ginting, E. (2024). Mendorong Inovasi Melalui Budaya Digital: Studi Literatur tentang Transformasi Budaya Organisasi di Era Pasca-Pandemi. *KALIANDA HALOK GAGAS*, 7(2), 107–120.

- Marquardt, M. J. (2011). *Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning*. John Murray Press.  
[https://books.google.co.id/books?id=K\\_F8DAAAQBAJ](https://books.google.co.id/books?id=K_F8DAAAQBAJ)
- Marr, B. (2015). *Key Performance Indicators For Dummies*. Wiley.  
<https://books.google.co.id/books?id=yF06BAAAQBAJ>
- Marthalia, L. (2023). Strategi pengelolaan manajemen sumber daya manusia pada kinerja karyawan dalam menghadapi era revolusi industri 4.0. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(4), 2429–2436.
- Martin, K. (2022). *Ethics of Data and Analytics: Concepts and Cases*. CRC Press.  
<https://books.google.co.id/books?id=E51kEAAAQBAJ>
- Maslow, A. H. (2022). *A Theory Of Human Motivation*. Lushena Books.  
<https://books.google.co.id/books?id=FEaTzwEACAAJ>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human resource management*. Cengage learning.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13.
- McCartney, S., & Fu, N. (2022). Bridging the gap: why, how and when *HR Analytics* can impact organizational performance. *Management Decision*, 60(13), 25–47.
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86–128.
- McNulty, Y. (2016). Why expatriate compensation will change how we think about global talent management. In *Global talent management and staffing in MNEs* (pp. 125–150). Emerald Group Publishing Limited.
- Meijerink, J., & Keegan, A. (2019). Conceptualizing human resource management in the gig economy: Toward a platform ecosystem perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 214–232.
- Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203.
- Mihalcea, A. (2017). Employer branding and talent management in the

- digital age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289–306.
- Minbaeva, D. B. (2018). Building credible *Human Capital* analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701–713.
- Mor Barak, M. E. (2016). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=hFG0DAAAQBAJ>
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=mFFYBAAAQBAJ>
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595.
- Mueller-Hanson, R. A., & Pulakos, E. D. (2018). *Transforming Performance Management to Drive Performance: An Evidence-based Roadmap*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=wHhQDwAAQBAJ>
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.
- Nicholas, E., & Ali, S. (2020). *Global Human Capital Strategy in the Context of Future Work Trends*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation*. Oxford University Press. <https://books.google.co.id/books?id=XQ6vDwAAQBAJ>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=6qYLEAAAQBAJ>
- Nurimansjah, R. A., Erwina, & Munawir, M. (2024). *Diklat Peran Manajemen SDM dalam Minimasi Risiko pada Perumda Tirta Mangkaluku Kota Palopo*. 3(2), 130–138.

- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451–466.
- Paramita, D., Okwir, S., & Nuur, C. (2024). Artificial intelligence in talent acquisition: exploring organisational and operational dimensions. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(11), 108–131.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=bKkxBwAAQBAJ>
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386–399.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. <https://books.google.co.id/books?id=CqZzxAxBpfEC>
- Prochazka, J., Ovcari, M., & Durinik, M. (2020). Sandwich feedback: The empirical evidence of its effectiveness. *Learning and Motivation*, 71, 101649.
- Pucik, V., Evans, P., Bjorkman, I., & Morris, S. (2024). *The Global Challenge: International Human Resource Management*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=Q9trEQAAQBAJ>
- Pyatt, G. (1966). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education the residual factor and economic growth econometric models of education*. Oxford University Press Oxford, UK.
- Qawasmeh, E., Qawasmeh, F., & Daoud, M. K. (2024). Digital transformation in HRM: Leveraging AI and big data for employee engagement and retention. *Journal of Ecohumanism*, 3(3), 2044–2051.
- Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 469–481.
- Rani, U., Kumar Dhir, R., Furrer, M., Göbel, N., Moraiti, A., & Cooney, S. (2021). World employment and social outlook: the role of digital

