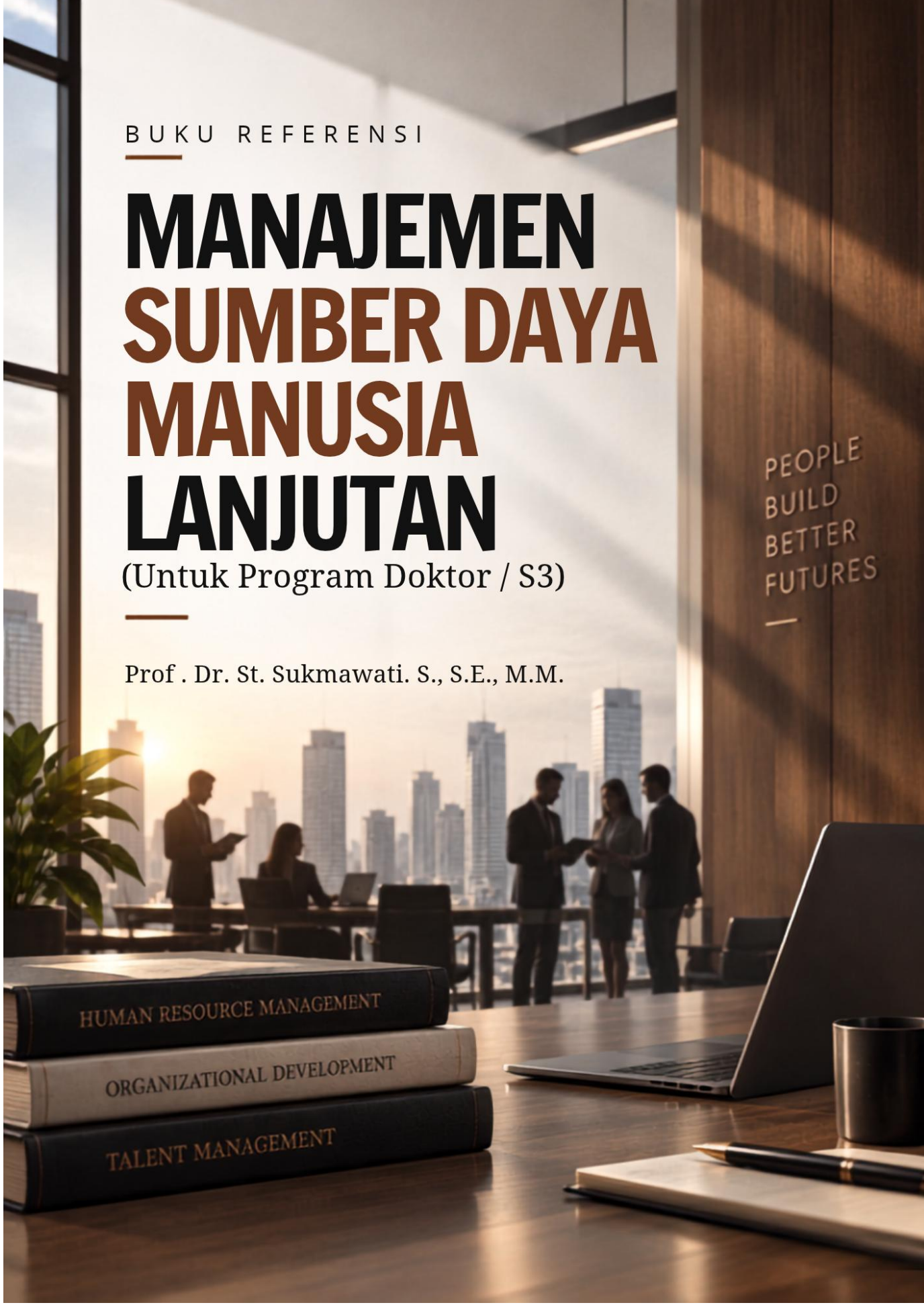
BUKU REFERENSI

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA LANJUTAN

(Untuk Program Doktor / S3)

Prof . Dr. St. Sukmawati. S., S.E., M.M.



BUKU REFERENSI

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA LANJUTAN

(Untuk Program Doktor / S3)

Prof . Dr. St. Sukmawati. S., S.E., M.M.

PT MEDIA PENERBIT INDONESIA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA LANJUTAN
(Untuk Program Doktor / S3)

Ditulis oleh:

Prof . Dr. St. Sukmawati. S., 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: 978-634-316-103-5
VI + 449 hlm; 18,2 x 25,7 cm.
Cetakan I, Oktober 2026

Desain Cover dan Tata Letak:
Ajrina Putri Hawari, S.AB.

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
Web: https://mediapenerbitindonesia.com
Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



KATA PENGANTAR

Buku referensi ini disusun untuk memenuhi kebutuhan akademik mahasiswa program doktor (S3) dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Perkembangan ilmu MSDM yang pesat, terutama dalam era digitalisasi, kecerdasan buatan, dan *Industry* 5.0, menuntut pemahaman yang mendalam, kritis, dan multidisiplin dari para calon akademisi dan praktisi tingkat lanjut.

Buku ini dirancang dengan pendekatan yang komprehensif: setiap bab tidak hanya menyajikan landasan teori dan hasil riset terkini, tetapi juga dilengkapi dengan model konseptual, refleksi kritis, dan agenda riset yang relevan untuk pengembangan ilmu MSDM ke depan. Pendekatan ini bertujuan untuk mendorong kemampuan berpikir kritis, analitis, dan sintesis para pembaca dalam menghadapi tantangan pengelolaan sumber daya manusia yang semakin kompleks.

Pembahasan dalam buku ini mencakup dua belas bab utama yang disusun secara sistematis, mulai dari evolusi dan paradigma MSDM, landasan teori strategis, analitik SDM berbasis data, hingga isu-isu kontemporer seperti etika algoritma, keberlanjutan, dan masa depan MSDM dalam ekosistem digital. Setiap bab dilengkapi dengan sitasi dari literatur akademik mutakhir dalam satu dekade terakhir, memastikan relevansi dan kebaruan materi.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan untuk penyempurnaan edisi berikutnya. Semoga buku ini dapat menjadi kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu MSDM di Indonesia dan memberikan manfaat bagi para akademisi, peneliti, dan praktisi yang membacanya.

Salam Hangat

Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **i**
DAFTAR ISI ..... **ii**

BAB I EVOLUSI DAN PARADIGMA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA **1**
A. Evolusi Historis Manajemen Sumber Daya Manusia 1
B. Pergeseran Paradigma: *Hard* HRM versus *Soft* HRM 10
C. Perspektif Multi-Disiplin dalam MSDM 15
D. *Human Capital* versus *Human Capability* 21
E. Kritik terhadap MSDM Kontemporer 26
F. Pengayaan 30

BAB II LANDASAN TEORETIS MSDM STRATEGIS **37**
A. *Resource-Based View* (RBV) 37
B. *Dynamic Capability Theory* 43
C. *Human Capital* dan *Intellectual Capital* 47
D. *Institutional Theory* 52
E. *Behavioral Perspective* 55
F. *Organizational Learning Theory* 61
G. *Strategic* HRM: *Contingency Theory* dan *Configurational Approach* 64
H. Menuju Kerangka MSDM Strategis yang Integratif 68
I. Relevansi Landasan Teori MSDM di Era Revolusi Industri 4.0 dan Kecerdasan Buatan 70
J. Refleksi Kritis: Batas-Batas Teori dan Agenda Penelitian 78

BAB III MSDM DALAM PERSPEKTIF STRATEGIS ORGANISASI **83**
A. *Strategic Human Resource Management* (SHRM) 83
B. HR-*Business Alignment* 92

C. *High Performance Work Systems* (HPWS) 101
D. HR sebagai *Strategic Partner* 107
E. HR *Value Creation* 113
F. HR Analytics: Data-Driven *Human Resource Management* 117
G. Transformasi Digital HR: Strategi dan Implementasi 124
H. MSDM Strategis dan Keberlanjutan Organisasi 129
I. Refleksi Kritis: Kesenjangan Retorika dan Realitas SHRM 132

BAB IV ANALITIK SDM DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN BERBASIS DATA 137
A. HR *Analytics* dan *People Analytics*: Fondasi Konseptual 137
B. *Data-Driven Decision Making* dalam MSDM 144
C. Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence*) dalam HR ... 150
D. Bias dan Etika Algoritma dalam HR 155
E. *Big Data* dalam Manajemen Sumber Daya Manusia 159
F. *Organizational Network Analysis* (ONA) 163
G. Membangun Kompetensi Analitik dalam Fungsi HR 168
H. Regulasi dan Tata Kelola Data Karyawan 173
I. Refleksi Kritis: Objektivitas, Bias, dan Masa Depan HR Analytics 178

BAB V PERENCANAAN SDM DAN *TALENT MANAGEMENT* 183
A. *Workforce Planning* 183
B. *Talent Acquisition* 187
C. *Talent Development* 191
D. *Succession Planning* 196
E. *Workforce Agility* 201
F. Kerangka *Talent Management* Terintegrasi 205
G. Tren dan Masa Depan Manajemen *Talent* 208

BAB VI MANAJEMEN KINERJA DAN PRODUKTIVITAS 211
A. Evolusi *Performance Management* 211
B. *Performance Measurement*: Antara Objektivitas dan Makna 215

C. *Balanced Scorecard* dan Manajemen Kinerja Strategis .. 219
D. *Continuous Performance Management* dan OKR 223
E. Perspektif Psikologis Kinerja 230
F. Manajemen Kinerja dalam Ekosistem Kerja Kontemporer 234
G. Implementasi dan Hambatan Manajemen Kinerja 238
H. Masa Depan Manajemen Kinerja 241

BAB VII KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DIGITAL 245
A. Teori Kepemimpinan Kontemporer 245
B. Transformational Leadership 249
C. *Leadership Agility* 253
D. Kepemimpinan Digital 257
E. Pembelajaran Menyimak 261
F. Etika Kepemimpinan 265
G. Kepemimpinan dalam Konteks Indonesia 268
H. Pengembangan Pemimpin Transformasional dan Digital 270

BAB VIII BUDAYA ORGANISASI DAN PERILAKU KARYAWAN 277
A. Budaya Organisasi 277
B. *Employee Engagement* 283
C. *Organizational Behavior* 286
D. *Trust & Commitment* 293
E. Budaya Digital 297
F. Manajemen Perubahan Budaya 301
G. Keberagaman, Inklusi, dan Budaya *Belonging* 304

BAB IX MSDM DALAM ERA DIGITAL DAN *INDUSTRY* 5.0 307
A. *Digital HR Transformation* 307
B. Otomasi dan Kecerdasan Buatan dalam Konteks MSDMc 311
C. *Human-Centric Industry* 5.0 314
D. *Gig Economy* dan Manajemen Tenaga Kerja Fleksibel .. 318
E. *Reskilling* dan *Upskilling*: Membangun Angkatan Kerja Adaptif 321

F. Etika Digital, Privasi Data, dan *Algorithmic Governance* dalam HR 325
G. Masa Depan Fungsi HR: Peran Strategis di Era *Industry* 5.0 328
H. MSDM Digital dalam Konteks Indonesia 331
I. Strategi Implementasi MSDM Digital: Kerangka Praktis 334

BAB X KESEJAHTERAAN, RESILIENSI, DAN KEBERLANJUTAN 339
A. *Employee Well-being*: Konsep, Model, dan Implementasi 339
B. *Workforce Resilience*: Membangun Ketangguhan Organisasional 344
C. *Sustainable* HRM: Pengelolaan SDM yang Berkelanjutan 350
D. *Green* HRM: Menginteraksikan Keberlanjutan Lingkungan dalam Praktik HR 353
E. Manajemen Krisis dan Adaptasi Organisasional 356
F. Kesehatan Mental Karyawan dan Pencegahan *Burnout* .. 359
G. Keseimbangan Kerja-Kehidupan (*Work-Life Balance*) dalam Era Kerja *Hybrid* 361
H. Kepemimpinan Berkelanjutan dan Berempati 365
I. Implementasi Terintegrasi: Membangun Organisasi Tangguh, Manusiawi, dan Berkelanjutan 368

BAB XI ETIKA, HUKUM, DAN TATA KELOLA SDM 373
A. Etika MSDM: Landasan Teori dan Kerangka Analisis ... 373
B. *Corporate Governance* dan Pengawasan Strategis SDM 378
C. Regulasi Ketenagakerjaan: Kerangka Hukum dan Implikasi Praktis 381
D. *Diversity, Equity*, dan *Inclusion* (DEI): Dari *Compliance* menuju Transformasi 384
E. Privasi Karyawan dan Etika Digital dalam MSDM 389
F. *Whistleblowing*, Budaya *Speak-Up*, dan Mekanisme Pengaduan 394
G. Anti-Korupsi, Integritas Bisnis, dan Peran HR 396

H. Hak Asasi Manusia dalam Rantai Pasok dan Tanggung Jawab HR 398
I. Membangun Budaya Etika Organisasional yang Berkelanjutan 400
J. Refleksi Kritis: Implementasi Tata Kelola HR di Indonesia 402

BAB XII MASA DEPAN MSDM DAN AGENDA TRANSFORMASI 407
A. Tren Global MSDM: Peta Transformasi Lanskap Kerja . 407
B. Integrasi *Human-Technology*: Mendefinisikan Ulang Kolaborasi Manusia-Mesin 412
C. Tantangan Global SDM: Navigasi Kompleksitas Multidimensional 416
D. Model MSDM Masa Depan: Dari Teori ke Arsitektur Baru 420
E. Agenda Ilmu MSDM 423
F. HR sebagai Katalis Transformasi Organisasional 426
G. Kompetensi HR Profesional Masa Depan: Portfolio yang Dibutuhkan 429
H. Indonesia 2030 dan Seterusnya: Agenda Strategis Nasional 431
I. Refleksi Kritis: Makna dan Tujuan MSDM di Era Transformasi 432

DAFTAR PUSTAKA 435
GLOSARIUM 441
INDEKS 445
BIOGRAFI PENULIS 449



BAB I
EVOLUSI DAN PARADIGMA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Evolusi Historis Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai disiplin ilmu telah mengalami transformasi yang luar biasa sejak awal abad ke-20. Perjalanan panjang ini tidak sekadar perubahan terminologi dari *Personnel Management* menjadi *Human Resource Management*, melainkan mencerminkan pergeseran epistemologis yang mendasar dalam cara peradaban manusia memandang, menghargai, dan mengelola dimensi kemanusiaan dalam organisasi. Setiap era membawa seperangkat asumsi, nilai, dan praktik yang mencerminkan kondisi sosial, ekonomi, dan teknologis zamannya.

Pemahaman mendalam terhadap evolusi historis MSDM menjadi fondasi epistemologis yang kritis bagi para akademisi dan praktisi yang ingin memahami relevansi, keterbatasan, dan trajektori masa depan teori-teori yang berkembang dalam disiplin ini. Sebagaimana ditegaskan oleh Kaufman (2014) dalam kompendium sejarah komprehensifnya tentang HRM, pemahaman sejarah bukan sekadar latihan nostalgia, melainkan prasyarat intelektual untuk memahami mengapa perdebatan-perdebatan tertentu terus berulang dalam MSDM kontemporer.

Pendekatan historis-evolusioner terhadap MSDM juga memungkinkan kita untuk mempertanyakan asumsi-asumsi yang telah diterima begitu saja (*taken-for-granted assumptions*) dalam praktik HR. Legge (2005) dengan tepat mengingatkan bahwa sejarah MSDM adalah juga sejarah tentang ketegangan-ketegangan yang tidak pernah benar-benar terselesaikan: antara kepentingan modal dan tenaga kerja, antara efisiensi dan humanisme, antara universalisme dan kontekstualisme.

1. Era Revolusi Industri dan Manajemen Ilmiah (1760–1920)

Fase pertama perkembangan MSDM dapat ditelusuri pada era Revolusi Industri yang dimulai di Inggris sekitar tahun 1760 dan menyebar ke seluruh Eropa Barat dan Amerika Utara pada abad ke-19. Pada periode ini, pengelolaan tenaga kerja bersifat sangat mekanistik, eksploitatif, dan anti-humanis dalam banyak dimensinya. Buruh dipandang semata-mata sebagai faktor produksi yang dapat dipertukarkan, sebagaimana mesin dan bahan baku: dapat dibeli, digunakan secara intensif, dan dibuang ketika tidak lagi produktif.

Sistem pabrik yang menggantikan sistem kerajinan rumah tangga membawa transformasi radikal dalam hubungan kerja. Para pekerja, banyak di antaranya adalah petani yang tercerabut dari tanah, harus beradaptasi dengan disiplin waktu industri yang ketat, monotonitas pekerjaan terspesialisasi, dan kondisi kerja yang berbahaya. Tidak ada konseptualisasi formal tentang 'manajemen sumber daya manusia' pada era ini; yang ada hanyalah kontrol langsung oleh mandor dan pemilik pabrik terhadap tenaga kerja yang sering kali tidak memiliki pilihan atau kekuatan tawar.

Perubahan paradigmatik pertama datang melalui gerakan Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*) yang dipopulerkan oleh Frederick Winslow Taylor melalui karyanya yang monumental *Principles of Scientific Management* (1911). Taylor berargumen bahwa inefisiensi industri dapat diatasi melalui penerapan metode ilmiah terhadap pengelolaan pekerjaan. Empat prinsip utama Taylor meliputi: (1) pengembangan 'satu cara terbaik' (*one best way*) untuk setiap pekerjaan melalui *time-and-motion studies*, (2) seleksi ilmiah dan pelatihan pekerja, (3) kerja sama erat antara manajemen dan pekerja, serta (4) pembagian kerja dan tanggung jawab yang setara antara manajemen dan pekerja.

Pendekatan Taylor didukung oleh Henry Gantt yang mengembangkan sistem bonus dan diagram perencanaan kerja (Gantt Chart), serta Frank dan Lillian Gilbreth yang menyempurnakan *time-and-motion studies* dengan fokus pada eliminasi gerakan yang tidak perlu (*therbligs*). Lillan Gilbreth secara khusus memberikan perhatian pada aspek psikologis manajemen, dan karyanya *The Psychology of Management* (1914) dapat dianggap sebagai jembatan antara Manajemen Ilmiah dan *Human Relations Movement* yang akan datang kemudian.

Meskipun revolusioner pada masanya dan berhasil meningkatkan produktivitas secara dramatis, pendekatan Tayloristik dikritik secara fundamental karena mengabaikan dimensi psikologis, sosial, dan moral pekerja. Braverman (1974) dalam karyanya yang berpengaruh *Labor and Monopoly Capital* berargumen bahwa *Scientific Management* pada dasarnya adalah strategi 'degradasi kerja' (*deskilling*) yang memisahkan konsepsi dari eksekusi, mengambil alih pengetahuan dari pekerja dan mentransfernya ke manajemen. Kritik ini tetap relevan hingga hari ini dalam diskusi tentang otomasi berbasis AI.

2. Gerakan Hubungan Manusiawi (1920–1950)

Fase kedua dalam evolusi MSDM ditandai dengan munculnya Gerakan Hubungan Manusiawi (*Human Relations Movement*), yang merupakan respons terhadap keterbatasan dan ekses Manajemen Ilmiah. Tonggak paling penting dalam fase ini adalah serangkaian penelitian yang dikenal sebagai Studi Hawthorne (1927–1932), yang dilakukan di pabrik *Western Electric di Hawthorne*, Illinois, oleh tim peneliti dari *Harvard Business School* yang dipimpin oleh Elton Mayo.

Studi Hawthorne awalnya dirancang untuk meneliti pengaruh kondisi fisik kerja (pencahayaan, suhu, waktu istirahat) terhadap produktivitas. Namun, temuan yang paling mengejutkan dan berpengaruh adalah bahwa produktivitas pekerja tidak semata-mata ditentukan oleh kondisi fisik, melainkan sangat dipengaruhi oleh perhatian yang diterima pekerja, dinamika kelompok informal, dan perasaan menjadi bagian dari sesuatu yang bermakna (Mayo, 1933). Efek ini kemudian dikenal secara luas sebagai *'Hawthorne Effect'*.

Interpretasi Mayo terhadap temuan Hawthorne menekankan pentingnya kebutuhan sosial manusia dalam konteks kerja: manusia adalah makhluk sosial yang motivasi dan kepuasannya sangat

bergantung pada kualitas hubungan interpersonal, rasa memiliki kelompok, dan pengakuan sosial. Pandangan ini secara fundamental menantang asumsi Tayloristik bahwa insentif moneter adalah satu-satunya motivator yang signifikan.

Mary Parker Follett, yang sering disebut sebagai *'Mother of Modern Management'*, memberikan kontribusi konseptual yang mendahului zamannya dalam memahami dinamika kekuasaan, konflik, dan kolaborasi dalam organisasi. Follett (1924) berargumen bahwa kekuasaan seharusnya bersifat *'power-with'* (kekuasaan bersama) daripada *'power-over'* (kekuasaan atas), dan bahwa konflik organisasi dapat diselesaikan secara konstruktif melalui integrasi kepentingan-kepentingan yang tampak berlawanan. Relevansi pemikiran Follett bagi MSDM kontemporer, khususnya dalam manajemen tim lintas-fungsi dan organisasi matrix, tidak dapat diremehkan.

Chester Barnard, seorang eksekutif bisnis yang menulis *The Functions of the Executive* (1938), menyumbangkan konsep *'zone of indifference'* yang menjelaskan kondisi di mana karyawan mau menerima otoritas manajerial tanpa pertanyaan, serta konsep sistem kerjasama (*cooperative system*) yang menekankan pentingnya keseimbangan antara tujuan organisasi dan kebutuhan individu. Barnard juga mengakui peran krusial dari organisasi informal yang beroperasi di samping struktur formal.

3. Era Behaviorisme dan Manajemen Personalia (1950–1980)

Fase ketiga ditandai oleh kemajuan pesat dalam ilmu-ilmu perilaku (*behavioral sciences*) dan kelembagaan fungsi manajemen personalia sebagai departemen formal yang semakin berpengaruh dalam organisasi. Pada periode ini, serangkaian teori motivasi yang sangat berpengaruh dikembangkan, yang hingga kini tetap menjadi referensi standar dalam pendidikan MSDM di seluruh dunia.

Abraham Maslow (1943, 1954) memperkenalkan *Hierarchy of Needs* yang mengklasifikasikan kebutuhan manusia ke dalam lima tingkatan: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Meskipun representasi hierarkis ini sering disalahartikan sebagai model linier yang kaku, kontribusi Maslow yang sesungguhnya adalah mengakui kompleksitas dan kekayaan motivasi manusia melampaui sekadar insentif ekonomi. Meta-analisis oleh Wahba dan Bridwell (1976) menemukan dukungan empiris yang terbatas untuk urutan

hierarkis yang ketat, namun konsep kebutuhan bertingkat Maslow tetap memiliki pengaruh konseptual yang besar.

Frederick Herzberg (1959, 1968) melalui *Two-Factor Theory* (*Motivation-Hygiene Theory*) membuat distinsi fundamental antara faktor-faktor yang mencegah ketidakpuasan (*hygiene factors*: gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan) dan faktor-faktor yang secara aktif memotivasi (*motivators*: pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, pertumbuhan). Implikasi praktisnya sangat signifikan: untuk memotivasi karyawan secara autentik, manajemen harus merancang pekerjaan yang kaya akan *motivators,* bukan hanya memperbaiki *hygiene factors*. Konsep *job enrichment* yang berasal dari teori Herzberg tetap relevan dalam diskusi tentang *meaningful work design* di era digital.

Douglas McGregor (1960) dalam *The Human Side of Enterprise* memperkenalkan dikotomi Teori X dan Teori Y yang menggambarkan dua asumsi fundamental tentang sifat manusia dalam konteks kerja. Teori X mengasumsikan bahwa pekerja pada dasarnya malas, tidak ambisius, menghindari tanggung jawab, dan harus dipaksa, dikontrol, dan diancam agar bekerja. Teori Y sebaliknya mengasumsikan bahwa pekerjaan adalah kegiatan yang secara alami dapat memuaskan, bahwa manusia memiliki kapasitas *self-direction* dan kreativitas, dan bahwa komitmen terhadap tujuan organisasi merupakan fungsi dari *reward* yang terkait dengan pencapaian tujuan tersebut. Relevansi dikotomi McGregor sangat jelas dalam perdebatan *Hard* vs. *Soft* HRM yang dibahas kemudian.

Rensis Likert (1961, 1967) mengembangkan Model Sistem Manajemen yang merentang dari Sistem 1 (*Exploitative-Authoritative*) hingga Sistem 4 (*Participative Group*), dan melalui penelitian empiris menunjukkan bahwa organisasi yang beroperasi dengan gaya Sistem 3 dan 4 cenderung mencapai kinerja yang lebih tinggi dalam jangka panjang. Kontribusi Likert juga meliputi pengembangan skala pengukuran psikologis (*Likert scale*) yang menjadi instrumen standar dalam survei organisasi.

Pada periode ini, fungsi manajemen personalia semakin terlembagakan dan profesional. Praktik-praktik seperti *job analysis*, *performance appraisal formal*, *training programs* terstruktur, dan *employee benefits* mulai diadopsi secara luas oleh perusahaan-perusahaan besar. Munculnya serikat pekerja yang kuat di banyak negara

industri mendorong organisasi untuk mengembangkan fungsi hubungan industrial (*industrial relations*) yang lebih canggih.

4. Strategic HRM dan *Resource-Based View* (1980–2000)

Fase keempat merupakan era ketika MSDM mengalami transformasi yang paling fundamental sejak kemunculannya: dari fungsi administratif yang reaktif menjadi mitra strategis yang proaktif dalam pencapaian tujuan bisnis. Perubahan ini didorong oleh konvergensi beberapa kekuatan struktural: intensifikasi persaingan global yang dipicu oleh kebangkitan ekonomi Jepang dan Asia Timur, perubahan dramatis dalam teknologi produksi, transformasi komposisi tenaga kerja, dan kesadaran yang berkembang bahwa sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kerangka Harvard (*Harvard Framework*) yang dikembangkan oleh Beer, Spector, Lawrence, Mills, dan Walton (1984) dalam buku *Managing Human Assets* menjadi salah satu kontribusi paling berpengaruh dalam fase ini. *Framework* ini memperkenalkan model stakeholder yang mengakui bahwa keputusan HR dipengaruhi oleh dan harus mempertimbangkan kepentingan berbagai kelompok: karyawan, manajemen, pemegang saham, pemerintah, dan masyarakat. Model ini juga menekankan keterkaitan antara kebijakan HR, *outcomes* jangka pendek (komitmen, kompetensi, kongruensi, *cost-effectiveness*), dan konsekuensi jangka panjang (kesejahteraan karyawan, keefektifan organisasi, kesejahteraan sosial). Secara paralel, Michigan Model yang dikembangkan oleh Fombrun, Tichy, dan Devanna (1984) dalam *Strategic Human Resource Management* menekankan penyelarasan (*alignment*) ketat antara siklus HR (seleksi, kinerja, penilaian, pengembangan, penghargaan) dengan strategi bisnis. Model Michigan yang lebih bersifat *Hard* HRM ini memandang MSDM sebagai instrumen untuk mengeksekusi strategi kompetitif organisasi.

Landasan teoritis yang sangat penting bagi *Strategic* HRM datang dari *Resource-Based View* (RBV) *of the Firm* yang dirumuskan oleh Jay Barney (1991) dalam artikel yang sangat berpengaruh '*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage'*. Barney berargumen bahwa sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan adalah sumber daya yang bersifat VRIN: *Valuable* (bernilai), *Rare* (langka), *Inimitable* (sulit ditiru), dan *Non-substitutable* (tidak dapat digantikan). Sumber daya manusia yang berkualitas dengan pengetahuan, keterampilan, dan

komitmennya memenuhi semua kriteria VRIN ini, sehingga investasi dalam SDM dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan sulit ditiru pesaing.

Dave Ulrich (1997) dalam *Human Resource Champions* memperkenalkan model peran HR yang terbagi menjadi empat kuadran: *Strategic Partner, Change Agent, Administrative Expert*, dan *Employee Champion*. Model ini sangat berpengaruh dalam mendefinisikan ulang peran profesional HR dan menjadi dasar bagi banyak program transformasi fungsi HR di berbagai organisasi global. Ulrich kemudian memperbarui model ini melalui karya-karyanya selanjutnya untuk mengakomodasi tuntutan lingkungan bisnis yang terus berubah (Ulrich *et al*., 2017).

5. HRM di Era Digital dan Kecerdasan Buatan (2000–kini)

Fase kelima dan yang paling dinamis dalam evolusi MSDM ditandai oleh disrupsi digital yang mentransformasi setiap aspek pekerjaan dan pengelolaan tenaga kerja. Kemunculan internet, komputasi awan, *big data*, kecerdasan buatan, dan platform digital tidak hanya mengubah cara organisasi beroperasi, tetapi juga mempertanyakan asumsi-asumsi fundamental tentang pekerjaan, ketenagakerjaan, dan hubungan antara manusia dan teknologi. Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence, dan Stuart (2016) dalam analisis sistematis mereka tentang *HR and Analytics* menunjukkan bahwa meskipun potensi *people analytics* sangat besar mulai dari prediksi turnover, identifikasi kandidat terbaik, hingga pengoptimalan struktur tim, sebagian besar organisasi masih belum memanfaatkannya secara efektif karena keterbatasan kapasitas analitis fungsi HR. Tursunbayeva *et al*. (2022) memperbarui gambaran ini dengan menunjukkan bahwa pandemi COVID-19 telah secara dramatis mempercepat adopsi *people analytics* dan teknologi HR digital.

Kecerdasan Buatan (AI) dan *Machine Learning* membawa dampak yang bahkan lebih fundamental. Dari *chatbot* HR yang menjawab pertanyaan karyawan 24/7, algoritma seleksi CV yang memproses ribuan lamaran dalam hitungan detik, hingga sistem prediksi kinerja berbasis data perilaku digital. Fengler *et al*. (2021) memperingatkan bahwa algoritma AI dalam HR dapat mereproduksi dan bahkan memperkuat bias yang ada dalam data historis jika tidak dirancang dan diaudit dengan hati-hati.

Gig economy dan platform digital (Uber, Gojek, Fiverr, Upwork) juga menantang konsep tradisional tentang 'karyawan' dan hubungan ketenagakerjaan. Lepak dan Snell (2002), yang mengembangkan konsep *HR Architecture*, membantu kita memahami bagaimana organisasi mengelola portofolio tenaga kerja yang semakin beragam: dari karyawan tetap inti hingga pekerja kontrak, *freelancer*, dan platform *workers. De* Stefano (2016) memperingatkan bahwa *gig economy* sering kali mengeksternalkan risiko kerja kepada individu sambil menyangkal hak-hak ketenagakerjaan dasar.

Pandemi COVID-19 (2020–2022) menjadi katalis transformasi terbesar dalam sejarah kerja kontemporer. Transisi mendadak ke kerja jarak jauh (*remote work*), akselerasi digitalisasi, dan krisis kesehatan mental yang menyertai pandemi memaksa MSDM untuk beradaptasi dengan sangat cepat. Penelitian oleh Wang *et al*. (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki fondasi MSDM yang kuat ditandai oleh kepercayaan manajerial, komunikasi transparan, dan fleksibilitas kerja, jauh lebih berhasil menavigasi krisis pandemi dibandingkan yang tidak.

Tabel 1.1 Fase Evolusi Historis Manajemen Sumber Daya Manusia

Fase	Periode	Pendekatan Utama	Tokoh Kunci	Orientasi
I	1760–1920	Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*)	F.W. Taylor, Henry Fayol, Frank Gilbreth	Mekanistik
II	1920–1950	*Human Relations Movement*	Elton Mayo, Mary Parker Follett, Chester Barnard	Sosio-psikologis
III	1950–1980	Behaviorism & *Personnel Management*	Maslow, Herzberg, McGregor, Likert	Motivasional
IV	1980–2000	*Strategic* HRM	Beer *et al*., Fombrun *et al*., Ulrich & Lake	Strategis

Fase	Periode	Pendekatan Utama	Tokoh Kunci	Orientasi
V	2000–kini	Digital HRM & *AI-Augmented* HR	Ulrich, Boudreau, Cascio, Angrave *et al*.	Teknologi-sentris

Sumber: Diadaptasi dari Kaufman (2014), Ulrich *et al*. (2017), dan berbagai sumber

Diagram 1.1 Model Konseptual Evolusi Paradigma MSDM

Periode	Nama Era	Pandangan tentang Manusia & Orientasi HR
1760–1920	Era Industri	Manusia = Mesin. Karyawan dipandang sebagai faktor produksi yang dapat distandarisasi dan dioptimalkan layaknya mesin. HR berfokus pada efisiensi mekanis dan kontrol ketat (Taylor, 1911; Fayol, 1916).
▼		
1920–1950	Era Hubungan Manusiawi	Manusia = Makhluk Sosial. Produktivitas dipengaruhi oleh kebutuhan sosial dan psikologis. HR mulai memperhatikan faktor-faktor non-material dalam motivasi kerja (Mayo, 1933; Follett, 1924).
▼		
1950–1980	Era Perilaku & Personalia	Manusia = Individu Bermotivasi. Teori motivasi dan kepemimpinan berkembang pesat. Fungsi personalia mulai terlembagakan sebagai departemen formal dalam organisasi (Maslow, 1954; Herzberg, 1959; McGregor, 1960).
▼		
1980–2000	Era Strategis	Manusia = Sumber Keunggulan Kompetitif. MSDM terintegrasi dengan strategi bisnis. HR berperan aktif dalam membangun kapabilitas organisasi yang

Periode	Nama Era	Pandangan tentang Manusia & Orientasi HR
		sulit ditiru pesaing (Beer *et al*., 1984; Barney, 1991; Ulrich, 1997).
▼		
2000–2020	Era Digital & AI	Manusia = Kolaborator dengan Teknologi. Digitalisasi mengubah cara kerja dan fungsi HR. People analytics, HRIS, dan otomasi meredefinisi peran profesional HR (Angrave *et al*., 2016; Tursunbayeva *et al*., 2022).
▼		
2020–Masa Depan	Era Industry 5.0+	Manusia = Tujuan, Bukan Alat. *Human-centric design, sustainability*, dan *well-being* menjadi pusat strategi HR. Kolaborasi manusia-AI yang etis dan bermakna didorong sebagai paradigma dominan (European Commission, 2021; Haenlein *et al*., 2020).

B. Pergeseran Paradigma: *Hard* HRM versus *Soft* HRM

Salah satu perdebatan paling fundamental dan berkelanjutan dalam teori MSDM adalah dikotomi antara *Hard* HRM dan *Soft* HRM. Dikotomi ini bukan sekadar perbedaan teknis dalam metode pengelolaan SDM, melainkan mencerminkan perbedaan filosofis yang mendalam tentang hakikat manusia dalam organisasi, tujuan akhir dari fungsi HR, dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap karyawannya. Pemahaman terhadap dikotomi ini sangat penting bagi mahasiswa pascasarjana karena membentuk lens analitis yang diperlukan untuk mengevaluasi kebijakan dan praktik HR secara kritis.

Storey (1987, 2007) adalah salah satu akademisi pertama yang secara sistematis mengidentifikasi dan mendokumentasikan perbedaan antara dua pendekatan ini. Melalui studi empiris terhadap perusahaan-perusahaan Inggris, Storey menemukan bahwa banyak organisasi yang mengklaim menerapkan HRM sesungguhnya beroperasi dengan logika

yang lebih dekat ke *Hard* HRM meskipun menggunakan retorika *Soft* HRM dalam komunikasi resmi mereka.

1. Karakteristik *Hard* HRM dan Model Michigan

Hard HRM berakar pada tradisi utilitarian-instrumentalis yang memandang karyawan sebagai sumber daya yang perlu dimanfaatkan secara optimal untuk memaksimalkan keuntungan bisnis. Fondasi konseptualnya terutama berasal dari Michigan Model (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984) dan teori strategis yang berorientasi pada penyelarasan ketat antara kebijakan HR dengan strategi bisnis.

Ciri-ciri khas *Hard* HRM mencakup: pengelolaan karyawan yang bersifat kalkulatif dan kuantitatif; fokus pada output terukur dan *key performance indicators* (KPI) yang terdefinisi ketat; sistem kompensasi yang erat dikaitkan dengan kinerja individual; penggunaan *forced ranking* dan *up-or-out policies*; dan pengambilan keputusan tentang SDM yang didominasi oleh pertimbangan finansial jangka pendek. Pendekatan ini juga ditandai oleh hubungan ketenagakerjaan yang bersifat transaksional: karyawan dihargai sebanding dengan kontribusi mereka yang terukur terhadap bottom line. Dari perspektif rekrutmen dan seleksi, *Hard* HRM cenderung berfokus pada kecocokan spesifikasi pekerjaan (*person-job fit*) dengan memprioritaskan keterampilan teknis yang langsung dapat digunakan dan pengalaman yang relevan. Manajemen kinerja dalam paradigma *Hard* HRM sering kali menggunakan sistem evaluasi yang kompetitif, dengan konsekuensi nyata bagi mereka yang gagal memenuhi standar kinerja yang ditetapkan.

Kritik terhadap *Hard* HRM sangat substansial. Penelitian oleh Godard (2004) menunjukkan bahwa praktik HR yang terlalu berorientasi pada kontrol dan optimasi jangka pendek cenderung menghasilkan tingkat *turnover* yang tinggi, burnout, alienasi, dan penurunan kesehatan mental karyawan. Paradoksnya, obsesi terhadap efisiensi jangka pendek sering kali merusak kapabilitas inovasi jangka panjang yang justru bergantung pada kreativitas, komitmen, dan kolaborasi karyawan.

2. Karakteristik *Soft* HRM dan Model Harvard

Soft HRM terinspirasi dari tradisi *humanistik-develomentalis* yang memandang karyawan sebagai aset unik dan bernilai yang memerlukan pengembangan, pemberdayaan, dan perlakuan bermartabat.

Fondasi konseptualnya terutama berasal dari Harvard Model (Beer *et al*., 1984) dan tradisi Human Relations yang dikembangkan oleh Mayo, McGregor, dan Likert.

Karakteristik utama *Soft* HRM meliputi: penekanan pada komitmen karyawan sebagai sumber keunggulan kompetitif; investasi substansial dalam pelatihan dan pengembangan jangka panjang; komunikasi terbuka dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan; program kesejahteraan dan *work-life balance* yang *genuinely supportive*; serta hubungan ketenagakerjaan yang bersifat relasional dan berbasis kepercayaan timbal balik. Dari perspektif rekrutmen, *Soft* HRM lebih memprioritaskan kecocokan nilai dan budaya (*person-organization fit*) serta potensi jangka panjang daripada keterampilan teknis semata. Manajemen kinerja dalam paradigma *Soft* HRM menekankan *coaching, mentoring, continuous feedback*, dan pengembangan personal, bukan hanya evaluasi output.

Pfeffer (1998) dalam The Human Equation mengemukakan tujuh praktik HR terbaik yang sejalan dengan filosofi *Soft* HRM: *employment security, selective hiring, self-managed teams and decentralization, high compensation contingent on performance, extensive training, reduction of status distinctions*, dan *extensive sharing of information*. Penelitian meta-analitik oleh Combs *et al*. (2006) mengonfirmasi bahwa *high-performance work systems* (HPWS) yang mencerminkan prinsip-prinsip *Soft* HRM secara konsisten berkorelasi positif dengan kinerja organisasi.

3. Kritik terhadap Dikotomi *Hard–Soft*

Meskipun dikotomi *Hard–Soft* HRM berguna secara konseptual dan pedagogis, banyak akademisi mempertanyakan validitas dan kegunaannya dalam menggambarkan praktik HR yang riil. Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern, dan Stiles (1997) dalam studi longitudinal terhadap delapan perusahaan Inggris menemukan bahwa semua perusahaan yang diteliti menggunakan campuran elemen *Hard* dan *Soft*, dan bahwa tidak ada perusahaan yang menerapkan satu pendekatan secara murni. Lebih mengganggu lagi, Truss *et al*. menemukan fenomena '*soft rhetoric*, *hard practice*': di mana perusahaan menggunakan bahasa yang sangat humanistik dalam kebijakan HR formal mereka, namun praktik aktual yang dialami karyawan di lapangan jauh lebih berorientasi pada kontrol dan efisiensi. Fenomena ini bukan hanya masalah implementasi, melainkan mencerminkan ketegangan

struktural antara kepentingan modal yang mendorong efisiensi maksimal dan nilai-nilai kemanusiaan yang memerlukan perlakuan bermartabat.

Nishii dan Wright (2008, 2020) memperkenalkan model multi-level yang membedakan antara *intended HR practices* (kebijakan yang dimaksudkan oleh manajemen senior), *actual HR practices* (praktik yang diimplementasikan oleh manajer lini), dan *perceived HR practices* (praktik yang dipersepsikan oleh karyawan). Kesenjangan di antara ketiga lapisan ini ternyata jauh lebih besar dari yang disadari manajemen, dengan implikasi signifikan terhadap komitmen dan kinerja karyawan.

4. Ambidextrous HRM sebagai Jalan Tengah

Perkembangan terkini dalam diskursus *Hard–Soft* mengusulkan bahwa dikotomi ini mungkin merupakan false dilemma. Lepak, Liao, Chung, dan Harden (2006) mengusulkan konsep Ambidextrous HRM, di mana organisasi perlu secara simultan menerapkan praktik HR yang berorientasi pada efisiensi (*elemen hard*) dan yang berorientasi pada pengembangan dan pemberdayaan (*elemen soft*), namun menyesuaikan porsi keduanya dengan konteks strategis dan kelompok karyawan yang berbeda.

Konsep ini sejalan dengan pemikiran Boxall dan Purcell (2016) tentang *'best fit'* versus *'best practice'* dalam MSDM: bahwa tidak ada satu konfigurasi HR yang optimal secara universal, melainkan efektivitas HR tergantung pada kesesuaiannya dengan konteks organisasi, industri, dan strategi bisnis yang spesifik. Dalam lingkungan bisnis yang ditandai oleh ketidakpastian tinggi dan kebutuhan inovasi, pendekatan yang lebih menekankan elemen *soft* cenderung lebih efektif; sementara dalam lingkungan yang stabil dan berorientasi efisiensi biaya, elemen *hard* mungkin lebih dominan.

Tabel 1.2 Perbandingan Komprehensif *Hard* HRM dan *Soft* HRM

Dimensi	*Hard* HRM	*Soft* HRM
Filosofi Dasar	Karyawan sebagai sumber daya yang dapat dioptimalkan seperti aset material	Karyawan sebagai aset strategis bernilai tinggi yang unik dan tak ternilai

Dimensi	*Hard* HRM	*Soft* HRM
Orientasi Utama	Kontrol ketat, efisiensi operasional, output terukur secara kuantitatif	Komitmen, kepercayaan, keterlibatan, dan pengembangan kapasitas individu
Pendekatan Seleksi	Berbasis keterampilan teknis dan kecocokan spesifikasi pekerjaan	Berbasis nilai, potensi jangka panjang, dan kecocokan budaya organisasi
Manajemen Kinerja	Evaluasi ketat berbasis KPI, *forced ranking*, insentif moneter langsung	*Continuous feedback, coaching, mentoring*, dan pengembangan berkelanjutan
Desain Pekerjaan	Standardisasi tinggi, spesialisasi, deskripsi pekerjaan kaku	Pengayaan pekerjaan, otonomi, fleksibilitas, dan rotasi peran
Model Referensi	Michigan Model (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984)	Harvard Model (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1984)
Hubungan Kerja	Transaksional, berbasis kontrak formal dan penghargaan ekstrinsik	Relasional, berbasis kepercayaan, loyalitas, dan motivasi intrinsik
Kritik Utama	Dehumanisasi, *burnout, turnover* tinggi, alienasi karyawan	Sulit diukur, rentan dieksploitasi sebagai retorika tanpa substansi
Konteks Ideal	Industri manufaktur, lingkungan stabil, kompetisi biaya	Industri kreatif, knowledge workers, lingkungan inovatif

Sumber: Diadaptasi dari Storey (2007), Beer *et al*. (1984), Fombrun *et al*. (1984), dan Legge (2005)

C. Perspektif Multi-Disiplin dalam MSDM

MSDM sebagai disiplin ilmu tidak dapat dipahami secara komprehensif tanpa mengintegrasikan perspektif dari berbagai disiplin ilmu yang berkontribusi pada pembentukannya. Sifat multidisiplin MSDM merupakan sekaligus kekuatan karena menghasilkan kekayaan perspektif dan kedalaman analisis dan kompleksitas karena memerlukan penguasaan sejumlah badan pengetahuan yang berbeda secara epistemologis. Bagi para sarjana di tingkat pascasarjana, kemampuan mengintegrasikan perspektif lintas disiplin ini adalah kompetensi intelektual yang sangat penting.

Wright dan McMahan (1992) dalam *review* teoritis seminal mereka tentang Strategic HRM mengidentifikasi bahwa MSDM menarik dari setidaknya enam perspektif teoritis utama: *behavioral Theory, cybernetic Theory, agency/transaction cost Theory, resource-based view, power/resource dependence models, dan institutional Theory*. Setiap perspektif ini memberikan lens analitis yang berbeda dan saling melengkapi untuk memahami fenomena HR.

1. Kontribusi Ekonomi: *Human Capital Theory*

Perspektif ekonomi memberikan fondasi yang kuat bagi MSDM terutama melalui *Human Capital Theory* yang dikembangkan secara formal oleh Gary Becker (1964) dalam karyanya yang seminal *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis.* Becker mendefinisikan *Human Capital* sebagai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain yang terakumulasi dalam diri individu melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman, yang berkontribusi pada produktivitas ekonomi. Salah satu kontribusi paling berpengaruh Becker adalah distinsi antara *general Human Capital* (keterampilan yang *transferable* ke berbagai konteks kerja) dan *firm-specific Human Capital* (keterampilan yang hanya bernilai dalam organisasi tertentu). Distinsi ini memiliki implikasi strategis yang mendalam: organisasi memiliki insentif lebih besar untuk berinvestasi dalam pengembangan *firm-specific capital* karena investasi tersebut menghasilkan keunggulan kompetitif yang tidak mudah ditiru. Theodore Schultz (1961) memperkenalkan konsep bahwa pendidikan dan pelatihan adalah bentuk investasi bukan sekadar konsumsi dengan *rate of return* yang dapat dihitung secara formal. Jacob Mincer (1974) mengembangkan *earnings*

function yang secara empiris mengestimasi hubungan antara pendidikan, pengalaman kerja, dan pendapatan, yang menjadi salah satu kontribusi metodologis paling berpengaruh dalam ekonomi tenaga kerja.

Acemoglu dan Autor (2011) memperluas *Human Capital Theory* untuk memahami dampak teknologi terhadap komposisi permintaan tenaga kerja. Mereka mengusulkan model *skill-biased technological change* yang menjelaskan mengapa kemajuan teknologi cenderung meningkatkan permintaan terhadap tenaga kerja sangat terampil (*abstract tasks*) sambil menggantikan pekerjaan rutin baik kognitif maupun manual (*routine tasks*). Kerangka ini sangat relevan untuk memahami tantangan AI dan otomasi terhadap pasar kerja kontemporer. Dari perspektif praktis MSDM, *Human Capital Theory* memberikan justifikasi ekonomis yang kuat untuk investasi dalam pelatihan dan pengembangan, membentuk dasar bagi perhitungan *Return on Investment* (ROI) dari program HR, dan menyediakan kerangka untuk memahami strategi kompensasi yang kompetitif. Boudreau dan Ramstad (2007) mengembangkan konsep *talentship* yang memperluas logika *Human Capital* untuk mengidentifikasi titik-titik leverage di mana investasi dalam SDM menghasilkan dampak terbesar terhadap kinerja strategis.

2. Kontribusi Sosiologi: Institusional dan Modal Sosial

Perspektif sosiologi memberikan kontribusi yang sangat signifikan bagi pemahaman MSDM, terutama dalam menjelaskan mengapa praktik HR bervaariasi atau seragam di antara organisasi-organisasi dalam suatu industri, dan bagaimana struktur sosial dan jaringan hubungan mempengaruhi perilaku dan peluang individu dalam organisasi. *Institutional Theory*, yang dikembangkan oleh DiMaggio dan Powell (1983) dalam artikel klasik *'The Iron Cage Revisited'*, menjelaskan mengapa organisasi dalam lingkungan yang sama cenderung mengadopsi struktur dan praktik yang serupa melalui proses isomorfisme. DiMaggio dan Powell mengidentifikasi tiga mekanisme isomorfisme: *coercive isomorphism* (tekanan dari lembaga yang lebih kuat seperti pemerintah atau asosiasi industri), *mimetic isomorphism* (peniruan terhadap organisasi yang dianggap sukses), dan *normative isomorphism* (standar profesional yang dikembangkan oleh asosiasi profesi dan institusi pendidikan).

Implikasi *Institutional Theory* bagi MSDM sangat substansial: banyak praktik HR yang diadopsi bukan semata-mata karena efektivitasnya, melainkan karena legitimasi sosial yang mereka berikan kepada organisasi. Barley dan Tolbert (1997) menunjukkan bagaimana institusi membentuk dan dibentuk oleh tindakan individu melalui skrip-skrip perilaku yang terinternalisasi. Dalam konteks MSDM, ini berarti kita perlu kritis terhadap asumsi bahwa praktik HR yang 'terbaik' selalu dipilih berdasarkan efektivitas teknis.

Pierre Bourdieu (1986) memperkenalkan konsep modal sosial (*social capital*) yang mengacu pada jaringan hubungan sosial yang dapat diakses individu dan sumber daya yang mengalir melalui jaringan tersebut. Konsep ini sangat relevan untuk memahami dinamika rekrutmen informal, mentoring, sponsorship, dan akses ke peluang pengembangan karir. Penelitian oleh Granovetter (1973, 1985) tentang *'strength of weak ties'* menunjukkan bahwa koneksi sosial yang lemah (*acquaintances* daripada teman dekat) sering kali menjadi sumber informasi yang lebih berharga tentang peluang pekerjaan. Putnam (2000) membedakan antara *bonding social capital* (hubungan yang erat dalam kelompok yang serupa) dan *bridging social capital* (hubungan yang menghubungkan kelompok yang berbeda), dengan implikasi penting bagi pemahaman tentang *diversity* dan *inclusion* dalam organisasi. Karyawan yang memiliki *bridging social capital* yang kaya cenderung lebih inovatif karena terpapar pada informasi dan perspektif yang lebih beragam.

3. Kontribusi Psikologi: Motivasi, Perilaku, dan Kesejahteraan

Psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi memberikan kontribusi paling langsung dan komprehensif bagi praktik MSDM. Dari pengembangan instrumen seleksi berbasis tes psikometri hingga teori motivasi kerja, dari analisis kepemimpinan hingga intervensi pengembangan organisasi hampir setiap domain praktis MSDM memiliki akar dalam penelitian psikologis. *Self-Determination Theory* (SDT) yang dikembangkan oleh Edward Deci dan Richard Ryan (1985, 2000) menawarkan kerangka motivasional yang sangat berpengaruh yang membedakan antara motivasi ekstrinsik (didorong oleh *reward* dan *punishment* eksternal) dan motivasi intrinsik (didorong oleh kepuasan inheren dari aktivitas itu sendiri). SDT mengidentifikasi tiga kebutuhan psikologis dasar yang harus dipenuhi untuk mendorong

motivasi intrinsik dan *well-being*: *autonomy* (perasaan memiliki pilihan), *competence* (perasaan efektif), dan *relatedness* (perasaan terhubung secara bermakna dengan orang lain).

Implikasi SDT bagi desain pekerjaan dan manajemen HR sangat mendalam: untuk memfasilitasi keterlibatan dan motivasi autentik karyawan, organisasi harus merancang lingkungan kerja yang mendukung otonomi, mengembangkan kompetensi, dan memfasilitasi hubungan interpersonal yang bermakna. Penelitian oleh Gagné dan Deci (2005) mengonfirmasi relevansi SDT dalam konteks organisasi dan menunjukkan hubungan antara pemenuhan kebutuhan psikologis dan berbagai outcomes positif termasuk kinerja, kreativitas, dan *well-being.*

Fred Luthans, Carolyn Youssef, dan Bruce Avolio (2007, 2015) mengembangkan konsep *Positive Organizational Behavior* (POB) dan *Psychological Capital* (*PsyCap*) yang terdiri dari empat kapasitas psikologis positif yang dapat dikembangkan: *Hope* (harapan dan *agency* berpikir yang positif), *Efficacy* (keyakinan pada kemampuan diri), *Resilience* (kemampuan bangkit dari kesulitan), dan *Optimism* (atribusi positif terhadap kejadian). Meta-analisis oleh Avey *et al*. (2011) menunjukkan bahwa *PsyCap* berhubungan positif secara signifikan dengan kinerja pekerjaan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan berhubungan negatif dengan niat keluar dan stres kerja. Psikologi positif yang dikembangkan oleh Seligman dan Csikszentmihalyi (2000) memberikan kontribusi yang semakin penting bagi MSDM, khususnya dalam domain *employee well-being* dan *meaningful work*. Konsep *flow* yang dikembangkan oleh Csikszentmihalyi (1990) yaitu kondisi keterlibatan optimal yang terjadi ketika tantangan pekerjaan seimbang dengan kapabilitas individu memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi desain pekerjaan dan manajemen beban kerja.

4. Kontribusi Manajemen Strategis: RBV dan *Dynamic*

Integrasi perspektif manajemen strategis ke dalam MSDM menghasilkan bidang *Strategic* HRM yang memberikan landasan konseptual untuk menghubungkan kebijakan dan praktik HR dengan kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif. *Resource-Based View* (RBV) yang dipopulerkan oleh Barney (1991) dan diperluas oleh berbagai akademisi lainnya menjadi kerangka teoritis yang paling berpengaruh dalam membenarkan peran strategis SDM. Wright, Dunford, dan Snell (2001) mengeksplisitkan bagaimana RBV dapat

diterapkan pada MSDM: *human resources* dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan karena pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan pola perilaku kolektif karyawan memenuhi kriteria VRIN. Terlebih, Wright *et al*. berargumen bahwa bukan sumber daya SDM itu sendiri yang menciptakan keunggulan, melainkan sistem HR *practices* yang memungkinkan akuisisi, pengembangan, dan penggunaan sumber daya SDM secara efektif.

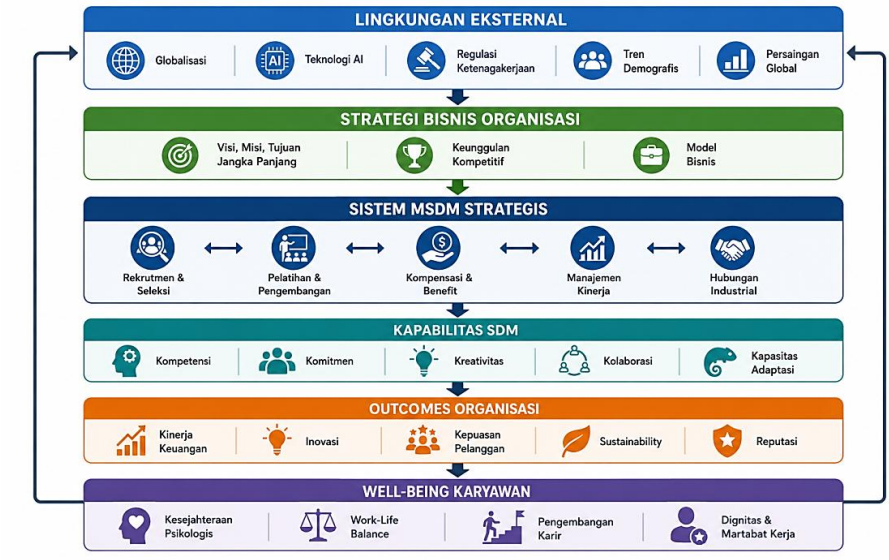
Teece, Pisano, dan Shuen (1997) mengembangkan konsep *Dynamic Capabilities* yang sangat relevan bagi pemahaman tentang bagaimana organisasi dapat membangun, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internalnya untuk merespons perubahan lingkungan yang cepat. Dalam konteks MSDM, *dynamic capabilities* terwujud dalam kemampuan organisasi untuk secara dinamis merekonfigurasi portofolio kompetensi SDM-nya melalui rekrutmen, pengembangan, redeployment, dan perubahan desain pekerjaan.

Tabel 1.3 Kontribusi Multi-Disiplin terhadap MSDM

Disiplin Ilmu	Tokoh/Referensi Utama	Kontribusi Konseptual	Relevansi bagi MSDM
Ekonomi	Becker (1964), Schultz (1961), Acemoglu & Autor (2011)	*Human Capital Theory, Labor Market Economics*, ROI SDM	Kerangka investasi dalam sumber daya manusia
Sosiologi	DiMaggio & Powell (1983), Bourdieu (1986), Granovetter (1985)	*Institutional Theory*, Modal Sosial, Jaringan Sosial	Norma organisasi, isomorfisme, legitimasi sosial
Psikologi	Maslow (1943), Deci & Ryan (2000), Luthans *et al*. (2015)	Teori Motivasi, *Self-Determination Theory, PsyCap*	Perilaku karyawan, motivasi, kesejahteraan psikologis
Manajemen Strategis	Barney (1991), Teece *et al*.	*Resource-Based View,*	Hubungan SDM dengan

Disiplin Ilmu	Tokoh/Referensi Utama	Kontribusi Konseptual	Relevansi bagi MSDM
	(1997), Porter (1985)	*Dynamic Capabilities, Value Chain*	keunggulan kompetitif
Hukum & Kebijakan	ILO *Conventions*, Undang-Undang Ketenagakerjaan Nasional	*Labor Law, Employment Regulation, Industrial Relations*	Kepatuhan, hak-hak karyawan, regulasi ketenagakerjaan
Antropologi	Hofstede (2001), Trompenaars & Hampden-Turner (1997)	*Cross-Cultural Management, Cultural Dimensions Theory*	Pengaruh budaya terhadap praktik dan nilai kerja
Ilmu Data & AI	Angrave *et al*. (2016), Tursunbayeva *et al*. (2022)	*People Analytics, HR Algorithms, Machine Learning*	Optimasi berbasis data dalam pengambilan keputusan HR

Gambar 1. Kerangka Integrasi MSDM – Dari Strategi hingga *Outcomes*



Sumber: Dikembangkan oleh penulis terinspirasi dari Beer *et al*. (1984) dan Ulrich *et al*. (2017)

D. *Human Capital* versus *Human Capability*

Perbedaan konseptual antara *Human Capital* dan *Human Capability* merupakan salah satu diskusi paling mendalam dan berimplikasi dalam MSDM kontemporer. Diskusi ini bukan sekadar perdebatan semantik, melainkan mencerminkan perbedaan fundamental dalam cara kita memandang manusia, tujuan pengembangan SDM, dan tanggung jawab organisasi terhadap individu-individu yang bekerja di dalamnya. Bagi akademisi MSDM, pemahaman terhadap perbedaan ini sangat penting untuk mengembangkan perspektif kritis yang melampaui pandangan instrumentalis terhadap manusia dalam organisasi.

Kedua konsep ini memiliki genealogi intelektual yang berbeda: *Human Capital* berakar dalam tradisi ekonomi neoklasik yang mengutamakan kuantifikasi dan kalkulasi ekonomis, sementara *Human Capability* berasal dari tradisi filsafat moral dan ekonomi pembangunan yang mengutamakan kebebasan, martabat, dan kebermaknaan hidup manusia.

1. Teori *Human Capital*: Fondasi Ekonomi

Sebagaimana telah dibahas pada sub-bab sebelumnya, *Human Capital Theory* yang dikembangkan oleh Becker (1964), Schultz (1961), dan Mincer (1974) memandang pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan sebagai bentuk modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan *return* ekonomis. Perspektif ini memiliki kekuatan analitis yang nyata: ia memberikan kerangka kuantitatif yang jelas, membenarkan investasi dalam pendidikan dan pelatihan dengan argumen ekonomis yang dapat dikomunikasikan kepada eksekutif dan pemegang saham, dan menghasilkan prediksi yang dapat diuji secara empiris.

Namun demikian, *Human Capital Theory* mengandung sejumlah asumsi yang bermasalah secara filosofis. Pertama, ia cenderung mereduksi nilai manusia ke dalam nilai pasar mereka: seorang individu 'bernilai' sebatas kontribusinya terhadap produktivitas ekonomi. Kedua, *Human Capital Theory* sering mengasumsikan bahwa pasar tenaga kerja bekerja secara efisien dan kompetitif, sehingga upah mencerminkan marginal productivity secara akurat – asumsi yang jauh dari realitas pasar kerja yang sebenarnya. Ketiga, fokus pada investasi dalam *Human*

Capital sering mengabaikan dimensi distribusi: siapa yang mendapat akses ke investasi tersebut, dan siapa yang menanggung biayanya?

Meskipun demikian, *Human Capital Theory* terus berkembang untuk mengakomodasi kritik-kritik ini. Rosen (1987) mengembangkan konsep *superstar economics* yang menjelaskan distribusi pendapatan yang sangat tidak merata dalam ekonomi berbasis bakat. Heckman (2000) berargumen bahwa investasi dalam *early childhood development* menghasilkan ROI tertinggi dalam pembentukan *Human Capital*, dengan implikasi kebijakan yang penting. Dalam konteks MSDM organisasional, DeNisi, Hitt, dan Jackson (2003) menunjukkan bahwa nilai *Human Capital* tidak terletak hanya pada individu, melainkan pada bagaimana sumber daya tersebut dikombinasikan, dikembangkan, dan diterapkan melalui sistem HR yang efektif.

2. *Capability Approach*: Melampaui Ekonomi

Capability Approach yang dikembangkan oleh ekonom dan filsuf pemenang Nobel Amartya Sen (1985, 1999) dalam *Development as Freedom*, dan dikembangkan lebih lanjut oleh Martha Nussbaum (2011) dalam *Creating Capabilities*, menawarkan kerangka yang jauh lebih kaya dan holistik untuk memahami pengembangan dan kesejahteraan manusia. Konsep kunci dalam *Capability Approach* adalah distinsi antara functionings dan capabilities. *Functionings* adalah keadaan dan aktivitas yang merupakan bagian dari kehidupan seseorang (apa yang seseorang lakukan dan jadikan); *capabilities* adalah kumpulan kemampuan alternatif untuk berfungsi dengan kata lain, kebebasan yang dimiliki seseorang untuk menjalani jenis-jenis kehidupan yang berbeda. Sen berargumen bahwa ukuran kesejahteraan dan pengembangan manusia seharusnya bukan komoditas yang dimiliki atau utilitas yang dirasakan, melainkan kemampuan nyata untuk menjalani kehidupan yang berharga.

Nussbaum (2011) mengidentifikasi sepuluh *Central Human Capabilities* yang diperlukan untuk kehidupan yang bermartabat dan penuh: kehidupan (*life*), kesehatan jasmani (*bodily health*), integritas jasmani (*bodily integrity*), indra-imajinasi-pikiran (senses-imagination-thought), emosi (*emotions*), akal praktis (*practical reason*), afiliasi (*affiliation*), hubungan dengan spesies lain (*other species*), bermain (*play*), dan kendali atas lingkungan seseorang (*control over one's political and material environment*). Dalam konteks kerja, ini berarti

sebuah pekerjaan tidak hanya harus membayar upah yang mencukupi, tetapi juga harus tidak merusak kapabilitas-kapabilitas inti ini.

Robeyns (2017) mengembangkan *Capability Approach* lebih lanjut untuk menangani pertanyaan-pertanyaan tentang keadilan sosial, kesetaraan, dan tanggung jawab kolektif. Aplikasi *Capability Approach* pada MSDM diusulkan oleh Bonvin dan Farvaque (2006) yang berargumen bahwa kebijakan pengembangan SDM seharusnya dievaluasi bukan hanya berdasarkan apakah ia meningkatkan produktivitas, melainkan apakah ia memperluas capabilities karyawan untuk menjalani kehidupan yang mereka nilai.

3. Implikasi bagi Strategi Pengembangan SDM

Pergeseran dari paradigma *Human Capital* ke *Human Capability* dalam MSDM memiliki implikasi praktis yang mendalam. Pertama, ia mengubah cara kita mendefinisikan 'keberhasilan' program pengembangan SDM: bukan hanya peningkatan produktivitas atau employability yang terukur, tetapi juga perluasan kemampuan karyawan untuk menjalani kehidupan yang bermakna dan sesuai dengan aspirasi mereka.

Kedua, *Capability Approach* mendorong desain pekerjaan yang lebih memperhatikan otonomi, kreativitas, dan kesempatan untuk menjalin hubungan yang bermakna. Ini sejalan dengan penelitian tentang *meaningful work* oleh Rosso, Dekas, dan Wrzesniewski (2010) yang menunjukkan bahwa karyawan secara aktif mencari makna dalam pekerjaan mereka dan bahwa *sense of meaning* memiliki dampak signifikan terhadap motivasi, keterlibatan, dan *well-being*.

Ketiga, *Capability Approach* menimbulkan pertanyaan kritis tentang siapa yang mendapat akses ke program pengembangan dalam organisasi. Penelitian oleh Catalyst (2020) menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan karir secara sistematis tidak merata berdasarkan gender, ras, dan latar belakang sosioekonomis yaitu fenomena yang bertentangan secara fundamental dengan prinsip-prinsip keadilan yang mendasari *Capability Approach*.

Townley (2014) berargumen bahwa reorientasi dari *Human Capital* ke *Human Capability* dalam MSDM memerlukan perubahan dalam cara kita mengukur efektivitas HR: dari metrik yang semata-mata berfokus pada output produktif menuju indikator yang juga mencakup dimensi kesejahteraan, makna, dan pengembangan manusia yang

menyeluruh. Ini adalah tantangan pengukuran yang serius, karena banyak dimensi *Human Capability* yang paling penting justru yang paling sulit dikuantifikasi.

4. *Human Capital Advantage* versus *Human Process Advantage*

Wright dan McMahan (2011) menyempurnakan kerangka konseptual dengan mengusulkan distinsi antara *Human Capital Advantage* dan *Human Process Advantage*. *Human Capital Advantage* diperoleh ketika organisasi berhasil merekrut dan mempertahankan individu-individu yang paling berbakat yang memiliki '*stock*' *Human Capital* yang superior dibandingkan pesaing. *Human Process Advantage*, di sisi lain, diperoleh melalui pengembangan proses, sistem, dan budaya yang memungkinkan kolaborasi, pembelajaran, dan inovasi yang lebih efektif dari *resource* yang tersedia.

Argumen Wright dan McMahan adalah bahwa *Human Process Advantage* jauh lebih sulit ditiru daripada *Human Capital Advantage*, karena ia bersifat *path-dependent, socially complex*, dan *causally ambiguous*. Sebuah perusahaan pesaing mungkin dapat merekrut individu-individu yang sama bertalenta, tetapi tidak dapat dengan mudah mereplikasi budaya, proses sosial, dan rutinitas kolaboratif yang telah berkembang selama bertahun-tahun. Ini memiliki implikasi strategis yang sangat penting: investasi terpenting dalam MSDM bukan hanya pada rekrutmen individu terbaik, melainkan pada pembangunan sistem yang memungkinkan seluruh karyawan untuk berkontribusi secara optimal.

Tabel 1.4 Perbandingan *Human Capital* dan *Human Capability*

Dimensi Perbandingan	*Human Capital*	*Human Capability*
Definisi Inti	Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang terakumulasi dalam diri individu melalui pendidikan dan pengalaman (Becker, 1964)	Kemampuan nyata individu untuk melakukan sesuatu yang bernilai dalam kehidupannya; apa yang sesungguhnya dapat dilakukan dan dicapai (Sen, 1999)
Perspektif Filosofis	Instrumentalis – manusia sebagai sarana untuk mencapai output produktif dan keuntungan ekonomi	Humanistik – manusia sebagai tujuan akhir; kesejahteraan dan kebebasan individu adalah nilai intrinsik
Unit Analisis	Individu sebagai input produksi dengan nilai pasar yang terukur	Individu sebagai agen yang memiliki kebebasan, martabat, dan aspirasi
Pengukuran	Produktivitas, ROI pelatihan, *earnings* premium, TFP (*Total Factor Productivity*)	Indeks Pembangunan Manusia (IPM), *well-being indexes, capability scores*
Implikasi Praktis	Investasi dalam pelatihan teknis, pendidikan formal, sertifikasi profesi	Pengembangan potensi menyeluruh: kreativitas, otonomi, relasi sosial, partisipasi
Kritik	Mereduksi manusia menjadi komoditas ekonomi; mengabaikan dimensi sosial dan eksistensial	Sulit dikuantifikasi; tantangan dalam operasionalisasi dan pengukuran kinerja
Implikasi bagi Fungsi HR	Rekrutmen berbasis kompetensi, ROI *training, succession planning* terstruktur	*Whole-person development, meaningful work design, dignity at work*

Sumber: Diadaptasi dari Becker (1964), Sen (1999), Nussbaum (2011), dan Wright & McMahan (2011)

E. Kritik terhadap MSDM Kontemporer

Meskipun MSDM telah berkembang menjadi bidang studi yang matang dan berpengaruh, sejumlah kritik fundamental terus diajukan oleh para akademisi yang mempertanyakan asumsi-asumsi dasar, metode penelitian, orientasi nilai, dan relevansi sosial dari disiplin ini. Bagi mahasiswa pascasarjana, kemampuan untuk memahami, mengevaluasi, dan merespons kritik-kritik ini secara cerdas adalah tanda kematangan intelektual yang diperlukan. Kritik terhadap MSDM bukanlah upaya untuk mendiskreditkan disiplin ini, melainkan upaya untuk mengidentifikasi keterbatasan dan bias yang *inherent* dalam cara MSDM memandang dunia, sehingga perbaikan dan perkembangan dapat dilakukan. Sebagaimana dikatakan oleh Kelemen dan Rumens (2008), kritik internal terhadap sebuah disiplin adalah kondisi dari kemungkinan kemajuannya.

1. Perspektif *Critical* HRM

Kritik paling mendasar dan sistematis terhadap MSDM mainstream datang dari gerakan *Critical* HRM yang diprakarsai oleh Karen Legge, khususnya melalui karyanya yang sangat berpengaruh *Human Resource Management*: Rhetorics and Realities (1995, edisi 2005). Legge berargumen dengan kuat bahwa HRM, alih-alih merepresentasikan kemajuan humanistik dari *Personnel Management*, sesungguhnya adalah alat kontrol manajemen yang lebih canggih yang menggunakan wacana humanistik untuk memobilisasi komitmen karyawan demi kepentingan kapital.

Townley (1994) mengaplikasikan kerangka analitis Foucauldian untuk menganalisis praktik HR sebagai teknologi kekuasaan yang menghasilkan pengetahuan tentang karyawan yang dapat digunakan untuk mengatur dan mendisiplinkan mereka. Dari perspektif ini, *performance appraisal, job analysis, competency frameworks*, dan *assessment centers* bukan sekadar teknik manajemen yang netral, melainkan instrumen-instrumen normalisasi yang mendefinisikan apa yang dianggap sebagai perilaku, penampilan, dan sikap kerja yang 'normal' dan 'dapat diterima'.

Paul Thompson (2011) mengidentifikasi apa yang ia sebut sebagai *'disconnected capitalism'* yaitu kondisi di mana tekanan finansialisasi dan tuntutan pemegang saham jangka pendek secara

struktural bertentangan dengan investasi dalam SDM jangka panjang yang diperlukan untuk membangun kapabilitas organisasi yang berkelanjutan. Dalam kondisi ini, retorika tentang karyawan sebagai aset terpenting hanyalah hipokrasi institusional yang terstruktur.

Gerakan *Critical* HRM juga memberikan perhatian khusus pada isu-isu power dan politik dalam organisasi yang sering diabaikan oleh MSDM mainstream. Fleming dan Spicer (2007) menunjukkan bagaimana praktik-praktik '*engagement*' dan *'culture management'* dapat menjadi bentuk kontrol yang lebih halus namun lebih penetratif, yang menyentuh subjektivitas dan identitas karyawan, bukan hanya perilaku eksternalnya.

2. Bias Konteks Barat dan Kebutuhan Indigenisasi

Kritik ketiga menyoroti bias Anglo-Amerika yang mendalam dalam teori dan penelitian MSDM. Sebagian besar teori HRM yang diklaim bersifat universal dikembangkan dalam konteks sosial, budaya, dan institusional yang sangat spesifik: terutama Amerika Serikat dan Inggris dengan sistem hubungan industrial *liberal market economy* (LME) mereka yang spesifik. Jackson, Schuler, dan Jiang (2014) dalam review komprehensif mereka tentang *'An Aspirational Framework for Strategic HRM'* secara eksplisit mengakui keterbatasan kontekstual dalam teori MSDM dan menyerukan pendekatan yang lebih peka terhadap konteks. Hofstede (2001) melalui penelitiannya yang luas tentang dimensi budaya nasional menunjukkan bahwa asumsi-asumsi tentang individualisme, jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, dan orientasi jangka panjang yang mendasari banyak teori HR sangat bervariasi di antara budaya nasional.

Budhwar dan Debrah (2009) dalam *Human Resource Management in Developing Countries* menunjukkan bahwa konteks institusional, regulasi ketenagakerjaan, norma budaya, dan kondisi pasar kerja di negara-negara berkembang seperti India, Cina, Brasil, dan Indonesia berbeda secara fundamental dari konteks Anglo-Amerika. Importasi langsung praktik HR dari negara maju tanpa adaptasi kontekstual yang memadai sering menghasilkan implementasi yang *dysfunctional*. Dalam konteks Asia Tenggara khususnya, penelitian oleh Rowley dan Benson (2002) menunjukkan bahwa nilai-nilai Konfusian, jaringan keluarga dan klan, serta institusi negara yang kuat membentuk praktik HR dengan cara yang sangat berbeda dari model Barat. Di

Indonesia, misalnya, konsep gotong royong, musyawarah mufakat, dan hierarki sosial yang berbasis pada usia dan senioritas memiliki implikasi mendalam terhadap motivasi, kepemimpinan, dan manajemen konflik.

3. Tantangan Digitalisasi dan Etika Kecerdasan Buatan

Digitalisasi yang semakin cepat dan penetrasi kecerdasan buatan ke dalam berbagai fungsi HR menghadirkan tantangan yang belum pernah dihadapi MSDM sebelumnya. Strohmeier (2020) mengidentifikasi bahwa transformasi digital tidak hanya mengubah alat dan teknik yang digunakan dalam HR, tetapi juga mempertanyakan asumsi-asumsi fundamental tentang sifat pekerjaan, kompetensi yang dibutuhkan, dan hubungan antara manusia dan teknologi. Kekhawatiran etis yang paling mendesak berkaitan dengan penggunaan algoritma dan AI dalam pengambilan keputusan HR. O'Neil (2016) menunjukkan bagaimana algoritma yang diklaim objektif sering kali mereproduksi dan memperkuat bias yang ada dalam data pelatihan historis. Dalam konteks HR, ini berarti algoritma seleksi kandidat yang dilatih pada data rekrutmen historis dapat secara sistematis mendiskriminasi kelompok-kelompok yang telah dimarginalisasi secara historis.

European Union telah merespons dengan GDPR dan AI Act yang memberlakukan persyaratan transparansi dan akuntabilitas terhadap sistem AI yang digunakan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi individu termasuk keputusan HR seperti rekrutmen, promosi, dan terminasi. Tursunbayeva *et al*. (2022) berpendapat bahwa profesi HR perlu mengembangkan literasi etika AI yang memadai untuk memastikan bahwa penggunaan teknologi dalam HR tidak melanggar prinsip-prinsip keadilan, privasi, dan martabat manusia. Pertanyaan yang lebih mendasar adalah: apakah kerangka teoritis MSDM yang ada cukup untuk memahami dan merespons dunia kerja yang semakin dimediasi oleh algoritma? Himingler dan Parent-Rocheleau (2020) berargumen bahwa kemunculan *'algorithmic management'* di mana keputusan tentang penjadwalan, evaluasi, dan penghargaan karyawan dibuat atau sangat dipengaruhi oleh algoritma – memerlukan konseptualisasi ulang fundamental tentang hubungan antara manajer, karyawan, dan teknologi.

4. Bias Gender, Interseksionalitas, dan Ketidaksetaraan Sistemik

Kritik feminis dan interseksional terhadap MSDM menyoroti bagaimana teori dan praktik HR sering mereproduksi ketidaksetaraan gender, ras, kelas, dan dimensi-dimensi lain dari ketidaksetaraan sosial, bahkan ketika menggunakan bahasa yang bersifat meritokratis dan inklusif. Acker (1990) memperkenalkan konsep *'gendered organizations'* yang berargumen bahwa struktur organisasi, pekerjaan, dan praktik manajemen termasuk HR tidak netral gender, melainkan dibangun atas asumsi-asumsi yang merefleksikan dan mereproduksi norma-norma gender yang dominan. *'Ideal worker'* yang diasumsikan oleh banyak desain organisasi adalah seseorang yang dapat mendedikasikan waktu dan energi yang tidak terbatas untuk pekerjaan, tanpa tanggung jawab merawat – sebuah asumsi yang secara historis dan kontemporer lebih mudah dipenuhi oleh laki-laki.

Noon (2007) mengkritik wacana *diversity management* yang semakin populer dengan menunjukkan bahwa banyak inisiatif *diversity and inclusion* lebih bersifat symbolik daripada substantif, dan bahwa tanpa perubahan dalam struktur kekuasaan dan proses alokasi sumber daya yang fundamental, *diversity management* hanyalah *'managing diversity'* tanpa sungguh-sungguh mempermasalahkan ketidaksetaraan yang ada. Tatli dan Ozbilgin (2012) mengembangkan pendekatan interseksional terhadap *diversity management* yang mengakui bahwa identitas dan pengalaman individu dibentuk oleh kombinasi yang kompleks dari berbagai dimensi sosial – gender, ras, kelas, orientasi seksual, disabilitas, usia – dan bahwa efektivitas intervensi HR harus dievaluasi berdasarkan dampaknya terhadap individu dengan identitas yang paling terpinggirkan.

5. *Sustainable* HRM dan Tanggung Jawab Sosial

Kritik terhadap MSDM konvensional juga datang dari perspektif keberlanjutan (*sustainability*) yang semakin penting dalam agenda akademik dan praktis. Ehnert, Harry, dan Zink (2014) dalam *Sustainability and Human Resource Management* mendefinisikan *Sustainable* HRM sebagai pola pengelolaan SDM yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan bisnis sambil mereproduksi basis sumber daya SDM-nya, merawat kesejahteraan karyawan, dan berkontribusi positif terhadap masyarakat yang lebih luas.

Kramar (2014) berargumen bahwa MSDM berkelanjutan memerlukan perubahan fundamental dalam cara kita mendefinisikan tujuan pengelolaan SDM: bukan hanya kinerja finansial jangka pendek, tetapi juga *well-being* karyawan jangka panjang, pengembangan kapabilitas komunitas, dan kontribusi terhadap keadilan sosial dan keberlanjutan lingkungan. Agenda ini sejalan dengan tuntutan SDG (*Sustainable Development Goals*) PBB, khususnya SDG 8 tentang *Decent Work* dan SDG 10 tentang *Reduced Inequalities*.

F. Pengayaan

Setelah mengetahui evolusi historis, perdebatan paradigmatik, perspektif multidisiplin, perbedaan konseptual *Human Capital* dan *Human Capability*, serta kritik-kritik fundamental terhadap MSDM kontemporer, kita sampai pada pertanyaan yang paling mendesak: ke mana MSDM akan dan harus bergerak? Apa agenda riset yang paling penting untuk memajukan pemahaman kita tentang pengelolaan manusia dalam organisasi yang semakin kompleks dan berubah cepat?

1. Reposisi MSDM: Dari Administrator menuju Arsitek Kapabilitas

Ulrich, Younger, Brockbank, dan Ulrich (2013, 2017) dalam penelitian lintas negara yang komprehensif mengidentifikasi empat kompetensi inti yang semakin penting bagi profesional HR masa depan: *Strategic Positioner* (memahami konteks bisnis dan memposisikan HR sebagai mitra strategis), *Credible Activist* (membangun kepercayaan melalui keahlian dan hubungan), *Paradox Navigator* (mengelola ketegangan dan *trade-offs* yang inheren dalam MSDM), dan *Culture and Change Champion* (memimpin transformasi budaya dan perubahan organisasi).

Boudreau dan Ramstad (2007) mengusulkan konsep *talentship* sebagai evolusi dari *HR management* menuju ilmu pengambilan keputusan yang lebih *rigorous* tentang SDM. *Talentship* bertanya: di mana peningkatan dalam kualitas, ketersediaan, atau keterlibatan SDM akan menghasilkan dampak paling besar terhadap pencapaian tujuan strategis? Pertanyaan ini memerlukan kombinasi pengetahuan bisnis yang mendalam, kemampuan analitis yang canggih, dan pemahaman tentang perilaku manusia.

2. *People Analytics*: Janji dan Bahaya

People analytics – penggunaan data dan metode analitis untuk meningkatkan keputusan tentang SDM – muncul sebagai salah satu perkembangan paling signifikan dalam MSDM kontemporer. *Organizational Network Analysis* memungkinkan identifikasi *influencer* informal dan *bottleneck* dalam aliran pengetahuan; *sentiment analysis* dari komunikasi internal dapat mendeteksi risiko *turnover* sebelum karyawan aktif mencari pekerjaan lain; *predictive modeling* dapat mengidentifikasi kandidat yang paling mungkin berhasil dalam peran tertentu.

Namun, Tursunbayeva, Lauro, dan Pagliari (2021) dalam *systematic review* tentang *people analytics* mengidentifikasi sejumlah tantangan etis yang serius: potensi *surveillance* yang invasif, risiko terhadap privasi dan otonomi karyawan, bahaya reduksi manusia menjadi *data points*, dan risiko penggunaan *analytics* untuk membenarkan keputusan yang telah ditentukan sebelumnya. Pengembangan kerangka etis yang memandu penggunaan *people analytics* menjadi agenda riset yang sangat penting.

Van den Heuvel dan Bondarouk (2017) mengusulkan bahwa keberhasilan implementasi *people analytics* bergantung tidak hanya pada kecanggihan teknisnya, tetapi terutama pada kapasitas organisasional untuk mengintegrasikan *insights* analitis ke dalam proses pengambilan keputusan HR, dan pada kepercayaan karyawan bahwa data mereka digunakan secara etis dan untuk kepentingan mereka.

3. Masa Depan Kerja dan Implikasinya bagi MSDM

Masa depan kerja yang dibentuk oleh AI, otomasi, dan perubahan demografis menghadirkan tantangan eksistensial bagi MSDM. *World Economic Forum* (2023) memproyeksikan bahwa 23% pekerjaan akan berubah secara signifikan dalam lima tahun ke depan, dengan 69 juta pekerjaan baru diciptakan dan 83 juta pekerjaan yang ada menjadi *redundant*. Untuk MSDM, ini berarti kebutuhan mendesak untuk mengembangkan kapasitas *reskilling* dan *upskilling* yang masif.

Konsep *lifelong learning* yang telah lama menjadi slogan kini menjadi imperatif bisnis yang konkret. Degreed (2021) menemukan bahwa organisasi yang berinvestasi dalam *continuous learning culture* tidak hanya lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan, tetapi juga menunjukkan tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi dan skor

engagement yang lebih baik. MSDM perlu mengembangkan arsitektur pembelajaran yang mendukung pengembangan berkelanjutan dalam konteks yang semakin didominasi oleh perubahan yang cepat dan tidak dapat diprediksi.

Pertanyaan tentang *meaningful work* semakin mendesak di era ketika AI mengambil alih pekerjaan-pekerjaan rutin. Bailey, Madden, Alfes, dan Fletcher (2017) dalam *review* sistematis tentang *meaningful work* menunjukkan bahwa dimensi-dimensi kunci dari kebermaknaan – *including positive meaning, meaning-making through work,* dan *greater good motivations* – sangat terkait dengan kapabilitas yang unik manusiawi: empati, kreativitas, *judgment* moral, dan kemampuan untuk menjalin hubungan yang autentik.

4. Model Konseptual: Evolusi Paradigma MSDM

Perkembangan manajemen sumber daya manusia (MSDM) menunjukkan perubahan paradigma yang sangat signifikan dari waktu ke waktu. Pada awal perkembangan industri, tenaga kerja dipandang terutama sebagai faktor produksi yang harus dikendalikan demi efisiensi organisasi. Paradigma ini dikenal sebagai pendekatan administratif dan mekanistik yang dipengaruhi pemikiran *Scientific Management* dari Frederick Winslow Taylor. Fokus utama organisasi pada masa tersebut adalah produktivitas, pengawasan kerja, standarisasi tugas, dan pengendalian perilaku pekerja. Dalam paradigma ini, manusia lebih dipandang sebagai "alat produksi" dibandingkan aset strategis organisasi.

Selanjutnya, muncul paradigma hubungan manusia (*human relations*) yang dipengaruhi penelitian Elton Mayo melalui *Hawthorne Studies*. Pendekatan ini mulai menekankan pentingnya motivasi, kepuasan kerja, komunikasi, dan hubungan sosial dalam meningkatkan produktivitas kerja. Perubahan ini menjadi titik awal pengakuan bahwa aspek psikologis dan sosial memiliki pengaruh besar terhadap kinerja organisasi. MSDM kemudian berkembang tidak hanya mengelola tenaga kerja secara administratif, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan dan keterlibatan karyawan.

Dalam era modern, paradigma MSDM bergerak menuju pendekatan strategis (*Strategic Human Resource Management*). SDM dipandang sebagai sumber keunggulan kompetitif yang mampu menciptakan inovasi dan nilai tambah organisasi. Pendekatan ini

dipengaruhi teori *Resource-Based View* yang menempatkan kompetensi manusia sebagai aset unik yang sulit ditiru pesaing. Saat ini, perkembangan teknologi digital, AI, dan otomatisasi mendorong lahirnya paradigma baru yang dapat disebut sebagai *Digital Human Resource Management*. Dalam paradigma ini, MSDM tidak hanya mengelola manusia, tetapi juga mengelola hubungan antara manusia, data, algoritma, dan teknologi cerdas. Evolusi tersebut menunjukkan bahwa MSDM terus berubah mengikuti dinamika ekonomi, teknologi, dan perubahan sosial global.

5. *Critical Reflection*: Apakah MSDM Masih *Human-Centric* atau *Profit-Centric*?

Perdebatan mengenai apakah MSDM masih berorientasi pada manusia (*human-centric*) atau lebih berorientasi pada keuntungan (*profit-centric*) menjadi isu penting dalam kajian MSDM kontemporer. Secara normatif, MSDM sering dipresentasikan sebagai fungsi organisasi yang mendukung pengembangan manusia, kesejahteraan kerja, dan penciptaan lingkungan kerja yang sehat. Berbagai konsep seperti *employee engagement*, keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*), kesehatan mental, serta pengembangan karier menunjukkan adanya perhatian terhadap dimensi kemanusiaan dalam organisasi.

Namun, dalam praktiknya, banyak kebijakan MSDM tetap didominasi logika efisiensi dan produktivitas organisasi. Karyawan sering dipandang sebagai "modal manusia" (*human capital*) yang nilainya diukur berdasarkan kontribusi ekonomi terhadap perusahaan. Sistem penilaian berbasis target, pengawasan digital, otomatisasi kerja, dan fleksibilitas tenaga kerja sering kali lebih mengutamakan kepentingan profit dibanding kesejahteraan pekerja. Dalam konteks ekonomi digital, muncul fenomena *algorithmic management* yang memperkuat kontrol organisasi terhadap perilaku kerja melalui data dan algoritma.

Kondisi ini menunjukkan adanya paradoks dalam MSDM modern. Di satu sisi, organisasi berbicara tentang pemberdayaan manusia dan budaya kerja inklusif. Di sisi lain, tekanan kompetisi global membuat organisasi terus menuntut efisiensi yang lebih tinggi. Oleh karena itu, tantangan MSDM masa depan adalah menciptakan keseimbangan antara kepentingan ekonomi organisasi dan nilai-nilai

kemanusiaan. MSDM tidak dapat sepenuhnya *human-centric* jika organisasi hanya mengejar profit semata, tetapi juga tidak dapat mengabaikan aspek bisnis karena organisasi tetap membutuhkan keberlanjutan ekonomi.

6. Integrasi Teori: Ekonomi, Sosiologi, dan Psikologi dalam MSDM

Kajian MSDM modern semakin bersifat multidisipliner karena pengelolaan manusia dalam organisasi tidak dapat dipahami hanya dari satu perspektif ilmu. Dari perspektif ekonomi, MSDM dipengaruhi teori *Human Capital* yang memandang pendidikan, pelatihan, dan keterampilan sebagai investasi untuk meningkatkan produktivitas dan nilai ekonomi organisasi. Pendekatan ekonomi menekankan efisiensi, pengukuran kinerja, insentif, dan optimalisasi sumber daya manusia sebagai faktor produksi strategis.

Dari perspektif sosiologi, MSDM dipahami sebagai bagian dari sistem sosial organisasi yang dipengaruhi budaya, kekuasaan, hubungan kerja, dan struktur sosial. Perspektif ini menyoroti bahwa organisasi bukan sekadar sistem ekonomi, tetapi juga arena interaksi sosial yang melibatkan konflik, identitas, norma, dan relasi kekuasaan. Konsep budaya organisasi, keberagaman tenaga kerja, inklusi sosial, dan hubungan industrial menjadi bagian penting dalam pendekatan sosiologis MSDM.

Sementara itu, perspektif psikologi berfokus pada perilaku individu dalam organisasi, termasuk motivasi, kepuasan kerja, persepsi, emosi, kepemimpinan, dan kesehatan mental. Pendekatan psikologis membantu organisasi memahami bagaimana individu berpikir, merasakan, dan berperilaku dalam lingkungan kerja. Integrasi ketiga perspektif tersebut membuat MSDM menjadi bidang yang kompleks dan dinamis karena harus mempertimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan psikologis secara bersamaan dalam pengambilan keputusan organisasi.

7. Agenda Riset: Reposisi MSDM dalam Organisasi Digital

Transformasi digital membuka peluang besar bagi pengembangan agenda riset MSDM di masa depan. Salah satu agenda penting adalah memahami bagaimana peran MSDM berubah dalam organisasi berbasis teknologi dan AI. Penelitian perlu mengeksplorasi bagaimana MSDM dapat mengelola kolaborasi antara manusia dan

teknologi cerdas tanpa menghilangkan dimensi kemanusiaan dalam kerja.

Agenda riset lain berkaitan dengan etika penggunaan AI dalam pengelolaan SDM, termasuk isu bias algoritma, privasi data karyawan, transparansi pengambilan keputusan otomatis, dan dampak psikologis pengawasan digital terhadap tenaga kerja. Selain itu, perubahan pola kerja fleksibel dan kerja jarak jauh juga memerlukan penelitian mengenai budaya organisasi digital, kepemimpinan virtual, dan kesejahteraan karyawan dalam lingkungan kerja hibrida.

Penelitian MSDM masa depan juga perlu mengkaji ketahanan tenaga kerja (*workforce resilience*) di tengah disrupsi teknologi, perubahan ekonomi global, dan ketidakpastian pasar kerja. Organisasi membutuhkan model MSDM baru yang tidak hanya berfokus pada efisiensi, tetapi juga pada keberlanjutan manusia, pembelajaran berkelanjutan, dan adaptabilitas jangka panjang. Dengan demikian, reposisi MSDM dalam organisasi digital bukan sekadar perubahan teknis, tetapi transformasi mendasar mengenai bagaimana manusia dipahami, dihargai, dan dikelola dalam era teknologi cerdas.



BAB II
LANDASAN TEORETIS MSDM STRATEGIS

A. *Resource-Based View* (RBV)

1. Asal-Usul dan Perkembangan Teoritis

Resource-Based View (RBV) merupakan salah satu teori paling berpengaruh dalam manajemen strategis dan MSDM strategis. Akar intelektual teori ini dapat ditelusuri ke karya perintis Penrose (1959) dalam *The Theory of the Growth of the Firm*, yang berargumen bahwa perusahaan pada dasarnya adalah kumpulan sumber daya produktif yang diorganisasikan untuk menciptakan nilai. Namun, formalisasi RBV sebagai teori manajemen strategis yang kohesif baru dicapai oleh Barney (1991) dalam artikelnya yang sangat berpengaruh, "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*" di *Journal of Management*.

Barney (1991) berargumen bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bersumber dari sumber daya internal organisasi yang memenuhi kriteria VRIN: *Valuable* (berharga sumber daya yang memungkinkan organisasi memanfaatkan peluang atau menetralisir ancaman), *Rare* (langka tidak dimiliki oleh banyak pesaing), *Inimitable* (sulit ditiru karena *path dependency*, *causal ambiguity*, atau kompleksitas sosial), dan *Non-substitutable* (tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain yang memiliki fungsi strategis setara). Kemudian, Barney dan Hesterly (2006) merevisi kerangka ini menjadi VRIO dengan menambahkan dimensi *Organization* menegaskan bahwa sumber daya harus didukung oleh struktur organisasional, sistem kontrol, dan kebijakan kompensasi yang tepat agar dapat menciptakan keunggulan kompetitif.

Perkembangan signifikan RBV terjadi melalui kontribusi berbagai sarjana. Dierickx dan Cool (1989) menekankan pentingnya *asset stocks* versus *asset flows*, menunjukkan bahwa sumber daya bernilai tidak dapat dibeli begitu saja di pasar tetapi harus diakumulasikan secara internal melalui waktu dan investasi yang konsisten. Wernerfelt (1984) mengembangkan perspektif berbasis sumber daya yang menekankan *resource position barriers* sebagai analog dari *entry barriers* dalam ekonomi industri. Grant (1991) mengintegrasikan RBV ke dalam proses formulasi strategi yang operasional, sementara Amit dan Schoemaker (1993) memperluas kerangka tersebut dengan konsep *strategic assets* dan *strategic industry factors*.

Tabel 2.1: Kerangka VRIO dan Aplikasinya dalam MSDM

Kriteria VRIO	Pertanyaan Kunci	Aplikasi dalam SDM	Implikasi Kompetitif
Valuable **(Berharga)**	Apakah SDM memungkinkan pemanfaatan peluang pasar?	Karyawan dengan keahlian yang relevan dengan kebutuhan bisnis strategis	Kesetaraan kompetitif (*necessary but not sufficient*)
Rare **(Langka)**	Berapa banyak pesaing yang memiliki SDM dengan kualitas setara?	*Talent pool* dengan kombinasi unik kompetensi teknis dan kontekstual	Keunggulan kompetitif sementara
Inimitable **(Sulit Ditiru)**	Apakah sulit bagi pesaing untuk mengembangkan SDM serupa?	Budaya organisasi, *trust*, dan *tacit knowledge* yang terbentuk	Keunggulan kompetitif berkelanjutan

Kriteria VRIO	Pertanyaan Kunci	Aplikasi dalam SDM	Implikasi Kompetitif
		bertahun-tahun	
Organized **(Terorganisir)**	Apakah organisasi mampu mengeksploitasi potensi SDM secara penuh?	Sistem HR, struktur organisasi, dan proses yang mendukung mobilisasi talent	Keunggulan kompetitif yang teraih

Sumber: Adaptasi dari Barney & Hesterly (2006) dan Wright, McMahan & McWilliams (1994)

2. Aplikasi RBV dalam MSDM Strategis

Barney dan Wright (1998) merupakan yang pertama secara sistematis menerapkan *Resource-Based View* (RBV) pada fungsi manajemen sumber daya manusia. Dalam karya mereka yang berpengaruh, "*On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*", mereka berargumen bahwa untuk menciptakan keunggulan kompetitif, fungsi HR harus berfokus pada empat dimensi utama:

Pertama, *value addition* (penambahan nilai): fungsi HR harus secara aktif berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasional, bukan sekadar menjalankan fungsi administratif. Ini mencakup penyelarasan praktik HR dengan strategi bisnis sehingga investasi dalam SDM menghasilkan *return* yang terukur. Kedua, *rarity* (kelangkaan): fungsi HR harus memastikan bahwa SDM yang direkrut dan dikembangkan memiliki kompetensi yang langka di pasar tenaga kerja. Wright, McMahan, dan McWilliams (1994) mengemukakan bahwa sementara praktik HR individual dapat dengan mudah ditiru, kombinasi spesifik dari kompetensi manusia yang dikembangkan melalui sistem HR yang terintegrasi jauh lebih sulit untuk direplikasi.

Ketiga, *non-imitability* (non-imitabilitas): keunggulan kompetitif berbasis SDM bersifat *non-imitable* karena tiga faktor yang saling terkait: (1) *path dependency* keunikan kompetensi yang berkembang

melalui sejarah unik organisasi; (2) *causal ambiguity* ketidakmampuan pesaing untuk memahami sepenuhnya hubungan antara SDM dan kinerja; dan (3) *social complexity* jaringan hubungan sosial yang kompleks antara karyawan, tim, dan pemangku kepentingan (Barney, 1991). Keempat, *organization* (pengorganisasian): untuk mengeksploitasi nilai dari *human capital* yang bernilai dan langka, organisasi membutuhkan sistem dan proses yang tepat. Ini mencakup struktur organisasional yang mendukung kolaborasi, sistem manajemen kinerja yang akurat, dan mekanisme penghargaan yang memotivasi perilaku strategis.

Wright et al. (2001) memperluas analisis RBV dengan membedakan secara analitis antara *human capital pool* kumpulan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (*knowledge, skills, and abilities*/*KSA*) yang dimiliki karyawan dan *HR practices* kebijakan dan sistem yang mengelola *human capital pool* tersebut. Mereka berargumen bahwa *human capital pool* yang unik dan berharga merupakan sumber keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan dibandingkan praktik HR individual yang dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing. Temuan ini memiliki implikasi penting: dalam persaingan talenta, yang paling sulit ditiru bukan program rekrutmen atau pelatihan tertentu, melainkan akumulasi modal manusia yang terbangun melalui interaksi panjang antara individu, kelompok, dan konteks organisasional.

3. RBV dan Konfigurasi HR *Practices*

Huselid (1995) memperkuat relevansi *Resource-Based View* (RBV) dalam MSDM melalui penelitian empiris besarnya yang menunjukkan bahwa *High Performance Work Systems* (HPWS) sistem praktik HR yang terintegrasi dan saling komplementer secara signifikan berkontribusi pada kinerja organisasional. Penelitian terhadap 968 perusahaan ini menemukan bahwa HPWS berkorelasi positif dengan produktivitas karyawan, penurunan *turnover*, dan peningkatan nilai pasar perusahaan. Lebih penting lagi, dampak HPWS sulit untuk ditiru karena bersifat sistemik nilai dari konfigurasi praktik HR jauh melampaui jumlah nilai dari masing-masing praktik secara individual (Becker & Huselid, 2006).

Becker dan Huselid (2006) mengembangkan konsep "*differentiated HR architecture*" yang berargumen bahwa tidak semua posisi dan karyawan memiliki nilai strategis yang sama. Oleh karena itu,

investasi HR seharusnya terdiferensiasi berdasarkan kontribusi strategis potensial dari berbagai segmen tenaga kerja. Pendekatan ini secara konseptual terkait dengan manajemen *talent* strategis (Collings & Mellahi, 2009), yang menekankan identifikasi *pivotal positions* posisi yang memberikan dampak disproporsional terhadap kinerja organisasi dan alokasi sumber daya HR yang tidak proporsional untuk mengisi dan mengembangkan posisi-posisi tersebut.

4. Kritik terhadap RBV sebagai Landasan MSDM

Meskipun pengaruhnya sangat besar, *Resource-Based View* (RBV) tidak luput dari kritik akademis yang substansial. Priem dan Butler (2001) mempertanyakan nilai prediktif teori ini dengan mengemukakan bahwa definisi tautologis dari sumber daya bernilai sebagai sumber keunggulan kompetitif membuat teori ini sulit untuk difalsifikasi. Selain itu, konsep VRIN sulit dioperasionalisasikan dan diukur secara empiris bagaimana kita secara objektif menentukan apakah suatu sumber daya SDM memenuhi keempat kriteria tersebut?

Foss (2011) mengidentifikasi beberapa kelemahan struktural RBV. Pertama, RBV bersifat statis dan kurang mampu menjelaskan bagaimana sumber daya diciptakan, dikombinasikan, dan ditransformasi dalam konteks perubahan. Kedua, RBV mengabaikan peran individu sebagai agen yang aktif membentuk sumber daya organisasi asumsi implisit bahwa sumber daya ada secara independen dari tindakan individual adalah simplifikasi yang bermasalah. Ketiga, RBV tidak memadai dalam menjelaskan dinamika kompetisi di mana kemampuan untuk belajar dan beradaptasi lebih penting daripada kepemilikan sumber daya statis.

Kraaijenbrink, Spender, dan Groen (2010) melakukan *meta-review* komprehensif dan mengidentifikasi sepuluh kritik utama terhadap RBV, termasuk: ketidakmampuan untuk mendefinisikan sumber daya secara memuaskan, mengabaikan faktor-faktor eksternal (seperti kondisi industri dan perubahan teknologi), terlalu berfokus pada *rent generation* dan mengabaikan distribusi nilai, serta memberikan panduan normatif yang terbatas bagi praktisi. Kritik-kritik ini mendorong pengembangan teori komplementer, terutama *Dynamic Capability Theory* (Teece, Pisano & Shuen, 1997) dan *Knowledge-Based View* (Grant, 1996).

5. Relevansi RBV di Era Kecerdasan Buatan

Pertanyaan tentang relevansi *Resource-Based View* (RBV) di era kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*/*AI*) semakin mendesak. Brynjolfsson dan McAfee (2014) dalam *The Second Machine Age* berargumen bahwa AI secara dramatis mengubah lanskap kompetitif: kemampuan kognitif yang sebelumnya dianggap eksklusif manusia analisis data, pengenalan pola, bahkan penulisan kreatif kini dapat direplikasi oleh mesin. Jika AI dapat mereplikasi pengetahuan dan keterampilan yang sebelumnya dianggap unik dan langka, pertanyaannya adalah: apakah SDM masih dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan?

Argumen terkuat untuk mempertahankan relevansi RBV di era AI adalah bahwa sementara AI dapat mereplikasi banyak keterampilan teknis (analisis data, pemrosesan informasi, bahkan generasi konten), kemampuan manusiawi yang bersifat relasional dan kontekstual tetap sulit ditiru oleh mesin. Kemampuan-kemampuan ini mencakup: kreativitas yang benar-benar orisinal dan lintas-domain, empati yang autentik dalam hubungan interpersonal yang kompleks, *ethical judgment* dalam situasi yang ambigu, kemampuan untuk menavigasi konteks sosial dan politik yang kompleks, serta kepemimpinan adaptif dalam situasi yang belum pernah terjadi sebelumnya (Autor, Levy & Murnane, 2003; Brynjolfsson, Rock & Syverson, 2019).

Namun, argumen ini perlu dikualifikasi. Perkembangan pesat AI generatif termasuk *Large Language Models* (LLMs) seperti GPT-4 dan Claude menunjukkan bahwa batas antara kemampuan manusia dan mesin terus bergeser. Chui et al. (2023) dari McKinsey Global Institute memperkirakan bahwa 60–70% pekerjaan saat ini berpotensi untuk diotomasi sebagian atau seluruhnya oleh AI generatif. Ini tidak berarti kematian RBV, tetapi menuntut rekontekstualisasi: sumber daya SDM yang memenuhi kriteria VRIN di era AI bukan lagi sekadar pengetahuan teknis, melainkan *human-AI collaboration capabilities*, yaitu kemampuan untuk mengoptimalkan kolaborasi antara kapabilitas manusia dan AI secara sinergis (Raisch & Krakowski, 2021).

B. *Dynamic Capability Theory*

1. Fondasi Konseptual

Dynamic Capability Theory (DCT) dikembangkan oleh Teece, Pisano, dan Shuen (1997) sebagai respons langsung terhadap keterbatasan *Resource-Based View* (RBV) dalam menjelaskan bagaimana keunggulan kompetitif dapat dipertahankan dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Artikel seminal mereka, "*Dynamic Capabilities and Strategic Management*", yang diterbitkan dalam *Strategic Management Journal*, menjadi salah satu artikel yang paling banyak dikutip dalam literatur manajemen strategis.

Teece et al. (1997, hal. 516) mendefinisikan *dynamic capabilities* sebagai "*the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments*". Definisi ini mengandung tiga elemen kritis: (1) *integrasi* kemampuan untuk mengoordinasikan sumber daya internal dan eksternal secara kohesif; (2) *pembangunan* kemampuan untuk menciptakan kompetensi baru melalui pembelajaran dan inovasi; dan (3) *rekonfigurasi* kemampuan untuk menyesuaikan dan mentransformasi konfigurasi sumber daya yang ada ketika lingkungan berubah.

Eisenhardt dan Martin (2000) memberikan kontribusi penting dengan mengklarifikasi sifat *dynamic capabilities* dalam berbagai konteks. Mereka berargumen bahwa *dynamic capabilities* bervariasi tergantung pada dinamisme lingkungan: dalam lingkungan yang moderat-dinamis, *dynamic capabilities* menyerupai *routines* yang dapat diprediksi; sementara dalam lingkungan yang sangat dinamis (*hypercompetitive*), *dynamic capabilities* berbentuk proses yang lebih cair, eksperimental, dan iteratif. Temuan ini memiliki implikasi penting bagi MSDM: sistem HR perlu dirancang berbeda untuk organisasi yang beroperasi dalam konteks bisnis yang berbeda tingkat dinamismenya.

2. Tiga Komponen *Dynamic Capabilities*

Teece (2007) dalam pengembangan selanjutnya mengidentifikasi tiga kelompok proses yang membentuk *dynamic capabilities* dalam kerangka *sensing-seizing-transforming*. Kerangka ini memberikan panduan yang lebih operasional bagi manajer dan praktisi HR dalam mengembangkan kapabilitas organisasional yang adaptif.

a. *Sensing* (Penginderaan)
   Sensing mencakup kapasitas organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan menilai peluang serta ancaman melalui pemantauan lingkungan yang sistematis. Ini melibatkan proses *directed search* eksplorasi aktif terhadap perkembangan teknologi, kebutuhan pelanggan, dan pergeseran kompetitif serta interpretasi dan sintesis informasi yang dikumpulkan. Dalam konteks MSDM, *sensing* berarti membangun kapasitas analitik HR untuk memantau tren pasar tenaga kerja, pergeseran kompetensi, dan kebutuhan skills masa depan (Helfat & Peteraf, 2015).
b. *Seizing* (Penangkapan Peluang)
   Seizing mengacu pada kemampuan untuk memobilisasi dan menyebarkan sumber daya secara cepat dan efektif untuk memanfaatkan peluang yang telah diidentifikasi. Ini mencakup pengambilan keputusan tentang investasi, pengembangan model bisnis baru, dan pemilihan teknologi. Dalam MSDM, *seizing* bermanifestasi sebagai kemampuan untuk merespons kebutuhan *talent* secara cepat melalui rekrutmen agresif, *redeployment* internal, atau pengembangan kompetensi akselerasi ketika peluang bisnis baru muncul.
c. *Transforming* (Transformasi)
   Transforming mengacu pada kemampuan untuk secara berkelanjutan memperbarui, meningkatkan, dan jika diperlukan, merekonfigurasi secara radikal aset dan kompetensi organisasi. Ini adalah aspek paling menantang dari *dynamic capabilities* karena melibatkan perubahan yang disengaja terhadap *existing routines*, yang sering kali menghadapi resistensi dari individu dan kelompok yang memiliki kepentingan dalam status quo. Dalam konteks HR, *transforming* berarti kemampuan untuk menginisiasi dan mengelola transformasi organisasional berskala besar, termasuk restrukturisasi, reskilling massal, dan perubahan budaya (Wang & Ahmed, 2007).

Tabel 2.2 Komponen *Dynamic Capabilities* dan Implikasi MSDM

Komponen	Definisi Inti	Implikasi untuk MSDM	Indikator Kinerja HR
Sensing	Identifikasi peluang dan ancaman melalui *scanning* lingkungan berkelanjutan	*HR Intelligence System*: pemantauan tren kompetensi, *benchmark* pasar tenaga kerja, analitik *skills gap*	Akurasi prediksi kebutuhan *talent*; kecepatan deteksi *skills gap*
Seizing	Mobilisasi dan *deployment* sumber daya untuk memanfaatkan peluang	*Talent deployment* yang responsif; rekrutmen agresif; *fast-track development program*	*Time-to-fill* posisi kritis; kecepatan *deployment talent* ke proyek strategis
Transforming	Rekonfigurasi berkelanjutan kompetensi dan aset organisasional	Program *reskilling* & *upskilling*; manajemen perubahan organisasional; redesain struktur HR	Persentase karyawan yang berhasil *di-reskill*; *organizational change effectiveness index*

Sumber: Adaptasi dari Teece (2007) dan Helfat & Peteraf (2015)

3. HR sebagai *Dynamic Capability*

Salah satu pengembangan paling menarik dari *Dynamic Capability Theory* (DCT) dalam konteks MSDM adalah konseptualisasi fungsi HR itu sendiri sebagai *dynamic capability*. Lado dan Wilson (1994) merupakan pelopor dalam berargumen bahwa praktik HR bukan sekadar sumber daya SDM dapat berfungsi sebagai *dynamic capability* ketika praktik-praktik tersebut memiliki karakteristik: bervariasi (berbeda dari pesaing), sulit ditiru (karena kompleksitas sistem), dan

tidak dapat dipindahkan (*embedded* dalam konteks organisasional yang spesifik).

Lepak dan Snell (1999) mengembangkan kerangka "*HR architecture*" yang secara eksplisit menghubungkan DCT dengan konfigurasi HR yang berbeda-beda. Mereka berargumen bahwa arsitektur HR yang optimal bervariasi tergantung pada nilai strategis dan keunikan *human capital*: karyawan dengan nilai tinggi dan keunikan tinggi (*strategic knowledge workers*) membutuhkan *investment mode HR* yang berbeda dari karyawan dengan nilai rendah (*peripheral workers*). Pendekatan ini mengantisipasi perkembangan *strategic talent management* yang kemudian dikenal sebagai *workforce differentiation* (Huselid & Becker, 2011).

Dalam konteks penelitian terkini, Festing dan Schäfer (2014) mendemonstrasikan bahwa kemampuan HR untuk mengembangkan *dynamic capabilities* berbeda secara signifikan antar generasi karyawan. Mereka menemukan bahwa Generasi Y (*Millennials*) memiliki preferensi yang lebih kuat untuk *learning agility* dan fleksibilitas karier, yang secara inheren sejalan dengan tuntutan *dynamic capabilities*. Implikasinya bagi HR adalah bahwa desain sistem pengelolaan *talent* harus sensitif terhadap perbedaan generasional ini untuk memaksimalkan pengembangan *dynamic capabilities* pada seluruh segmen tenaga kerja.

4. *Micro-Foundations of Dynamic Capabilities*

Perkembangan terbaru yang penting dalam DCT adalah gerakan *micro-foundations* yang dimotori oleh Foss (2011) dan Teece (2012). Gerakan ini berargumen bahwa untuk benar-benar memahami *dynamic capabilities*, kita harus meneliti lebih dalam ke level individu dan kelompok menemukan bagaimana tindakan, keputusan, dan interaksi individu secara kolektif menciptakan *dynamic capabilities* pada level organisasi.

Dari perspektif HR, *micro-foundations of dynamic capabilities* menunjukkan bahwa pengembangan kapabilitas organisasional tidak terjadi secara abstrak, melainkan melalui individu-individu yang melakukan *deliberate learning*, eksperimentasi, dan kolaborasi. Helfat dan Peteraf (2015) mengidentifikasi tiga *managerial cognitive capabilities* yang kritis: kemampuan untuk merasakan perubahan (*cognitive*), kemampuan untuk berkomunikasi dan memotivasi (*social*),

dan kemampuan untuk memobilisasi sumber daya (*capital*). Ini memiliki implikasi langsung bagi seleksi dan pengembangan pemimpin organisasi.

5. *Dynamic Capabilities* dalam Konteks VUCA

Relevansi *Dynamic Capability Theory* semakin menonjol dalam konteks lingkungan bisnis VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex*, dan *Ambiguous*). Bennett dan Lemoine (2014) dalam *Harvard Business Review* menjelaskan bahwa setiap dimensi VUCA menuntut respons organisasional yang berbeda: *volatility* membutuhkan *slack resources* dan fleksibilitas, *uncertainty* membutuhkan informasi dan pengetahuan yang lebih baik, *complexity* membutuhkan *restructuring* dan spesialisasi, sementara *ambiguity* membutuhkan eksperimentasi dan pengembangan kompetensi adaptasi.

Dalam konteks MSDM, menghadapi lingkungan VUCA, Lawler (2017) berargumen bahwa organisasi perlu mengembangkan apa yang disebutnya "*agile* HR" sistem HR yang memiliki kemampuan untuk secara cepat merespons perubahan kebutuhan bisnis. *Agile* HR mencakup: proses perencanaan tenaga kerja yang iteratif dan berbasis skenario, rekrutmen yang responsif terhadap perubahan kebutuhan kompetensi, sistem manajemen kinerja yang adaptif dan *real-time*, serta pembelajaran dan pengembangan yang terus-menerus dan *self-directed*.

C. *Human Capital* dan *Intellectual Capital*

1. Teori *Human Capital*: Fondasi Ekonomis

Teori *Human Capital*, yang dikembangkan secara sistematis oleh Schultz (1961) dan Becker (1964), memberikan landasan ekonomis bagi pemahaman mengapa investasi dalam sumber daya manusia menghasilkan *return* yang dapat diukur. Schultz (1961), dalam pidato presidensialnya di *American Economic Association*, berargumen bahwa peningkatan signifikan dalam *output* ekonomi yang tidak dapat dijelaskan oleh akumulasi modal fisik dapat dipahami melalui investasi dalam *human capital* pengetahuan, keterampilan, dan kesehatan yang meningkatkan produktivitas manusia.

Becker (1964) dalam karya monumentalnya *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* mengembangkan teori *human capital* yang lebih formal dan

komprehensif. Kontribusi paling berpengaruh Becker adalah distingsi antara *general human capital* dan *specific human capital*. *General human capital* seperti pendidikan formal dan keterampilan yang *transferable* meningkatkan produktivitas di berbagai perusahaan dan industri, sehingga biaya investasinya ditanggung oleh individu (melalui biaya pelatihan atau penerimaan upah yang lebih rendah selama masa pelatihan). Sebaliknya, *specific human capital* pengetahuan dan keterampilan yang hanya bernilai dalam konteks perusahaan atau industri tertentu meningkatkan produktivitas hanya dalam konteks spesifik tersebut, sehingga biaya dan manfaatnya dibagi antara perusahaan dan karyawan.

Perbedaan *general* versus *specific human capital* memiliki implikasi mendalam bagi strategi HR. Pertama, investasi dalam *specific human capital* menciptakan *lock-in* yang saling menguntungkan: karyawan dengan *specific human capital* yang tinggi memiliki insentif lebih kecil untuk berpindah kerja (karena kehilangan *premium* produktivitas), sementara perusahaan memiliki insentif lebih besar untuk mempertahankan karyawan tersebut (untuk melindungi investasi). Kedua, ketidakseimbangan *power* dalam hubungan ketenagakerjaan berfluktuasi sesuai dengan proporsi *general* versus *specific human capital*: karyawan dengan *general human capital* tinggi memiliki *bargaining power* yang lebih besar karena mobilitas mereka yang tinggi (Lazear & Shaw, 2007).

2. Perkembangan Konsep *Human Capital* Kontemporer

Penelitian *Human Capital* kontemporer telah melampaui model awal Becker dengan mengintegrasikan dimensi sosial, psikologis, dan relasional. Luthans *et al*. (2007) mengembangkan konsep *Psychological Capital* (*PsyCap*) yang mencakup *self-efficacy*, optimism, *hope*, dan *resilience* sebagai komponen penting dari *Human Capital* yang melampaui kemampuan kognitif semata. Penelitian mereka menunjukkan bahwa *PsyCap* berkorelasi positif dengan kinerja karyawan, komitmen, dan kesejahteraan, sehingga menjadi target legitim bagi investasi HR.

Noe *et al*. (2014) mengintegrasikan perspektif *learning science* ke dalam teori *Human Capital*, menekankan bahwa cara individu belajar dan mengembangkan kompetensi telah berubah secara fundamental di era digital. *Informal learning* pembelajaran yang terjadi di luar konteks

formal (melalui mentoring, komunitas praktik, eksperimentasi, dan akses *on-demand* terhadap konten digital) kini diperkirakan mencakup 70-80% dari total pembelajaran yang terjadi dalam organisasi (Cross, 2007). Implikasinya bagi HR adalah bahwa model tradisional pelatihan formal sebagai investasi utama dalam *Human Capital* perlu dilengkapi dengan desain lingkungan kerja dan sistem pendukung yang memfasilitasi *informal learning*.

Tabel 2.3 Tipologi *Human Capital* dan Implikasi Strategis bagi MSDM

Tipe *Human Capital*	Karakteristik	Contoh dalam Praktik	Strategi HR yang Relevan
General Human Capital	*Transferable*, berlaku lintas perusahaan/industri	Gelar S2 manajemen, kemampuan analitik data, *public speaking*	Rekrutmen kompetitif; *sharing* biaya pelatihan dengan individu
Specific Human Capital	Hanya bernilai dalam konteks perusahaan/industri tertentu	*Knowledge* tentang proses internal unik, budaya organisasi, jaringan internal	Program *onboarding* intensif; *retention strategy* berbasis spesifisitas
Tacit Knowledge	*Implicit*, sulit diartikulasikan, terbentuk melalui pengalaman	Intuisi manajerial, *relationship skills* dengan klien kunci	Mentoring, *communities of practice, knowledge harvesting*
Psychological Capital	*Self-efficacy*, optimisme, harapan, resiliensi	Ketahanan menghadapi kegagalan, adaptabilitas dalam perubahan	*Coaching, resilience training, positive leadership development*
Social Capital	Jaringan hubungan, kepercayaan, norma timbal balik	*Cross-functional networks,*	*Team-based work design, networking*

Tipe *Human Capital*	Karakteristik	Contoh dalam Praktik	Strategi HR yang Relevan
		external partnerships	*facilitation, collaboration tools*

Sumber: Diolah dari Becker (1964), Luthans *et al*. (2007), dan Nahapiet & Ghoshal (1998)

3. Kerangka *Intellectual Capital*

Sementara *human capital* berfokus pada individu, kerangka *intellectual capital* mengadopsi perspektif yang lebih luas yang mencakup aset-aset tak berwujud di seluruh organisasi. Edvinsson dan Malone (1997) dan Stewart (1997), yang secara independen mengembangkan konsep *intellectual capital*, mendefinisikannya sebagai pengetahuan yang dapat dikonversi menjadi nilai. Kerangka *intellectual capital* yang paling berpengaruh membaginya ke dalam tiga komponen utama:

Human Capital (HC): Pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kreativitas, dan motivasi yang dimiliki individu karyawan. Ini adalah komponen yang "pergi pulang" setiap hari bersama karyawan tidak dimiliki langsung oleh organisasi. Roos et al. (1997) berargumen bahwa *human capital* dapat dibagi lebih lanjut menjadi *competence* (pengetahuan dan keterampilan), *attitude* (motivasi dan kepemimpinan), dan *intellectual agility* (inovasi dan kemampuan beradaptasi).

Structural Capital (SC): Pengetahuan yang "tersimpan" dalam struktur, proses, dan sistem organisasi yang tersisa ketika karyawan pergi. Ini mencakup: *intellectual property* (paten, lisensi, merek dagang), proses bisnis, *database*, sistem informasi, budaya organisasi, dan kapabilitas penelitian dan pengembangan. Edvinsson dan Malone (1997) membagi SC lebih lanjut menjadi *organizational capital* dan *process capital*.

Relational Capital (RC): Nilai yang tertanam dalam hubungan organisasi dengan pelanggan, pemasok, mitra, regulator, dan pemangku kepentingan lainnya. Ini mencakup: *customer loyalty*, *brand reputation*, *distribution channels*, dan *licensing agreements*. Nahapiet dan Ghoshal (1998) menganalisis *relational capital* melalui tiga dimensi: *structural*

(jaringan koneksi), *relational* (kepercayaan dan norma), dan *cognitive* (*shared codes* dan *paradigms*).

4. Interaksi Sinergis antara Komponen *Intellectual Capital*

Pemahaman bahwa ketiga komponen *intellectual capital* berinteraksi secara sinergis bukan sekadar aditif adalah salah satu kontribusi konseptual paling penting dalam literatur ini. Youndt et al. (2004) dalam penelitian empiris mereka menemukan bahwa meskipun masing-masing komponen *intellectual capital* (IC) berpengaruh positif terhadap kinerja, interaksi antara komponen-komponen tersebut menghasilkan efek *synergistic* yang jauh melebihi pengaruh individual masing-masing komponen.

Temuan Youndt et al. (2004) memiliki implikasi praktis yang signifikan: organisasi yang hanya berfokus pada peningkatan *human capital* individual tanpa membangun *structural capital* yang mendukung dan *relational capital* yang kuat, kemungkinan besar tidak akan mencapai *ROI* (*return on investment*) optimal dari investasi HR mereka. Sebagai contoh, investasi besar dalam pelatihan karyawan (meningkatkan *human capital*) akan memberikan manfaat yang jauh lebih besar jika didukung oleh: sistem manajemen pengetahuan yang baik untuk menangkap dan mendistribusikan pengetahuan yang dipelajari (*structural capital*), dan jaringan kolaborasi yang kuat untuk menerapkan pengetahuan tersebut dalam konteks relasi dengan pelanggan dan mitra (*relational capital*).

Bontis (2001) melakukan *meta-analysis* terhadap 131 penelitian empiris tentang *intellectual capital* dan menemukan bahwa *human capital* memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja organisasi, tetapi hanya ketika didukung oleh *structural capital* yang memadai. Temuan ini mendukung argumen bahwa investasi HR yang paling efektif adalah investasi yang secara bersamaan mengembangkan ketiga komponen IC secara terintegrasi, bukan sekadar meningkatkan kompetensi individual secara terpisah.

5. Pengukuran dan Pelaporan *Intellectual Capital*

Salah satu tantangan terbesar dalam manajemen *intellectual capital* adalah pengukurannya. Mouritsen, Larsen, dan Bukh (2001) mengidentifikasi tiga pendekatan utama dalam pengukuran IC: (1) pendekatan berbasis pasar (membandingkan nilai pasar dengan nilai

buku); (2) pendekatan *balanced scorecard* yang mengintegrasikan perspektif finansial dan non-finansial; dan (3) pendekatan *direct intellectual capital* (DIC) yang mengestimasi nilai komponen IC secara individual.

Marr dan Schiuma (2003) mengusulkan kerangka *Knowledge Assets Map* yang memetakan aset-aset pengetahuan kritis organisasi dan menghubungkannya dengan aktivitas nilai. Dalam konteks MSDM, pendekatan ini mendukung pengembangan *HR analytics* yang lebih *sophisticated* melampaui metrik HR tradisional (*turnover rate*, *cost-per-hire*) ke pengukuran yang lebih holistik tentang nilai *human capital* terhadap kinerja strategis (Boudreau & Ramstad, 2007).

Perkembangan terkini dalam pengukuran IC adalah integrasi dengan *Integrated Reporting* kerangka pelaporan korporat yang dikembangkan oleh *International Integrated Reporting Council* (IIRC, 2013). Kerangka ini mendorong organisasi untuk melaporkan bagaimana mereka menciptakan nilai melalui enam bentuk modal: finansial, manufaktur, intelektual, manusia, sosial dan relasional, serta alam. Adopsi *integrated reporting* secara bertahap mendorong transparansi yang lebih besar tentang bagaimana investasi HR menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan, sehingga meningkatkan akuntabilitas fungsi HR (Eccles & Serafeim, 2014).

D. *Institutional Theory*

1. Dasar-Dasar *Institutional Theory*

Institutional Theory memberikan perspektif yang sangat berbeda dan sangat komplementer terhadap *Resource-Based View* (RBV) dalam memahami mengapa organisasi mengadopsi praktik HR tertentu. Sementara RBV berargumen bahwa organisasi merancang praktik HR berdasarkan kalkulasi strategis tentang bagaimana memaksimalkan keunggulan kompetitif, *Institutional Theory* menunjukkan bahwa banyak keputusan organisasional termasuk adopsi praktik HR didorong oleh tekanan dari lingkungan institusional yang lebih luas.

Meyer dan Rowan (1977) meletakkan fondasi *Institutional Theory* modern dengan berargumen bahwa organisasi mengadopsi struktur dan praktik formal bukan semata-mata karena efisiensi teknis, tetapi untuk mendapatkan legitimasi dari lingkungan institusional mereka. *Insight* kritis mereka adalah konsep "*decoupling*": organisasi

sering kali memisahkan kebijakan formal yang diadopsi untuk memenuhi ekspektasi institusional dari praktik aktual yang dijalankan untuk tujuan efisiensi teknis. Fenomena *decoupling* ini dapat diamati dalam banyak konteks HR: organisasi mungkin secara formal mengadopsi kebijakan keberagaman, *work-life balance*, atau program pengembangan yang *sophisticated*, sementara dalam praktik aktual kebijakan-kebijakan tersebut tidak diimplementasikan secara konsisten.

DiMaggio dan Powell (1983) membuat kontribusi penting dengan mengidentifikasi mekanisme-mekanisme yang melaluinya tekanan institusional menghasilkan *isomorphism* kecenderungan organisasi dalam sebuah *organizational field* untuk menjadi semakin serupa satu sama lain. Mereka mengidentifikasi tiga mekanisme *institutional isomorphism* yang memiliki relevansi langsung bagi MSDM:

Coercive Isomorphism (*isomorphism* koersif): tekanan dari otoritas yang memiliki kekuasaan seperti pemerintah, regulator, dan organisasi-organisasi yang menjadi ketergantungan organisasi (*resource dependencies*) yang memaksa adopsi praktik tertentu. Dalam MSDM, ini bermanifestasi sebagai kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan (upah minimum, jaminan sosial, keselamatan kerja), standar industri, dan persyaratan dari klien atau investor besar.

Mimetic Isomorphism (*isomorphism* mimetik): peniruan praktik organisasi yang dianggap lebih sukses sebagai respons terhadap ketidakpastian. Ketika organisasi tidak yakin tentang praktik HR terbaik, mereka cenderung meniru apa yang dilakukan oleh organisasi-organisasi yang dianggap prestisius atau sukses dalam industri mereka. Fenomena ini menjelaskan mengapa "*best practices*" HR dari Google, Netflix, atau Amazon menyebar dengan cepat ke perusahaan lain bukan karena ada bukti empiris yang kuat bahwa praktik tersebut akan efektif dalam konteks yang berbeda, tetapi karena peniruan terhadap *role model* yang sukses dianggap lebih aman daripada berinovasi secara mandiri.

Normative Isomorphism (*isomorphism* normatif): tekanan dari profesionalisasi standarisasi praktik melalui asosiasi profesi, pendidikan formal, dan jaringan profesional. Dalam MSDM, ini termanifestasi dalam standar profesi HR yang dikembangkan oleh Society for Human Resource Management (SHRM) di Amerika Serikat, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) di Inggris, atau Ikatan Profesi Manajemen Indonesia (IPMI). Kurikulum pendidikan manajemen yang

terstandarisasi, program sertifikasi HR, dan konferensi profesional semuanya berkontribusi pada *normative isomorphism*.

2. *Legitimacy Theory* sebagai Perluasan *Institutional Theory*

Suchman (1995) mengembangkan konsep *Legitimacy Theory* sebagai perluasan dari *Institutional Theory*. Ia mendefinisikan legitimasi sebagai "*a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions*." Dalam konteks MSDM, *Legitimacy Theory* menjelaskan mengapa banyak praktik HR seperti program *CSR* (*Corporate Social Responsibility*), kebijakan keberagaman dan inklusi, atau program kesejahteraan karyawan diadopsi sebagai *legitimation strategies* yang merespons tekanan sosial dan normatif dari berbagai pemangku kepentingan.

Suchman (1995) mengidentifikasi tiga tipe legitimasi: (1) *pragmatic legitimacy* berdasarkan kepentingan langsung pemangku kepentingan (misalnya, praktik HR yang menguntungkan karyawan); (2) *moral legitimacy* berdasarkan evaluasi normatif tentang apakah organisasi melakukan hal yang benar (misalnya, praktik HR yang *fair* dan etis); dan (3) *cognitive legitimacy* berdasarkan pemahaman yang *taken-for-granted* tentang apa yang dianggap wajar dan normal dalam konteks tertentu (misalnya, praktik HR yang sesuai dengan norma industri).

Paauwe dan Boselie (2003) secara eksplisit mengintegrasikan *Institutional Theory* ke dalam MSDM, menunjukkan bahwa fungsi HR beroperasi dalam konteks kelembagaan yang kompleks yang melibatkan dua tekanan utama yang sering bertentangan: tekanan untuk efisiensi ekonomi (*competitive mechanism*) dan tekanan untuk legitimasi institusional (*institutional mechanism*). Mereka berargumen bahwa keseimbangan antara kedua tekanan ini bukan optimasi salah satunya secara sepihak adalah kunci keberhasilan MSDM jangka panjang.

3. *Institutional Theory* dalam Konteks MSDM Lintas Budaya

Salah satu kontribusi paling signifikan *Institutional Theory* bagi MSDM adalah memberikan kerangka untuk memahami variasi praktik HR lintas budaya dan nasional. Berbeda dari pendekatan *universalist* yang berargumen bahwa ada "*best practices*" HR yang berlaku universal, *Institutional Theory* menekankan bahwa praktik HR yang efektif harus

sesuai dengan konteks institusional lokal hukum, budaya, sistem pendidikan, hubungan industrial, dan norma sosial yang berlaku.

Hofstede (2001) dalam penelitian klasiknya tentang dimensi budaya nasional menunjukkan bahwa perbedaan dalam nilai-nilai budaya seperti *power distance*, *individualism/collectivism*, *uncertainty avoidance*, dan *long-term orientation* secara signifikan memengaruhi preferensi dan efektivitas berbagai praktik HR. Penelitian Brewster et al. (2018) menunjukkan bahwa bahkan dalam era globalisasi, terdapat variasi yang *persistent* dalam praktik HR antarnegara yang sebagian besar dapat dijelaskan oleh perbedaan konteks institusional.

Dalam konteks Indonesia, pemahaman *Institutional Theory* sangat relevan. Sistem ketenagakerjaan Indonesia yang diatur oleh Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (dan revisinya melalui UU Cipta Kerja 2020) menciptakan konteks koersif yang memengaruhi berbagai aspek praktik HR, mulai dari rekrutmen, upah, jam kerja, cuti, hingga pemutusan hubungan kerja. Norma-norma budaya Indonesia seperti *gotong royong*, harmoni sosial, dan penghormatan terhadap senioritas juga membentuk konteks normatif yang memengaruhi efektivitas praktik HR tertentu (Chalmers, 2014).

E. *Behavioral Perspective*

1. Fondasi Perspektif Perilaku

Behavioral Perspective atau Perspektif Perilaku dalam MSDM, yang dikembangkan oleh Schuler dan Jackson (1987) berdasarkan karya awal Miles dan Snow (1984), merupakan salah satu teori MSDM paling berpengaruh karena secara eksplisit menghubungkan strategi bisnis dengan desain sistem HR melalui mekanisme perilaku karyawan. Inti dari perspektif ini adalah *role behavior* tindakan dan perilaku yang ditampilkan oleh individu dalam konteks kerja sebagai variabel mediasi antara strategi bisnis dan kinerja organisasional.

Schuler dan Jackson (1987) berargumen bahwa berbagai strategi kompetitif membutuhkan perilaku karyawan yang berbeda, dan praktik HR perlu dirancang secara koheren untuk mendorong, memperkuat, dan mempertahankan perilaku yang konsisten dengan strategi tersebut. Argumen ini bahwa *HR system* harus *internally consistent* dan *externally aligned* merupakan salah satu fondasi konseptual terpenting dalam MSDM strategis.

Berdasarkan strategi kompetitif generik Porter (1985) inovasi, peningkatan kualitas, dan pengurangan biaya Schuler dan Jackson (1987) mendeskripsikan profil perilaku karyawan yang diperlukan dan implikasi praktis bagi desain sistem HR:

a. Strategi Inovasi: membutuhkan perilaku karyawan seperti tingkat kreativitas yang tinggi, toleransi terhadap ambiguitas dan risiko, orientasi jangka panjang, kolaborasi lintas fungsi, dan kemampuan untuk bekerja secara mandiri. Implikasi HR: sistem seleksi yang mengidentifikasi kreativitas dan toleransi ambiguitas; struktur kerja yang memberikan otonomi tinggi; sistem penghargaan yang mengapresiasi inovasi bahkan ketika gagal; dan perencanaan karier jangka panjang.
b. Strategi Peningkatan Kualitas: membutuhkan perilaku seperti perhatian mendalam terhadap detail dan proses, keterlibatan tinggi dalam pekerjaan, orientasi terhadap pelanggan, dan kemauan untuk menerima pelatihan dan *feedback* yang intensif. Implikasi HR: rekrutmen yang berfokus pada *attitude* dan *detail-orientation*; program pelatihan yang komprehensif; sistem manajemen kinerja yang menekankan kualitas proses; dan struktur tim yang mendukung *improvement* berkelanjutan.
c. Strategi Pengurangan Biaya: membutuhkan perilaku yang dapat diprediksi dan berulang, orientasi jangka pendek terhadap target, dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Implikasi HR: deskripsi pekerjaan yang jelas dan spesifik; sistem kompensasi berbasis *output*; supervisi yang ketat; dan minimisasi pelatihan yang tidak langsung berkontribusi pada produktivitas.

Tabel 2.4 Strategi Bisnis, Perilaku Karyawan yang Dibutuhkan, dan Praktik HR

Strategi Bisnis	Perilaku Karyawan yang Dibutuhkan	Praktik Seleksi	Praktik Kompensasi	Praktik Pengembangan
Innovation Strategy	Kreativitas tinggi, *risk tolerance*, kolaborasi,	*Assessment center; personality testing*	*Long-term incentives; equity sharing; low*	Rotasi jabatan; *cross-functional projects*; R&D *sabbatical*

Strategi Bisnis	Perilaku Karyawan yang Dibutuhkan	Praktik Seleksi	Praktik Kompensasi	Praktik Pengembangan
	otonomi, orientasi jangka panjang		*base high variable*	
Quality Enhancement Strategy	*Attention to detail, customer focus, team orientation, feedback openness*	*Structured interview; role play; situational judgment test*	*Team-based bonus; skill-based pay; quality premium*	*Quality circles; Six Sigma training; coaching & mentoring*
Cost Reduction Strategy	*Predictability, efficiency, standardization, short-term focus*	*Work sample test; technical assessment*	*Output-based pay; piece rate; lean bonus schemes*	*Job-specific training; on-the-job learning; performance coaching*
Ambidextrous Strategy	*Adaptive switching* antara *exploration* dan *exploitation*	*Cognitive flexibility assessment; learning agility test*	*Balanced scorecard-linked; dual incentive systems*	*Ambidextrous leadership development; T-shaped skills training*

Sumber: Diolah dari Schuler & Jackson (1987) dan O'Reilly & Tushman (2013)

2. *Psychological Contract Theory*

Perkembangan paling signifikan dari *Behavioral Perspective* adalah konsep *Psychological Contract* yang dikembangkan oleh Rousseau (1989, 1995). *Psychological contract* mengacu pada kepercayaan individu tentang kewajiban timbal balik antara karyawan dan organisasi apa yang karyawan percaya sebagai hak mereka dan apa yang mereka anggap sebagai kewajiban mereka terhadap organisasi. Konsep ini merupakan pengembangan dari Argyris (1960) yang memperkenalkan istilah ini untuk menggambarkan hubungan implisit antara karyawan dan supervisor.

Rousseau (1989) membedakan antara dua tipe *psychological contract*: (1) *transactional contracts*: fokus pada pertukaran ekonomis yang spesifik dan jangka pendek (misalnya, bekerja keras untuk mendapatkan gaji kompetitif); dan (2) *relational contracts*: fokus pada pertukaran yang lebih luas dan jangka panjang yang mencakup aspek sosio-emosional seperti loyalitas, dukungan pengembangan karier, dan kepercayaan. Penelitian menunjukkan bahwa *relational contracts* berkorelasi lebih kuat dengan komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB) dibandingkan *transactional contracts*.

Pelanggaran *psychological contract* ketika karyawan mempersepsikan bahwa organisasi gagal memenuhi kewajiban yang telah dijanjikan atau dipahami memiliki konsekuensi yang sangat serius. Robinson dan Morrison (2000) menemukan bahwa pelanggaran *psychological contract* berhubungan signifikan dengan: penurunan *organizational citizenship behavior*, peningkatan niat untuk keluar (*turnover intention*), penurunan kepercayaan terhadap organisasi, dan penurunan kinerja aktual. Morrison dan Robinson (1997) membedakan antara *breach* (kognisi bahwa organisasi gagal memenuhi kewajiban) dan *violation* (respons emosional yang lebih intens terhadap *breach*, mencakup perasaan dikhianati, ditipu, dan kecewa).

3. *Psychological Contract* di Era Digital

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *psychological contract* semakin kompleks dan berubah karakter di era digital. Griep dan Cooper (2019) menemukan bahwa digitalisasi mengubah sifat *psychological contract* dalam beberapa cara penting: teknologi yang memungkinkan kerja di mana saja dan kapan saja (*work-from-anywhere*) menciptakan ekspektasi baru tentang ketersediaan dan responsivitas yang, jika tidak dikelola dengan baik, dapat mengarah pada pelanggaran *psychological contract* dan *burnout*.

Bankins (2015) mengembangkan konsep "*i-deals*" (*idiosyncratic deals*) perjanjian kerja yang dipersonalisasi yang dinegosiasikan antara individu karyawan dan organisasi sebagai bentuk baru *psychological contract* yang semakin relevan di era di mana karyawan memiliki *bargaining power* yang lebih besar dan preferensi yang sangat bervariasi. *I-deals* dapat mencakup: jadwal kerja yang fleksibel, tugas yang

disesuaikan dengan minat dan kekuatan, lokasi kerja yang beragam, atau pengaturan kompensasi yang dipersonalisasi.

Lebih lanjut, perkembangan *gig economy* dan *platform-based work* menciptakan tantangan baru bagi *psychological contract*. Duggan et al. (2020) menemukan bahwa *gig workers* sering mengembangkan *psychological contracts* dengan platform digital (bukan dengan perusahaan tertentu), yang lebih bersifat transaksional dan kurang stabil. Ini memiliki implikasi signifikan bagi organisasi yang semakin bergantung pada *contingent workers* dan *freelancers*: investasi dalam *relational psychological contract* dengan pekerja non-permanen mungkin menjadi sumber diferensiasi yang semakin penting.

4. AMO *Theory* sebagai Pengembangan *Behavioral Perspective*

Pengembangan penting dari *Behavioral Perspective* adalah *AMO Theory* (*Ability-Motivation-Opportunity*) yang dikemukakan oleh Appelbaum et al. (2000) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Boxall dan Purcell (2016). Teori ini berargumen bahwa kinerja individual dan organisasional merupakan fungsi dari tiga komponen:

a. Ability (A): kompetensi dan keterampilan yang dimiliki karyawan untuk menjalankan tugasnya secara efektif. Praktik HR yang mendukung *ability* mencakup: rekrutmen yang selektif, pelatihan dan pengembangan yang komprehensif, dan program *mentoring*.
b. Motivation (M): kemauan karyawan untuk mengerahkan upaya yang diperlukan. Praktik HR yang mendukung *motivation* mencakup: sistem kompensasi yang adil dan kompetitif, *recognition program*, kepemimpinan yang inspiratif, dan desain pekerjaan yang memberikan *autonomy* dan *meaning*.
c. Opportunity (O): kesempatan untuk berkontribusi yang diberikan oleh struktur dan desain kerja. Praktik HR yang mendukung *opportunity* mencakup: desain tim yang kolaboratif, sistem pemberdayaan karyawan, saluran komunikasi yang terbuka, dan *employee voice mechanisms*.

Jiang et al. (2012) dalam *meta-analysis* komprehensif mereka menemukan dukungan empiris yang kuat untuk *AMO Theory*, menunjukkan bahwa ketiga komponen berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasional, dengan *ability-enhancing practices* memiliki pengaruh terkuat terhadap *voluntary turnover*, *motivation-enhancing*

practices terhadap kinerja operasional, dan *opportunity-enhancing practices* terhadap *financial performance*.

Tabel 2.5 AMO *Theory* Komponen, Praktik HR, dan Indikator Kinerja

Komponen AMO	Definisi	Praktik HR yang Relevan	Indikator Kinerja yang Dipengaruhi
Ability **(Kemampuan)**	KSA untuk menjalankan pekerjaan secara efektif	Seleksi berbasis kompetensi; pelatihan teknis dan *soft skills; learning management system; coaching*	*Job performance; task completion rate; quality of output; innovation rate*
Motivation **(Motivasi)**	Kemauan untuk mengerahkan upaya optimal	*Pay-for-performance; recognition; meaningful work design; goal clarity; leadership quality*	*Discretionary effort; OCB; engagement scores; voluntary turnover rate*
Opportunity **(Kesempatan)**	Ruang untuk berkontribusi secara bermakna	*Employee empowerment; participative decision-making; cross-functional teams; voice mechanisms*	*Organizational innovation; knowledge sharing; team effectiveness; financial performance*

Sumber: Diolah dari Appelbaum *et al*. (2000), Boxall & Purcell (2016), dan Jiang *et al*. (2012)

F. *Organizational Learning Theory*

1. Pengertian dan Perkembangan *Organizational Learning*

Organizational Learning Theory (OLT) memberikan kerangka yang sangat relevan bagi MSDM strategis, terutama dalam memahami bagaimana organisasi dapat mengembangkan kapabilitas yang berkelanjutan melalui akuisisi, distribusi, interpretasi, dan penyimpanan pengetahuan. Argyris dan Schön (1978) meletakkan fondasi konseptual *organizational learning* melalui distingsi antara *single-loop learning* dan *double-loop learning* yang telah menjadi salah satu konsep paling berpengaruh dalam literatur manajemen.

Single-loop learning terjadi ketika organisasi merespons kesalahan dan masalah dengan mengubah strategi atau tindakan tanpa mempertanyakan asumsi-asumsi mendasar yang memandu tindakan tersebut. *Double-loop learning*, sebaliknya, terjadi ketika organisasi tidak hanya mengubah tindakan tetapi juga mempertanyakan dan merevisi asumsi, nilai, dan norma yang mendasari tindakan tersebut. Argyris dan Schön (1978) berargumen bahwa organisasi yang efektif membutuhkan keduanya, tetapi bahwa *double-loop learning* jauh lebih sulit karena memerlukan kemauan untuk menantang *status quo* dan menghadapi ketidaknyamanan yang menyertai perubahan asumsi.

Peter Senge (1990) dalam *The Fifth Discipline* mengembangkan konsep *learning organization* yang sangat berpengaruh. Ia berargumen bahwa untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang semakin kompleks, organisasi harus mengembangkan lima disiplin yang saling terkait: (1) *Personal Mastery* komitmen individu terhadap pembelajaran dan pertumbuhan personal; (2) *Mental Models* kemampuan untuk menguji dan merefleksikan asumsi-asumsi tersembunyi; (3) *Shared Vision* membangun komitmen bersama terhadap tujuan yang lebih tinggi; (4) *Team Learning* pengembangan kemampuan tim untuk belajar dan berdialog secara kolektif; dan (5) *Systems Thinking* kemampuan untuk melihat dan bekerja dengan kekuatan dan pola yang lebih luas.

2. *Knowledge Management* dan MSDM

Nonaka dan Takeuchi (1995) memberikan kontribusi yang sangat fundamental melalui karya mereka *The Knowledge-Creating Company*. Mereka mengembangkan model *SECI* (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*) yang mendeskripsikan bagaimana

pengetahuan diciptakan melalui konversi antara pengetahuan *tacit* dan eksplisit. Model ini memiliki implikasi mendalam bagi desain sistem HR:

a. *Socialization* (*tacit* ke *tacit*): transfer pengetahuan *tacit* melalui pengalaman bersama, observasi, dan imitasi. Praktik HR yang mendukung: *apprenticeship*, *mentoring*, *job shadowing*, dan *communities of practice*.
b. *Externalization* (*tacit* ke eksplisit): artikulasi pengetahuan *tacit* ke dalam bentuk yang dapat dikodifikasi. Praktik HR yang mendukung: *after-action reviews*, *knowledge documentation protocols*, *storytelling workshops*, dan *expert interviews*.
c. *Combination* (eksplisit ke eksplisit): penggabungan pengetahuan eksplisit yang berbeda untuk menciptakan pengetahuan baru. Praktik HR yang mendukung: *cross-functional project teams*, *knowledge management systems*, dan *organizational databases*.
d. *Internalization* (eksplisit ke *tacit*): penyerapan pengetahuan eksplisit menjadi *tacit* melalui praktik. Praktik HR yang mendukung: *on-the-job training*, *simulations*, *action learning*, dan *structured reflection*.

Tabel 2.6 Model SECI Nonaka-Takeuchi dan Implikasi Praktik HR

Proses SECI	Konversi Pengetahuan	Konteks Pendukung (Ba)	Praktik HR yang Relevan	Contoh Aplikasi
Socialization	Tacit → Tacit	*Originating Ba* (pengalaman bersama)	*Mentoring, job shadowing, apprenticeship, CoP*	Program *buddy* untuk *new hire*; rotasi jabatan lintas unit
Externalization	Tacit → Eksplisit	*Dialoguing Ba* (refleksi kolektif)	*After-action review; knowledge harvesting; storytelling*	*Exit interview* untuk *capture tacit knowledge* karyawan senior

Proses SECI	Konversi Pengetahuan	Konteks Pendukung (Ba)	Praktik HR yang Relevan	Contoh Aplikasi
Combination	Eksplisit → Eksplisit	*Systemizing Ba* (*virtual/cyber*)	*Knowledge management system; database; wiki internal*	*Corporate university; Learning Management System* (LMS)
Internalization	Eksplisit → Tacit	*Exercising Ba* (praktik lapangan)	OJT; *action learning; simulation; structured reflection*	*Business simulation; case study; field assignment*

Sumber: Diolah dari Nonaka & Takeuchi (1995) dan Nonaka, Toyama & Konno (2000)

3. *Absorptive Capacity* dan MSDM

Cohen dan Levinthal (1990) mengembangkan konsep *absorptive capacity* kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi nilai pengetahuan baru dari lingkungan eksternal, mengasimilasinya, dan mengaplikasikannya untuk tujuan komersial. Mereka berargumen bahwa *absorptive capacity* bergantung pada pengetahuan *prior* yang relevan, baik pada level individu maupun organisasional.

Zahra dan George (2002) merevisi dan mengembangkan konsep *absorptive capacity* menjadi *dynamic absorptive capacity* dengan membedakan antara *potential absorptive capacity* (kemampuan untuk mengakuisisi dan mengasimilasi pengetahuan) dan *realized absorptive capacity* (kemampuan untuk mentransformasi dan mengeksploitasi pengetahuan). Mereka berargumen bahwa *gap* antara keduanya yang mereka sebut *efficiency factor* merupakan sumber variasi kinerja yang signifikan antarorganisasi.

Implikasi bagi MSDM sangat signifikan: praktik HR yang mengembangkan karyawan dengan basis pengetahuan yang luas dan beragam, serta kemampuan untuk mengintegrasikan dan mengaplikasikan pengetahuan baru, secara langsung meningkatkan *absorptive capacity* organisasional. Program rotasi jabatan, paparan

terhadap proyek lintas industri, dan pendidikan formal yang komprehensif semuanya berkontribusi pada peningkatan *absorptive capacity* (Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2005).

4. *Learning Organization* dan Implikasi bagi HR *Practices*

Garvin, Edmondson, dan Gino (2008) dalam penelitian Harvard Business Review mereka mengoperasionalisasikan *learning organization* ke dalam tiga dimensi yang dapat diukur: (1) *supportive learning environment* lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk berpendapat, mengambil risiko, dan belajar dari kesalahan tanpa takut dihukum; (2) *concrete learning processes and practices* mekanisme formal untuk mengumpulkan, menganalisis, menyimpan, dan mendistribusikan pengetahuan; dan (3) *leadership that reinforces learning* pemimpin yang secara aktif mendorong, memodelkan, dan menghargai pembelajaran.

Edmondson (1999) mengembangkan konsep *psychological safety* yang menjadi sangat berpengaruh: perasaan aman untuk mengambil risiko interpersonal dalam tim kerja tanpa takut dihukum atau dipermalukan. Penelitiannya menunjukkan bahwa *psychological safety* merupakan prasyarat kritis bagi *team learning* yang efektif, dan bahwa tim dengan *psychological safety* yang tinggi menunjukkan kinerja yang jauh lebih baik dalam tugas-tugas yang kompleks dan inovatif.

Implikasi bagi MSDM sangat konkret. Praktik HR harus menciptakan kondisi yang mendukung *psychological safety* dan *organizational learning*: sistem manajemen kinerja yang tidak menghukum eksperimentasi yang gagal, kepemimpinan yang memodelkan kerendahan hati intelektual dan keterbukaan terhadap umpan balik, desain organisasi yang memfasilitasi kolaborasi lintas fungsi, dan mekanisme formal untuk mendistribusikan pelajaran dari keberhasilan maupun kegagalan (Edmondson & Lei, 2014).

G. *Strategic* HRM: *Contingency Theory* dan *Configurational Approach*

1. Tiga Perspektif dalam MSDM Strategis

Delery dan Doty (1996) mengidentifikasi tiga perspektif teoritis utama yang mendominasi penelitian MSDM strategis, dan kontribusi mereka dalam mengklarifikasi perbedaan antara ketiga perspektif ini

telah menjadi referensi standar dalam literatur. Ketiga perspektif tersebut adalah: *universalistic*, *contingency*, dan *configurational*.

Universalistic Perspective berargumen bahwa terdapat "*best practices*" dalam HR yang secara universal meningkatkan kinerja organisasional, terlepas dari konteks strategi, industri, atau ukuran organisasi. Pendukung utama perspektif ini termasuk Pfeffer (1994, 1998) yang mengidentifikasi tujuh praktik kerja yang menurutnya secara universal meningkatkan kinerja, dan Huselid (1995) yang menunjukkan dampak positif *HPWS* (*High Performance Work Systems*) secara lintas industri.

Contingency Perspective berargumen bahwa efektivitas praktik HR bergantung pada kesesuaiannya dengan faktor-faktor kontekstual lainnya, terutama strategi bisnis (*strategic alignment* atau "*vertical fit*"). Schuler dan Jackson (1987) adalah pendukung utama pendekatan ini. Perspektif ini lebih realistis daripada *universalistic perspective* karena mengakui bahwa apa yang bekerja dalam satu konteks mungkin tidak efektif dalam konteks yang berbeda.

Configurational Perspective berargumen bahwa yang paling penting bukan satu atau dua praktik HR spesifik, melainkan konfigurasi pola atau kombinasi dari berbagai praktik HR yang secara simultan konsisten secara internal (*horizontal fit* atau "*internal alignment*") dan selaras dengan strategi bisnis (*vertical fit* atau "*external alignment*"). Perspektif ini paling kompleks tetapi juga paling komprehensif, karena menekankan sinergi antara berbagai elemen sistem HR.

2. Konsep Fit dalam MSDM Strategis

Konsep "*fit*" adalah inti dari pemikiran *strategic* MSDM. Venkatraman (1989) mengidentifikasi enam konseptualisasi *fit* yang berbeda dalam literatur strategis, namun dalam konteks MSDM, dua tipe *fit* paling relevan adalah:

a. Vertical Fit (*Strategic Alignment*): kesesuaian antara praktik HR dengan strategi bisnis organisasi. Pemikiran dasar: sistem HR yang dirancang untuk mendukung strategi inovasi akan berbeda secara fundamental dari sistem HR yang mendukung strategi *cost leadership*. Wright dan McMahan (1992) berargumen bahwa *vertical fit* ini merupakan elemen paling esensial dari MSDM strategis.

b. Horizontal Fit (*Internal Consistency*): konsistensi internal antara berbagai praktik HR dalam satu sistem. Praktik rekrutmen, seleksi, pelatihan, evaluasi kinerja, kompensasi, dan pengembangan karier harus secara sinergis memperkuat pesan yang sama dan mendorong perilaku yang konsisten. MacDuffie (1995) menunjukkan bahwa sistem HR yang konsisten secara internal yang membentuk "*bundles*" atau kelompok praktik yang saling komplementer memberikan dampak yang jauh lebih besar terhadap produktivitas dibandingkan praktik-praktik individual yang tidak terintegrasi.

3. *High Performance Work Systems* (HPWS)

High Performance Work Systems (HPWS) merupakan pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pengelolaan tenaga kerja yang terintegrasi, sistematis, dan berorientasi pada pengembangan kualitas manusia. Konsep ini berkembang dari pemikiran bahwa keunggulan kompetitif organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi, modal, atau sumber daya fisik, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan komitmen karyawan. HPWS menekankan bahwa praktik-praktik MSDM tidak boleh berdiri sendiri, melainkan harus saling mendukung sebagai suatu sistem yang terpadu. Dalam pendekatan ini, rekrutmen selektif, pelatihan intensif, sistem kompensasi berbasis kinerja, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, evaluasi kinerja yang objektif, serta pengembangan karier dirancang secara sinergis untuk menciptakan tenaga kerja yang produktif dan inovatif.

Salah satu karakteristik utama HPWS adalah fokus pada peningkatan kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan berpartisipasi (*opportunity*) bagi karyawan. Ketiga aspek tersebut sering dijelaskan melalui kerangka *AMO Model* yang menyatakan bahwa kinerja tinggi dapat dicapai ketika organisasi mampu menyediakan karyawan yang kompeten, memberikan dorongan kerja yang kuat, dan menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan berkontribusi secara optimal. Oleh karena itu, organisasi yang menerapkan HPWS biasanya sangat memperhatikan proses seleksi pegawai agar memperoleh individu dengan kompetensi terbaik. Setelah itu, organisasi menyediakan pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan teknis maupun keterampilan interpersonal.

Selain itu, sistem penghargaan juga dirancang untuk mendorong komitmen dan loyalitas, misalnya melalui bonus berbasis kinerja, insentif tim, atau pengakuan terhadap prestasi kerja.

HPWS juga berkaitan erat dengan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Dalam sistem ini, karyawan dipandang bukan sekadar pelaksana tugas, tetapi sebagai aset strategis yang memiliki ide, kreativitas, dan potensi untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Karena itu, organisasi biasanya memberikan ruang komunikasi yang terbuka, memperkuat kerja tim, serta melibatkan pegawai dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Keterlibatan tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi sehingga karyawan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Di samping itu, HPWS sering dikaitkan dengan peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan penurunan tingkat turnover karena karyawan merasa dihargai dan memiliki peluang berkembang.

Dari perspektif organisasi, penerapan HPWS terbukti dapat memberikan berbagai manfaat strategis. Banyak penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan sistem kerja berkinerja tinggi cenderung memiliki produktivitas lebih tinggi, kualitas layanan yang lebih baik, tingkat inovasi yang lebih kuat, serta kinerja finansial yang lebih stabil dibandingkan organisasi yang menggunakan praktik MSDM tradisional. Namun demikian, implementasi HPWS juga menghadapi tantangan, terutama terkait biaya investasi pelatihan, perubahan budaya organisasi, serta kebutuhan kepemimpinan yang mampu mendukung partisipasi dan pemberdayaan karyawan. Jika tidak diterapkan secara konsisten, HPWS dapat menimbulkan tekanan kerja yang tinggi karena tuntutan kinerja yang terus meningkat. Oleh sebab itu, keberhasilan HPWS sangat bergantung pada keseimbangan antara pencapaian target organisasi dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Dengan penerapan yang tepat, HPWS dapat menjadi fondasi penting dalam menciptakan organisasi yang adaptif, kompetitif, dan berkelanjutan di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Meskipun dukungan empiris untuk HPWS cukup kuat, kritik akademis juga telah berkembang. Godard (2004) mengidentifikasi apa yang disebutnya "*dark side*" dari HPWS: sementara sistem ini dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja finansial, dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan lebih ambigu. Praktik HPWS yang intensif

dapat meningkatkan beban kerja, tuntutan emosional, dan tekanan untuk mencapai target yang tinggi, yang berpotensi mengarah pada burnout dan stres kerja yang tinggi.

Kroon, Van De Voorde dan Van Veldhoven (2009) menemukan bahwa efek HPWS terhadap kinerja dimediasi oleh apa yang mereka sebut "HR *strength*" derajat di mana karyawan benar-benar merasakan dan menginterpretasikan pesan yang dikirim oleh sistem HR secara konsisten. Ini menunjukkan bahwa implementasi HPWS yang efektif membutuhkan tidak hanya desain sistem yang tepat, tetapi juga komunikasi yang konsisten, kepemimpinan yang memodelkan nilai-nilai yang diusung sistem, dan kepercayaan yang terbangun seiring waktu.

H. Menuju Kerangka MSDM Strategis yang Integratif

1. Komplementaritas antar Teori

Enam kerangka teoretis yang telah dibahas dalam bab ini *Resource-Based View* (RBV), *Dynamic Capability Theory*, *Human/Intellectual Capital Theory*, *Institutional Theory*, *Behavioral Perspective*, *Organizational Learning Theory*, dan *SHRM Contingency Theory* bukan merupakan perspektif yang saling eksklusif atau kompetitif. Sebaliknya, mereka memberikan lensa analitis yang saling komplementer, yang masing-masing menerangi aspek-aspek berbeda dari kompleksitas MSDM strategis.

RBV dan *Dynamic Capability Theory* berfungsi sebagai *supply-side theories* yang menjelaskan bagaimana organisasi menciptakan dan mempertahankan sumber daya dan kapabilitas yang bernilai. *Behavioral Perspective* berfungsi sebagai *demand-side theory* yang menjelaskan jenis-jenis perilaku apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis tertentu. *Human Capital* dan *Intellectual Capital Theory* memberikan kerangka pengukuran dan valuasi untuk aset-aset tak berwujud yang dikelola HR. *Institutional Theory* memberikan konteks sosial dan normatif yang menjelaskan batasan-batasan pilihan HR yang tersedia. *Organizational Learning Theory* menjelaskan mekanisme melalui mana pengetahuan dan kapabilitas dikembangkan, disebarkan, dan diinstitusionalisasikan. *SHRM Contingency Theory* mengintegrasikan semua perspektif ini ke dalam desain sistem HR yang kohesif (Wright & McMahan, 1992; Boxall & Purcell, 2016).

2. Model Integratif MSDM Strategis

Berdasarkan sintesis enam kerangka teoretis yang telah dibahas, dapat dikembangkan sebuah model integratif MSDM strategis yang menggambarkan hubungan sistemik antara berbagai elemen. Model ini mencakup tiga level analisis yang saling berinteraksi:

a. Level Makro Konteks Institusional: Pada level ini, *Institutional Theory* memberikan kerangka untuk memahami tekanan-tekanan dari lingkungan eksternal yang membentuk batas-batas pilihan HR yang tersedia. Regulasi pemerintah, norma industri, ekspektasi pemangku kepentingan, dan tren sosial semuanya menciptakan konteks institusional yang harus direspons secara cerdas oleh fungsi HR. *Organizational culture* dan nilai-nilai perusahaan yang terbentuk dari interaksi historis dengan lingkungan institusional juga berada di level ini.
b. Level Meso Desain Sistem HR: Pada level ini, *SHRM Contingency Theory* memberikan panduan untuk merancang sistem HR yang secara simultan konsisten secara internal (*horizontal fit*) dan selaras dengan strategi bisnis (*vertical fit*). RBV dan *Dynamic Capability Theory* memandu prioritisasi investasi HR pada kapabilitas yang bersifat *VRIN* dan mendukung adaptasi dinamis. *Behavioral Perspective* mengarahkan desain spesifik berbagai praktik HR untuk mendorong perilaku yang selaras dengan strategi.
c. Level Mikro Individu dan Tim: Pada level ini, *Human Capital* dan *Intellectual Capital Theory* memberikan kerangka untuk memahami dan mengembangkan kapabilitas individual dan kolektif. *Psychological Contract Theory* menjelaskan dinamika pertukaran antara individu dan organisasi. *Organizational Learning Theory* menjelaskan bagaimana pengetahuan berkembang melalui interaksi individual dan kolektif. *AMO Theory* mengidentifikasi prasyarat untuk kinerja individual yang optimal.

3. Implikasi Praktis untuk Para Profesional HR

Sintesis teoretis yang telah dibangun memiliki beberapa implikasi praktis yang signifikan bagi para profesional HR yang ingin mengimplementasikan MSDM strategis yang efektif: Pertama, berpikir secara sistemik. Para profesional HR harus melampaui perspektif *siloed* tentang fungsi HR individual (rekrutmen, pelatihan, kompensasi) dan mengadopsi perspektif sistem yang memahami bagaimana berbagai

elemen HR berinteraksi secara sinergis. *Configurational perspective* mengajarkan bahwa nilai dari sistem HR secara keseluruhan jauh melampaui jumlah nilai dari masing-masing praktik individual.

Kedua, mengelola paradox. MSDM efektif sering kali melibatkan pengelolaan paradoks yang tampaknya bertentangan: antara standarisasi dan fleksibilitas, antara kontrol dan otonomi, antara efisiensi jangka pendek dan pengembangan kapabilitas jangka panjang. *Dynamic Capability Theory* dan *Organizational Learning Theory* memberikan panduan tentang bagaimana mengelola ketegangan-ketegangan ini secara produktif. Ketiga, berbasis bukti dan konteks. *Institutional Theory* mengingatkan kita bahwa banyak praktik HR yang diadopsi karena tekanan *isomorphic* daripada bukti empiris tentang efektivitasnya. Para profesional HR harus mengembangkan kemampuan *critical evaluation* terhadap "*best practices*" yang dipromosikan oleh konsultan dan media, serta mengevaluasi apakah dan bagaimana praktik tersebut perlu dikontekstualisasikan sebelum diadopsi.

Keempat, berinvestasi dalam pengukuran. *Intellectual Capital Theory* dan *Human Capital Theory* menunjukkan pentingnya pengembangan metrik HR yang lebih *sophisticated* untuk mengukur dan mengkomunikasikan nilai investasi HR. *HR analytics* penggunaan data dan analitik untuk mendukung keputusan HR berbasis bukti menjadi kompetensi yang semakin kritis bagi fungsi HR yang ingin membangun kredibilitas strategis (Boudreau & Ramstad, 2007). Kelima, membangun kapabilitas adaptif. Dalam konteks lingkungan *VUCA* (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) yang semakin intensif, *Dynamic Capability Theory* dan *Organizational Learning Theory* menekankan pentingnya membangun kapabilitas adaptif kemampuan untuk belajar, bereksperimen, dan mengonfigurasi ulang sumber daya secara cepat. Ini membutuhkan investasi HR yang tidak hanya berfokus pada kompetensi teknis saat ini, tetapi juga pada *learning agility*, kreativitas, dan resiliensi yang memungkinkan adaptasi dalam menghadapi ketidakpastian.

I. Relevansi Landasan Teori MSDM di Era Revolusi Industri 4.0 dan Kecerdasan Buatan

1. Tantangan Revolusi Industri 4.0 bagi MSDM

Revolusi industri 4.0 membawa perubahan besar dalam dunia kerja dan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Perkembangan

teknologi seperti *artificial intelligence* (AI), *big data*, *Internet of Things* (IoT), otomatisasi, dan komputasi awan telah mengubah cara organisasi beroperasi, berkomunikasi, serta mengelola tenaga kerja. Dalam kondisi ini, MSDM tidak lagi hanya berfokus pada administrasi kepegawaian, tetapi juga dituntut menjadi mitra strategis yang mampu membantu organisasi beradaptasi dengan transformasi digital. Perubahan tersebut menghadirkan berbagai tantangan yang kompleks karena organisasi harus menyesuaikan sistem kerja, kompetensi tenaga kerja, dan budaya organisasi agar tetap relevan di era digital.

Salah satu tantangan utama revolusi industri 4.0 bagi MSDM adalah perubahan kebutuhan kompetensi tenaga kerja. Banyak pekerjaan rutin mulai digantikan oleh sistem otomatisasi dan teknologi cerdas sehingga organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki keterampilan digital, kemampuan analitis, kreativitas, serta kemampuan memecahkan masalah yang kompleks. Kondisi ini memaksa MSDM untuk melakukan *reskilling* dan *upskilling* secara berkelanjutan agar tenaga kerja mampu mengikuti perkembangan teknologi. Organisasi tidak cukup hanya merekrut pegawai yang kompeten, tetapi juga harus menciptakan sistem pelatihan yang fleksibel dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan industri. Jika organisasi gagal menyiapkan kompetensi baru, maka risiko kesenjangan keterampilan (*skill gap*) akan semakin besar.

Selain itu, revolusi industri 4.0 juga mengubah pola hubungan kerja dan struktur organisasi. Munculnya sistem kerja digital memungkinkan penerapan kerja jarak jauh (*remote working*), kerja fleksibel, dan kolaborasi virtual lintas wilayah maupun negara. Hal ini menjadi tantangan bagi MSDM dalam menjaga koordinasi, komunikasi, disiplin kerja, dan keterlibatan karyawan. Organisasi harus mampu menciptakan budaya kerja digital yang tetap mendukung produktivitas dan kerja sama tim meskipun interaksi tatap muka semakin berkurang. Dalam situasi ini, kemampuan kepemimpinan digital menjadi sangat penting karena pemimpin harus mampu mengelola tim secara virtual, membangun kepercayaan, serta menjaga motivasi kerja karyawan.

Tantangan lain yang dihadapi MSDM adalah meningkatnya kebutuhan akan pengelolaan data dan teknologi informasi dalam proses pengambilan keputusan. Saat ini, banyak organisasi menggunakan *Human Resource Analytics* untuk menganalisis produktivitas, kinerja, perilaku kerja, hingga prediksi turnover karyawan. Penggunaan data

yang besar memberikan peluang bagi MSDM untuk membuat keputusan yang lebih akurat dan strategis. Namun, di sisi lain, hal ini juga menimbulkan tantangan terkait keamanan data, privasi karyawan, dan etika penggunaan teknologi. MSDM harus memastikan bahwa data karyawan dikelola secara aman dan tidak disalahgunakan agar tetap menjaga kepercayaan tenaga kerja terhadap organisasi.

Revolusi industri 4.0 juga meningkatkan persaingan global dalam perekrutan dan pengelolaan talenta. Organisasi kini bersaing tidak hanya di tingkat lokal, tetapi juga internasional dalam mendapatkan tenaga kerja terbaik. Oleh karena itu, MSDM dituntut mampu membangun *employer branding* yang kuat, menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, serta menawarkan peluang pengembangan karier yang menarik agar dapat mempertahankan talenta unggul. Generasi tenaga kerja baru juga memiliki karakteristik berbeda, seperti lebih menghargai fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, serta makna dalam pekerjaan. Kondisi ini menuntut MSDM untuk lebih adaptif dalam merancang kebijakan kerja yang sesuai dengan kebutuhan generasi digital.