- labour platforms in transforming the world of work. *Geneva: International Labour Organisation*.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.
- Rial-Gonzalez, P., Sarceda-Gorgoso, M. C., & Santamaría Queiruga, O. (2024). Lifelong learning as a response to the challenges of Industry 5.0 within the context of Horizon 2030. *Educar*, 60(2), 305–319.
- Riggio, R. E., & Tan, S. J. (2014). *Leader Interpersonal and Influence Skills: The Soft Skills of Leadership*. Routledge. <https://books.google.co.id/books?id=QJcCnQEACAAJ>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior*. Pearson.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69–88.
- Rosenblat, A., & Stark, L. (2016). Algorithmic labor and information asymmetries: A case study of Uber's drivers. *International Journal of Communication*, 10, 27.
- Roslin, E. N., Ahmed, S., Ahamat, M. A., Bahrom, M. Z., & Ibrahim, N. (2019). The impact of employee involvement and empowerment in Lean Manufacturing System implementation towards organizational performances. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology*, 9(1), 188–193.
- Rothwell, W. J. (2023). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. Amacom. <https://books.google.co.id/books?id=2UpfzwEACAAJ>
- Rugaiyah, Kusnadi, O., Rahmah, N., & Anam, K. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan: Peningkatan Profesionalisme Guru di Era Disrupsi Pendidikan*. CV Jejak (Jejak Publisher). <https://books.google.co.id/books?id=Out4EAAAQBAJ>
- Saks, A. M., & Burke, L. A. (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 118–127.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23(1), 12–32.

- Salas-Vallina, A., & Fernandez, R. (2017). The HRM-performance relationship revisited: Inspirational motivation, participative decision making and happiness at work (HAW). *Employee Relations*, 39(5), 626–642.
- Saram, M., Aburumman, O. J., & Hasan, A. (2023). The impact of HRM practices and employee behavior on career success. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 326.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=Mnres2PlFLMC>
- Schumann, M., & Sartain, E. (2015). *Brand for Talent: Eight Essentials to Make Your Talent as Famous as Your Brand*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=sxmPCQAAQBAJ>
- Setianingsih, F. E., Hendarman, A. F., Sulyani, A. C., & Larasati, N. (2023). The Relationship between *Human Capital* Readiness in the Era 4.0 and Digital Culture towards Employee Performance: A Case Study of Unit X in PT Telekomunikasi Indonesia. *International Journal of Current Science Research and Review*, 6(01), 34–39.
- Shah, N., & Soomro, B. A. (2023). Effects of green human resource management practices on green innovation and behavior. *Management Decision*, 61(1), 290–312.
- Sharma, A., Raj, R., Gupta, A., Johri, A., & Asif, M. (2024). HR Practices and Employee Engagement: The Mediating Role of Employer Branding. *SAGE Open*, 14(4), 21582440241303624.
- Sharma, D. N. K., & Kumar, N. (2022). *Post-pandemic human resource management: Challenges and opportunities*. SSRN.
- Shidiq, H. A., Zakaria, A., & Nasution, H. (2024). Analysis of Sustainability Report Disclosure and Sustainability Performance in Energy, Oil, and Gas Cluster BUMN Companies. *Journal of Business Innovation and Accounting Research*, 1(2), 162–178.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189.
- Shuck, B., & Reio Jr, T. G. (2014). Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43–58.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110.

- Siagian, S. (2023). Manajemen sumber daya manusia. *Yayasan Drestanta Pelita Indonesia*.
- Smit, S., Tacke, T., Lund, S., Manyika, J., & Thiel, L. (2020). *The future of work in Europe*.
- Smith-Foster, E., & Castle, T. (2024). Guiding Strategies For System Change with a Futures-Led, Human-Centred Design Approach. *Proceedings of Relating Systems Thinking and Design, RSD11*.
- Soekotjo, S., Sosidah, Kuswanto, H., Setyadi, A., & Pawirosumarto, S. (2025). A Conceptual Framework for Sustainable Human Resource Management: Integrating Ecological and Inclusive Perspectives. *Sustainability*, 17(3), 1241.
- Soetrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.  
<https://books.google.co.id/books?id=OhZNDwAAQBAJ>
- Sousa, B., Ferreira, J. J. M., Jayantilal, S., & Dabic, M. (2024). Global talent management—talents, mobility and global experiences—a systematic literature review. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 12(3), 444–501.
- Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing Human Resource Management*. Taylor & Francis.  
<https://books.google.co.id/books?id=8-DLDAAAQBAJ>
- Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, 90(1), 92–99.
- Stahl, G. K., Björkman, I., & Morris, S. (2012). *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Edward Elgar.  
<https://books.google.co.id/books?id=3idujqo7Q7YC>
- Stewart, A., & Stanford, J. (2017). Regulating work in the gig economy: What are the options? *The Economic and Labour Relations Review*, 28(3), 420–437.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Sundararajan, A. (2017). *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*. MIT Press.  
<https://books.google.co.id/books?id=tg38DwAAQBAJ>
- Susanti, R. K., Arief, M. Y., Judjianto, L., Dewi, R. S., Rusliawan, F., Efitra, E., & Yunita, N. (2025). *MANAJEMEN SUMBER DAYA*