Dengan demikian, revolusi industri 4.0 membawa tantangan besar sekaligus peluang bagi MSDM. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi, mengembangkan kompetensi digital, serta membangun budaya kerja yang inovatif akan lebih siap menghadapi persaingan global. Sebaliknya, organisasi yang lambat bertransformasi berisiko tertinggal dalam dinamika bisnis modern yang semakin cepat dan kompetitif.

2. Implikasi AI Generatif bagi Teori MSDM

Perkembangan *Generative Artificial Intelligence* (AI generatif) membawa implikasi besar terhadap teori dan praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM). Teknologi ini tidak hanya mengubah cara organisasi bekerja, tetapi juga memengaruhi asumsi dasar dalam berbagai teori MSDM yang selama ini menempatkan manusia sebagai pusat utama penciptaan pengetahuan, pengambilan keputusan, dan inovasi. AI generatif mampu menghasilkan teks, gambar, analisis data, bahkan rekomendasi strategis secara cepat dan otomatis. Kehadiran teknologi ini mendorong organisasi untuk meninjau kembali konsep kompetensi kerja, struktur pekerjaan, pola kepemimpinan, serta hubungan antara manusia dan teknologi dalam lingkungan kerja modern.

Salah satu implikasi utama AI generatif bagi teori MSDM adalah perubahan konsep mengenai kompetensi dan nilai tenaga kerja. Dalam teori *Human Capital*, sumber daya manusia dipandang sebagai aset utama organisasi karena memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang sulit ditiru. Namun, AI generatif kini mampu melakukan sebagian pekerjaan kognitif yang sebelumnya hanya dapat dilakukan manusia, seperti menulis laporan, membuat desain, menyusun strategi komunikasi, hingga menganalisis data. Akibatnya, organisasi tidak lagi hanya membutuhkan keterampilan teknis dasar, tetapi lebih menekankan kemampuan berpikir kritis, kreativitas, kecerdasan emosional, kemampuan kolaborasi, dan pengambilan keputusan etis. Dengan kata lain, nilai tenaga kerja manusia bergeser dari sekadar kemampuan operasional menuju kemampuan yang bersifat kompleks dan sulit digantikan teknologi.

AI generatif juga memberikan implikasi terhadap teori desain pekerjaan (*job design theory*). Banyak pekerjaan administratif dan rutin berpotensi mengalami otomatisasi sehingga struktur pekerjaan menjadi lebih fleksibel dan berbasis teknologi. Dalam konteks ini, MSDM harus mendesain ulang pekerjaan agar manusia dan AI dapat bekerja secara kolaboratif. Karyawan tidak hanya menjadi pelaksana tugas, tetapi juga pengawas, evaluator, dan pengambil keputusan atas hasil yang dihasilkan AI. Hal ini menciptakan konsep baru tentang *human-AI collaboration*, yaitu hubungan kerja yang mengintegrasikan kemampuan manusia dengan kecerdasan buatan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi.

Dari perspektif teori motivasi, AI generatif juga memunculkan tantangan baru. Otomatisasi yang tinggi dapat menimbulkan kecemasan kerja (*job insecurity*) karena sebagian tenaga kerja merasa pekerjaannya terancam digantikan teknologi. Kondisi ini dapat memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Oleh karena itu, teori motivasi modern perlu mempertimbangkan faktor psikologis terkait transformasi digital, seperti kebutuhan akan rasa aman, peluang pengembangan kompetensi baru, dan makna pekerjaan di tengah dominasi teknologi. Organisasi dituntut untuk menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan agar karyawan merasa mampu beradaptasi dengan perubahan.

Implikasi lainnya terlihat pada teori kepemimpinan dan pengambilan keputusan. AI generatif memungkinkan pengambilan

keputusan berbasis data secara lebih cepat dan akurat, sehingga peran pemimpin berubah dari sekadar pemberi instruksi menjadi fasilitator, pengarah strategi, dan pengelola perubahan. Pemimpin masa depan perlu memiliki literasi digital dan kemampuan memahami penggunaan AI secara etis. Selain itu, muncul pula tantangan etika dalam MSDM, seperti bias algoritma, privasi data karyawan, transparansi keputusan otomatis, dan tanggung jawab terhadap kesalahan AI. Hal ini menunjukkan bahwa teori MSDM modern tidak lagi hanya membahas hubungan manusia dalam organisasi, tetapi juga hubungan antara manusia, teknologi, dan nilai-nilai etika kerja.

Dengan demikian, AI generatif membawa transformasi mendasar terhadap teori MSDM. Teknologi ini mendorong perubahan dalam konsep kompetensi, desain pekerjaan, motivasi, kepemimpinan, serta hubungan kerja dalam organisasi. MSDM di era AI tidak cukup hanya mengelola tenaga kerja manusia, tetapi juga harus mampu mengintegrasikan teknologi secara strategis dan etis agar organisasi tetap kompetitif sekaligus menjaga kesejahteraan karyawan.

3. Kompetensi SDM Kritis di Era AI

Perkembangan kecerdasan buatan atau *Artificial Intelligence* (AI) telah mengubah kebutuhan kompetensi sumber daya manusia (SDM) di berbagai sektor organisasi. Di era AI, keberhasilan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh kepemilikan teknologi canggih, tetapi juga oleh kemampuan tenaga kerja dalam beradaptasi, bekerja sama dengan teknologi, dan menciptakan nilai tambah yang tidak dapat digantikan mesin. Banyak pekerjaan rutin dan administratif mulai diotomatisasi sehingga organisasi membutuhkan SDM yang memiliki kompetensi lebih kompleks, fleksibel, dan berbasis pengetahuan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi menjadi faktor penting agar tenaga kerja tetap relevan dan mampu bersaing dalam lingkungan kerja digital yang terus berubah.

Salah satu kompetensi paling penting di era AI adalah literasi digital dan pemahaman teknologi. Karyawan tidak harus selalu menjadi programmer atau ahli teknologi, tetapi mereka perlu memahami cara kerja sistem digital, penggunaan perangkat berbasis AI, keamanan data, serta pemanfaatan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari. Literasi digital membantu tenaga kerja beradaptasi dengan transformasi organisasi yang semakin mengandalkan otomatisasi, analisis data, dan komunikasi

digital. Tanpa kemampuan ini, karyawan akan kesulitan mengikuti perubahan sistem kerja modern dan berisiko tertinggal dalam persaingan tenaga kerja.

Selain kemampuan teknologi, kompetensi berpikir kritis dan pemecahan masalah menjadi semakin penting. AI mampu mengolah data dan menghasilkan rekomendasi secara cepat, tetapi manusia tetap dibutuhkan untuk menafsirkan informasi, mempertimbangkan konteks sosial dan etika, serta mengambil keputusan strategis. Kemampuan berpikir kritis memungkinkan karyawan mengevaluasi hasil kerja AI secara rasional dan menghindari ketergantungan penuh pada sistem otomatis. Dalam situasi kompleks dan tidak pasti, manusia tetap memiliki keunggulan dalam memahami nuansa masalah, mempertimbangkan dampak jangka panjang, serta membuat keputusan berdasarkan nilai dan pengalaman.

Kompetensi kreativitas dan inovasi juga menjadi faktor utama di era AI. Teknologi dapat menghasilkan berbagai alternatif solusi, tetapi kreativitas manusia tetap diperlukan untuk menciptakan ide baru, inovasi bisnis, dan pendekatan yang unik. Organisasi masa depan membutuhkan SDM yang mampu berpikir kreatif, mengembangkan produk atau layanan baru, serta menemukan peluang di tengah perubahan teknologi yang cepat. Kreativitas menjadi keunggulan manusia yang sulit digantikan AI karena melibatkan imajinasi, intuisi, dan kemampuan memahami kebutuhan manusia secara mendalam.

Di samping itu, kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) menjadi kompetensi yang sangat penting. Era AI justru meningkatkan nilai kemampuan interpersonal seperti empati, komunikasi, kerja sama tim, dan kepemimpinan. Meskipun AI mampu berinteraksi melalui sistem otomatis, teknologi belum dapat sepenuhnya memahami emosi, membangun hubungan sosial yang mendalam, atau memberikan dukungan psikologis seperti manusia. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan tenaga kerja yang mampu membangun kolaborasi, menyelesaikan konflik, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Kompetensi ini sangat penting terutama dalam pekerjaan yang berkaitan dengan pelayanan, pendidikan, kesehatan, dan kepemimpinan organisasi.

Kompetensi lain yang tidak kalah penting adalah kemampuan belajar berkelanjutan (*lifelong learning*) dan adaptabilitas. Perkembangan AI berlangsung sangat cepat sehingga keterampilan yang

relevan hari ini dapat berubah dalam beberapa tahun ke depan. SDM yang mampu belajar secara mandiri, terbuka terhadap perubahan, dan cepat beradaptasi akan lebih mampu bertahan dalam dinamika dunia kerja modern. Organisasi juga dituntut menciptakan budaya pembelajaran agar tenaga kerja terus meningkatkan kompetensi sesuai perkembangan teknologi dan kebutuhan industri.

Dengan demikian, era AI menuntut perubahan besar dalam kompetensi SDM. Organisasi tidak lagi hanya membutuhkan tenaga kerja yang mampu menjalankan tugas rutin, tetapi juga individu yang memiliki literasi digital, kemampuan berpikir kritis, kreativitas, kecerdasan emosional, serta kemampuan belajar berkelanjutan. Kombinasi antara kompetensi teknologi dan kemampuan manusiawi menjadi kunci utama agar SDM tetap relevan, produktif, dan mampu memberikan kontribusi strategis di tengah transformasi digital yang semakin maju.

4. *Algoritmic* HRM: Peluang dan Risiko

Algorithmic Human Resource Management (*Algorithmic HRM*) merupakan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang menggunakan algoritma, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), *machine learning*, dan analisis data untuk membantu proses pengambilan keputusan dalam MSDM. Dalam sistem ini, teknologi digunakan untuk mendukung berbagai fungsi HR, seperti rekrutmen, seleksi karyawan, penilaian kinerja, pengelolaan produktivitas, prediksi turnover, hingga perencanaan karier. Perkembangan teknologi digital dan ketersediaan *big data* membuat organisasi semakin tertarik menerapkan *Algorithmic HRM* karena dianggap mampu meningkatkan efisiensi, kecepatan, dan akurasi dalam pengelolaan tenaga kerja. Namun, di balik berbagai peluang tersebut, terdapat pula sejumlah risiko yang dapat memengaruhi keadilan, privasi, dan hubungan kerja dalam organisasi.

Salah satu peluang utama *Algorithmic HRM* adalah meningkatnya efisiensi proses MSDM. Dalam rekrutmen misalnya, algoritma mampu menyaring ribuan lamaran kerja dalam waktu singkat berdasarkan kriteria tertentu seperti pengalaman, pendidikan, keterampilan, atau kecocokan kompetensi. Proses yang sebelumnya memerlukan banyak waktu dan tenaga manusia dapat dilakukan secara otomatis dengan tingkat kecepatan yang jauh lebih tinggi. Selain itu,

penggunaan analisis data memungkinkan organisasi membuat keputusan yang lebih objektif dan berbasis bukti (*data-driven decision making*). Organisasi dapat memanfaatkan data karyawan untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja, mengidentifikasi potensi kinerja tinggi, serta mendeteksi risiko turnover sebelum masalah terjadi.

Peluang lainnya adalah peningkatan pengalaman kerja dan personalisasi pengelolaan SDM. Teknologi algoritmik dapat membantu organisasi memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan individu, merekomendasikan jalur karier, serta menyesuaikan sistem penghargaan berdasarkan performa dan preferensi karyawan. Dalam konteks kerja digital, *Algorithmic HRM* juga membantu organisasi memantau produktivitas kerja secara real time dan meningkatkan koordinasi dalam sistem kerja jarak jauh. Hal ini membuat proses MSDM menjadi lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi.

Meskipun demikian, penerapan *Algorithmic HRM* juga menghadirkan berbagai risiko yang serius. Salah satu risiko terbesar adalah bias algoritma (*algorithmic bias*). Algoritma bekerja berdasarkan data yang digunakan untuk melatih sistem. Jika data tersebut mengandung bias gender, usia, ras, atau latar belakang tertentu, maka hasil keputusan algoritma juga dapat bersifat diskriminatif. Misalnya, sistem rekrutmen otomatis dapat secara tidak sadar lebih memilih kandidat dari kelompok tertentu karena pola data masa lalu yang bias. Kondisi ini dapat memperkuat ketidakadilan dalam proses ketenagakerjaan dan menimbulkan masalah etika maupun hukum bagi organisasi.

Risiko lain berkaitan dengan privasi dan pengawasan karyawan. Dalam *Algorithmic HRM*, organisasi sering mengumpulkan data dalam jumlah besar mengenai perilaku, produktivitas, komunikasi, bahkan aktivitas digital karyawan. Penggunaan teknologi pemantauan yang berlebihan dapat menimbulkan rasa tidak nyaman dan menurunkan kepercayaan tenaga kerja terhadap organisasi. Karyawan mungkin merasa terus diawasi sehingga meningkatkan tekanan psikologis dan mengurangi kebebasan kerja. Selain itu, keamanan data menjadi isu penting karena kebocoran informasi karyawan dapat berdampak pada pelanggaran privasi dan reputasi organisasi.

Penerapan *Algorithmic HRM* juga berpotensi mengurangi aspek manusiawi dalam pengelolaan SDM. Keputusan yang terlalu bergantung

pada algoritma dapat mengabaikan konteks sosial, kondisi emosional, atau faktor-faktor nonteknis yang sebenarnya penting dalam hubungan kerja. Padahal, MSDM tidak hanya berkaitan dengan efisiensi, tetapi juga menyangkut empati, komunikasi, motivasi, dan kesejahteraan manusia. Oleh karena itu, penggunaan teknologi dalam MSDM perlu diimbangi dengan pengawasan manusia (*human oversight*) agar keputusan tetap mempertimbangkan nilai etika dan keadilan.

Dengan demikian, *Algorithmic HRM* menawarkan peluang besar dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan SDM melalui pemanfaatan teknologi dan data. Namun, implementasinya juga membawa risiko terkait bias algoritma, privasi, pengawasan berlebihan, dan hilangnya aspek manusiawi dalam organisasi. Oleh sebab itu, organisasi perlu menerapkan prinsip transparansi, etika, dan keseimbangan antara teknologi dan peran manusia agar penggunaan *Algorithmic HRM* dapat memberikan manfaat optimal tanpa mengorbankan nilai kemanusiaan dalam dunia kerja.

J. Refleksi Kritis: Batas-Batas Teori dan Agenda Penelitian

1. Batas-Batas Teori MSDM Strategis

Meskipun teori-teori yang telah dibahas memberikan fondasi konseptual yang kuat bagi MSDM strategis, penting untuk secara kritis mengakui batas-batas dan keterbatasan masing-masing. Boswell (2006) berargumen bahwa tantangan terbesar dalam penelitian MSDM strategis adalah apa yang disebutnya sebagai "*the black box problem*": kita mengetahui bahwa praktik HR berpengaruh terhadap kinerja organisasional, tetapi kita belum sepenuhnya memahami mekanisme-mekanisme spesifik melalui mana pengaruh ini bekerja.

Wall dan Wood (2005) mengemukakan kritik metodologis yang serius terhadap penelitian empiris MSDM strategis: mayoritas penelitian menggunakan *cross-sectional design* yang tidak mampu menetapkan kausalitas, mengandalkan laporan *self-report* dari satu informan yang rentan terhadap bias, dan menggunakan ukuran kinerja yang tidak sepenuhnya valid. Mereka merekomendasikan agenda penelitian yang lebih menekankan: penelitian longitudinal, penggunaan multiple informants, dan triangulasi data dari sumber-sumber yang beragam. Dari perspektif filosofi ilmu, Sandberg dan Tsoukas (2011) menantang asumsi-asumsi positivistik yang dominan dalam penelitian MSDM

strategis, berargumen bahwa pendekatan interpretivist dan praksis yang lebih berorientasi pada pemahaman praxis apa yang benar-benar dilakukan oleh praktisi HR dalam konteks aktual dapat memberikan wawasan yang lebih kaya dan relevan bagi praktik.

2. Agenda Penelitian untuk Masa Depan

Berdasarkan analisis teori-teori yang telah dibahas dan tantangan yang dihadapi, beberapa agenda penelitian prioritas dapat diidentifikasi untuk pengembangan pengetahuan MSDM strategis: Pertama, *micro-foundations of strategic* HRM: Penelitian yang lebih mendalam tentang bagaimana individu karyawan dan manajer HR secara konkret menafsirkan dan merespons sistem HR, serta bagaimana respons-respons individual tersebut secara kolektif menghasilkan *outcomes* organisasional. Ini membutuhkan penelitian kualitatif yang intensif, etnografi organisasional, dan metode penelitian berbasis proses (Foss, 2011).

Kedua, HR dalam konteks *platform economy*: Pertumbuhan pesat *gig economy* dan *platform-based work* menciptakan tantangan bagi teori MSDM yang dikembangkan dalam konteks hubungan ketenagakerjaan tradisional. Bagaimana konsep *psychological contract*, *Human Capital Investment*, dan HPWS perlu direvisi untuk merespons realitas tenaga kerja yang semakin terfragmentasi dan non-permanent?

Ketiga, *responsible* AI dalam HRM: Seiring adopsi AI dalam fungsi HR yang semakin meluas, penelitian yang sangat diperlukan adalah tentang bagaimana memastikan bahwa *algorithmic* HRM bersifat fair, transparan, dan *human-centered*. Ini mencakup penelitian tentang *detection* dan *mitigation algorithmic bias*, efek psikologis dan sosial dari *AI-mediated HR decisions* pada karyawan, dan kerangka *governance* yang efektif untuk *responsible* AI *in* HR.

Keempat, MSDM dalam konteks *sustainability* dan ESG: Tekanan yang semakin besar dari investor, regulasi, dan masyarakat terhadap *corporate sustainability* menciptakan konteks baru bagi MSDM. Bagaimana strategi HR dapat berkontribusi pada tujuan-tujuan keberlanjutan (termasuk dekarbonisasi, keberagaman dan inklusi, dan tata kelola yang baik), dan bagaimana kinerja HR terhadap tujuan ESG dapat diukur dan dilaporkan secara kredibel?

Kelima, MSDM dalam konteks VUCA yang *extreme*: Pandemi COVID-19 telah mendemonstrasi bahwa VUCA dapat menjadi jauh

lebih ekstrem dan disruptif dari yang diprediksi oleh kebanyakan teori. Penelitian tentang bagaimana organisasi dapat mengembangkan ketahanan HR (HR *resilience*) yang memungkinkan navigasi krisis global yang belum pernah terjadi sebelumnya menjadi sangat relevan bagi teori dan praktik MSDM.

Tabel 2.7 Agenda Penelitian MSDM Strategis Prioritas 2024-2030

Area Penelitian	Pertanyaan Penelitian Kunci	Metodologi yang Direkomendasikan	Urgensi
***Micro-foundations* SHRM**	Bagaimana individu menafsirkan dan merespons sistem HR? Bagaimana respons individual membentuk outcomes kolektif?	*Process research*; etnografi *organisasional; experience sampling method*	Tinggi
HR dalam *Platform Economy*	Bagaimana HPWS dan *psychological contract* berlaku untuk *gig/platform workers*?	*Longitudinal mixed-methods; platform data analytics; comparative case studies*	Sangat Tinggi
***Responsible* AI dalam HRM**	Bagaimana memastikan *algorithmic* HRM yang *fair* dan *human-centered*?	*Algorithm audit; experimental designs; stakeholder co-design research*	Sangat Tinggi
MSDM & ESG *Sustainability*	Bagaimana HR strategy berkontribusi pada corporate sustainability?	*Systems dynamics; stakeholder analysis; integrated reporting analysis*	Tinggi
HR *Resilience*	Bagaimana membangun kapabilitas HR	*Crisis simulation studies; post-crisis longitudinal*	Tinggi

Area Penelitian	Pertanyaan Penelitian Kunci	Metodologi yang Direkomendasikan	Urgensi
	untuk navigasi krisis ekstrem?	*research; scenario-based research*	
Human-AI Teaming	Kompetensi apa yang diperlukan untuk kolaborasi optimal manusia-AI?	*Experimental; simulation; longitudinal tracking of AI adoption outcomes*	Sangat Tinggi

Sumber: Diolah dari Wall & Wood (2005), Boxall & Purcell (2016), dan Raisch & Krakowski (2021)

3. Agenda Riset: *Hybrid Theory* dalam MSDM

Perubahan lingkungan kerja digital mendorong kebutuhan akan pengembangan *hybrid theory* dalam MSDM, yaitu pendekatan teoritis yang menggabungkan berbagai perspektif untuk menjelaskan fenomena organisasi modern yang semakin kompleks. Teori tunggal sering kali tidak lagi cukup untuk menjelaskan hubungan antara manusia, teknologi, data, dan strategi organisasi di era AI. Oleh karena itu, agenda riset masa depan perlu mengarah pada integrasi lintas disiplin dan lintas teori.

Salah satu agenda penting adalah pengembangan model hibrida antara teori MSDM strategis, teori teknologi, dan teori perilaku organisasi. Misalnya, integrasi antara RBV, *Dynamic Capability*, *Institutional Theory*, dan teori AI dapat digunakan untuk memahami bagaimana organisasi mengelola transformasi digital secara strategis sekaligus mempertimbangkan tekanan lingkungan eksternal dan perubahan perilaku kerja.

Agenda riset lain berkaitan dengan integrasi perspektif psikologi dan teknologi dalam menjelaskan hubungan manusia dan AI di tempat kerja. Penelitian perlu mengeksplorasi bagaimana AI memengaruhi motivasi, identitas kerja, kepuasan kerja, serta hubungan sosial dalam organisasi. Selain itu, konsep seperti *human-AI collaboration*, *digital leadership*, dan *algorithmic management* memerlukan pendekatan teoritis baru yang mampu menjelaskan interaksi kompleks antara manusia dan sistem otomatis.

Penelitian MSDM masa depan juga perlu mengembangkan pendekatan etis dan humanistik dalam penggunaan teknologi organisasi.

Di tengah meningkatnya otomatisasi dan pengawasan digital, muncul kebutuhan untuk membangun teori MSDM yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga pada keberlanjutan manusia, kesejahteraan psikologis, dan keadilan organisasi. Dengan demikian, pengembangan *hybrid theory* menjadi langkah penting untuk memperluas relevansi MSDM dalam menghadapi transformasi organisasi berbasis AI dan ekonomi digital global.



BAB III
MSDM DALAM PERSPEKTIF STRATEGIS ORGANISASI

A. *Strategic Human Resource Management* (SHRM)

1. Definisi dan Evolusi Konseptual SHRM

Strategic Human Resource Management (SHRM) merepresentasikan perubahan paradigmatik yang fundamental dalam cara organisasi modern memandang dan mengelola modal manusianya: dari sekadar aktivitas administratif dan transaksional menuju peran kontributor strategis yang aktif dalam pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Wright dan McMahan (1992, hal. 298) memberikan definisi klasik yang hingga kini menjadi rujukan: "pola aktivitas dan *deployment* sumber daya manusia yang direncanakan yang dimaksudkan untuk memungkinkan organisasi mencapai tujuannya". Definisi ini mengandung tiga elemen esensial: (1) pola yang terencana bukan respons *ad hoc*; (2) *deployment* SDM penempatan dan mobilisasi sumber daya manusia secara optimal; dan (3) orientasi tujuan organisasional penyelarasan eksplisit antara manajemen SDM dan strategi bisnis.

Evolusi SHRM dapat dipetakan dalam tiga gelombang historis yang saling melengkapi. Gelombang pertama (1980-an) ditandai oleh kesadaran bahwa HR dapat memainkan peran strategis, dimulai dari karya pelopor Beer et al. (1984) dalam Harvard Business School yang mengembangkan model *Harvard Framework* dan Fombrun, Tichy, dan Devanna (1984) dengan model *Michigan/Matching Model*. Kedua model ini menekankan pentingnya penyelarasan antara strategi bisnis dan

strategi HR sebagai respons terhadap tekanan persaingan global yang semakin intens. Gelombang kedua (1990-an) ditandai oleh pengembangan landasan teoretis yang lebih *rigorous* melalui integrasi dengan *Resource-Based View* (Barney & Wright, 1998), pengembangan konsep *High Performance Work Systems* (Huselid, 1995), dan perdebatan antara perspektif universalistik versus kontingensi (Delery & Doty, 1996). Gelombang ketiga (2000-an hingga kini) ditandai oleh perhatian pada *micro-foundations* SHRM, *people analytics*, peran AI dalam HR, dan tantangan manajemen talenta global (Collings et al., 2019; Sparrow, Hird & Cooper, 2015).

2. Tiga Perspektif Utama dalam SHRM

Delery dan Doty (1996) mengidentifikasi tiga perspektif teoretis yang mendominasi penelitian SHRM, yang masing-masing memberikan preskripsi berbeda tentang bagaimana praktik HR seharusnya dirancang untuk memaksimalkan kinerja organisasional. Pertama, Perspektif Universalistik (*Best Practice*) yang berargumen bahwa terdapat serangkaian praktik HR yang secara universal menghasilkan kinerja superior, terlepas dari konteks strategi atau industri. Pfeffer (1994, 1998) adalah pendukung utama perspektif ini, mengidentifikasi tujuh praktik SDM terbaik: (1) *employment security* keamanan kerja yang mengurangi *turnover* dan meningkatkan loyalitas; (2) *selective hiring* seleksi yang sangat ketat untuk mengidentifikasi talenta terbaik; (3) *self-managed teams and decentralization* tim otonom yang meningkatkan fleksibilitas dan inovasi; (4) *high compensation contingent on organizational performance* kompensasi yang terkait dengan kinerja; (5) *extensive training* pengembangan kompetensi yang berkelanjutan; (6) *reduced status distinctions* pengurangan hierarki yang menghambat komunikasi; dan (7) *sharing information* transparansi informasi yang meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan.

Kedua, Perspektif Kontingensi (*Contingency/Vertical Fit*) berargumen bahwa efektivitas praktik HR tidak bersifat universal melainkan bergantung pada kesesuaiannya (*fit*) dengan faktor-faktor kontekstual, terutama strategi bisnis. Schuler dan Jackson (1987) mengkonseptualisasikan bahwa strategi kompetitif yang berbeda membutuhkan perilaku karyawan yang berbeda, sehingga sistem HR harus dirancang untuk mendorong perilaku yang konsisten dengan strategi yang dipilih. Miles dan Snow (1984) mengembangkan

taksonomi strategi *Defenders*, *Prospectors*, dan *Analyzers* yang masing-masing membutuhkan konfigurasi HR yang berbeda. Perspektif ini lebih realistis karena mengakui bahwa tidak ada solusi HR yang berlaku universal.

Ketiga, Perspektif Konfigurational (*Configurational/Horizontal Fit*) menekankan pentingnya *internal consistency* atau *horizontal fit* antar berbagai praktik HR. Argumen intinya adalah bahwa nilai dari sistem HR secara keseluruhan jauh melampaui jumlah nilai dari masing-masing praktik secara individual karena adanya efek sinergistik ketika praktik-praktik HR saling memperkuat. MacDuffie (1995) dalam penelitian *landmark* tentang industri otomotif global menunjukkan bahwa "HR *bundles*" yang konsisten secara internal menghasilkan produktivitas yang jauh lebih tinggi dibanding praktik-praktik individual yang terpisah. Delery dan Doty (1996) mengoperasionalisasikan perspektif ini melalui konsep konfigurasi ideal (*ideal types*) yang memaksimalkan baik *horizontal* maupun *vertical fit* secara simultan.

Tabel 3.1 Perbandingan Tiga Perspektif Utama dalam SHRM

Dimensi Perbandingan	Perspektif Universalistik	Perspektif Kontingensi	Perspektif Konfigurational
Asumsi Inti	*Best practices* berlaku universal tanpa memandang konteks	Efektivitas HR tergantung pada kesesuaian dengan strategi bisnis	Konfigurasi sinergis praktik HR (*bundles*) yang paling menentukan
Tipe Fit	Tidak diperlukan fit praktik terbaik berlaku di mana saja	*Vertical fit: alignment* antara HR dan strategi bisnis	*Horizontal fit* (internal) + *vertical fit* (eksternal) secara simultan
Variabel Kunci	Praktik HR individual (seleksi, pelatihan, kompensasi)	Kesesuaian HR-strategi bisnis	Konfigurasi/bundle praktik HR yang saling memperkuat

Dimensi Perbandingan	Perspektif Universalistik	Perspektif Kontingensi	Perspektif Konfigurational
Tokoh Utama	Pfeffer (1994, 1998); Huselid (1995)	Schuler & Jackson (1987); Miles & Snow (1984)	Delery & Doty (1996); MacDuffie (1995); Ichniowski *et al*. (1997)
Kelebihan	Sederhana dan mudah dioperasionalisasikan	Lebih realistis terhadap variasi konteks organisasi	Paling komprehensif; menangkap sinergi antar praktik HR
Keterbatasan	Mengabaikan variasi konteks; *oversimplification*	Mengabaikan *internal consistency* antar praktik HR	Sangat kompleks; sulit operasionalisasi dan pengujian empiris
Implikasi Praktis	Adopsi langsung *best practices* dari organisasi unggul	Desain HR yang disesuaikan dengan strategi bisnis spesifik	Desain sistem HR yang holistik dan terintegrasi secara menyeluruh

Sumber: Diolah dari Delery & Doty (1996), Pfeffer (1998), dan Boxall & Purcell (2016)

3. SHRM dan Kinerja Organisasional

Strategic Human Resource Management (SHRM) merupakan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang menempatkan pengelolaan SDM sebagai bagian integral dari strategi organisasi. Dalam pendekatan ini, kebijakan dan praktik MSDM tidak hanya berfungsi untuk mendukung kegiatan administratif, tetapi juga diarahkan untuk membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang dan menciptakan keunggulan kompetitif. SHRM menekankan pentingnya keselarasan (*alignment*) antara strategi bisnis organisasi dengan strategi pengelolaan SDM. Artinya, setiap praktik seperti rekrutmen, pelatihan,

pengembangan karier, sistem penghargaan, dan penilaian kinerja harus dirancang agar mendukung arah strategis organisasi secara keseluruhan.

Hubungan antara SHRM dan kinerja organisasional menjadi salah satu tema utama dalam kajian MSDM modern. Banyak penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan praktik SHRM secara efektif cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan organisasi yang mengelola SDM secara tradisional. Hal ini terjadi karena SHRM membantu organisasi membangun tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan memiliki komitmen tinggi terhadap tujuan organisasi. Dengan kata lain, SHRM berfungsi sebagai mekanisme untuk mengoptimalkan kontribusi manusia terhadap produktivitas dan keberhasilan organisasi.

Salah satu konsep penting dalam SHRM adalah *best practices* atau praktik terbaik MSDM yang diyakini mampu meningkatkan kinerja organisasi di berbagai konteks. Praktik tersebut meliputi seleksi pegawai yang ketat, pelatihan berkelanjutan, kompensasi berbasis kinerja, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, serta sistem evaluasi kinerja yang transparan. Ketika praktik-praktik ini diterapkan secara terpadu, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih produktif dan inovatif. Selain itu, SHRM juga menekankan pentingnya *best fit*, yaitu penyesuaian praktik MSDM dengan karakteristik organisasi, budaya, strategi bisnis, dan lingkungan eksternal. Dengan demikian, efektivitas SHRM tidak hanya bergantung pada penerapan praktik tertentu, tetapi juga pada kesesuaiannya dengan kebutuhan organisasi.

Dari perspektif teoritis, hubungan SHRM dan kinerja organisasional banyak dijelaskan melalui *Resource-Based View* (RBV). Perspektif ini menyatakan bahwa SDM merupakan sumber daya strategis yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif apabila memiliki karakteristik bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan. Dalam konteks ini, SHRM berperan membangun kompetensi, pengetahuan, dan perilaku kerja yang mendukung strategi organisasi. SDM yang berkualitas tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi dalam berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

SHRM juga memengaruhi kinerja organisasional melalui peningkatan motivasi dan keterlibatan karyawan. Sistem kerja yang mendukung pengembangan individu, penghargaan yang adil, serta

komunikasi organisasi yang terbuka dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Karyawan yang merasa dihargai cenderung menunjukkan perilaku kerja positif, loyalitas yang lebih tinggi, dan kesediaan memberikan kontribusi ekstra bagi organisasi. Kondisi ini pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas, kualitas layanan, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Di era digital dan persaingan global, peran SHRM menjadi semakin penting karena organisasi menghadapi perubahan teknologi, dinamika pasar kerja, dan kebutuhan kompetensi baru. SHRM tidak lagi hanya berfokus pada efisiensi tenaga kerja, tetapi juga pada pengembangan kemampuan adaptasi, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Organisasi yang mampu mengintegrasikan strategi bisnis dengan strategi pengelolaan SDM secara efektif akan lebih siap menghadapi perubahan dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

Meskipun demikian, implementasi SHRM juga menghadapi berbagai tantangan, seperti resistensi perubahan, keterbatasan sumber daya, perbedaan budaya organisasi, dan ketidakpastian lingkungan bisnis. Selain itu, efektivitas SHRM tidak selalu mudah diukur karena hubungan antara praktik MSDM dan kinerja organisasi sering dipengaruhi faktor lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan kondisi ekonomi. Oleh karena itu, keberhasilan SHRM memerlukan komitmen manajemen puncak, integrasi lintas fungsi organisasi, serta evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas kebijakan MSDM yang diterapkan.

4. SHRM dalam Konteks Pandemi dan Krisis Global

Strategic Human Resource Management (SHRM) memiliki peran yang sangat penting dalam menghadapi pandemi dan krisis global karena kondisi tersebut menciptakan ketidakpastian besar terhadap keberlangsungan organisasi dan tenaga kerja. Pandemi COVID-19 menjadi contoh nyata bagaimana krisis global mampu mengubah pola kerja, struktur organisasi, serta prioritas pengelolaan sumber daya manusia secara drastis. Dalam situasi krisis, organisasi tidak hanya dituntut mempertahankan produktivitas, tetapi juga menjaga keselamatan, kesehatan, kesejahteraan, dan stabilitas psikologis karyawan. Oleh karena itu, SHRM berkembang dari sekadar fungsi strategis bisnis menjadi mekanisme penting dalam membangun

ketahanan organisasi (*organizational resilience*) dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan yang cepat.

Salah satu dampak terbesar pandemi terhadap SHRM adalah perubahan sistem kerja menuju model digital dan fleksibel. Banyak organisasi menerapkan kerja jarak jauh (*remote working*), kerja hibrida (*hybrid working*), dan penggunaan teknologi digital untuk menjaga operasional organisasi tetap berjalan. Kondisi ini menuntut SHRM untuk merancang kebijakan baru terkait komunikasi virtual, pengawasan kerja, evaluasi kinerja, serta keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*). Organisasi juga perlu memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi digital yang memadai agar mampu bekerja secara efektif dalam lingkungan kerja virtual. Dalam konteks ini, SHRM berperan sebagai penghubung antara transformasi teknologi dan kebutuhan manusia dalam organisasi.

Pandemi dan krisis global juga meningkatkan perhatian terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan. Ketidakpastian ekonomi, tekanan kerja, isolasi sosial, dan kekhawatiran terhadap kesehatan menyebabkan meningkatnya stres kerja dan gangguan psikologis di banyak organisasi. Oleh karena itu, SHRM tidak lagi hanya fokus pada produktivitas, tetapi juga pada kesejahteraan karyawan (*employee well-being*). Banyak organisasi mulai menyediakan program dukungan psikologis, konseling, fleksibilitas kerja, serta kebijakan kesehatan yang lebih komprehensif. Hal ini menunjukkan bahwa SHRM modern semakin mengintegrasikan dimensi kemanusiaan dan keberlanjutan dalam pengelolaan tenaga kerja.

Selain itu, pandemi memperlihatkan pentingnya *agility* dan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal. SHRM dituntut mampu membantu organisasi melakukan penyesuaian cepat terhadap perubahan pasar, penurunan permintaan, restrukturisasi tenaga kerja, hingga perubahan model bisnis. Dalam situasi krisis, organisasi memerlukan strategi pengelolaan SDM yang adaptif, termasuk pengembangan kompetensi baru, redistribusi pekerjaan, dan perencanaan tenaga kerja yang lebih dinamis. Organisasi yang memiliki budaya pembelajaran dan kemampuan beradaptasi tinggi cenderung lebih mampu bertahan dibandingkan organisasi yang kaku dan lambat berubah.

Dari perspektif teoritis, pandemi juga memperluas pemahaman tentang hubungan antara SHRM dan ketahanan organisasi. Sebelumnya, SHRM sering dikaitkan terutama dengan peningkatan kinerja dan

keunggulan kompetitif. Namun, dalam konteks krisis global, SHRM juga dipahami sebagai instrumen untuk membangun keberlanjutan organisasi dan perlindungan terhadap tenaga kerja. Praktik seperti komunikasi yang transparan, kepemimpinan empatik, keterlibatan karyawan, dan budaya organisasi yang suportif menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas organisasi selama masa krisis.

Krisis global juga memunculkan tantangan etika dalam SHRM, terutama terkait keputusan pengurangan tenaga kerja, pengawasan digital, serta ketimpangan akses kerja fleksibel. Tidak semua pekerja memiliki kemampuan bekerja dari rumah atau akses teknologi yang memadai. Selain itu, penggunaan sistem pemantauan digital selama kerja jarak jauh memunculkan isu privasi dan kepercayaan antara organisasi dan karyawan. Oleh karena itu, SHRM perlu mempertimbangkan keseimbangan antara efisiensi organisasi dan perlindungan hak-hak pekerja.

Dengan demikian, pandemi dan krisis global telah mengubah peran SHRM menjadi lebih strategis, adaptif, dan humanistik. SHRM tidak lagi hanya berorientasi pada pencapaian target bisnis, tetapi juga pada ketahanan organisasi, kesejahteraan tenaga kerja, dan kemampuan menghadapi ketidakpastian global. Organisasi yang mampu menerapkan SHRM secara fleksibel dan responsif akan lebih siap menghadapi berbagai krisis di masa depan serta mampu mempertahankan keberlanjutan organisasinya dalam lingkungan yang semakin dinamis dan tidak pasti.

5. SHRM dan Konteks Lokal: Indonesia dan Asia Tenggara

Strategic Human Resource Management (SHRM) dalam konteks Indonesia dan Asia Tenggara memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan penerapannya di negara-negara Barat. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh faktor budaya, sistem sosial, kondisi ekonomi, regulasi ketenagakerjaan, tingkat perkembangan teknologi, serta karakteristik pasar tenaga kerja di kawasan ini. Oleh karena itu, penerapan SHRM tidak dapat sepenuhnya mengadopsi model universal dari negara maju tanpa mempertimbangkan konteks lokal. Organisasi di Indonesia dan Asia Tenggara perlu menyesuaikan strategi pengelolaan sumber daya manusia dengan nilai budaya, kondisi institusional, dan dinamika sosial masyarakat setempat agar praktik MSDM dapat berjalan secara efektif.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi SHRM di Indonesia dan Asia Tenggara adalah budaya kolektivisme yang relatif kuat. Dalam banyak organisasi di kawasan ini, hubungan sosial, harmoni kelompok, loyalitas, dan penghormatan terhadap hierarki masih memiliki pengaruh besar terhadap perilaku kerja. Berbeda dengan budaya individualistik di negara Barat yang lebih menekankan pencapaian individu, organisasi di Asia Tenggara sering kali lebih menekankan kerja sama tim dan hubungan interpersonal. Kondisi ini memengaruhi praktik kepemimpinan, komunikasi organisasi, sistem penghargaan, dan pengambilan keputusan dalam organisasi. SHRM di kawasan ini cenderung lebih efektif ketika mampu mengintegrasikan nilai-nilai lokal seperti gotong royong, kekeluargaan, dan hubungan sosial yang harmonis dalam pengelolaan tenaga kerja.

Dalam konteks Indonesia, SHRM juga dipengaruhi oleh regulasi ketenagakerjaan dan kondisi pasar kerja nasional. Organisasi harus menyesuaikan strategi SDM dengan aturan mengenai hubungan industrial, perlindungan tenaga kerja, pengupahan, jaminan sosial, dan hak-hak pekerja. Selain itu, Indonesia memiliki tantangan besar terkait kualitas SDM, kesenjangan keterampilan, serta tingkat produktivitas tenaga kerja yang masih beragam antarwilayah dan sektor industri. Oleh karena itu, SHRM di Indonesia sering berfokus pada pengembangan kompetensi, pelatihan kerja, serta peningkatan kualitas pendidikan dan keterampilan tenaga kerja agar mampu bersaing dalam ekonomi global dan transformasi digital.

Di tingkat Asia Tenggara, integrasi ekonomi regional melalui *Association of Southeast Asian Nations* juga memengaruhi perkembangan SHRM. Mobilitas tenaga kerja yang semakin terbuka menciptakan persaingan regional dalam memperoleh talenta terbaik. Organisasi di kawasan ini dituntut mampu membangun strategi pengelolaan SDM yang kompetitif agar dapat menarik dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas. Selain itu, keberagaman budaya, bahasa, dan sistem kerja antarnegara Asia Tenggara menjadi tantangan tersendiri dalam pengelolaan SDM multinasional. Organisasi perlu mengembangkan pendekatan lintas budaya (*cross-cultural management*) agar dapat mengelola tenaga kerja yang semakin beragam secara efektif.

Perkembangan teknologi digital dan Revolusi Industri 4.0 juga memberikan pengaruh besar terhadap SHRM di Indonesia dan Asia

Tenggara. Organisasi mulai mengadopsi sistem digital dalam proses rekrutmen, pelatihan daring, evaluasi kinerja, dan pengelolaan data karyawan. Namun, tingkat kesiapan digital di kawasan ini masih tidak merata. Beberapa negara memiliki infrastruktur teknologi dan kualitas SDM yang lebih maju, sementara negara lain masih menghadapi keterbatasan akses teknologi dan kompetensi digital tenaga kerja. Hal ini menyebabkan implementasi SHRM digital di Asia Tenggara berkembang dengan kecepatan yang berbeda-beda.

Selain aspek ekonomi dan teknologi, SHRM di Indonesia dan Asia Tenggara juga sangat dipengaruhi oleh nilai sosial dan religius dalam masyarakat. Banyak organisasi mempertimbangkan norma budaya dan nilai moral dalam pengelolaan tenaga kerja, seperti penghormatan terhadap senioritas, etika kerja, keseimbangan sosial, dan tanggung jawab kolektif. Dalam konteks Indonesia, nilai religius sering kali memengaruhi budaya organisasi, pola kepemimpinan, dan hubungan kerja. Oleh karena itu, SHRM yang efektif di kawasan ini perlu memiliki sensitivitas budaya dan kemampuan menyesuaikan praktik global dengan nilai lokal.

Dengan demikian, SHRM dalam konteks Indonesia dan Asia Tenggara menunjukkan bahwa pengelolaan SDM tidak dapat dipisahkan dari lingkungan sosial, budaya, ekonomi, dan institusional tempat organisasi beroperasi. Keberhasilan SHRM di kawasan ini sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan strategi bisnis global dengan karakteristik lokal masyarakat dan tenaga kerja. Pendekatan yang adaptif, kontekstual, dan sensitif terhadap budaya lokal menjadi kunci penting dalam membangun organisasi yang kompetitif sekaligus berkelanjutan di era globalisasi dan transformasi digital (Chalmers, 2014).

B. HR-*Business Alignment*

1. Konsep dan Dimensi HR-Business Alignment

HR-Business Alignment atau penyelarasan antara strategi HR dan strategi bisnis merupakan inti konseptual dari SHRM dan sekaligus salah satu tantangan implementasi yang paling sulit dihadapi oleh fungsi HR dalam praktik nyata. Konsep ini mencakup dua dimensi fundamental yang saling melengkapi dan harus dicapai secara simultan yaitu *Vertical Alignment* (*External Fit*) dimana kesesuaian antara strategi dan praktik

HR dengan strategi bisnis organisasi secara keseluruhan. Ini berarti bahwa pilihan tentang bagaimana merekrut, mengembangkan, memotivasi, dan mengelola karyawan harus secara eksplisit mendukung posisi kompetitif dan tujuan strategis jangka panjang organisasi. Wright dan McMahan (1992) menekankan bahwa *vertical alignment* adalah kondisi yang perlu (*necessary*) untuk SHRM yang efektif, meskipun tidak cukup (*not sufficient*) tanpa horizontal alignment yang memadai.

Horizontal Alignment (*Internal Fit*) yaitu konsistensi dan koherensi internal antara berbagai komponen sistem HR rekrutmen, seleksi, orientasi, pelatihan, manajemen kinerja, kompensasi, pengembangan karir, dan manajemen keluar. Ketika semua komponen ini mengirim pesan yang konsisten kepada karyawan tentang perilaku apa yang diharapkan dan dihargai, efek penguatan bersama (*mutually reinforcing*) menghasilkan dampak yang jauh lebih kuat daripada yang dapat dicapai oleh masing-masing praktik secara terpisah (Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997).

Boxall dan Purcell (2016) menambahkan dimensi ketiga yang sering diabaikan yaitu *Temporal Alignment* dimana kesesuaian antara orientasi temporal HR dan kebutuhan bisnis yang berubah seiring siklus hidup organisasi. Strategi HR yang efektif untuk *startup* tahap awal sangat berbeda dari yang dibutuhkan oleh perusahaan yang sudah matang atau sedang melakukan transformasi. HR yang gagal menyesuaikan diri dengan perubahan fase strategis organisasi akan mengalami *strategic misalignment* meskipun secara internal konsisten.

2. Model Dave Ulrich: Evolusi Peran HR

Dave Ulrich adalah pemikir yang paling berpengaruh dalam mendefinisikan ulang peran HR dalam konteks bisnis modern. Dalam karya monumentalnya *Human Resource Champions* (1997), Ulrich memperkenalkan model dua dimensi yang menghasilkan empat peran HR yang saling melengkapi, diorganisasikan berdasarkan dua sumbu: (1) fokus pada proses versus fokus pada orang; dan (2) orientasi strategis jangka panjang versus operasional jangka pendek.

Tabel 3.2 Model Empat Peran HR Ulrich (1997) dan Perkembangannya

Peran HR	Fokus Utama	Aktivitas Kunci	*Deliverable*	Metafora
Strategic Partner	Strategi + Jangka Panjang	Diagnosis organisasi; implementasi strategi; *business partnering*	Strategi HR yang selaras dengan bisnis	*Business Partner*
Administrative Expert	Proses + Jangka Pendek	*Re-engineering* proses HR; *shared services*; efisiensi operasional	Infrastruktur HR yang efisien dan efektif	*Administrative Expert*
Employee Champion	Orang + Jangka Pendek	Mendengarkan, merespons kebutuhan karyawan; *advocacy; engagement*	Komitmen dan kapabilitas karyawan	*Employee Advocate*
Change Agent	Orang + Jangka Panjang	Manajemen perubahan budaya; kapasitas pembelajaran; transformasi	Kapasitas perubahan organisasional yang berkelanjutan	*Change Champion*

Sumber: Diolah dari Ulrich (1997) dan Ulrich & Brockbank (2005)

Model empat peran Ulrich (1997) kemudian mengalami pengembangan signifikan. Ulrich dan Brockbank (2005) memperluas model menjadi lima kompetensi *HR* yang mencakup: *Employee Advocate*, *Functional Expert*, *Human Capital Developer*, *Strategic Partner*, dan *HR Leader*. Kemudian, Ulrich *et al.* (2012) melalui studi global *HR Competency Study* yang melibatkan lebih dari 20.000

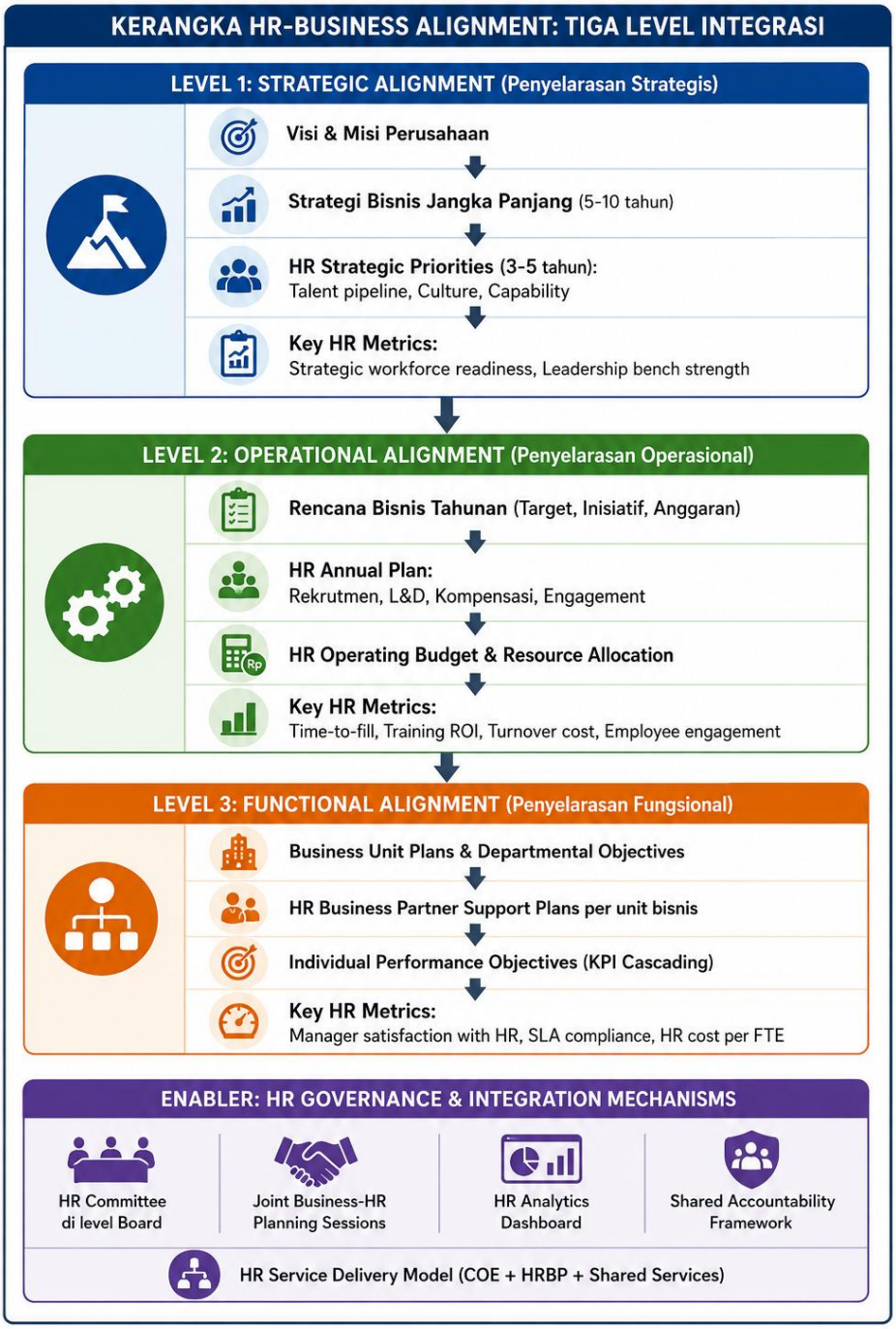
responden dari seluruh dunia mengidentifikasi enam domain kompetensi *HR* kontemporer: (1) *Strategic Positioner* kemampuan memposisikan organisasi untuk masa depan; (2) *Credible Activist* membangun kepercayaan melalui integritas dan hubungan yang autentik; (3) *Capability Builder* mengaudit dan membangun kapabilitas organisasi; (4) *Change Champion* memimpin inisiatif perubahan dan transformasi; (5) *HR Innovator and Integrator* mengintegrasikan dan mengimplementasikan praktik *HR* yang inovatif; dan (6) *Technology Proponent* memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efektivitas *HR*.

Dalam perkembangan terbaru, Ulrich *et al.* (2017) merespons tantangan era digital dengan mengidentifikasi tiga domain baru yang semakin kritis: kemampuan untuk bernavigasi dalam ekosistem bisnis yang semakin kompleks (*paradox navigator*), kemampuan menggunakan data dan *analytics* untuk pengambilan keputusan (*analytics designer*), dan kemampuan membangun organisasi yang tangkas dan responsif (*culture and change steward*). Ini menunjukkan bahwa model kompetensi *HR* terus berevolusi seiring dengan perubahan konteks bisnis, dan profesional *HR* dituntut untuk terus memperbarui kemampuan mereka secara berkelanjutan.

3. Kerangka *Alignment* HR-Bisnis yang Komprehensif

Untuk mengoperasionalisasikan HR-*Business Alignment* secara praktis, beberapa kerangka integratif telah dikembangkan oleh para akademisi dan praktisi. Kerangka yang paling komprehensif dan operasional dikembangkan oleh Becker, Huselid, dan Ulrich (2001) dalam model HR *Scorecard*, yang mengadaptasi *Balanced Scorecard* Kaplan dan Norton untuk konteks fungsi HR. Kerangka ini memungkinkan fungsi HR untuk mengidentifikasi dan mengukur kontribusinya terhadap kinerja bisnis melalui rantai kausalitas yang eksplisit, mengkomunikasikan nilai HR dalam bahasa yang dipahami oleh pemimpin bisnis, dan mengelola portfolio praktik HR berdasarkan dampak strategisnya.

Gambar 2. Kerangka Komprehensif HR-*Business Alignment*



Sumber: Diolah dari Becker, Huselid & Ulrich (2001) dan Sparrow, Hird & Cooper (2015)

4. Bukti Empiris dan Kompleksitas HR-*Business Alignment*

Penelitian empiris tentang dampak HR-*Business Alignment* terhadap kinerja organisasional menghasilkan temuan yang secara umum positif namun dengan tingkat kompleksitas yang signifikan. Huselid (1995) menemukan bahwa tingkat penyelarasan antara HPWP dan strategi bisnis berkorelasi dengan kinerja finansial yang lebih tinggi. Delaney dan Huselid (1996) mengkonfirmasi bahwa HR alignment berhubungan positif dengan kualitas produk dan layanan.

Namun, studi Cranet yang mencakup 40 negara yang dilaporkan oleh Brewster *et al*. (2016) mengungkapkan kesenjangan yang mengkhawatirkan antara retorika dan realitas. Meskipun 75% organisasi yang disurvei mengklaim memiliki strategi HR yang selaras dengan strategi bisnis, hanya 30% yang menunjukkan bukti konkret dari mekanisme penyelarasan yang sistematis (seperti *joint strategic planning* antara HR dan *business units*, penggunaan HR *scorecard*, atau evaluasi reguler tentang HR-*business fit*). Temuan ini menunjukkan bahwa *alignment* seringkali lebih bersifat aspirasional daripada operasional.

Guest (2011) memperingatkan tentang risiko apa yang disebutnya "*pseudo-alignment*" situasi di mana HR mengklaim dukungan terhadap strategi bisnis tetapi dalam kenyataan tidak memiliki pemahaman yang mendalam tentang dinamika kompetitif industri, model bisnis, atau *trade-offs* strategis yang dihadapi oleh para pemimpin bisnis. *Pseudo-alignment* ini berbahaya karena menciptakan ilusi kemitraan strategis tanpa substansinya, dan dapat mengakibatkan investasi HR yang tidak tepat sasaran. Untuk mengatasi *pseudo-alignment*, HR profesional membutuhkan pengembangan *business acumen* yang *genuine* kemampuan untuk membaca laporan keuangan, memahami dinamika pasar, menganalisis rantai nilai industri, dan menghubungkan keputusan HR dengan *outcome* bisnis secara langsung.

Tabel 3.3 Mekanisme Operasional HR-*Business Alignment* dan Kondisi Pendukung

Mekanisme Alignment	Deskripsi	Kondisi Pendukung	Tantangan Implementasi
Joint Strategic Planning	HR berpartisipasi dalam sesi perencanaan strategis bisnis sejak awal	*HR leader* memiliki kredibilitas dan *business acumen* yang kuat	Resistensi bisnis terhadap keterlibatan HR; HR kurang percaya diri membahas isu strategis
HR Scorecard & Analytics	Pengukuran sistematis kontribusi HR terhadap *value chain* bisnis	Kapabilitas HR *analytics* yang memadai; *data integration*	Kualitas data HR yang rendah; kesulitan mengkuantifikasi dampak *soft practices*
HR Business Partner Model	*Dedicated* HRBP yang *embedded* dalam *business* unit tertentu	HRBP dengan kompetensi bisnis yang kuat; *clear role definition*	*Role conflict* antara HRBP dan HR CoE; fragmentasi HR *services*
Integrated Workforce Planning	Perencanaan SDM yang terintegrasi dengan *financial & business planning*	Data dan tools yang memadai; kolaborasi lintas fungsi	Ketidakpastian bisnis; silo antar departemen; orientasi jangka pendek
Culture & Values Alignment	HR memastikan bahwa inisiatif kultur selaras dengan strategi bisnis	Dukungan kepemimpinan puncak yang konsisten	Kesulitan mengukur budaya; waktu perubahan yang panjang

Sumber: Diolah dari berbagai sumber (Ulrich, 1997; Becker *et al*., 2001; Guest, 2011)

5. Tantangan HR-*Business Alignment* di Era Digital

HR-*Business Alignment* di era digital merujuk pada tingkat keselarasan antara strategi manajemen sumber daya manusia dengan strategi bisnis organisasi yang semakin dipengaruhi oleh teknologi, data, dan perubahan pasar yang cepat. Dalam konsep *Strategic Human Resource Management* (SHRM), keselarasan ini menjadi faktor kunci untuk memastikan bahwa kebijakan HR benar-benar mendukung pencapaian tujuan organisasi. Namun, di era digital, proses *alignment* tersebut menjadi semakin kompleks karena perubahan lingkungan bisnis yang sangat dinamis, munculnya model bisnis baru, serta peran teknologi seperti AI, *big data*, dan otomatisasi dalam pengambilan keputusan organisasi.

Salah satu tantangan utama dalam HR-*Business Alignment* adalah kecepatan perubahan bisnis yang sering kali lebih cepat dibandingkan kemampuan fungsi HR untuk beradaptasi. Transformasi digital membuat organisasi harus terus melakukan inovasi, restrukturisasi, dan penyesuaian model kerja. Sementara itu, sistem HR tradisional cenderung lebih lambat dalam menyesuaikan kebijakan rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan SDM. Ketidakseimbangan ini dapat menyebabkan kesenjangan antara kebutuhan bisnis dan kesiapan tenaga kerja, sehingga organisasi tidak dapat merespons peluang pasar secara optimal.

Tantangan lain muncul dari perubahan jenis kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Di era digital, bisnis membutuhkan talenta dengan kemampuan analitis, literasi data, pemahaman teknologi, serta kemampuan berpikir kritis dan kreatif. Namun, banyak sistem HR masih menggunakan model kompetensi lama yang belum sepenuhnya mencerminkan kebutuhan era digital. Hal ini menyebabkan kesulitan dalam proses perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, dan pengembangan karier. Akibatnya, organisasi sering menghadapi *skill mismatch* yang menghambat efektivitas strategi bisnis.

Selain itu, penggunaan teknologi dalam HR juga menciptakan tantangan baru dalam proses alignment. Sistem berbasis AI dan *HR analytics* memang membantu pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis data, tetapi juga dapat menciptakan jarak antara fungsi HR dan pemahaman konteks bisnis yang lebih luas. Ketergantungan yang berlebihan pada data dan algoritma dapat mengurangi pertimbangan manusiawi, intuisi manajerial, dan pemahaman terhadap budaya

organisasi. Dalam kondisi ini, HR berisiko menjadi fungsi teknokratis yang kurang memahami kebutuhan strategis bisnis secara holistik.

Tantangan lainnya berkaitan dengan perubahan pola kerja, seperti kerja jarak jauh (*remote working*) dan kerja hibrida (*hybrid working*). Model kerja ini menuntut HR untuk merancang sistem pengelolaan kinerja, komunikasi, dan budaya organisasi yang baru. Namun, tidak semua organisasi siap dengan perubahan ini. Kesulitan dalam menjaga keterlibatan karyawan, koordinasi tim, serta pengawasan kinerja menjadi hambatan dalam memastikan bahwa strategi HR tetap selaras dengan tujuan bisnis. Selain itu, perbedaan zona waktu, budaya kerja, dan tingkat kedisiplinan juga dapat memengaruhi efektivitas alignment.

Faktor kepemimpinan juga menjadi tantangan penting dalam HR-Business Alignment di era digital. Banyak pemimpin bisnis lebih fokus pada hasil jangka pendek dan tekanan pasar, sementara HR sering berperan dalam membangun kapasitas jangka panjang melalui pengembangan SDM. Ketidaksesuaian perspektif ini dapat menyebabkan konflik prioritas antara kebutuhan bisnis dan strategi HR. Oleh karena itu, dibutuhkan *digital leadership* yang mampu menjembatani kepentingan bisnis dan pengelolaan manusia secara seimbang.

Selain itu, aspek budaya organisasi juga memengaruhi keberhasilan alignment. Transformasi digital sering menuntut perubahan budaya menjadi lebih adaptif, inovatif, dan berbasis data. Namun, perubahan budaya organisasi tidak mudah dilakukan karena melibatkan nilai, kebiasaan, dan pola pikir yang sudah terbentuk lama. Resistensi terhadap perubahan menjadi salah satu hambatan utama dalam menciptakan keselarasan antara HR dan bisnis. Dengan demikian, HR-*Business Alignment* di era digital menghadapi tantangan yang bersifat multidimensional, mulai dari kecepatan perubahan bisnis, kesenjangan kompetensi, penggunaan teknologi, perubahan pola kerja, hingga faktor kepemimpinan dan budaya organisasi. Keberhasilan alignment tidak hanya bergantung pada sistem HR yang canggih, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan strategi bisnis, teknologi, dan pengelolaan manusia secara adaptif dan berkelanjutan.

C. *High Performance Work Systems* (HPWS)

1. Definisi, Asal-Usul, dan Komponen HPWS

High Performance Work Systems (HPWS) merujuk pada konfigurasi yang saling sinergis dari praktik-praktik HR yang dirancang secara terpadu untuk memaksimalkan keterlibatan, kompetensi, dan motivasi karyawan, dengan tujuan akhir menghasilkan kinerja organisasional yang superior dan berkelanjutan. Terminologi HPWS seringkali digunakan secara bergantian dengan *High Performance Work Practices* (HPWP), *High Involvement Work Systems* (HIWS), *High Commitment Management* (HCM), dan *High Performance Work Organization* (HPWO), meskipun masing-masing terminologi memiliki penekanan yang sedikit berbeda (Boxall & Macky, 2009).

Appelbaum *et al*. (2000) meletakkan fondasi empiris HPWS yang paling berpengaruh melalui *Manufacturing Advantage Study* penelitian longitudinal yang intensif terhadap industri baja, pakaian jadi, dan semiconduktor di Amerika Serikat. Penelitian ini mengidentifikasi tiga kondisi yang diperlukan untuk kinerja tinggi yang dikenal sebagai AMO *Framework*: (1) *Ability* dimana karyawan harus memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas secara efektif, yang dibangun melalui seleksi yang ketat dan pelatihan yang komprehensif; (2) *Motivation* dimana karyawan harus termotivasi untuk mengerahkan upaya terbaik mereka, yang didukung oleh kompensasi yang adil dan *recognition* yang bermakna; dan (3) *Opportunity* dimana karyawan harus memiliki kesempatan untuk berkontribusi secara bermakna, yang difasilitasi oleh desain pekerjaan yang memberdayakan dan struktur organisasi yang mendukung partisipasi.

Tabel 3.4 Komponen HPWS, Mekanisme AMO, dan Indikator Kinerja

Komponen HPWS	Dimensi AMO	Mekanisme Pengaruh	Indikator Keberhasilan
Selective Recruitment & Staffing	*Ability*	Memastikan masuknya individu dengan KSA yang tepat dan *culture-fit* yang baik	*Quality of hire; 1st year performance; pre-hire assessment accuracy*
Comprehensive Training & Development	*Ability*	Membangun dan memperbarui kompetensi teknis dan *soft skills* secara berkelanjutan	*Training ROI; skill acquisition rate; 70-20-10 learning effectiveness*
Performance Management System	*Ability + Motivation*	Memperjelas ekspektasi; memberikan *feedback*; mengidentifikasi gap kompetensi	*Goal achievement rate; feedback quality score; performance distribution*
Pay-for-Performance & Incentives	*Motivation*	Menyelaraskan insentif individu dengan target kinerja tim dan organisasi	*Pay equity index; compensation competitiveness; bonus-to-target ratio*
Employee Involvement & Voice	*Opportunity*	Memberdayakan karyawan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan	*Participation rate; suggestion adoption rate; innovation index*

Komponen HPWS	Dimensi AMO	Mekanisme Pengaruh	Indikator Keberhasilan
Job Security & Career Development	*Motivation*	Membangun rasa aman yang mendorong komitmen jangka panjang dan *risk-taking*	*Voluntary turnover rate; internal promotion rate; career satisfaction*
Information Sharing & Transparency	*Opportunity*	Memberikan konteks yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang cerdas	*Communication effectiveness score; manager trust index; strategy awareness*
Team-Based Work Design	*Opportunity*	Memfasilitasi kolaborasi, pembelajaran *peer-to-peer*, dan inovasi kolektif	*Team performance score; collaboration index; cross-functional project success*

Sumber: Diolah dari Appelbaum *et al*. (2000), Combs *et al*. (2006), dan Jiang *et al*. (2012)

2. Dampak HPWS terhadap Kinerja Organisasional

High Performance Work Systems (HPWS) memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasional karena sistem ini dirancang untuk mengintegrasikan berbagai praktik manajemen sumber daya manusia yang saling mendukung dalam meningkatkan efektivitas kerja. HPWS tidak hanya berfokus pada satu aspek HR, tetapi menggabungkan rekrutmen selektif, pelatihan intensif, sistem kompensasi berbasis kinerja, partisipasi karyawan, serta evaluasi kinerja yang berkelanjutan. Integrasi ini menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kemampuan, motivasi, dan peluang karyawan untuk berkontribusi secara optimal terhadap tujuan organisasi.

Salah satu dampak utama HPWS terhadap kinerja organisasional adalah peningkatan produktivitas kerja. Dengan adanya seleksi karyawan yang lebih ketat, organisasi dapat memperoleh individu yang memiliki kompetensi tinggi dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Selanjutnya, pelatihan yang berkelanjutan membantu meningkatkan keterampilan teknis maupun nonteknis karyawan, sehingga mereka dapat bekerja lebih efisien dan efektif. Sistem penghargaan berbasis kinerja juga memberikan insentif yang mendorong karyawan untuk mencapai target yang lebih tinggi. Kombinasi faktor-faktor ini menghasilkan peningkatan output organisasi secara keseluruhan.

HPWS juga berdampak pada peningkatan inovasi organisasi. Ketika karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan diberikan ruang untuk berkreasi, mereka cenderung menghasilkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kualitas produk, layanan, maupun proses kerja. Budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran berkelanjutan memperkuat kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dalam konteks persaingan global yang dinamis, kemampuan inovasi menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan organisasi jangka panjang.

Selain itu, HPWS berkontribusi terhadap peningkatan komitmen dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Sistem kerja yang adil, transparan, dan berbasis pengembangan individu membuat karyawan merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam organisasi. Hal ini meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan tingkat turnover dan peningkatan loyalitas karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih stabil dalam bekerja dan lebih bersedia memberikan usaha ekstra di luar tugas formal mereka.

Dari perspektif teoritis, dampak HPWS terhadap kinerja organisasi dapat dijelaskan melalui *Ability–Motivation–Opportunity* (AMO) *framework*. HPWS meningkatkan kemampuan karyawan melalui pelatihan, meningkatkan motivasi melalui sistem penghargaan, dan memperluas kesempatan berkontribusi melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan. Ketiga elemen ini secara simultan menciptakan kinerja individu yang lebih tinggi, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, HPWS bekerja sebagai sistem yang saling terintegrasi, bukan sebagai kumpulan praktik yang berdiri sendiri.

Namun demikian, implementasi HPWS juga dapat menghadirkan tantangan tertentu yang memengaruhi hasil kinerja. Dalam beberapa kasus, tuntutan kinerja yang tinggi dapat meningkatkan tekanan kerja dan stres karyawan jika tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai. Selain itu, penerapan HPWS membutuhkan investasi yang cukup besar dalam pelatihan, sistem kompensasi, dan pengembangan organisasi. Jika tidak dikelola dengan baik, HPWS dapat menjadi beban biaya bagi organisasi, terutama dalam jangka pendek. Dengan demikian, HPWS secara umum memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasional melalui peningkatan produktivitas, inovasi, dan keterlibatan karyawan. Namun, efektivitasnya sangat bergantung pada konsistensi implementasi, dukungan manajemen, serta kemampuan organisasi dalam menyeimbangkan antara tuntutan kinerja dan kesejahteraan karyawan.

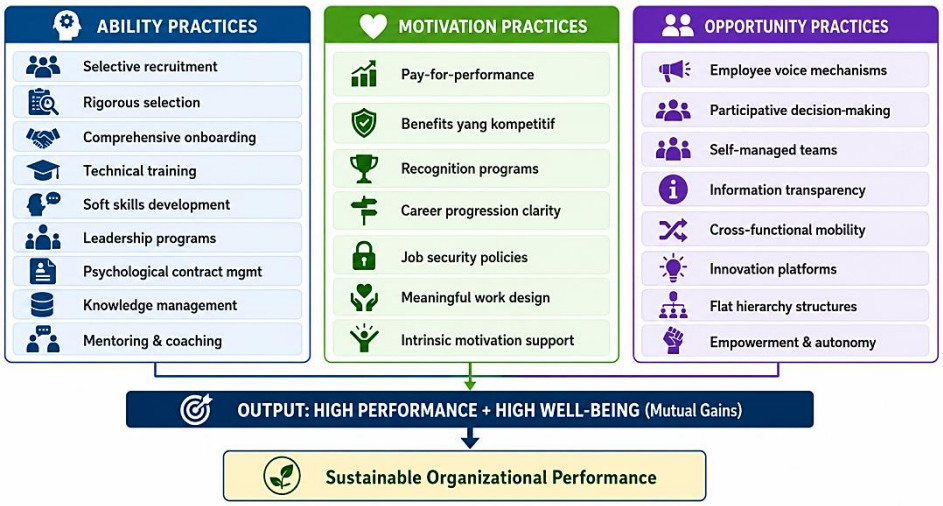
3. *Dark Side of* HPWS: Intensitas Kerja dan Kesejahteraan Karyawan

Meskipun literatur tentang HPWS didominasi oleh narasi positif tentang peningkatan kinerja, sejumlah peneliti telah secara kritis mengidentifikasi apa yang disebut sebagai "*dark side of* HPWS" konsekuensi negatif yang seringkali tersembunyi di balik *metrics* kinerja yang meningkat. Van de Voorde, Paauwe, dan Van Veldhoven (2012) dalam meta-analisis mereka menemukan bahwa meskipun HPWS secara konsisten meningkatkan kinerja organisasional, dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) jauh lebih ambigu: beberapa dimensi kesejahteraan membaik (misalnya *job satisfaction* dan *meaning*), sementara dimensi lainnya memburuk (khususnya *work-life balance* dan *stress levels*).

Godard (2004) mengidentifikasi mekanisme melalui mana HPWS dapat merugikan kesejahteraan karyawan. Intensifikasi kerja yang menyertai implementasi HPWS ekspektasi yang lebih tinggi, target yang lebih ambisius, pace kerja yang lebih cepat dapat menghasilkan tekanan psikologis yang berlebihan jika tidak diimbangi dengan dukungan sumber daya yang memadai (*job demands-resources model*, Bakker & Demerouti, 2017). *Self-managed teams* yang seharusnya memberdayakan karyawan kadangkala menciptakan *peer pressure* yang lebih intens daripada pengawasan manajerial tradisional fenomena yang oleh Barker (1993) disebut sebagai "*concertive control*"

Kroon, Van de Voorde, dan Van Veldhoven (2009) memperjelas nuansa ini dengan menemukan bahwa hubungan antara HPWS dan kesejahteraan karyawan dimoderasikan secara signifikan oleh konteks implementasi: organisasi yang mengimplementasikan HPWS dengan disertai investasi memadai dalam *job resources* (*social support, autonomy, development opportunities*) berhasil meningkatkan kinerja tanpa mengorbankan kesejahteraan karyawan. Implikasi praktis yang penting: HPWS yang *high performance only* (fokus murni pada *output*) berbeda secara mendasar dan lebih berbahaya dari HPWS yang *high performance and high well-being*. Pendekatan yang berkelanjutan adalah yang mengintegrasikan keduanya secara simultan sebuah konsep yang oleh Boxall dan Macky (2009) disebut sebagai "*mutual gains approach*".

Gambar 3. Model HPWS yang Terintegrasi dengan Perspektif *Mutual Gains*



Sumber: Diolah dari Appelbaum *et al*. (2000), Boxall & Macky (2009), dan Van de Voorde *et al*. (2012)

4. Implementasi HPWS: Dari Kebijakan ke Praktik

Salah satu temuan paling kritis dalam penelitian HPWS adalah bahwa kesenjangan antara kebijakan HPWS yang ditetapkan oleh manajemen puncak dan implementasi aktualnya oleh manajer lini seringkali sangat signifikan dan kesenjangan ini adalah determinan kunci dari efektivitas HPWS. Khilji dan Wang (2006) membedakan antara "*intended* HPWS" dan "*implemented* HPWS", menemukan bahwa

di banyak organisasi, kesenjangan antara keduanya substansial dan berdampak negatif yang signifikan terhadap kinerja.

Purcell dan Hutchinson (2007) mengidentifikasi bahwa kunci dari implementasi HPWS yang efektif terletak pada kualitas *front-line management*. Manajer lini yang memiliki kompetensi, motivasi, dan kesempatan untuk mengimplementasikan praktik HR secara konsisten dan berkualitas tinggi adalah mediator kritis antara kebijakan HPWS dan *outcomes* karyawan. Mereka merumuskan model "*HR Practices Front-line Management Behavior Employee Attitudes and Behavior Performance*" yang secara empiris didukung kuat oleh data dari 12 studi kasus di berbagai industri. Implikasinya: investasi dalam pengembangan kompetensi manajer lini dalam menerapkan praktik HR bukan hanya dalam merancang kebijakan HR yang canggih adalah prioritas yang seringkali kurang mendapat perhatian.

Dalam konteks era digital, HPWS menghadapi transformasi fundamental. Teknologi mengubah cara kerja praktik-praktik utama HPWS: rekrutmen bermigrasi ke platform digital dengan *AI-assisted screening*; pelatihan berevolusi menjadi *learning ecosystems* yang *personal* dan *adaptive*; manajemen kinerja bergerak dari *review* tahunan ke *continuous feedback* berbasis data *real-time*; dan kompensasi semakin dapat dipersonalisasi melalui *total rewards analytics*. Marler dan Parry (2016) berargumen bahwa transformasi digital HPWS ini menciptakan peluang untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi secara dramatis, tetapi juga risiko depersonalisasi dan dehumanisasi pengalaman karyawan jika tidak dikelola dengan hati-hati.

D. HR sebagai *Strategic Partner*

Peran HR sebagai *Strategic Partner* merujuk pada posisi manajemen sumber daya manusia yang tidak lagi terbatas pada fungsi administratif, tetapi telah berkembang menjadi bagian penting dalam perumusan dan implementasi strategi organisasi. Dalam perspektif ini, HR tidak hanya mengelola proses kepegawaian seperti rekrutmen, administrasi gaji, dan kepatuhan hukum ketenagakerjaan, tetapi juga terlibat langsung dalam pengambilan keputusan strategis yang memengaruhi arah jangka panjang organisasi. Konsep ini sejalan dengan pemikiran bahwa manusia merupakan aset strategis yang menentukan

keunggulan kompetitif organisasi, terutama dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan berbasis pengetahuan.

Sebagai *strategic partner*, HR berperan dalam menyelaraskan strategi SDM dengan strategi bisnis organisasi. Artinya, setiap kebijakan HR harus dirancang untuk mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Misalnya, jika organisasi berfokus pada inovasi, maka HR harus membangun sistem rekrutmen yang mampu menarik talenta kreatif, menyediakan pelatihan berbasis inovasi, serta menciptakan budaya kerja yang mendukung eksperimen dan pembelajaran. Dengan demikian, HR tidak hanya menjalankan fungsi operasional, tetapi juga menjadi penggerak utama dalam membentuk kapabilitas organisasi.

Selain itu, HR sebagai *strategic partner* juga terlibat dalam perencanaan tenaga kerja jangka panjang (*workforce planning*). Dalam proses ini, HR menganalisis kebutuhan kompetensi masa depan, memprediksi perubahan pasar tenaga kerja, serta merancang strategi pengembangan SDM yang sesuai dengan arah bisnis organisasi. Pendekatan ini menjadi semakin penting di era digital, di mana perubahan teknologi seperti AI dan otomatisasi mengubah jenis pekerjaan dan keterampilan yang dibutuhkan. HR dituntut untuk mampu mengantisipasi perubahan tersebut agar organisasi tidak mengalami kesenjangan kompetensi (*skill gap*).

Peran strategis HR juga terlihat dalam pengelolaan perubahan organisasi (*change management*). Dalam situasi transformasi bisnis, HR bertindak sebagai fasilitator yang membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan struktur, teknologi, dan budaya kerja. HR harus mampu mengelola resistensi terhadap perubahan, membangun komunikasi yang efektif, serta menciptakan lingkungan yang mendukung proses transisi. Keberhasilan transformasi organisasi sering kali sangat bergantung pada efektivitas HR dalam mengelola aspek manusia di balik perubahan tersebut.

Dalam kerangka *Strategic Human Resource Management* (SHRM), HR sebagai mitra strategis juga berkontribusi terhadap penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dengan mengelola kompetensi, motivasi, dan perilaku karyawan secara efektif, HR membantu organisasi membangun kapabilitas yang sulit ditiru oleh pesaing. Pendekatan ini sejalan dengan *Resource-Based View* yang menempatkan SDM sebagai sumber daya unik dan bernilai tinggi dalam organisasi. Oleh karena itu, HR memiliki peran penting dalam

menciptakan nilai tambah melalui pengembangan modal manusia dan modal organisasi.

Di era digital, peran HR sebagai *strategic partner* semakin diperkuat dengan penggunaan teknologi seperti *HR analytics*, *artificial intelligence*, dan sistem informasi SDM. Teknologi ini memungkinkan HR untuk mengambil keputusan berbasis data, seperti analisis kinerja karyawan, prediksi turnover, dan identifikasi kebutuhan pelatihan. Namun, penggunaan teknologi ini tetap harus diimbangi dengan pemahaman manusiawi agar keputusan yang diambil tidak hanya efisien secara data, tetapi juga adil dan mempertimbangkan aspek etika.

Dengan demikian, HR sebagai *strategic partner* mencerminkan transformasi peran SDM dari fungsi administratif menjadi fungsi strategis yang berkontribusi langsung terhadap keberhasilan organisasi. Peran ini menuntut HR untuk memiliki pemahaman bisnis yang kuat, kemampuan analitis, serta keterampilan kepemimpinan perubahan. Organisasi yang mampu memposisikan HR sebagai mitra strategis akan lebih siap menghadapi tantangan kompetisi global dan dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

1. Kompetensi yang Diperlukan untuk *Strategic Partnership*

Ulrich dan Brockbank (2005) berargumen bahwa untuk menjadi *strategic partner* yang efektif, HR profesional harus memiliki lima kelompok kompetensi yang saling melengkapi. Penelitian global yang dilakukan Ulrich *et al*. (2012) kemudian memperbarui dan memperluas daftar kompetensi ini berdasarkan survei terhadap lebih dari 20.000 HR profesional dan stakeholder bisnis dari 40 negara:

Tabel 3.5 Kompetensi Kunci HR *Strategic Partner* dan Indikator Pengukurannya

Domain Kompetensi	Deskripsi	Perilaku Kunci	Cara Pengembangan
Strategic Positioner	Memahami konteks bisnis, industri, dan makro-ekonomi secara mendalam	Membaca laporan keuangan; memimpin analisis kompetitor;	MBA/*business degree*; rotasi ke business unit; CEO *shadowing* program

Domain Kompetensi	Deskripsi	Perilaku Kunci	Cara Pengembangan
		kontribusi dalam rapat strategi	
Credible Activist	Membangun kepercayaan melalui integritas, kompetensi, dan hubungan autentik	Menyampaikan perspektif yang berbeda secara konstruktif; menepati komitmen; berpengaruh tanpa otoritas formal	*Executive coaching; 360° feedback; interpersonal skill workshop*
Capability Builder	Mengaudit, membangun, dan mempertahankan kapabilitas organisasi yang dibutuhkan	*Individual talent assessment; organizational capability audit; succession planning facilitation*	*OD certification; learning agility assessment; systemic thinking training*
Change Champion	Memimpin dan memfasilitasi transformasi organisasional yang kompleks	*Stakeholder mapping; change impact assessment; resistance management*	*Prosci certification; action learning projects; cross-industry benchmarking*
HR Innovator & Integrator	Mengintegrasikan dan mengimplementasikan inovasi HR yang menciptakan nilai nyata	*Design thinking; HPWS implementation; HR program evaluation*	*Design thinking training; HR analytics certification; agile HR methodology*
Technology Proponent	Memanfaatkan teknologi dan data analytics untuk	*HR system implementation; people*	*Data analytics course; HRIS training; HR*

Domain Kompetensi	Deskripsi	Perilaku Kunci	Cara Pengembangan
	meningkatkan efektivitas HR	*analytics; AI literacy*	*technology conference*
Paradox Navigator	Menavigasi ketegangan dan paradoks yang inheren dalam konteks bisnis kompleks	*Balancing short vs. long-term; individual vs. collective; global vs. local*	*Mindfulness training; scenario planning; complex system studies*

Sumber: Diolah dari Ulrich *et al*. (2012, 2017) Bobot dari HR Competency Study 2016

2. Model HR *Business Partner*: Implementasi dan Tantangan

Model HR *Business Partner* (HRBP) yang diperkenalkan oleh Ulrich (1997) dan kemudian diadopsi secara luas oleh organisasi besar di seluruh dunia, menempatkan HR profesional yang memiliki kompetensi bisnis yang kuat sebagai *embedded partner* dalam unit-unit bisnis tertentu. Model ini dirancang untuk memastikan bahwa dukungan HR yang diberikan sangat spesifik dan relevan terhadap kebutuhan masing-masing unit bisnis, bukan solusi *one-size-fits-all* dari departemen HR pusat.

Dalam implementasinya, model HRBP seringkali dioperasionalkan melalui struktur tiga-kaki (*three-legged stool*) yang terdiri dari: (1) HR *Business Partners* yang melayani unit bisnis spesifik sebagai mitra strategis; (2) *Centers of Excellence* (CoE) unit khusus yang mengembangkan keahlian mendalam dan *tools* dalam domain HR tertentu (*talent acquisition*, L&D, *compensation & benefits, analytics*); dan (3) *Shared Services Center* yang menangani layanan HR transaksional secara efisien dan terstandardisasi. Model ini, pertama kali diimplementasikan secara luas oleh perusahaan seperti Unilever, IBM, dan Shell, kemudian diadopsi oleh ribuan organisasi besar di seluruh dunia.

Namun, implementasi model HRBP dalam praktik menghadapi berbagai tantangan yang signifikan. Reilly (2012) mengidentifikasi beberapa jebakan umum: (1) *role ambiguity* ketidakjelasan tentang apakah HRBP bertanggung jawab kepada HR pusat atau pemimpin

bisnis yang dilayaninya; (2) *competency gaps* banyak HR profesional yang dipromosikan menjadi HRBP tidak memiliki *business acumen* yang memadai untuk peran tersebut; (3) *operational pull* tekanan untuk menangani isu-isu HR operasional sehari-hari yang menyedot waktu dan energi dari pekerjaan strategis; dan (4) *credibility deficits* pemimpin bisnis yang tidak mempercayai HRBP sebagai mitra strategis karena pengalaman masa lalu yang kurang memuaskan.

Penelitian terbaru oleh Reddington *et al*. (2019) menunjukkan bahwa efektivitas model HRBP sangat bervariasi tergantung pada seberapa baik organisasi mengelola transisi dari model HR tradisional ke model HRBP. Mereka mengidentifikasi tiga faktor keberhasilan kritis: (1) investasi yang memadai dalam pengembangan kompetensi HRBP, khususnya dalam business acumen dan *HR analytics*; (2) desain peran yang jelas dengan ekspektasi yang terukur dan mekanisme akuntabilitas yang eksplisit; dan (3) budaya kepercayaan antara HR dan bisnis yang dibangun melalui sejarah panjang interaksi yang positif dan berhasil.

3. HR *Strategic Partner* dalam Konteks Asia Tenggara

Tantangan HR sebagai strategic partner bahkan lebih kompleks dalam konteks Asia Tenggara dan Indonesia. Rowley dan Warner (2013) mengidentifikasi beberapa hambatan struktural yang spesifik untuk konteks ini: (1) dominasi kepemilikan bisnis keluarga yang cenderung memusatkan pengambilan keputusan strategis pada lingkaran keluarga inti, membatasi ruang bagi HR profesional eksternal untuk berpengaruh; (2) budaya hierarki dan *power distance* yang tinggi (Hofstede, 2001) yang menciptakan harapan bahwa HR lebih berperan sebagai pelaksana instruksi pemimpin daripada pemberi saran strategis; dan (3) kecenderungan historis untuk memandang HR sebagai fungsi kepatuhan dan administrasi yang muncul dari konteks regulasi ketenagakerjaan yang *rigid*.

Meskipun demikian, terdapat tanda-tanda perubahan yang menjanjikan. Digitalisasi yang semakin intensif dan persaingan global untuk talenta terbaik sedang mendorong pergeseran menuju penghargaan yang lebih tinggi terhadap peran strategis HR. Perusahaan-perusahaan digital terkemuka di Asia Tenggara seperti Grab, Gojek, Sea Group, dan Tokopedia/TikTok telah menunjukkan model HR yang sangat strategis dengan CHRO yang duduk di meja eksekutif senior dan memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan bisnis kritis. Model-model ini

menjadi referensi dan inspirasi bagi transformasi HR di industri yang lebih tradisional (Iles & Zhang, 2013).

E. HR *Value Creation*

1. Konsep dan Kerangka HR *Value Creation*

HR *Value Creation* merujuk pada kemampuan fungsi HR untuk menghasilkan manfaat nyata yang dapat dirasakan oleh berbagai pemangku kepentingan organisasi: karyawan, manajer, pelanggan, investor, dan masyarakat luas. Ulrich *et al.* (2015) berargumen bahwa *HR value creation* yang sesungguhnya harus melampaui perspektif internal (apakah praktik HR efisien dan efektif?) untuk mencakup perspektif eksternal yang lebih luas: apakah praktik HR yang dilakukan menciptakan kepercayaan pelanggan, mendukung kepentingan investor, dan berkontribusi pada masyarakat?

Kerangka *Outside-In HR* yang dikembangkan oleh Ulrich *et al.* (2012) merepresentasikan pergeseran paradigmatik: dari HR yang berfokus pada aktivitas internal (*HR doing HR things*) menuju HR yang mendefinisikan nilai dari luar ke dalam berdasarkan kebutuhan *stakeholder* eksternal (*HR delivering stakeholder value*). Dalam kerangka ini, strategi HR dimulai bukan dari audit praktik internal yang ada, melainkan dari pemahaman mendalam tentang: kondisi kompetitif industri, ekspektasi pelanggan dan investor, tren teknologi yang relevan, dan kapabilitas organisasional yang dibutuhkan untuk sukses dalam konteks tersebut. HR kemudian merancang sistem dan praktik yang secara spesifik mengembangkan kapabilitas-kapabilitas tersebut.

2. Mekanisme Penciptaan Nilai HR

Bourne *et al*. (2016) mengidentifikasi lima mekanisme utama melalui mana fungsi HR menciptakan nilai organisasional. Setiap mekanisme melibatkan serangkaian aktivitas HR yang berbeda, menghasilkan jenis nilai yang berbeda, dan membutuhkan investasi yang berbeda:

Mekanisme 1 – Pengembangan Kemampuan Individual: Melalui rekrutmen yang selektif, pelatihan yang komprehensif, *coaching* dan *mentoring*, HR meningkatkan kapabilitas teknis dan *soft skills* karyawan yang secara langsung meningkatkan produktivitas individual dan kualitas output. Nilai yang dihasilkan: peningkatan produktivitas tenaga

kerja, peningkatan kualitas produk/jasa, dan pengurangan biaya kesalahan.

Mekanisme 2 – Pembangunan Kapabilitas Organisasional: Melalui desain struktur organisasi, manajemen pengetahuan, pembangunan budaya kolaborasi, dan pengembangan tim lintas fungsi, HR membangun kapabilitas kolektif yang melampaui kemampuan individual. Nilai yang dihasilkan: kapabilitas inovasi, fleksibilitas organisasional, dan keunggulan kompetitif berkelanjutan yang sulit ditiru.

Mekanisme 3 – Manajemen Perubahan yang Efektif: Melalui inisiatif manajemen perubahan yang terstruktur, HR memastikan bahwa transformasi organisasional baik yang dipicu oleh perubahan strategi, merger & akuisisi, atau adopsi teknologi baru dapat dieksekusi dengan mulus dan mencapai tujuan yang diinginkan dengan dampak disruptif yang minimal terhadap produktivitas dan engagement.

Mekanisme 4 – Pembangunan Kepemimpinan: Melalui program identifikasi talenta kepemimpinan, pengembangan kompetensi kepemimpinan, dan manajemen suksesi yang sistematis, HR memastikan bahwa organisasi memiliki pipeline kepemimpinan yang kuat dan siap menghadapi tantangan masa depan. Penelitian oleh Zenger dan Folkman (2014) menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan adalah prediktor tunggal terkuat dari keterlibatan karyawan dan kinerja tim.

Mekanisme 5 – Penciptaan Budaya Berkinerja Tinggi: Melalui pengelolaan nilai-nilai organisasi, praktik *recognition*, desain lingkungan kerja, dan program *employee experience*, HR membentuk budaya yang mendorong kinerja tinggi, inovasi, dan kolaborasi. Budaya yang kuat dan positif menciptakan "*competitive advantage that is truly sustainable*" karena sangat sulit untuk ditiru oleh pesaing (Barney, 1986; Cameron & Quinn, 2011).

3. HC BRidge Framework: Menghubungkan Keputusan HR dengan Nilai Bisnis

Cascio dan Boudreau (2011) mengembangkan kerangka yang sangat berpengaruh yang disebut HC *BRidge Framework* (*Human Capital Bridge Framework*), yang dirancang untuk membantu HR profesional membuat keputusan yang lebih baik tentang investasi SDM dengan cara yang dapat dikomunikasikan dalam bahasa bisnis. Kerangka ini mengidentifikasi tiga zona utama dalam rantai nilai SDM:

- Zona 1 – *Anchor* (*Linking to Strategic Success*): Mengidentifikasi kondisi-kondisi (strategi, tujuan, dan faktor kesuksesan) yang menentukan apakah suatu investasi HR akan menghasilkan ROI yang positif. Pertanyaan kunci: *What must the organization accomplish?* Ini memaksa HR untuk memulai dari business outcomes, bukan dari aktivitas HR.
- Zona 2 – *Influence Points* (*Pivotal Talent Pools and Practices*): Mengidentifikasi *pivotal positions* posisi-posisi yang memiliki dampak paling besar terhadap kemampuan organisasi mencapai *strategic success* dan *pivotal talent pool* yang mengisi posisi tersebut. Juga mengidentifikasi praktik-praktik HR yang paling berpengaruh terhadap *talent pool* ini. Prinsip kunci: tidak semua posisi sama pentingnya secara strategis, sehingga investasi HR seharusnya bersifat diferensial, bukan merata.
- Zona 3 – *Resources* (*HR Efficiency and Effectiveness*): Memastikan bahwa investasi dan proses HR yang ada benar-benar efisien dan efektif. Zona ini mencakup pengukuran tradisional seperti *cost-per-hire, time-to-fill, training cost*, dan *turnover cost* yang tetap penting namun harus ditempatkan dalam konteks kontribusi strategis yang lebih luas.

Boudreau dan Ramstad (2007) dalam pengembangan konsep "*talentship*" berargumen bahwa kerangka pengambilan keputusan HR yang lebih *rigorous* yang menghubungkan keputusan SDM dengan nilai bisnis secara eksplisit adalah prasyarat untuk transformasi HR dari fungsi *cost center* menjadi *strategic value creator*. Ini membutuhkan pengembangan tiga kapabilitas kunci: (1) kemampuan untuk mengidentifikasi *pivot points* titik-titik di mana peningkatan kualitas SDM akan menghasilkan dampak terbesar terhadap kinerja; (2) kemampuan untuk mengukur dan memprediksi dampak keputusan HR secara kuantitatif; dan (3) kemampuan untuk mengkomunikasikan analisis ini dalam bahasa yang dipahami dan dipercaya oleh pemimpin bisnis.

4. Pengukuran HR *Value Creation*

Pengukuran HR *value creation* tetap menjadi salah satu tantangan metodologis paling signifikan dalam MSDM strategis. Phillips dan Phillips (2016) mengidentifikasi tingkatan pengukuran yang

digunakan untuk mengevaluasi program HR, diadaptasi dari model evaluasi pelatihan Kirkpatrick (1994):

Tabel 3.6 Tingkatan Pengukuran HR *Value Creation* (Model Phillips)

Level	Fokus Pengukuran	Pertanyaan Evaluasi	Metode Pengukuran
0	*Input & Efficiency*	Berapa biaya dan sumber daya yang diinvestasikan dalam program HR?	*Cost analysis; resource tracking; activity metrics*
1	*Reaction*	Seberapa puas peserta/pengguna dengan program atau layanan HR?	*Post-program surveys; NPS; satisfaction ratings*
2	*Learning*	Apa yang dipelajari atau dikuasai sebagai hasil dari program HR?	*Pre/post tests; skill assessments; certification rates*
3	*Application*	Seberapa efektif program HR diterapkan dalam pekerjaan nyata?	*Behavioral observation; manager ratings; 360° assessment*
4	*Business Impact*	Apa dampak nyata program HR terhadap output dan kinerja bisnis?	*Productivity data; quality metrics; business performance*
5	ROI	Apakah manfaat finansial dari program HR melebihi biayanya?	*Benefit-cost analysis; ROI calculation (net benefit/cost × 100)*

Sumber: Diolah dari Phillips & Phillips (2016) dan Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016)

Kesenjangan yang sangat besar antara frekuensi pengukuran Level 0-1 dan Level 4-5 mencerminkan tantangan riil dalam pengukuran HR *value creation*. Keterbatasan ini bersumber dari beberapa faktor: (1)

kesulitan dalam mengisolasi dampak spesifik program HR dari faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja bisnis; (2) kurangnya sistem pengumpulan data yang memadai untuk menghubungkan aktivitas HR dengan *outcomes* bisnis secara longitudinal; (3) tekanan waktu yang menyebabkan HR lebih mengutamakan pelaporan aktivitas daripada evaluasi dampak; dan (4) kurangnya kompetensi *analytics* dalam fungsi HR (Boudreau & Ramstad, 2007).

HR *Analytics* muncul sebagai jawaban terhadap tantangan pengukuran ini sebuah topik yang dibahas secara mendalam dalam sub-bab berikutnya. Namun, sebelum mengadopsi *tools analytics* yang canggih, HR perlu memastikan fondasi yang kuat: kualitas data yang memadai, infrastruktur sistem informasi yang terintegrasi, dan kompetensi analitis dalam tim HR. Tanpa fondasi yang kuat, bahkan *tools analytics* yang paling sophisticated tidak akan menghasilkan *insights* yang berarti (Marler & Boudreau, 2017).

F. HR Analytics: Data-Driven *Human Resource Management*

1. Definisi, Evolusi, dan Signifikansi HR *Analytics*

HR *Analytics* juga dikenal sebagai *People Analytics, Talent Analytics, Workforce Analytics*, atau *Human Capital Analytics* merujuk pada penggunaan sistematis data, analisis statistik, dan pemodelan prediktif untuk mendukung pengambilan keputusan HR yang lebih baik dan menghasilkan *value* bisnis yang terukur. Marler dan Boudreau (2017, hal. 15) mendefinisikan HR *analytics* sebagai "*a HR practice enabled by information technology that uses descriptive, visual, and statistical analyses of data related to HR processes, Human Capital, organizational performance, and external economic benchmarks to establish business impact and enable data-driven decision-making*".

Evolusi HR *Analytics* dapat dipetakan melalui empat tahap perkembangan yang mencerminkan peningkatan kompleksitas dan nilai yang dihasilkan.

a) Tahap 1 – *Operational Reporting* (1990-an): Pelaporan retrospektif sederhana tentang metrik HR standar (*headcount, turnover rate, absenteeism,* biaya HR). Nilai: transparansi operasional; keterbatasan: tidak memberikan *insights* prediktif atau *prescriptive*.
b) Tahap 2 – *Advanced Reporting* & HR *Metrics* (2000-an): Pengembangan *dashboard* HR yang lebih sophisticated dengan

benchmarking eksternal dan tren temporal. Nilai: komparabilitas dan identifikasi area perbaikan; keterbatasan: masih deskriptif dan tidak menjelaskan why.

c) Tahap 3 – *Strategic Analytics* (2010-an): Analisis korelasional dan prediktif yang menghubungkan metrik HR dengan *outcomes* bisnis. Nilai: pemahaman hubungan kausal dan prediksi; keterbatasan: membutuhkan data yang besar dan kompetensi analitis yang tinggi.
d) Tahap 4 – *Predictive & Prescriptive Analytics* (2020-an): AI dan *machine learning* yang memungkinkan prediksi *behavior* karyawan dan rekomendasi tindakan intervensi yang optimal. Nilai: pengambilan keputusan proaktif berbasis data; tantangan: bias algoritmik dan privasi data.

2. Tingkatan dan Tipe HR *Analytics*

Terdapat konsensus yang berkembang dalam literatur bahwa HR *Analytics* dapat dikategorikan ke dalam empat tingkatan berdasarkan tingkat kompleksitas dan nilai yang dihasilkan, seringkali digambarkan sebagai "*analytics staircase*".

Tabel 3.7 Tingkatan HR *Analytics* Dari Deskriptif ke Preskriptif

Tingkatan	Tipe Analytics	Pertanyaan yang Dijawab	Contoh Aplikasi dalam HR	Nilai Bisnis	Kesulitan
1	*Descriptive Analytics*	Apa yang telah terjadi?	Laporan *turnover* bulanan; *headcount report*; biaya rekrutmen per posisi	Rendah-Menengah	Rendah
2	*Diagnostic Analytics*	Mengapa hal itu terjadi?	Analisis penyebab *turnover* tinggi; faktor-faktor yang mempengaruhi *engagement;* atribut manajer	Menengah	Menengah

Tingkatan	Tipe Analytics	Pertanyaan yang Dijawab	Contoh Aplikasi dalam HR	Nilai Bisnis	Kesulitan
			berkinerja tinggi		
3	*Predictive Analytics*	Apa yang akan terjadi?	Prediksi risiko *turnover* individual; prediksi *candidate success; workforce demand forecasting*	Tinggi	Tinggi
4	*Prescriptive Analytics*	Apa yang harus dilakukan?	Rekomendasi intervensi *retention* yang *optimal; optimization staffing mix; personalized* L&D *pathways*	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi

Sumber: Diolah dari Marler & Boudreau (2017), Tursunbayeva *et al*. (2022), dan SHRM *Analytics Framework* (2020)

HR Analytics merupakan pendekatan berbasis data yang digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan dalam manajemen sumber daya manusia. Pendekatan ini membantu organisasi memahami pola perilaku karyawan, meningkatkan efektivitas kebijakan HR, serta mengoptimalkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam praktiknya, HR Analytics tidak bersifat tunggal, tetapi memiliki beberapa tingkatan dan tipe yang mencerminkan tingkat kedalaman analisis serta tujuan penggunaannya dalam organisasi.

Secara umum, terdapat empat tingkatan utama dalam HR Analytics, yaitu *descriptive analytics*, *diagnostic analytics*, *predictive analytics*, dan *prescriptive analytics*. Tingkatan pertama adalah *descriptive analytics* yang berfokus pada apa yang telah terjadi dalam organisasi. Pada tahap ini, data HR digunakan untuk menggambarkan kondisi aktual seperti tingkat turnover, jumlah karyawan, tingkat

absensi, atau distribusi kinerja. Analisis ini bersifat historis dan menjadi dasar untuk memahami kondisi organisasi saat ini.

Tingkatan kedua adalah *diagnostic analytics* yang berfokus pada mengapa suatu peristiwa terjadi. Pada tahap ini, organisasi tidak hanya melihat data, tetapi juga mencoba menemukan penyebab di balik fenomena tertentu. Misalnya, mengapa tingkat turnover meningkat, mengapa produktivitas menurun, atau mengapa tingkat kepuasan karyawan berubah. Analisis ini biasanya melibatkan perbandingan data, korelasi, serta identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi hasil tertentu dalam organisasi.

Tingkatan ketiga adalah *predictive analytics* yang berfokus pada apa yang mungkin terjadi di masa depan. Dengan menggunakan model statistik, *machine learning*, dan pola data historis, organisasi dapat memprediksi berbagai kemungkinan seperti risiko turnover karyawan, kebutuhan tenaga kerja, atau potensi kinerja individu. Tingkatan ini membantu HR dalam melakukan perencanaan yang lebih proaktif, bukan hanya reaktif terhadap masalah yang sudah terjadi.

Tingkatan keempat adalah *prescriptive analytics* yang merupakan level paling maju dalam HR Analytics. Pada tahap ini, sistem tidak hanya memprediksi apa yang akan terjadi, tetapi juga memberikan rekomendasi tindakan terbaik yang harus diambil. Misalnya, sistem dapat merekomendasikan program pelatihan tertentu untuk meningkatkan kinerja karyawan atau strategi retensi untuk mengurangi turnover. Pendekatan ini menggabungkan analisis data, algoritma optimasi, dan kecerdasan buatan untuk membantu pengambilan keputusan yang lebih efektif dan efisien.

Selain tingkatan, HR Analytics juga dapat dibedakan berdasarkan tipe penggunaannya dalam organisasi. Tipe pertama adalah *workforce analytics* yang berfokus pada analisis tenaga kerja secara keseluruhan, seperti struktur demografi, distribusi keterampilan, dan produktivitas organisasi. Tipe kedua adalah *talent analytics* yang berfokus pada individu atau kelompok karyawan, terutama dalam hal rekrutmen, pengembangan karier, dan manajemen kinerja. Tipe ketiga adalah *operational HR analytics* yang berfokus pada efisiensi proses HR seperti rekrutmen, pelatihan, dan administrasi kepegawaian.

Selain itu, terdapat juga *strategic HR analytics* yang digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan tingkat tinggi yang berkaitan dengan strategi organisasi jangka panjang. Analisis ini menghubungkan

data SDM dengan indikator kinerja bisnis seperti profitabilitas, pertumbuhan, dan inovasi. Dengan demikian, HR Analytics tidak hanya berfungsi sebagai alat operasional, tetapi juga sebagai bagian dari proses perumusan strategi organisasi. Dengan adanya berbagai tingkatan dan tipe tersebut, HR Analytics menjadi alat yang sangat penting dalam era digital. Organisasi dapat mengubah data menjadi wawasan yang bermakna untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM. Namun, keberhasilan implementasi HR Analytics sangat bergantung pada kualitas data, kemampuan analisis, serta integrasi antara teknologi dan pemahaman manusia dalam pengambilan keputusan.

3. Aplikasi HR *Analytics* dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Penggunaan HR *Analytics* dalam mendukung pengambilan keputusan strategis mencakup berbagai domain HR yang saling terkait. Berikut adalah beberapa aplikasi kritis yang telah terbukti menghasilkan nilai bisnis yang signifikan:

a. Prediksi dan Pencegahan *Turnover* Karyawan (*Attrition Analytics*): Penggunaan model *machine learning* untuk mengidentifikasi karyawan berisiko tinggi untuk keluar sebelum keputusan tersebut dibuat, memungkinkan intervensi yang tepat waktu. Google telah berhasil mengurangi turnover karyawan berkinerja tinggi sebesar 25% melalui pendekatan ini. Model prediktif mengintegrasikan faktor-faktor seperti: tenure, performa historis, frekuensi interaksi dengan manajer, perubahan kompensasi, sentimen dalam survei *engagement*, dan pola penggunaan sistem HR (IBM *Institute for Business Value*, 2018).
b. Optimasi Rekrutmen dan Seleksi: *Analytics* untuk mengidentifikasi atribut kandidat yang memprediksi kesuksesan jangka panjang dalam peran tertentu. Unilever melaporkan pengurangan waktu rekrutmen sebesar 75% dan peningkatan *diversity hire* sebesar 16% melalui implementasi *AI-assisted screening* yang dipandu oleh *data analytics* dari karyawan berkinerja tinggi. Pendekatan *"structured prediction*" berdasarkan data historis kinerja jauh lebih akurat dibanding interview tidak terstruktur dalam memprediksi kinerja masa depan (Schmidt & Hunter, 1998).
c. *Workforce Planning* dan *Demand Forecasting*: Model analitik yang mengintegrasikan data bisnis (*revenue forecast, expansion plans, technology adoption roadmap*) dengan data tenaga kerja (*turnover*

historis, *retirement projections, promotion rates*) untuk menghasilkan proyeksi kebutuhan SDM yang lebih akurat. Pendekatan ini memungkinkan HR untuk mengantisipasi *skills gaps* dengan cukup waktu untuk mengembangkan atau mengakuisisi kompetensi yang diperlukan, bukan sekadar bereaksi terhadap kekosongan yang sudah terjadi (Sullivan, 2012).

d. *Employee Engagement* dan *Sentiment Analytics*: Analisis data *survei engagement, pulse surveys*, dan bahkan data *text analytics* dari platform komunikasi internal (dengan persetujuan dan protokol privasi yang tepat) untuk memahami sentimen karyawan secara *real-time* dan mengidentifikasi faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap keterlibatan. Pendekatan ini memungkinkan HR untuk beralih dari survei tahunan yang bersifat *lagging indicator* ke *monitoring engagement* yang lebih *leading indicator* dan *actionable*.
e. *Learning Analytics*: Analisis pola pembelajaran karyawan untuk mengoptimalkan desain dan *delivery* program pengembangan. Ini mencakup: analisis *completion rates* dan *engagement* dengan konten pembelajaran digital, korelasi antara aktivitas pembelajaran dan peningkatan kinerja, identifikasi *learning velocity* dan preferensi pembelajaran individual, serta optimasi personalisasi kurikulum berbasis data. Johnson *et al*. (2021) menemukan bahwa organisasi yang menggunakan *learning analytics* secara aktif mencapai peningkatan efektivitas program pembelajaran sebesar 40% dibanding yang menggunakan pendekatan konvensional.

4. Tantangan dan Etika dalam HR Analytics

Meskipun potensinya yang besar, implementasi HR *Analytics* menghadapi berbagai tantangan yang signifikan. Tursunbayeva *et al*. (2022) mengidentifikasi empat kategori tantangan utama: (1) Kualitas dan integrasi data: Data HR di banyak organisasi masih tersimpan dalam silo-silo sistem yang tidak terintegrasi, dengan kualitas yang bervariasi dan standar yang tidak konsisten; (2) Kompetensi *analytics:* Mayoritas HR profesional tidak memiliki kompetensi statistik dan *data science* yang diperlukan untuk melakukan analisis yang *sophisticated*; (3) Resistensi budaya: Manajer yang terbiasa membuat keputusan berdasarkan intuisi dan pengalaman seringkali resistif terhadap rekomendasi berbasis data yang menantang penilaian subjektif mereka;

dan (4) Permasalahan privasi dan etika: Kekhawatiran tentang penggunaan data karyawan yang berpotensi invasif dan diskriminatif.

Dimensi etika HR *Analytics* semakin mendapat perhatian seiring dengan meningkatnya penggunaan AI dalam pengambilan keputusan HR. Riach dan Kelly (2022) mengidentifikasi tiga risiko etis utama: (1) *algorithmic bias*, ketika model prediktif yang dilatih pada data historis mereproduksi dan mengamplifikasi bias diskriminatif yang ada dalam praktik HR masa lalu; (2) "*surveillance capitalism*" dalam konteks HR dimana penggunaan data karyawan untuk monitoring yang berlebihan yang mengikis kepercayaan dan otonomi; dan (3) *opacity* dan *lack of accountability*, ketika keputusan HR yang signifikan (promosi, PHK, kompensasi) dibuat berdasarkan "*black box*" algoritma yang tidak dapat dijelaskan kepada karyawan yang terdampak. Kerangka *Responsible People Analytics* yang dikembangkan oleh CIPD (2020) menekankan pentingnya: transparansi, *fairness, consent*, dan *human oversight* dalam setiap implementasi HR *analytics*.

5. Membangun Kapabilitas HR Analytics dalam Organisasi

Membangun kapabilitas *HR Analytics* dalam organisasi merupakan proses strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola, menganalisis, dan memanfaatkan data sumber daya manusia untuk pengambilan keputusan yang lebih efektif. Kapabilitas ini tidak hanya berkaitan dengan teknologi, tetapi juga mencakup aspek manusia, proses, dan budaya organisasi. Dalam era digital, HR *Analytics* menjadi penting karena organisasi dihadapkan pada kebutuhan untuk membuat keputusan yang cepat, akurat, dan berbasis bukti dalam pengelolaan tenaga kerja.

Tahap awal dalam membangun kapabilitas HR *Analytics* adalah penguatan infrastruktur data. Organisasi perlu memiliki sistem informasi SDM yang terintegrasi, seperti *Human Resource Information System* (HRIS), yang mampu mengumpulkan dan menyimpan data karyawan secara konsisten. Data yang berkualitas tinggi, lengkap, dan terstandarisasi menjadi dasar utama dalam proses analisis. Tanpa data yang baik, hasil analitik akan kurang akurat dan berpotensi menyesatkan dalam pengambilan keputusan.

Selain infrastruktur, pengembangan kompetensi sumber daya manusia juga menjadi faktor penting. Organisasi perlu memiliki tim HR yang tidak hanya memahami aspek manajemen SDM, tetapi juga

memiliki kemampuan analisis data, statistik, dan pemahaman teknologi digital. Keterampilan seperti *data interpretation*, *data visualization*, dan penggunaan perangkat analitik menjadi semakin penting. Dalam banyak organisasi modern, kolaborasi antara HR profesional dan data scientist menjadi pendekatan yang umum untuk menghasilkan analisis yang lebih mendalam dan relevan.

Budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam membangun kapabilitas HR *Analytics*. Organisasi harus mendorong budaya *data-driven decision making*, di mana setiap keputusan HR didasarkan pada bukti empiris, bukan hanya intuisi atau pengalaman. Hal ini membutuhkan perubahan pola pikir di kalangan manajer dan pemimpin organisasi agar lebih terbuka terhadap penggunaan data dalam proses pengambilan keputusan.

Selain itu, integrasi HR *Analytics* ke dalam strategi bisnis organisasi menjadi kunci keberhasilan. HR *Analytics* tidak boleh berdiri sendiri sebagai fungsi teknis, tetapi harus terhubung dengan tujuan strategis organisasi seperti peningkatan produktivitas, efisiensi biaya, dan pengembangan talenta. Dengan integrasi ini, HR *Analytics* dapat memberikan nilai tambah yang nyata bagi organisasi. Dengan demikian, membangun kapabilitas HR *Analytics* membutuhkan pendekatan holistik yang mencakup teknologi, manusia, proses, dan budaya. Organisasi yang berhasil mengembangkan kapabilitas ini akan lebih mampu memahami tenaga kerjanya, meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM, dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di era digital.

G. Transformasi Digital HR: Strategi dan Implementasi

1. Definisi dan Dimensi Transformasi Digital HR

Transformasi digital HR merujuk pada proses fundamental penggunaan teknologi digital untuk mengubah cara fungsi HR beroperasi, menciptakan nilai, dan berinteraksi dengan *stakeholder*-nya: karyawan, manajer, pemimpin bisnis, dan kandidat. Berbeda dari sekadar digitalisasi (mengonversi proses analog ke digital) atau otomasi (menggunakan teknologi untuk mengeksekusi proses yang ada dengan lebih efisien), transformasi digital yang sesungguhnya melibatkan reimaginasi yang fundamental tentang bagaimana HR menciptakan nilai melalui teknologi (Kane et al., 2019).

Bondarouk, Parry, dan Furtmueller (2017) mengidentifikasi tiga gelombang transformasi digital dalam HR yang berurutan dan saling membangun. Gelombang pertama (*e-HRM*): digitalisasi proses HR transaksional — *online recruitment*, *electronic payroll*, *digital performance management*. Gelombang kedua (*Social & Mobile HR*): pemanfaatan *social media* untuk *recruitment*, *mobile apps* untuk *employee self-service*, dan *collaborative platforms* untuk *learning*. Gelombang ketiga (*AI & Analytics HR*): penggunaan *AI*, *machine learning*, dan *advanced analytics* untuk mengotomasi keputusan *HR* yang kompleks, mempersonalisasi pengalaman karyawan, dan menghasilkan *insights* prediktif untuk strategi tenaga kerja. Mayoritas organisasi saat ini berada dalam transisi antara gelombang kedua dan ketiga, dengan tingkat kemajuan yang sangat bervariasi.

2. Komponen Utama *Digital HR Architecture*

Digital HR Architecture adalah kerangka sistem yang mengintegrasikan teknologi, proses, data, dan manusia dalam pengelolaan sumber daya manusia secara modern dan berbasis digital. Arsitektur ini dirancang untuk mendukung seluruh siklus hidup karyawan (*employee lifecycle*), mulai dari rekrutmen, pengembangan, manajemen kinerja, hingga offboarding, dengan memanfaatkan teknologi digital seperti *Human Resource Information System* (HRIS), *cloud computing*, *artificial intelligence*, dan *data analytics*. Dalam konteks organisasi modern, *Digital HR Architecture* menjadi fondasi penting untuk menciptakan sistem HR yang efisien, responsif, dan berbasis data.

Komponen utama pertama dari *Digital HR Architecture* adalah *core HR system* atau sistem inti HR. Komponen ini berfungsi sebagai pusat data utama yang menyimpan seluruh informasi karyawan, seperti data pribadi, riwayat pekerjaan, struktur organisasi, dan administrasi kepegawaian. Sistem ini biasanya berbasis HRIS atau platform *enterprise resource planning* (ERP) yang terintegrasi, sehingga memungkinkan akses data yang konsisten di seluruh unit organisasi. Keberadaan sistem inti ini sangat penting karena menjadi dasar bagi semua proses HR lainnya.

Komponen kedua adalah *talent management system* yang mencakup proses rekrutmen, seleksi, *onboarding*, pelatihan, pengembangan karier, dan manajemen kinerja. Sistem ini dirancang

untuk mengelola siklus hidup talenta secara menyeluruh dan memastikan bahwa organisasi dapat menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Dalam sistem digital, proses ini sering didukung oleh teknologi otomatisasi dan AI untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi pengambilan keputusan.

Komponen ketiga adalah *HR analytics and data layer* yang berfungsi untuk mengolah dan menganalisis data SDM. Lapisan ini memungkinkan organisasi melakukan analisis deskriptif, prediktif, hingga preskriptif untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Dengan adanya komponen ini, HR tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi fungsi strategis yang berbasis data. HR analytics membantu organisasi memahami pola perilaku karyawan, memprediksi turnover, serta mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi.

Komponen keempat adalah *employee experience platform* yang berfokus pada pengalaman karyawan dalam berinteraksi dengan sistem HR digital. Platform ini mencakup portal karyawan, aplikasi mobile, layanan mandiri (*self-service*), serta sistem komunikasi internal. Tujuannya adalah meningkatkan keterlibatan, kenyamanan, dan kepuasan karyawan dalam mengakses layanan HR. Pengalaman karyawan yang baik berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas dan loyalitas.

Komponen terakhir adalah *integration layer* yang berfungsi menghubungkan berbagai sistem HR dengan sistem lain dalam organisasi, seperti keuangan, operasional, dan manajemen proyek. Integrasi ini memastikan bahwa data dapat mengalir secara otomatis antar sistem sehingga mengurangi duplikasi data dan meningkatkan efisiensi proses bisnis. Dengan demikian, *Digital HR Architecture* terdiri dari sistem inti HR, manajemen talenta, HR *analytics*, platform pengalaman karyawan, dan lapisan integrasi. Kelima komponen ini bekerja secara terpadu untuk menciptakan sistem HR yang modern, adaptif, dan mampu mendukung kebutuhan organisasi di era digital.

3. *Employee Experience* (EX) sebagai Fokus Sentral Digital HR

Paradigma *Employee Experience* (EX) yang dipopulerkan oleh Morgan (2017) dalam bukunya *The Employee Experience Advantage* telah menjadi kerangka pengorganisasi yang sangat berpengaruh dalam transformasi digital HR kontemporer. Morgan mendefinisikan *employee experience* sebagai persepsi yang dimiliki seorang karyawan sebagai

hasil dari interaksinya dengan semua aspek organisasi: fisik (lingkungan kerja), teknologi (alat dan platform yang digunakan untuk bekerja), dan kultural (nilai-nilai, norma, dan hubungan sosial yang membentuk pengalaman kerja).

Konsep *employee experience* memiliki relevansi strategis yang sangat signifikan: Bersin *et al*. (2021) menemukan bahwa organisasi yang berinvestasi secara serius dalam *employee experience* menghasilkan pendapatan per karyawan rata-rata 4,2 kali lebih tinggi dibanding kompetitor yang kurang memperhatikan *employee experience*, dan laba per karyawan 2,1 kali lebih tinggi. Lebih lanjut, mereka menemukan korelasi kuat antara kualitas *employee experience* dan kemampuan menarik serta mempertahankan talenta terbaik yang semakin kritis dalam kondisi persaingan talenta global yang intensif.

Dari perspektif digital HR, pengembangan *employee experience* yang unggul membutuhkan pendekatan *Human-Centered Design* dalam setiap aspek interaksi karyawan dengan teknologi dan proses HR. Ini berarti: memahami personas dan *journey maps* karyawan yang beragam; mengidentifikasi *moments that matter* titik-titik interaksi kritis dalam siklus hidup karyawan (*onboarding, performance review*, *promotion, offboarding*) yang paling berpengaruh terhadap persepsi dan komitmen; dan merancang *experiences* yang intuitif, personal, dan memuaskan dari perspektif karyawan, bukan sekadar efisien dari perspektif departemen HR (Plaskoff, 2017).

4. Roadmap Transformasi Digital HR

Implementasi transformasi digital HR yang efektif membutuhkan roadmap yang terencana dan realistis. Kane *et al*. (2019) berargumen bahwa transformasi digital yang berhasil bukan terutama tentang teknologi, melainkan tentang *strategy, culture, and talent*: organisasi yang berhasil bertransformasi secara digital adalah yang memiliki visi yang jelas tentang bagaimana digital mengubah model bisnis mereka, budaya yang adaptif dan inovatif, dan talenta yang dapat memanfaatkan potensi digital secara maksimal. Ini berarti transformasi digital HR harus dimulai dengan pertanyaan strategis, bukan dengan pemilihan teknologi.

5. *Generative* AI dalam Transformasi HR

Perkembangan *Generative* AI (*GenAI*) yang ditandai oleh *Large Language Models* (*LLMs*) seperti GPT-4, Claude, dan Gemini membuka

era baru dalam transformasi digital HR. Chui et al. (2023) dari *McKinsey Global Institute* memperkirakan bahwa *GenAI* memiliki potensi untuk mengotomasi antara 60–70% aktivitas waktu kerja saat ini, dengan dampak yang bervariasi signifikan antar fungsi dan industri. Untuk fungsi HR secara spesifik, beberapa area yang paling langsung terpengaruh oleh *GenAI* meliputi:

a. *Job Description* dan *Communication Drafting*: *GenAI* dapat menghasilkan *draft job descriptions* yang komprehensif, email komunikasi HR, kebijakan HR, dan konten pelatihan dalam hitungan detik, membebaskan waktu HR untuk kegiatan bernilai tambah lebih tinggi. Penelitian Brynjolfsson et al. (2023) menemukan bahwa penggunaan *AI assistant* dalam pekerjaan *knowledge worker* dapat meningkatkan produktivitas rata-rata sebesar 14–56% tergantung kompleksitas tugas.
b. *Personalized Learning Content Generation*: *GenAI* memungkinkan pembuatan konten pembelajaran yang dipersonalisasi berdasarkan profil kompetensi, gaya belajar, dan kebutuhan spesifik setiap karyawan pada skala yang sebelumnya tidak mungkin dilakukan secara manual. Platform pembelajaran seperti Coursera, edX, dan LinkedIn *Learning* sedang mengintegrasikan *GenAI* untuk menciptakan *AI-powered learning coaches* yang dapat berinteraksi secara natural dengan pelajar dan mengadaptasi konten secara real-time.
c. *HR Chatbots* dan *Intelligent Employee Self-Service*: *GenAI-powered chatbots* yang jauh lebih canggih dari *rule-based chatbots* generasi sebelumnya dapat menjawab pertanyaan HR yang kompleks, memandu karyawan melalui proses HR yang rumit, dan bahkan memberikan *coaching* karir dasar. Ini secara dramatis meningkatkan aksesibilitas layanan HR, khususnya bagi tenaga kerja yang terdistribusi secara geografis.

Namun, adopsi *GenAI* dalam HR juga membawa risiko yang perlu dikelola dengan hati-hati. *Hallucination* (kecenderungan *LLMs* untuk menghasilkan informasi yang tampak meyakinkan tetapi tidak akurat) adalah risiko yang serius dalam konteks HR di mana keakuratan informasi (terutama terkait kebijakan, regulasi, dan data karyawan) sangat kritis. Selain itu, isu *algorithmic bias* yang telah diidentifikasi dalam AI rekrutmen konvensional menjadi semakin kompleks dengan *GenAI*. Raisch dan Krakowski (2021) merekomendasikan pendekatan

human-in-the-loop di mana AI memberikan rekomendasi dan draft, tetapi keputusan final tetap berada di tangan manusia dengan akuntabilitas yang jelas.

H. MSDM Strategis dan Keberlanjutan Organisasi

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) strategis memiliki peran penting dalam memastikan keberlanjutan organisasi di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks, dinamis, dan penuh ketidakpastian. MSDM strategis tidak hanya berfokus pada pengelolaan tenaga kerja untuk mencapai efisiensi operasional, tetapi juga menempatkan manusia sebagai aset strategis yang berkontribusi terhadap penciptaan nilai jangka panjang organisasi. Dalam perspektif ini, kebijakan dan praktik MSDM dirancang agar selaras dengan tujuan strategis organisasi, termasuk keberlanjutan bisnis, inovasi, dan tanggung jawab sosial. Keterkaitan antara MSDM strategis dan keberlanjutan organisasi menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan agenda *Environmental, Social, and Governance* (ESG), yang kini menjadi kerangka utama dalam menilai kinerja keberlanjutan perusahaan secara global.

Dalam konteks keberlanjutan organisasi, MSDM strategis berperan dalam membangun kapabilitas internal yang mendukung daya tahan jangka panjang (*organizational sustainability*). Organisasi tidak hanya dituntut untuk menghasilkan keuntungan finansial, tetapi juga menjaga keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. MSDM strategis membantu organisasi mencapai tujuan tersebut melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, termasuk pengembangan kompetensi, peningkatan keterlibatan karyawan, serta penciptaan budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan. Karyawan dipandang bukan hanya sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai agen perubahan yang dapat mendorong inovasi berkelanjutan dan praktik kerja yang bertanggung jawab.

Keterkaitan MSDM strategis dengan pilar *Environmental* dalam ESG terlihat dari peran HR dalam membentuk perilaku kerja yang ramah lingkungan. Organisasi yang berkomitmen pada keberlanjutan lingkungan membutuhkan karyawan yang memiliki kesadaran ekologis (*environmental awareness*) dan mampu menerapkan praktik kerja hijau (*green HRM*). HR dapat berkontribusi melalui program pelatihan tentang

keberlanjutan lingkungan, pengurangan jejak karbon dalam aktivitas kerja, digitalisasi proses untuk mengurangi penggunaan kertas, serta mendorong budaya kerja yang hemat energi. Selain itu, HR juga dapat berperan dalam merekrut talenta yang memiliki nilai-nilai keberlanjutan lingkungan sehingga memperkuat komitmen organisasi terhadap agenda hijau.

Pada pilar *Social* dalam ESG, MSDM strategis memiliki kontribusi yang sangat besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, inklusif, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Aspek sosial mencakup berbagai hal seperti hak pekerja, keselamatan kerja, kesetaraan gender, keberagaman, inklusi, serta pengembangan komunitas. MSDM strategis berperan dalam memastikan bahwa organisasi tidak hanya mengejar produktivitas, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan. Praktik seperti *employee engagement*, program kesehatan mental, pelatihan pengembangan karier, serta kebijakan kerja fleksibel merupakan bagian dari kontribusi HR terhadap pilar sosial ESG. Dalam konteks ini, MSDM strategis membantu organisasi membangun *social capital* yang kuat, yaitu hubungan yang sehat antara organisasi, karyawan, dan masyarakat.

Sementara itu, pilar *Governance* dalam ESG berkaitan dengan bagaimana organisasi dikelola secara etis, transparan, dan akuntabel. MSDM strategis memiliki peran penting dalam memastikan bahwa prinsip tata kelola yang baik diterapkan dalam pengelolaan SDM. Hal ini mencakup transparansi dalam sistem rekrutmen, keadilan dalam kompensasi, kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan, serta integritas dalam pengambilan keputusan HR. HR juga berperan dalam membangun budaya organisasi yang menjunjung tinggi etika kerja, mencegah diskriminasi, serta memastikan bahwa kebijakan organisasi selaras dengan nilai-nilai keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Dalam era digital, aspek governance juga mencakup pengelolaan data karyawan secara etis, termasuk perlindungan privasi dan penggunaan *HR analytics* secara bertanggung jawab.

Selain keterkaitan dengan ESG, MSDM strategis juga berperan dalam memperkuat ketahanan organisasi (*organizational resilience*) di tengah krisis global dan disrupsi teknologi. Organisasi yang memiliki sistem MSDM strategis yang kuat cenderung lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan, seperti pandemi, krisis ekonomi, dan transformasi digital. HR strategis membantu organisasi dalam melakukan *workforce*

planning, pengembangan kompetensi masa depan, serta manajemen perubahan yang efektif. Dengan demikian, MSDM tidak hanya berfungsi sebagai pendukung operasional, tetapi juga sebagai penggerak utama adaptasi organisasi terhadap tantangan eksternal.

Integrasi MSDM strategis dengan ESG juga mendorong munculnya konsep *sustainable HRM*, yaitu pendekatan pengelolaan SDM yang menyeimbangkan tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan secara simultan. Dalam pendekatan ini, keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari kinerja finansial, tetapi juga dari dampaknya terhadap karyawan, masyarakat, dan lingkungan. HR menjadi aktor kunci dalam memastikan bahwa prinsip keberlanjutan diinternalisasi dalam budaya organisasi dan diterapkan dalam setiap aspek pengelolaan SDM. Hal ini mencakup perencanaan tenaga kerja jangka panjang, pengembangan talenta berkelanjutan, serta penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan inklusif.

Namun, implementasi MSDM strategis yang selaras dengan ESG juga menghadapi berbagai tantangan. Salah satunya adalah konflik antara tujuan jangka pendek organisasi dan tujuan keberlanjutan jangka panjang. Banyak organisasi masih lebih fokus pada pencapaian profit jangka pendek sehingga kurang memberikan perhatian pada aspek sosial dan lingkungan. Selain itu, kurangnya standar pengukuran yang seragam untuk menilai kontribusi MSDM terhadap ESG juga menjadi hambatan dalam implementasi yang konsisten. Oleh karena itu, diperlukan kerangka kerja yang lebih jelas dan sistem pengukuran yang terintegrasi untuk menilai dampak MSDM terhadap keberlanjutan organisasi.

Dengan demikian, MSDM strategis memiliki peran sentral dalam mendukung keberlanjutan organisasi melalui integrasinya dengan agenda ESG. HR tidak lagi hanya berfungsi sebagai pengelola tenaga kerja, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam menciptakan nilai jangka panjang yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Organisasi yang mampu mengintegrasikan MSDM strategis dengan ESG secara efektif akan lebih siap menghadapi tantangan global, membangun reputasi yang kuat, serta mencapai keberlanjutan bisnis yang berkelanjutan di masa depan.

1. Kesejahteraan Karyawan sebagai Dimensi Strategis MSDM

Kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) semakin diakui bukan sekadar sebagai tanggung jawab moral organisasi, melainkan

sebagai faktor strategis yang berdampak langsung terhadap produktivitas, kreativitas, loyalitas, dan kemampuan organisasi untuk menarik talenta terbaik. Gallup (2023) melaporkan bahwa hanya 23% karyawan secara global yang merasa engaged dalam pekerjaan mereka, dengan biaya disengagement yang diperkirakan mencapai USD 8,8 triliun per tahun setara dengan 9% PDB global. Ini menunjukkan bahwa gap kesejahteraan karyawan adalah salah satu permasalahan bisnis terbesar yang dihadapi organisasi modern.

Kerangka kesejahteraan karyawan yang komprehensif melampaui manfaat kesehatan konvensional untuk mencakup lima dimensi yang saling terkait (Rath & Harter, 2010): (1) kesejahteraan karir : menyukai apa yang dilakukan setiap hari dan memiliki arah yang jelas; (2) kesejahteraan sosial: memiliki hubungan yang bermakna dan mendukung dalam pekerjaan; (3) kesejahteraan finansial: mengelola kehidupan finansial dengan baik dan aman secara ekonomis; (4) kesejahteraan fisik: memiliki energi untuk menyelesaikan pekerjaan setiap hari; dan (5) kesejahteraan komunitas: merasa terlibat dan berkontribusi pada komunitas yang lebih luas. HR yang efektif harus merancang program yang secara holistik menangani semua dimensi ini, bukan hanya kesejahteraan fisik yang secara tradisional mendominasi program wellness korporat.

Baker *et al*. (2021) dalam penelitian pasca-pandemi mereka menemukan bahwa pendekatan *well-being* yang paling efektif bukan yang bersifat universal (*one-size-fits-all*), melainkan yang memungkinkan karyawan untuk memprioritaskan dan mengakses dukungan yang paling relevan dengan kebutuhan mereka yang unik. Ini mendorong perkembangan "*flexible benefits*" atau "*total rewards wallets*" model di mana karyawan diberikan *budget well-being* yang dapat dialokasikan secara fleksibel untuk kebutuhan yang paling relevan bagi mereka: kesehatan mental, kebugaran fisik, pendidikan, perjalanan, atau kebutuhan keluarga.

I. Refleksi Kritis: Kesenjangan Retorika dan Realitas SHRM

1. Model Konseptual: HR *Strategy* → *Organizational Performance*

Dalam kajian *Strategic Human Resource Management* (SHRM), hubungan antara strategi HR dan kinerja organisasi dapat dipahami melalui model kausal yang menempatkan praktik HR sebagai

mekanisme penggerak utama kinerja organisasi. Secara konseptual, HR strategy mencakup keseluruhan kebijakan dan praktik pengelolaan SDM seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, sistem kompensasi, manajemen kinerja, serta desain kerja. Ketika seluruh elemen ini dirancang secara selaras dengan strategi bisnis organisasi, maka HR tidak hanya berfungsi sebagai fungsi pendukung, tetapi menjadi sumber penciptaan nilai strategis.

Hubungan HR *strategy* dan *organizational performance* umumnya dijelaskan melalui rantai logika "HR *practices* → HR *outcomes* → *organizational outcomes*". Praktik HR yang efektif akan meningkatkan kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan karyawan untuk berkontribusi (*opportunity*). Kerangka ini dikenal luas dalam *Ability–Motivation–Opportunity (AMO) model*. Ketika ketiga elemen tersebut meningkat, kinerja individu juga meningkat, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan produktivitas, inovasi, kualitas layanan, dan kinerja finansial organisasi. Dengan demikian, HR *strategy* bekerja sebagai sistem yang mengubah input manusia menjadi output organisasi yang bernilai.

Dalam model yang lebih maju, HR *strategy* juga dipahami sebagai pembentuk kapabilitas organisasi. HR tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga membangun *organizational capabilities* seperti inovasi, fleksibilitas, dan pembelajaran berkelanjutan. Kapabilitas ini kemudian menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing. Oleh karena itu, HR strategy memiliki peran ganda: sebagai penggerak kinerja jangka pendek dan sebagai pembangun keunggulan jangka panjang.

2. Apakah HR Benar-Benar *Strategic Partner* atau Masih Administratif?

Pertanyaan kritis dalam studi MSDM modern adalah sejauh mana HR benar-benar berperan sebagai *strategic partner*, bukan sekadar fungsi administratif. Secara konseptual, model seperti yang diperkenalkan oleh David Ulrich menempatkan HR sebagai mitra strategis yang berkontribusi langsung terhadap strategi bisnis, pengelolaan perubahan, dan pengembangan kapabilitas organisasi. Dalam idealnya, HR tidak hanya mengurus administrasi kepegawaian, tetapi juga terlibat dalam pengambilan keputusan strategis.

Namun dalam praktiknya, banyak organisasi masih menempatkan HR pada peran administratif. Aktivitas HR masih didominasi oleh pekerjaan operasional seperti penggajian, administrasi kontrak, kepatuhan hukum ketenagakerjaan, dan pengelolaan data karyawan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara "HR ideal" dan "HR aktual". Kesenjangan ini sering disebut sebagai *implementation gap* dalam SHRM, yaitu kondisi di mana konsep strategis HR tidak sepenuhnya terimplementasi dalam praktik organisasi.

Di sisi lain, perkembangan teknologi seperti *HR analytics* dan sistem digital telah mendorong HR bergerak ke arah yang lebih strategis. Namun, transformasi ini tidak otomatis menghilangkan sifat administratif HR. Justru yang terjadi adalah dualitas peran: HR harus tetap menjalankan fungsi administratif secara efisien sambil secara bersamaan membangun peran strategis. Dalam banyak organisasi, HR menjadi "*hybrid function*" yang berada di antara administratif dan strategis.

Refleksi kritis ini menunjukkan bahwa status HR sebagai *strategic partner* bukanlah kondisi yang pasti, tetapi bersifat kontekstual. Tingkat kematangan organisasi, dukungan top management, kapasitas analitik HR, serta budaya organisasi sangat menentukan apakah HR dapat berfungsi sebagai mitra strategis atau tetap terjebak dalam peran administratif.

3. Agenda Riset: HR sebagai *Driver* Inovasi

Dalam konteks organisasi modern yang berbasis pengetahuan dan teknologi, agenda riset HR berkembang ke arah yang lebih dinamis, salah satunya adalah bagaimana HR dapat berperan sebagai *driver of innovation*. Perspektif ini memposisikan HR bukan hanya sebagai pendukung inovasi, tetapi sebagai aktor utama yang menciptakan ekosistem inovasi dalam organisasi. Salah satu agenda riset penting adalah mengkaji bagaimana praktik HR seperti rekrutmen, pelatihan, dan sistem penghargaan dapat mendorong perilaku inovatif karyawan. Penelitian dapat mengeksplorasi hubungan antara *high-performance work systems* (HPWS) dan *innovation performance*, serta bagaimana HR menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen, pembelajaran, dan toleransi terhadap kegagalan.

Agenda lainnya adalah peran HR dalam membangun *innovation culture*. Budaya organisasi yang inovatif tidak hanya muncul dari

teknologi, tetapi juga dari sistem HR yang mendorong kolaborasi, keterbukaan, dan kreativitas. Dalam hal ini, HR menjadi arsitek budaya yang memfasilitasi pertukaran ide dan pengembangan pengetahuan. Selain itu, penelitian masa depan juga perlu mengeksplorasi hubungan antara HR, AI, dan inovasi. Pertanyaan penting yang muncul adalah bagaimana HR dapat memanfaatkan kecerdasan buatan untuk mempercepat proses inovasi tanpa mengurangi peran manusia dalam kreativitas. Ini mencakup isu seperti *human-AI collaboration*, *algorithmic decision-making*, dan dampaknya terhadap inovasi organisasi.

Agenda riset lainnya adalah mengkaji peran HR dalam inovasi sosial (*social innovation*), bukan hanya inovasi bisnis. HR dapat berkontribusi dalam menciptakan praktik kerja yang lebih inklusif, berkelanjutan, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Hal ini sejalan dengan tren *ESG* dan *sustainable HRM* yang semakin penting dalam organisasi modern. Dengan demikian, HR strategy tidak hanya berkontribusi pada kinerja organisasi, tetapi juga berpotensi menjadi motor utama inovasi. Namun, untuk mencapai peran tersebut, diperlukan transformasi mendasar dalam cara HR dipahami, diukur, dan diimplementasikan dalam organisasi modern.



BAB IV
ANALITIK SDM DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN BERBASIS DATA

A. HR *Analytics* dan *People Analytics*: Fondasi Konseptual

1. Definisi, Ruang Lingkup, dan Diferensiasi Terminologi

Human Resource Analytics dan *People Analytics* merupakan dua istilah yang sering digunakan dalam kajian manajemen sumber daya manusia berbasis data, namun keduanya memiliki nuansa definisi, ruang lingkup, dan fokus yang sedikit berbeda meskipun saling berkaitan erat. *Human Resource Analytics* secara umum didefinisikan sebagai pendekatan sistematis berbasis data untuk menganalisis berbagai aspek manajemen sumber daya manusia guna mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif. Fokus utama *Human Resource Analytics* biasanya berada pada fungsi-fungsi tradisional HR seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, manajemen kinerja, kompensasi, dan retensi karyawan. Dengan kata lain, *Human Resource Analytics* lebih berorientasi pada optimalisasi proses dan kebijakan HR dalam organisasi melalui penggunaan data historis, statistik, dan model analitis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi HR.

Sementara itu, *People Analytics* memiliki definisi yang lebih luas dan strategis karena tidak hanya mencakup data yang berasal dari fungsi HR, tetapi juga mencakup seluruh data terkait manusia dalam organisasi,

termasuk perilaku kerja, interaksi sosial, produktivitas, kolaborasi tim, hingga pola kerja digital. *People Analytics* sering dipahami sebagai pendekatan lintas fungsi yang menggabungkan data dari berbagai sumber seperti *Human Resource Information System* (HRIS), sistem operasional, platform digital, bahkan data eksternal untuk memahami bagaimana manusia berkontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, *People Analytics* tidak hanya berfokus pada "fungsi HR", tetapi lebih pada "manusia dalam organisasi" secara menyeluruh.

Dari sisi ruang lingkup, *Human Resource Analytics* cenderung lebih sempit dan terfokus pada proses internal HR, sedangkan *People Analytics* memiliki cakupan yang lebih luas dan integratif. *Human Resource Analytics* biasanya digunakan untuk menjawab pertanyaan operasional dan taktis seperti "mengapa tingkat turnover meningkat?", "bagaimana efektivitas pelatihan?", atau "bagaimana kinerja rekrutmen?". Sebaliknya, *People Analytics* digunakan untuk menjawab pertanyaan strategis yang lebih kompleks seperti "bagaimana pola kolaborasi memengaruhi inovasi?", "faktor apa yang mendorong produktivitas tim lintas fungsi?", atau "bagaimana desain organisasi memengaruhi kinerja bisnis?". Perbedaan ini menunjukkan bahwa *People Analytics* lebih dekat dengan level strategis organisasi dibanding *Human Resource Analytics* yang lebih operasional.

Diferensiasi terminologi antara *Human Resource Analytics* dan *People Analytics* juga dapat dilihat dari perspektif evolusi konsep. *Human Resource Analytics* dapat dianggap sebagai tahap awal dari transformasi berbasis data dalam fungsi HR, di mana fokusnya masih pada efisiensi proses HR dan pengambilan keputusan berbasis data internal HR. Sementara itu, *People Analytics* merupakan perkembangan lanjutan yang lebih komprehensif, interdisipliner, dan berbasis ekosistem data yang lebih luas. Dalam *People Analytics*, pendekatan yang digunakan tidak hanya statistik dan analitik HR, tetapi juga mencakup ilmu data (*data science*), psikologi organisasi, sosiologi kerja, dan bahkan kecerdasan buatan untuk memahami perilaku manusia secara lebih mendalam.

Meskipun terdapat perbedaan tersebut, dalam praktiknya kedua istilah ini sering digunakan secara bergantian karena memiliki tujuan yang sama, yaitu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan terkait manusia dalam organisasi. Namun, secara konseptual, *Human Resource*

Analytics lebih tepat dipahami sebagai bagian dari *People Analytics* yang lebih besar. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Human Resource Analytics* berfokus pada optimalisasi fungsi HR, sedangkan *People Analytics* berfokus pada pemahaman menyeluruh tentang manusia dalam konteks organisasi untuk menciptakan nilai strategis yang lebih luas dan berkelanjutan.

2. Hierarki Kematangan HR *Analytics*

Model hierarki kematangan HR *Analytics* yang paling berpengaruh menggambarkan perkembangan kemampuan analitik sebagai tangga atau piramida dengan empat tingkatan yang mencerminkan peningkatan kompleksitas, nilai bisnis, dan kebutuhan kompetensi. Pemahaman tentang di mana posisi organisasi saat ini dalam hierarki ini adalah langkah pertama yang kritis untuk mengembangkan *roadmap* peningkatan kapabilitas *analytics* yang realistis, terencana, dan sejalan dengan kapabilitas yang dimiliki.

Tabel 4.1 Hierarki Kematangan HR *Analytics* dari Deskriptif ke Preskriptif

Level	Tipe *Analytics*	Pertanyaan Utama	Contoh Aplikasi HR	Kompleksitas
Level 1	*Descriptive Analytics*	Apa yang telah terjadi?	Laporan *turnover* bulanan; *headcount* per departemen; biaya rekrutmen per posisi; absensi rate; *training hours*	Rendah
Level 2	*Diagnostic Analytics*	Mengapa hal itu terjadi?	Analisis penyebab *turnover* tinggi; faktor-faktor yang mempengaruhi *engagement*;	Menengah

Level	Tipe *Analytics*	Pertanyaan Utama	Contoh Aplikasi HR	Kompleksitas
			atribut manajer berkinerja tinggi; *root cause absenteeism*	
Level 3	*Predictive Analytics*	Apa yang akan terjadi?	Model prediksi risiko *turnover* individual; prediksi *candidate success*; *workforce demand forecasting; flight risk early warning*	Tinggi
Level 4	*Prescriptive Analytics*	Apa yang harus dilakukan?	Rekomendasi intervensi *retention* yang optimal; optimasi *staffing mix; personalized learning pathways*; *AI-driven career planning; scenario optimization*	Sangat Tinggi

Sumber: Diolah dari Marler & Boudreau (2017), Tursunbayeva *et al*. (2022), dan SHRM *Analytics Framework* (2021)

3. Perkembangan Historis HR *Analytics*

Sejarah perkembangan HR *Analytics* dapat dipetakan melalui empat era yang mencerminkan evolusi fundamental dalam hubungan antara fungsi HR dan data.

a. Era Pertama (1950–1990an) *Personnel Administration*: HR berurusan dengan data terutama untuk keperluan administratif penggajian, kehadiran, catatan karyawan. Data bersifat tersimpan dalam format analog atau sistem digital terisolasi, dan nilai data terutama untuk kepatuhan hukum.
b. Era Kedua (1990–2005) *Metrics and Benchmarking*: Proliferasi sistem HRIS memungkinkan pengumpulan dan pelaporan data HR yang lebih sistematis. Metrik HR standar mulai dibandingkan dengan benchmark industri, dan karya Ulrich (1997) serta Huselid (1995) mendorong kesadaran tentang pentingnya mengukur dampak HR terhadap bisnis.
c. Era Ketiga (2005–2015) *HR Analytics 1.0*: Revolusi data menginspirasi aplikasi analitik yang lebih canggih dalam HR. "*Moneyball*" dari dunia olahraga menjadi metafora yang mempopulerkan pendekatan berbasis data dalam pengelolaan *talent*. *Google People Operations* dan tim *People Analytics* pionir di berbagai perusahaan teknologi menjadi benchmark global.
d. Era Keempat (2015–kini) *AI-Powered HR Analytics*: *Machine learning*, NLP, *deep learning*, dan kini GenAI membuka dimensi baru dalam kemampuan analitik HR, dari prediksi *turnover* individual hingga personalisasi *learning pathway* dan otomasi proses rekrutmen (Bersin, 2021; Guenole, Ferrar & Feinzig, 2017).

4. Studi Kasus: Organisasi Pelopor HR *Analytics*

a. *Google People Operations* dan *Project Oxygen*: Tim *People Analytics Google* menjadi legendaris sejak penelitian *Project Oxygen* (2008–2009) yang mengidentifikasi delapan perilaku manajer berkinerja tinggi melalui analisis data kuantitatif dari ribuan wawancara kinerja, survei karyawan, dan nominasi penghargaan. Temuan yang mengejutkan dari penelitian ini: faktor paling penting bagi efektivitas manajer Google bukan keahlian teknis yang tinggi asumsi yang sangat umum di perusahaan teknologi melainkan *soft skills* seperti kemampuan *coaching*, kejelasan komunikasi, dan kepedulian pada pengembangan tim. Penelitian lanjutan *Project* Aristotle kemudian mengidentifikasi faktor-faktor yang membuat tim efektif, dengan *psychological safety* sebagai faktor paling kritis. Kedua penelitian ini secara fundamental mengubah kebijakan

dan program HR Google, menunjukkan kekuatan *People Analytics* untuk menghasilkan insights yang *counter-intuitive* namun benar-benar *actionable* (Garvin, 2013).

b. IBM *Workforce Science*: IBM mengembangkan model prediksi *attrition* yang mampu mengidentifikasi karyawan yang berisiko keluar dengan akurasi yang sangat tinggi, menghasilkan penghematan ratusan juta dolar per tahun dalam biaya turnover. IBM juga mengembangkan "*Career Coach*" sistem AI yang memberikan rekomendasi karir yang dipersonalisasi kepada lebih dari 350.000 karyawan berdasarkan analisis profil *skills,* pola karir historis, dan permintaan pasar tenaga kerja internal. Lebih lanjut, sistem AI IBM Watson membantu mengurangi waktu screening resume secara dramatis, dari puluhan jam menjadi hitungan menit per lowongan (Guenole *et al*., 2017).
c. *Unilever Digital Recruitment*: Unilever mentransformasi proses rekrutmen untuk ratusan ribu posisi per tahun menggunakan AI dalam seleksi awal. Kandidat menyelesaikan *game-based assessment* dan video interview yang dianalisis oleh AI, dengan ahli manusia hanya terlibat pada tahap akhir. Hasilnya: pengurangan waktu rekrutmen yang dramatis, peningkatan *diversity hire* yang signifikan, dan peningkatan kepuasan kandidat. Namun, Unilever juga secara transparan mengakui perlunya pengawasan manusia yang ketat untuk mencegah bias algoritmik pembelajaran berharga tentang implementasi AI yang bertanggung jawab (Marr, 2018).

5. Fondasi Infrastruktur HR *Analytics*

Membangun kapabilitas HR *Analytics* yang berkelanjutan membutuhkan fondasi infrastruktur yang kuat dalam empat dimensi yang saling terkait. Kekuatan atau kelemahan dalam salah satu dimensi akan membatasi efektivitas keseluruhan sistem *analytics*.

Tabel 4.2 Fondasi Infrastruktur HR *Analytics* Empat Dimensi Kritis

Dimensi	Komponen Kunci	Kondisi Maturity Rendah	Kondisi Maturity Tinggi	Investasi Prioritas
DATA	*Quality; Integration; Governance; Master Data Mgmt*	Data HR tersebar di silo terpisah; kualitas rendah; duplikasi; inkonsistensi definisi	*Single source of truth terintegrasi; data quality >90%; real-time sync; standardized definitions*	HRIS terintegrasi; data *cleansing project*; *data dictionary*; MDM platform
PEOPLE	*Analytics skills; HR domain knowledge; Business acumen; Communication*	Tim HR tanpa kemampuan analitik; ketergantungan total pada IT untuk laporan sederhana	*Dedicated People Analytics team: data scientist + HR expert + business consultant*	*Analytics upskilling* HR; rekrutmen data *scientist; Centers of Excellence*
TECHNOLOGY	*Analytics platform; Visualization; AI/ML infrastructure; Self-service BI*	*Excel-based manual reporting*; tidak ada *visualization tools*; *ad hoc analysis*	*Cloud analytics platform; real-time dashboards; ML model deployment; self-service BI*	Platform *analytics (Visier, Tableau, Power BI); ML infrastructure; API integration*
GOVERNANCE	*Privacy framework; Ethics guidelines; Stakeholder alignment; ROI measurement*	Tidak ada kebijakan privasi data HR; *analytics* tanpa *oversight* etis; tidak ada benefit *tracking*	*Robust data ethics framework; privacy-by-design; stakeholder governance; full ROI tracking*	Kebijakan privasi; *ethics board*; *stakeholder training; benefit measurement system*

Sumber: Diolah dari Fink (2017), Guenole *et al*. (2017), dan CIPD (2020)

B. *Data-Driven Decision Making* dalam MSDM

1. Konsep dan Kerangka DDDM

Konsep *data-driven decision making* dalam MSDM merujuk pada pendekatan pengambilan keputusan yang mengandalkan data yang terukur, terstruktur, dan dapat dianalisis secara sistematis untuk mendukung kebijakan serta praktik manajemen sumber daya manusia. Dalam pendekatan ini, keputusan HR tidak lagi didasarkan semata pada intuisi, pengalaman, atau pertimbangan subjektif, tetapi pada bukti empiris yang diperoleh dari data karyawan dan organisasi. Data tersebut dapat mencakup informasi rekrutmen, kinerja, pelatihan, absensi, tingkat keterlibatan karyawan, hingga data perilaku kerja digital. Dengan demikian, konsep ini menempatkan data sebagai dasar utama dalam merumuskan kebijakan SDM yang lebih objektif, akurat, dan strategis.

Secara konseptual, *data-driven decision making* dalam MSDM berangkat dari gagasan *evidence-based management* yang menekankan pentingnya penggunaan bukti ilmiah dalam pengambilan keputusan organisasi. Dalam konteks HR, pendekatan ini berkembang seiring dengan digitalisasi organisasi melalui sistem seperti *Human Resource Information System* (HRIS), *Human Resource Analytics*, dan *People Analytics*. Sistem tersebut memungkinkan organisasi mengumpulkan, menyimpan, dan mengolah data SDM secara real-time, sehingga proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Kerangka *data-driven decision making* dalam MSDM dapat dijelaskan melalui beberapa komponen utama yang saling berhubungan. Komponen pertama adalah *data collection layer*, yaitu tahap pengumpulan data dari berbagai sumber internal maupun eksternal organisasi. Data internal meliputi data karyawan, kinerja, dan administrasi HR, sedangkan data eksternal dapat mencakup kondisi pasar tenaga kerja, tren industri, dan benchmarking organisasi lain. Kualitas keputusan sangat bergantung pada kelengkapan dan akurasi data pada tahap ini.

Komponen kedua adalah *data processing and integration layer*. Pada tahap ini, data yang telah dikumpulkan diolah, dibersihkan, dan

diintegrasikan agar dapat digunakan secara konsisten. Proses ini penting karena data HR sering kali tersebar di berbagai sistem yang berbeda. Integrasi data memungkinkan organisasi memiliki satu sumber kebenaran (*single source of truth*) yang dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Komponen ketiga adalah *analytics layer*, yang merupakan inti dari kerangka *data-driven decision making*. Pada tahap ini, data dianalisis menggunakan berbagai metode seperti *descriptive analytics* untuk memahami kondisi saat ini, *diagnostic analytics* untuk memahami penyebab suatu fenomena, *predictive analytics* untuk memprediksi masa depan, dan *prescriptive analytics* untuk memberikan rekomendasi tindakan. Lapisan ini mengubah data mentah menjadi informasi yang bermakna dan dapat digunakan untuk pengambilan keputusan strategis.

Komponen keempat adalah *decision-making layer*, yaitu tahap di mana hasil analisis digunakan oleh manajer HR dan pemimpin organisasi untuk membuat keputusan. Pada tahap ini, data tidak lagi hanya menjadi informasi, tetapi menjadi dasar tindakan nyata dalam kebijakan HR seperti rekrutmen, promosi, pelatihan, atau strategi retensi karyawan. Keputusan yang dihasilkan diharapkan lebih objektif, konsisten, dan selaras dengan tujuan organisasi.

Komponen terakhir adalah *feedback and evaluation layer*, yang berfungsi untuk mengevaluasi hasil dari keputusan yang telah diambil. Hasil implementasi kebijakan HR kemudian diukur kembali menggunakan data untuk melihat efektivitasnya. Proses ini menciptakan siklus berkelanjutan di mana data terus digunakan untuk memperbaiki keputusan di masa depan, sehingga organisasi dapat belajar dan beradaptasi secara terus-menerus. Dengan demikian, konsep dan kerangka *data-driven decision making* dalam MSDM menggambarkan suatu sistem yang terintegrasi mulai dari pengumpulan data, pengolahan, analisis, pengambilan keputusan, hingga evaluasi. Kerangka ini menjadikan MSDM lebih strategis, adaptif, dan berbasis bukti, sehingga mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan organisasi modern yang semakin kompleks dan dinamis.

2. Evidence-Based HR sebagai Kerangka Integratif

Guenole *et al*. (2017) mengusulkan kerangka *Evidence-Based* HR yang merupakan kerangka integratif dalam MSDM yang

menekankan penggunaan bukti terbaik yang tersedia untuk mendukung pengambilan keputusan terkait pengelolaan sumber daya manusia. Bukti tersebut tidak hanya berasal dari data kuantitatif seperti metrik kinerja, turnover, atau hasil survei karyawan, tetapi juga mencakup temuan riset ilmiah, pengalaman praktis manajer, serta konteks organisasi yang spesifik. Dengan demikian, EBHRM tidak hanya berbasis data semata, tetapi merupakan sintesis antara bukti empiris, keahlian profesional, dan nilai-nilai organisasi dalam proses pengambilan keputusan HR.

Secara konseptual, *Evidence-Based* HR berakar pada prinsip *evidence-based management* yang berkembang dalam ilmu manajemen modern, yang menekankan bahwa keputusan organisasi yang baik harus didasarkan pada kombinasi terbaik antara bukti ilmiah dan pertimbangan kontekstual. Dalam konteks MSDM, pendekatan ini muncul sebagai respons terhadap keterbatasan pengambilan keputusan berbasis intuisi yang sering kali rentan terhadap bias, kesalahan persepsi, dan inkonsistensi. *Evidence-Based* HR mendorong profesional HR untuk secara kritis mengevaluasi berbagai sumber informasi sebelum menetapkan kebijakan atau intervensi SDM.

Kerangka *Evidence-Based* HR dapat dipahami melalui empat sumber utama bukti yang saling melengkapi. Pertama adalah *scientific evidence*, yaitu hasil penelitian akademik yang relevan dengan praktik HR, seperti studi tentang efektivitas *high-performance work systems*, motivasi kerja, atau kepemimpinan. Kedua adalah *organizational data*, yaitu data internal perusahaan yang mencerminkan kondisi aktual tenaga kerja, seperti tingkat absensi, produktivitas, engagement, dan turnover. Ketiga adalah *professional expertise*, yaitu pengalaman, intuisi terstruktur, dan pengetahuan praktis yang dimiliki oleh manajer dan praktisi HR. Keempat adalah *stakeholder values and concerns*, yaitu nilai, preferensi, dan kepentingan karyawan, manajemen, serta pihak eksternal yang terkait dengan organisasi.

Integrasi keempat sumber bukti tersebut menjadikan *Evidence-Based* HR sebagai kerangka yang komprehensif dalam pengambilan keputusan HR. Prosesnya tidak bersifat linear, tetapi iteratif, di mana bukti dari berbagai sumber dikombinasikan, dievaluasi, dan disesuaikan dengan konteks organisasi sebelum menghasilkan keputusan. Dalam praktiknya, EBHRM sering didukung oleh teknologi seperti *Human Resource Information System* (HRIS), *HR analytics*, dan *People*

analytics, yang menyediakan data real-time untuk memperkuat proses pengambilan keputusan berbasis bukti.

Sebagai kerangka integratif, *Evidence-Based* HR juga berfungsi menjembatani kesenjangan antara dunia akademik dan praktik organisasi. Banyak hasil penelitian dalam bidang MSDM yang tidak langsung diterapkan di organisasi karena keterbatasan akses atau relevansi kontekstual. *Evidence-Based* HR mendorong terjadinya transfer pengetahuan yang lebih efektif antara penelitian ilmiah dan praktik manajerial, sehingga keputusan HR menjadi lebih berbasis bukti sekaligus relevan dengan kondisi nyata organisasi.

Selain itu, *Evidence-Based* HR juga memiliki dimensi kritis yang penting, yaitu kesadaran terhadap bias dalam pengambilan keputusan. Bahkan dalam sistem berbasis data, bias tetap dapat muncul melalui pemilihan data, interpretasi hasil, atau penggunaan algoritma dalam analisis HR. Oleh karena itu, *Evidence-Based* HR menekankan pentingnya *critical thinking* dan refleksi dalam setiap proses pengambilan keputusan, bukan sekadar mengikuti hasil analisis secara mekanis.

3. Implementasi *Data-Driven Decision Making* dalam Siklus Pengelolaan SDM

Diagram 4.1: Model *Data-Driven Decision Making* Terintegrasi dalam Siklus Pengelolaan SDM

***DATA-DRIVEN DECISION MAKING*: INTEGRASI DALAM SIKLUS SDM KOMPREHENSIF**
TAHAP 1: PERENCANAAN SDM BERBASIS DATA (*Strategic Workforce Planning*)
Input Data: *Historis workforce; business plan; financial forecast*; tren teknologi; pasar tenaga kerja
Metode Analytics: *Workforce demand forecasting; scenario modeling; skills gap analysis; demographic projection*
Output Keputusan: Berapa dan kompetensi apa yang perlu direkrut/dikembangkan 3–5 tahun ke depan?

KPI Kualitas: Akurasi prediksi vs aktual; *cost of plan variance*; *time-to-respond* saat *demand* berubah
TAHAP 2: REKRUTMEN DAN SELEKSI BERBASIS DATA
Input Data: Data kinerja karyawan *existing; assessment data; hiring funnel metrics; source effectiveness*
Metode Analytics: *Predictive hiring models; bias analysis; candidate ranking; source ROI analysis*
Output Keputusan: Kandidat mana yang paling mungkin berhasil dan bertahan dalam peran ini?
KPI Kualitas: *Quality of hire; 90-day retention rate; prediction accuracy; diversity of hire*
TAHAP 3: *ONBOARDING* DAN PENGEMBANGAN BERBASIS DATA
Input Data: *90-day performance; skill assessment; learning analytics; peer feedback; manager rating*
Metode Analytics: *Early performance predictors; learning effectiveness; skill acquisition rate; L&D ROI*
Output Keputusan: Intervensi apa yang paling efektif untuk mengakselerasi produktivitas dan perkembangan?
KPI Kualitas: *Time to productivity; reskilling completion; learning-to-performance correlation*

TAHAP 4: MANAJEMEN KINERJA BERBASIS DATA
Input Data: *KPI data; 360-degree feedback; OKR completion; behavioral observation; project outcomes*
Metode Analytics: *Performance distribution; calibration support; bias detection in ratings; bell curve analysis*
Output Keputusan: Bagaimana mendistribusikan *reward* dan pengembangan secara adil dan efektif?
KPI Kualitas: *Rating consistency across managers; high-performer retention; performance-pay alignment*
TAHAP 5: RETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIR BERBASIS DATA
Input Data: *Engagement scores; flight risk scores; compensation equity data; career progression history*
Metode Analytics: *Attrition prediction models; compensation equity analysis; career path optimization*
Output Keputusan: Siapa yang berisiko keluar dan intervensi apa yang paling *cost-effective* untuk mencegahnya?
KPI Kualitas: *Attrition rate vs prediction; retention of high performers; internal mobility rate*
PRINSIP UTAMA: Data sebagai *decision-support*, bukan *decision-maker* | *Human judgment* tetap esensial
FONDASI: *Data quality* | *Privacy compliance* | *Ethical governance* | *Analytics competency* | *Leadership support*

Sumber: Diolah dari Guenole *et al*. (2017), Boudreau & Ramstad (2007), dan SHRM *Foundation* (2021)

C. Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence*) dalam HR

1. Lanskap AI dalam Fungsi HR

Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence*/AI) yang mencakup *machine learning*, *deep learning*, *natural language processing* (NLP), *computer vision*, dan kini *large language models* (LLMs) secara fundamental mengubah cara organisasi mengelola seluruh spektrum fungsi HR. Raisch dan Krakowski (2021) dalam artikel berpengaruh mereka mengidentifikasi *automation-augmentation paradox*: di satu sisi, AI memiliki potensi untuk mengotomasi sebagian besar pekerjaan rutin dan berbasis aturan dalam HR; di sisi lain, AI juga berpotensi untuk mengaugmentasi, yaitu memperkuat dan memperluas kapabilitas manusia dalam aspek HR yang membutuhkan kreativitas, empati, dan penilaian kontekstual yang *nuanced*. Kemampuan untuk menavigasi paradoks ini dengan bijak adalah kompetensi kritis bagi profesional HR era baru.

Laporan Deloitte (*Global Human Capital Trends*; Volini et al., 2020) menemukan bahwa 41% organisasi telah mengadopsi setidaknya satu aplikasi AI dalam fungsi HR, dengan area adopsi terbesar adalah rekrutmen (68%), *engagement* dan *retention* (54%), serta *performance management* (47%). Namun, hanya 17% melaporkan tingkat kesiapan organisasi yang memadai untuk mengelola perubahan yang ditimbulkan oleh AI, menunjukkan kesenjangan yang sangat signifikan antara kecepatan adopsi teknologi dan kesiapan budaya serta *governance* manusia untuk memanfaatkannya secara optimal dan etis.

2. AI dalam Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi adalah area di mana adopsi AI dalam HR paling intensif sekaligus paling kontroversial secara etis dan hukum. Berbagai aplikasi AI dalam rekrutmen mencakup:

a. *AI-Powered Job Description Optimization*: *Tools* berbasis NLP seperti Textio menganalisis bahasa dalam *job descriptions* dan mengidentifikasi kata-kata yang secara statistik cenderung menarik atau menghalangi kandidat dari kelompok demografis tertentu. Penelitian Textio (2020) menunjukkan bahwa perubahan kalimat-kalimat spesifik dalam *job description* dapat meningkatkan jumlah kandidat perempuan yang melamar hingga 23% tanpa mengubah substansi posisi yang dicari.

b. *AI-Assisted Resume Screening*: *Machine learning models* yang dilatih pada data karyawan berkinerja tinggi untuk mengidentifikasi pola dalam *resume* yang berkorelasi dengan kesuksesan dalam peran tertentu. Namun, kasus Amazon yang terkenal (Dastin, 2018) di mana model AI rekrutmen ditemukan secara sistematis mendiskriminasi kandidat perempuan karena dilatih pada data historis yang didominasi pria adalah peringatan keras bahwa AI tidak otomatis objektif. "*Garbage in, garbage out*" adalah prinsip yang sangat relevan: model yang dilatih pada data diskriminatif akan menghasilkan rekomendasi yang diskriminatif, meskipun gender secara eksplisit dihapus dari variabel input.
c. *Game-Based Assessment* dan *AI Behavioral Analysis*: *Pymetrics* menggunakan serangkaian game berbasis *neuroscience* untuk mengukur *traits* kognitif dan emosional kandidat, kemudian menggunakan AI untuk membandingkan profil kandidat dengan profil karyawan berkinerja tinggi. HireVue menganalisis video interview menggunakan *computer vision* dan NLP untuk menilai kepribadian dan kompetensi dari ekspresi wajah, intonasi suara, dan pilihan kata. Penelitian independen tentang validitas dan fairness dari pendekatan ini menghasilkan temuan yang beragam, dan beberapa negara mulai mempertanyakan legalitasnya (Raghavan *et al*., 2020).
d. *AI-Powered Talent Sourcing*: Platform seperti LinkedIn *Recruiter*, Eightfold.ai, dan HiredScore menggunakan AI untuk secara proaktif mengidentifikasi kandidat yang relevan dari *database* yang ada maupun seluruh web profesional, mengurangi ketergantungan pada kandidat yang aktif mencari kerja. Ini membuka akses ke "*passive talent pool*" yang jauh lebih besar dan seringkali lebih berkualitas, namun juga memunculkan pertanyaan tentang *consent* kandidat yang tidak aktif mencari pekerjaan.
e. *Chatbot* dan *AI Candidate Experience*: *Chatbot* berbasis AI seperti Mya, Paradox Olivia, dan Phenom dapat berkomunikasi dengan kandidat secara 24/7, menjawab pertanyaan, melakukan *pre-screening* awal, dan mengelola penjadwalan interview tanpa keterlibatan manusia. Ini meningkatkan responsivitas terhadap kandidat yang signifikan mempengaruhi *employer brand* namun harus diseimbangkan dengan risiko kandidat mendapat pengalaman

yang terasa impersonal dan tidak menghargai martabat mereka sebagai manusia.

3. AI dalam Pengembangan Karyawan dan *Learning*

Sektor *Learning & Development* (L&D) mengalami transformasi yang mendalam akibat AI. Cappelli dan Tavis (2018) berargumen bahwa model pelatihan tradisional, instruksi massal yang sama untuk semua karyawan pada jadwal yang ditentukan secara fundamental tidak efisien dan tidak efektif karena mengabaikan heterogenitas besar dalam *learning needs*, preferensi, dan kecepatan belajar. AI memungkinkan personalisasi yang sebelumnya mustahil dalam skala besar:

Sistem seperti *Coursera for Business*, Degreed, EdCast, dan Microsoft Viva *Learning* menggunakan AI untuk menganalisis pola belajar, tingkat penguasaan, dan preferensi konten setiap individu, kemudian secara otomatis menyesuaikan kurikulum, urutan konten, dan tingkat kesulitan. Penelitian DeVries (2021) menunjukkan bahwa *adaptive learning* dapat meningkatkan *completion rate* program pembelajaran hingga 40% dan mengurangi waktu yang diperlukan untuk mencapai level kompetensi tertentu hingga 30% dibandingkan dengan pendekatan *one-size-fits-all*.

Platform seperti LinkedIn Skills Graph, Gloat, dan Fuel50 menggunakan AI untuk memetakan *skills* yang dimiliki karyawan saat ini, memprediksi *skills* yang dibutuhkan di masa depan berdasarkan tren industri dan rencana bisnis, serta mengidentifikasi *gaps* yang perlu diatasi. Pendekatan *skills-based organization* yang didukung AI ini memungkinkan mobilitas internal yang jauh lebih fleksibel, karier yang lebih non-linear, dan alokasi *talent* yang lebih efisien berdasarkan kemampuan aktual, bukan sekadar jabatan historis (Deloitte, 2022).