- MANUSIA: Teori, Konsep dan Implementasi.* PT. Sonpedia Publishing Indonesia.  
<https://books.google.co.id/books?id=uKB3EQAAQBAJ>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Pailié, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55.
- Tarique, I., & Schuler, R. (2012). Global talent management literature review. *White Paper: SHRM Foundation*.
- Tiong, P. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Teori Dan Praktik*. Deepublish.  
<https://books.google.co.id/books?id=wgpMEQAAQBAJ>
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142.
- Tutu, R. V. B., Areros, W. A., & Rogahang, J. J. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra International Daihatsu Tbk Cabang Manado. *Productivity*, 3(1), 24–29.
- Twenge, J. M. (2018). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy--and Completely Unprepared for Adulthood--and What That Means for the Rest of Us*. Atria Books.  
<https://books.google.co.id/books?id=lm8GygEACAAJ>
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw-Hill New York.
- Uzozie, O. T., Onukwulu, E. C., Olaleye, I. A., Makata, C. O., Paul, P. O., & Esan, O. J. (2023). Global talent management in multinational corporations: Challenges and strategies—A systematic review. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 4(1), 1095–1101.
- Vallas, S., & Schor, J. B. (2020). What do platforms do? Understanding the gig economy. *Annual Review of Sociology*, 46(1), 273–294.
- Vidgen, R. (2014). *Creating business value from Big Data and business analytics: organizational, managerial and human resource implications*. Hull University Business School.
- Wahyudi, A., Assyamiri, M. B. T., Al Aluf, W., Fadhillah, M. R., Yolanda, S., & Anshori, M. I. (2023). Dampak transformasi era

- digital terhadap manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(4), 99–111.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.
- Warr, P. (2019). *The Psychology of Happiness*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=pQWSDwAAQBAJ>
- Wenger, E., Trayner, B., & De Laat, M. (2011). *Promoting and assessing value creation in communities and networks: A conceptual framework*. Rapport.
- Widyawati, R., Nursanti, F., Islam, F., Kasetty, D. M., Difinubun, M. F., Nurmayanti, S., & Darsana, I. M. (2025). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. CV. Intelektual Manifes Media. <https://books.google.co.id/books?id=eeaHEQAAQBAJ>
- Wijono, S. (2010). *Psikologi Industri & Organisasi*. Kencana. <https://books.google.co.id/books?id=ApFBDwAAQBAJ>
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102–110.
- Wirtz, J., Patterson, P. G., Kunz, W. H., Gruber, T., Lu, V. N., Paluch, S., & Martins, A. (2018). Brave new world: service robots in the frontline. *Journal of Service Management*, 29(5), 907–931.
- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56–75.
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2023). *The Evolution of Management Thought*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=gkDUEAAAQBAJ>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting ‘human’back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.
- Yap, F. J., & Simorangkir, N. (2025). Peningkatan Kapasitas Pengelolaan Sumber Daya Manusia Di Era Digital pada Perusahaan PT. Medan Bersama Sukses. *Journal of Community Service*, 2(2), 10–19.
- Yong, J. Y., Yusliza, M.-Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource

- management. *Journal of Cleaner Production*, 215, 364–374.
- Yukl, G. (2012). Leadership. *Cases in Leadership* (3rd. Ed. Pp. 1–42). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482–1498.
- Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121–2142.
- Zurnali, C., & Sujanto, A. (2020). Pentingnya green human resource management pada perusahaan di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Infokam*, 16(2).