Large Language Models (LLMs) seperti ChatGPT, Claude, dan Gemini membuka era baru dalam pembuatan konten pembelajaran yang dipersonalisasi. AI coach yang *conversational* dapat tersedia 24/7, mengadaptasi gaya komunikasi dengan preferensi individu, serta memberikan umpan balik berbasis data yang konsisten. Brynjolfsson, Li, dan Raymond (2023) menemukan dalam penelitian eksperimental bahwa akses ke AI assistant meningkatkan produktivitas rata-rata 14–56% tergantung pada jenis tugas, dengan temuan menarik bahwa karyawan dengan keahlian lebih rendah memperoleh manfaat yang lebih besar karena AI membantu menutup kesenjangan kompetensi secara efektif.

4. AI dalam Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja tradisional dengan *review* tahunan, *rating* numerik, dan *forced distribution* semakin banyak dikritik sebagai tidak efektif, tidak adil, dan kontraproduktif terhadap motivasi intrinsik. AI membuka peluang untuk paradigma manajemen kinerja yang sangat berbeda dan berpotensi lebih efektif. Platform seperti 15Five, Lattice, Betterworks, dan Culture Amp menggunakan AI untuk menganalisis data kinerja secara *real-time* dari berbagai sumber seperti *OKR completion*, *project milestones*, *peer feedback*, dan *engagement signals* mengidentifikasi pola, serta memberikan *nudges* kepada manajer tentang kapan dan bagaimana memberikan *coaching* yang efektif. Ini memungkinkan pergeseran dari evaluasi retrospektif ke pengembangan prospektif yang jauh lebih berdampak.

Salah satu masalah terbesar dalam manajemen kinerja adalah inkonsistensi *rating* antar manajer. AI dapat membantu kalibrasi yang lebih konsisten dengan menganalisis distribusi *rating* historis setiap manajer dan mengidentifikasi bias sistemik. Textio Perform menggunakan NLP untuk menganalisis umpan balik tertulis dalam *performance review* dan mengidentifikasi pola yang mencerminkan bias gender atau demografis. Textio (2020) menemukan bahwa manajer cenderung menggunakan bahasa yang sangat berbeda dalam umpan balik untuk karyawan pria versus wanita, dengan implikasi signifikan terhadap perkembangan karier yang tidak adil.

5. AI dalam Perencanaan Suksesi dan Manajemen Talenta

Kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) dalam perencanaan suksesi dan manajemen talenta merupakan inovasi penting dalam *Strategic Human Resource Management* yang bertujuan untuk meningkatkan akurasi, kecepatan, dan objektivitas dalam mengelola sumber daya manusia berpotensi tinggi di dalam organisasi. Secara konsep, perencanaan suksesi adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempersiapkan individu yang memiliki potensi untuk mengisi posisi kunci di masa depan. Sementara itu, manajemen talenta mencakup keseluruhan proses pengelolaan individu berbakat mulai dari rekrutmen, pengembangan, retensi, hingga penempatan strategis dalam organisasi. Kehadiran AI mengubah kedua proses ini menjadi lebih berbasis data, prediktif, dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan organisasi.

Dalam konteks perencanaan suksesi, AI digunakan untuk menganalisis data karyawan secara komprehensif, termasuk kinerja historis, kompetensi, pengalaman kerja, pola pembelajaran, hingga perilaku kerja digital. Dengan menggunakan *machine learning* dan *predictive analytics*, sistem AI dapat mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi tinggi untuk mengisi posisi kepemimpinan di masa depan. Proses ini tidak hanya didasarkan pada kinerja saat ini, tetapi juga pada pola perkembangan individu dan kecocokan mereka dengan kebutuhan strategis organisasi. Hal ini membuat proses suksesi menjadi lebih objektif dibandingkan pendekatan tradisional yang sering bergantung pada penilaian subjektif manajer.

Dalam manajemen talenta, AI berperan dalam mengoptimalkan proses identifikasi, pengembangan, dan retensi karyawan berbakat. Sistem AI dapat memetakan kompetensi karyawan (*talent mapping*) dan mengidentifikasi kesenjangan keterampilan (*skill gap*) yang perlu dikembangkan. Berdasarkan analisis tersebut, AI dapat memberikan rekomendasi program pelatihan yang paling sesuai untuk setiap individu, sehingga pengembangan talenta menjadi lebih personal dan efektif. Selain itu, AI juga dapat membantu organisasi dalam memprediksi risiko turnover karyawan berpotensi tinggi, sehingga strategi retensi dapat dilakukan secara lebih proaktif.

Salah satu kontribusi utama AI dalam perencanaan suksesi dan manajemen talenta adalah peningkatan objektivitas dalam pengambilan keputusan. Dalam sistem tradisional, proses promosi atau suksesi sering kali dipengaruhi oleh bias manusia seperti *halo effect*, favoritisme, atau kedekatan personal. Dengan AI, keputusan dapat didasarkan pada data yang lebih luas dan terstandarisasi, sehingga mengurangi potensi bias tersebut. Namun demikian, penggunaan AI tetap memerlukan pengawasan manusia untuk memastikan bahwa keputusan yang dihasilkan tetap adil dan sesuai dengan nilai organisasi.

Selain itu, AI juga memungkinkan organisasi untuk melakukan perencanaan tenaga kerja jangka panjang (*workforce planning*) yang lebih akurat. Dengan menganalisis tren data internal dan eksternal, AI dapat membantu organisasi memprediksi kebutuhan kepemimpinan di masa depan, termasuk posisi-posisi kritis yang berisiko kosong. Hal ini memungkinkan organisasi untuk menyiapkan kandidat pengganti lebih awal, sehingga mengurangi risiko gangguan operasional akibat kekosongan posisi penting.

Meskipun memiliki banyak manfaat, penerapan AI dalam perencanaan suksesi dan manajemen talenta juga menghadapi tantangan etika dan teknis. Salah satu isu utama adalah transparansi algoritma (*algorithmic transparency*), di mana proses pengambilan keputusan oleh AI sering kali tidak mudah dipahami oleh pengguna. Selain itu, terdapat risiko *algorithmic bias* jika data yang digunakan untuk melatih sistem AI tidak representatif atau mengandung bias historis. Hal ini dapat menyebabkan ketidakadilan dalam proses seleksi atau promosi karyawan. Dengan demikian, AI dalam perencanaan suksesi dan manajemen talenta merupakan inovasi yang signifikan dalam MSDM modern karena mampu meningkatkan efisiensi, akurasi, dan objektivitas pengelolaan talenta. Namun, keberhasilan implementasinya sangat bergantung pada keseimbangan antara teknologi dan pertimbangan manusia, serta komitmen organisasi terhadap prinsip etika, transparansi, dan keadilan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

D. Bias dan Etika Algoritma dalam HR

1. Mendefinisikan Bias Algoritma

Bias algoritma dalam konteks HR mengacu pada kesalahan sistematis dalam output sistem AI dan algoritma yang menghasilkan keputusan yang tidak adil, diskriminatif, atau tidak akurat bagi kelompok tertentu berdasarkan karakteristik yang dilindungi secara hukum dan moral: gender, ras/etnis, usia, disabilitas, agama, atau asal usul. Penting untuk memahami bahwa bias algoritmik bukan sekadar ketidakakuratan acak dalam sistem, melainkan pola kesalahan yang sistematis dan berkorelasi dengan karakteristik demografis yang seharusnya tidak menjadi dasar keputusan dalam konteks ketenagakerjaan.

O'Neil (2016) dalam karyanya yang sangat berpengaruh "*Weapons of Math Destruction*" mengidentifikasi tiga karakteristik sistem algoritma yang berpotensi merusak secara sosial: (1) *Opaque* yaitu cara kerja sistem tidak transparan bahkan bagi penggunanya, mencegah *scrutiny* dan akuntabilitas yang diperlukan; (2) *Unquestioned output* yaitu sistem diterima sebagai objektif dan akurat tanpa dipertanyakan, memberikan "*aura of scientific objectivity*" yang sering menyesatkan dan berbahaya; dan (3) *Scaled sistem* yang diterapkan dalam skala yang masif, sehingga bahkan bias yang tampak kecil secara individual menjadi sangat berdampak secara agregat. Tiga karakteristik

ini sangat sering hadir bersamaan ketika perusahaan membeli solusi teknologi HR dari vendor tanpa pemahaman mendalam tentang mekanisme internalnya.

2. Taksonomi Sumber Bias Algoritma

Barocas dan Selbst (2016) dalam analisis legal-teknis yang sangat berpengaruh mengidentifikasi sumber-sumber struktural dari bias algoritmik dalam konteks ketenagakerjaan. Pemahaman mendalam tentang sumber-sumber ini sangat penting untuk merancang intervensi mitigasi yang tepat sasaran dan efektif:

a. *Historical/Training Data Bias*: Algoritma belajar dari data historis. Jika keputusan HR di masa lalu bersifat diskriminatif, model AI yang dilatih pada data tersebut akan mereplikasi dan seringkali mengamplifikasi pola diskriminasi tersebut. Kasus Amazon (Dastin, 2018) adalah ilustrasi yang sempurna dan berpengaruh: model rekrutmen yang dilatih pada 10 tahun data rekrutmen yang didominasi pria belajar untuk mendiskriminasi resume yang menggunakan kata-kata yang berkorelasi dengan perempuan, bahkan tanpa secara eksplisit diberitahu tentang gender kandidat.

b. *Proxy Discrimination*: Algoritma dapat menggunakan variabel yang secara tidak langsung berkorelasi dengan karakteristik yang dilindungi, meskipun variabel tersebut tampak netral secara superfisial. Menggunakan nama sekolah atau perguruan tinggi sebagai prediktor berkorelasi dengan kelas sosial dan ras; kode pos berkorelasi dengan etnis; gap dalam riwayat pekerjaan berkorelasi dengan gender (karena perempuan lebih sering mengambil cuti untuk merawat anak atau orang tua). Diskriminasi terjadi secara tidak langsung meskipun tidak ada niat untuk mendiskriminasi.

c. *Feedback Loop Bias*: Output algoritma sering mempengaruhi data baru yang kemudian digunakan untuk melatih ulang algoritma, menciptakan lingkaran umpan balik yang memperkuat dan mengamplifikasi bias awal. Jika model rekrutmen cenderung memilih kandidat dengan profil tertentu, karyawan yang direkrut akan memiliki profil tersebut; data kinerja mereka digunakan untuk *re-training*; model semakin yakin bahwa profil tersebut

adalah profil "sukses" sementara profil alternatif tidak pernah mendapat kesempatan untuk dibuktikan.

d. *Measurement Bias*: Metrik kinerja yang digunakan untuk mendefinisikan "kesuksesan" dalam model AI seringkali tidak valid atau bias secara sistematis. Jika "karyawan berkinerja tinggi" didefinisikan berdasarkan promosi yang diterima, dan jika promosi sendiri bias terhadap gender atau ras tertentu, maka model yang memprediksi "kinerja tinggi" akan mereplikasi bias tersebut. Penggunaan metrik produktivitas kuantitatif yang tidak menangkap kontribusi kualitatif seperti mentoring dan kolaborasi juga menciptakan bias sistemik.
e. *Aggregation Bias*: Model yang dilatih pada populasi gabungan mungkin tidak akurat untuk sub-kelompok demografis tertentu. Jika model rekrutmen dilatih terutama pada data karyawan pria (karena mereka mendominasi tenaga kerja historis), akurasinya mungkin secara sistematis lebih rendah untuk kandidat perempuan atau kelompok minoritas. Ini adalah salah satu argumen terkuat untuk memastikan keberagaman yang representatif dalam data pelatihan.

Tabel 4.3 Jenis Bias Algoritma dalam HR, Mekanisme, dan Strategi Mitigasi

Jenis Bias	Mekanisme Terjadinya	Contoh Nyata dalam HR	Strategi Mitigasi
Historical / Training Data Bias	Algoritma belajar dari data yang mencerminkan diskriminasi keputusan HR masa lalu	AI rekrutmen Amazon yang mendiskriminasi resume perempuan karena dilatih pada data historis yang didominasi pria	Audit data historis; *resampling* untuk *balance; debiasing techniques; diverse validation datasets*
Proxy Discrimination	Variabel tampak netral namun berkorelasi dengan	Menggunakan gap pekerjaan sebagai penalti berkorelasi	*Disparate impact analysis; evidence-*

Jenis Bias	Mekanisme Terjadinya	Contoh Nyata dalam HR	Strategi Mitigasi
	karakteristik yang dilindungi	dengan gender; nama sekolah sebagai *proxy* kelas sosial	*based feature selection; correlation testing*
Feedback Loop Bias	Output algoritma mempengaruhi data baru yang digunakan untuk re-training	Model rekrutmen yang terus memilih profil tertentu memperkuat dominasi profil tersebut secara kumulatif	*Continuous output monitoring; counter-factual testing; diversity injection; A/B testing*
Measurement Bias	Metrik kinerja yang digunakan sebagai target model tidak valid atau bias secara sistematis	Model memprediksi "kinerja tinggi" berdasarkan promosi yang sendirinya sudah bias gender	Validasi psikometrik metrik; *multi-criteria evaluation; inclusive performance definition*
Aggregation Bias	Model tidak akurat untuk subkelompok tertentu karena *underrepresentation* dalam *training* data	Model rekrutmen akurat untuk pria namun tidak akurat untuk wanita atau minoritas	*Disaggregated performance analysis; subgroup-specific validation; fairness-aware ML*
In-Group / Development Bias	Tim pengembang yang homogen mencerminkan perspektif dan asumsi kelompok mereka sendiri	AI dikembangkan oleh tim 90% pria sehingga kurang sensitif terhadap bias gender dalam konteks kerja	*Diverse AI development teams; inclusive design process; external ethics review*

Sumber: Diolah dari Barocas & Selbst (2016), O'Neil (2016), dan Raji *et al*. (2020)

3. Kerangka Etika Algoritma dalam HR

Menjawab tantangan bias dan etika algoritma dalam HR membutuhkan lebih dari sekadar solusi teknis. Dibutuhkan kerangka etika yang komprehensif yang mengintegrasikan nilai keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan penghormatan terhadap martabat manusia. Beberapa kerangka yang relevan untuk konteks HR antara lain:

CIPD (2020) mengembangkan kerangka *Responsible People Analytics* yang mencakup empat pilar utama yang saling mendukung: (1) *Purposeful*—analitik digunakan untuk tujuan yang legitimate dan bermanfaat bagi karyawan dan organisasi, bukan sekadar karena data tersedia; (2) *Valid*—metode analitik yang digunakan secara teknis *sound* dan menghasilkan kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan; (3) *Reliable*—sistem berperforma konsisten dan dapat diandalkan dalam berbagai kondisi; dan (4) *Fair and Transparent*—keputusan berbasis analitik dapat dijelaskan kepada individu yang terdampak dalam bahasa yang dapat dipahami.

Regulasi perlindungan data semakin memainkan peran penting dalam mendorong etika algoritma. *General Data Protection Regulation* (GDPR) Uni Eropa (2018) memberikan individu hak eksplisit untuk *"not be subject to a decision based solely on automated processing"* ketika keputusan tersebut menghasilkan dampak signifikan (Pasal 22). *EU AI Act* (2024) mengklasifikasikan sistem AI yang digunakan dalam rekrutmen dan manajemen kinerja sebagai *high-risk AI* yang membutuhkan *conformity assessment* serta *human oversight* yang ketat. Di Indonesia, Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi No. 27 Tahun 2022 yang berlaku penuh sejak Oktober 2024 memberikan perlindungan serupa dan menjadi rujukan penting dalam implementasi *HR analytics*.

E. *Big Data* dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Karakteristik dan Sumber *Big Data* dalam HR

Big Data dalam MSDM mengacu pada penggunaan dataset yang memiliki karakteristik yang dikenal sebagai *"5V"* oleh IBM *Research* (2012): *Volume* (ukuran yang sangat besar), *Velocity* (kecepatan generasi yang tinggi), *Variety* (keberagaman format dan sumber), *Veracity*

(ketidakpastian tentang keakuratan), dan *Value* (potensi nilai analitik yang besar). Dataset ini tidak dapat diproses secara efektif dengan tools analitik tradisional dan membutuhkan infrastruktur teknologi serta pendekatan analitik khusus untuk menghasilkan *insights* yang bermakna.

Tursunbayeva et al. (2018) mengklasifikasikan sumber *Big Data* dalam HR ke dalam tiga kategori utama yang saling melengkapi. Data internal organisasi yaitu data dari sistem HR (*HRIS*, *LMS*, *ATS*, payroll), data produktivitas dari *digital work tools*, data kinerja, serta data komunikasi internal. Data perilaku digital karyawan yaitu pola penggunaan sistem, data dari *wearables* dan *IoT* di tempat kerja, serta data dari aplikasi *well-being* dan *engagement* yang digunakan karyawan. Data eksternal dan pasar yaitu data pasar tenaga kerja (LinkedIn *salary insights*, data lowongan kerja, tingkat *turnover* industri), data media sosial profesional, *industry benchmark*, serta data makroekonomi yang relevan untuk perencanaan *workforce* jangka panjang.

Tabel 4.4 Sumber *Big Data* dalam HR, Nilai Analitik, dan Pertimbangan Privasi

Kategori Sumber	Contoh Data Spesifik	Wawasan yang Dihasilkan	Tantangan Teknis	Level Sensitivitas Privasi
Data HRM Transaksional	*Payroll data; absence records; leave patterns; overtime; benefit utilization*	Kompensasi *equity; well-being indicators; burnout risk; financial wellness patterns*	Konsistensi data antar sistem; *historical gaps; data quality variance*	Rendah-Menengah: data standar administratif
Data Rekrutmen & Seleksi	*ATS data; assessment scores; interview ratings; source channel; offer-accept rates*	*Predictor of success; sourcing effectiveness; bias in selection; quality of hire*	*Linking ke long-term performance; assessment validity; data completeness*	Menengah: data sensitif kandidat; retensi harus dibatasi

Kategori Sumber	Contoh Data Spesifik	Wawasan yang Dihasilkan	Tantangan Teknis	Level Sensitivitas Privasi
Data Kinerja & *Engagement*	*KPI tracking; performance ratings; 360-degree feedback; pulse survey; goal completion*	*Performance trends; engagement drivers; manager effectiveness; team dynamics*	*Subjectivity bias* dalam *ratings; frequency* dan *representati-veness survei*	Menengah: perlu transparansi tentang penggunaan data *feedback*
Data Kolaborasi Digital	*Email metadata; meeting patterns; calendar; Slack/Teams analytics; file sharing*	*Network centrality; collaboration patterns; informal influence; burnout signals*	*Privacy concerns sangat tinggi; volume besar; noise vs signal differentiation*	SANGAT TINGGI: *risiko surveillance*; harus *aggregated/ opt-in*
Data Learning & Development	*LMS completion; time-on-platform; assessment scores; certification; learning preferences*	*Learning effectiveness; skill acquisition; L&D ROI; learning style preferences*	*Linking learning ke performance outcomes; multi-platform data integration*	Rendah-Menengah: data learning relatif kurang sensitif
Data Pasar Eksternal	*LinkedIn salary data; job posting; competitor hiring; industry turnover rates; skill demand*	*Compensation competitiveness; talent pipeline; retention risk; future skills demand*	*Data currency; representativeness; cost akses data premium*	Rendah: data agregat dan anonim dari sumber eksternal

Sumber: Diolah dari Tursunbayeva *et al*. (2018), Guenole *et al*. (2017), dan Cross *et al*. (2016)

2. Aplikasi Strategis *Big Data* dalam MSDM

Google adalah pionir dalam penggunaan *big data* untuk memprediksi *turnover*. Dengan menganalisis ratusan variabel dari berbagai sistem internal seperti perubahan kinerja, *feedback patterns*, *career progression rate*, *peer interaction frequency*, *compensation equity*, jarak perjalanan (*commute distance*), dan kualitas manajer, Google mampu mengidentifikasi karyawan yang berisiko keluar jauh sebelum keputusan tersebut dibuat. Model serupa memungkinkan intervensi yang lebih tepat waktu, terarah, dan personal, bukan pendekatan *one-size-fits-all* yang kurang efisien (Guenole et al., 2017).

Organizational Network Analysis menggunakan data dari komunikasi digital untuk memetakan jaringan hubungan informal dalam organisasi, siapa berkomunikasi dengan siapa, siapa yang menjadi *knowledge broker* yang menghubungkan kelompok berbeda, siapa yang menjadi *energizers* yang meningkatkan motivasi orang di sekitarnya, dan siapa yang menjadi *bottlenecks* dalam aliran informasi kritis. ONA memberikan visibilitas terhadap struktur organisasi *de facto* yang sering kali sangat berbeda dari struktur *de jure* dalam bagan organisasi formal.

Dengan mengintegrasikan data dari berbagai *touchpoint* dalam perjalanan karyawan, organisasi dapat mengidentifikasi *moments that matter* yang paling signifikan memengaruhi *employee experience* dan merancang intervensi yang dipersonalisasi pada skala yang sebelumnya tidak mungkin dilakukan secara manual. Platform seperti Qualtrics XM, Glint (Microsoft Viva), Peakon (Workday), dan Culture Amp semakin mengintegrasikan kapabilitas ini.

Integrasi *big data* termasuk data demografis tenaga kerja, *turnover* historis, proyeksi bisnis, tren teknologi, dan data pasar tenaga kerja eksternal memungkinkan pembuatan model perencanaan tenaga kerja yang jauh lebih canggih dan akurat. Organisasi dapat mensimulasikan berbagai skenario bisnis (ekspansi, kontraksi, akuisisi, transformasi digital) dan menganalisis implikasi kebutuhan tenaga kerjanya secara kuantitatif sebelum keputusan dibuat, sehingga dapat mencegah krisis *talent* yang sebenarnya bisa dihindari.

3. Privasi, *Consent*, dan Batas Etis *Big Data* dalam HR

Penggunaan *big data* dalam HR menimbulkan pertanyaan etis yang serius tentang batas antara *monitoring* yang *legitimate* untuk tujuan bisnis dan *invasive surveillance* yang dapat merusak kepercayaan,

otonomi, dan martabat karyawan. Foucault (1977) memperkenalkan konsep *"panopticon"* yaitu arsitektur penjara yang memungkinkan pengawasan tanpa bisa dilihat balik, sebagai metafora kekuasaan melalui pengawasan. Ball (2010) mengaplikasikan konsep ini pada konteks kerja kontemporer, dengan argumen bahwa pengawasan digital di tempat kerja menciptakan *chilling effect* yang merusak: karyawan cenderung memodifikasi perilaku karena sadar atau menduga sedang diawasi, yang pada akhirnya mengurangi kreativitas, keberanian mengambil risiko, dan ekspresi diri yang autentik.

Lazer et al. (2014) memperingatkan tentang *"big data hubris"* asumsi keliru bahwa lebih banyak data selalu berarti lebih baik, serta keyakinan bahwa korelasi dalam data besar otomatis mencerminkan hubungan yang bermakna dan kausal. Dalam praktiknya, tanpa kehati-hatian metodologis, *big data* justru dapat memperkuat kesimpulan yang bias atau menyesatkan dalam pengambilan keputusan HR.

Prinsip-prinsip panduan untuk pemanfaatan *big data* yang etis dalam HR mencakup: (1) *Data minimization* yang hanya mengumpulkan data yang benar-benar diperlukan untuk tujuan yang spesifik dan dapat dipertanggungjawabkan; (2) *Transparency and Consent* dimana karyawan mengetahui data apa yang dikumpulkan, bagaimana digunakan, dan siapa yang memiliki akses; (3) *Aggregation and Anonymization*, sebisa mungkin analisis dilakukan pada data agregat, bukan level individual yang dapat mengidentifikasi; (4) *Purpose Limitation*, data yang dikumpulkan untuk satu tujuan tidak digunakan untuk tujuan lain tanpa persetujuan baru; dan (5) *Employee Voice*, karyawan memiliki mekanisme yang efektif untuk memberikan masukan serta mengajukan keberatan terhadap kebijakan data yang memengaruhi mereka.

F. *Organizational Network Analysis* (ONA)

1. Fondasi Konseptual ONA

Organizational Network Analysis (ONA) merupakan pendekatan analitis yang digunakan untuk memahami struktur hubungan sosial dan aliran interaksi dalam suatu organisasi. Berbeda dengan analisis organisasi tradisional yang berfokus pada struktur formal seperti bagan organisasi, ONA menyoroti hubungan informal antar individu, tim, dan unit kerja yang sering kali lebih menentukan bagaimana pekerjaan benar-

benar dijalankan. Fondasi konseptual ONA berangkat dari *social network theory* yang menjelaskan bahwa perilaku individu dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh posisi mereka dalam jaringan hubungan sosial, bukan hanya oleh jabatan formal yang dimiliki.

Secara konseptual, ONA memandang organisasi sebagai sekumpulan node (individu atau unit) yang terhubung melalui edge (hubungan atau interaksi). Hubungan ini dapat berupa komunikasi, kolaborasi, aliran informasi, hingga pertukaran pengetahuan. Dengan memetakan jaringan ini, ONA memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi pola interaksi yang tidak terlihat dalam struktur formal. Misalnya, siapa yang menjadi *central connector*, siapa yang menjadi penghubung antar departemen, serta siapa yang berperan sebagai *knowledge broker*. Informasi ini sangat penting untuk memahami bagaimana pekerjaan benar-benar mengalir dalam organisasi.

Fondasi teoritis ONA juga terkait dengan konsep *social capital*, yaitu nilai yang dihasilkan dari hubungan sosial dalam organisasi. Individu yang memiliki posisi strategis dalam jaringan cenderung memiliki akses informasi yang lebih cepat, pengaruh yang lebih besar, dan kemampuan koordinasi yang lebih efektif. Dalam konteks ini, ONA membantu organisasi mengukur dan mengelola modal sosial secara lebih sistematis. Selain itu, ONA juga mendukung pengambilan keputusan dalam bidang MSDM seperti desain organisasi, manajemen talenta, inovasi, dan kolaborasi lintas fungsi. Dengan demikian, fondasi konseptual ONA menempatkan hubungan sosial sebagai unit analisis utama dalam memahami dinamika organisasi. Pendekatan ini melengkapi analisis struktural formal dengan memberikan gambaran yang lebih realistis tentang bagaimana interaksi, komunikasi, dan kolaborasi terjadi dalam praktik sehari-hari organisasi modern.

2. Metode Pengumpulan Data ONA

Metode pengumpulan data *Organizational Network Analysis* (ONA) berfokus pada identifikasi dan pemetaan hubungan antar individu dalam organisasi berdasarkan pola interaksi yang terjadi secara formal maupun informal. Data ONA tidak hanya berasal dari satu sumber, tetapi dikumpulkan melalui berbagai teknik yang memungkinkan organisasi memahami bagaimana aliran informasi, komunikasi, dan kolaborasi terjadi dalam praktik kerja sehari-hari. Secara umum, pendekatan

pengumpulan data ONA dapat dibagi menjadi metode berbasis survei, data digital, dan observasi perilaku kerja.

Metode yang paling tradisional dalam ONA adalah *network survey*, yaitu pengumpulan data melalui kuesioner yang menanyakan kepada karyawan tentang siapa saja yang mereka ajak berkomunikasi, berkolaborasi, atau meminta bantuan dalam pekerjaan. Pertanyaan dalam survei ini biasanya bersifat relasional, misalnya "kepada siapa Anda meminta saran terkait pekerjaan?" atau "dengan siapa Anda sering bekerja sama dalam proyek?". Data yang diperoleh kemudian digunakan untuk memetakan struktur jaringan sosial dalam organisasi. Meskipun sederhana, metode ini sangat bergantung pada persepsi responden dan dapat dipengaruhi oleh bias subjektif.

Seiring dengan perkembangan teknologi digital, metode pengumpulan data ONA semakin berkembang melalui pemanfaatan *digital trace data*. Data ini diperoleh dari jejak digital yang dihasilkan oleh aktivitas kerja sehari-hari, seperti email, pesan instan, kalender pertemuan, platform kolaborasi, hingga sistem manajemen proyek. Analisis terhadap data ini memungkinkan organisasi untuk memetakan pola interaksi secara lebih objektif dan real-time tanpa harus bergantung sepenuhnya pada laporan subjektif karyawan. Namun, penggunaan data digital ini juga menimbulkan tantangan terkait privasi dan etika.

Selain itu, metode observasi dan *behavioral analytics* juga digunakan dalam ONA untuk memahami pola interaksi secara lebih mendalam. Pendekatan ini dapat mencakup pengamatan langsung terhadap dinamika kerja tim, analisis partisipasi dalam rapat, atau penggunaan sensor digital dalam lingkungan kerja tertentu. Dalam beberapa organisasi modern, teknologi *wearable devices* bahkan digunakan untuk memetakan interaksi fisik antar karyawan. Metode ini memberikan gambaran yang lebih akurat tentang bagaimana kolaborasi benar-benar terjadi, tetapi membutuhkan perhatian khusus terhadap isu privasi dan penerimaan karyawan. Dengan demikian, metode pengumpulan data ONA berkembang dari pendekatan berbasis survei yang subjektif menuju pendekatan berbasis data digital yang lebih objektif dan real-time. Kombinasi berbagai metode ini memungkinkan organisasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang jaringan sosial internal, sekaligus mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat dalam pengelolaan struktur organisasi dan kolaborasi kerja.

Tabel 4.5 Metrik Kunci dalam ONA dan Interpretasinya untuk Praktik HR

Metrik ONA	Definisi Teknis	Interpretasi untuk HR	Nilai Tinggi Menunjukkan	Nilai Rendah Menunjukkan
Degree Centrality	Jumlah koneksi langsung yang dimiliki seseorang	Tingkat konektivitas dan aktivitas kolaborasi aktif	Sangat aktif berkolaborasi; hub potensial; namun juga risiko *collaborative overload*	Isolasi dalam jaringan; mungkin membutuhkan dukungan integrasi lebih
Betweenness Centrality	Seberapa sering seseorang berada di shortest path antara dua orang lain	Peran sebagai broker atau jembatan kritis antar kelompok yang terpisah	Broker strategis menghubungkan silo; inovator potensial; namun risiko *bottleneck*	Terbatas dalam satu *cluster;* kurang terekspose ke ide dan informasi baru
Closeness Centrality	Rata-rata jarak ke semua anggota jaringan lainnya	Kecepatan mendapatkan dan menyebarkan informasi dalam organisasi	Akses cepat ke seluruh organisasi; *early adopter* informasi baru; berpengaruh luas	Periferal; informasi lambat sampai; kurang berpengaruh secara informal
Network Density (Group)	Proporsi koneksi yang ada dibanding yang mungkin ada dalam kelompok	Tingkat kohesi dan interkoneksi dalam tim atau departemen	Tim kohesif dan terhubung; namun risiko *echo chamber* dan *groupthink*	Silos potential; kurang berkolaborasi; atau justru heterogenitas perspektif positif
Energy/Vitality Score	Apakah interaksi meningkatkan atau menurunkan energi orang lain	Dampak emosional dan motivasional kehadiran seseorang pada rekan kerja	*Energizer*: menginspirasi dan memotivasi orang di sekitarnya secara konsisten	*De-energizer*: kehadiran sistematis mengurangi energi dan motivasi tim
Structural Hole Score	Posisi menghubungkan kelompok yang tidak terhubung satu sama lain	Kapasitas untuk menjembatani silo dan memfasilitasi	Posisi strategis untuk inovasi; akses informasi non-redundan; pengaruh tinggi	*Embedded* dalam satu kelompok saja; kurang akses ke perspektif yang beragam

Metrik ONA	Definisi Teknis	Interpretasi untuk HR	Nilai Tinggi Menunjukkan	Nilai Rendah Menunjukkan
		inovasi lintas batas		

Sumber: Diolah dari Cross & Parker (2004), Burt (1992), Granovetter (1973), dan Cross *et al*. (2016)

3. Aplikasi ONA dalam MSDM Strategis

ONA dapat mengidentifikasi individu yang memiliki pengaruh dan nilai jaringan tinggi namun tidak terlihat melalui sistem kinerja formal karena kontribusi mereka bersifat relasional dan enabler, bukan output langsung yang mudah diukur. Mengidentifikasi dan menghargai kontribusi informal ini melalui *recognition program* dan pengembangan yang tepat sasaran secara signifikan meningkatkan retensi orang-orang yang paling kritis bagi kesehatan organisasi. Cross dan Cummings (2004) menemukan bahwa kecepatan integrasi karyawan baru ke dalam jaringan kolaborasi adalah prediktor kuat produktivitas dan retensi jangka panjang. ONA dapat mengidentifikasi "*connector nodes*" yang paling efektif dalam mengintegrasikan *newcomers*, dan merancang program *onboarding* yang secara strategis menghubungkan karyawan baru dengan *connector nodes* ini bukan hanya dengan manajer langsung mereka.

Merger dan akuisisi adalah konteks di mana ONA memberikan nilai yang paling kritis. ONA dapat memetakan jaringan kolaborasi kedua organisasi sebelum integrasi, mengidentifikasi "*structural holes*" antara dua organisasi (area di mana kolaborasi lintas batas sangat langka meskipun diperlukan untuk sinergi), dan merancang intervensi yang mempercepat integrasi budaya melalui penghubungan yang strategis antara jaringan yang sebelumnya terpisah. Ketika karyawan kunci berencana meninggalkan organisasi, ONA dapat mengidentifikasi siapa yang paling banyak bergantung pada mereka untuk pengetahuan dan dukungan keputusan, dan siapa yang paling berpotensi mengambil alih peran informal mereka. Ini memungkinkan perencanaan *knowledge transfer* yang proaktif dan bertarget, jauh lebih efektif dibanding pendekatan dokumentasi yang tidak mempertimbangkan jaringan hubungan.

G. Membangun Kompetensi Analitik dalam Fungsi HR

1. Model Kompetensi Tim HR *Analytics*

Membangun kapabilitas *HR Analytics* yang berkelanjutan membutuhkan investasi yang terencana dalam pengembangan kompetensi tim. Fink (2017) mengidentifikasi model tim *HR Analytics* yang efektif sebagai tim multidisiplin yang mengintegrasikan tiga profil kompetensi yang saling komplementer dan tidak saling menggantikan.

a. HR *Domain Experts*: Profesional dengan pemahaman mendalam tentang konteks, proses, dan tantangan HR yang memberikan landasan bagi interpretasi data yang bermakna dan relevan. Tanpa *domain knowledge* yang kuat, analisis data HR cenderung menghasilkan *insights* yang secara teknis benar tetapi tidak relevan atau tidak *actionable* dalam konteks HR yang sesungguhnya. *Domain experts* juga berperan memastikan bahwa pertanyaan yang diajukan ke data benar-benar tepat secara substantif.
b. *Data Scientists* dan *Analysts*: Individu dengan kompetensi statistik dan *data science* yang mampu merancang analisis, membangun model prediktif, dan menginterpretasikan hasil secara teknis. Dalam konteks *HR Analytics*, kompetensi statistik yang relevan mencakup *survival analysis* untuk pemodelan *turnover*, *hierarchical linear modeling* untuk data bertingkat, *natural language processing* untuk analisis *feedback*, dan *network analysis* untuk ONA. Kombinasi antara kompetensi teknis dan pemahaman konteks HR menjadikan profil ini salah satu yang paling langka dan bernilai tinggi.
c. *Business Consultants dan Communicators*: Individu yang mampu menerjemahkan *insights* teknis menjadi rekomendasi yang *actionable* serta mengkomunikasikannya dalam bahasa yang dipahami dan dipercaya oleh pemimpin bisnis. Pertanyaan "*So what?*" menjadi kunci dalam setiap analisis HR apa implikasinya bagi keputusan, investasi, atau kebijakan yang konkret. Tanpa kemampuan komunikasi dan konsultasi yang kuat, bahkan analisis paling canggih sekalipun gagal menghasilkan dampak bisnis yang nyata.

Tabel 4.6 Kompetensi HR *Analytics* Model Pengembangan Bertahap

Kompetensi	Level Dasar (Semua HR)	Level Menengah (HR *Business Partner*)	Level Lanjutan (*Analytics Specialist*)	Program Pengembangan
Data Literacy	Memahami metrik HR dasar; membaca *dashboard*; menginterpretasikan angka dalam konteks bisnis	Analisis sederhana di Excel; interpretasi tren temporal; *basic data visualization; spot-checking* data *quality*	Analisis statistik lanjutan; SQL; Python/R; *machine learning fundamentals; data pipeline management*	*Data literacy bootcamp; DataCamp/Coursera; internal analytics certification program*
Statistical Thinking	Mengerti perbedaan korelasi dan kausalitas; tidak mudah tertipu statistik yang menyesatkan	Pemahaman sampling, variabilitas, dan *significance*; menilai kualitas analisis yang dikonsumsi	Regresi, SEM, *survival analysis, time series; experimental design; causal inference; Bayesian thinking*	*Statistics for HR professionals; applied statistics course; mentoring dari data scientist*
Data Storytelling	Menyajikan data dengan visualisasi yang jelas dan tidak menyesatkan	*Narrative* yang *compelling* dari data; visualisasi disesuaikan berbagai *audiens; executive summary*	*Dashboard design; interactive visualization (Tableau, Power BI); presenting to C-suite level*	*Data visualization course (Cole Nussbaumer Knaflic); intensive presentation practice*
Business Acumen	Memahami model bisnis dasar dan driver kinerja organisasi	Menghubungkan metrik HR dengan KPI bisnis; memahami P&L; koneksi HR-strategi	Kontribusi aktif dalam diskusi strategi bisnis; memahami implikasi finansial keputusan HR	*Business simulation; targeted MBA modules; P&L shadowing; cross-functional secondment*

Kompetensi	Level Dasar (Semua HR)	Level Menengah (HR *Business Partner*)	Level Lanjutan (*Analytics Specialist*)	Program Pengembangan
Research Methods	Memahami prinsip *evidence-based* HR; skeptis terhadap anekdot dan *best practice* tanpa bukti	Melakukan *literature review*; mengevaluasi kualitas penelitian; mengidentifikasi implikasi praktis	Merancang penelitian HR; *A/B testing; natural experiment*; *quasi-experimental design; meta-analysis*	*Research methods course; academic journal club; university-practitioner partnership*
AI and Technology Literacy	Mengetahui aplikasi utama AI dalam HR; dapat berkolaborasi dengan tim teknologi	Memahami mekanisme dasar ML; mengevaluasi vendor AI secara kritis; mengenali *algorithmic bias*	Membangun dan mengevaluasi model ML untuk HR; *feature engineering; responsible AI governance*	*AI for HR Leaders course; hands-on ML projects; AI ethics certification; vendor evaluation framework*

Sumber: Diolah dari Guenole *et al*. (2017), Fink (2017), dan SHRM Analytics Competency Framework (2021)

2. Membangun Budaya Data dalam Fungsi HR

Pengembangan kompetensi individual tidak cukup tanpa transformasi budaya yang lebih luas dalam fungsi HR. Rock dan Grant (2016) mengidentifikasi bahwa perubahan terbesar yang diperlukan adalah mindset shift dari "*believing is seeing*" melihat apa yang sudah dipercaya ke "*seeing is believing*" membiarkan data membentuk dan menantang keyakinan yang ada. Ini membutuhkan *psychological safety* yang tinggi: lingkungan di mana HR profesional merasa aman untuk mengajukan pertanyaan yang menantang asumsi, melaporkan temuan yang tidak nyaman bagi manajemen, dan mengakui ketidakpastian daripada berpura-pura lebih pasti dari yang sebenarnya.

Davenport dan Harris (2007) mengidentifikasi bahwa organisasi yang benar-benar berkompetisi berbasis *analytics* memiliki beberapa

karakteristik budaya yang khas: pemimpin puncak yang secara aktif mendorong dan memodelkan pengambilan keputusan berbasis data; sistem *reward* yang menghargai pemikiran analitik dan keberanian menantang asumsi berdasarkan bukti; dan toleransi terhadap eksperimen yang gagal selama kegagalan menghasilkan pembelajaran yang berharga.

Untuk konteks Indonesia dan Asia Tenggara, membangun budaya data dalam HR menghadapi tantangan tambahan dari dimensi hierarki yang kuat. Dalam konteks budaya dengan *power distance* tinggi (Hofstede, 2001), data yang menantang pandangan pemimpin senior dapat dipersepsikan sebagai tidak menghormati otoritas. HR *Analytics* yang efektif dalam konteks ini membutuhkan strategi *framing* yang cermat: menyajikan data sebagai alat yang memberdayakan keputusan pemimpin bukan sebagai pengganti atau penantang penilaian mereka dan membangun kepercayaan secara bertahap melalui quick wins yang diakui dan dihargai oleh pemimpin senior.

Diagram 4.3 Roadmap Pengembangan Kapabilitas HR *Analytics*

ROADMAP PENGEMBANGAN KAPABILITAS HR ANALYTICS: EMPAT FASE PROGRESIF
FASE 1: *FOUNDATION* (Bulan 1–12) **Bangun Fondasi Data dan Kompetensi Dasar**
Prioritas 1: *Data audit & cleansing* - Identifikasi dan perbaiki kualitas data HR yang ada di semua sistem
Prioritas 2: HRIS *integration* - Konsolidasi sistem HR yang terpisah ke dalam *single integrated data warehouse*
Prioritas 3: Standardisasi metrik - Definisikan dan standisasi metrik HR inti yang konsisten digunakan seluruh organisasi
Prioritas 4: *Data literacy training* – Dasar *basic analytics training* untuk seluruh tim HR tanpa terkecuali
Prioritas 5: *Hiring/developing analytics* - *Talent* rekrut minimal 1 *dedicated analyst dengan background data science* + HR
KPI Fase 1: *Data accuracy rate* >85%; *monthly HR dashboard live*; semua HR bisa membaca data dengan benar.
FASE 2: *DIAGNOSTIC* (Bulan 12–24)

Dari Deskriptif ke Diagnostik
Prioritas 1: *Turnover analysis* - Analisis mendalam penyebab *turnover* menggunakan regresi dan segmentasi
Prioritas 2: *Engagement driver analysis* - Identifikasi faktor yang paling mempengaruhi *engagement score*
Prioritas 3: *Recruitment effectiveness* - Analisis *source quality*, *selection funnel*, dan *predictor of success* awal
Prioritas 4: L&D ROI *measurement* - Hubungkan program *training* dengan perubahan kinerja yang terukur
Prioritas 5: *Advanced analytics training* - Teknik statistik *intermediate* untuk seluruh HR *analytics team*
KPI Fase 2: 2–3 *diagnostic insights per quarter*; *analytics* digunakan dalam min. 3 keputusan HR strategis per tahun
FASE 3: *PREDICTIVE* (Bulan 24–48) **Dari Diagnostik ke Prediktif**
Prioritas 1: *Attrition prediction model* - Bangun model *machine learning* untuk identifikasi karyawan berisiko keluar lebih awal
Prioritas 2: *Quality of hire prediction* - Model memprediksi kesuksesan kandidat berdasarkan data historis valid
Prioritas 3: *Workforce demand forecasting* - Model kebutuhan tenaga kerja 12–24 bulan ke depan
Prioritas 4: *Skills analytics* - Pemetaan *skills* saat ini dan proyeksi *gap* dengan kebutuhan strategis masa depan
Prioritas 5: ONA pilot - Implementasi *Organizational Network Analysis* untuk satu *business unit* sebagai *proof-of-concept*
KPI Fase 3: *Attrition model* AUC >0.75; QoH *prediction validated*; ONA *insights* digunakan dalam keputusan HR
FASE 4: *PRESCRIPTIVE & AI-POWERED* (Bulan 48+) ***Integrated Intelligent* HR**
Prioritas 1: *Prescriptive interventions* - Rekomendasi otomatis intervensi terbaik berdasarkan prediksi yang valid
Prioritas 2: *Real-time analytics* - *Dashboard real-time* yang diperbarui otomatis tanpa manual reporting yang intensif

Prioritas 3: *AI-augmented decisions* - AI *recommendations* terintegrasi dalam *workflow* keputusan HR yang kritis
Prioritas 4: *Self-service analytics* - HRBP mampu melakukan analisis mandiri tanpa ketergantungan pada tim *analytics*
Prioritas 5: *External benchmark integration* - Data pasar eksternal terintegrasi *seamlessly* dengan *analytics* internal
KPI Fase 4: >75% HR *decisions informed by data; analytics team* diakui sebagai *strategic business contributor*
PRASYARAT SEMUA FASE*: Executive sponsorship | Privacy governance | Ethics framework | Measurement | Iteration mindset*

Sumber: Diolah dari Guenole *et al*. (2017), Fink (2017), dan CIPD (2020)

H. Regulasi dan Tata Kelola Data Karyawan

1. Lanskap Regulasi Global

Proliferasi *HR Analytics* dan penggunaan *big data* dalam pengelolaan SDM telah diikuti oleh perkembangan regulasi perlindungan data yang semakin ketat di berbagai yurisdiksi. Memahami lanskap regulasi ini bukan hanya kewajiban hukum, tetapi juga komponen kritis dari tata kelola data HR yang bertanggung jawab dan berkelanjutan.

a. *General Data Protection Regulation* (GDPR) Uni Eropa (2018): GDPR merupakan kerangka regulasi perlindungan data yang paling komprehensif dan berpengaruh secara global. Dalam konteks ketenagakerjaan, ketentuan kritis mencakup: (1) *Lawful basis for processing*: Pemrosesan data karyawan harus memiliki dasar hukum yang sah dan legitimate; (2) *Data minimization*: Hanya data yang benar-benar diperlukan untuk tujuan spesifik yang boleh dikumpulkan; (3) *Rights of data subjects*: Karyawan memiliki hak akses, *rectification*, *erasure*, *objection*, serta hak untuk tidak menjadi subjek keputusan otomatis yang berdampak signifikan; dan (4) *Special category data*: Data kesehatan, biometrik, serta data yang mengungkap karakteristik sensitif mendapat perlindungan yang jauh lebih ketat (Voigt & Von dem Bussche, 2017).

b. Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) Indonesia No. 27 Tahun 2022: Indonesia telah mengadopsi kerangka perlindungan data pribadi yang komprehensif yang berlaku penuh sejak Oktober 2024. Dalam konteks HR, UU PDP mengatur definisi data pribadi yang luas; kewajiban memperoleh persetujuan eksplisit untuk pemrosesan data di luar kebutuhan kontraktual; hak subjek data untuk mengakses dan menghapus data; kewajiban notifikasi kebocoran data dalam jangka waktu tertentu; serta sanksi administratif dan pidana yang signifikan bagi pelanggaran. Implikasinya bagi departemen HR sangat luas, termasuk kebutuhan untuk meninjau ulang kebijakan data HR dan menyesuaikan berbagai praktik *HR analytics* agar sepenuhnya patuh terhadap regulasi.
c. *EU AI Act* (2024): Regulasi AI Uni Eropa ini mengklasifikasikan sistem AI yang digunakan dalam rekrutmen, evaluasi kinerja, dan manajemen SDM sebagai *high-risk AI systems* yang memerlukan *conformity assessment*, persyaratan transparansi, *human oversight* yang ketat, serta pemantauan berkelanjutan pasca-deployment. Meskipun bersifat regional, dampaknya berskala global karena organisasi multinasional atau vendor yang beroperasi di pasar Eropa wajib mematuhinya. Regulasi ini menjadi salah satu standar paling komprehensif dalam tata kelola AI di HR dan mendorong lahirnya regulasi serupa di berbagai negara.

Tabel 4.7 Perbandingan Regulasi Data Karyawan di Berbagai Yurisdiksi

Regulasi	Yurisdiksi	Aspek Kunci untuk HR	Sanksi Pelanggaran	Implikasi Praktis Utama
GDPR 2018	Uni Eropa (27 negara)	*Lawful basis; data minimization; rights of data subjects; DPO requirement; DPIA untuk high-risk processing; cross-border*	Hingga €20 juta atau 4% *global annual turnover* (mana yang lebih tinggi)	Review legal basis semua data HR; DPO *appointment*; DPIA untuk *analytics projects; consent management system*

Regulasi	Yurisdiksi	Aspek Kunci untuk HR	Sanksi Pelanggaran	Implikasi Praktis Utama
		transfer restrictions		
UU PDP No.27/2022	Indonesia	Definisi data pribadi luas; persetujuan eksplisit; hak subjek data; notifikasi pelanggaran; kewajiban *controller & processor*	Administratif: 2% omzet; Pidana: hingga 6 tahun penjara	Audit kebijakan HR menyeluruh; *employee rights mechanism; data mapping; breach notification SOP*
PDPA Thailand 2019	Thailand	Mirip GDPR; *lawful basis; data subject rights; cross-border transfer restrictions* yang ketat	Administratif hingga 5 juta baht; pidana hingga 1 tahun penjara	*Review cross-border HR data flows; local data processing preference*
PDPA Singapore (amended 2021)	Singapura	*Purpose limitation; adequacy protection; data breach notification; access and correction rights*	Hingga SGD 1 juta; *mandatory breach notification*	*Vendor assessment; employee data rights response mechanism*
NYC Local Law 144 (2023)	New York City, USA	*Mandatory annual bias audit* untuk AI rekrutmen; *public reporting; disclosure* kepada kandidat	*Civil penalties* USD 500–1.500 per *violation* per hari	*Annual bias audit* untuk semua AI *recruitment tools; disclosure policy*
EU AI Act 2024	Uni Eropa	*High-risk AI classification* untuk HR AI; *transparency; human oversight mandatory;*	Hingga €35 juta atau 7% global *turnover*	Klasifikasi semua HR AI *tools*; *human oversight documentation; conformity assessment*

Regulasi	Yurisdiksi	Aspek Kunci untuk HR	Sanksi Pelanggaran	Implikasi Praktis Utama
		conformity assessment		

Sumber: Diolah dari GDPR (2018), UU PDP Indonesia (2022), Voigt & Von dem Bussche (2017), dan NYC Commission (2023)

2. Tata Kelola Data HR yang Efektif

Melampaui kepatuhan regulasi semata, tata kelola data HR yang efektif merupakan fondasi dari *trustworthy* HR *Analytics* yang berkelanjutan dan membangun kepercayaan karyawan terhadap penggunaan data mereka. Loshin (2011) mendefinisikan *data governance* sebagai sistem hak, proses, dan standar yang memastikan bahwa data dikelola sebagai aset organisasi yang berharga dengan standar kualitas, keamanan, dan penggunaan yang tepat. Untuk fungsi HR, komponen kritis tata kelola data mencakup: *Data Catalog* berupa dokumentasi komprehensif semua data HR; *Data Quality Management* yang merupakan proses memastikan akurasi dan kelengkapan data; *Access Control sistem* yang memastikan hanya pihak berwenang yang mengakses data; *Retention & Disposal Policy* yaitu kebijakan berapa lama data disimpan; dan *Breach Response Plan* yaitu prosedur merespons insiden keamanan data karyawan.

Tabel 4.8 Hak Data Karyawan dan Mekanisme Pemenuhan HR

Hak Data Karyawan	Dasar Regulasi	Deskripsi Hak	Proses Pemenuhan HR	Tantangan Implementasi
Right to Access	GDPR Art. 15; UU PDP Psl. 34	Karyawan berhak mengetahui data apa yang dipegang tentang mereka dan bagaimana digunakan	*Subject Access Request (SAR) portal*; SLA *respons* 30 hari; *template response* yang lengkap	Konsolidasi data dari banyak sistem; redaksi data pihak ketiga; potensi volume yang tinggi
Right to Rectification	GDPR Art. 16;	Karyawan berhak meminta koreksi data	*Employee self-service portal* untuk update	Update yang *cascade* ke semua sistem

Hak Data Karyawan	Dasar Regulasi	Deskripsi Hak	Proses Pemenuhan HR	Tantangan Implementasi
	UU PDP Psl. 35	yang tidak akurat atau tidak lengkap tentang mereka	data dasar; proses formal untuk koreksi data kompleks	terhubung; *audit trail* perubahan yang lengkap
Right to Erasure	GDPR Art. 17	Karyawan berhak meminta penghapusan data dalam kondisi tertentu (misal setelah resign dan masa retensi habis)	*Data retention policy* yang jelas; *automated deletion workflow*; pengecualian untuk kewajiban hukum	Membedakan data yang wajib disimpan vs dapat dihapus; *cascade deletion* yang aman di semua sistem
Right to Object	GDPR Art. 21; UU PDP Psl. 37	Karyawan dapat keberatan terhadap penggunaan data untuk tujuan tertentu seperti *analytics profiling*	Mekanisme *opt-out* yang *accessible; review* kasus per kasus; respons dalam waktu yang ditentukan	Bagaimana mengelola *opt-out* dari *analytics* tanpa menciptakan *data gap* yang signifikan
Right to Explanation	GDPR Art. 22; EU AI Act	Karyawan berhak mendapatkan penjelasan tentang keputusan otomatis yang berdampak signifikan pada mereka	*Explainable AI requirement*; penjelasan dalam bahasa non-teknis; *human review* selalu *available*	Banyak ML models "*black box*"; *tradeoff* antara akurasi model dan interpretabilitas penjelasan
Right to Portability	GDPR Art. 20	Karyawan berhak mendapatkan data mereka dalam format yang dapat dibaca mesin	HR menyediakan *data export* dalam format standar (CSV, JSON) atas permintaan yang legitimate	Standardisasi format data; keamanan dalam proses transfer data ke pihak ketiga

Sumber: Diolah dari GDPR (2018), UU PDP Indonesia (2022), dan Voigt & Von dem Bussche (2017)

I. Refleksi Kritis: Objektivitas, Bias, dan Masa Depan HR Analytics

1. Mitos Objektivitas dalam HR Analytics

Salah satu asumsi yang paling berbahaya dalam wacana *HR Analytics* adalah anggapan bahwa data dan algoritma secara inheren lebih "objektif" dibandingkan penilaian manusia. Asumsi ini mengabaikan fakta mendasar bahwa setiap tahap dalam proses *analytics* mulai dari keputusan tentang data apa yang dikumpulkan, bagaimana data dikategorikan, metode analisis yang digunakan, model yang dipilih, fitur yang dimasukkan, metrik keberhasilan yang dioptimalkan, hingga cara hasil diinterpretasikan dan dikomunikasikan selalu melibatkan keputusan manusia yang sarat nilai, asumsi, dan potensi bias yang tidak dapat sepenuhnya dihilangkan.

O'Neil (2016) menggunakan istilah *"Weapons of Math Destruction"* untuk menggambarkan model matematis yang menciptakan ilusi objektivitas sambil justru memperkuat dan mengamplifikasi ketidakadilan yang sudah ada. Model seperti ini berbahaya karena tampak netral: angka dan algoritma memiliki otoritas yang membuat orang cenderung kurang kritis terhadap asumsi di baliknya dibandingkan terhadap penilaian manusia yang secara eksplisit terlihat subjektif dan dapat diperdebatkan.

Pasquale (2015) dalam *"The Black Box Society"* memperingatkan bahaya ketika keputusan penting dalam hidup seseorang seperti pekerjaan, kredit, asuransi, hingga kebebasan semakin banyak ditentukan oleh algoritma yang tidak transparan, tidak dapat ditelusuri, dan sulit untuk dikoreksi atau diajukan keberatan. Dalam konteks HR, karyawan yang tidak mendapatkan promosi karena model prediktif menilai mereka "tidak siap" sering kali tidak memiliki mekanisme yang memadai untuk memahami, apalagi menantang, dasar dari keputusan tersebut.

2. Menuju HR *Analytics* yang Kritis, Etis, dan *Human-Centered*

Sikap yang tepat terhadap HR *Analytics* bukan antara dua ekstrem: baik *techno-optimisme* yang menganggap data dan AI sebagai

solusi sempurna untuk semua permasalahan HR, maupun *techno-pessimisme* yang menolak semua pendekatan kuantitatif sebagai dehumanisasi yang tidak dapat diterima. Pendekatan yang lebih bijak adalah *critical pragmatism* menggunakan HR *Analytics* sebagai alat yang powerful namun tidak sempurna, sambil mempertahankan skeptisisme sehat terhadap klaim-klaim yang berlebihan dan komitmen yang kuat terhadap nilai-nilai keadilan, martabat manusia, dan akuntabilitas yang transparan.

Diagram 4.4 Model Integratif HR Analytics yang Human-Centered dan Etis

ANALYTICAL RIGOR	***ETHICAL COMPASS***	***BUSINESS RELEVANCE***	***HUMAN EMPOWERMENT***
Metode statistik valid	*Fairness* sebagai prioritas	Pertanyaan yang tepat	*Augment, not replace*
Data berkualitas tinggi	*Transparency* untuk semua	*Actionable insights*	*Employee voice*
Model tervalidasi	*Privacy by design*	ROI yang terukur	*Transparent communication*
Bias testing ketat	*Human dignity first*	*Strategic alignment*	*Clear appeals mechanism*
Prediksi yang akurat	*Accountability* jelas	*Stakeholder value*	*Human override capability*
Evidence-based insights	*Inclusive development*	*Competitive advantage*	*Continuous learning*
Continuous monitoring	*Employee voice* aktif	*Timely delivery*	*Dignity preserved*
OUTCOME: *Trustworthy HR Analytics* yang menciptakan nilai nyata bagi Organisasi, Karyawan, dan Masyarakat			

Sumber: Diolah dari Marler & Boudreau (2017), CIPD (2020), dan O'Neil (2016)

3. Agenda *AI–HR Interaction*

Agenda riset *AI–HR interaction* dalam MSDM berfokus pada kajian bagaimana kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) berinteraksi dengan fungsi, peran, dan keputusan manajemen sumber daya manusia

dalam organisasi modern. Interaksi ini tidak hanya mencakup penggunaan AI sebagai alat bantu teknis, tetapi juga bagaimana AI mengubah cara HR bekerja, mengambil keputusan, serta berinteraksi dengan karyawan dan manajemen. Dalam konteks ini, AI tidak lagi dipandang sebagai teknologi pendukung semata, tetapi sebagai aktor penting yang memengaruhi dinamika organisasi, termasuk proses rekrutmen, evaluasi kinerja, pengembangan talenta, hingga perencanaan strategis SDM.

Salah satu agenda riset utama dalam *AI–HR interaction* adalah bagaimana AI memengaruhi peran tradisional HR, khususnya dalam pengambilan keputusan berbasis data. Penelitian dapat mengeksplorasi sejauh mana AI menggantikan, melengkapi, atau memperkuat peran manusia dalam fungsi HR. Hal ini mencakup isu seperti *decision augmentation*, di mana AI membantu HR membuat keputusan yang lebih cepat dan akurat, serta *decision automation*, di mana sebagian keputusan diambil secara otomatis oleh sistem berbasis algoritma. Kajian ini penting untuk memahami batas antara peran manusia dan mesin dalam MSDM modern.

Agenda riset lainnya adalah dampak AI terhadap perilaku dan pengalaman karyawan (*employee experience*). Penggunaan AI dalam sistem HR seperti *chatbot*, *recruitment algorithms*, dan *performance analytics* dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan, transparansi, dan kepercayaan terhadap organisasi. Penelitian dapat mengeksplorasi bagaimana karyawan merespons keputusan berbasis AI, apakah mereka merasa lebih objektif atau justru mengalami ketidakpastian dan kehilangan kontrol. Aspek ini menjadi penting karena keberhasilan implementasi AI dalam HR sangat bergantung pada penerimaan pengguna di tingkat individu.

Selain itu, *AI–HR interaction* juga membuka agenda riset terkait bias algoritmik dan etika penggunaan AI dalam MSDM. Sistem AI sering kali dilatih menggunakan data historis yang dapat mengandung bias struktural, sehingga berpotensi menghasilkan keputusan yang diskriminatif dalam rekrutmen, promosi, atau evaluasi kinerja. Penelitian dalam bidang ini dapat berfokus pada bagaimana bias tersebut muncul, bagaimana cara mengukurnya, serta strategi mitigasi yang efektif. Isu transparansi, akuntabilitas, dan *explainability* dari algoritma menjadi aspek penting dalam memastikan penggunaan AI yang adil dalam HR.

Agenda riset berikutnya adalah perubahan kompetensi HR di era AI. Interaksi antara AI dan HR menuntut transformasi peran profesional HR dari administratif menjadi lebih analitis dan strategis. Penelitian dapat mengkaji kompetensi baru yang dibutuhkan, seperti literasi data, pemahaman algoritma, dan kemampuan interpretasi hasil analitik. Selain itu, penting juga untuk meneliti bagaimana kolaborasi antara HR profesional dan sistem AI membentuk model kerja baru dalam organisasi. Dengan demikian, agenda riset *AI–HR interaction* mencakup transformasi peran HR, pengalaman karyawan, bias algoritma, etika, serta perubahan kompetensi dalam organisasi. Kajian ini menjadi sangat penting karena interaksi antara manusia dan kecerdasan buatan tidak hanya mengubah proses kerja HR, tetapi juga mendefinisikan ulang masa depan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan.



BAB V
PERENCANAAN SDM DAN *TALENT MANAGEMENT*

A. *Workforce Planning*

1. Konsep dan Definisi *Workforce Planning*

Workforce Planning atau Perencanaan Tenaga Kerja adalah proses sistematis untuk menganalisis kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan organisasi, serta mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan tersebut dengan kapabilitas yang tersedia, sehingga dapat dikembangkan rencana tindakan yang tepat. Dalam era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) dan disrupsi digital, *workforce planning* yang efektif bukan lagi aktivitas tahunan yang statis, tetapi proses dinamis yang harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan.

Society for Human Resource Management (SHRM, 2022) mendefinisikan *workforce planning* sebagai "suatu proses yang digunakan organisasi untuk menganalisis komposisi tenaga kerja yang ada saat ini dan menentukan langkah-langkah yang harus diambil untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja masa depan." Definisi ini mengandung tiga elemen kritis: (1) analisis situasi terkini, (2) proyeksi kebutuhan masa depan, dan (3) identifikasi serta implementasi tindakan strategis untuk menjembatani keduanya.

Ulrich *et al*. (2017) dalam karya mereka tentang *Human Capital* menegaskan bahwa *workforce planning* yang efektif harus memiliki empat karakteristik utama: berorientasi strategis (selaras dengan arah

bisnis), berbasis data (menggunakan *analytics* dan *evidens* yang kuat), bersifat proaktif (mengantisipasi perubahan sebelum terjadi), dan terintegrasi (menghubungkan semua komponen *talent management* secara kohesif).

2. Model dan Proses *Workforce Planning*

Rothwell *et al*. (2015) mengidentifikasi empat tahap dalam proses *workforce planning* yang komprehensif: (1) *Scanning* - memahami konteks organisasi dan tren eksternal yang mempengaruhi kebutuhan SDM; (2) *Analysis* - menganalisis *gap* antara *supply* dan *demand* SDM saat ini dan yang diprojeksikan; (3) *Forecasting* - memproyeksikan kebutuhan SDM masa depan berdasarkan skenario strategis; dan (4) *Planning* - mengembangkan dan mengimplementasikan inisiatif untuk menutup gap yang teridentifikasi. Setiap tahap membutuhkan data yang berkualitas, metode analisis yang tepat, dan keterlibatan stakeholder yang relevan.

Model yang dikembangkan oleh Bechet (2008) memperluas tahapan ini dengan menambahkan komponen *monitoring and evaluation* sebagai tahap kelima yang memastikan rencana yang telah diimplementasikan benar-benar menghasilkan *outcome* yang diharapkan dan dapat disesuaikan secara *agile* ketika kondisi berubah. Model ini sangat relevan dalam konteks VUCA di mana rencana harus terus-menerus direvisi berdasarkan data terbaru.

Gambar 4. Proses *Workforce Planning* Terintegrasi



Sumber: Diadaptasi dari Rothwell *et al*. (2015) dan Bechet (2008)

Tantangan utama dalam *workforce planning* di era digital adalah kecepatan perubahan yang membuat proyeksi jangka panjang semakin tidak andal. Cappelli (2019) berargumen bahwa model *workforce planning* tradisional yang berfokus pada sumber dari dalam (*make*) perlu diimbangi dengan kemampuan untuk mendapatkan *talent* dari luar dengan cepat (*buy*) dan memanfaatkan tenaga kerja non-tradisional seperti *freelancer* dan konsultan (*borrow*). Fleksibilitas dan modularitas dalam *workforce strategy* menjadi kunci dalam lingkungan yang tidak pasti.

Kearns (2019) memperkenalkan konsep "*Just-in-Time Workforce Planning*" yang terinspirasi dari manajemen rantai pasok Jepang, di mana organisasi membangun kapabilitas untuk mengakuisisi dan mengonfigurasi tenaga kerja dengan sangat cepat dan tepat sasaran, alih-alih mempertahankan surplus tenaga kerja yang mahal. Konsep ini membutuhkan infrastruktur *talent pipeline* yang kuat dan ekosistem relasi dengan pool kandidat eksternal yang selalu diperbarui.

3. *Demand Forecasting* dalam *Workforce Planning*

Demand forecasting adalah proses memperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang akan dibutuhkan organisasi di masa depan. Jiang dan Messersmith (2018) mengidentifikasi tiga metode utama *demand forecasting*: (1) *Metode kuantitatif*—menggunakan data historis, regresi, dan model matematis; (2) *Metode kualitatif*—menggunakan *judgment panel* eksekutif, *Delphi technique*, dan *scenario planning*; (3) *Metode gabungan*—mengintegrasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk validasi silang.

Dalam era *Big Data*, organisasi-organisasi terdepan kini menggunakan *predictive analytics* dan *machine learning* untuk meningkatkan akurasi *demand forecasting*. Bersin (2020) melaporkan bahwa organisasi yang mengadopsi *people analytics* yang matang memiliki akurasi proyeksi kebutuhan tenaga kerja hingga 40% lebih tinggi dibandingkan yang masih menggunakan metode konvensional, yang secara langsung berkontribusi pada pengurangan biaya rekrutmen dan *turnover*.

4. *Supply Analysis* dalam *Workforce Planning*

Supply analysis mencakup dua dimensi: *internal supply* (talenta yang sudah ada dalam organisasi) dan *external supply* (ketersediaan

talenta di pasar kerja). Analisis *internal supply* meliputi *skills inventory* (audit kompetensi), analisis *succession pipeline*, proyeksi *natural attrition* (pensiun dan keluar sukarela), serta penilaian *readiness* karyawan saat ini untuk mengisi peran masa depan.

Analisis *external supply* membutuhkan pemahaman tentang kondisi pasar tenaga kerja yang relevan. Cappelli dan Keller (2014) menekankan pentingnya pemantauan tren demografis (*aging workforce*, *generational shifts*), perubahan sistem pendidikan yang memengaruhi output lulusan berkualifikasi, serta tingkat persaingan *talent* dengan organisasi lain. Data dari sumber seperti BPS (*Badan Pusat Statistik*), LinkedIn *Workforce Insights*, dan laporan *World Economic Forum* memberikan gambaran yang penting tentang ketersediaan dan tren *talent* di berbagai sektor.

5. Metrik dan KPI *Workforce Planning*

Efektivitas *workforce planning* harus dapat diukur secara kuantitatif. Huselid, Becker, dan Beatty (2005) dalam karya monumentalnya "*The Workforce Scorecard*" mengajukan kerangka pengukuran yang mengintegrasikan metrik *workforce* dengan *outcomes* bisnis. Pendekatan ini memandang *workforce* bukan sebagai *cost center*, melainkan sebagai *strategic asset* yang harus dikelola untuk menghasilkan nilai yang terukur.

Lebih dari sekedar metrik tradisional seperti *headcount* dan biaya per *hire*, organisasi-organisasi yang *mature* dalam *analytics* kini mengukur "*workforce quality*" - sejauh mana komposisi dan kapabilitas tenaga kerja benar-benar mendorong pencapaian tujuan bisnis. Boudreau dan Cascio (2017) mengajukan konsep "*talentship*" *analytics* yang menghubungkan keputusan talent dengan nilai strategis melalui model HC BRidge.

Tabel 5.1 Metrik dan KPI Utama *Workforce Planning*

Kategori Metrik	Indikator Kunci	Formula/Cara Ukur
Supply SDM	Tingkat retensi karyawan	(Jml karyawan akhir - masuk baru) / awal x 100%
Demand SDM	Rasio rekrutmen terhadap rencana	Aktual penerimaan / Rencana rekrutmen

Gap Kompetensi	*Skill gap score*	*Assessment* kompetensi vs. profil ideal
Produktivitas	Revenue per karyawan	Total revenue / jumlah FTE
Biaya SDM	*Cost per hire*	Total biaya rekrutmen / jumlah hire

Sumber: Diadaptasi dari Huselid *et al*. (2005) dan SHRM (2022)

B. *Talent Acquisition*

1. Konsep Dasar *Talent Acquisition*

Talent Acquisition adalah proses strategis dalam MSDM yang berfokus pada pencarian, penarikan, dan perekrutan talenta terbaik untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Berbeda dengan rekrutmen tradisional yang bersifat reaktif, *Talent Acquisition* lebih bersifat proaktif dan berorientasi masa depan. Organisasi tidak hanya mengisi posisi kosong, tetapi juga membangun pipeline talenta yang sesuai dengan arah strategis perusahaan. Dalam pendekatan ini, *Talent Acquisition* dipandang sebagai bagian dari *strategic human resource management* karena berkontribusi langsung terhadap pencapaian keunggulan kompetitif organisasi. Organisasi berusaha mengidentifikasi kebutuhan kompetensi masa depan dan menyesuaikannya dengan strategi bisnis. Oleh karena itu, proses ini melibatkan analisis pasar tenaga kerja, perencanaan kebutuhan SDM, dan pemetaan kompetensi yang dibutuhkan. Selain itu, *Talent Acquisition* juga mencakup upaya membangun *employer branding* untuk menarik kandidat terbaik. Citra organisasi menjadi faktor penting dalam menarik talenta berkualitas di pasar tenaga kerja yang kompetitif. Dengan demikian, *Talent Acquisition* tidak hanya soal merekrut, tetapi juga membangun daya tarik organisasi sebagai tempat bekerja yang ideal.

2. Proses *Talent Acquisition*

Proses *Talent Acquisition* dimulai dari *workforce planning*, yaitu identifikasi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan strategi bisnis organisasi. Pada tahap ini, organisasi menganalisis jumlah, jenis, dan kompetensi karyawan yang dibutuhkan di masa depan. Proses ini

memastikan bahwa perekrutan dilakukan secara terarah dan sesuai kebutuhan nyata organisasi. Tahap berikutnya adalah *sourcing*, yaitu mencari kandidat potensial dari berbagai sumber seperti *job portal*, media sosial profesional, referensi internal, hingga komunitas talenta. Dalam era digital, proses sourcing semakin didukung oleh teknologi seperti *AI-based recruitment tools* dan *talent database* yang memungkinkan organisasi menjangkau kandidat secara lebih luas dan cepat. Setelah itu, dilakukan proses seleksi yang meliputi penyaringan CV, wawancara, tes kompetensi, hingga *assessment center*. Tahap ini bertujuan untuk memastikan bahwa kandidat tidak hanya memenuhi kualifikasi teknis, tetapi juga sesuai dengan budaya organisasi. Proses ini kemudian diakhiri dengan *onboarding*, yaitu integrasi karyawan baru ke dalam organisasi agar dapat beradaptasi dengan cepat.

3. Strategi *Talent Acquisition* Modern

Strategi modern *Talent Acquisition* menekankan pendekatan berbasis data atau *data-driven recruitment*. Organisasi menggunakan *HR analytics* untuk mengidentifikasi sumber kandidat terbaik, memprediksi keberhasilan rekrutmen, dan meningkatkan efisiensi proses seleksi. Pendekatan ini membuat pengambilan keputusan lebih objektif dan terukur. Selain itu, strategi modern juga menekankan pentingnya *employer branding*. Organisasi berusaha membangun citra sebagai tempat kerja yang menarik melalui media sosial, testimoni karyawan, dan budaya organisasi yang positif. *Employer branding* yang kuat dapat meningkatkan jumlah dan kualitas pelamar secara signifikan. Strategi lainnya adalah penggunaan teknologi seperti *Artificial Intelligence* dan *Applicant Tracking System (ATS)*. Teknologi ini membantu menyaring kandidat secara otomatis, mengurangi bias manusia, dan mempercepat proses rekrutmen. Dengan demikian, *Talent Acquisition* menjadi lebih efisien, cepat, dan akurat dalam menemukan talenta terbaik.

4. Tantangan dalam *Talent Acquisition*

Salah satu tantangan utama dalam *Talent Acquisition* adalah *skill mismatch*, yaitu ketidaksesuaian antara keterampilan kandidat dengan kebutuhan organisasi. Hal ini terjadi karena perubahan cepat dalam teknologi dan pasar kerja yang membuat kompetensi yang dibutuhkan terus berubah. Akibatnya, organisasi sering kesulitan menemukan kandidat yang benar-benar sesuai. Tantangan lainnya adalah persaingan

global dalam mendapatkan talenta terbaik. Dalam era digital, batas geografis semakin kabur sehingga organisasi harus bersaing tidak hanya secara lokal tetapi juga global. Hal ini membuat proses *Talent Acquisition* menjadi lebih kompetitif dan membutuhkan strategi yang lebih inovatif. Selain itu, penggunaan teknologi dalam rekrutmen juga menimbulkan tantangan etika dan bias algoritma. Sistem berbasis AI dapat menghasilkan keputusan yang tidak adil jika data yang digunakan tidak representatif. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan adanya transparansi, pengawasan manusia, dan evaluasi berkelanjutan dalam setiap proses Talent Acquisition.

Tabel 5.2 *Framework Talent Acquisition* Berbasis Kompetensi

Tahap Seleksi	**Metode Tradisional**	**Metode Modern (AI-Enhanced)**	**Kompetensi yang Diukur**
Penyaringan Awal	*Review* CV manual oleh HR	ATS dengan NLP & *keyword matching*	Kualifikasi dasar, pengalaman relevan
Asesmen Kognitif	Tes tulis, psikotes konvensional	*Gamification, adaptive testing online*	Kemampuan analitik, pemecahan masalah
Wawancara	Wawancara panel struktural	*Video interview + AI sentiment analysis*	Behavioral, situational competencies
Simulasi Kerja	*In-basket exercise, role play*	*Virtual reality assessment center*	*Job-specific skills*, kepemimpinan
Pengecekan Referensi	Konfirmasi manual via telepon	Platform otomatis (Checkster, etc.)	Integritas, *track record* kinerja

Sumber: Dikompilasi dari Campion *et al*. (2011), Schmidt & Hunter (1998), dan Van Esch *et al*. (2019)

5. *Candidate Experience* dan *Onboarding*

Candidate experience dan *onboarding* merupakan dua elemen penting dalam proses *Talent Acquisition* modern yang berpengaruh besar terhadap keberhasilan organisasi dalam menarik, menerima, dan mempertahankan talenta terbaik. *Candidate experience* merujuk pada keseluruhan pengalaman yang dirasakan kandidat selama proses rekrutmen, mulai dari pencarian informasi lowongan, proses lamaran, komunikasi dengan perekrut, hingga keputusan akhir penerimaan kerja. Pengalaman yang positif dapat meningkatkan citra organisasi (*employer branding*) dan memperkuat minat kandidat untuk bergabung dengan perusahaan. Sebaliknya, proses rekrutmen yang lambat, tidak transparan, atau kurang profesional dapat menurunkan minat kandidat bahkan merusak reputasi organisasi di pasar tenaga kerja.

Dalam praktiknya, organisasi modern berusaha menciptakan *candidate experience* yang lebih personal, cepat, dan berbasis teknologi. Penggunaan *Applicant Tracking System* (ATS), wawancara virtual, komunikasi otomatis, serta platform digital rekrutmen membantu meningkatkan kenyamanan kandidat selama proses seleksi. Namun, teknologi tetap perlu diimbangi dengan pendekatan manusiawi agar kandidat merasa dihargai dan diperhatikan. Faktor seperti kejelasan informasi pekerjaan, umpan balik yang cepat, serta sikap profesional perekrut menjadi aspek penting dalam membentuk pengalaman kandidat yang positif. Pengalaman ini tidak hanya memengaruhi keputusan kandidat untuk menerima tawaran kerja, tetapi juga memengaruhi persepsi jangka panjang terhadap organisasi.

Sementara itu, *onboarding* adalah proses integrasi karyawan baru ke dalam organisasi setelah proses rekrutmen selesai. Tujuan utama onboarding adalah membantu karyawan memahami budaya organisasi, tugas pekerjaan, sistem kerja, dan hubungan sosial di lingkungan kerja baru agar mereka dapat beradaptasi secara cepat dan efektif. Proses onboarding yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), mempercepat produktivitas, serta menurunkan risiko turnover pada masa awal kerja. Dalam era digital, onboarding juga semakin didukung oleh platform pembelajaran daring, portal karyawan, dan sistem orientasi virtual. Dengan demikian, *candidate experience* dan onboarding merupakan rangkaian proses yang saling terhubung dalam membangun hubungan positif antara organisasi dan karyawan sejak tahap awal interaksi kerja.

Woollen (2020) menemukan bahwa kandidat yang mengalami proses rekrutmen yang positif, bahkan jika pada akhirnya tidak diterima, 62% lebih mungkin merekomendasikan perusahaan kepada orang lain dan 61% lebih mungkin melamar kembali di masa depan. Penelitian SHRM (2022) menunjukkan bahwa karyawan baru yang mengalami program onboarding yang terstruktur dengan baik memiliki kemungkinan 82% lebih tinggi untuk tetap bertahan setelah satu tahun, dan produktivitas mereka meningkat hingga 70% lebih cepat. Cable *et al*. (2013) menambahkan bahwa onboarding yang memperkuat identitas autentik karyawan baru (bukan hanya sosialisasi norma organisasi) menghasilkan retensi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

C. *Talent Development*

1. Konsep dan Landasan Teoritis

Talent development mengacu pada serangkaian inisiatif yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi, potensi, dan kesiapan karyawan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Dalam konteks bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif, *talent development* bukan lagi sekadar benefit karyawan, tetapi investasi strategis yang menentukan kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang.

Teori Belajar Orang Dewasa (*Andragogy*) yang dikembangkan oleh Knowles (1980) meletakkan fondasi penting bagi praktik *talent development*. Knowles mengidentifikasi enam prinsip kritis pembelajaran orang dewasa: (1) kebutuhan untuk tahu - orang dewasa perlu memahami mengapa mereka perlu belajar; (2) konsep diri - orang dewasa bertanggung jawab atas keputusan mereka sendiri; (3) peran pengalaman - pengalaman hidup menjadi sumber pembelajaran yang kaya; (4) kesiapan belajar - orang dewasa siap belajar ketika ada kebutuhan nyata; (5) orientasi belajar - orang dewasa belajar lebih baik dalam konteks kehidupan nyata; dan (6) motivasi - motivasi intrinsik lebih kuat dari ekstrinsik.

Velada *et al*. (2014) mengidentifikasi bahwa transfer pembelajaran dari pelatihan ke pekerjaan nyata yang sering disebut sebagai tantangan terbesar dalam pengembangan *talent* dipengaruhi oleh tiga faktor utama: karakteristik individu (motivasi, kemampuan kognitif), desain pelatihan (relevansi konten, penggunaan prinsip-prinsip

pembelajaran orang dewasa), dan faktor lingkungan (dukungan supervisor, iklim transfer, kesempatan untuk mempraktikkan). Intervensi yang efektif harus memperhatikan ketiga faktor ini secara simultan.

2. *Framework* 70-20-10

70-20-10 *Framework* yang diperkenalkan oleh McCall *et al*. (1988) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Morgan McCall menyarankan bahwa pembelajaran paling efektif terjadi melalui: 70% pengalaman kerja langsung (*stretch assignments*, rotasi jabatan, proyek-proyek menantang), 20% belajar dari orang lain (*mentoring, coaching, peer learning*), dan 10% pelatihan formal (kelas, *e-learning*, seminar). Meskipun rasio spesifik 70-20-10 sering diperdebatkan kevaliditasannya secara empiris, prinsip umumnya bahwa pengalaman *on-the-job* adalah sumber pembelajaran terpenting mendapat dukungan luas dari penelitian.

Kajian kritis terhadap model 70-20-10 dilakukan oleh Clardy (2018) yang menemukan bahwa rasio tersebut tidak memiliki dasar empiris yang kuat dan dapat bervariasi secara signifikan tergantung pada konteks pekerjaan, karakteristik individu, dan tujuan pembelajaran spesifik. Namun, nilai utama model ini terletak bukan pada angka-angkanya, melainkan pada perubahan mindset: dari perspektif yang terlalu bergantung pada pelatihan formal menuju pendekatan yang lebih holistik dan berbasis pengalaman.

Tabel 5.3 Model 70-20-10 yang Diperluas untuk Era Digital

Proporsi	Sumber Pembelajaran	Aktivitas Spesifik	Implikasi bagi Organisasi
70%	Pengalaman Kerja Langsung	*Stretch assignments*, proyek lintas fungsi, rotasi jabatan, penanganan krisis, pemimpin proyek baru	Rancang pekerjaan sebagai wahana belajar; berikan otonomi dan tantangan yang cukup

20%	Pembelajaran Sosial	*Mentoring, coaching, peer learning*, observasi pemimpin senior, komunitas praktik, *reverse mentoring*	Bangun infrastruktur mentoring; dorong budaya umpan balik terbuka dan pembelajaran kolaboratif
10%	Pendidikan Formal	Pelatihan kelas, *e-learning*, webinar, sertifikasi profesional, program MBA, seminar eksternal	Optimalkan biaya pelatihan; pastikan relevansi dengan strategi bisnis dan kebutuhan nyata

Sumber: Diadaptasi dari McCall *et al*. (1988) dan Clardy (2018)

3. *Mentoring* dan *Coaching* sebagai Pilar Pengembangan

Mentoring dan *coaching* merupakan dua komponen dari 20% dalam *framework* 70-20-10 yang memiliki dampak besar pada perkembangan *talent*. Meskipun sering digunakan secara bergantian, keduanya memiliki perbedaan fundamental. Clutterbuck (2014) mendefinisikan mentoring sebagai hubungan yang lebih luas dan jangka panjang di mana seseorang yang lebih berpengalaman (mentor) berbagi pengetahuan, perspektif, dan jaringan untuk membantu perkembangan holistik protege. *Coaching*, di sisi lain, adalah proses yang lebih terfokus dan berbatas waktu yang membantu individu memaksimalkan potensinya melalui pertanyaan yang kuat dan refleksi terstruktur.

Meta-analisis oleh Theeboom *et al*. (2014) melibatkan 18 studi dan 2.267 partisipan menemukan bahwa *coaching* memiliki efek positif yang signifikan pada kinerja dan kemampuan (d = 0,60), *well-being* (d = 0,46), keterampilan *coping* (d = 0,43), sikap kerja (d = 0,36), dan tujuan yang ditetapkan (d = 0,74). Temuan ini memperkuat posisi coaching sebagai intervensi pengembangan yang sangat efektif.

Reverse mentoring di mana karyawan yang lebih muda menjadi mentor bagi karyawan senior dalam hal teknologi digital, media sosial, atau perspektif generasi terbaru, semakin menjadi praktik yang populer. Murphy (2012) menemukan bahwa *reverse mentoring* secara efektif mengurangi kesenjangan generasi, meningkatkan retensi karyawan muda berbakat, dan membantu kepemimpinan senior untuk tetap relevan dalam era digital yang bergerak cepat.

4. *Digital Learning* dan *Microlearning*

Digital learning dan *microlearning* merupakan pendekatan pembelajaran modern yang berkembang pesat dalam pengelolaan sumber daya manusia di era digital. *Digital learning* merujuk pada proses pembelajaran yang memanfaatkan teknologi digital seperti platform daring, *Learning Management System* (LMS), aplikasi mobile, video interaktif, dan kecerdasan buatan untuk mendukung pengembangan kompetensi karyawan. Pendekatan ini memungkinkan proses belajar menjadi lebih fleksibel karena dapat dilakukan kapan saja dan di mana saja tanpa terbatas ruang dan waktu. Dalam konteks organisasi modern, digital learning menjadi strategi penting untuk mendukung *continuous learning* dan pengembangan keterampilan yang cepat berubah akibat transformasi teknologi dan dinamika bisnis.

Sementara itu, *microlearning* merupakan bentuk pembelajaran digital yang menyajikan materi dalam unit kecil, singkat, dan terfokus pada satu topik tertentu. Materi biasanya disampaikan dalam durasi singkat seperti video pendek, infografis, kuis interaktif, atau modul mikro yang dapat dipelajari dalam beberapa menit. Pendekatan ini dirancang untuk menyesuaikan dengan pola perhatian dan kebutuhan belajar karyawan modern yang cenderung menginginkan informasi cepat dan praktis. *Microlearning* juga dianggap lebih efektif dalam meningkatkan retensi pengetahuan karena materi disampaikan secara bertahap dan mudah dipahami.

Dalam praktik MSDM, digital learning dan microlearning memiliki peran strategis dalam pengembangan talenta dan peningkatan kapabilitas organisasi. Organisasi dapat menyediakan pelatihan yang lebih personal, adaptif, dan berbasis kebutuhan individu melalui analisis data pembelajaran. Selain meningkatkan efisiensi biaya pelatihan, pendekatan ini juga mendukung budaya belajar berkelanjutan (*learning culture*) dalam organisasi. Namun, keberhasilan implementasinya tetap

bergantung pada kualitas konten, kesiapan teknologi, motivasi belajar karyawan, serta kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan pembelajaran digital dengan kebutuhan bisnis dan pengembangan kompetensi jangka panjang.

5. *Learning Ecosystem* dan *Learning Culture*

Learning ecosystem merupakan konsep yang menggambarkan lingkungan pembelajaran yang terintegrasi, dinamis, dan berkelanjutan di dalam organisasi. Konsep yang diperkenalkan oleh Andrea D. Ellinger menekankan bahwa proses belajar tidak lagi terbatas pada pelatihan formal di ruang kelas, tetapi berlangsung secara terus-menerus melalui interaksi kerja sehari-hari, teknologi digital, pengalaman praktis, hubungan sosial, dan kolaborasi antar individu. Dalam *learning ecosystem*, berbagai elemen seperti *digital learning platform*, komunitas kerja, mentoring, proyek kolaboratif, hingga pengalaman kerja langsung saling terhubung untuk mendukung pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Pendekatan ini muncul sebagai respons terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat, di mana organisasi dituntut untuk terus belajar dan beradaptasi.

Dalam ekosistem pembelajaran yang matang, belajar menjadi bagian yang melekat dalam aktivitas kerja sehari-hari. Karyawan tidak hanya belajar melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui pengalaman, refleksi, eksperimen, dan interaksi sosial di tempat kerja. Teknologi memainkan peran penting dalam mendukung *learning ecosystem* melalui penggunaan *Learning Management System* (LMS), *microlearning*, kecerdasan buatan, dan platform kolaborasi digital yang memungkinkan pembelajaran berlangsung secara fleksibel dan personal. Dengan demikian, organisasi tidak hanya membangun sistem pelatihan, tetapi menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) sebagai bagian dari budaya kerja.

Konsep *learning culture* berkaitan erat dengan *learning ecosystem* karena budaya organisasi menentukan sejauh mana pembelajaran dapat tumbuh dan berkembang. Menurut David A. Garvin dan koleganya, organisasi yang memiliki *learning culture* yang kuat memiliki tiga karakteristik utama. Pertama, adanya lingkungan yang mendukung pembelajaran, seperti *psychological safety*, keterbukaan terhadap ide baru, dan penghargaan terhadap perbedaan pendapat. Dalam lingkungan seperti ini, karyawan merasa aman untuk bertanya, mencoba

hal baru, dan belajar dari kesalahan tanpa takut dihukum atau dipermalukan.

Karakteristik kedua adalah adanya proses dan praktik pembelajaran yang konkret dalam organisasi. Hal ini mencakup eksperimen, refleksi, dialog terbuka, evaluasi pengalaman, dan pengumpulan informasi secara sistematis. Organisasi pembelajar tidak hanya mendorong individu untuk belajar, tetapi juga menciptakan mekanisme agar pengetahuan dapat dibagikan dan dimanfaatkan secara kolektif. Dengan demikian, pembelajaran menjadi proses organisasi, bukan hanya proses individual.

Karakteristik ketiga adalah kepemimpinan yang mendukung pembelajaran. Pemimpin dalam organisasi pembelajar menunjukkan rasa ingin tahu, kerendahan hati intelektual, dan kemauan untuk belajar dari kegagalan. Mereka tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menjadi teladan dalam proses belajar berkelanjutan. Kepemimpinan semacam ini menciptakan iklim organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi. Oleh karena itu, kombinasi antara *learning ecosystem* dan *learning culture* menjadi fondasi penting bagi organisasi modern dalam membangun kapabilitas adaptif, inovatif, dan berkelanjutan di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

D. *Succession Planning*

1. Konsep dan Tujuan *Succession Planning*

Succession Planning adalah proses mengidentifikasi dan mengembangkan individu yang memiliki potensi untuk mengisi posisi kunci dalam organisasi ketika posisi tersebut menjadi kosong. *Succession planning* yang efektif memastikan keberlanjutan kepemimpinan dan kapabilitas kritis organisasi, terutama dalam menghadapi rotasi alami kepemimpinan, pensiun, atau kehilangan mendadak pemimpin kunci.

Pada level yang lebih mendalam, *succession planning* merupakan bentuk manajemen risiko yang sangat fundamental. Berdasarkan data dari Spencer Stuart (2021), waktu rata-rata yang dibutuhkan untuk mengisi posisi *C-suite* adalah 6–9 bulan jika perekrutan dilakukan dari luar organisasi dan 3–4 bulan jika dilakukan dari dalam. Setiap bulan kekosongan pada posisi kepemimpinan kunci dapat menyebabkan

hilangnya momentum strategis, penurunan moral tim, serta biaya oportunitas yang signifikan.

Berger dan Berger (2011) mengidentifikasi bahwa organisasi dengan *succession planning* yang matang mengalami 20% lebih sedikit gangguan operasional akibat kepergian karyawan kunci, memiliki biaya rekrutmen eksternal untuk posisi kepemimpinan yang 15% lebih rendah, serta tingkat kepuasan karyawan yang 25% lebih tinggi karena adanya jalur karier yang jelas.

2. *Replacement Planning* versus *Succession Planning*

Rothwell (2010) membedakan antara *replacement planning* (identifikasi pengganti yang siap untuk posisi tertentu) dan *succession planning* yang lebih komprehensif (pengembangan *pool talent* yang memiliki kapabilitas untuk mengisi berbagai peran kepemimpinan). *Succession planning* yang efektif harus bersifat proaktif dan jangka panjang, dimulai jauh sebelum kebutuhan muncul, dan terintegrasi dengan sistem *talent development* yang lebih luas.

Perbedaan fundamental antara dua pendekatan ini terletak pada filosofi yang mendasarinya. *Replacement planning* bersifat reaktif - merespons kebutuhan yang sudah ada. Succession planning bersifat proaktif - membangun kapasitas yang akan dibutuhkan di masa depan. Dalam dunia VUCA, kebutuhan yang akan datang seringkali tidak terduga dan berbeda dari kebutuhan saat ini, sehingga *succession planning* yang berbasis pengembangan *pool talent* yang fleksibel menjadi jauh lebih relevan.

Tabel 5.4 Perbandingan Pendekatan *Succession Planning*

Aspek	***Replacement Planning***	***Traditional Succession***	***Modern Succession* (Digital Era)**
Fokus	Pengganti spesifik 1:1	*Pool talent* untuk peran kunci	Ekosistem *talent* yang adaptif & dinamis
Cakupan	Posisi puncak saja	Level 1-2 di bawah C-suite	Semua posisi kritis & *high-impact*

Horizon Waktu	Jangka pendek (reaktif)	3-5 tahun (proaktif)	*Rolling review* berbasis data *real-time*
Kriteria	Senioritas dan pengalaman	Kompetensi dan potensi	*Learning agility* + *data-driven profiling*
Transparansi	Tertutup/rahasia	Semi-transparan	Transparan dan inklusif

Sumber: Diadaptasi dari Rothwell (2010) dan Day *et al*. (2014)

3. Pendekatan *9-Box Grid* dalam *Talent Review*

Salah satu alat yang paling banyak digunakan dalam *succession planning* adalah *9-Box Grid* yang mengkategorikan karyawan berdasarkan dua dimensi: kinerja saat ini dan potensi masa depan. Alat ini pertama kali dipopulerkan oleh GE di era Jack Welch dan kini menjadi standar industri dalam *talent review*. Wells (2003) mendokumentasikan bagaimana GE menggunakan proses *talent review* berbasis *9-box* ini untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin masa depan secara sistematis.

Meskipun *9-box grid* sangat populer, kritik terhadapnya juga signifikan. Silzer dan Church (2009) menemukan bahwa penilaian "potensi" dalam *9-box* seringkali tidak reliabel karena tidak adanya definisi yang konsisten tentang apa itu potensi, bias kognitif penilai, dan kecenderungan untuk membingungkan kinerja saat ini dengan potensi masa depan. Mereka merekomendasikan penggunaan asesmen multi-sumber yang lebih terstruktur untuk mengukur potensi.

Tabel 5.5 Matriks *Talent Review - 9-Box Grid*

Kinerja \ Potensi	**Potensi Rendah**	**Potensi Menengah**	**Potensi Tinggi**
Kinerja Tinggi	*Solid Contributors* (Hargai; beri peran stabil)	*High Professionals* (Kembangkan keahlian; pertimbangkan spesialisasi)	TOP TALENT / *Stars* (*Prioritas succession*; akselerasi pengembangan)

Kinerja Menengah	*Moderate Performers* (*Coaching* intensif; tetapkan ekspektasi jelas)	*Core Employees* (Kembangkan & *engagement*)	*High Potential* (Identifikasi hambatan kinerja; interventions terarah)
Kinerja Rendah	*Under Performers* (PIP atau *exit*)	*Inconsistent Players* (*Coaching*; evaluasi kecocokan peran)	*Rough Diamonds* (Investigasi hambatan; *coaching & support*)

Sumber: Diadaptasi dari Wells (2003) dan Silzer & Church (2009)

4. *Learning Agility* sebagai Prediktor Sukses

Learning agility semakin dipandang sebagai prediktor utama keberhasilan kepemimpinan dan elemen penting dalam *succession planning* modern. Di era digital yang ditandai oleh perubahan bisnis yang cepat, kompleksitas organisasi, dan disrupsi teknologi, organisasi tidak lagi hanya membutuhkan pemimpin yang memiliki kompetensi teknis tinggi, tetapi juga individu yang mampu belajar, beradaptasi, dan berkembang secara cepat dalam situasi baru. Penelitian David V. Day dan koleganya menegaskan bahwa perencanaan suksesi modern harus bergeser dari pendekatan tradisional yang hanya berfokus pada pengalaman dan keterampilan teknis menuju pendekatan yang menekankan kemampuan belajar adaptif (*learning agility*). Hal ini disebabkan karena tantangan bisnis masa depan sering kali tidak dapat diprediksi, sehingga organisasi membutuhkan pemimpin yang mampu menghadapi ketidakpastian dan menciptakan solusi baru secara cepat.

Secara konseptual, *learning agility* merujuk pada kemampuan individu untuk belajar dari pengalaman, menyesuaikan diri dengan situasi baru, dan menerapkan pembelajaran tersebut secara efektif dalam konteks yang berbeda. Dalam konteks kepemimpinan, kemampuan ini menjadi sangat penting karena pemimpin sering menghadapi situasi kompleks yang belum pernah dialami sebelumnya. Scott DeRue dan koleganya mengembangkan lima dimensi utama *learning agility*. Pertama, *mental agility*, yaitu kemampuan berpikir kritis dan nyaman menghadapi kompleksitas. Kedua, *people agility*, yaitu kemampuan

berinteraksi secara efektif dengan berbagai tipe individu dan situasi interpersonal. Ketiga, *change agility*, yaitu kesiapan dan antusiasme menghadapi perubahan serta mencoba pendekatan baru. Keempat, *results agility*, yaitu kemampuan menghasilkan kinerja tinggi dalam situasi baru dan penuh tantangan. Kelima, *self-awareness*, yaitu kemampuan memahami kekuatan dan kelemahan diri secara akurat.

Kelima dimensi tersebut menjadi fondasi penting dalam pengembangan calon pemimpin di organisasi modern. Individu dengan tingkat *learning agility* tinggi cenderung lebih cepat berkembang, lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan, dan lebih siap menghadapi tantangan kepemimpinan yang kompleks. Oleh karena itu, banyak organisasi mulai memasukkan *learning agility* sebagai indikator utama dalam identifikasi *high potential talent* dan program pengembangan kepemimpinan. Dalam praktik MSDM strategis, *learning agility* tidak hanya digunakan untuk seleksi calon pemimpin, tetapi juga sebagai kerangka pengembangan kompetensi jangka panjang agar organisasi memiliki pipeline kepemimpinan yang lebih adaptif, inovatif, dan siap menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang terus berkembang.

5. *Succession Planning* di Keluarga Bisnis

Konteks khusus *succession planning* yang membutuhkan perhatian tersendiri adalah bisnis keluarga (*family business*), yang menurut data IFERA (*International Family Enterprise Research Academy*) mewakili sekitar 70-90% dari seluruh bisnis di dunia dan berkontribusi antara 70-90% GDP global. Handler (1994) mengidentifikasi bahwa tantangan utama succession dalam bisnis keluarga adalah menyeimbangkan pertimbangan keluarga (loyalitas, harmoni keluarga, warisan emosional) dengan pertimbangan bisnis (kompetensi, kepemimpinan, nilai bagi pemegang saham).

Sharma *et al*. (2003) menemukan bahwa perencanaan suksesi yang berhasil dalam bisnis keluarga ditentukan oleh: kemauan pemilik untuk melepaskan kontrol, kesiapan calon penerus, konsensus keluarga tentang rencana transisi, dan adanya struktur *governance* yang jelas. Kegagalan dalam *succession* bisnis keluarga seringkali bukan karena ketidakmampuan generasi penerus, melainkan karena kurangnya perencanaan yang sistematis dan komunikasi yang terbuka antar generasi.

E. *Workforce Agility*

1. Konsep dan Urgensi *Workforce Agility*

Workforce agility atau kelincahan tenaga kerja merupakan kemampuan organisasi untuk secara cepat, fleksibel, dan efektif menyesuaikan komposisi, kompetensi, serta penempatan tenaga kerja dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Konsep ini menjadi semakin penting di era *Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity* (VUCA), di mana perubahan teknologi, dinamika pasar, globalisasi, dan disrupsi digital terjadi dengan sangat cepat. Dalam kondisi tersebut, organisasi tidak lagi dapat mengandalkan struktur kerja yang kaku dan statis, tetapi membutuhkan tenaga kerja yang adaptif, responsif, dan mampu belajar secara berkelanjutan. Oleh karena itu, *workforce agility* tidak hanya dipandang sebagai sumber keunggulan kompetitif, tetapi juga sebagai syarat utama bagi keberlangsungan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian. Menurut laporan *McKinsey Global Institute* (2021), organisasi dengan tingkat *workforce agility* yang tinggi memiliki kemungkinan 1,5 kali lebih besar untuk mencapai pertumbuhan pendapatan di atas rata-rata industri, 2,5 kali lebih mungkin memiliki keterlibatan karyawan yang tinggi, dan 3 kali lebih mungkin berhasil dalam transformasi digital.

Urgensi *workforce agility* semakin meningkat karena organisasi modern menghadapi perubahan kebutuhan keterampilan yang sangat cepat. Dalam era transformasi digital, pekerjaan dan kompetensi yang relevan hari ini dapat menjadi usang dalam waktu singkat. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk memiliki tenaga kerja yang mampu beradaptasi, belajar cepat, dan berpindah peran sesuai kebutuhan bisnis. *McKinsey Global Institute* (2021) menekankan bahwa organisasi yang agile lebih mampu bertahan dalam situasi krisis dan lebih efektif dalam melakukan inovasi dibanding organisasi yang memiliki struktur tenaga kerja yang rigid. Kondisi ini membuat *workforce agility* menjadi prioritas strategis dalam MSDM modern karena berkaitan langsung dengan kemampuan organisasi mempertahankan daya saing dan keberlanjutan bisnis.

Secara konseptual, Lee Dyer dan Richard Shafer (2003) mengidentifikasi tiga komponen utama *workforce agility*. Pertama adalah *reading*, yaitu kemampuan tenaga kerja membaca dan memahami sinyal perubahan lingkungan bisnis. Kedua adalah *acting*, yaitu

kemampuan mengambil tindakan secara cepat dan proaktif berdasarkan pemahaman terhadap perubahan tersebut. Ketiga adalah *improvising*, yaitu kemampuan mengembangkan solusi kreatif dan fleksibel ketika menghadapi situasi yang tidak terduga. Ketiga komponen ini menunjukkan bahwa workforce agility bukan hanya berkaitan dengan kecepatan bertindak, tetapi juga kemampuan memahami dinamika lingkungan dan meresponsnya secara inovatif. Menurut Dyer dan Shafer (2003), pengembangan workforce agility membutuhkan investasi berkelanjutan dalam pengembangan kompetensi, budaya pembelajaran, dan sistem organisasi yang mendukung fleksibilitas serta eksperimen kerja.

2. Dimensi-Dimensi *Workforce Agility*

Sparrow (2019) berargumen bahwa *workforce agility* di era digital membutuhkan pendekatan yang berbeda dari manajemen *talent* tradisional. Alih-alih fokus pada pengembangan spesialis yang mendalam dalam satu bidang, organisasi perlu mengembangkan *T-shaped professionals* yang memiliki keahlian mendalam dalam satu area tetapi juga kemampuan kolaborasi dan adaptasi yang luas di berbagai domain. Konsep ini semakin relevan dalam ekosistem kerja yang semakin berbasis proyek dan lintas fungsi.

Breu *et al*. (2002) mengajukan model *workforce agility* yang terdiri dari empat dimensi utama: (1) *Numerical agility* - fleksibilitas dalam menyesuaikan jumlah tenaga kerja; (2) *Functional agility* - kemampuan karyawan untuk berfungsi lintas peran; (3) *Cognitive agility* - kemampuan berpikir adaptif dan belajar cepat; dan (4) *Digital agility* - kemampuan mengadopsi dan memanfaatkan teknologi digital secara efektif.

Tabel 5.6 Dimensi-Dimensi *Workforce Agility* dan Implikasi Manajemennya

Dimensi *Agility*	**Definisi & Indikator**	**Praktik Terbaik Organisasi**	**Hambatan Umum**
Numerical Agility	Kemampuan menyesuaikan jumlah tenaga	*Fleksibel staffing mix*: permanen +	Regulasi ketenagakerjaan yang kaku;

	kerja (tambah/kurang) sesuai kebutuhan	kontrak + *freelance* + *gig workers*	resistensi budaya
Functional Agility	Kemampuan karyawan mengambil peran dan fungsi berbeda-beda	*Cross-training; job rotation; team* yang lintas fungsi	Silo organisasi; kurangnya insentif untuk *multi-skilling*
Cognitive Agility	Kemampuan berfikir fleksibel, belajar cepat, dan beradaptasi dengan situasi baru	Budaya *growth mindset; program reskilling; psychological safety*	*Fixed mindset*; budaya blame; hierarki yang menghalangi inisiatif
Digital Agility	Kemampuan mengadopsi dan memanfaatkan teknologi digital secara efektif dan cepat	*Digital literacy programs; learning labs; champions program*	*Digital divide*; resistensi terhadap perubahan teknologi

Sumber: Diadaptasi dari Breu *et al*. (2002), Dyer & Shafer (2003), dan Sparrow (2019)

3. *Organizational Ambidexterity* dan *Workforce Agility*

Konsep *organizational ambidexterity* merupakan kemampuan organisasi untuk secara simultan melakukan *exploitation* (mengoptimalkan yang sudah ada) dan *exploration* (menciptakan yang baru) sangat berkaitan erat dengan *workforce agility*. O'Reilly dan Tushman (2013) berargumen bahwa organisasi yang benar-benar *ambidextrous* memiliki tenaga kerja yang dapat beralih secara lancar antara moda *exploitation* dan *exploration* sesuai kebutuhan bisnis.

Implikasi praktisnya bagi manajemen *talent* adalah kebutuhan untuk mengembangkan dua kelompok kapabilitas yang berbeda: kapabilitas "*run*" untuk mengeksekusi bisnis inti secara efisien, dan kapabilitas "*change*" untuk beradaptasi dan berinovasi. Gibson dan Birkinshaw (2004) menekankan bahwa *ambidexterity* yang efektif bukan

hanya tentang struktur organisasi, tetapi juga tentang konteks organisasi, nilai-nilai, norma, dan sistem yang mendorong karyawan untuk membuat *judgment* yang tepat tentang kapan mengeksploitasi dan kapan mengeksplorasi.

4. *Agile* HR sebagai *Enabler Workforce Agility*

Transformasi fungsi HR itu sendiri menjadi lebih "*agile*" adalah prasyarat bagi terciptanya *workforce agility* di tingkat organisasi. *Agile* HR mengadaptasi prinsip-prinsip metodologi *agile* dari dunia pengembangan *soft*ware seperti *sprint, backlog*, retrospektif, *cross-functional teams* ke dalam cara HR beroperasi dan memberikan layanan. Jooss, Burbach, dan Ruël (2021) mendokumentasikan bagaimana perusahaan seperti ING Bank dan Spotify telah berhasil mentransformasi cara HR mereka beroperasi menjadi lebih responsif, bereksperimen, dan berorientasi pada nilai.

Dalam praktiknya, *Agile* HR berarti mengganti siklus perencanaan tahunan yang kaku dengan perencanaan berkelanjutan berbasis data; mengganti proses rekrutmen yang lambat dan linier dengan pendekatan yang lebih cepat dan iteratif; mengganti program pengembangan yang satu-ukuran-untuk-semua dengan jalur pembelajaran yang dipersonalisasi; dan mengganti manajemen kinerja tahunan dengan *feedback* yang berkelanjutan dan real-time.

5. *Workforce Agility* di Konteks Indonesia

Dalam konteks Indonesia, membangun *workforce agility* menghadapi tantangan dan peluang yang unik. Berdasarkan laporan McKinsey Indonesia (2021), sekitar 23 juta pekerjaan berisiko otomasi pada 2030, sementara diproyeksikan akan muncul hingga 27-46 juta pekerjaan baru. Ini membutuhkan transformasi besar-besaran dalam kapabilitas angkatan kerja Indonesia. Kementerian Ketenagakerjaan RI dalam RPJMN 2020-2024 telah mengidentifikasi *upskilling* dan *reskilling* sebagai prioritas nasional. Program Kartu Prakerja yang diluncurkan 2020 merupakan salah satu inisiatif terbesar dalam sejarah untuk meningkatkan kapabilitas angkatan kerja Indonesia di era digital. Hingga 2023, lebih dari 16 juta warga Indonesia telah menerima manfaat dari program ini, meskipun evaluasi terhadap efektivitas jangka panjangnya masih terus berlangsung.

Bagi organisasi di Indonesia, tantangan tambahan dalam membangun *workforce agility* termasuk kesenjangan kualitas pendidikan antara Jawa dan luar Jawa, terbatasnya akses ke pelatihan berkualitas di daerah, dan budaya organisasi yang masih cenderung hierarkis yang dapat menghambat inisiatif dan eksperimentasi. Organisasi yang berhasil adalah mereka yang secara sengaja membangun budaya "aman untuk mencoba dan gagal" sambil tetap menjaga akuntabilitas atas hasil.

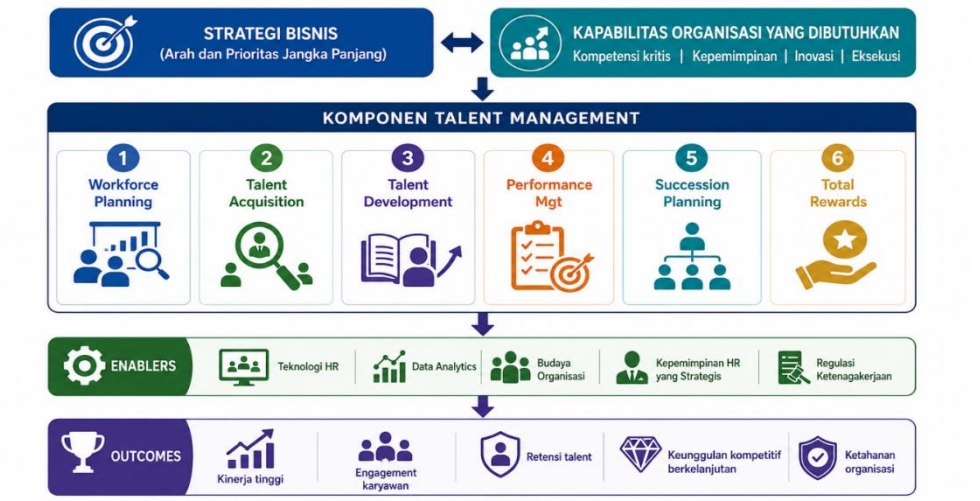
F. Kerangka *Talent Management* Terintegrasi

1. Menuju Pendekatan Holistik

Lima domain yang telah dibahas yaitu *Workforce Planning, Talent Acquisition, Talent Development, Succession Planning*, dan *Workforce Agility* tidak seharusnya dipandang sebagai silo-silo yang terpisah, melainkan sebagai komponen-komponen yang saling terkait dari sebuah sistem *talent management* yang terintegrasi. Lewis dan Heckman (2006) dalam telaah kritis mereka tentang *talent management* menyimpulkan bahwa banyak organisasi gagal mendapatkan nilai strategis dari investasi talent mereka karena mengelola komponen-komponen ini secara terfragmentasi.

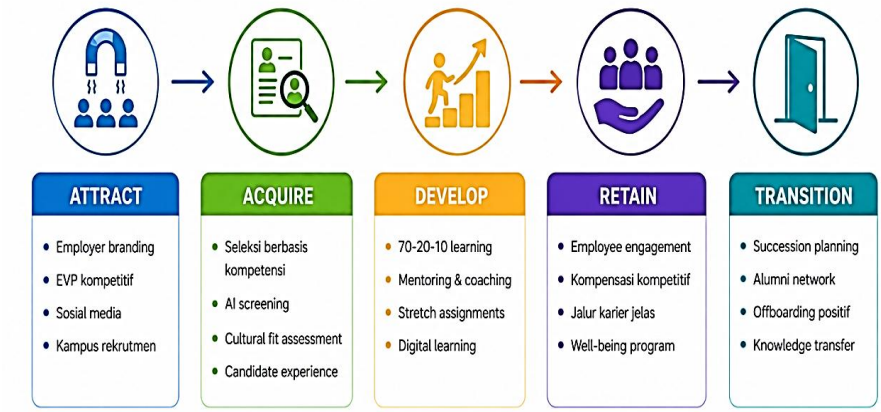
Collings dan Mellahi (2009) mengajukan *framework talent management* strategis yang berpusat pada konsep "*pivotal positions*" - posisi-posisi yang memiliki dampak asimetris pada daya saing organisasi. Mereka berargumen bahwa sumber daya *talent* yang terbatas harus diprioritaskan untuk mengisi posisi-posisi pivotal ini dengan A players, sementara B players yang solid ditempatkan pada posisi-posisi yang penting namun tidak pivotal.

Gambar 5. Kerangka *Talent Management* Terintegrasi



Sumber: Dikembangkan oleh penulis berdasarkan Collings & Mellahi (2009), Ulrich *et al*. (2017)

Gambar 6. *Talent Lifecycle Management*



Sumber: Dikembangkan oleh penulis berdasarkan berbagai sumber

2. *Employee Value Proposition* (EVP) sebagai Fondasi

Employee Value Proposition (EVP) adalah keseluruhan nilai yang ditawarkan oleh organisasi kepada karyawan dan calon karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka. EVP yang kuat dan autentik menjadi pondasi dari seluruh sistem *talent management* karena memengaruhi siapa yang tertarik untuk bergabung, seberapa besar

karyawan berkomitmen untuk berkembang, dan seberapa lama mereka bertahan.

Michaels, Handfield-Jones, dan Axelrod (2001) mengidentifikasi lima dimensi EVP yang paling penting bagi *talent* berkualitas tinggi: (1) pekerjaan yang menarik dan menantang; (2) perusahaan yang mengagumkan dan menarik - misi yang kuat, nilai-nilai yang dipegang teguh; (3) kekayaan dan penghargaan yang menarik; (4) budaya dan nilai-nilai yang menarik - lingkungan di mana orang dapat berkembang; dan (5) pertumbuhan dan peluang pengembangan. Urgensi untuk mengembangkan dan terus memperbarui EVP meningkat di tengah persaingan global untuk *talent* berkualitas.

3. *People Analytics* sebagai Penggerak Keputusan

People analytics yaitu penggunaan data dan analitik untuk pengambilan keputusan terkait *talent* telah mentransformasi cara *talent management* dilakukan. Dari keputusan yang sebelumnya sangat mengandalkan intuisi dan pengalaman subjektif, kini semakin banyak keputusan talent yang didukung oleh data kuantitatif dan model prediktif. Bersin (2020) melaporkan bahwa 71% perusahaan kini memprioritaskan people analytics sebagai investasi HR yang paling penting.

Namun, Tursunbayeva *et al*. (2022) mengingatkan bahwa implementasi people analytics yang tidak mempertimbangkan privasi karyawan, transparansi algoritma, dan potensi bias dapat merusak kepercayaan dan berpotensi melanggar regulasi perlindungan data seperti GDPR di Eropa. Mereka mengajukan prinsip-prinsip etika people analytics: persetujuan yang bermakna, transparansi dalam penggunaan data, meminimalkan potensi bahaya, dan memastikan manfaat yang adil.

4. *Diversity*, *Equity*, dan *Inclusion* (DEI) dalam *Talent Management*

Diversity, Equity, dan *Inclusion* (DEI) bukan lagi agenda etika semata, melainkan imperatif bisnis yang terbukti meningkatkan kinerja organisasi. McKinsey (2020) dalam laporannya "*Diversity Wins*" menemukan bahwa perusahaan di kuartil teratas dalam keberagaman gender memiliki kemungkinan 25% lebih tinggi untuk menghasilkan profitabilitas di atas rata-rata industri, dan perusahaan di kuartil teratas keberagaman etnis memiliki kemungkinan 36% lebih tinggi.

Integrasi DEI ke dalam *talent management* membutuhkan lebih dari sekadar program yang bersifat simbolis. Nishii dan Leroy (2022)

mengidentifikasi perbedaan kritis antara inklusi yang "dipaksakan" (*inclusion through compliance*) dan inklusi yang "otentik" (*authentic inclusion*). Inklusi yang otentik membutuhkan perubahan sistemik dalam proses *talent management* - dari desain pekerjaan yang inklusif, proses rekrutmen yang bebas bias, pengembangan *talent* yang merata dan tidak hanya untuk kelompok yang sudah ada, hingga kepemimpinan yang secara aktif menciptakan *belonging*.

G. Tren dan Masa Depan Manajemen *Talent*

1. Tren yang Membentuk Lanskap *Talent Management* 2024-2030

Manajemen *talent* sedang berada di persimpangan jalan yang besar. Berbagai tren yang saling berinteraksi - teknologi AI, perubahan demografis, evolusi model kerja, dan pergeseran ekspektasi karyawan - secara bersama-sama mendefinisikan ulang apa artinya mengelola *talent* secara efektif di abad ke-21. Pemimpin HR yang bijaksana tidak hanya memahami masing-masing tren ini, tetapi juga bagaimana interaksi antara tren-tren ini menciptakan dinamika yang kompleks.

Tabel 5.7 Tren Utama dan Implikasinya bagi *Talent Management*

Tren Utama	Implikasi bagi *Talent Management*	Respons Strategis yang Dianjurkan
AI & Otomasi Pekerjaan	Pergeseran besar dalam kompetensi yang dibutuhkan; beberapa pekerjaan hilang, banyak tercipta	Masif *reskilling & upskilling*; kolaborasi human-AI; redesain pekerjaan
Hybrid & Remote Work	Tantangan baru dalam *collaboration, engagement*, dan *culture building*	*Digital collaboration tools; async culture; output-based performance*
Generasi Z di Tempat Kerja	Ekspektasi berbeda: autentisitas, purpose, fleksibilitas, inklusi, dan pengembangan cepat	EVP yang relevan; *culture authenticity; continuous feedback; meaningful work*

Workforce Diversity & Inclusion	Keberagaman sebagai driver inovasi; risiko tokenisme vs. inklusi nyata	DEI yang sistemik; *bias-free processes; inclusive leadership development*
Gig Economy & Platform Work	Batas antara karyawan tetap dan pekerja lepas semakin kabur	Total *workforce management strategy; fleksibel engagement models*

Sumber: Dikompilasi dari World Economic Forum (2023), McKinsey (2021), Deloitte *Human Capital Trends* (2023)

2. Kecerdasan Buatan dan Masa Depan *Talent Management*

Kecerdasan Buatan (AI) yang semakin canggih terutama dengan kemunculan *Large Language Models* (LLM) seperti GPT-4 dan Claude sedang mendefinisikan ulang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan manusia dalam ekosistem kerja. *World Economic Forum* (2023) dalam *Future of Jobs Report* memproyeksikan bahwa pada 2027, sekitar 23% pekerjaan akan berubah secara fundamental, dan 44% keterampilan inti pekerja perlu diperbarui.

Implikasi bagi *talent management* sangat mendalam. Pertama, kebutuhan akan *reskilling* dan *upskilling* akan meningkat secara dramatis dan berkelanjutan. Kedua, nilai kompetitif dari keterampilan teknis yang dapat diotomasi akan menurun, sementara keterampilan yang bersifat *genuinely human* - kreativitas, empati, pertimbangan etis, kepemimpinan inspiratif, kolaborasi kompleks akan semakin berharga. Ketiga, fungsi HR itu sendiri akan bertransformasi, dengan AI mengambil alih tugas-tugas administratif dan analitis, memungkinkan profesional HR untuk fokus pada pekerjaan yang lebih strategis dan bernilai tinggi.

3. Total *Talent Management*

Konsep *Total Talent Management* (TTM) muncul sebagai respons terhadap semakin kompleksnya komposisi tenaga kerja modern yang mencakup berbagai kategori: karyawan tetap, karyawan kontrak, tenaga alih daya (*outsourcing*), *freelancer*, pekerja *gig*, dan bahkan sistem AI/otomasi. Cappelli dan Keller (2013) mendefinisikan TTM sebagai "pendekatan holistik untuk mengelola semua kategori tenaga

kerja secara terintegrasi untuk memaksimalkan nilai yang diciptakan bagi organisasi."

Manfaat TTM mencakup visibilitas yang lebih baik tentang seluruh kapabilitas tenaga kerja (bukan hanya karyawan tetap), penggunaan sumber daya yang lebih efisien melalui penugasan yang tepat, fleksibilitas yang lebih besar dalam merespons perubahan kebutuhan bisnis, dan pengurangan risiko ketergantungan pada kategori tenaga kerja tunggal. Tantangannya termasuk kompleksitas manajemen, isu regulasi dan ketenagakerjaan, dan kebutuhan untuk sistem HR yang dapat mengintegrasikan data dari berbagai kategori tenaga kerja.

4. *Well-being* dan *Sustainable Performance*

Pandemi COVID-19 telah secara dramatis meningkatkan kesadaran tentang pentingnya *employee well-being* dalam *talent management*. Bhattacharya *et al*. (2017) dalam studi longitudinal menemukan bahwa investasi dalam *well-being* karyawan bukan hanya etis tetapi juga finansial masuk akal karena setiap dolar yang diinvestasikan dalam program *well-being* menghasilkan *return* 3-6 dolar dalam produktivitas yang meningkat dan biaya kesehatan yang menurun.

Konsep "*sustainable performance*" yang diperkenalkan oleh De Prins *et al*. (2014) memberikan kerangka yang lebih komprehensif: kinerja yang berkelanjutan tidak hanya tentang menghasilkan output yang tinggi dalam jangka pendek, tetapi tentang menciptakan kondisi yang memungkinkan orang berkinerja tinggi secara konsisten dalam jangka panjang tanpa mengorbankan kesehatan, hubungan, atau makna hidup mereka. Ini membutuhkan redesain pekerjaan yang berorientasi pada human flourishing, bukan hanya efisiensi.



BAB VI
MANAJEMEN KINERJA DAN PRODUKTIVITAS

A. Evolusi *Performance Management*

1. Akar Historis Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja modern memiliki akar historis dalam gerakan manajemen ilmiah (*scientific management*) yang dipelopori oleh Frederick Winslow Taylor pada awal abad ke-20. Taylor berargumen bahwa produktivitas dapat dimaksimalkan melalui analisis ilmiah terhadap pekerjaan, standardisasi metode, dan sistem insentif yang menghubungkan pembayaran dengan output terukur. Meskipun pendekatan Taylor sangat efektif untuk pekerjaan manufaktur yang repetitif, ia memiliki keterbatasan fundamental untuk pekerjaan berbasis pengetahuan dan kreativitas yang mendominasi ekonomi abad ke-21.

Gerakan hubungan manusiawi (*human relations movement*) yang diinspirasi oleh studi Hawthorne (Mayo, 1933) mulai mempertanyakan asumsi Tayloris dengan menunjukkan bahwa faktor-faktor sosial dan psikologis perhatian, pengakuan, dinamika kelompok mempengaruhi produktivitas sama besarnya dengan kondisi kerja fisik dan insentif finansial. Temuan ini membuka jalan bagi pendekatan manajemen kinerja yang lebih holistik yang mempertimbangkan dimensi manusiawi dari pekerjaan.

Gerakan *Management by Objectives* (MBO) yang diperkenalkan oleh Peter Drucker (1954) dalam karyanya "*The Practice of Management*" merupakan tonggak penting berikutnya. MBO berargumen bahwa karyawan seharusnya terlibat dalam menetapkan tujuan mereka sendiri, yang kemudian menjadi basis penilaian kinerja. Konsep ini revolusioner pada masanya karena menggeser dari

pengawasan perilaku ke pengelolaan hasil, dan dari penetapan tujuan top-down ke pendekatan yang lebih partisipatif.

2. Krisis Sistem Penilaian Kinerja Tradisional

Deloitte (2015) melaporkan hasil survei yang mengejutkan: hanya 8% perusahaan percaya bahwa proses manajemen kinerja mereka mendorong nilai bisnis yang tinggi, sementara 58% meyakini bahwa proses tersebut tidak efektif dalam meningkatkan *engagement* maupun kinerja. Laporan ini, bersama penelitian serupa, memicu gelombang reformasi manajemen kinerja di mana perusahaan besar seperti Accenture, Deloitte, GE, dan Microsoft secara terbuka mengumumkan penghapusan atau transformasi radikal terhadap sistem *rating* dan *ranking* karyawan mereka.

Kritik terhadap sistem penilaian kinerja tradisional bersifat multidimensi. Rock dan Jones (2015) dari *NeuroLeadership Institute* merangkum temuan neurosains yang menunjukkan bahwa proses penilaian tahunan mengaktifkan respons ancaman di otak karyawan, bukan respons keterlibatan yang produktif. Dalam kondisi ancaman yang dipersepsikan, *korteks prefrontal*—pusat pemikiran rasional dan pembelajaran—mengalami *downregulation*, sehingga percakapan umpan balik yang sebenarnya dimaksudkan untuk membantu justru menjadi kontraproduktif.

Coens dan Jenkins (2000) dalam *"Abolishing Performance Appraisals"* mencatat bahwa sistem penilaian tradisional mengandung paradoks fundamental: dirancang untuk memotivasi tetapi sering menghasilkan demotivasi; dirancang untuk mengembangkan tetapi justru menciptakan defensivitas; serta dirancang untuk meningkatkan komunikasi tetapi sering merusak kepercayaan. Menurut mereka, masalah ini bukan semata akibat implementasi yang buruk, melainkan karena asumsi dasar yang digunakan dalam sistem tersebut memang bermasalah.

Sistem *forced distribution* atau *bell curve ranking*—yang dipopulerkan oleh GE di bawah kepemimpinan Jack Welch dan dikenal sebagai *"rank and yank"*—mendapat kritik yang sangat tajam. Pfeffer dan Sutton (2006) menunjukkan bahwa sistem ini secara sistematis merusak kerja sama tim, menghambat berbagi pengetahuan, dan menciptakan kompetisi internal yang destruktif. GE sendiri akhirnya meninggalkan sistem tersebut pada 2015 setelah mengakui bahwa

pendekatan itu tidak lagi sesuai dengan lingkungan bisnis yang menuntut kolaborasi dan inovasi.

3. Gelombang Reformasi Manajemen Kinerja

Cappelli dan Tavis (2016) dalam artikel berpengaruh mereka di *Harvard Business Review*, *"The Performance Management Revolution"*, mengidentifikasi beberapa tren utama dalam reformasi manajemen kinerja: (1) penghapusan atau penyederhanaan *rating* tahunan; (2) transisi dari evaluasi kinerja retrospektif menuju *coaching* dan pengembangan yang berorientasi masa depan; (3) peningkatan frekuensi *check-in* dan umpan balik; (4) pemisahan percakapan pengembangan dari keputusan kompensasi; dan (5) penggunaan teknologi untuk memfasilitasi umpan balik yang lebih kontinyu dan berbasis data.

Studi kasus Adobe Systems menjadi salah satu contoh yang paling sering dikutip dalam literatur reformasi *performance management*. Ketika Adobe menghapus sistem *rating* tahunan dan menggantinya dengan *"Check-In"* yaitu percakapan ekspektasi dan umpan balik yang lebih regular dimana hasilnya sangat signifikan: *voluntary turnover* menurun sebesar 30%, dan para manajer melaporkan tingkat kepercayaan diri yang jauh lebih tinggi dalam melakukan percakapan pengembangan (Morris, 2016). Keberhasilan Adobe kemudian mendorong gelombang adopsi pendekatan serupa di berbagai perusahaan lain.

Microsoft di bawah kepemimpinan Satya Nadella melakukan transformasi manajemen kinerja yang lebih mendalam dengan menggabungkan perubahan sistem dan perubahan budaya organisasi secara eksplisit. Nadella mengadopsi filosofi *growth mindset* dari Carol Dweck dan menghapus sistem *stack ranking* yang terkenal keras pada era Steve Ballmer. Hill et al. (2020) mendokumentasikan bagaimana perubahan ini berkontribusi terhadap reinvensi budaya Microsoft yang pada akhirnya mendorong kebangkitan perusahaan sebagai inovator teknologi terdepan.

4. Manajemen Kinerja dalam Konteks Lintas Budaya

Penting untuk dicatat bahwa sebagian besar teori dan model manajemen kinerja dikembangkan dalam konteks budaya Barat, khususnya Amerika Serikat. Penerapan langsung tanpa adaptasi dapat

menghasilkan hasil yang tidak diharapkan dalam konteks budaya yang berbeda. Hofstede (2001) dalam teori dimensi budayanya mengidentifikasi bahwa perbedaan dalam dimensi *power distance* (jarak kekuasaan), *collectivism-individualism*, dan *uncertainty avoidance* memiliki implikasi besar terhadap bagaimana umpan balik, penetapan tujuan, dan evaluasi kinerja dipersepsikan dan diterima.

Dalam konteks Asia, termasuk Indonesia, beberapa adaptasi penting perlu dipertimbangkan. Pertama, budaya yang lebih kolektif dan *high power distance* berarti umpan balik langsung dan kritis dari manajer kepada karyawan di depan umum dapat sangat merusak. Kedua, konsep 'menjaga muka' (*face-saving*) yang kuat berarti mekanisme umpan balik perlu dirancang untuk memungkinkan perbaikan tanpa mempermalukan. Ketiga, orientasi jangka panjang dan hubungan yang lebih paternalistik antara atasan dan bawahan dapat dimanfaatkan sebagai kekuatan dalam model mentoring dan pengembangan.

Tabel 6.1 Perbandingan Pendekatan Manajemen Kinerja Tradisional vs Kontemporer

Dimensi	**Tradisional (*Annual Review*)**	**Kontemporer (*Continuous PM*)**	**Implikasi Strategis**
Frekuensi	Tahunan atau semester	Berkelanjutan: mingguan hingga bulanan	Respons lebih cepat terhadap perubahan
Orientasi	Retrospektif: menilai kinerja masa lalu	Prospektif: pengembangan dan penyesuaian ke depan	Mendorong pertumbuhan & inovasi berkelanjutan
Rating	Rating numerik / forced distribution	Naratif, *strengths-based, check-in* dialogis	Fokus pada kualitas percakapan, bukan angka
Peran Manajer	Evaluator dan hakim kinerja	*Coach, enabler*, dan mitra pengembangan	Membutuhkan kapabilitas coaching manajer

Hubungan Kompensasi	Terhubung langsung dengan rating tahunan	Dipisahkan dari percakapan pengembangan	Mengurangi defensifitas dalam diskusi kinerja
Penetapan Tujuan	Tahunan, kaku, top-down	OKR / *rolling goals*, partisipatif	Meningkatkan alignment dan otonomi karyawan
Umpan Balik	Satu arah dari atasan ke bawahan	Multi-arah: 360°, *peer, self-assessment*	Meningkatkan akurasi penilaian dan self-awareness
Teknologi	Form berbasis kertas atau spreadsheet	Platform digital terintegrasi, *AI analytics*	Data real-time untuk pengambilan keputusan

Sumber: Dikompilasi dari Cappelli & Tavis (2016), Deloitte (2015), Rock & Jones (2015)

B. *Performance Measurement*: Antara Objektivitas dan Makna

1. Tantangan Fundamental Pengukuran Kinerja

Salah satu ketegangan fundamental dalam manajemen kinerja adalah antara keinginan untuk mengukur kinerja secara objektif dan kenyataan bahwa kinerja yang sesungguhnya bermakna terutama dalam pekerjaan berbasis pengetahuan dan kreativitas seringkali sangat sulit diukur secara tepat dan bermakna. Ini bukan sekadar tantangan teknis, melainkan tantangan filosofis: apa yang benar-benar kita hargai sebagai kinerja?

Goodhart's Law, yang sering diparafrase sebagai 'ketika sebuah ukuran menjadi target, ia berhenti menjadi ukuran yang baik', merupakan peringatan penting dalam konteks manajemen kinerja. Ketika karyawan tahu bahwa mereka dievaluasi berdasarkan metrik tertentu, mereka cenderung mengoptimalkan perilaku untuk terlihat baik pada metrik tersebut, bahkan jika hal ini mengorbankan aspek-aspek kinerja yang lebih penting tetapi tidak terukur. Fenomena ini oleh Kerr (1975) disebut sebagai *'the folly of rewarding A while hoping for B*' sebuah analisis

klasik tentang bagaimana sistem insentif yang salah desain menghasilkan perilaku yang tidak diinginkan.

Contoh klasik fenomena ini adalah kasus bank-bank investasi pra-krisis 2008 yang mengukur dan memberi insentif kepada para trader berdasarkan keuntungan jangka pendek tanpa memperhitungkan risiko jangka panjang yang diambil. Hasilnya perilaku yang terlihat sangat bagus pada metrik yang digunakan, tetapi yang mengakibatkan kerugian katastrofik ketika risiko yang tersembunyi itu terwujud. Ini adalah skala besar dari *Goodhart's Law* dalam aksi.

2. Kriteria Pengukuran Kinerja yang Efektif

Aguinis (2019) dalam karya komprehensifnya tentang manajemen kinerja berargumen bahwa pengukuran kinerja yang efektif harus memenuhi beberapa kriteria utama: (1) *Strategically congruent* selaras dengan tujuan strategis organisasi; (2) *Context-specific* mempertimbangkan faktor kontekstual yang memengaruhi kinerja; (3) *Multidimensional* mencakup berbagai aspek kinerja, bukan hanya yang paling mudah diukur; (4) *Specific and actionable* memberikan informasi yang cukup spesifik untuk memandu tindakan perbaikan; dan (5) *Timely*, tersedia cukup dekat dengan waktu terjadinya peristiwa agar tetap relevan dan bermakna.

Borman dan Motowidlo (1993) membuat distingsi penting antara dua dimensi kinerja yang berbeda: *task performance* (kinerja tugas), yaitu perilaku yang berkontribusi langsung pada inti teknis pekerjaan, dan *contextual performance* (kinerja kontekstual), yaitu perilaku seperti membantu rekan kerja, sukarela mengambil tanggung jawab tambahan, serta mendukung tujuan organisasi yang lebih luas. Sistem pengukuran yang hanya berfokus pada *task performance* cenderung mengabaikan dimensi kinerja kontekstual yang justru sangat penting bagi efektivitas organisasi jangka panjang.

Konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dikembangkan oleh Dennis Organ (1988) mencakup perilaku seperti *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. OCB merupakan contoh dimensi kinerja yang sangat bernilai tetapi sulit diukur secara kuantitatif. Podsakoff et al. (2009) dalam *meta-analysis* yang komprehensif menemukan bahwa OCB berkorelasi positif dengan efektivitas unit kerja, kepuasan pelanggan, dan kinerja finansial

organisasi, yang menegaskan pentingnya memasukkan dimensi ini dalam sistem penilaian kinerja.

3. Bias dalam Pengukuran Kinerja

Murphy dan Cleveland (1995) mengkatalogkan berbagai bias utama dalam penilaian kinerja, antara lain: *recency bias* (memberikan bobot berlebih pada kinerja terbaru yang masih segar dalam ingatan), *halo effect* (menggeneralisasi satu aspek kinerja ke seluruh aspek lainnya), *similar-to-me bias* (memberikan penilaian lebih tinggi kepada individu yang memiliki kemiripan dengan penilai), serta *leniency/strictness bias* (penilai yang secara sistematis terlalu murah hati atau terlalu ketat dalam memberikan penilaian).

Bias berbasis gender dan ras dalam penilaian kinerja mendapatkan perhatian riset yang semakin besar. Castilla (2011) dalam studi berpengaruh mengenai *"performance reward bias"* menemukan bahwa bahkan ketika perempuan dan karyawan dari kelompok minoritas memperoleh *rating* kinerja yang sama dengan rekan laki-laki atau kelompok mayoritas, mereka tetap cenderung menerima kenaikan gaji dan bonus yang lebih rendah. Temuan ini menunjukkan bahwa bias tidak hanya muncul dalam proses penilaian, tetapi juga dalam seluruh rantai keputusan yang mengikutinya.

Mitigasi bias dalam pengukuran kinerja membutuhkan intervensi yang bersifat sistemik, bukan sekadar peningkatan kesadaran individu. Pendekatan yang terbukti efektif meliputi standardisasi dimensi dan rubrik penilaian, kalibrasi lintas manajer, penggunaan panel penilai yang beragam, pelatihan *conscious bias* bagi penilai, serta audit reguler terhadap distribusi penilaian kinerja berdasarkan faktor demografis.

4. Produktivitas: Konsep Multi-Dimensi

Produktivitas dalam konteks manajemen modern melampaui definisi sederhana output per unit input. Klingner, Nalbandian, dan Llorens (2015) mendefinisikan produktivitas tenaga kerja sebagai kemampuan untuk menghasilkan output yang bernilai secara efisien sambil menjaga kualitas, inovasi, dan keberlanjutan. Definisi ini mengakui bahwa produktivitas memiliki dimensi kuantitatif (efisiensi) dan kualitatif (efektivitas, kualitas, inovasi).

Teori *Capital Productivity* yang dikemukakan oleh Acemoglu dan Restrepo (2019) memberikan kerangka makro yang relevan: mereka

menunjukkan bahwa produktivitas tenaga kerja secara agregat meningkat bukan hanya dari kerja lebih keras, tetapi dari kapital manusia yang lebih tinggi, teknologi yang lebih baik, dan desain organisasi yang lebih cerdas. Ini mengimplikasikan bahwa manajemen kinerja yang efektif harus memperhatikan konteks sistemik alat, proses, dan struktur yang memungkinkan atau menghambat produktivitas individu.

Tabel 6.2 Metrik Produktivitas Multi-Level dalam Manajemen SDM

Level Analisis	Dimensi Produktivitas	Metrik Representatif	Catatan Metodologis
Individu	Output kuantitatif, kualitas kerja, perilaku kerja (OCB)	Output per jam, tingkat error, skor kepuasan klien yang ditangani, 360° behavioral rating	Perlu membedakan kinerja tugas (*task performance*) dan kinerja kontekstual (*citizenship performance*)
Tim / Unit	Sinergi tim, koordinasi, inovasi kolektif	Output tim per periode, tingkat penyelesaian proyek tepat waktu, skor kepuasan pelanggan tim	Hati-hati dengan *social loafing*; dorong akuntabilitas kolektif yang jelas
Organisasi	Efisiensi operasional, profitabilitas, daya saing pasar	Revenue per karyawan, EBITDA per FTE, nilai tambah per tenaga kerja, tingkat inovasi	Dipengaruhi banyak faktor di luar kontrol SDM; perlu kontrol terhadap variabel eksternal
Sosial / Ekosistem	Kontribusi pada masyarakat,	Indeks *well-being* karyawan, jejak karbon	Dimensi yang semakin penting di era ESG dan

	keberlanjutan, *well-being*	per output, skor ESG yang berkaitan dengan SDM	stakeholder capitalism

Sumber: Dikompilasi dari Aguinis (2019), Borman & Motowidlo (1993), dan Klingner *et al*. (2015)Top of Form

C. *Balanced Scorecard* dan Manajemen Kinerja Strategis

1. Landasan Konseptual *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1992, 1996) merupakan salah satu kerangka manajemen kinerja yang paling berpengaruh dalam sejarah manajemen. BSC lahir dari kritik bahwa metrik keuangan tradisional tidak cukup untuk mengelola bisnis yang kompetitif di era pengetahuan. Kerangka ini mengintegrasikan empat perspektif utama: Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Kaplan dan Norton (2004) kemudian mengembangkan konsep *Strategy Maps* yang menggambarkan hubungan kausal antara tujuan di keempat perspektif BSC, sehingga membentuk narasi yang kohesif mengenai bagaimana *intangible assets* termasuk *Human Capital* menciptakan nilai bisnis. *Strategy Maps* memungkinkan organisasi mengkomunikasikan strategi secara visual dan mengidentifikasi secara jelas bagaimana investasi dalam pengembangan karyawan (perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan) mengalir melalui perbaikan proses internal, peningkatan kepuasan pelanggan, dan pada akhirnya menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik.

Dalam konteks MSDM, perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam BSC berkaitan langsung dengan pengelolaan SDM karena mencakup pengukuran kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan karyawan. Becker, Huselid, dan Dave Ulrich (2001) dalam *"The HR Scorecard"* mengadaptasi kerangka BSC secara khusus untuk fungsi HR, sehingga memungkinkan profesional HR menunjukkan kontribusi strategis mereka dalam bahasa yang dipahami oleh para pemimpin bisnis.

2. Implementasi *Balanced Scorecard* dalam Manajemen SDM

Implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) yang berhasil dalam konteks SDM membutuhkan beberapa prasyarat kritis. Pertama, kejelasan strategi bisnis: BSC tidak dapat dirancang tanpa strategi yang jelas sebagai titik awalnya. Kedua, komitmen kepemimpinan: BSC harus didukung oleh CEO dan tim eksekutif sebagai alat manajemen strategis yang nyata, bukan sekadar latihan dokumentasi. Ketiga, kualitas data: BSC membutuhkan data yang andal dan tersedia tepat waktu dari berbagai fungsi organisasi.

Niven (2014) dalam buku panduan praktis implementasi BSC mengidentifikasi tiga fase kritis: *design* (mengembangkan *strategy map* dan *scorecard* yang kohesif), *cascading* (menurunkan BSC dari level korporat ke unit bisnis hingga individu), dan *usage* (mengintegrasikan BSC ke dalam ritme manajemen reguler seperti rapat bulanan dan tinjauan strategi kuartalan). Fase ketiga sering kali menjadi titik lemah implementasi BSC. Banyak organisasi berhasil pada tahap desain, tetapi gagal mengintegrasikan BSC ke dalam cara mereka benar-benar mengelola bisnis sehari-hari.

De Geuser, Mooraj, dan Oyon (2009) dalam studi empiris terhadap 76 organisasi menemukan bahwa BSC memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi, tetapi hanya ketika diimplementasikan secara penuh dengan empat elemen kunci: strategi yang diterjemahkan secara operasional, komunikasi strategi yang luas, penyelarasan tujuan dan insentif, serta umpan balik strategis yang berkelanjutan. BSC yang diimplementasikan secara parsial tidak menghasilkan manfaat yang signifikan.

3. Kritik dan Perkembangan *Balanced Scorecard*

Meskipun *balanced scorecard* tetap banyak digunakan, ia tidak terlepas dari kritik yang substantif. Nørreklit (2000) mempertanyakan asumsi hubungan kausal antar perspektif *balanced scorecard* yang seringkali tidak didukung oleh bukti empiris. Apakah kepuasan pelanggan yang lebih tinggi selalu menghasilkan hasil keuangan yang lebih baik? Apakah investasi dalam pembelajaran dan pertumbuhan karyawan selalu menghasilkan perbaikan proses internal? Hubungan-hubungan ini kompleks, bersifat probabilistik, dan sangat bergantung pada konteks.

Implementasi *balanced scorecard* dalam praktiknya seringkali menjadi latihan birokrasi yang menghasilkan indikator yang terlalu banyak dan tidak terhubung dengan baik dengan pengambilan keputusan operasional sehari-hari. Speckbacher *et al*. (2003) menemukan variasi yang sangat besar dalam cara *balanced scorecard* diimplementasikan, dengan banyak organisasi mengadopsi versi yang jauh lebih sederhana dari desain original Kaplan dan Norton. Mereka menyebut fenomena ini sebagai '*balanced scorecard lite*' yang kehilangan kekuatan konseptual dari desain aslinya.

Perkembangan terkini *balanced scorecard* mencakup integrasi dengan prinsip-prinsip ESG (*Environmental, Social, Governance*) yang semakin penting dalam era stakeholder capitalism. Beberapa organisasi telah menambahkan perspektif kelima *Sustainability* atau *Stakeholder* untuk menangkap kontribusi pada masyarakat dan lingkungan yang semakin diakui sebagai dimensi kinerja yang penting. Eccles dan Krzus (2014) dalam konsep *'Integrated Reporting'* mengajukan kerangka yang lebih komprehensif yang mengintegrasikan pelaporan kinerja finansial dan non-finansial.

Tabel 6.3 Empat Perspektif *Balanced Scorecard* dalam Konteks SDM Strategis

Perspektif BSC	**Tujuan Strategis**	**Contoh KPI SDM Relevan**	**Pertanyaan Kunci**
Keuangan	Meningkatkan profitabilitas & efisiensi biaya SDM	Revenue per FTE, biaya tenaga kerja per unit output, ROI pelatihan	Bagaimana SDM menciptakan nilai finansial bagi pemegang saham?
Pelanggan	Meningkatkan kepuasan & loyalitas pelanggan melalui SDM	Skor kepuasan pelanggan yang dikorelasikan dengan engagement	Kompetensi SDM apa yang paling berdampak pada pengalaman pelanggan?

		karyawan, Net Promoter Score internal	
Proses Internal	Mengoptimalkan proses bisnis kritis melalui kapabilitas SDM	Produktivitas proses, tingkat error, cycle time, inovasi produk baru	Kapabilitas SDM apa yang diperlukan untuk menjalankan proses kritis secara unggul?
Pembelajaran & Pertumbuhan	Membangun kapabilitas, budaya, dan infrastruktur SDM untuk masa depan	Indeks kapabilitas karyawan, skor keterlibatan, tingkat retensi talent kunci, adopsi teknologi baru	Kompetensi, sistem, dan budaya apa yang dibutuhkan untuk masa depan?

Sumber: Diadaptasi dari Kaplan & Norton (1996, 2004) dan Becker, Huselid & Ulrich (2001)

4. *Key Performance Indicators* (KPI) dalam Praktik

Key Performance Indicators (KPI) adalah metrik kuantitatif atau kualitatif yang digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks manajemen kinerja individual, KPI harus memenuhi kriteria SMART: *Specific* (spesifik), *Measurable* (terukur), *Achievable* (dapat dicapai), *Relevant* (relevan dengan tujuan strategis), dan *Time-bound* (memiliki batas waktu yang jelas).

Parmenter (2015) membuat distingsi penting antara tiga jenis indikator: *Key Result Indicators* (KRI) yang mengukur bagaimana keseluruhan bisnis berjalan; *Performance Indicators* (PI) yang mengukur apa yang perlu dilakukan; dan *Key Performance Indicators* (KPI) yang sejati yang menurutnya sering kali lebih sedikit dari yang dibayangkan, biasanya hanya sekitar 10 atau kurang per unit kerja. Perbedaan ini penting karena banyak organisasi menyusun ratusan

"KPI" yang sebenarnya hanyalah PI atau bahkan KRI yang tidak memberikan panduan tindakan yang jelas.

Dalam desain KPI yang efektif, penting untuk mempertimbangkan keseimbangan antara *lag indicators* (indikator hasil atau output yang mengukur apa yang telah terjadi) dan *lead indicators* (indikator pendorong atau input yang memprediksi hasil di masa depan). Bergantung hanya pada *lag indicators* sama seperti mengelola organisasi menggunakan "kaca spion": organisasi hanya mengetahui apa yang telah terjadi tanpa memperoleh sinyal awal yang cukup untuk mengubah arah sebelum terlambat.

D. *Continuous Performance Management* dan OKR

1. Paradigma *Continuous Performance Management*

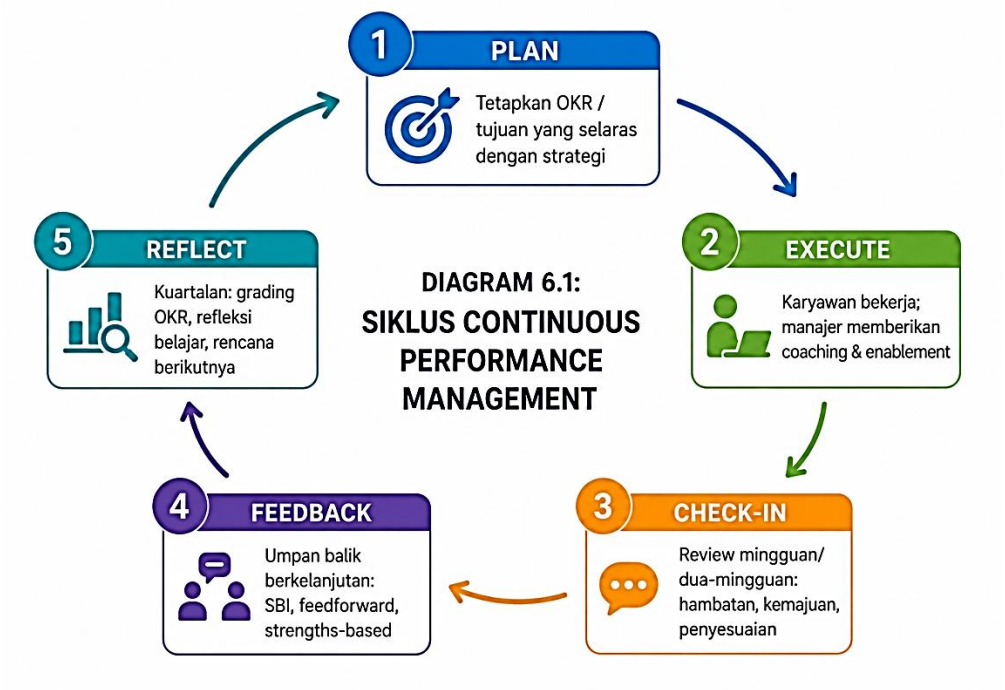
Continuous Performance Management (CPM) merepresentasikan pergeseran paradigma dari siklus evaluasi tahunan atau semi-tahunan menuju proses yang lebih berkelanjutan dan responsif. CPM ditandai dengan *check-in* reguler (mingguan atau dua mingguan) antara manajer dan karyawan, penetapan serta penyesuaian tujuan yang lebih dinamis, umpan balik multi-arah yang lebih sering, serta penggunaan teknologi untuk memfasilitasi dan mendokumentasikan seluruh proses tersebut.

Landasan teoretis CPM berakar pada beberapa teori yang saling mendukung. Teori penetapan tujuan dari Edwin Locke dan Gary Latham (2019) menunjukkan bahwa tujuan yang spesifik, menantang, dan disertai umpan balik reguler menghasilkan kinerja yang jauh lebih tinggi dibandingkan tujuan yang umum atau tanpa umpan balik. Sementara itu, teori pembelajaran dari David Kolb (1984) menekankan pentingnya siklus belajar yang berulang: *concrete experience*, *reflective observation*, *abstract conceptualization*, dan *active experimentation* sebuah siklus yang paling efektif ketika berlangsung dengan frekuensi tinggi.

Perlu dicatat bahwa CPM bukan tanpa risiko. Umpan balik yang lebih sering tidak otomatis menjadi lebih efektif apabila kualitasnya rendah atau penerimanya belum siap untuk menerimanya. DeNisi dan Murphy (2017) menekankan bahwa efektivitas umpan balik sangat dipengaruhi oleh karakteristik umpan balik itu sendiri (*specificity*, akurasi, dan ketepatan waktu), karakteristik penerima (orientasi belajar versus orientasi kinerja, tingkat kepercayaan diri), serta konteks

hubungan antara pemberi dan penerima umpan balik, termasuk iklim psikologis organisasi secara keseluruhan.

Gambar 7. Siklus *Continuous Performance Management*



Sumber: Dikembangkan oleh penulis berdasarkan Cappelli & Tavis (2016) dan Locke & Latham (2019)

2. OKR: *Objectives and Key Results*

Sistem *Objectives and Key Results* (OKR) berakar dari Andy Grove di Intel pada 1970-an, kemudian dipopulerkan secara global oleh John Doerr ketika ia memperkenalkan konsep tersebut kepada Larry Page dan Sergey Brin pada masa awal berdirinya Google. Doerr (2018) dalam karyanya *"Measure What Matters"* mendeskripsikan OKR sebagai sistem manajemen yang mendorong empat *superpower*: fokus dan komitmen terhadap prioritas, penyelarasan dan kerja sama tim, akuntabilitas yang bertanggung jawab, serta ambisi yang melampaui zona nyaman.

Anatomi OKR terdiri atas dua komponen yang saling melengkapi. *Objective* (O) menjawab pertanyaan "ke mana kita ingin pergi?" dan harus bersifat inspiratif, kualitatif, serta ambisius. *Key Results* (KR) menjawab pertanyaan "bagaimana kita tahu bahwa kita

sudah sampai di sana?" sehingga harus spesifik, terukur, memiliki batas waktu, dan berbasis *outcome* alih-alih sekadar aktivitas. Sebagai contoh, *Objective* "Menjadikan pengalaman pelanggan kami yang terbaik di industri" dapat didukung oleh *Key Results* seperti "Meningkatkan *Net Promoter Score* dari 42 menjadi 65" dan "Mengurangi waktu resolusi keluhan dari 48 jam menjadi 12 jam."

Salah satu karakteristik unik OKR adalah prinsip *"moonshot"* atau *stretch goals*. Dalam pendekatan ini, OKR yang baik justru dirancang cukup ambisius sehingga pencapaian sekitar 70% sudah dianggap sebagai keberhasilan yang signifikan. Hal ini berbeda secara fundamental dari sistem *Management by Objectives* (MBO) atau *SMART goals* konvensional yang biasanya menetapkan target pada tingkat yang dapat dicapai 100%. Filosofi di balik pendekatan ini adalah bahwa tujuan yang benar-benar ambisius akan mendorong pemikiran dan pendekatan yang lebih kreatif, sedangkan target yang terlalu mudah justru memicu *sandbagging*, yaitu kecenderungan menetapkan sasaran rendah agar pasti tercapai dan menghindari risiko.

Tabel 6.4 Karakteristik OKR yang Efektif dan Kesalahan Umum

Elemen OKR	Karakteristik yang Baik	Kesalahan Umum yang Harus Dihindari
***Objective* (O)**	Inspiratif, ambisius, kualitatif, berorientasi perubahan dan dampak nyata, memotivasi tim	Terlalu banyak *objective* (>5), terlalu mudah dicapai, menggunakan bahasa teknis yang membosankan, tidak ada hubungan dengan strategi besar
***Key Results* (KR)**	Terukur secara spesifik, ambisius namun realistis (60-70% *challenge*), berbasis outcome bukan aktivitas, batas waktu jelas	Mengukur aktivitas bukan hasil (misal: mengadakan 10 rapat bukan meningkatkan NPS 20 poin), terlalu banyak KR (>3-5 per O)
Proses Review	*Check-in* mingguan, grading jujur di akhir kuartal (0.0-1.0),	Tidak pernah di-review, digunakan sebagai alat evaluasi kinerja sehingga

	retrospeksi dan pembelajaran	mendorong sandbagging, grading tidak jujur
Alignment	*Cascading* dari level organisasi ke tim ke individu, transparansi penuh dalam organisasi	OKR individu tidak terhubung dengan OKR tim/organisasi, OKR disembunyikan sehingga tidak ada transparansi

Sumber: Diadaptasi dari Doerr (2018) dan Wodtke (2016)

3. OKR vs MBO: Perbandingan Kritis

Meskipun *Objectives and Key Results* (OKR) dan *Management by Objectives* (MBO) memiliki kemiripan di permukaan dimana keduanya melibatkan penetapan tujuan dan pengukuran hasil namun keduanya berbeda dalam beberapa dimensi penting. MBO tradisional cenderung: (1) bersifat tahunan dan kaku; (2) dikaitkan langsung dengan kompensasi sehingga mendorong *sandbagging*; (3) menggunakan pendekatan *cascading top-down* yang rigid; dan (4) lebih berorientasi pada tugas (*activity-focused*) dibandingkan dampak (*impact-focused*).

Sebaliknya, OKR dirancang untuk: (1) menggunakan siklus yang lebih pendek, biasanya kuartalan atau bahkan lebih sering; (2) dipisahkan dari kompensasi agar mendorong ambisi dan kejujuran dalam penetapan target; (3) menggabungkan pendekatan *top-down* dan *bottom-up* dalam penyusunan tujuan; serta (4) berorientasi pada *outcome* dan dampak nyata. Perbedaan ini bukan sekadar teknis, tetapi mencerminkan perbedaan filosofis yang mendalam mengenai bagaimana organisasi berkinerja tinggi dibangun dan dikelola.

Penelitian empiris mengenai efektivitas OKR masih terus berkembang. Sull, Sull, dan Yoder (2018) dari *MIT Sloan* melakukan survei terhadap lebih dari 11.000 karyawan dan menemukan bahwa hanya 28% yang mampu menghubungkan tujuan individual mereka dengan strategi perusahaan. Mereka juga menemukan bahwa implementasi OKR yang berhasil membutuhkan lebih dari sekadar adopsi mekanis sebuah sistem. Keberhasilan OKR menuntut perubahan budaya yang mendalam mengenai bagaimana keputusan dibuat, bagaimana informasi dibagikan, dan bagaimana para pemimpin berinteraksi dengan tim mereka.

4. Umpan Balik Berkelanjutan: Model dan Praktik Terbaik

Umpan balik berkualitas adalah bagian penting dari *Continuous Performance Management*. Tanpa umpan balik yang bermakna, frekuensi *check-in* yang tinggi hanya menjadi ritual yang membuang waktu. Penelitian dari DeNisi dan Kluger (2000) dalam analisis komprehensif tentang umpan balik menemukan mengejutkan bahwa lebih dari sepertiga intervensi umpan balik justru menurunkan kinerja. Kuncinya bukan pada memberikan lebih banyak umpan balik, melainkan memberikan umpan balik yang tepat, pada waktu yang tepat, dengan cara yang tepat.

Ilgen, Fisher, dan Taylor (1979) mengajukan model pemrosesan umpan balik yang mengidentifikasi tiga tahap: persepsi (apakah penerima memperhatikan dan memahami umpan balik), penerimaan (apakah penerima percaya bahwa umpan balik akurat dan adil), dan respons (apakah penerima termotivasi dan mampu untuk menggunakan umpan balik dalam mengubah perilaku). Kegagalan dapat terjadi di setiap tahap, dan pemahaman tentang dinamika ini penting untuk merancang intervensi umpan balik yang efektif.

Tabel 6.5 Model-Model Umpan Balik Kinerja yang Efektif

Model / Kerangka	Komponen Utama	Kekuatan	Keterbatasan
SBI Model (*Situation-Behavior-Impact*)	Situasi spesifik, perilaku yang diamati, dampak yang dirasakan	Faktual, tidak menghakimi, mudah diterapkan, menghindari generalisasi	Membutuhkan observasi perilaku langsung; kurang cocok untuk umpan balik tentang pola jangka panjang
360-Degree Feedback	Umpan balik dari atasan, bawahan, rekan sebaya, dan	Perspektif komprehensif, mengurangi bias satu sumber, meningkatkan *self-awareness*	Rentan bias sosial, memakan waktu, tanpa fasilitasi yang baik dapat merusak

	self-assessment		
***Feedforward* (Marshall Goldsmith)**	Fokus pada saran untuk masa depan, bukan evaluasi masa lalu	Lebih konstruktif dan berorientasi pertumbuhan, mengurangi defensifitas penerima	Mungkin terlalu optimis; tidak semua perlu perbaikan perlu konteks masa lalu
Pendekatan Kekuatan (*Strengths-Based*)	Fokus pada identifikasi dan amplifikasi kekuatan, bukan perbaikan kelemahan	Meningkatkan engagement dan konfiden; penelitian Gallup menunjukkan outcome positif signifikan	Bisa mengabaikan area pengembangan penting; tidak semua kelemahan bisa diabaikan
***Coaching Conversation* (GROW Model)**	*Goal, Reality, Options, Will/Way Forward* percakapan coaching terstruktur	Membangun otonomi dan refleksi diri; lebih sustainable daripada arahan langsung	Membutuhkan manajer yang terlatih sebagai coach; tidak cocok untuk semua situasi kinerja

Sumber: Dikompilasi dari DeNisi & Murphy (2017), Goldsmith (2015), dan Ilgen *et al*. (1979)

5. Teknologi dalam *Continuous Performance Management*

Revolusi teknologi telah menjadi enabler kritis bagi adopsi CPM secara luas. Platform manajemen kinerja modern yang berbasis *cloud* memungkinkan dokumentasi *check-in* yang mudah dan tidak birokratis, umpan balik *real-time* yang dapat diberikan dari perangkat mobile, visualisasi kemajuan OKR yang transparan, dan analitik yang membantu mengidentifikasi pola kinerja yang membutuhkan perhatian. Bersin (2020) melaporkan bahwa pasar *software* manajemen kinerja mencapai lebih dari $5 miliar pada 2023 dan tumbuh dengan CAGR lebih dari 10%.

Kemunculan AI dalam tools manajemen kinerja membawa potensi sekaligus risiko baru. Di sisi positif, AI dapat membantu: menganalisis pola umpan balik untuk mengidentifikasi karyawan berisiko tinggi, memberikan rekomendasi yang dipersonalisasi untuk pengembangan, dan mengurangi beban administratif dari dokumentasi kinerja. Di sisi risiko, AI dapat mengabadikan bias historis, menciptakan 'surveillance culture' yang merusak kepercayaan, dan mengambil keputusan tentang manusia yang seharusnya melibatkan pertimbangan manusiawi.

Tabel 6.6 Teknologi dalam *Continuous Performance Management*

Teknologi / Platform	**Fungsi Utama**	**Contoh Penyedia**	**Pertimbangan Implementasi**
Continuous Feedback Platforms	Fasilitasi umpan balik *real-time, pulse survey, check-in* dokumentasi	*Lattice, 15Five, Leapsome, Betterworks, Culture Amp*	Pastikan privasi data; hindari *surveillance culture*; fokus pada *quality* bukan *quantity feedback*
OKR Management Software	Penetapan, *tracking, alignment*, dan *reporting* OKR lintas level organisasi	*Workboard, Gtmhub, Perdoo, Weekdone, Asana Goals*	Perlu *change management* yang kuat; integrasi dengan *workflow* sehari-hari karyawan
People Analytics & AI	Prediksi *flight risk*, analisis pola kinerja, identifikasi *high potential, network analysis*	*Visier, IBM Watson Talent, SAP SuccessFactors Analytics, Workday People Analytics*	Risiko bias algoritma; kebutuhan transparansi kepada karyawan; regulasi perlindungan data

***Performance Dashboard* Terintegrasi**	Visualisasi KPI *real-time*, BSC digital, reporting yang dapat dikustomisasi	Tableau, Power BI (dintegrasikan dengan HRIS), *Salesforce dashboards*	Kualitas data adalah kunci; perlu *data governance* yang kuat agar *insight* bermakna

Sumber: Dikompilasi dari Bersin (2020) dan survei pasar HR *Technology* (2023)

E. Perspektif Psikologis Kinerja

1. *Self-Determination Theory* dan Motivasi Intrinsik

Pemahaman tentang kinerja karyawan tidak akan lengkap tanpa mempertimbangkan faktor psikologis yang melandasi motivasi, keterlibatan, dan perilaku kerja. *Self-Determination Theory* (SDT) dari Edward Deci dan Richard Ryan (2000) merupakan salah satu teori motivasi yang paling komprehensif dan memiliki implikasi praktis yang kuat bagi manajemen kinerja. SDT berargumen bahwa motivasi intrinsic yang mendorong kinerja berkualitas tinggi dan kreativitas akan berkembang ketika tiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi: *Autonomy* (rasa memiliki kendali atas pekerjaan), *Competence* (merasa mampu dan efektif), dan *Relatedness* (merasa terhubung dengan orang lain).

Gagné dan Deci (2014) dalam pengembangan lanjutan SDT menekankan perbedaan antara tiga jenis motivasi yang memiliki implikasi berbeda terhadap kinerja: motivasi intrinsik (melakukan pekerjaan karena secara *inherently* memuaskan), motivasi yang terinternalisasi (melakukan pekerjaan karena nilainya selaras dengan nilai pribadi), dan motivasi ekstrinsik yang dikendalikan (melakukan pekerjaan karena tekanan eksternal). Hanya dua jenis pertama yang secara konsisten menghasilkan *engagement* yang tulus dan kinerja berkualitas tinggi yang berkelanjutan.

Implikasi teori ini terhadap manajemen kinerja sangat konkret. Sistem *performance management* (PM) yang mengancam otonomi seperti *micromanagement* dan pengawasan berlebihan dapat merusak rasa kompetensi melalui umpan balik yang merendahkan atau perbandingan yang destruktif, serta mengisolasi karyawan melalui kompetisi internal *zero-sum*, akan secara sistematis melemahkan

motivasi intrinsik. Sebaliknya, sistem PM yang memberi karyawan ruang berpartisipasi dalam penetapan tujuan, menyediakan umpan balik yang membangun kompetensi, dan mendorong koneksi tim yang bermakna akan memperkuat keterlibatan yang autentik.

2. *Goal Setting Theory*: Tujuan sebagai Motivator

Goal Setting Theory dari Locke dan Latham (2002), yang diperbarui dalam karya mereka tahun 2019, adalah salah satu teori motivasi dengan dukungan empiris terluas dalam psikologi industri-organisasi. Lebih dari 400 studi selama lebih dari 50 tahun secara konsisten menunjukkan bahwa: tujuan yang spesifik dan sulit (namun dapat dicapai) menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan tujuan yang umum ('lakukan yang terbaik') atau tidak adanya tujuan sama sekali.

Mekanisme di balik efektivitas tujuan adalah empat: (1) tujuan mengarahkan perhatian dan usaha ke aktivitas yang relevan; (2) tujuan memiliki efek *energizing* semakin sulit tujuan, semakin besar usaha yang dikeluarkan; (3) tujuan mendorong persistensi orang cenderung mempertahankan tindakan lebih lama ketika ada tujuan yang jelas; dan (4) tujuan mendorong penggunaan pengetahuan dan strategi yang relevan. Pemahaman tentang mekanisme ini membantu dalam merancang sistem penetapan tujuan yang tidak hanya menetapkan angka tetapi benar-benar memotivasi.

Seams dan Locke (2019) mengidentifikasi moderator penting yang mempengaruhi apakah tujuan yang sulit benar-benar meningkatkan kinerja: komitmen terhadap tujuan (karyawan harus percaya bahwa tujuan itu penting dan dapat dicapai), kemampuan (tujuan hanya dapat dicapai jika karyawan memiliki kompetensi yang diperlukan), umpan balik (tujuan tanpa umpan balik tentang kemajuan tidak efektif), dan kompleksitas tugas (tujuan yang terlalu spesifik dapat menghambat belajar pada tugas yang sangat baru dan kompleks).

3. *Psychological Safety* dan Budaya Kinerja

Konsep *Psychological Safety* yang dikembangkan oleh Amy Edmondson (1999, 2019) merujuk pada keyakinan bahwa seseorang tidak akan dihukum atau dipermalukan karena berbicara, mengajukan pertanyaan, melaporkan kesalahan, atau menawarkan ide baru. Edmondson mengembangkan konsep ini melalui penelitian tentang tim

medis dan kemudian memvalidasinya dalam berbagai konteks organisasi, termasuk studi terkenal Google, *Project Aristotle*, yang menemukan bahwa *psychological safety* merupakan faktor pembeda paling penting dalam tim berkinerja tinggi.

Dalam konteks manajemen kinerja, *psychological safety* memiliki implikasi yang sangat besar. Ketika karyawan tidak merasa aman secara psikologis, mereka cenderung menyembunyikan kesalahan, menghindari risiko, dan memanipulasi metrik agar terlihat baik. Hal ini menghasilkan apa yang Edmondson (2019) sebut sebagai *"silence"* dan *"pretending"*, dua musuh terbesar dari kinerja yang benar-benar baik dan organisasi yang mampu belajar. Sebaliknya, ketika karyawan merasa aman untuk jujur mengenai hambatan dan kegagalan, sistem *performance management* (PM) dapat berfungsi sebagai alat pembelajaran yang sesungguhnya.

Frazier et al. (2017) dalam *meta-analysis* yang mencakup 136 studi menemukan bahwa *psychological safety* memiliki korelasi positif yang signifikan dengan kreativitas karyawan, pembelajaran tim, dan keterlibatan karyawan. Hal ini menegaskan bahwa membangun *psychological safety* bukan sekadar isu kesejahteraan karyawan, tetapi merupakan prasyarat fundamental bagi terciptanya kinerja organisasi yang tinggi.

4. *Growth Mindset* dan Dampaknya pada Kinerja

Carol Dweck (2016) dari Stanford University memperkenalkan distingsi antara dua orientasi fundamental mengenai kemampuan manusia: *fixed mindset* (keyakinan bahwa kemampuan bersifat bawaan dan tidak dapat berubah secara signifikan) dan *growth mindset* (keyakinan bahwa kemampuan dapat dikembangkan melalui usaha, strategi, dan bimbingan yang tepat). Penelitian Dweck selama lebih dari tiga dekade menunjukkan bahwa orientasi *mindset* ini memiliki dampak yang sangat besar terhadap respons individu terhadap tantangan, kegagalan, umpan balik, dan pada akhirnya terhadap pertumbuhan serta kinerja.