## GLOSARIUM

<b>Kerja</b>	Segala bentuk aktivitas manusia yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu, baik dalam konteks individu maupun organisasi, serta menjadi dasar pembentukan nilai produktivitas.
<b>Tugas</b>	Kewajiban atau tanggung jawab yang diberikan kepada seseorang dalam struktur kerja organisasi untuk mencapai target tertentu secara efisien.
<b>Nilai</b>	Prinsip moral dan etika yang menjadi pedoman perilaku karyawan dalam menjalankan tugas dan menjaga budaya organisasi.
<b>Pimpinan</b>	Seseorang yang memegang otoritas dalam mengarahkan, mengendalikan, dan menginspirasi tim menuju pencapaian tujuan bersama.
<b>Upah</b>	Imbalan finansial atau nonfinansial yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi tenaga dan waktu yang dicurahkan kepada organisasi.
<b>Tim</b>	Sekelompok individu yang bekerja bersama untuk mencapai sasaran yang sama, dengan pembagian peran yang saling melengkapi dan koordinatif.
<b>Sikap</b>	Bentuk ekspresi mental dan emosional individu terhadap pekerjaan, rekan, dan organisasi yang memengaruhi kinerja dan hubungan sosial di tempat kerja.

<b>Rasa</b>	Unsur emosional dalam diri individu yang berperan penting dalam membangun empati, komunikasi, dan hubungan harmonis di lingkungan kerja.
<b>Motif</b>	Dorongan batin yang menggerakkan seseorang untuk bertindak atau berprestasi, menjadi inti dalam teori motivasi kerja.
<b>Gaji</b>	Kompensasi tetap yang diterima pegawai secara periodik, mencerminkan nilai ekonomi dari posisi dan tanggung jawab yang diemban.
<b>Beban</b>	Jumlah tanggung jawab, tugas, atau tekanan kerja yang diterima individu, yang perlu diatur agar tidak menimbulkan stres berlebihan.
<b>Syarat</b>	Ketentuan yang harus dipenuhi oleh individu untuk dapat menempati posisi atau jabatan tertentu.
<b>Wewenang</b>	Hak formal yang diberikan kepada seseorang untuk mengambil keputusan dan mengarahkan tindakan dalam lingkup kerja.
<b>Kuat</b>	Kemampuan organisasi dan SDM-nya dalam menghadapi tekanan, perubahan, serta tantangan global melalui ketahanan dan adaptasi.
<b>Pola</b>	Rangkaian sistematis dari perilaku, kebijakan, dan struktur kerja yang mencerminkan strategi manajemen SDM suatu organisasi.

# INDEKS

etnis, 136, 168, 172, 189, 194

## A

adaptabilitas, 13, 29, 39, 121, 164  
akademik, 10  
aksesibilitas, 40  
akuntansi, 38  
audit, 168, 172, 174

## B

*behavior*, 18, 175, 204, 206, 210, 211,  
212, 216  
*big data*, 3, 6, 47, 56, 57, 149, 161, 183,  
204, 210

## C

*cloud*, 3, 6, 92, 114, 156, 171, 179, 182

## D

digitalisasi, 1, 4, 5, 7, 8, 9, 22, 26, 32, 39,  
47, 48, 70, 77, 98, 101, 143, 145, 150,  
176, 182, 187, 191  
distribusi, 56, 105, 188  
domestik, 5

## E

ekonomi, 1, 2, 3, 5, 15, 22, 155, 160, 161,  
162, 163, 164, 165, 166, 175, 187, 218  
ekspansi, 161  
emisi, 176, 177, 179  
empiris, 8, 10, 11

## F

finansial, 17, 45, 69, 72, 75, 76, 88, 126,  
129, 130, 154, 160, 163, 171, 176, 177,  
217  
fleksibilitas, 1, 4, 7, 8, 11, 17, 22, 27, 31,  
39, 40, 42, 66, 68, 72, 77, 102, 103,  
104, 105, 109, 115, 118, 122, 126, 129,  
130, 132, 133, 134, 135, 142, 146, 148,  
156, 158, 160, 161, 162, 164, 165, 166,  
187, 193  
fluktuasi, 163  
fundamental, 2, 167