Yeager dan Dweck (2020) dalam tinjauan terbaru mereka menunjukkan bahwa *growth mindset* dapat dikembangkan melalui intervensi yang relatif singkat, terutama pada remaja dan dewasa muda. Namun, mereka juga menekankan bahwa *mindset interventions* hanya akan efektif apabila lingkungan organisasi turut mendukung. Jika sistem

penilaian kinerja masih memperlakukan individu sebagai *"A player"* atau *"B player"* yang tetap dan tidak berubah, maka intervensi *growth mindset* akan kalah oleh sinyal sistemik yang justru menyampaikan pesan sebaliknya.

Implikasi praktis *growth mindset* dalam manajemen kinerja mencakup beberapa hal penting: membingkai umpan balik sebagai informasi untuk pertumbuhan, bukan penilaian terhadap karakter ("kamu perlu meningkatkan kemampuan presentasimu", bukan "kamu bukan pembicara yang baik"); berfokus pada proses dan strategi, bukan hanya hasil akhir; merayakan peningkatan dan pembelajaran dari kegagalan; serta menghindari pelabelan permanen seperti *"high potential"* atau *"under-performer"* yang dapat menciptakan *self-fulfilling prophecy*.

5. *Flow* dan Desain Pekerjaan

Konsep *flow* yang dikembangkan oleh Mihaly Csikszentmihalyi (1990) memberikan perspektif tambahan yang penting mengenai kinerja optimal. Menurut teori ini, kinerja terbaik terjadi ketika tantangan pekerjaan berada dalam keseimbangan dengan kemampuan individu, sehingga menghasilkan kondisi *"flow"* yaitu keadaan ketika seseorang sepenuhnya terserap dalam pekerjaannya dan merasakan kepuasan intrinsik yang mendalam. Ketika tantangan jauh melebihi kemampuan, individu cenderung mengalami kecemasan (*anxiety*). Sebaliknya, ketika kemampuan jauh melebihi tantangan, yang muncul adalah kebosanan (*boredom*). Oleh karena itu, manajemen kinerja yang efektif perlu mempertimbangkan bagaimana desain pekerjaan dan penugasan dapat menciptakan kondisi *flow* bagi karyawan.

Arnold Bakker (2014) melalui penelitiannya tentang *Job Demands-Resources* (JD-R) Model menunjukkan bahwa *flow* di tempat kerja yang ia sebut sebagai *"work engagement"* pada level kronis sangat dipengaruhi oleh keseimbangan antara *job demands* (tuntutan pekerjaan) dan *job resources* (sumber daya pekerjaan). *Job resources* mencakup otonomi, umpan balik yang suportif, hubungan sosial yang positif, serta peluang untuk berkembang. Implikasi manajerialnya sangat jelas: manajer yang efektif bukan hanya berfokus pada tuntutan kerja yang harus dipenuhi, tetapi juga secara aktif memastikan bahwa karyawan memiliki sumber daya yang memadai untuk memenuhi tuntutan tersebut secara sehat dan produktif.

F. Manajemen Kinerja dalam Ekosistem Kerja Kontemporer

1. *Performance Management* dalam Lingkungan Kerja *Hybrid*

Pandemi COVID-19 telah mempercepat adopsi kerja *hybrid* yaitu kombinasi kerja di kantor dan jarak jauh, secara dramatis, sehingga memaksa sistem manajemen kinerja beradaptasi dengan konteks kerja yang sangat berbeda. Gajendran dan Harrison (2007) dalam *meta-analysis* sebelum pandemi menemukan bahwa kerja jarak jauh memiliki dampak positif moderat terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Namun, mereka juga menyoroti nuansa penting: hubungan dengan kolega dan manajer, yang sangat penting bagi kinerja dan pengembangan, dapat melemah dalam pengaturan *remote work*.

Dalam konteks kerja *hybrid*, manajemen kinerja yang efektif membutuhkan beberapa adaptasi utama. Pertama, terjadi pergeseran dari *management by presence* yang mengukur kinerja berdasarkan kehadiran fisik di kantor dan jumlah jam kerja menuju *management by outcomes*, yaitu mengukur kinerja berdasarkan hasil yang dicapai. Pendekatan ini membutuhkan sistem OKR atau target yang jelas, tetapi juga menuntut tingkat kepercayaan yang tinggi dari manajer kepada karyawan. Kedua, organisasi perlu menerapkan *check-in* reguler yang lebih terstruktur karena kesempatan untuk interaksi informal yang biasanya membantu manajer memahami kondisi karyawan menjadi jauh lebih terbatas.

Lynda Gratton (2021) dalam penelitiannya mengenai *"The Hybrid Future of Work"* mengidentifikasi *proximity bias* sebagai salah satu risiko paling kritis dalam lingkungan kerja *hybrid*. Bias ini merujuk pada kecenderungan manajer memberikan penilaian kinerja, promosi, dan peluang pengembangan yang lebih baik kepada karyawan yang secara fisik lebih dekat atau lebih sering hadir di kantor. Jika tidak dikelola dengan baik, bias ini dapat menciptakan ketidakadilan yang signifikan dan merugikan karyawan yang memiliki alasan *legitimate* untuk lebih sering bekerja dari rumah.

2. Manajemen Kinerja lintas Generasi

Manajemen kinerja lintas generasi menjadi isu penting dalam MSDM modern karena organisasi saat ini dihuni oleh empat hingga lima generasi yang bekerja secara bersamaan, yaitu *Baby Boomers* (lahir 1946–1964), Generasi X (1965–1980), Milenial (1981–1996), dan Generasi Z (1997–2012). Setiap generasi dibentuk oleh pengalaman

sosial, ekonomi, dan teknologi yang berbeda sehingga memiliki nilai, pola komunikasi, dan ekspektasi kerja yang tidak sama. Perbedaan tersebut memengaruhi cara mereka memandang umpan balik, pengakuan, evaluasi kerja, dan hubungan dengan atasan. Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja yang efektif tidak dapat lagi menggunakan pendekatan seragam (*one-size-fits-all*), melainkan perlu mempertimbangkan karakteristik dan kebutuhan lintas generasi secara lebih fleksibel dan adaptif.

Penelitian Jean M. Twenge (2017) menunjukkan bahwa Milenial dan Generasi Z tumbuh dalam lingkungan digital yang memberikan umpan balik instan melalui media sosial, seperti *likes*, komentar, dan notifikasi real-time. Kondisi ini membentuk ekspektasi terhadap komunikasi dan evaluasi kerja yang lebih cepat, transparan, dan berkelanjutan dibanding sistem evaluasi tahunan tradisional. Namun, Twenge (2017) menegaskan bahwa kebutuhan tersebut tidak selalu berarti generasi muda membutuhkan lebih banyak validasi, melainkan mereka menginginkan kejelasan mengenai ekspektasi kerja, arah pengembangan, dan posisi kinerja mereka secara lebih terbuka. Sebaliknya, generasi yang lebih senior seperti *Baby Boomers* dan Generasi X cenderung lebih terbiasa dengan struktur evaluasi formal dan komunikasi yang lebih hierarkis.

Dalam konteks ini, manajer modern dituntut memiliki kemampuan adaptif dalam mengelola percakapan kinerja lintas generasi. Frekuensi umpan balik, metode komunikasi, dan pendekatan pengembangan perlu disesuaikan dengan preferensi individu tanpa terjebak dalam stereotip generasional. Tidak semua Milenial menginginkan komunikasi informal, dan tidak semua *Baby Boomers* menolak teknologi atau umpan balik digital. Oleh karena itu, pendekatan yang terlalu menggeneralisasi dapat menciptakan *self-fulfilling prophecy* yang justru memperkuat bias dalam organisasi. MSDM modern lebih menekankan pendekatan individualisasi (*personalized performance management*) yang mengombinasikan fleksibilitas, transparansi, dan dialog berkelanjutan untuk menciptakan sistem manajemen kinerja yang inklusif dan efektif bagi seluruh generasi tenaga kerja.

3. Kinerja Tim dan Akuntabilitas Kolektif

Dalam era kerja berbasis proyek dan kolaborasi lintas fungsi yang semakin dominan, manajemen kinerja individual tidak lagi cukup.

Hackman (2011) dalam karyanya tentang tim yang sangat efektif mengidentifikasi bahwa kinerja tim tidak sekadar jumlah kinerja individual ada dinamika sinergi (atau sebaliknya, sinergi negatif) yang hanya dapat dipahami dan dikelola di level tim.

Wageman *et al*. (2008) mengidentifikasi enam kondisi yang diperlukan untuk kinerja tim yang tinggi: tim yang nyata (memiliki anggota yang stabil dan batas yang jelas), arah yang menarik (tujuan yang bermakna dan menantang), struktur yang kuat (desain tugas, komposisi anggota, norma yang sesuai), konteks yang mendukung (sumber daya, sistem *reward* kolektif, informasi), *coaching* yang tersedia, dan kepemimpinan yang kompeten. Manajemen kinerja yang efektif harus memperhatikan semua kondisi ini.

Tantangan dalam mengukur kinerja tim mencakup: masalah *'social loafing'* (anggota yang mengandalkan usaha anggota lain), kesulitan mengidentifikasi kontribusi individual dalam output kolektif, dan risiko bahwa penekanan terlalu kuat pada tujuan tim dapat mengorbankan pengembangan individu. Sistem OKR yang dirancang dengan baik dapat membantu dengan menetapkan OKR tim yang terhubung dengan OKR individual, sehingga setiap anggota memiliki akuntabilitas personal dan kolektif yang jelas.

4. *Performance Improvement Plan* (PIP): Alat Pengembangan atau Jalur Terminasi?

Performance Improvement Plan (PIP) adalah dokumen formal yang menetapkan ekspektasi kinerja secara spesifik, bentuk dukungan yang akan diberikan, serta *timeline* perbaikan bagi karyawan yang mengalami masalah kinerja. Secara konseptual, PIP dirancang sebagai alat pengembangan yang memberi karyawan kesempatan yang jelas dan terstruktur untuk meningkatkan performa mereka. Namun, dalam praktiknya, PIP sering dipersepsikan baik oleh karyawan, manajer, maupun profesional HR sebagai langkah formal sebelum terminasi hubungan kerja.

Kesenjangan antara niat dan persepsi terhadap PIP ini memiliki konsekuensi yang serius. Jika karyawan dan manajer sama-sama memandang PIP sebagai *"death sentence"*, maka PIP tidak akan berfungsi sebagai alat pengembangan yang autentik. Sebaliknya, situasi tersebut justru menciptakan kecemasan yang melumpuhkan bagi karyawan, mendorong mereka mulai mencari pekerjaan baru, serta

menghasilkan dinamika interpersonal yang tegang antara manajer dan karyawan yang sudah saling mencurigai.

Berdasarkan penelitian Dick Grote (2011) serta pengalaman para praktisi HR, PIP yang benar-benar efektif sebagai alat perbaikan kinerja membutuhkan beberapa prasyarat penting: (1) diagnosis yang akurat mengenai akar penyebab masalah kinerja, apakah berasal dari kesenjangan kemampuan (*ability*), motivasi (*will*), atau sumber daya (*resources*); (2) tujuan yang realistis dan dapat dicapai dalam *timeline* yang ditetapkan; (3) dukungan yang konkret, bukan sekadar tuntutan atau harapan; dan (4) manajer yang benar-benar berkomitmen terhadap keberhasilan karyawan. Ketika salah satu kondisi tersebut tidak terpenuhi, kemungkinan besar PIP akan gagal mencapai tujuan pengembangannya.

Tabel 6.7 Proses *Performance Improvement Plan* yang Efektif

Tahap PIP	**Aktivitas Utama**	***Best Practice***	**Risiko yang Perlu Diwaspadai**
Diagnosis	Identifikasi gap kinerja spesifik dengan bukti perilaku yang jelas; analisis akar penyebab	Gunakan data kinerja, bukan persepsi; bedakan gap kemampuan vs gap motivasi; libatkan HR dari awal	Bias personal manajer; diagnosis yang tidak akurat membuat PIP sia-sia
Perencanaan	Tetapkan tujuan SMART yang spesifik, timeline realistis, sumber daya yang disediakan, dan *checkpoint* reguler	Libatkan karyawan dalam perencanaan; pastikan tujuan memang dapat dicapai dalam *timeline* yang ditetapkan	PIP yang tidak realistis menjadi *de-facto termination paper* merusak kepercayaan dan berpotensi legal risk

Implementasi & Monitoring	Dukungan *coaching* dari manajer, *check-in* reguler, dokumentasi kemajuan, penyesuaian bila diperlukan	Manajer harus *genuinely invested* dalam keberhasilan karyawan; bukan sekadar formalitas sebelum terminasi	Manajer yang tidak berkomitmen; karyawan yang sudah *mentally checked out*; lingkungan yang tidak mendukung
Evaluasi	Penilaian kemajuan yang jujur terhadap target yang ditetapkan; keputusan lanjut/akhiri PIP	Dokumentasi yang komprehensif; konsistensi dalam penerapan keputusan; konsultasi HR dan legal sebelum terminasi	Inkonsistensi dalam keputusan dapat menciptakan risiko diskriminasi atau unfair dismissal

Sumber: Diadaptasi dari Grote (2011) dan praktik terbaik HR profesional

G. Implementasi dan Hambatan Manajemen Kinerja

1. Merancang Sistem Manajemen Kinerja yang Efektif

Merancang sistem *performance management* yang efektif membutuhkan pertimbangan yang cermat terhadap konteks organisasi yang spesifik, tidak ada solusi universal yang cocok untuk semua organisasi. Aguinis dan Pierce (2008) mengidentifikasi empat langkah kritis dalam desain sistem *performance management*: (1) mengidentifikasi tujuan sistem *performance management*, apakah untuk pengembangan, evaluasi, kompensasi, atau kombinasi semuanya, yang sering kali memiliki ketegangan satu sama lain; (2) merancang proses yang selaras dengan tujuan tersebut; (3) memastikan implementasi yang konsisten; dan (4) mengevaluasi efektivitas sistem secara berkala.

Salah satu keputusan desain paling penting adalah apakah sistem *performance management* akan menggabungkan atau memisahkan

percakapan pengembangan dari keputusan kompensasi. Rock et al. (2014) menunjukkan bahwa ketika karyawan mengetahui bahwa percakapan kinerja akan secara langsung memengaruhi kompensasi mereka, mereka cenderung masuk ke mode pembelaan diri dibandingkan mode pembelajaran. Hal ini menghasilkan *defensive reasoning* yang menghambat refleksi jujur dan pertumbuhan. Banyak organisasi yang memisahkan kedua proses tersebut melaporkan bahwa percakapan pengembangan menjadi jauh lebih terbuka, jujur, dan produktif.

Richard Sennett (2018) dari Wharton School menekankan pentingnya *perceived fairness* dalam sistem *performance management*. Berdasarkan teori keadilan prosedural dari Gerald Leventhal (1980), karyawan menilai keadilan sistem *performance management* bukan hanya berdasarkan apakah hasil akhirnya adil (*distributive justice*), tetapi juga apakah prosesnya berlangsung secara adil (*procedural justice*) dan apakah perlakuan interpersonal yang mereka terima tetap menghormati martabat mereka (*interactional justice*). Sistem *performance management* yang dirancang dengan baik tetapi diimplementasikan secara tidak konsisten atau tanpa rasa hormat akan tetap dipersepsikan sebagai tidak adil dan pada akhirnya merusak kepercayaan organisasi.

2. Hambatan Implementasi dan Cara Mengatasinya

Meskipun manfaat potensial dari manajemen kinerja yang baik sangat jelas, implementasinya menghadapi berbagai hambatan yang substansial. Banyak program manajemen kinerja gagal bukan karena desain yang buruk tetapi karena hambatan implementasi yang tidak diantisipasi atau tidak dikelola dengan baik. Memahami hambatan-hambatan ini adalah prasyarat bagi keberhasilan implementasi.

Tabel 6.8 Hambatan Implementasi PM dan Strategi Mengatasinya

Hambatan Umum	Akar Penyebab	Strategi Mengatasi
Resistensi Manajer terhadap Perubahan	Ketidaknyamanan dengan percakapan *coaching*; kurangnya keterampilan *feedback*; kekhawatiran waktu tambahan	Investasi dalam *coaching skills training* intensif; buat *check-in* sederhana dan tidak birokratis; dorong

		dengan modeling dari pemimpin senior
Bias dalam Penilaian Kinerja	*Recency bias, halo effect, similar-to-me bias, leniency/strictness bias,* gender dan ras bias	Kalibrasi lintas manajer, *calibration committee*, pelatihan *bias awareness*, asesmen berbasis bukti perilaku
Tujuan (OKR) yang Tidak Bermakna	*Cascading* yang mekanis tanpa makna; tujuan dibuat untuk formalitas; kurangnya *alignment* dengan strategi nyata	Libatkan karyawan dalam menetapkan tujuan mereka sendiri; pastikan *line of sight* yang jelas ke strategi bisnis; sederhanakan jumlah OKR
Teknologi *Performance Management* yang Tidak Diadopsi	*Interface* yang kompleks; karyawan tidak melihat nilai; manajer merasa diawasi	Pilih tools yang intuitif; fokus pada UX; libatkan pengguna dalam pilihan *tools*; tunjukkan *value proposition* yang jelas
Iklim Psikologis yang Tidak Aman	Budaya menyalahkan; umpan balik yang merendahkan; ketidakadilan yang dipersepsikan dalam penilaian	Bangun *psychological safety* melalui kepemimpinan; latih manajer dalam *feedback* berkualitas; pastikan konsistensi dan keadilan proses

Sumber: Dikompilasi dari Aguinis & Pierce (2008), Rock *et al*. (2014)

3. Peran Pemimpin dalam Budaya Kinerja

Budaya kinerja sebuah organisasi lebih banyak dibentuk oleh perilaku nyata para pemimpin dibandingkan oleh sistem dan proses formal semata. Edgar Schein (2017) dalam teorinya tentang budaya organisasi menekankan bahwa apa yang diperhatikan, diukur, dan dikomentari oleh pemimpin; bagaimana mereka merespons insiden kritis dan krisis; serta kriteria yang mereka gunakan dalam alokasi sumber daya, rekrutmen, dan promosi, semuanya mengirimkan sinyal yang jauh lebih kuat mengenai apa yang benar-benar dihargai organisasi dibandingkan sekadar pernyataan nilai formal.

Hal ini berarti bahwa transformasi manajemen kinerja yang sejati harus dimulai dari transformasi perilaku kepemimpinan. Manajer yang mengatakan bahwa mereka menghargai pembelajaran dari kegagalan tetapi justru menghukum kesalahan dalam praktik sehari-hari akan melemahkan seluruh upaya membangun *growth mindset* dan *psychological safety*. Demikian pula, pemimpin yang menyatakan mendukung *wellbeing* karyawan tetapi secara rutin mengirim email pada pukul 11 malam dan mengharapkan respons segera sebenarnya sedang mengirim pesan yang sangat jelas tentang prioritas organisasi yang sesungguhnya.

Dave Ulrich dan Norm Smallwood (2013) mengajukan konsep *"leadership brand"*, yaitu konsistensi antara apa yang dijanjikan pemimpin kepada karyawan dan apa yang benar-benar mereka tunjukkan melalui tindakan sehari-hari. *Leadership brand* yang kuat dalam konteks manajemen kinerja tercermin pada manajer yang secara konsisten memberikan umpan balik berkualitas, benar-benar berinvestasi dalam pengembangan anggota timnya, serta memimpin dengan kerendahan hati intelektual yang menjadi teladan nyata bagi *growth mindset*.

H. Masa Depan Manajemen Kinerja

1. AI dan *Machine Learning* dalam *Performance Management*

Kecerdasan buatan dan *machine learning* sedang mulai mengubah cara organisasi mengukur, memantau, dan merespons kinerja karyawan. Dari analitik prediktif yang mengidentifikasi karyawan yang berisiko tinggi untuk resign, hingga algoritma yang menganalisis pola komunikasi untuk mengidentifikasi potensi masalah kolaborasi, AI menawarkan kapabilitas yang tidak pernah ada sebelumnya dalam manajemen kinerja.

Tursunbayeva *et al*. (2022) mengidentifikasi tiga domain utama penerapan AI dalam PM: (1) asesmen dan seleksi menganalisis data kinerja untuk membuat keputusan promosi atau pengembangan yang lebih baik; (2) pengembangan merekomendasikan program pembelajaran yang dipersonalisasi berdasarkan profil kinerja dan aspirasi individual; dan (3) monitoring mengidentifikasi pola kinerja yang membutuhkan intervensi. Masing-masing domain ini membawa manfaat yang signifikan tetapi juga risiko etika yang perlu dikelola dengan serius.

Martin (2022) memperingatkan tentang bahaya *'algorithmic management'* yang ekstrem di mana keputusan tentang kinerja, pembayaran, dan bahkan terminasi semakin diserahkan kepada algoritma tanpa pengawasan manusia yang memadai. Ia mengutip contoh dari perusahaan *gig economy* seperti Amazon Flex dan Uber di mana pengemudi dapat di-*deactivate* oleh algoritma tanpa penjelasan yang memadai atau proses banding yang adil. Ini adalah bentuk ekstrem dari Goodhart's Law: ketika algoritma menjadi penentu, semua perilaku akan dioptimalkan untuk menyenangkan algoritma.

2. *Sustainable Performance* dan *Well-being*

Tren yang semakin kuat dalam manajemen kinerja adalah integrasi *well-being* karyawan sebagai komponen inti, bukan sekadar *add-on*. Konsep *'sustainable performance'* yang dikembangkan oleh De Prins *et al*. (2014) berargumen bahwa kinerja tinggi yang berkelanjutan hanya mungkin jika orang-orang yang menghasilkan kinerja tersebut dijaga keberlanjutan kapasitas fisik, mental, dan emosional mereka.

Maslach dan Leiter (2016) dalam penelitian mereka tentang burnout mengidentifikasi enam dimensi kehidupan kerja yang mempengaruhi risiko burnout dan sebaliknya, keterlibatan yang sehat: *workload*, kontrol, *reward*, komunitas, keadilan, dan nilai-nilai. Sistem manajemen kinerja yang mendorong kinerja tinggi tanpa memperhatikan keenam dimensi ini berisiko menciptakan spiral burnout yang mengikis justru sumber daya manusia yang paling berharga.

Pandemi COVID-19 memaksa percakapan tentang *sustainable performance* menjadi lebih eksplisit. Ketika tingkat *burnout* melonjak selama masa pandemi Gallup (2021) melaporkan bahwa 76% karyawan mengalami *burnout* setidaknya kadang-kadang organisasi mulai mempertanyakan apakah definisi kinerja mereka terlalu sempit dan apakah menekan karyawan untuk bekerja lebih keras, lebih panjang, dan lebih cepat secara tidak berkelanjutan benar-benar menghasilkan nilai bisnis jangka panjang.

3. Manajemen Kinerja dan ESG

Tren *Environmental, Social, and Governance* (ESG) yang semakin kuat dalam dunia bisnis memiliki implikasi langsung terhadap bagaimana manajemen kinerja dirancang. Investor institusional semakin menuntut transparansi tentang bagaimana perusahaan mengelola modal

manusia mereka termasuk sistem manajemen kinerja, distribusi kompensasi, dan metrik keberagaman.

Eccles dan Stroehle (2018) mendokumentasikan tren perusahaan-perusahaan besar yang mulai memasukkan metrik ESG ke dalam *scorecard* kinerja eksekutif mereka artinya, kompensasi pemimpin senior sebagian dihubungkan dengan pencapaian target ESG termasuk target *diversity & inclusion*, *well-being* karyawan, dan *sustainability*. Ini merupakan pergeseran filosofis yang signifikan: dari *'shareholder supremacy'* ke *'stakeholder capitalism'* yang mengakui bahwa karyawan, masyarakat, dan lingkungan adalah pemangku kepentingan yang sah.

Untuk Indonesia, relevansi ini sangat kontekstual. Regulasi OJK (Otoritas Jasa Keuangan) yang semakin ketat tentang *sustainability reporting*, serta ekspektasi investor global terhadap perusahaan Indonesia yang semakin masuk dalam indeks ESG, mendorong transformasi dalam cara perusahaan-perusahaan Indonesia mengukur dan melaporkan kinerja yang terkait dengan modal manusia mereka.

4. Kerangka Terintegrasi Manajemen Kinerja

Mengintegrasikan semua elemen yang telah dibahas dari penetapan tujuan strategis, pengukuran berbasis BSC, implementasi CPM dengan OKR, umpan balik berkelanjutan, landasan psikologis, hingga pertimbangan ESG membutuhkan kerangka yang kohesif. Tidak ada satu model universal yang benar, tetapi prinsip-prinsip integrasi yang kuat dapat memandu perancangan sistem PM yang kontekstual.

Diagram 6.1 Kerangka Manajemen Kinerja Terintegrasi

INPUT STRATEGIS	Strategi bisnis | Nilai-nilai organisasi | Tujuan tim | Ekspektasi peran individu
PROSES INTI PM	[1] Penetapan Tujuan | [2] *Coaching & Enablement* | [3] *Continuous Feedback* | [4] *Performance Review* | [5] *Calibration*
ENABLERS	Budaya umpan balik | *Psychological safety* | Kapabilitas manajer | Teknologi PM | *Data & Analytics*

OUTCOMES	Kinerja tinggi yang berkelanjutan | Keterlibatan karyawan | Pengembangan kompetensi | Keputusan talent yang akurat | Budaya kinerja yang kuat

Dalam kerangka terintegrasi ini, beberapa prinsip menonjol sebagai panduan. Pertama, *alignment* vertikal dan horizontal: sistem *performance management* harus memastikan tujuan individu terhubung dengan strategi organisasi (vertikal) dan tujuan antar fungsi saling mendukung (horizontal). Kedua, keseimbangan evaluasi dan pengembangan: sistem *performance management* yang efektif melayani dua tujuan sekaligus memberikan informasi yang akurat tentang kinerja saat ini dab membantu individu berkembang. Ketiga, keadilan dan transparansi: karyawan harus memahami bagaimana keputusan tentang mereka dibuat dan merasa bahwa prosesnya adil. Keempat, kontekstualisasi: sistem *performance management* yang sama tidak cocok untuk semua konteks budaya, industri, dan tahap perkembangan organisasi.



BAB VII
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DIGITAL

A. Teori Kepemimpinan Kontemporer

1. Evolusi Paradigma Kepemimpinan

Studi kepemimpinan telah berevolusi secara dramatis sepanjang abad ke-20 hingga memasuki abad ke-21. Perkembangannya dimulai dari *Great Man Theory* yang beranggapan bahwa pemimpin dilahirkan, bukan dibentuk; berlanjut ke *Trait Theory* yang berupaya mengidentifikasi karakteristik universal pemimpin efektif; kemudian *Behavioral Theory* yang menekankan perilaku kepemimpinan yang dapat dipelajari; serta *Contingency Theory* yang menyoroti pentingnya konteks situasional. Selanjutnya muncul berbagai pendekatan kontemporer yang lebih *nuanced* dan multidimensional. Perjalanan teori kepemimpinan ini mencerminkan semakin mendalamnya pemahaman tentang kompleksitas kepemimpinan dalam organisasi modern.

Gary Yukl (2013) dalam *comprehensive review* mengenai teori kepemimpinan mengidentifikasi beberapa perspektif kontemporer yang paling berpengaruh, antara lain *Transformational Leadership* (Bass, 1985), *Leader-Member Exchange Theory* (Graen & Uhl-Bien, 1995), *Authentic Leadership* (Avolio & Gardner, 2005), *Servant Leadership* (van Dierendonck, 2011), dan *Complexity Leadership Theory* (Uhl-Bien et al., 2007). Masing-masing perspektif menekankan aspek yang berbeda dari kepemimpinan efektif dan memiliki relevansi yang beragam tergantung pada konteks organisasi.

David Day dan John Antonakis (2012) menawarkan peta jalan yang berguna untuk memahami lanskap teori kepemimpinan kontemporer. Mereka mengidentifikasi munculnya *"new genre" leadership theories* yang menekankan visi, karisma, dan transformasi sebagai respons terhadap keterbatasan *Contingency Theory* yang dianggap terlalu mekanistik. Pendekatan *new genre* ini yang mencakup kepemimpinan transformasional, karismatik, visioner, dan inspiratif telah mendominasi penelitian kepemimpinan sejak akhir 1980-an dan tetap menjadi arus utama hingga saat ini.

Tabel 7.1 Evolusi Teori Kepemimpinan dari *Great Man* hingga Era Digital

Era / Teori	Premis Utama	Kontribusi Kunci	Keterbatasan	Tokoh Utama
Great Man Theory (1840-an)	Pemimpin dilahirkan; kepemimpinan adalah bawaan genetis	Menarik perhatian pada fenomena kepemimpinan luar biasa	Tidak dapat menjelaskan pemimpin yang tidak dilahirkan dari keluarga 'besar'	Carlyle (1841)
Trait Theory (1900-1940-an)	Ada sifat kepribadian universal yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin	Mulai memetakan karakteristik pemimpin efektif secara empiris	Tidak ada konsensus tentang sifat-sifat universal; mengabaikan konteks	Stogdill (1948)
Behavioral Theory (1940-1960-an)	Kepemimpinan adalah perilaku yang dapat dipelajari; fokus pada apa yang dilakukan pemimpin	Mengidentifikasi gaya: *task-oriented vs people-oriented*	Mengabaikan konteks situasional; gaya terbaik tidak universal	Lewin, Lippitt, White (1939); Ohio State & Michigan Studies
Contingency Theory	Kepemimpinan efektif	Menekankan pentingnya	Kompleks dalam	Fiedler (1964);

(1960-1980-an)	bergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin dan situasi	fleksibilitas dan adaptasi kontekstual	penerapan; mengasumsikan gaya kepemimpinan relatif tetap	Hersey & Blanc*Hard* (1969)
Transformational Leadership (1978-sekarang)	Pemimpin menginspirasi pengikut melampaui kepentingan pribadi demi visi yang lebih besar	Paling banyak diteliti; validitas empiris kuat lintas budaya	Risiko *romanticization* pemimpin heroik; *halo effect* dalam pengukuran	Burns (1978); Bass (1985); Avolio (2011)
Complexity Leadership (2007-sekarang)	Kepemimpinan adalah fenomena kolektif yang muncul dari interaksi jaringan kompleks	Sesuai dengan organisasi adaptif modern; melampaui pemimpin heroik tunggal	Masih dalam pengembangan; sulit dioperasionalisasikan secara praktis	Uhl-Bien, Marion & McKelvey (2007)

Sumber: Dikompilasi dari Yukl (2013), Day & Antonakis (2012), dan Uhl-Bien *et al*. (2007)

2. *Complexity Leadership Theory*

Complexity Leadership Theory (CLT) yang dikembangkan oleh Mary Uhl-Bien, Russ Marion, dan Bill McKelvey (2007) layak mendapat perhatian khusus karena sangat relevan dengan tantangan kepemimpinan di era digital dan lingkungan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). CLT berargumen bahwa dalam sistem adaptif yang kompleks, kepemimpinan tidak dapat dipahami hanya sebagai fenomena individual, melainkan sebagai fenomena kolektif yang muncul dari interaksi antarmanusia dalam jaringan organisasi yang kompleks.

CLT mengidentifikasi tiga bentuk kepemimpinan yang saling berinteraksi. Pertama, *Administrative Leadership*, yaitu kepemimpinan formal yang menyediakan struktur, koordinasi, dan akuntabilitas organisasi. Kedua, *Adaptive Leadership*, yaitu kepemimpinan yang mendorong adaptasi, inovasi, dan kemunculan ide-ide baru dari seluruh

sistem organisasi. Ketiga, *Enabling Leadership*, yaitu kepemimpinan yang menciptakan kondisi dimana ruang, sumber daya, dan koneksi yang memungkinkan kreativitas serta ketangkasan organisasi berkembang. Ketiga bentuk kepemimpinan ini tidak dapat dipahami secara terpisah karena efektivitas kepemimpinan justru muncul dari interaksi dinamis di antara ketiganya.

Mary Uhl-Bien dan Michele Arena (2018) kemudian mengembangkan CLT lebih lanjut dalam konteks kompleksitas bisnis modern. Mereka berargumen bahwa pemimpin perlu membangun *"leadership for organizational adaptability"*, yaitu kemampuan untuk mengelola berbagai paradoks organisasi: antara eksploitasi (*exploitation*) yang berfokus pada optimalisasi sistem yang sudah ada dan eksplorasi (*exploration*) yang berfokus pada penciptaan hal baru; antara hierarki yang dibutuhkan untuk koordinasi dan jaringan yang dibutuhkan untuk inovasi; serta antara kebutuhan akan stabilitas dan tuntutan perubahan yang terus berlangsung.

3. *Leader-Member Exchange* (LMX) *Theory*

Leader-Member Exchange Theory yang dikembangkan oleh Graen dan Uhl-Bien (1995) memberikan perspektif unik dengan berfokus bukan pada pemimpin atau pengikut secara terpisah, tetapi pada kualitas hubungan diadik di antara keduanya. LMX berargumen bahwa pemimpin mengembangkan hubungan yang berbeda dengan pengikut yang berbeda beberapa anggota masuk ke dalam *'in-group'* yang ditandai dengan kepercayaan tinggi, otonomi lebih besar, dan dukungan pengembangan yang lebih intens; sementara yang lain tetap dalam *'out-group'* dengan hubungan yang lebih transaksional.

Dulebohn *et al*. (2012) dalam meta-analisis komprehensif menemukan bahwa kualitas LMX berkorelasi positif dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan OCB. Temuan ini menegaskan pentingnya kualitas hubungan pemimpin-pengikut sebagai mekanisme yang memediasi dampak kepemimpinan pada outcomes karyawan.

Implikasi penting dari LMX untuk manajemen SDM adalah risiko bias dalam pembentukan *'in-group'*: penelitian menunjukkan bahwa pemimpin cenderung lebih mudah membentuk hubungan LMX berkualitas tinggi dengan orang-orang yang mirip dengan mereka secara demografis atau kepribadian. Ini berpotensi menciptakan atau

memperparah ketidakadilan dalam akses terhadap peluang pengembangan, terutama bagi perempuan dan kelompok minoritas. Kesadaran akan dinamika ini adalah langkah pertama yang penting dalam mitigasi.

4. Kepemimpinan Bersama (*Shared* dan *Distributed Leadership*)

Melampaui model kepemimpinan yang berpusat pada individu heroik, pendekatan *shared* dan *distributed leadership* berargumen bahwa kepemimpinan yang paling efektif dalam organisasi modern adalah yang terdistribusi secara dinamis di antara anggota tim berdasarkan kompetensi dan konteks, bukan hanya pada posisi formal. Pearce dan Conger (2003) mendefinisikan *shared leadership* sebagai proses pengaruh lateral dan ke atas dinamis di antara individu-individu dalam kelompok yang bertujuan untuk memimpin satu sama lain menuju pencapaian kelompok atau organisasi.

Wang *et al*. (2014) menemukan bahwa *shared leadership* memiliki korelasi yang kuat dengan kinerja tim dan efektivitas tim. Temuan ini menunjukkan bahwa tim yang mendistribusikan fungsi kepemimpinan berdasarkan kebutuhan dan kompetensi menghasilkan outcomes yang lebih baik dari tim yang bergantung eksklusif pada satu pemimpin formal.

Di era kerja *hybrid* dan tim yang semakin lintas batas, *distributed leadership* menjadi semakin relevan dan praktikal. Ketika tim bekerja secara asinkron di zona waktu yang berbeda, tidak ada satu pemimpin yang dapat selalu hadir untuk memandu setiap keputusan. Membangun budaya di mana setiap anggota tim merasa berkuasa dan bertanggung jawab untuk menunjukkan kepemimpinan ketika konteksnya memerlukan menjadi kompetensi organisasional yang sangat berharga.

B. Transformational Leadership

1. Konsep dan Perkembangan

Transformational Leadership, yang dikembangkan oleh Burns (1978) dalam konteks kepemimpinan politik dan dioperasionalisasikan oleh Bass (1985) untuk konteks organisasional, merupakan teori kepemimpinan yang paling banyak diteliti dalam tiga dekade terakhir. Burns membuat distinsi fundamental antara kepemimpinan transaksional yang beroperasi atas dasar pertukaran *quid pro quo* antara pemimpin dan

pengikut dan kepemimpinan transformasional yang mengangkat motivasi pengikut ke level yang lebih tinggi, mendorong mereka untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan kolektif yang lebih bermakna.

Bass (1985) mengoperasionalisasikan konsep Burns ke dalam model yang dapat diukur secara empiris menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Dalam pengembangan selanjutnya, Bass dan Avolio (1990) mengidentifikasi empat komponen kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan akronim 4I: *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*. Model ini menjadi standar dalam penelitian kepemimpinan transformasional global.

Penting untuk dicatat bahwa Bass tidak memandang kepemimpinan transformasional dan transaksional sebagai oposisi biner, melainkan sebagai komplementer. Model *Full Range of Leadership* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1997) menempatkan kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* dalam sebuah kontinum, dengan argumen bahwa pemimpin paling efektif menggunakan kombinasi dari pendekatan-pendekatan ini bergantung pada situasi.

Tabel 7.2 Komponen 4I Kepemimpinan Transformasional

Komponen (4I)	**Definisi**	**Perilaku Konkret Pemimpin**	**Dampak pada Karyawan**
Idealized Influence (Karisma)	Pemimpin bertindak sebagai model peran yang dihormati dan dipercaya	Menunjukkan keyakinan pada nilai dan misi organisasi; mengorbankan kepentingan pribadi untuk kebaikan tim; konsisten antara kata dan tindakan	Identifikasi dan kepercayaan yang kuat; komitmen emosional terhadap visi; kemauan melampaui ekspektasi peran
Inspirational Motivation	Mengomunikasikan visi yang menarik dengan	Mengartikulasikan masa depan yang menginspirasi; menggunakan	Motivasi instrinsik yang meningkat; *sense of purpose* yang kuat;

	antusiasme dan optimisme	simbol dan cerita yang bermakna; menunjukkan kepercayaan pada kemampuan tim	komitmen terhadap tujuan yang lebih besar
Intellectual Stimulation	Mendorong kreativitas, inovasi, dan pemikiran kritis dari pengikut	Mengajukan pertanyaan yang menantang asumsi; mendorong pendekatan baru; menciptakan ruang aman untuk bereksperimen	Kreativitas dan inovasi meningkat; kemampuan memecahkan masalah berkembang; keterbukaan terhadap perubahan
Individualized Consideration	Memperhatikan kebutuhan pengembangan unik setiap pengikut dan memberikan *coaching* yang dipersonalisasi	Mendengarkan secara aktif kebutuhan dan aspirasi setiap individu; memberikan mentoring yang disesuaikan; mendelegasikan tugas yang mengembangkan kompetensi	Pertumbuhan dan pengembangan individu; rasa dihargai dan diperhatikan; loyalitas dan keterlibatan jangka panjang

Sumber: Diadaptasi dari Bass & Avolio (1990) dan Bass & Riggio (2006)

2. Kepemimpinan Transformasional vs Transaksional

Kepemimpinan transaksional beroperasi atas dasar pertukaran yang jelas dan kondisional: pemimpin memberikan penghargaan (imbalan, pengakuan, promosi) ketika pengikut mencapai standar yang ditetapkan, dan mengambil tindakan korektif ketika standar tidak terpenuhi. Meskipun tampak lebih sederhana, kepemimpinan transaksional memiliki nilai yang signifikan ia memberikan kejelasan ekspektasi, akuntabilitas yang jelas, dan keadilan dalam penghargaan yang semuanya penting untuk kinerja yang konsisten.

Kesalahan yang umum dalam menginterpretasi literatur kepemimpinan adalah meremehkan kepemimpinan transaksional sebagai 'kepemimpinan rendahan' yang harus digantikan sepenuhnya oleh kepemimpinan transformasional. Bass dan Avolio (1997) dengan tegas menolak pandangan ini: kepemimpinan transaksional yang dijalankan dengan baik terutama komponen contingent reward memiliki dampak positif yang konsisten pada kinerja. Masalah muncul ketika kepemimpinan berhenti di level transaksional dan tidak bergerak ke level transformasional.

Menariknya, penelitian terbaru mengidentifikasi sindrom yang oleh Hogan dan Kaiser (2014) disebut sebagai *'too much of a good thing'*: pemimpin yang secara ekstrem transformasional bisa menjadi naif, terlalu idealistik, atau bahkan manipulatif melalui kharisma yang berlebihan. Sejumlah kecandalan korporat dan sektarian di dunia melibatkan pemimpin yang sangat karismatik dan 'inspiratif' yang menggunakan kharisma mereka untuk mengisolasi pengikut dari realitas dan kritik yang sehat.

3. *Authentic Leadership* sebagai Fondasi

Authentic Leadership yang dikembangkan oleh Luthans dan Avolio (2003) dan dioperasionalisasikan oleh Walumbwa *et al*. (2008) muncul sebagai respons terhadap skandal kepemimpinan korporat awal 2000-an (Enron, WorldCom) yang mempertanyakan apakah kepemimpinan yang tampak transformasional dari luar dapat menjadi manipulatif dan tidak etis. *Authentic Leadership* berfokus pada kepemimpinan yang berakar pada kesadaran diri yang mendalam, nilai-nilai yang internalisasi, transparansi relasional, dan pengambilan keputusan yang seimbang.

Walumbwa *et al*. (2008) mengoperasionalisasikan *Authentic Leadership* ke dalam empat dimensi: (1) *Self-awareness* dimana pemimpin memahami kekuatan, kelemahan, nilai-nilai, dan dampak pada orang lain; (2) *Internalized moral perspective* dimana pemimpin dipandu oleh standar etis internal, bukan tekanan eksternal; (3) *Balanced processing* dimana pemimpin menganalisis informasi secara objektif sebelum mengambil keputusan; dan (4) *Relational transparency* dimana pemimpin berbagi informasi dan mengekspresikan pemikiran tulus dengan cara yang mendorong kepercayaan.

4. *Servant Leadership* dan Relevansinya

Servant Leadership yang diperkenalkan oleh Robert Greenleaf (1977) dalam esai berpengaruhnya dan dikembangkan secara ilmiah oleh Van Dierendonck (2011) menempatkan pelayanan sebagai inti dari kepemimpinan. Pemimpin pelayan memprioritaskan kebutuhan dan perkembangan pengikut mereka di atas kepentingan pribadi, dengan keyakinan bahwa organisasi yang melayani anggotanya dengan baik akan menghasilkan kinerja yang superior.

Van Dierendonck (2011) menemukan bahwa *servant leadership* berkorelasi positif dengan *well-being* karyawan, komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja dengan efek yang dimediasi terutama oleh kepercayaan dan empowerment. Liden *et al*. (2014) menambahkan bahwa *servant leadership* juga berkorelasi dengan kinerja organisasional secara keseluruhan, terutama melalui mekanisme *service climate* yang diciptakan pemimpin pelayan.

Dalam konteks Indonesia, *servant leadership* memiliki resonansi yang kuat dengan nilai-nilai budaya yang menekankan gotong royong, kebersamaan, dan kepemimpinan yang melayani masyarakat. Konsep kepemimpinan dalam tradisi Jawa 'Ing ngarsa sung tulada, Ing madya mangun karsa, Tut wuri handayani' (di depan memberi teladan, di tengah memberi semangat, di belakang memberi dorongan) yang diperkenalkan oleh Ki Hajar Dewantara memiliki kemiripan yang dalam dengan prinsip-prinsip servant leadership, meskipun dikembangkan dalam konteks yang berbeda.

C. *Leadership Agility*

1. Konsep dan Kerangka Teoritis

Leadership Agility mengacu pada kemampuan pemimpin untuk membaca konteks dengan akurat, mengadaptasi pendekatan kepemimpinan secara fleksibel, dan memimpin dengan efektif dalam lingkungan yang terus berubah dengan cepat. Konsep ini dikembangkan secara sistematis oleh Joiner dan Josephs (2007) dalam karya mereka *'Leadership Agility'*, yang mengidentifikasi lima level ketangkasan kepemimpinan: *Expert, Achiever, Catalyst, Co-creator*, dan *Synergist* masing-masing mewakili kompleksitas pemahaman dan tindakan yang semakin tinggi.

De Smet *et al*. (2018) dari McKinsey mendefinisikan *agile leadership* dalam konteks bisnis kontemporer sebagai kemampuan untuk: beroperasi dengan kecepatan yang berbeda di berbagai bagian organisasi, menggabungkan kecepatan startup dengan kedalaman pengalaman perusahaan besar, dan memimpin tim yang memanfaatkan keragaman perspektif secara produktif. Dalam survei yang melibatkan lebih dari 2.500 eksekutif, mereka menemukan bahwa *organizational agility* secara konsisten dikaitkan dengan kinerja keuangan yang superior dan kemampuan berinovasi yang lebih tinggi.

Faktor yang membedakan pemimpin *agile* dari yang tidak bukan hanya kecepatan, tetapi kualitas *sense-making* dan respons dalam konteks yang ambigu. Weick (1995) dalam teori *sensemaking*-nya menjelaskan bahwa dalam situasi yang tidak pasti, pemimpin efektif adalah mereka yang mampu '*enact*' lingkungan mereka secara lebih akurat membangun peta mental yang lebih tepat berdasarkan sinyal lemah yang tersedia dan mengkomunikasikan pemahaman ini kepada organisasi dengan cara yang memungkinkan tindakan kolektif yang koordinatif.

Tabel 7.3 Lima Level *Leadership Agility* (Joiner & Josephs)

Level Agility	**Karakteristik Utama**	**Konteks Tepat**	**Keterbatasan & Area Pengembangan**
Expert	Kepemimpinan berbasis keahlian teknis; otoritas dari pengetahuan superior	Pekerjaan teknis yang terstruktur; tim kecil dengan masalah yang jelas	Kesulitan dengan ambiguitas; cenderung micromanage; kurang efektif dalam konteks yang berubah cepat
Achiever	Berorientasi pada pencapaian tujuan; fokus pada kinerja tim yang terukur	Lingkungan bisnis yang kompetitif dan terukur; diperlukan	Kurang efektif dalam inovasi radikal; bisa kurang sensitif terhadap dimensi

		hasil yang jelas	manusiawi yang kompleks
Catalyst	Memimpin melalui partisipasi dan pemberdayaan; fasilitator perubahan kolaboratif	Lingkungan yang membutuhkan transformasi budaya dan engagement tinggi	Bisa menghabiskan terlalu banyak waktu pada konsensus; kurang tegas saat dibutuhkan keputusan cepat
Co-Creator	Kepemimpinan berbasis misi yang lebih besar; kolaborasi mendalam dengan stakeholder	Organisasi yang mengejar tujuan transformatif dan multi-stakeholder	Membutuhkan kematangan psikologis yang tinggi; jarang ditemukan dalam praktik
Synergist	Integrasi penuh; memimpin dari kehadiran yang tenang dan bijaksana	Sangat kompleks dan ambigius; diperlukan wisdom yang mendalam	Sangat langka; sulit diukur dan dikembangkan secara formal

Sumber: Diadaptasi dari Joiner & Josephs (2007) dan De Smet *et al*. (2018)

2. *Agility* dalam Konteks Krisis dan VUCA

Pandemi COVID-19 menjadi ujian terbesar bagi *leadership agility* dalam sejarah modern. Pemimpin yang menunjukkan *agility* yang tinggi yang mampu membuat keputusan cepat dengan informasi yang tidak sempurna, mengkomunikasikan dengan jelas di tengah ketidakpastian, dan menunjukkan empati yang tulus terhadap kekhawatiran karyawan terbukti mampu mengarahkan organisasi mereka dengan lebih baik melalui krisis.

Riggio (2020) mendokumentasikan pelajaran kepemimpinan dari pandemi: pemimpin yang paling efektif adalah mereka yang mengkombinasikan ketegasan dalam pengambilan keputusan dengan transparansi tentang ketidakpastian yang ada. Mereka tidak berpura-pura

memiliki semua jawaban, tetapi memberikan keyakinan bahwa mereka memiliki proses yang baik untuk mencari jawaban tersebut. Empati yang tulus *'feeling with'* bukan hanya *'feeling for'* karyawan menjadi diferensiator utama antara pemimpin yang trusted dan yang tidak.

Heifetz, Grashow, dan Linsky (2009) dalam *'The Practice of Adaptive Leadership'* membuat distinsi penting yang sangat relevan dalam konteks krisis: *technical problems* (masalah yang solusinya sudah ada dan tinggal diaplikasikan) versus *adaptive challenges* (masalah yang solusinya belum diketahui dan membutuhkan perubahan nilai, keyakinan, dan perilaku kolektif). COVID-19 adalah *adaptive challenge* tidak ada playbook yang tinggal diikuti. Pemimpin yang mencoba mengelolanya sebagai *technical problem*, mencari 'solusi yang benar' dari *expert*, sebagian besar gagal.

3. Membangun *Leadership Agility*

Membangun *leadership agility* menjadi salah satu fokus utama dalam pengembangan kepemimpinan modern karena organisasi saat ini menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks, dinamis, dan penuh ketidakpastian. *Leadership agility* merujuk pada kemampuan pemimpin untuk berpikir fleksibel, belajar cepat, dan merespons perubahan secara adaptif dalam situasi yang terus berkembang. Bill Joiner dan Stephen Josephs (2007) berargumen bahwa *leadership agility* bukan sekadar kumpulan keterampilan teknis atau manajerial, tetapi merupakan transformasi mendasar dalam cara individu memahami dan merespons dunia. Mereka menyebut perubahan ini sebagai pergeseran *action logic*, yaitu perubahan kerangka mental yang mendasari cara seseorang berpikir, mengambil keputusan, dan bertindak. Joiner dan Josephs (2007) juga menemukan bahwa sebagian besar pemimpin masih berada pada level *Achiever*, yaitu fokus pada pencapaian target dan efektivitas operasional, sementara hanya sebagian kecil yang mencapai level *Catalyst* atau lebih tinggi, yaitu pemimpin yang mampu mengelola kompleksitas, transformasi, dan perubahan sistemik secara lebih adaptif.

Pengembangan *leadership agility* tidak dapat dicapai hanya melalui pelatihan formal di kelas. Menurut Cynthia D. McCauley et al (2010), metode yang paling efektif adalah melalui pengalaman *developmental stretch*, yaitu penugasan atau pengalaman kerja yang secara signifikan melampaui zona nyaman individu. Pengalaman ini memaksa pemimpin menghadapi situasi baru, ambigu, dan kompleks

sehingga mereka belajar mengembangkan perspektif, kemampuan adaptasi, dan kapasitas pengambilan keputusan yang lebih luas. Namun, pengalaman saja tidak cukup. Proses ini perlu didukung oleh *coaching*, refleksi, dan umpan balik yang membantu individu memahami pembelajaran dari pengalaman tersebut. Pendekatan ini selaras dengan prinsip 70-20-10 dalam pengembangan kepemimpinan, di mana sebagian besar pembelajaran terjadi melalui pengalaman langsung dan interaksi sosial dibanding pelatihan formal.

Selain itu, perkembangan konsep kepemimpinan modern menunjukkan adanya pergeseran dari *leader development* menuju *leadership development*. Nick Petrie (2014) dalam laporan *Future Trends in Leadership Development* dari *Center for Creative Leadership* menekankan bahwa tantangan organisasi masa depan terlalu kompleks untuk diselesaikan hanya oleh individu pemimpin yang kompeten secara personal. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun kapasitas kepemimpinan kolektif melalui kolaborasi, pembelajaran bersama, dan jaringan kepemimpinan yang adaptif. Dalam perspektif ini, *leadership agility* tidak hanya menjadi kemampuan individu, tetapi juga kemampuan organisasi dalam menciptakan ekosistem kepemimpinan yang lebih cerdas, fleksibel, dan mampu merespons perubahan secara kolektif.

D. Kepemimpinan Digital

1. Konsep Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital melampaui pengertian sempit tentang pemimpin yang 'melek teknologi'. Ia merujuk pada kemampuan untuk memimpin organisasi dalam transformasi digital yang fundamental bukan hanya mengadopsi teknologi baru tetapi mendefinisikan ulang model bisnis, budaya, cara kerja, dan hubungan dengan pelanggan dan ekosistem yang lebih luas. Westerman, Bonnet, dan McAfee (2014) dalam penelitian mereka tentang transformasi digital menegaskan bahwa digital *transformation is fundamentally a leadership challenge, not a technology challenge*.

Kane *et al*. (2019) dari MIT *Sloan Management Review* dalam penelitian multi-tahun melibatkan lebih dari 16.000 responden menemukan bahwa hambatan terbesar transformasi digital bukan teknologi (yang semakin mudah diakses) tetapi leadership dan budaya.

Organisasi yang paling maju dalam digital transformation memiliki pemimpin yang: memiliki visi digital yang jelas, membangun budaya yang merangkul eksperimentasi, mengembangkan talent digital secara sistematis, dan berani membuat keputusan yang mengganggu model bisnis mereka sendiri.

Penting untuk dicatat bahwa kepemimpinan digital bukan domain eksklusif generasi muda atau latar belakang teknis. Penelitian yang sama menunjukkan bahwa usia dan latar belakang teknis tidak berkorelasi signifikan dengan kematangan digital leadership yang lebih menentukan adalah kemauan untuk belajar, toleransi terhadap ambiguitas, dan kemampuan membangun ekosistem talent digital yang beragam di sekitar mereka.

2. Kompetensi Kepemimpinan Digital

Sousa dan Rocha (2019) dalam penelitian mereka tentang kompetensi kepemimpinan digital mengidentifikasi lima kluster kompetensi yang membedakan pemimpin digital yang efektif: (1) *technology knowledge and leverage* yaitu pemahaman tentang teknologi dan kemampuan menggunakannya secara strategis; (2) *data-driven decision making* yaitu kemampuan memanfaatkan data analitik dalam pengambilan keputusan; (3) *innovative mindset* yang orientasi pada eksperimentasi dan inovasi; (4) *collaborative and agile working* yaitu kemampuan bekerja dalam ekosistem yang kolaboratif dan iteratif; dan (5) *people orientation* dengan menjaga dimensi manusiawi dalam transformasi digital.

Kompetensi yang sering paling diabaikan namun paling kritis adalah *'people orientation'*. Penelitian IBM (2021) menemukan bahwa kegagalan transformasi digital dalam 70% kasus bukan karena teknologi, melainkan karena kegagalan dalam mengelola sisi manusia dari perubahan: resistensi karyawan, kurangnya kapabilitas digital dalam *workforce*, dan budaya yang tidak mendukung cara kerja baru. Ini menegaskan bahwa kepemimpinan digital yang paling efektif adalah yang menggabungkan visibilitas teknologis dengan empati manusiawi yang mendalam.

Tabel 7.4 Kompetensi Kepemimpinan Digital yang Diperlukan

Kompetensi Digital	Definisi Operasional	Perilaku Pemimpin yang Menunjukkan	Cara Mengembangkan
Digital Vision & Strategy	Kemampuan memformulasikan dan mengkomunikasikan visi transformasi digital yang koheren	Menghubungkan inisiatif teknologi dengan strategi bisnis; mengkomunikasikan roadmap digital secara inspiratif	*Executive digital* program; *peer learning* dengan pemimpin digital terdepan; *benchmark* dengan industri
Data-Driven Decision Making	Kemampuan menginterpretasi data analitik dan mengintegrasikannya dalam pengambilan keputusan strategis	Meminta data sebelum keputusan penting; memahami limitasi data; kombinasikan data dengan intuisi manajemen	*Data literacy program; dashboard experience;* kolaborasi dengan *Chief Data* Officer
Agile & Iterative Leadership	Memimpin dengan pendekatan iteratif: cepat bereksperimen, belajar dari kegagalan, pivot berdasarkan bukti	Mendorong prototipe cepat; merayakan pembelajaran dari kegagalan; pilot sebelum *scale-up*	*Agile leadership workshops*; memimpin tim *agile* secara langsung; *coaching* dari *agile coaches*
Human-AI Collaboration	Kemampuan memimpin tim yang berkolaborasi efektif dengan sistem AI dan otomasi	Memahami kapabilitas dan limitasi AI; mengidentifikasi tugas yang tepat untuk AI; memastikan *well-being* karyawan dalam transisi	AI literacy programs; rotasi di unit digital; kolaborasi dengan tim AI/*data science*
Digital Culture Building	Kemampuan membangun dan mempertahankan budaya yang mendukung inovasi digital, eksperimentasi, dan belajar berkelanjutan	Modeling perilaku digital; menciptakan ruang aman untuk eksperimen; menghargai pembelajaran dari kegagalan	*Culture change programs*; *storytelling* tentang kemenangan digital; *reverse mentoring* dari *digital natives*

Sumber: Dikompilasi dari Sousa & Rocha (2019), Kane *et al*. (2019), dan Westerman *et al*. (2014)

3. Transformasi Digital dan Peran Pemimpin HR

Pemimpin HR memiliki peran yang sangat strategis dalam transformasi digital organisasi, bukan hanya sebagai "pemilik" inisiatif HR digital, tetapi juga sebagai arsitek kapabilitas manusia yang dibutuhkan untuk mendukung keseluruhan proses transformasi. Dave Ulrich et al. (2017) mengidentifikasi *"digital accelerator"* sebagai kompetensi baru yang harus dimiliki profesional HR, yaitu kemampuan memanfaatkan teknologi digital untuk merevolusi cara fungsi HR beroperasi dan memberikan nilai bagi bisnis.

Josh Bersin (2021) dalam laporan *HR Technology Survey* menemukan bahwa organisasi dengan kapabilitas *HR analytics* yang matang memiliki kemungkinan 3,1 kali lebih besar untuk menjadi *top financial performer* dibandingkan organisasi yang kemampuan *HR analytics*-nya masih rendah. Temuan ini menegaskan bahwa digitalisasi HR bukan sekadar persoalan efisiensi operasional, tetapi telah menjadi diferensiator strategis yang berkaitan langsung dengan kinerja bisnis.

Secara lebih spesifik, pemimpin HR di era digital perlu mengembangkan kemampuan untuk menggunakan *people analytics* dalam membuat keputusan *talent* yang lebih akurat, merancang *employee experience* digital yang intuitif dan bermakna, memimpin transformasi budaya yang mendukung cara kerja digital, serta memastikan bahwa adopsi AI dalam HR dilakukan secara etis dan transparan. Semua ini membutuhkan profil pemimpin HR yang berbeda dari sebelumnya, yaitu pemimpin yang mampu menggabungkan pemahaman bisnis, literasi data, dan kepemimpinan transformasional secara seimbang.

4. Kepemimpinan dalam Organisasi yang Didistribusi

Organisasi modern semakin bersifat *distributed*, ditandai oleh tim yang tersebar secara geografis, model kerja *hybrid*, kolaborasi dengan mitra dan kontraktor eksternal, serta jaringan ekosistem yang semakin kompleks. Bruce Avolio et al. (2014) mengidentifikasi munculnya fenomena *"e-leadership"*, yaitu bentuk kepemimpinan yang dimediasi oleh teknologi informasi dan komunikasi, di mana interaksi antara

pemimpin dan pengikut lebih sering berlangsung melalui platform digital dibandingkan secara *face-to-face*.

Penelitian mengenai *e-leadership* menunjukkan bahwa beberapa aspek kepemimpinan menjadi lebih menantang dalam konteks virtual, seperti membangun kepercayaan, mengelola konflik, mengidentifikasi masalah kinerja sejak dini, serta menciptakan rasa *belonging* dan komunitas. Namun, di sisi lain, beberapa aspek justru dapat diperkuat, seperti meningkatnya transparansi melalui dokumentasi digital, akses terhadap *expertise* global melalui kolaborasi lintas batas, serta fleksibilitas kerja yang dapat meningkatkan *well-being* dan produktivitas karyawan.

Karen Sobel Lojeski dan Richard Reilly (2020) memperkenalkan konsep *"virtual distance"*, yaitu jarak yang dirasakan di antara anggota tim virtual yang tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga operasional seperti perbedaan zona waktu dan penggunaan platform yang berbeda serta afinitas, seperti tingkat kepercayaan, kesamaan nilai, dan pemahaman bersama. Mereka menemukan bahwa tingkat *virtual distance* yang tinggi berkorelasi negatif dengan kinerja inovatif, kepercayaan, dan motivasi. Pemimpin yang berhasil dalam lingkungan kerja terdistribusi adalah mereka yang secara aktif mengelola dan mengurangi *virtual distance* melalui ritual *check-in* yang rutin, penciptaan *shared identity*, dan investasi dalam pertemuan tatap muka yang bermakna pada momen-momen penting.

E. Pembelajaran Menyimak

1. AI sebagai Mitra Kepemimpinan

Kemunculan kecerdasan buatan yang semakin canggih menimbulkan pertanyaan fundamental tentang masa depan kepemimpinan: bagaimana pemimpin manusia berinteraksi dengan, bergantung pada, dan berkolaborasi dengan sistem AI? Lebih jauh, apakah beberapa fungsi kepemimpinan yang selama ini dianggap eksklusif manusia pengambilan keputusan berbasis data, penjadwalan, alokasi sumber daya pada akhirnya akan dilakukan oleh AI?

Rahwan *et al*. (2019) memperkenalkan konsep 'machine behavior' sebagai bidang studi baru yang berfokus pada perilaku agen AI dalam konteks sosial. Dalam konteks kepemimpinan, ini berarti pemimpin tidak hanya perlu memahami bagaimana mengelola karyawan

manusia, tetapi juga bagaimana mengelola dan berkolaborasi dengan agen-agen AI yang semakin terlibat dalam pekerjaan. Pemimpin masa depan perlu mengembangkan apa yang Kolbjørnsrud *et al*. (2016) sebut sebagai *'human-AI teaming competencies'* kemampuan untuk secara efektif mengintegrasikan insight dari AI dengan pertimbangan manusiawi.

Kolbjørnsrud, Amico, dan Thomas (2016) dalam survey terhadap 1.770 eksekutif menemukan bahwa mayoritas meramalkan akan mendelegasikan tugas-tugas analitis dan administratif kepada AI dalam 5 tahun ke depan, memungkinkan mereka untuk fokus pada tugas seperti mengelola karyawan, menginterpretasikan informasi dan memberikan konteks, pengambilan keputusan berdasarkan pertimbangan etis, dan mendefinisikan nilai dan tujuan.

Tabel 7.5 Kerangka *Human-AI Collaboration* dalam Kepemimpinan

Dimensi Kepemimpinan	**Apa yang Dapat Dilakukan AI**	**Apa yang Tetap Keunggulan Manusia**	**Model Kolaborasi Optimal**
Pengambilan Keputusan	Analisis data besar, prediksi berbasis pattern, optimasi pilihan berdasarkan kriteria tertentu	Keputusan etis yang kompleks, pertimbangan konteks sosial, dampak jangka panjang, nilai-nilai organisasi	AI menyediakan insight berbasis data; manusia membuat keputusan akhir dengan mempertimbangkan dimensi yang tidak terukur
Komunikasi & Motivasi	Personalisasi pesan dalam skala besar, analisis sentimen karyawan, rekomendasi komunikasi berbasis data	Empati tulus, inspirasi berbasis hubungan personal, membaca emosi dan dinamika manusiawi	AI membantu pemimpin memahami kebutuhan individu; manusia membangun koneksi yang bermakna

Manajemen Kinerja	Monitoring kinerja real-time, identifikasi pola, prediksi risiko flight, rekomendasi pengembangan	Coaching yang bermakna, umpan balik yang empatik, pengembangan hubungan jangka panjang	AI sebagai sistem peringatan dini; manusia sebagai fasilitator pertumbuhan dan perkembangan
Inovasi & Kreativitas	Generasi ide berbasis pattern, prototyping cepat, optimasi solusi yang sudah ada	Inovasi radikal yang melintasi domain, kreativitas yang didorong oleh intuisi dan pengalaman hidup	AI mempercepat eksplorasi kemungkinan; manusia memberikan arah, makna, dan breakthrough creative
Pengembangan Organisasi	Analisis kesenjangan kompetensi, rekomendasi program pengembangan, prediksi kebutuhan talent masa depan	Mentoring relasional, pembangunan kultur organisasi, kepemimpinan melalui krisis dan ambiguitas	AI mengoptimalkan proses pengembangan; manusia membangun ekosistem pertumbuhan yang bermakna

Sumber: Dikompilasi dari Daugherty & Wilson (2018), Kolbjørnsrud *et al*. (2016), dan Rahwan *et al*. (2019)

2. Prinsip Kepemimpinan di Era Human-AI

Daugherty dan Wilson (2018) mengidentifikasi beberapa prinsip untuk kepemimpinan yang efektif dalam era human-AI collaboration. Pertama, *'reimagine processes rather than automate tasks'* pemimpin yang hanya bertanya 'apa yang dapat kita otomasi?' kehilangan potensi besar. Pertanyaan yang lebih kuat adalah 'jika kita bisa mengotomasi semua yang saat ini dilakukan secara rutin, bagaimana kita mendefinisikan ulang pekerjaan agar manusia dan AI masing-masing berkontribusi di mana mereka paling kuat?'

Kedua, *'leverage uniquely human capabilities'* penelitian dari MIT dan McKinsey mengidentifikasi bahwa keterampilan yang paling tahan terhadap otomasi, dan yang karenanya akan semakin bernilai, adalah yang melibatkan empati, kreativitas kompleks, penilaian etis, kepemimpinan inspiratif, dan pemahaman kontekstual yang mendalam. Pemimpin yang paling siap untuk era AI adalah yang berinvestasi secara aktif dalam pengembangan kapabilitas-kapabilitas ini dalam diri mereka sendiri dan dalam organisasi mereka.

Ketiga, *'responsible scale'* memastikan bahwa AI diterapkan dengan cara yang adil, transparan, dan bertanggung jawab. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa sistem AI yang digunakan dalam keputusan yang mempengaruhi karyawan rekrutmen, penilaian kinerja, promosi, terminasi dirancang, diuji, dan dipantau untuk keadilan algoritmik. Ini bukan hanya tentang etika tetapi juga tentang kepercayaan: karyawan yang merasakan ketidakadilan dalam sistem berbasis AI akan kehilangan kepercayaan pada seluruh organisasi, bukan hanya pada sistem teknologinya.

3. Kecerdasan Emosional sebagai Keunggulan Pemimpin di Era AI

Dalam dunia yang semakin didominasi oleh AI, kecerdasan emosional (EI) yang dikonseptualisasikan oleh Salovey dan Mayer (1990) dan dipopulerkan oleh Goleman (1995) menjadi semakin bukan kurang penting. Kemampuan untuk memahami dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain, membangun hubungan yang bermakna, menunjukkan empati tulus, dan menginspirasi kepercayaan adalah kapabilitas yang AI tidak dapat replikasi secara genuine.

Goleman (2020) dalam pembaruan model EI-nya untuk era digital mengidentifikasi bahwa pemimpin dengan EI tinggi lebih efektif dalam mengelola ketidakpastian yang dibawa oleh transformasi digital: mereka lebih mampu mengelola kecemasan karyawan tentang perubahan, membangun kepercayaan dalam masa transisi, dan menciptakan makna dalam konteks yang berubah. EI juga berkontribusi pada pengambilan keputusan yang lebih baik dalam konteks human-AI kemampuan untuk tahu kapan harus mengandalkan insight AI dan kapan pertimbangan manusiawi yang intuitif lebih tepat.

Mayer *et al*. (2016) mengidentifikasi empat cabang EI dalam hierarki kemampuan: (1) *perceiving emotions* yaitu mengenali emosi

dalam ekspresi wajah, suara, dan gambar; (2) *using emotions* yaitu memanfaatkan emosi untuk memfasilitasi pemikiran; (3) *understanding emotions* yaitu memahami bagaimana emosi berkembang dan berhubungan; dan (4) *managing emotions* yaitu mengatur emosi diri sendiri dan orang lain. Pemimpin yang mengembangkan keempat cabang ini memiliki *repertoire* yang jauh lebih kaya untuk menavigasi kompleksitas interpersonal yang tidak dapat dikelola oleh AI.

F. Etika Kepemimpinan

1. Konsep dan Landasan Teoritis

Etika kepemimpinan menjadi semakin penting dan mendapat perhatian yang meningkat seiring dengan berbagai skandal korporat dan krisis kepercayaan terhadap institusi dalam beberapa dekade terakhir. Pemimpin yang etis bukan hanya pemimpin yang tidak melakukan pelanggaran hukum; mereka adalah pemimpin yang secara aktif mempertimbangkan dampak keputusan mereka terhadap semua pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, masyarakat, dan lingkungan.

Trevino *et al*. (2003) mendefinisikan pemimpin yang etis sebagai individu yang mendemonstrasikan perilaku yang secara normatif sesuai melalui tindakan personal dan hubungan interpersonal; dan secara aktif mempromosikan perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. Penelitian mereka menunjukkan bahwa persepsi tentang etika pemimpin sangat dipengaruhi oleh dua dimensi: moral person (karakteristik personal seperti integritas, kejujuran, dan kepedulian) dan moral manager (seberapa aktif pemimpin mempromosikan agenda etika dalam organisasi).

Brown *et al*. (2005) mengoperasionalisasikan kepemimpinan etis dan mengembangkan *Ethical Leadership Scale* yang sering digunakan dalam penelitian. Meta-analisis oleh Ng dan Feldman (2015) menemukan bahwa kepemimpinan etis secara konsisten berkorelasi positif dengan kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasional, OCB, dan secara negatif berkorelasi dengan perilaku kerja kontraproduktif dan niat turnover.

Tabel 7.6 Dimensi Etika Kepemimpinan dan Implikasi Praktisnya

Dimensi Etika Kepemimpinan	Karakteristik & Indikator	Risiko Pelanggaran	Praktik Penguatan
Integritas Personal	Konsistensi antara nilai yang dinyatakan dan tindakan nyata; kejujuran dalam semua interaksi	Inkonsistensi yang merusak kepercayaan; pembenaran oportunistik terhadap pelanggaran kecil	Refleksi nilai reguler*; peer accountability; 360-degree feedback* tentang integritas
Keadilan dan Ekuitas	Memperlakukan semua stakeholder dengan adil; menghindari favoritisme dan diskriminasi	Bias tidak sadar dalam keputusan; favoritisme yang merusak moral tim	Proses pengambilan keputusan yang transparan; pelatihan bias; audit keadilan secara berkala
Transparansi & Akuntabilitas	Keterbukaan tentang keputusan, pertimbangan, dan kesalahan; kesediaan bertanggung jawab	Menyembunyikan informasi untuk keuntungan politis; menghindari tanggung jawab saat gagal	Budaya *'after-action review'* yang *blame-free*; komunikasi keputusan yang terbuka
Kepedulian terhadap Stakeholder	Mempertimbangkan kepentingan semua pemangku kepentingan, bukan hanya pemegang saham	Keputusan yang menguntungkan finansial jangka pendek tetapi merugikan karyawan, masyarakat, atau lingkungan	Stakeholder mapping yang reguler; ESG metrics dalam *scorecard* kepemimpinan
Etika Digital & AI	Memastikan penggunaan teknologi digital dan AI yang bertanggung jawab, adil, dan transparan	Adopsi AI tanpa pertimbangan bias; *surveillance* karyawan yang berlebihan;	*AI ethics framework; data governance policy*; keterlibatan

		pelanggaran privasi data	karyawan dalam desain sistem AI

Sumber: Dikompilasi dari Trevino *et al*. (2003), Brown *et al*. (2005), dan Ng & Feldman (2015)

2. Kepemimpinan Etis dalam Konteks Organisasi

Implementasi kepemimpinan etis dalam organisasi membutuhkan lebih dari sekadar niat baik individual; ia membutuhkan sistem, proses, dan budaya yang memperkuat dan melindungi perilaku etis. Trevino dan Brown (2014) mengidentifikasi bahwa *'ethical infrastructure'* organisasi kode etik yang bermakna, saluran pelaporan yang aman, proses investigasi yang adil, dan konsistensi dalam penegakan standar etika sangat mempengaruhi apakah kepemimpinan etis pemimpin puncak diterjemahkan menjadi perilaku etis di seluruh level organisasi.

Brown dan Mitchell (2010) dalam analisis mereka tentang unethical leadership mengidentifikasi dua jenis perilaku tidak etis dari pemimpin yang berbeda dalam manifestasinya namun sama-sama merusak: *'active unethical leadership'* (tindakan yang secara langsung melanggar standar etika) dan *'passive unethical leadership'* (kelalaian dalam menangani masalah etika yang diketahui). Yang kedua seringkali lebih merusak dalam jangka panjang karena ia mengirimkan sinyal yang kuat kepada organisasi bahwa pelanggaran etika dapat ditoleransi.

Zhu *et al*. (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki efek yang menguat melalui *'moral contagion'* pemimpin yang etis mendorong pengikut mereka untuk berperilaku lebih etis, yang kemudian mendorong pengikut mereka untuk berbuat sama, menciptakan spiral positif dari etika organisasional. Sebaliknya, perilaku tidak etis dari pemimpin menciptakan *'ethical decay'* yang menyebar melalui organisasi dengan cara yang sama.

3. Etika dalam Kepemimpinan Digital

Era digital menghadirkan tantangan etika kepemimpinan yang baru dan belum sepenuhnya peta. Pemimpin yang menggunakan data karyawan untuk monitoring yang invasif, yang mengimplementasikan sistem AI untuk keputusan HR tanpa transparansi dan akuntabilitas, atau

yang memanipulasi algoritma media sosial untuk kepentingan perusahaan tanpa mempertimbangkan dampak sosial semua ini adalah bentuk kepemimpinan yang etis yang bermasalah dalam era digital.

Wirtz *et al*. (2019) mengidentifikasi *'digital leadership ethics'* sebagai domain baru yang mencakup: (1) privasi data karyawan dan pelanggan; (2) keadilan algoritmik dalam sistem AI yang digunakan untuk keputusan yang mempengaruhi orang; (3) keamanan siber dan tanggung jawab terhadap data yang dipercayakan; (4) dampak sosial dari teknologi yang dikembangkan dan disebarkan; dan (5) inklusi digital memastikan bahwa transformasi digital tidak memperparah ketidaksetaraan yang sudah ada.

Di Indonesia, dimensi etika kepemimpinan digital mendapat relevansi tambahan dalam konteks regulasi perlindungan data pribadi (UU PDP No. 27 Tahun 2022) dan meningkatnya kesadaran publik tentang privasi. Pemimpin yang tidak memahami implikasi etis dan hukum dari penggunaan data karyawan dan pelanggan menghadapi risiko reputasi dan legal yang signifikan, selain dari risiko yang lebih fundamental: erosi kepercayaan yang merusak hubungan kerja jangka panjang.

G. Kepemimpinan dalam Konteks Indonesia

1. Dimensi Budaya dan Kepemimpinan

Dalam konteks Asia, termasuk Indonesia, kepemimpinan transformasional perlu dikontekstualisasikan secara mendalam. Hofstede (2001) mengidentifikasi Indonesia sebagai negara dengan skor *Power Distance Index* (PDI) yang sangat tinggi (78 dari 100), menjadikannya salah satu budaya dengan jarak kekuasaan tertinggi di dunia. Ini berarti hierarki diterima dan diharapkan; otoritas pemimpin jarang ditantang secara terbuka; dan karyawan cenderung mengharapkan arahan yang jelas dari atasan daripada inisiatif mandiri.

Walumbwa *et al*. (2007) menemukan bahwa efek kepemimpinan transformasional pada identifikasi karyawan dengan organisasi dimediasi oleh *collective efficacy* dan bergantung pada tingkat *power distance* budaya: dalam budaya dengan *power distance* tinggi seperti Indonesia, komponen *Idealized Influence* dan *Inspirational Motivation* dari kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang sangat kuat. Namun, elemen *Intellectual Stimulation* yang mendorong

karyawan untuk mempertanyakan asumsi dan otoritas pemimpin dapat kurang efektif atau bahkan dipandang tidak sopan dalam konteks budaya yang sangat menghormati hierarki.

Silin (1976) dalam studinya tentang kepemimpinan dalam konteks Konfusian mengidentifikasi pola kepemimpinan yang ia sebut *'hierarchical leadership'* yang ditandai oleh sentralisasi kekuasaan yang signifikan, pembatasan informasi kepada bawahan, dan harapan ketaatan yang tinggi. Meskipun model ini memiliki keterbatasan yang jelas dalam konteks inovasi dan kreativitas, ia juga memiliki kekuatan: kejelasan otoritas, efisiensi dalam implementasi keputusan, dan kohesi kelompok yang kuat.

2. Kearifan Lokal dalam Kepemimpinan

Indonesia memiliki kekayaan kearifan lokal tentang kepemimpinan yang sering diabaikan dalam adopsi model kepemimpinan Barat. Ki Hajar Dewantara, pahlawan nasional dan bapak pendidikan Indonesia, merumuskan filosofi kepemimpinan yang sangat relevan dan telah bertahan selama lebih dari satu abad: 'Ing ngarsa sung tulada' (di depan, pemimpin memberi teladan), 'Ing madya mangun karsa' (di tengah, pemimpin membangkitkan semangat), dan 'Tut wuri handayani' (di belakang, pemimpin memberi dorongan).

Filosofi ini memiliki keselarasan yang mengejutkan dengan konsep *servant leadership* dan *situational leadership* kontemporer: pemimpin yang efektif menyesuaikan posisinya dengan kebutuhan situasi terkadang di depan sebagai teladan, terkadang di tengah sebagai fasilitator, dan terkadang di belakang sebagai enabler. Lebih jauh, penekanan pada 'karsendiri' membangkitkan kemauan dan inisiatif dari dalam diri orang yang dipimpin resonan dengan prinsip-prinsip *empowerment* dan *self-determination*.

Prinsip-prinsip Hamengkubuwono IX dari Yogyakarta 'Tahta untuk Rakyat' yang mewujud dalam keputusan bergabung dengan Republik Indonesia meskipun ada tekanan sebaliknya memberikan contoh servant leadership Indonesia yang sangat kuat. Konsep *Javanese leadership* yang menekankan 'mawas diri' (introspeksi), 'sabar' (kesabaran), dan 'narima' (penerimaan ikhlas) memberikan fondasi psikologis untuk kepemimpinan yang bijaksana dan berkelanjutan.

3. Tantangan Kepemimpinan di Organisasi Indonesia

Organisasi Indonesia menghadapi beberapa tantangan kepemimpinan yang spesifik. Pertama, menjembatani jurang antara model kepemimpinan yang diinginkan (transformasional, kolaboratif, *empowering*) dan model yang diwarisi oleh struktur budaya dan sejarah (hierarkis, paternalistik, konservatif). Banyak pemimpin yang secara intelektual memahami manfaat pendekatan yang lebih partisipatif tetapi merasa tidak nyaman atau tidak kompeten dalam mempraktikkannya.

Kedua, tantangan kepemimpinan yang dihadapi oleh generasi *'sandwiched leaders'* manajer menengah yang ditekan dari atas oleh gaya kepemimpinan hierarkis yang sudah mapan, dan dari bawah oleh ekspektasi generasi milenial dan Gen Z yang menginginkan otonomi, transparansi, dan pengembangan. Mereka sering kali menjadi penyangga yang tertekan dari kedua arah tanpa dukungan yang memadai.

Ketiga, tantangan kepemimpinan yang berkaitan dengan diversitas Indonesia yang luar biasa kepemimpinan yang efektif di Jakarta mungkin membutuhkan penyesuaian yang signifikan di Ambon, Padang, atau Jayapura. Pemimpin yang berhasil di Indonesia adalah mereka yang mampu menghormati dan beradaptasi dengan keragaman budaya ini sementara tetap mempertahankan nilai-nilai dan standar inti organisasi yang konsisten.

H. Pengembangan Pemimpin Transformasional dan Digital

1. Pendekatan Terintegrasi Pengembangan Kepemimpinan

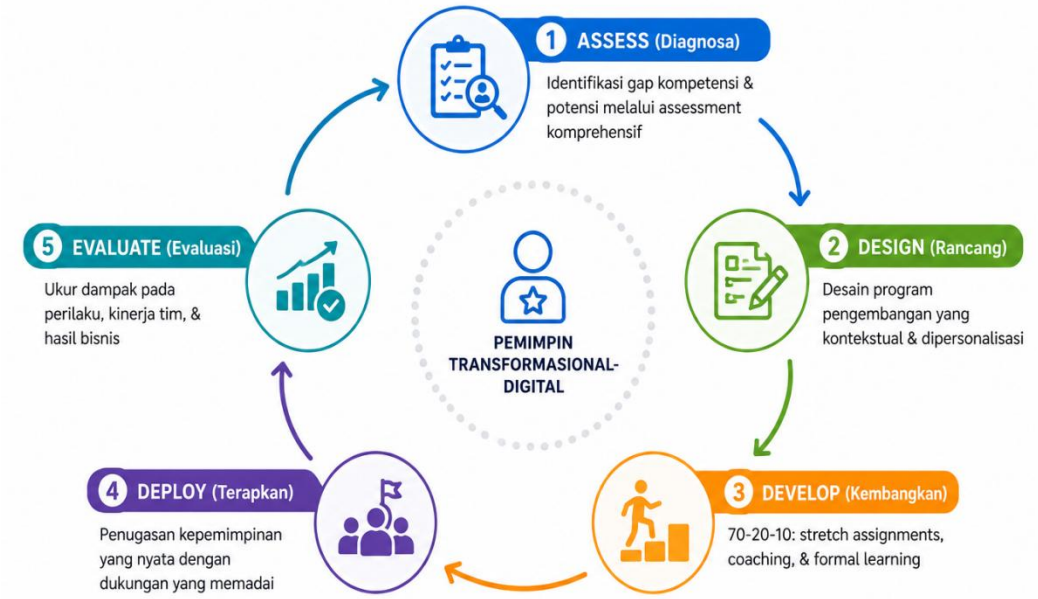
Pengembangan kepemimpinan yang efektif membutuhkan pendekatan yang jauh lebih komprehensif dari sekadar program pelatihan. Day *et al*. (2014) dalam tinjauan 25 tahun penelitian pengembangan kepemimpinan menemukan bahwa program yang paling efektif mengintegrasikan tiga komponen: (1) *formal development activities* (program pelatihan, *coaching, feedback 360°*); (2) *developmental relationships* (*mentoring, sponsorship, peer learning*); dan (3) *work-based experiences* (*stretch assignments*, rotasi jabatan, memimpin proyek transformatif).

McCall (2010) dari *University of Southern California*, yang merupakan salah satu peneliti paling berpengaruh dalam pengembangan kepemimpinan, berargumen kuat bahwa pengalaman kerja yang menantang adalah dan akan selalu menjadi sumber pembelajaran

kepemimpinan yang paling kuat. Ia mengidentifikasi kategori pengalaman yang paling *developmental*: penugasan yang melibatkan kegagalan dan kesulitan, perubahan skala besar, peran pertama sebagai manajer, rotasi ke fungsi atau industri yang berbeda, dan penugasan internasional.

Collins dan Porras (1994) dalam studi klasik tentang *'visionary companies'* menemukan bahwa organisasi yang paling berhasil dalam jangka panjang memiliki satu keunggulan yang konsisten: kemampuan untuk menghasilkan pemimpin dari dalam, tidak bergantung pada rekrutmen eksternal untuk posisi puncak. Mereka berargumen bahwa membangun pipeline kepemimpinan yang kuat adalah salah satu investasi strategis terpenting yang dapat dilakukan organisasi.

Gambar 8. Siklus Pengembangan Pemimpin Transformasional-Digital



Sumber: Dikembangkan oleh penulis berdasarkan Day *et al*. (2014), McCall (2010), dan Petrie (2014)

2. *Coaching* sebagai Infrastruktur Pengembangan Kepemimpinan

Coaching telah menjadi salah satu intervensi pengembangan kepemimpinan yang paling banyak digunakan dan diteliti dalam dekade terakhir. *Executive coaching* proses satu-ke-satu antara *coach* profesional dan pemimpin senior telah menjadi praktik standar di

banyak organisasi terkemuka dunia. Anderson *et al*. (2022) dalam meta-analisis komprehensif menemukan bahwa *executive coaching* menghasilkan efek positif yang signifikan pada berbagai *outcomes* kepemimpinan termasuk *self-awareness*, keterampilan komunikasi, dan efektivitas kepemimpinan yang dipersepsikan.