## G

geografis, 3, 5, 107, 162  
globalisasi, 1, 2, 3, 5, 6, 9, 10, 15, 16, 18,  
19, 21, 26, 28, 39, 77, 98, 106, 110,  
115, 122, 125, 135, 141, 143, 144, 150,  
155, 171, 172, 182, 191

## I

implikasi, 142, 152  
infrastruktur, 114, 173, 178, 179  
inklusif, 1, 4, 7, 18, 19, 22, 27, 28, 31, 39,  
51, 52, 69, 74, 81, 121, 126, 128, 137,  
138, 139, 143, 148, 151, 155, 158, 172,  
184, 185, 186, 194  
inovatif, 1, 6, 19, 27, 28, 33, 68, 74, 98,  
99, 100, 101, 102, 103, 113, 123, 124,

128, 141, 143, 144, 146, 149, 150, 151, 181, 185, 187, 189, 194  
integrasi, 2, 6, 30, 32, 37, 39, 42, 45, 52, 53, 91, 96, 97, 100, 109, 114, 116, 149, 176, 181, 183, 187, 188, 192  
integritas, 122, 127, 128, 142, 150, 151, 152, 153, 154, 169, 172, 183  
interaktif, 19, 50, 53, 61, 101, 103, 105, 106, 107, 108, 109, 116, 188  
investasi, 25, 34, 37, 44, 61, 105, 115, 123, 177  
investor, 175

## K

kolaborasi, 3, 16, 18, 27, 28, 30, 34, 37, 38, 39, 41, 43, 44, 45, 66, 67, 68, 71, 72, 90, 92, 94, 99, 100, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 131, 133, 134, 137, 138, 142, 143, 145, 146, 153, 156, 162, 173, 184, 191  
komparatif, 94  
komprehensif, 78, 83, 86, 93, 94, 95, 130, 154  
konkret, 10, 11, 21, 89, 96, 99, 118, 151, 166, 182  
konsistensi, 123, 127, 128, 150, 165, 168, 174

## L

*Leadership*, 21, 68, 74, 113, 141, 142, 143, 146, 149, 184, 189, 190, 194, 199, 200, 204, 205, 206, 209, 211, 212, 216

## M

manajerial, 2, 23, 44, 77, 79, 94, 113, 133, 152, 177, 184, 185  
manufaktur, 25, 189

## N

negosiasi, 17

## O

otoritas, 141, 148, 217

## P

proyeksi, 42, 44, 87

## R

*real-time*, 21, 48, 49, 53, 55, 57, 59, 61, 66, 84, 85, 91, 92, 97, 100, 103, 108, 109, 113, 114, 131, 156, 162, 169, 179, 182  
regulasi, 3, 11, 17, 18, 22, 33, 103, 151, 155, 157, 158, 159, 166, 167, 171, 173, 174, 177, 187  
relevansi, 8, 10, 54, 55, 90  
revolusi, 9, 208

## S

siber, 159, 171, 173  
stabilitas, 15, 17, 86, 125, 148, 161, 163  
stakeholder, 34, 48, 150, 160, 178  
*sustainability*, 5, 9, 174, 176, 181, 186, 187, 191, 198

**T**

teoretis, 103, 113  
transformasi, 2, 3, 8, 11, 13, 15, 19, 29, 32,  
41, 42, 47, 51, 53, 83, 101, 102, 104,  
122, 125, 146, 155, 156, 170, 182, 184,  
186, 188, 191, 214  
transparansi, 19, 73, 75, 88, 91, 92, 127,  
128, 150, 158, 162, 167, 168, 172, 173,  
193

**U**

universal, 3, 25, 173  
**W**  
*workshop*, 40, 79, 102, 111, 128, 151, 178



# BIOGRAFI PENULIS



## Dr. Ris Akril Nurimansjah, S.Sos, M.M., QRGP, CFRM

Lahir di Dabo Singkep, Kepri, 25 Juli 1971. Lulus S3 di PPS Doktor Ilmu Manajemen SDM pada FEB Universitas Muslim Indonesia Makassar tahun 2022. Saat ini sebagai dosen di FEB Universitas Andi Djemma Palopo pada PPS Magister Manajemen dan Kewirausahaan.



## Nurjannah, S.E., M.Si.

Lahir di Rampoang pada tanggal 26 Agustus 1971. Menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 pada Universitas Hasanuddin pada Program Studi Manajemen. Saat ini sedang bekerja sebagai dosen pada program studi Manajemen FEB Universitas Andi Djemma sejak tahun 1998. Mata kuliah yang diajarnya yakni Pengantar Manajemen, Kewirausahaan, Etika Bisnis dan beberapa mata kuliah lainnya. Karya ilmiah yang telah dihasilkan berupa buku dan tulisan pada jurnal ilmiah nasional dan internasional.



## Erwina, S.E., M.Si.

Lahir di Rampoang, Sulawesi Selatan pada tanggal 27 Mei 1990. Menempuh pendidikan S1 Manajemen pada Institut Pertanian Bogor (IPB) di tahun 2008 dan lulus tahun 2012 kemudian melanjutkan S2 Ilmu Manajemen IPB, lulus tahun 2015. Saat ini mengabdi sebagai Dosen Tetap Yayasan pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Andi Djemma Palopo sejak tahun 2015. Mata kuliah yang diajarkan yakni manajemen SDM, Manajemen Strategi, Metode penelitian dan Statistika. Karya Ilmiah yang dihasilkan berupa buku dan tulisan pada jurnal nasional dan internasional dengan Fokus penelitian pada bidang ilmu Manajemen SDM dan Manajemen Strategi. Untuk menghubungi penulis bisa melalui email: [erwina@unanda.ac.id](mailto:erwina@unanda.ac.id).



### **Dr. Munawir, S.E., M.M.**

Lahir di Tolangi, Luwu Utara, Sulawesi Selatan pada tanggal 15 September 1987. Menempuh pendidikan S1 pada Program Studi Manajemen Universitas Andi Djemma di tahun 2007 dan lulus tahun 2013 kemudian melanjutkan S2 pada Program Studi Magister Manajemen di Pasca Sarjana Universitas Muslim Indonesia, lulus tahun 2019. Pada tahun 2024 menyelesaikan studi S3 di Pasca Sarjana Universitas Muslim Indonesia dengan predikat kelulusan cumlaude. Saat ini mengabdi sebagai Dosen Tetap Yayasan pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Andi Djemma Palopo sejak tahun 2019. Mata kuliah yang diajarkan yakni Pengantar Manajemen, Kewirausahaan, Metode penelitian dan Seminar Manajemen Keuangan. Karya ilmiah yang dihasilkan juga berupa artikel ilmiah pada beberapa jurnal nasional dengan Fokus penelitian pada bidang ilmu Manajemen Keuangan dan UMKM dengan topik Literasi Keuangan, Inklusi Keuangan, Finansial Technology, Kinerja UMKM, dan Keberlanjutan UMKM. Untuk menghubungi penulis bisa melalui email: [munawir@unanda.ac.id](mailto:munawir@unanda.ac.id)



### **Dr. Muhammad Haekal Yunus, S.E., M.M.**

Lahir di Palopo, 14 Oktober 1986. Lulus S3 di Program Studi Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Andi Djemma pada Program Studi S2 Magister Manajemen dan Kewirausahaan.

# **PARADIGMA MANAJEMEN SDM**

## **DI ERA MODERN**

Buku referensi “Paradigma Manajemen SDM di Era Modern” ini membahas perubahan besar dalam cara manusia dan organisasi berinteraksi di dunia kerja masa kini. Di tengah arus digitalisasi, otomatisasi, dan transformasi budaya kerja, pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi cukup hanya berbicara soal administrasi atau prosedur tetapi harus berpindah pada pendekatan yang lebih manusiawi, strategis, dan adaptif. Buku referensi ini membahas tentang bagaimana paradigma manajemen SDM berkembang dari waktu ke waktu, dari pendekatan tradisional menuju model modern yang menekankan inovasi, kepemimpinan empatik, dan pengembangan potensi manusia. Buku referensi ini juga membahas tentang bagaimana teknologi dapat dimanfaatkan tanpa kehilangan sisi kemanusiaan, bagaimana organisasi bisa menciptakan budaya kerja yang sehat, serta bagaimana pemimpin masa kini dituntut untuk memahami manusia secara utuh, bukan sekadar tenaga kerja.



[mediapenerbitindonesia.com](http://mediapenerbitindonesia.com)  
 +6281362150605  
 Penerbit Idn  
 @pt.mediapenerbitidn