Namun, *coaching* yang paling berpengaruh tidak hanya yang bersifat profesional eksternal. *'Coaching culture'* di mana manajer di semua level mengintegrasikan prinsip-prinsip *coaching* (pertanyaan yang kuat, mendengarkan aktif, membangun kesadaran diri) ke dalam cara mereka berinteraksi dengan tim memiliki dampak yang lebih luas dan berkelanjutan. Ellinger *et al*. (2013) menemukan bahwa manajer yang mengadopsi peran sebagai *coach* menghasilkan keterlibatan karyawan yang secara signifikan lebih tinggi dan kinerja tim yang lebih baik dibandingkan manajer yang menjalankan gaya manajemen direktif.

Dalam konteks pengembangan kepemimpinan digital, *coaching* memiliki peran yang unik: membantu pemimpin memproses ketidakpastian dan kecemasan yang dibawa oleh transformasi digital, mengidentifikasi dan mengatasi mental models yang menghambat adaptasi, dan mempertahankan keseimbangan antara kecepatan perubahan yang dibutuhkan dan kapasitas manusiawi yang terbatas. Pemimpin yang memiliki coach yang baik selama transformasi digital secara konsisten melaporkan tingkat burnout yang lebih rendah dan efektivitas yang lebih tinggi.

3. Program Pengembangan Pemimpin Digital

Mengembangkan pemimpin digital membutuhkan pendekatan yang berbeda dari program pengembangan kepemimpinan konvensional. Westerman *et al*. (2014) menekankan bahwa *digital leadership development* harus: (1) bersifat *experiential* dan berbasis proyek nyata, bukan sekadar pelatihan kelas; (2) melibatkan *exposure* langsung ke teknologi dan startup digital, bukan hanya belajar tentang mereka; (3) memasukkan komponen *reverse mentoring* dari *digital natives*; dan (4) menciptakan jaringan *peer learning* antar pemimpin yang sedang dalam perjalanan serupa.

Tabel 7.7 Program Pengembangan Pemimpin Digital berdasarkan Level

Level Pemimpin	Fokus Pengembangan	Metode & Program	Indikator Keberhasilan
Pemimpin Lini Pertama (*First-Line Leaders*)	*Coaching & feedback skills; basic digital literacy; managing hybrid teams; psychological safety creation*	*Management training* intensif (3-6 bulan); *coaching skills certification; digital tools immersion; peer learning groups*	Skor *engagement* tim meningkat; *quality check-in* yang lebih tinggi; adopsi digital *tools* oleh tim
Pemimpin Menengah (*Middle Leaders*)	*Strategic thinking; change leadership; cross-functional collaboration; data-driven decision making; AI literacy*	*Leadership development program* (6-12 bulan); *action learning projects; executive coaching; benchmark visits* ke organisasi terdepan	Keberhasilan memimpin inisiatif transformasi; kemampuan mengembangkan pemimpin di bawah mereka; *business outcomes* yang dicapai
Pemimpin Senior & C-Suite	*Digital transformation strategy; ecosystem leadership; board-level governance; ethical AI leadership; stakeholder management*	*Executive education program* (Harvard/INSEAD/NUS); *peer executive forums; external advisory boards*; personal CTO/CDO mentoring	Keberhasilan transformasi digital organisasi; skor kepercayaan karyawan; reputasi kepemimpinan eksternal; kinerja keuangan jangka panjang

Sumber: Dikompilasi dari Westerman *et al*. (2014), Day *et al*. (2014), dan praktik organisasi terdepan

4. Kerangka Terintegrasi Kepemimpinan Transformasional-Digital

Mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, *agility*, digital, dan etika ke dalam sebuah kerangka yang kohesif adalah tantangan konseptual yang penting. Kerangka yang diusulkan di sini menempatkan karakter dan integritas sebagai fondasi yang tidak dapat dinegosiasikan, di atasnya dibangun kapabilitas transformasional, kapabilitas digital, dan kapabilitas agility yang saling memperkuat, yang pada akhirnya menghasilkan *outcomes* organisasional dan manusiawi yang diinginkan.

Diagram 7.2 Kerangka Terintegrasi Kepemimpinan Transformasional dan Digital

FONDASI KEPEMIMPINAN	Karakter & Integritas | Kecerdasan Emosional | *Self-Awareness* | Komitmen pada Pertumbuhan Berkelanjutan
KAPABILITAS TRANSFORMASIONAL	Visi Inspiratif | *Intellectual Stimulation* | *Individualized Development* | *Authentic Modeling*
KAPABILITAS DIGITAL	*Digital Strategy* | *Data-Driven Decisions* | *Agile Leadership* | *Human-AI Collaboration* | *Digital Culture Building*
KAPABILITAS AGILITY	*Situational Awareness* | *Adaptive Mindset* | *Ambiguity Tolerance* | *Systems Thinking* | *Empowerment*
OUTCOMES	Organisasi berkinerja tinggi | Karyawan yang engaged & berkembang | Inovasi berkelanjutan | Ketahanan dalam krisis | Keunggulan kompetitif jangka panjang

Yang paling penting dalam kerangka ini adalah pemahaman bahwa kapabilitas digital tidak berdiri sendiri ia harus berakar pada kapabilitas transformasional yang telah terbukti efektif (visi, inspirasi, pengembangan individu) dan dipandu oleh karakter dan etika yang kuat.

Pemimpin digital yang tidak memiliki fondasi kepemimpinan transformasional yang kuat yang hanya fasih dalam teknologi tetapi kurang dalam kemampuan menginspirasi, membangun kepercayaan, dan mengembangkan orang akan gagal dalam ujian kepemimpinan yang sesungguhnya.



BAB VIII
BUDAYA ORGANISASI DAN PERILAKU KARYAWAN

A. Budaya Organisasi

1. Konsep dan Definisi

Budaya organisasi merupakan salah satu konsep yang paling sering didiskusikan tetapi juga paling sulit didefinisikan dan diukur dalam manajemen. Schein (2010, hal. 18) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil cukup baik untuk dianggap valid, dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.

Definisi Schein ini mengandung beberapa implikasi penting. Pertama, budaya adalah produk dari sejarah ia dibentuk oleh cara kelompok menyelesaikan masalah di masa lalu, bukan sesuatu yang dapat diciptakan secara artifisial atau diubah dengan cepat. Kedua, budaya beroperasi sebagian besar di bawah kesadaran asumsi dasar yang paling mendalam adalah yang paling tidak terlihat oleh anggota organisasi sendiri. Ketiga, budaya memiliki fungsi adaptif ia membantu kelompok bertahan dan berkembang namun asumsi yang pernah berguna dapat menjadi hambatan ketika lingkungan berubah.

Perspektif yang berbeda namun saling melengkapi datang dari Hofstede *et al*. (2010) yang mendefinisikan budaya sebagai

pemrograman kolektif pikiran yang membedakan anggota satu kelompok dari kelompok lain. Hofstede menekankan bahwa budaya bukan sifat individu melainkan fenomena kolektif, dan bahwa ia dipelajari bukan diwariskan meskipun proses pembelajaran ini terjadi sejak sangat dini dalam kehidupan sehingga terasa seperti sesuatu yang 'alami' bagi anggotanya.

2. Level Budaya: Model Schein

Schein (2010) mengorganisasikan budaya organisasi dalam tiga level yang berbeda dalam visibilitasnya: (1) Artefak aspek budaya yang paling terlihat: arsitektur fisik, ritual, upacara, pakaian, bahasa, teknologi, dan produk. Artefak mudah diamati tetapi sulit diinterpretasikan tanpa pemahaman tentang nilai-nilai yang mendasarinya; (2) Nilai-nilai yang didukung norma-norma, nilai-nilai, dan ideologi yang secara eksplisit diklaim oleh organisasi melalui misi, visi, kode etik, dan pernyataan budaya; dan (3) Asumsi dasar yang mendasari keyakinan yang tidak disadari, diterima begitu saja, yang merupakan esensi budaya yang sesungguhnya dan paling sulit untuk diubah.

Kesenjangan antara nilai yang didukung (*espoused values*) dan asumsi dasar yang sebenarnya (*underlying assumptions*) merupakan sumber disfungsi budaya yang paling umum. Ketika organisasi menyatakan bahwa karyawan adalah aset terpenting kami tetapi dalam praktiknya memotong anggaran pengembangan pada saat pertama ada tekanan finansial, atau ketika pemimpin berbicara tentang *'open door policy'* tetapi merespons dengan defensif terhadap umpan balik negatif kesenjangan ini tidak hanya menciptakan ketidakpercayaan tetapi juga mengirimkan sinyal yang sangat kuat tentang apa yang sebenarnya dihargai.

3. *Competing Values Framework*

Cameron dan Quinn (2011) melalui *Competing Values Framework* (CVF) mengidentifikasi empat tipe budaya utama yang berasal dari dua dimensi nilai yang saling bersaing: fokus internal vs. eksternal, dan stabilitas vs. fleksibilitas. Keempat tipe tersebut adalah: *Clan Culture* (berorientasi pada kolaborasi dan keterlibatan karyawan), *Adhocracy Culture* (berorientasi pada inovasi dan kreativitas), *Hierarchy Culture* (berorientasi pada kontrol, efisiensi, dan konsistensi),

dan *Market Culture* (berorientasi pada kompetisi, pencapaian tujuan, dan hasil).

Penting untuk dicatat bahwa CVF tidak memandang satu tipe budaya sebagai superior. Setiap tipe memiliki kekuatan dan kelemahan tersendiri, dan organisasi yang paling efektif biasanya memiliki profil budaya yang seimbang dengan elemen dari semua empat tipe yang proporsional sesuai dengan tuntutan strategis dan operasional spesifik mereka. Denison dan Spreitzer (1991) menemukan bahwa perusahaan dengan budaya yang fleksibel dan berorientasi internal memiliki kinerja inovasi yang lebih tinggi, sementara perusahaan dengan budaya yang lebih stabil dan berorientasi eksternal memiliki kinerja keuangan jangka pendek yang lebih kuat.

Tabel 8.1 Indikator Budaya Organisasi Berkinerja Tinggi

Dimensi Budaya	**Indikator Positif**	**Tanda-tanda Masalah**	**Metode Pengukuran**	**Dampak pada Kinerja**
Psychological Safety	Karyawan berani menyuarakan ide dan kekhawatiran tanpa takut dihukum	Rapat didominasi beberapa suara; karyawan diam meskipun melihat masalah	*Survey Edmondson* (7 item); *focus group*; analisis partisipasi rapat	Meningkatkan inovasi, belajar, dan keterlibatan tim secara signifikan
Learning Orientation	Kegagalan dipandang sebagai peluang belajar; eksperimen didorong	Budaya blame; masalah disembunyikan; hukuman untuk kesalahan eksperimen	DLOQ (*Dimensions of Learning Organization Questionnaire*)	Mendorong inovasi berkelanjutan dan adaptasi terhadap perubahan
Inklusi & Keberagaman	Perspektif beragam dihargai; semua suara didengar dalam pengambilan keputusan	*Groupthink*; homogenitas perspektif; keputusan hanya dipengaruhi kelompok dominan	*Inclusion index; representation metrics; belonging survey*	Meningkatkan kualitas keputusan dan kreativitas kolektif

Kepercayaan & Transparansi	Informasi mengalir bebas; pengambilan keputusan transparan dan terjelaskan	Silo informasi; politik internal tinggi; keputusan tanpa komunikasi alasan	OCI (*Organizational Culture Inventory); trust survey*	Mengurangi biaya koordinasi; meningkatkan kolaborasi dan *commitment*
Orientasi Pelanggan	Semua keputusan dikaitkan dengan dampak pelanggan; karyawan memahami customer journey	Fokus internal berlebihan; birokrasi menghalangi responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan	NPS internal; frekuensi interaksi karyawan dengan pelanggan	Meningkatkan NPS, loyalitas pelanggan, dan revenue jangka panjang
Akuntabilitas & Integritas	Janji dan komitmen ditepati; standar etika diterapkan secara konsisten	Janji yang tidak ditepati; standar ganda; toleransi terhadap pelanggaran etika kecil	*Integrity survey*; tingkat pelaporan melalui *whistleblowing channel*	Membangun reputasi jangka panjang dan mengurangi risiko etika dan hukum

Sumber: Dikompilasi dari Schein (2010), Edmondson (2019), dan Gallup (2023)

Tabel 8.2 Empat Tipe Budaya dalam *Competing Values Framework*

Tipe Budaya	Orientasi Utama	Karakteristik	Kekuatan	Risiko
Clan Culture	Kolaborasi, kekeluargaan, keterlibatan karyawan	*Teamwork* kuat; pemimpin seperti mentor/*facilitator*; loyalitas tinggi; komitmen pada pengembangan SDM	*Engagement* tinggi; retensi karyawan baik; kolaborasi efektif	Lamban beradaptasi; sulit membuat keputusan yang tidak populer
Adhocracy Culture	Inovasi, kreativitas,	Eksperimentasi didorong; toleransi tinggi	Inovasi berkelanjutan; adaptasi	Kurang stabilitas; proses bisa

	kewirausahaan, *agility*	terhadap kegagalan; pemimpin sebagai inovator dan risk-taker	cepat; daya tarik bagi talent kreatif	kacau; tidak cocok untuk pekerjaan yang sangat terstruktur
Hierarchy Culture	Kontrol, efisiensi, konsistensi, ketaatan aturan	Prosedur dan aturan yang jelas; peran yang terdefinisi baik; efisiensi operasional tinggi	Konsistensi, keandalan, efisiensi; cocok untuk lingkungan yang diregulasi	Kaku; lambat merespons perubahan; kreativitas dan inovasi terhambat
Market Culture	Kompetisi, pencapaian target, orientasi hasil, reputasi eksternal	Fokus kuat pada kinerja dan hasil; kompetisi internal mendorong upaya; orientasi pelanggan dan pasar yang tinggi	Kinerja tinggi; orientasi pasar yang kuat; akuntabilitas yang jelas	Tekanan tinggi yang berpotensi burnout; kolaborasi internal lemah; etika terancam

Sumber: Diadaptasi dari Cameron & Quinn (2011) dan Denison & Spreitzer (1991)

4. Budaya sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif

Budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif yang paling penting dalam organisasi modern karena membentuk cara individu berpikir, berperilaku, dan bekerja dalam mencapai tujuan bersama. Dalam perspektif *Strategic Human Resource Management* (SHRM), budaya organisasi tidak hanya dipandang sebagai sekumpulan nilai dan norma, tetapi juga sebagai aset strategis yang memengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Budaya yang kuat mampu menciptakan identitas organisasi yang unik, meningkatkan komitmen karyawan, memperkuat koordinasi kerja, serta membangun konsistensi perilaku yang mendukung pencapaian tujuan bisnis. Oleh karena itu, budaya menjadi faktor penting yang membedakan organisasi dari para pesaingnya.

Dari perspektif *Resource-Based View* (RBV), budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan karena memiliki karakteristik bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*). Budaya berkembang melalui sejarah organisasi, pengalaman kolektif, dan interaksi sosial dalam jangka panjang sehingga tidak mudah direplikasi oleh organisasi lain. Nilai-nilai seperti inovasi, kolaborasi, orientasi pelanggan, atau pembelajaran berkelanjutan dapat membentuk perilaku kerja yang mendukung produktivitas dan kinerja unggul. Dalam konteks ini, budaya bukan sekadar simbol organisasi, tetapi mekanisme strategis yang memengaruhi kemampuan organisasi menciptakan nilai dan mempertahankan daya saing.

Selain menjadi sumber stabilitas internal, budaya organisasi juga berperan penting dalam mendukung inovasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Organisasi yang memiliki budaya belajar (*learning culture*), keterbukaan terhadap ide baru, dan *psychological safety* cenderung lebih mampu merespons perubahan teknologi dan dinamika pasar secara cepat. Namun, budaya yang terlalu rigid juga dapat menjadi hambatan perubahan apabila organisasi tidak mampu menyesuaikannya dengan perkembangan eksternal. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola budaya secara dinamis melalui kepemimpinan, sistem penghargaan, pengembangan SDM, dan praktik kerja yang selaras dengan strategi bisnis agar budaya tetap menjadi sumber keunggulan kompetitif jangka panjang.

5. Pengukuran Budaya Organisasi

Mengukur budaya organisasi menghadapi tantangan metodologis yang signifikan karena sebagian besar esensinya bersifat implisit dan tidak disadari. Martin (2002) mengidentifikasi tiga perspektif dalam penelitian budaya yang menganggap budaya sebagai: (1) sesuatu yang konsisten dan terpadu (*integration perspective*); (2) sesuatu yang beragam dan terdiri dari subkultur-subkultur (*differentiation perspective*); dan (3) sesuatu yang ambigu dan berisi kontradiksi (*fragmentation perspective*). Pilihan perspektif ini mempengaruhi metode pengukuran yang digunakan.

Metode kuantitatif seperti *Organizational Culture Inventory* (OCI) oleh Cooke dan Lafferty, *Competing Values Framework Assessment* oleh Cameron dan Quinn, dan *Denison Organizational*

Culture Survey masing-masing memiliki validitas dan reliabilitas yang terdokumentasi dengan baik. Metode kualitatif seperti etnografi, wawancara mendalam, dan analisis artefak memberikan kekayaan data yang tidak dapat ditangkap oleh survei. Praktisi HR yang bijak menggunakan kombinasi metode untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif.

Hatch dan Cunliffe (2013) menekankan bahwa proses pengukuran budaya itu sendiri berdampak pada budaya bertanya kepada karyawan tentang budaya mereka sudah mulai mengubah cara mereka memandang budaya tersebut. Ini berarti bahwa asesmen budaya harus dirancang tidak hanya sebagai pengumpulan data tetapi sebagai intervensi yang bermakna yang mendorong dialog dan refleksi kolektif.

B. *Employee Engagement*

1. Konsep dan Dimensi *Employee Engagement*

Employee engagement atau keterlibatan karyawan telah menjadi salah satu konsep terpopuler dalam MSDM kontemporer, namun juga salah satu yang paling diperdebatkan definisi dan pengukurannya. Schaufeli *et al*. (2002, hal. 74) mendefinisikan *work engagement* sebagai 'kondisi mental positif, memuaskan, yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan oleh *vigor, dedication*, dan *absorption*.' *Vigor* mengacu pada tingkat energi dan resiliensi mental yang tinggi; i mengacu pada rasa makna, antusiasme, inspirasi, dan kebanggaan; sementara *absorption* mengacu pada terkonsentrasi penuh dan terserap sepenuhnya dalam pekerjaan.

Definisi Schaufeli *et al*. bersumber dari tradisi psikologi positif yang berfokus pada kondisi psikologis yang optimal, berbeda dari pandangan Kahn (1990) yang merupakan pionir konsep *engagement*. Kahn mendefinisikan *engagement* sebagai ekspresi diri yang penuh dalam peran kerja fisik, kognitif, dan emosional. Perbedaan ini bukan sekadar semantik: model Schaufeli menekankan 'kondisi mental' yang relatif stabil, sementara model Kahn menekankan 'ekspresi diri' yang bervariasi tergantung kondisi situasional.

Macey dan Schneider (2008) menambahkan distinsi penting antara *trait engagement* (kecenderungan untuk terlibat sebagai karakteristik kepribadian), *state engagement* (kondisi psikologis saat ini), dan *behavioral engagement* (perilaku yang menunjukkan

keterlibatan seperti proaktivitas, perilaku ekstra-peran, dan adaptabilitas). Distinsi ini memiliki implikasi praktis yang penting: organisasi tidak dapat hanya 'menciptakan' *engagement* tanpa mempertimbangkan karakteristik individual, kondisi situasional, dan sistem kerja yang ada.

2. Model JD-R: Anteseden *Engagement*

Anteseden keterlibatan karyawan telah diteliti secara ekstensif. Bakker dan Demerouti (2008) melalui *Job Demands-Resources* (JD-R) Model memberikan kerangka integratif yang paling berpengaruh. JD-R berargumen bahwa semua karakteristik pekerjaan dapat dikategorikan sebagai *job demands* (aspek pekerjaan yang membutuhkan upaya fisik, kognitif, atau emosional yang berkelanjutan) atau *job resources* (aspek pekerjaan yang membantu mencapai tujuan kerja, mengurangi *job demands*, atau mendorong pertumbuhan dan pengembangan).

Keterlibatan meningkat ketika *job resources* tinggi dan *job demands* dapat dikelola. Sebaliknya, ketika *job demands* berlebihan dan *job resources* tidak memadai, *burnout* antitesis dari *engagement* yang dicirikan oleh *exhaustion, cynicism*, dan *inefficacy* cenderung berkembang. *Personal resources* (*self-efficacy*, optimisme, resiliensi, *hope* yang diintegrasikan dalam konsep *Psychological Capital* oleh Luthans *et al*., 2007) memoderasi hubungan ini: karyawan dengan *Psychological Capital* tinggi lebih mampu mempertahankan *engagement* bahkan dalam kondisi yang menantang.

Diagram 8.1 Model JD-R (*Job Demands-Resources*) Terintegrasi

JOB DEMANDS	Beban kerja berlebihan | Tuntutan emosional | Ambiguitas peran | Konflik peran | Kondisi kerja yang menantang secara fisik
JOB RESOURCES	Otonomi | Dukungan sosial & supervisor | Umpan balik yang informatif | Kesempatan pengembangan | Keamanan kerja | Imbalan yang adil
PERSONAL RESOURCES	*Self-efficacy* | Optimisme | Resiliensi | Harapan (HERO *Framework* - *PsyCap*)

OUTCOMES	*ENGAGEMENT* (*vigor, dedication, absorption*) atau B*URNOUT* (*exhaustion, cynicism, inefficacy*) ditentukan oleh keseimbangan tiga elemen di atas

Sumber: Diadaptasi dari Bakker & Demerouti (2008) dan Luthans *et al*. (2007)

3. Pengukuran *Employee Engagement*

Pengukuran *engagement* yang paling banyak digunakan secara global adalah *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang dikembangkan oleh Schaufeli *et al*. (2002) yang mengukur *vigor, dedication,* dan *absorption*. Gallup Q12 adalah instrumen berbasis praktisi yang mengukur kondisi-kondisi yang memungkinkan *engagement*. Sementara itu, *Kahn's Engaged Presence Scale* digunakan dalam penelitian akademis yang mengikuti tradisi Kahn.

Masing-masing instrumen memiliki kelebihan dan keterbatasan. UWES memiliki validasi psikometrik yang kuat lintas budaya dan bahasa, termasuk validasi dalam bahasa Indonesia (Schaufeli & Bakker, 2004). Gallup Q12 lebih berorientasi pada tindakan manajerial dan memberikan panduan yang lebih konkret tentang apa yang perlu diperbaiki. Pemilihan instrumen harus didasarkan pada tujuan penggunaan dan konteks organisasi.

Pulse surveys survei singkat yang dilakukan secara lebih sering (bulanan atau bahkan mingguan) daripada *survei engagement* tahunan tradisional semakin populer sebagai cara untuk memantau *engagement* secara *real-time* dan responsif. Perryman *et al*. (2020) menemukan bahwa organisasi yang menggunakan pulse surveys dan secara aktif merespons temuan mereka menunjukkan peningkatan engagement 2-3 kali lebih cepat dibandingkan yang hanya menggunakan survei tahunan.

4. *Job Crafting* sebagai Strategi Proaktif

Job crafting adalah proses proaktif di mana karyawan membentuk kembali tugas, relasi, dan cara mereka memaknai pekerjaan agar lebih sesuai dengan kekuatan serta nilai pribadi, telah menjadi salah satu area penelitian yang berkembang pesat dalam dekade terakhir. Amy Wrzesniewski dan Jane Dutton (2001), yang pertama kali memperkenalkan konsep ini, menunjukkan bahwa bahkan karyawan

dalam pekerjaan yang sangat rutin sekalipun dapat menemukan cara untuk membuat pekerjaannya lebih bermakna melalui *job crafting*.

Tims et al. (2012) mengidentifikasi tiga dimensi utama *job crafting*: (1) *increasing structural job resources*, yaitu mencari lebih banyak otonomi dan variasi pekerjaan; (2) *increasing social job resources*, yaitu mencari lebih banyak dukungan dari atasan dan rekan kerja; serta (3) *increasing challenging job demands*, yaitu secara aktif mencari tanggung jawab tambahan dan proyek yang lebih kompleks. Justin Berg et al. (2013) menemukan bahwa karyawan yang secara aktif melakukan *job crafting* menunjukkan tingkat *engagement* yang secara signifikan lebih tinggi, bahkan setelah mengontrol karakteristik formal pekerjaan mereka.

Implikasi bagi HR sangat penting. Alih-alih hanya merancang pekerjaan secara *top-down*, HR dapat menciptakan kondisi yang memungkinkan dan mendorong *job crafting*. Hal ini mencakup pemberian otonomi yang memadai, mendorong karyawan mengenali kekuatan mereka sendiri, serta menciptakan fleksibilitas dalam cara pekerjaan dilaksanakan. Memberikan karyawan "ruang untuk bernapas" menjadi salah satu prasyarat utama agar *job crafting* dapat berkembang secara efektif.

C. *Organizational Behavior*

1. Landasan dan Perspektif *Organizational Behavior*

Perilaku organisasional (*organizational behavior*) adalah studi sistematis tentang perilaku individu dan kelompok dalam organisasi, dengan tujuan memahami, memprediksi, dan mempengaruhi perilaku manusia dalam konteks kerja. Robbins dan Judge (2023) mendefinisikan *organizational behavior* sebagai bidang studi yang menyelidiki dampak individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Organizational behavior merupakan bidang multidisiplin yang mengintegrasikan teori dan metode dari psikologi (motivasi, persepsi, kepribadian), sosiologi (kelompok, norma, struktur), psikologi sosial (komunikasi, perubahan sikap), antropologi (budaya, nilai), dan ilmu politik (kekuasaan, konflik). Integrasi perspektif ini memberikan OB kekayaan analitik yang tidak dimiliki oleh satu disiplin tunggal, tetapi

juga menciptakan tantangan dalam membangun teori yang kohesif dan mengkomunikasikan insight yang dapat ditindaklanjuti.

Kontribusi kritis *organizational behavior* bagi manajemen SDM sangat besar. Pemahaman tentang bagaimana persepsi mempengaruhi keputusan rekrutmen (bias kognitif), bagaimana kepribadian memprediksi kinerja dan fit budaya, bagaimana motivasi dapat dikelola melalui desain pekerjaan dan sistem insentif, dan bagaimana dinamika kelompok mempengaruhi kolaborasi dan konflik semuanya berakar pada penelitian *organizational behavior* yang kaya dan terus berkembang.

2. Kepribadian dan Perilaku Kerja

Teori *Big Five Personality* (Costa & McCrae, 1992) yang mengidentifikasi lima dimensi kepribadian fundamental *Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness,* dan *Neuroticism* (OCEAN) telah menjadi salah satu kerangka yang paling berguna dalam memprediksi berbagai outcome kerja. Barrick *et al*. (2001) dalam meta-analisis yang komprehensif menemukan bahwa *Conscientiousness* adalah prediktor kinerja kerja yang paling konsisten di berbagai jenis pekerjaan.

Judge *et al*. (2013) dalam pembaruan meta-analisis mereka menemukan bahwa kombinasi dari kelima dimensi *Big Five* memiliki validitas prediktif kumulatif yang cukup kuat untuk dan kepuasan kerja. Namun, mereka juga menemukan bahwa konteks pekerjaan sangat memoderasi hubungan ini kepribadian yang sama mungkin sangat prediktif untuk satu jenis pekerjaan tetapi kurang prediktif untuk yang lain.

Tabel 8.3 *Big Five Personality* dan Hubungannya dengan *Outcome* Kerja

Dimensi *Big Five*	**Deskripsi**	**Outcome Kerja yang Diprediksi**	**Implikasi MSDM**
Conscientiousness (C)	Terorganisir, disiplin, bertanggung jawab,	Prediktor kinerja kerja terkuat lintas semua jenis	Nilai dalam rekrutmen semua posisi; perlu

	berorientasi pada tujuan	pekerjaan (r = 0.23, meta-analisis); disiplin waktu; kualitas kerja	diimbangi dengan openness untuk peran inovatif
Openness to Experience (O)	Kreatif, intelektual, terbuka terhadap ide baru, imajinatif	Kinerja pada pekerjaan yang membutuhkan kreativitas dan inovasi; kesuksesan dalam pelatihan	Penting untuk peran R&D, inovasi, dan kepemimpinan ; kurang prediktif untuk pekerjaan rutin
Extraversion (E)	Ramah, asertif, energetik, mudah bergaul, suka bersosialisasi	Kinerja pada pekerjaan yang melibatkan interaksi sosial intensif; kepemimpinan yang dipersepsikan; sales performance	Relevan untuk peran sales, kepemimpinan , dan *customer service*; perlu hati-hati agar tidak bias terhadap *introvert*
Agreeableness (A)	Kooperatif, empatis, mempercayai orang lain, toleran	OCB (*organizational citizenship behavior*); kerja tim yang efektif; kepuasan rekan kerja	Penting untuk peran yang membutuhkan kolaborasi dan layanan; sangat tinggi bisa mengurangi asertivitas
Neuroticism / Emotional Stability (N)	Rentan terhadap stres, kecemasan, dan emosi	Berkorelasi negatif dengan kinerja kerja dan kepuasan kerja;	Gunakan untuk screening dan mendukung program *well-*

	negatif (skor tinggi = kurang stabil)	berhubungan dengan burnout dan absensi	*being*; hindari diskriminasi; fokus pada konteks pekerjaan

Sumber: Diadaptasi dari Barrick *et al*. (2001), Costa & McCrae (1992), dan Judge *et al*. (2013)

3. Motivasi Kerja: Integrasi Teori

Motivasi kerja merupakan salah satu konsep sentral dalam MSDM yang terus berkembang seiring perubahan karakteristik pekerjaan dan organisasi modern. Jika teori klasik seperti hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow, teori dua faktor dari Frederick Herzberg, dan teori kebutuhan dari David McClelland lebih menekankan kebutuhan individu sebagai pendorong perilaku kerja, teori motivasi modern bergerak ke arah pendekatan yang lebih dinamis dan kontekstual. Salah satu teori yang memiliki dukungan empiris paling kuat adalah *Goal Setting Theory* dari Edwin Locke dan Gary Latham (2019), yang menegaskan bahwa tujuan yang spesifik, jelas, dan menantang mampu meningkatkan kinerja dibanding tujuan yang umum atau tidak terstruktur. Teori ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kebutuhan individu, tetapi juga oleh kejelasan arah dan target yang ingin dicapai.

Selain itu, *Self-Determination Theory* (SDT) yang dikembangkan oleh Edward Deci dan Richard Ryan (2000) menjadi salah satu kerangka motivasi paling komprehensif dalam konteks kerja modern. SDT menjelaskan bahwa motivasi intrinsik berkembang ketika individu merasakan terpenuhinya tiga kebutuhan psikologis utama, yaitu *autonomy* (kebebasan dalam bekerja), *competence* (perasaan mampu dan berkembang), dan *relatedness* (hubungan sosial yang positif). Dalam lingkungan kerja modern, motivasi tidak lagi hanya didorong oleh insentif finansial, tetapi juga oleh pengalaman kerja yang bermakna dan hubungan interpersonal yang sehat. Perspektif ini kemudian diperkuat oleh teori *Perceived Organizational Support* (POS) dari Robert Eisenberger dan Linda Shanock (2003), yang menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, maka mereka cenderung membalas melalui

peningkatan kinerja dan perilaku ekstra-peran sebagai bentuk pertukaran sosial.

Integrasi berbagai teori motivasi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja bersifat multidimensional dan tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu perspektif tunggal. Penelitian meta-analisis oleh Rui Fang dan koleganya (2021) menemukan bahwa SDT dan teori pertukaran sosial seperti POS dan *Leader-Member Exchange* (LMX) saling melengkapi dalam menjelaskan motivasi kerja. SDT menjelaskan motivasi yang muncul dari karakteristik pekerjaan dan kebutuhan psikologis individu, sedangkan teori pertukaran menjelaskan motivasi yang berasal dari kualitas hubungan antara karyawan, atasan, dan organisasi. Oleh karena itu, program motivasi kerja yang efektif perlu mengintegrasikan kedua pendekatan tersebut, yaitu menciptakan pekerjaan yang bermakna sekaligus membangun hubungan organisasi yang suportif, adil, dan menghargai kontribusi karyawan.

4. OCB dan Perilaku Kontraproduktif

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan perilaku kontraproduktif (*Counterproductive Work Behavior* atau CWB) merupakan dua bentuk perilaku kerja yang berada di luar tugas formal karyawan, tetapi memiliki dampak besar terhadap efektivitas organisasi. OCB merujuk pada perilaku sukarela yang dilakukan karyawan untuk membantu organisasi atau rekan kerja tanpa secara langsung tercantum dalam deskripsi pekerjaan maupun sistem penghargaan formal. Konsep ini dikembangkan oleh Dennis Organ yang menjelaskan bahwa perilaku seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja yang positif, menunjukkan loyalitas, dan berinisiatif mendukung organisasi dapat meningkatkan efektivitas operasional dan hubungan sosial dalam organisasi. OCB dianggap penting karena membantu menciptakan kerja sama, meningkatkan koordinasi, dan memperkuat budaya organisasi yang positif.

Sebaliknya, *Counterproductive Work Behavior* (CWB) merujuk pada perilaku yang merugikan organisasi maupun individu di dalamnya. Perilaku ini dapat berupa keterlambatan, penyalahgunaan sumber daya organisasi, sabotase, agresi interpersonal, hingga pengabaian tanggung jawab kerja. CWB sering muncul akibat stres kerja, ketidakadilan organisasi, konflik interpersonal, atau rendahnya kepuasan kerja. Dalam perspektif psikologi organisasi, CWB dipahami sebagai bentuk respons

negatif karyawan terhadap kondisi kerja yang dianggap tidak mendukung atau tidak adil. Oleh karena itu, perilaku kontraproduktif tidak hanya dipandang sebagai masalah individu, tetapi juga sebagai refleksi dari kondisi organisasi dan kualitas hubungan kerja di dalamnya.

Hubungan antara OCB dan CWB menunjukkan bahwa perilaku kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan persepsi keadilan. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja suportif, *psychological safety*, dan hubungan sosial yang positif cenderung memiliki tingkat OCB yang lebih tinggi dan CWB yang lebih rendah. Dalam konteks MSDM strategis, HR memiliki peran penting dalam membangun sistem kerja yang mendorong perilaku positif melalui kepemimpinan yang adil, sistem penghargaan yang tepat, komunikasi terbuka, dan budaya organisasi yang sehat. Dengan demikian, pengelolaan OCB dan pencegahan CWB menjadi bagian penting dalam menciptakan organisasi yang produktif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Tabel 8.4 OCB, CWB, dan Implikasinya bagi Manajemen SDM

Jenis Perilaku	**Dimensi / Contoh**	**Anteseden Utama**	**Implikasi untuk Manajemen SDM**
OCB-I (*Organizational Citizenship Behavior - Interpersonal*)	*Altruism* (membantu rekan), *courtesy* (mencegah konflik), *cheerleading* (mendorong rekan)	*Job satisfaction; trust* pada supervisor; kepribadian *agreeableness* yang tinggi	Fostering dengan pengakuan sosial; tim building yang menciptakan koneksi bermakna
OCB-O (*Organizational Citizenship Behavior - Organizational*)	*Civic virtue* (terlibat aktif), *conscientiousness* (melampaui standar minimum), *sportsmanship* (toleran)	*Affective organizational commitment; perceived fairness;* kepercayaan pada manajemen	Dibangun melalui komitmen afektif dan keadilan organisasional yang kuat

CWB-I (*Counterproductive Work Behavior - Interpersonal*)	Agresi verbal/fisik; perundungan (*bullying*); pelecehan; sabotase terhadap rekan kerja	Ketidakadilan interpersonal; frustrasi; kepribadian *dark triad* yang tinggi; iklim kerja toksik	Kebijakan anti-bullying yang tegas; mekanisme pelaporan yang aman; seleksi berbasis karakter
CWB-O (*Counterproductive Work Behavior - Organizational*)	Absensi berlebihan; pencurian; penggunaan sumber daya organisasi secara tidak sah; loafing	Ketidakadilan prosedural atau distributif; kepercayaan yang rusak; ketidakpuasan kerja yang kronik	Ciptakan keadilan organisasional yang nyata; bangun kepercayaan dan engagement; address ketidakpuasan secara proaktif

Sumber: Dikompilasi dari Organ (1988), Podsakoff *et al*. (2009), dan Dalal (2005)

5. Dinamika Kelompok dan Tim

Pada level kelompok dan tim, *Organizational Behavior* berfokus pada dinamika kelompok, kepemimpinan, konflik, negosiasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan kolektif. Penelitian Google yang terkenal tentang tim efektif (Project Aristotle, yang didokumentasikan oleh Duhigg pada 2016) menemukan bahwa faktor terpenting yang membedakan tim berkinerja tinggi adalah *psychological safety* keyakinan bersama bahwa tim adalah lingkungan yang aman untuk mengambil risiko interpersonal. Temuan ini memperkuat penelitian Edmondson (1999) yang merupakan karya fondasi tentang psychological safety.

Wageman *et al*. (2008) mengidentifikasi bahwa tim yang sangat efektif ditandai oleh: kejelasan batas keanggotaan, arah yang menarik dan bermakna, struktur yang memfasilitasi kerja tim yang baik, konteks organisasional yang mendukung, dan coaching kepemimpinan yang

tersedia. Tidak mengejutkan, faktor-faktor ini sangat berkaitan dengan kondisi yang juga mendorong engagement individual konsistensi ini menunjukkan bahwa kondisi kerja yang baik bersifat saling memperkuat di berbagai level.

Dalam konteks kerja hybrid dan virtual yang semakin dominan, dinamika kelompok menghadapi tantangan baru. Gilson *et al*. (2015) dalam meta-analisis menemukan bahwa tim virtual dapat menunjukkan kinerja yang setara atau bahkan lebih tinggi dari tim tatap muka untuk tugas-tugas yang terdefinisi dengan baik, tetapi cenderung menunjukkan performa yang lebih rendah untuk tugas-tugas yang membutuhkan kreativitas, pembangun kepercayaan, dan resolusi konflik. Pemimpin tim virtual yang efektif secara aktif mengelola keterbatasan ini melalui ritual komunikasi yang konsisten, investasi dalam momen pertemuan tatap muka yang strategis, dan penggunaan platform kolaborasi yang tepat.

D. *Trust & Commitment*

1. Kepercayaan dalam Konteks Organisasional

Kepercayaan (*Trust*) merupakan salah satu konstruk psikologis yang paling fundamental dalam kehidupan organisasional, mempengaruhi hampir setiap aspek hubungan kerja dari kolaborasi informal hingga kerja sama strategis. Mayer *et al*. (1995) dalam kerangka teoritis mereka yang paling banyak dikutip mendefinisikan trust sebagai kemauan sebuah pihak untuk menjadi rentan terhadap tindakan pihak lain berdasarkan harapan bahwa pihak lain akan melakukan tindakan tertentu yang penting bagi pihak yang mempercayai, terlepas dari kemampuan untuk memantau atau mengontrol pihak lain tersebut.

Mayer *et al*. (1995) mengidentifikasi tiga faktor yang membentuk *trustworthiness* yang mereka sebut sebagai model ABI: (1) *Ability* yaitu persepsi bahwa pihak yang dipercaya memiliki kompetensi yang relevan dalam domain tertentu; (2) *Benevolence* yaitu keyakinan bahwa pihak yang dipercaya peduli dengan kepentingan pihak yang mempercayai, bukan hanya kepentingannya sendiri; dan (3) *Integrity* yaitu keyakinan bahwa pihak yang dipercaya berpegang pada prinsip-prinsip yang dapat diterima secara moral. Ketiga faktor ini independen namun saling berinteraksi: kepercayaan paling kuat ketika ketiganya dipersepsikan tinggi.

Colquitt *et al*. (2007) dalam meta-analisis yang mencakup 132 studi menemukan bahwa kepercayaan pada pemimpin berkorelasi kuat dengan kinerja karyawan, OCB, dan niat turnover. Temuan yang sangat signifikan adalah bahwa kepercayaan memoderasi respons karyawan terhadap ketidakpastian: karyawan yang mempercayai organisasi mereka merespons keputusan yang tidak pasti atau tidak menguntungkan dengan jauh lebih konstruktif daripada karyawan yang tidak mempercayai.

2. Dinamika Kepercayaan: Membangun, Menjaga, dan Memulihkan

Lewicki dan Bunker (1996) mengajukan model perkembangan kepercayaan tiga tahap yang menggambarkan bagaimana kepercayaan berevolusi dalam hubungan kerja jangka panjang. Tahap pertama, *calculus-based trust*, didasarkan pada kalkulasi rasional tentang insentif dan konsekuensi orang mempercayai ketika mereka memprediksi bahwa pihak lain akan berperilaku dapat dipercaya karena itu menguntungkan mereka. Tahap kedua, *knowledge-based trust*, berkembang seiring dengan pengumpulan informasi tentang bagaimana orang lain berperilaku prediktabilitas menjadi basis kepercayaan. Tahap ketiga dan paling kuat, *identification-based trust*, muncul ketika para pihak benar-benar memahami dan berbagi nilai-nilai dan tujuan satu sama lain.

Penghancuran kepercayaan jauh lebih cepat dari membangunnya sebuah *asymmetry* yang memiliki implikasi manajemen yang penting. Kim *et al*. (2019) dalam meta-analisis menemukan bahwa kepercayaan lebih mudah dibangun melalui demonstrasi *benevolence* (kepedulian) dan *integrity* (konsistensi antara kata dan tindakan) daripada melalui *ability* saja. Namun ketika kepercayaan rusak, pemulihan yang paling efektif adalah melalui pengakuan yang tulus atas pelanggaran, penjelasan yang kredibel, dan paling penting demonstrasi konsisten dari perilaku yang dapat dipercaya dalam jangka waktu yang signifikan.

Tabel 8.5 Model Kepercayaan Organisasional dan Dinamikanya

Jenis Kepercayaan	Definisi & Komponen	Cara Membangun & Menjaga	Dampak jika Rusak & Pemulihan
Interpersonal Trust (Karyawan-Manajer)	Kepercayaan pada kompetensi, niat baik, dan integritas manajer langsung (ABI Model, Mayer *et al*.)	Konsistensi antara kata dan tindakan; transparansi dalam komunikasi; dukungan aktif saat karyawan membutuhkan	Menurunnya *engagement*, OCB, dan kinerja; proses pemulihan lambat dan membutuhkan bukti konsisten
Institutional Trust (Karyawan-Organisasi)	Kepercayaan pada sistem, kebijakan, dan praktik organisasi; keyakinan bahwa organisasi adil dan dapat diandalkan	Kebijakan HR yang konsisten dan adil; komunikasi yang transparan tentang keputusan strategis; rekam jejak menepati janji	Peningkatan *intention to quit*; penurunan komitmen afektif; reputasi eksternal sebagai *employer* yang buruk
Interpersonal Trust (Antar Rekan Kerja)	Keyakinan bahwa rekan kerja kompeten, dapat diandalkan, dan akan bekerja sama dengan baik	Tim *building* yang *purposeful*; norma kolaborasi yang diperkuat; *psychological safety* yang tinggi	Kolaborasi menurun; konflik meningkat; kinerja tim terdampak signifikan
Swift Trust (Tim Virtual & Sementara)	Kepercayaan yang berkembang cepat dalam tim virtual atau proyek temporer tanpa sejarah panjang	Kejelasan peran dan tujuan sejak awal; bukti kompetensi awal yang cepat; komunikasi yang proaktif dan transparan	Kolaborasi virtual terganggu; produktivitas tim turun; kesulitan menyelesaikan proyek tepat waktu

Sumber: Dikompilasi dari Mayer *et al*. (1995), Lewicki & Bunker (1996), dan Colquitt *et al*. (2007)

3. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan konsep penting dalam perilaku organisasi dan MSDM yang menjelaskan tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. John Meyer dan Natalie Allen (1990) mengembangkan model tiga komponen komitmen organisasional yang terdiri atas *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* merujuk pada keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan individu terhadap organisasi sehingga karyawan bertahan karena mereka ingin tetap menjadi bagian dari organisasi. *Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran terhadap biaya atau kerugian yang mungkin muncul jika meninggalkan organisasi, sehingga individu bertahan karena merasa perlu tetap tinggal. Sementara itu, *normative commitment* didasarkan pada rasa kewajiban moral atau etis untuk tetap berada dalam organisasi karena merasa seharusnya bertahan.

Di antara ketiga bentuk tersebut, *affective commitment* dianggap sebagai bentuk komitmen yang paling positif dan paling diharapkan organisasi karena berkaitan erat dengan perilaku kerja yang produktif dan keterlibatan yang tinggi. Penelitian meta-analisis oleh John Meyer dan koleganya (2002) menemukan bahwa *affective commitment* memiliki hubungan positif paling kuat dengan kinerja kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan tingkat absensi yang rendah. Sebaliknya, *continuance commitment* cenderung berkorelasi negatif dengan kinerja dan OCB karena karyawan bertahan lebih karena keterpaksaan dibanding keterikatan emosional. Kondisi ini menunjukkan bahwa tidak semua bentuk komitmen menghasilkan dampak yang sama terhadap perilaku organisasi. Karyawan yang bertahan karena merasa "terjebak" belum tentu memiliki motivasi tinggi atau kontribusi optimal terhadap organisasi.

Perspektif yang lebih baru dikembangkan oleh Howard Klein dan koleganya (2014), yang mendefinisikan komitmen sebagai "ikatan psikologis terhadap suatu target yang memengaruhi perilaku yang relevan dengan target tersebut." Pendekatan ini menekankan aspek pilihan sadar (*volitional action*) dibanding sekadar keterikatan emosional. Dalam perspektif ini, komitmen sejati muncul ketika individu

secara aktif memilih untuk terlibat dan berkontribusi terhadap organisasi, bukan karena tekanan atau keterpaksaan. Implikasinya bagi MSDM sangat penting, yaitu bahwa organisasi tidak dapat memaksakan komitmen, tetapi harus menciptakan kondisi kerja yang mendukung keterlibatan, kepercayaan, keadilan, dan makna kerja sehingga karyawan secara sukarela memilih untuk tetap berkomitmen terhadap organisasi.

E. Budaya Digital

1. Dimensi Budaya Digital

Transformasi digital tidak hanya mengubah cara kerja dilakukan, tetapi juga secara fundamental mempengaruhi budaya organisasi. Budaya digital merujuk pada seperangkat nilai, norma, dan perilaku yang mendukung dan dimungkinkan oleh teknologi digital. Organisasi dengan budaya digital yang kuat ditandai oleh: orientasi pada data dan eksperimen, kolaborasi terbuka lintas batas, toleransi terhadap kegagalan sebagai bagian dari proses belajar, kecepatan dan iterasi, serta pemberdayaan individu melalui akses informasi yang luas.

Kane *et al*. (2019) dalam penelitian *Digital Business Era* yang mencakup lebih dari 4.800 eksekutif menemukan bahwa hambatan terbesar dalam transformasi digital bukan teknologi, tetapi budaya dan kepemimpinan. Organisasi yang berhasil dalam transformasi digital adalah mereka yang berhasil membangun 'digital culture' budaya yang merangkul perubahan, menghargai pembelajaran berkelanjutan, dan mendorong kolaborasi. Sebaliknya, budaya yang menghukum kegagalan, menghargai stabilitas di atas adaptabilitas, dan mempertahankan silo-silo informasi adalah hambatan terbesar.

Gartner (2022) mengidentifikasi bahwa hanya 30% dari inisiatif transformasi digital yang berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan, dan bahwa kegagalan dalam 70% kasus berkaitan dengan faktor manusia dan budaya: resistensi karyawan, kurangnya kompetensi digital, kepemimpinan yang tidak komitted, dan budaya yang tidak mendukung cara kerja yang baru. Ini menggarisbawahi bahwa 'going digital' pada intinya adalah perubahan budaya yang didukung oleh teknologi, bukan implementasi teknologi yang kebetulan mengubah budaya.

Tabel 8.6 Dimensi Budaya Digital dan Tantangan Transformasinya

Dimensi Budaya Digital	Manifestasi dalam Organisasi	Hambatan Transformasi	Strategi Mengatasi Hambatan
Eksperimentasi & Toleransi Kegagalan	*Test-and-learn loops*; prototipe cepat; retrospektif yang jujur dan *blame-free*	Budaya perfeksionisme; risiko reputasi akibat kegagalan yang terlihat; tekanan hasil jangka pendek	Pemimpin model *'learning from failure'*; rayakan pembelajaran; pisahkan inovasi dari operasional core
Data-Driven Mindset	Keputusan berdasarkan data dan analitik; budaya *curiosity* tentang *insights*; investasi dalam *data literacy*	*Fear of data exposure*; kurangnya kompetensi analitik; resistensi terhadap insight yang menantang asumsi lama	*Data literacy programs*; demokratisasi akses data; *storytelling* berbasis data
Kolaborasi Terbuka Lintas Batas	Platform kolaborasi digital; tim lintas fungsi; ekosistem yang terbuka kepada mitra eksternal	Silo departemen; politik organisasi; kekhawatiran tentang keamanan informasi	Rancang ulang insentif untuk mendorong kolaborasi; investasi dalam platform digital kolaborasi
Agility & Kecepatan Iterasi	Proses kerja yang agile; keputusan yang desentralisasi; adaptasi cepat terhadap *feedback*	Birokrasi dan hirarki yang kaku; proses persetujuan berlapis; ketidakpastian membuat orang terlambat	Streamline proses persetujuan; delegasikan keputusan ke level yang tepat; latih *agile mindset*

Customer Centricity Digital	*Customer journey* data terintegrasi; *feedback loop* yang real-time; personalisasi berbasis data	Organisasi berorientasi produk/internal; kurangnya akses karyawan ke data pelanggan	Bangun *customer feedback loops* yang terlihat oleh semua; dorong *direct customer interaction* bagi semua level

Sumber: Dikompilasi dari Kane *et al*. (2019), Gartner (2022), dan Westerman *et al*. (2014)

2. Kerja Hybrid dan Tantangan Budaya

Kerja *hybrid* merupakan model kerja yang mengombinasikan pekerjaan jarak jauh (*remote work*) dan kehadiran fisik di kantor secara fleksibel. Model ini berkembang pesat setelah pandemi COVID-19 dan menjadi bagian penting dari transformasi dunia kerja modern. Dalam sistem kerja hybrid, karyawan dapat membagi waktu kerja antara rumah, kantor, atau lokasi lain sesuai kebutuhan pekerjaan dan kebijakan organisasi. Pendekatan ini menawarkan berbagai keuntungan seperti fleksibilitas kerja, peningkatan *work-life balance*, pengurangan waktu perjalanan, serta akses terhadap talenta yang lebih luas tanpa batas geografis. Namun, di balik fleksibilitas tersebut, kerja hybrid juga menghadirkan tantangan besar bagi organisasi, terutama dalam menjaga budaya organisasi, kolaborasi, dan keterikatan karyawan.

Salah satu tantangan utama kerja hybrid adalah melemahnya interaksi sosial dan kohesi budaya organisasi. Budaya organisasi pada dasarnya dibangun melalui interaksi sehari-hari, komunikasi informal, observasi perilaku, dan pengalaman kolektif di tempat kerja. Ketika sebagian besar interaksi berpindah ke ruang digital, proses transfer nilai, norma, dan identitas organisasi menjadi lebih sulit dilakukan. Karyawan baru khususnya sering mengalami kesulitan memahami budaya organisasi secara mendalam karena terbatasnya interaksi langsung dengan rekan kerja dan pemimpin. Selain itu, kerja hybrid juga dapat menciptakan kesenjangan antara karyawan yang lebih sering hadir di kantor dan mereka yang bekerja jarak jauh, sehingga memunculkan

risiko eksklusi sosial, kurangnya rasa memiliki, dan penurunan keterlibatan kerja (*employee engagement*).

Dalam konteks ini, organisasi perlu mengembangkan strategi baru untuk mempertahankan budaya organisasi di lingkungan kerja hybrid. Kepemimpinan yang komunikatif, penggunaan teknologi kolaborasi digital, serta penciptaan pengalaman kerja yang inklusif menjadi faktor penting dalam menjaga konektivitas sosial antar karyawan. Organisasi juga perlu membangun budaya berbasis kepercayaan, hasil kerja, dan fleksibilitas, bukan sekadar pengawasan fisik. Selain itu, praktik seperti *virtual onboarding*, pertemuan tim reguler, kegiatan kolaboratif daring, dan penguatan nilai organisasi secara konsisten dapat membantu menjaga identitas budaya di tengah pola kerja yang tersebar. Dengan demikian, tantangan terbesar kerja hybrid bukan hanya soal teknologi atau produktivitas, tetapi bagaimana organisasi mempertahankan budaya, hubungan sosial, dan rasa keterikatan karyawan dalam lingkungan kerja yang semakin fleksibel dan terdigitalisasi.

3. *Employee Experience* dalam Era Digital

Employee experience merupakan keseluruhan pengalaman yang dirasakan karyawan sepanjang perjalanan mereka di dalam organisasi, mulai dari proses rekrutmen, onboarding, pengembangan karier, hingga keluar dari organisasi. Dalam era digital, *employee experience* menjadi konsep yang semakin penting karena organisasi tidak lagi hanya berfokus pada produktivitas, tetapi juga pada kualitas pengalaman kerja yang dirasakan karyawan. Jacob Morgan (2017) mendefinisikan *employee experience* sebagai titik pertemuan antara harapan karyawan dan desain organisasi, yaitu sejauh mana lingkungan fisik, teknologi, dan budaya organisasi mampu memenuhi bahkan melampaui ekspektasi karyawan. Dengan demikian, *employee experience* tidak hanya berkaitan dengan kepuasan kerja, tetapi mencakup keseluruhan interaksi emosional, sosial, dan digital yang dialami individu selama bekerja.

Era digital memungkinkan organisasi menciptakan pengalaman kerja yang lebih personal dan adaptif. Josh Plaskoff (2017) menjelaskan bahwa teknologi digital memungkinkan personalisasi *employee experience* dalam skala besar, mulai dari onboarding yang disesuaikan dengan kebutuhan individu, platform pembelajaran adaptif, hingga sistem benefit yang fleksibel dan dapat dikustomisasi. Teknologi seperti

Artificial Intelligence, *HR analytics*, dan platform digital kolaboratif membantu organisasi memahami kebutuhan karyawan secara lebih mendalam dan memberikan pengalaman kerja yang lebih relevan. Namun, Plaskoff (2017) juga mengingatkan bahwa personalisasi yang berlebihan tanpa mempertahankan budaya bersama dapat mengurangi rasa komunitas, kebersamaan, dan *sense of belonging* yang justru menjadi fondasi utama keterikatan karyawan (*employee engagement*).

Integrasi antara *employee experience* dan transformasi digital menjadi tantangan besar bagi HR modern. Di satu sisi, digitalisasi dapat meningkatkan *employee experience* melalui proses kerja yang lebih cepat, akses informasi yang lebih mudah, dan penggunaan teknologi yang intuitif. Di sisi lain, pendekatan digital yang terlalu berorientasi pada efisiensi dapat mengabaikan kebutuhan manusiawi seperti hubungan sosial, makna kerja, dan pengembangan diri. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan pendekatan *human-centered design* dalam transformasi digital agar teknologi tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memperkuat pengalaman kerja yang bermakna. Dalam konteks ini, keberhasilan *employee experience* di era digital bergantung pada kemampuan organisasi menciptakan keseimbangan antara inovasi teknologi dan kebutuhan psikologis serta sosial karyawan.

F. Manajemen Perubahan Budaya

Mengubah budaya organisasi adalah salah satu tantangan manajemen yang paling kompleks dan paling berisiko gagal. Budaya berubah perlahan karena ia berakar pada asumsi dasar yang sudah terpatri dalam seperti yang Schein (2010) gambarkan cara kelompok memandang diri mereka sendiri dan dunia. Kotter (2012) dalam model 8 langkah perubahan yang terkenal menekankan bahwa mengubah budaya adalah hasil akhir dari perubahan yang berhasil, bukan titik awal upaya untuk langsung mengubah nilai dan norma tanpa terlebih dahulu mengubah perilaku dan sistem yang memperkuatnya seringkali gagal.

Heskett (2011) membuat argumen penting: budaya seharusnya dimanage bukan dimanipulasi. Mengelola budaya berarti secara aktif memahami budaya yang ada, mengidentifikasi elemen-elemen yang mendukung dan yang menghambat strategi, memelihara yang mendukung, dan secara sabar mengubah yang menghambat melalui perubahan perilaku, sistem, dan simbol yang konsisten. Manipulasi

budaya mencoba menciptakan tampilan budaya yang berbeda dari realitas yang sesungguhnya tidak hanya gagal tetapi menciptakan ketidakpercayaan yang lebih dalam.

Sesuai dengan model Schein tentang level budaya, perubahan budaya paling efektif ketika dimulai dari artefak (simbol, ritual, bahasa yang baru) dan nilai yang dinyatakan secara eksplisit, sambil secara bertahap mentransformasi asumsi yang lebih dalam melalui pembelajaran kolektif dan penyelesaian masalah yang berulang. Proses ini membutuhkan waktu yang lebih panjang dari yang biasanya direncanakan penelitian menunjukkan bahwa transformasi budaya yang nyata biasanya membutuhkan 5-10 tahun, bukan 1-2 tahun yang sering ditargetkan.

Diagram 8.2: Siklus Pembentukan dan Evolusi Budaya Organisasi

NILAI & ASUMSI	**NORMA & EKSPEKTASI**	**PERILAKU NYATA**	**ARTEFAK BUDAYA**	***REINFORCEMENT* & EVOLUSI**
Keyakinan mendalam tentang cara yang benar untuk bertindak	Aturan tidak tertulis yang memandu perilaku yang dapat diterima	Tindakan sehari-hari yang mencerminkan nilai dan norma	Simbol, ritual, bahasa, dan struktur yang terlihat	Penguatan melalui rekrutmen, sosialisasi, *reward*, dan *storytelling*

Sumber: Dikembangkan oleh penulis berdasarkan Schein (2010) dan Heskett (2011)

Tabel 8.7 Strategi Manajemen Perubahan Budaya

Fase Perubahan Budaya	**Aktivitas Utama**	**Peran HR**	**Hambatan Umum**
1. Diagnosa & Asesmen	Kultur audit komprehensif; *gap analysis* antara budaya saat ini dan yang diinginkan; identifikasi	Merancang dan mengelola proses asesmen; menginterpretasikan data budaya; memfasilitasi dialog tentang temuan	Defensifitas pemimpin; mengabaikan umpan balik negatif; perbedaan persepsi antar level

	culture carriers		
2. Definisi Visi Budaya	Articulasi nilai-nilai inti dan perilaku yang konkret; *co-creation* dengan karyawan; komunikasi visi yang menarik	Memfasilitasi proses *co-creation*; memastikan konsistensi dengan strategi bisnis; membantu *leadership articulate* visi	Visi yang terlalu abstrak; kurangnya keterlibatan karyawan; ketidakselarasan antara pemimpin
3. Modeling & Penguatan Awal	Pemimpin mencontohkan perilaku yang diinginkan secara konsisten dan terlihat; *quick wins* yang dirayakan; *early adopters* diberdayakan	Mengidentifikasi *culture champions*; merancang program pengakuan; memastikan konsistensi perilaku pemimpin	Pemimpin senior yang tidak modeling; skeptisisme karyawan berdasarkan pengalaman masa lalu
4. Integrasi Sistemik	Seleksi, onboarding, penilaian kinerja, promosi, dan kompensasi diselaraskan dengan nilai-nilai budaya baru	Merancang ulang proses-proses HR untuk mencerminkan dan memperkuat nilai-nilai budaya; *training* dan *coaching*	Inkonsistensi antara nilai yang dinyatakan dan sistem formal yang masih lama; perubahan sistem yang lambat
5. Pemeliharaan & Evolusi	Monitoring budaya secara regular; adaptasi ketika konteks berubah; integrasi	*Dashboard* budaya berbasis data; *regular culture health check*; fasilitasi dialog tentang evolusi budaya	*Cultural drift* yang tidak disadari; resistensi terhadap evolusi dari generasi yang

	perspektif baru tanpa kehilangan esensi		mendirikan budaya

Sumber: Diadaptasi dari Kotter (2012), Heskett (2011), dan Schein (2010)

G. Keberagaman, Inklusi, dan Budaya *Belonging*

1. Dari *Diversity* ke *Belonging*

Perjalanan konseptual dalam bidang keberagaman organisasi telah berkembang dari *Diversity* (keberagaman demografis) ke *Inclusion* (inklusivitas dalam proses dan pengambilan keputusan) ke *Belonging* (rasa memiliki yang tulus yang membuat setiap individu merasa diterima, dihargai, dan bebas menjadi diri mereka sendiri). Perbedaan antara ketiganya penting secara praktis: organisasi dapat memiliki tim yang beragam secara demografis tetapi masih sangat tidak inklusif dalam cara mereka beroperasi; dan bahkan dengan proses yang inklusif, karyawan mungkin masih tidak merasakan belonging yang sejati.

Ferdman (2014) mengidentifikasi inklusi sebagai kondisi di mana individu dapat sepenuhnya berpartisipasi dalam kehidupan organisasi tanpa harus menyembunyikan atau mengubah identitas mereka yang penting. Ini jauh melampaui sekedar 'toleransi perbedaan' inklusi yang sejati mensyaratkan lingkungan di mana perbedaan dipandang sebagai aset yang kaya, bukan sebagai sesuatu yang perlu dikelola atau diminimalkan.

Shore *et al*. (2018) mengajukan model inklusi yang mengintegrasikan dua dimensi: (1) rasa memiliki (*belonging*) sejauh mana karyawan merasa menjadi bagian dari kelompok; dan (2) keunikan yang dihargai (*valued uniqueness*) sejauh mana identitas unik mereka dihargai, bukan sekadar ditoleransi. Model ini mengidentifikasi empat kondisi: *exclusion* (*belonging* rendah, *uniqueness* rendah), *assimilation* (*belonging* tinggi, *uniqueness* rendah), *differentiation* (*belonging* rendah, *uniqueness* tinggi), dan *inclusion* (*belonging* tinggi, *uniqueness* tinggi) hanya kondisi terakhir yang merepresentasikan inklusi sejati.

2. Bukti Empiris Manfaat Keberagaman

Keberagaman (*diversity*) dalam organisasi merujuk pada variasi karakteristik individu seperti gender, usia, etnis, latar belakang budaya, pendidikan, pengalaman, hingga cara berpikir yang dimiliki anggota organisasi. Dalam beberapa dekade terakhir, berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa keberagaman bukan hanya isu sosial atau etika, tetapi juga memiliki dampak strategis terhadap kinerja organisasi. Organisasi yang memiliki tenaga kerja beragam cenderung memiliki perspektif yang lebih luas, kemampuan inovasi yang lebih tinggi, dan kualitas pengambilan keputusan yang lebih baik karena adanya kombinasi pengalaman dan sudut pandang yang berbeda. Oleh karena itu, keberagaman semakin dipandang sebagai sumber keunggulan kompetitif dalam organisasi modern.

Berbagai studi empiris mendukung hubungan positif antara keberagaman dan kinerja organisasi. Laporan McKinsey & Company seperti *Diversity Wins* (2020) menunjukkan bahwa perusahaan dengan keberagaman gender dan etnis yang tinggi pada tingkat kepemimpinan memiliki kemungkinan lebih besar untuk mencapai profitabilitas di atas rata-rata industri. Penelitian ini menemukan bahwa organisasi dengan tim kepemimpinan yang lebih beragam cenderung lebih inovatif dan lebih mampu memahami kebutuhan pasar yang heterogen. Selain itu, penelitian oleh Scott Page (2007) menunjukkan bahwa kelompok yang beragam sering kali menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan efektif dibanding kelompok yang homogen karena keberagaman perspektif meningkatkan kualitas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Namun, manfaat keberagaman tidak muncul secara otomatis. Keberagaman juga dapat menimbulkan konflik, miskomunikasi, dan fragmentasi sosial apabila organisasi tidak memiliki budaya inklusif yang mendukung kolaborasi. Oleh karena itu, konsep *diversity* perlu diintegrasikan dengan *inclusion*, yaitu kondisi di mana setiap individu merasa dihargai, diterima, dan memiliki kesempatan yang setara untuk berkontribusi. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang hanya memiliki keberagaman tanpa inklusi sering kali tidak memperoleh manfaat optimal dari tenaga kerja yang beragam. Dengan demikian, keberhasilan pengelolaan keberagaman bergantung pada kemampuan organisasi menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, adil, dan mendukung interaksi positif antar individu dengan latar belakang yang berbeda.

Dalam konteks MSDM strategis, keberagaman juga berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik di pasar kerja global. Generasi tenaga kerja modern semakin menghargai organisasi yang memiliki komitmen terhadap keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (*Diversity, Equity, and Inclusion* atau DEI). Oleh karena itu, keberagaman tidak hanya berdampak pada inovasi dan kinerja, tetapi juga pada reputasi organisasi, keterikatan karyawan, dan keberlanjutan bisnis jangka panjang. Dengan demikian, bukti empiris menunjukkan bahwa keberagaman yang dikelola secara efektif dapat menjadi sumber inovasi, kreativitas, dan keunggulan kompetitif yang signifikan bagi organisasi modern.



BAB IX
MSDM DALAM ERA DIGITAL DAN *INDUSTRY* 5.0

A. *Digital HR Transformation*

1. Konsep dan Definisi Transformasi HR Digital

Transformasi HR Digital merupakan proses komprehensif di mana fungsi HR memanfaatkan teknologi digital untuk mentransformasi cara pekerjaan HR dilakukan, cara nilai HR diciptakan dan disampaikan, serta cara pengalaman karyawan dirancang dan dikelola. Transformasi ini bukan sekadar digitalisasi proses HR yang sudah ada misalnya mengubah formulir kertas menjadi digital melainkan perubahan mendasar dalam model operasional dan proposisi nilai fungsi HR itu sendiri.

Richard Perrett (2020) mengidentifikasi empat domain utama dalam transformasi HR digital. Pertama, *HR Process Digitalization*, yang mencakup otomatisasi dan digitalisasi proses transaksional HR seperti penggajian, administrasi *benefit*, dan pelaporan. Kedua, *Employee Experience Technology*, yaitu platform dan alat yang dirancang untuk meningkatkan pengalaman karyawan sepanjang *employee lifecycle*. Ketiga, *People Analytics* dan AI, yaitu pemanfaatan data dan kecerdasan buatan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan HR. Keempat, *Future of Work Technology*, yang mendukung cara kerja baru seperti *collaboration tools*, *virtual reality* untuk pelatihan, dan platform *gig work*.

Dave Ulrich et al. (2021) memperluas konsep ini dengan menekankan bahwa transformasi digital HR yang sejati harus mencakup tiga dimensi secara simultan. Pertama, transformasi operasional, yaitu perubahan dalam cara HR bekerja. Kedua, transformasi relasional, yaitu perubahan dalam cara HR berinteraksi dengan para *stakeholder*. Ketiga, transformasi strategis, yaitu perubahan peran HR dalam menciptakan nilai bisnis. Ketiga dimensi tersebut saling berinteraksi dan perlu dikelola secara terintegrasi agar transformasi digital HR dapat berhasil secara berkelanjutan.

2. Empat Domain Transformasi HR Digital

Pemahaman mendalam tentang empat domain transformasi HR digital sangat penting bagi para pemimpin HR dalam merancang roadmap transformasi yang komprehensif dan terstruktur. Masing-masing domain memiliki karakteristik, teknologi, dan tantangan implementasi yang berbeda, namun saling terkait satu sama lain.

Diagram 9.1 Empat Domain Transformasi HR Digital

DOMAIN 1 ***HR Process Digitalization***	**DOMAIN 2** ***Employee Experience Technology***	**DOMAIN 3** ***People Analytics & AI***	**DOMAIN 4** ***Future of Work Technology***
Otomasi penggajian, rekrutmen digital, *e-learning*, HRIS terintegrasi	*Onboarding* digital, *wellbeing apps, pulse survey, feedback platform*	*Workforce analytics, predictive modeling, AI screening, sentiment analysis*	*Remote work tools, VR training, gig platforms, collaboration suite*
Fokus: Efisiensi & Akurasi	**Fokus:** *Engagement* & Retensi	**Fokus:** Keputusan Berbasis Data	**Fokus:** Fleksibilitas & Inovasi

Sumber: Diadaptasi dari Perrett (2020) dan Ulrich *et al*. (2021)

Domain pertama, *HR Process Digitalization*, berfokus pada otomatisasi proses-proses transaksional yang selama ini menghabiskan banyak waktu dan sumber daya fungsi HR. Tanya Bondarouk dan Chris

Brewster (2016) mencatat bahwa sebelum era digitalisasi, departemen HR rata-rata menghabiskan sekitar 60–70% waktunya untuk pekerjaan administratif dan transaksional, sehingga hanya menyisakan 30–40% untuk aktivitas strategis. Dengan digitalisasi proses, proporsi ini dapat berubah secara signifikan sehingga HR memiliki lebih banyak ruang untuk berfokus pada penciptaan nilai strategis.

Domain kedua, *Employee Experience Technology*, mencerminkan meningkatnya kesadaran bahwa pengalaman karyawan mulai dari proses rekrutmen hingga masa pension merupakan faktor penentu penting bagi keterlibatan, produktivitas, dan retensi. Jacob Morgan (2017) dalam bukunya *The Employee Experience Advantage* berargumen bahwa organisasi yang berinvestasi pada pengalaman karyawan akan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penelitiannya menunjukkan bahwa organisasi semacam ini dapat menjadi empat kali lebih menguntungkan dan dua kali lebih inovatif dibandingkan organisasi yang mengabaikan pengalaman karyawan.

Domain ketiga, *People Analytics* dan AI, telah berkembang dari sekadar pelaporan HR dasar menjadi kapabilitas prediktif dan preskriptif yang semakin *sophisticated*. Janine Marler dan John Boudreau (2017) mendefinisikan *people analytics* sebagai penggunaan data berbasis manusia untuk menginformasikan, memandu, dan mengevaluasi keputusan tenaga kerja yang mendukung tujuan individu maupun organisasi. Dengan dukungan AI dan *machine learning*, *people analytics* kini mampu memprediksi *turnover* karyawan, mengidentifikasi calon pemimpin masa depan, bahkan merekomendasikan intervensi yang dipersonalisasi.

Domain keempat, *Future of Work Technology*, mencakup teknologi yang memungkinkan cara kerja baru yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan inovatif. Pandemi COVID-19 pandemic menjadi akselerator luar biasa bagi adopsi teknologi kerja jarak jauh dan *hybrid*. Gratton (2022) mencatat bahwa pandemi telah memampatkan sekitar sepuluh tahun transformasi cara kerja menjadi hanya dua tahun, menciptakan sebuah *"great reset"* dalam ekspektasi dan praktik kerja di berbagai organisasi.

3. Tahapan Kematangan Transformasi Digital HR

Transformasi HR digital bukanlah peristiwa tunggal, melainkan sebuah perjalanan yang berlangsung dalam beberapa tahapan

kematangan. Bersin (2020) mengembangkan model kematangan transformasi HR digital yang terdiri dari empat level: *Operational HR* (level 1), *Talent Management* (level 2), *Strategic HR* (level 3), dan *Business-Integrated HR* (level 4). Memahami posisi organisasi dalam model ini sangat penting untuk merancang roadmap transformasi yang realistis dan terukur.

Tabel 9.1 Model Kematangan Transformasi Digital HR

Level	Fokus Utama	Teknologi Kunci	Indikator Keberhasilan	Tantangan
Level 1: *Operational HR*	Efisiensi administrasi dan kepatuhan	HRIS dasar, *e-payroll*, digital records	Pengurangan error, waktu proses	Resistensi adopsi teknologi
Level 2: *Talent Management*	Rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja digital	ATS, LMS, *performance management system*	*Time-to-hire, completion rate, rating*	Integrasi sistem yang terfragmentasi
Level 3: *Strategic HR*	*Workforce planning, analytics, culture*	*People analytics, AI tools, engagement platforms*	*Prediksi turnover, workforce agility*	Kapabilitas analitik HR yang terbatas
Level 4: *Business-Integrated HR*	HR sebagai mitra bisnis berbasis data	AI prediktif, ekosistem *talent* terintegrasi	*Business outcomes*, ROI SDM, inovasi	Keselarasan budaya & strategi bisnis

Sumber: Diadaptasi dari Bersin (2020) dan Deloitte *Human Capital* Trends (2022)

4. Faktor Keberhasilan dan Kegagalan Transformasi

Transformasi HR digital merupakan proses perubahan mendasar dalam fungsi sumber daya manusia dengan memanfaatkan teknologi seperti *Artificial Intelligence*, *HR analytics*, *cloud-based HR systems*, dan otomatisasi proses kerja. Tujuan utamanya adalah meningkatkan efisiensi, akurasi, dan nilai strategis HR dalam mendukung bisnis. Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi

HR digital tidak hanya bergantung pada teknologi yang digunakan, tetapi juga pada kesiapan organisasi dalam mengubah proses, struktur, dan perilaku kerja. Banyak organisasi gagal karena terlalu fokus pada implementasi sistem digital tanpa memperhatikan aspek manusia dan budaya yang mendukung perubahan tersebut.

Salah satu faktor utama keberhasilan transformasi HR digital adalah kepemimpinan yang kuat dan visi strategis yang jelas. Pemimpin HR dan manajemen puncak harus mampu mengarahkan transformasi sebagai bagian dari strategi bisnis, bukan sekadar proyek teknologi. Selain itu, keterlibatan karyawan menjadi faktor penting karena transformasi HR digital sering mengubah cara kerja sehari-hari, termasuk sistem rekrutmen, penilaian kinerja, dan pembelajaran. Tanpa komunikasi yang jelas dan partisipasi aktif, karyawan dapat mengalami resistensi terhadap perubahan. Faktor lain yang sangat penting adalah kesiapan infrastruktur teknologi dan kualitas data, karena sistem HR digital sangat bergantung pada data yang akurat, terintegrasi, dan dapat diandalkan untuk menghasilkan keputusan berbasis analitik.

Di sisi lain, kegagalan transformasi HR digital sering disebabkan oleh kurangnya keselarasan antara teknologi dan kebutuhan organisasi. Banyak organisasi mengadopsi teknologi canggih tanpa mempertimbangkan kesiapan kompetensi digital karyawan, sehingga terjadi kesenjangan keterampilan (*skill gap*) yang menghambat implementasi. Selain itu, budaya organisasi yang masih birokratis dan resisten terhadap perubahan juga menjadi hambatan signifikan. Kurangnya literasi digital dalam fungsi HR, serta ketidakmampuan mengintegrasikan sistem baru dengan proses kerja yang ada, sering menyebabkan implementasi tidak optimal. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi HR digital membutuhkan pendekatan yang holistik, yang menggabungkan strategi, teknologi, budaya, dan pengembangan kompetensi SDM secara seimbang agar transformasi dapat berjalan efektif dan berkelanjutan.

B. Otomasi dan Kecerdasan Buatan dalam Konteks MSDMc

1. Lanskap Otomasi dan AI dalam Dunia Kerja

Otomasi dan kecerdasan buatan memiliki potensi untuk mentransformasi secara fundamental sifat pekerjaan di semua sektor. Laporan McKinsey *Global Institute* (2017) memperkirakan bahwa

sekitar 50% aktivitas kerja yang dilakukan saat ini berpotensi untuk diotomasi menggunakan teknologi yang sudah ada. Namun, perlu dicatat bahwa otomasi aktivitas tidak sama dengan otomasi pekerjaan: sebagian besar pekerjaan terdiri dari berbagai aktivitas, hanya sebagian yang dapat diotomasi, sementara aktivitas lain justru menjadi lebih penting.

World Economic Forum's Future of Jobs Report (2023) memproyeksikan bahwa pada tahun 2027, teknologi akan menciptakan 69 juta pekerjaan baru dan menghilangkan 83 juta pekerjaan, menghasilkan *net displacement* negatif sebesar 14 juta pekerjaan atau sekitar 2% dari total lapangan kerja saat ini. Namun, angka ini menyembunyikan variasi yang sangat besar antar sektor, geografi, dan level pendidikan, sehingga dampaknya tidak akan dirasakan secara merata oleh semua kelompok pekerja.

Frey dan Osborne (2017) dalam studi berpengaruh mereka terhadap 702 jenis pekerjaan di Amerika Serikat memperkirakan bahwa 47% pekerjaan berada dalam risiko tinggi otomasi dalam dua dekade ke depan. Meskipun metodologi dan estimasi spesifik mereka telah banyak diperdebatkan, studi ini telah menjadi katalis penting bagi diskusi global tentang masa depan pekerjaan dan kebutuhan adaptasi keterampilan secara masif.

2. *Task Model: Displacement* dan *Reinstatement Effects*

Acemoglu dan Restrepo (2018) mengembangkan kerangka *task model* yang kuat untuk memahami dampak otomasi terhadap pasar kerja. Mereka berargumen bahwa teknologi memiliki dua efek yang bekerja dalam arah berlawanan. Pertama, *displacement effect*, yaitu ketika pekerjaan yang sebelumnya dilakukan manusia digantikan oleh mesin. Kedua, *reinstatement effect*, yaitu ketika teknologi justru menciptakan tugas dan pekerjaan baru yang tetap membutuhkan keterlibatan manusia. Dalam sejarah panjang industrialisasi, efek *reinstatement* umumnya lebih besar dalam jangka panjang, meskipun proses transisinya sering menimbulkan tekanan besar bagi kelompok pekerja tertentu.

Namun, Daron Acemoglu (2021) kemudian memperbarui analisanya dengan memberikan peringatan bahwa teknologi AI generasi baru dapat menghasilkan fenomena yang ia sebut sebagai *"so-so automation"*. Dalam kondisi ini, otomasi memang menggantikan sebagian pekerjaan manusia, tetapi tidak cukup kuat untuk menciptakan jenis pekerjaan baru dengan kualitas dan skala yang sepadan. Akibatnya,

ekonomi dapat mengalami pertumbuhan produktivitas yang moderat, tetapi disertai penurunan pangsa tenaga kerja, terutama pada pekerja dengan keterampilan menengah yang paling rentan terhadap substitusi teknologi.

David Autor et al. (2022) melengkapi gambaran ini melalui konsep *labor market polarization*, yaitu fenomena ketika pertumbuhan lapangan kerja terkonsentrasi pada pekerjaan kognitif tingkat tinggi di bagian atas distribusi upah dan pekerjaan manual non-rutin di bagian bawah, sementara pekerjaan rutin baik kognitif maupun manual semakin tergerus oleh otomasi. Polarisasi ini membawa implikasi penting bagi kebijakan ketenagakerjaan dan strategi pengembangan SDM, karena menuntut penyesuaian besar dalam pendidikan, pelatihan, dan desain ulang jalur karier tenaga kerja.

3. AI dalam Fungsi-Fungsi HR

Kecerdasan buatan telah merambah hampir setiap aspek fungsi HR, dari rekrutmen dan seleksi hingga manajemen kinerja, pembelajaran, dan analitik SDM. Charlwood dan Guenole (2022) dalam tinjauan sistematis mereka mengidentifikasi tiga gelombang adopsi AI dalam HR: gelombang pertama (otomasi administratif), gelombang kedua (augmentasi keputusan), dan gelombang ketiga yang sedang berlangsung (AI generatif dan *conversational HR*).

Dalam rekrutmen dan seleksi, AI telah memungkinkan pemrosesan ribuan lamaran kerja dalam hitungan menit melalui *resume screening algorithms*, analisis sentimen dalam wawancara berbasis video, dan *assessments* yang dipersonalisasi berbasis game. Namun, Van Esch et al. (2019) memperingatkan tentang risiko serius dari *algorithmic bias*: jika data pelatihan AI mencerminkan bias historis dalam rekrutmen, maka AI akan memperkuat dan mempercepat diskriminasi tersebut, bukan mengeliminasinya.
Amazon sempat mengembangkan sistem AI rekrutmen yang kemudian harus ditinggalkan karena terbukti mendiskriminasi kandidat perempuan. Sistem tersebut "belajar" bahwa pria lebih disukai berdasarkan data historis perekrutan perusahaan. Kasus ini menjadi peringatan penting tentang perlunya pengawasan manusia yang ketat dan audit bias yang reguler dalam setiap implementasi AI untuk HR (Dastin, 2018).

Dalam manajemen kinerja, AI memungkinkan umpan balik yang lebih berkelanjutan dan berbasis data, menggantikan siklus penilaian tahunan tradisional yang semakin diakui tidak efektif. Cappelli dan Tavis (2016) mencatat bahwa lebih dari 70% perusahaan Fortune 500 sedang atau telah mempertimbangkan untuk menghapus rating kinerja tradisional, beralih ke model *continuous feedback* yang didukung teknologi.

4. Implikasi untuk Peran dan Kompetensi HR Profesional

Implikasi otomasi dan AI untuk fungsi HR sendiri sangat signifikan dan transformatif. Pertama, banyak tugas administratif dan transaksional HRyang selama ini mengonsumsi sebagian besar waktu profesional HRakan semakin diotomasi, membebaskan HR untuk berfokus pada pekerjaan yang lebih bernilai tambah tinggi. Menurut Cappelli (2015), perusahaan-perusahaan terdepan sudah mengotomasi 80% pekerjaan administratif HR mereka.

Kedua, peran HR profesional akan bergeser dari *'transactional expert'* menjadi *'strategic advisor'* dan *'human experience architect*.' Ulrich dan Dulebohn (2015) memproyeksikan bahwa HR profesional masa depan harus menguasai tiga kompetensi inti baru: *digital literacy* (kemampuan memahami dan memanfaatkan teknologi digital), *data literacy* (kemampuan membaca, menganalisis, dan menginterpretasikan data), dan *human literacy* (kemampuan memahami kompleksitas psikologi manusia yang tidak dapat direplikasi oleh AI).

Ketiga, HR perlu memimpin dalam membantu organisasi menavigasi transisi ke dunia kerja yang terotomasi secara manusiawi dan bertanggung jawab. Ini mencakup: merancang kebijakan dan program transisi karier bagi karyawan yang pekerjaannya diotomasi; mengembangkan panduan etika untuk penggunaan AI dalam HR; memastikan transparansi dalam algoritma HR; dan mengadvokasi kepentingan karyawan dalam keputusan investasi teknologi.

C. *Human-Centric Industry* 5.0

1. Konsep dan Filosofi *Industry* 5.0

Industry 5.0, sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Komisi Eropa (2021), merupakan evolusi dari *Industry 4.0* yang berfokus pada tiga pilar utama: *Human-Centricity*, *Sustainability*, dan *Resilience*.

Berbeda dengan *Industry 4.0* yang didominasi oleh wacana efisiensi dan otomasi, *Industry 5.0* secara eksplisit menempatkan kesejahteraan manusia dan keberlanjutan planet sebagai tujuan utama, bukan sekadar efisiensi ekonomi.

Xu et al. (2021) menjelaskan bahwa *Industry 5.0* bukanlah penggantian *Industry 4.0*, melainkan pelengkapnya yang kritis. Sementara *Industry 4.0* berfokus pada pertanyaan "bagaimana kita dapat mengotomasi ini?", *Industry 5.0* memulai dari pertanyaan yang berbeda: "bagaimana teknologi dapat melayani nilai-nilai manusia dan sosial?" Pergeseran perspektif ini memiliki implikasi yang sangat dalam bagi cara kita merancang, mengimplementasikan, dan mengatur teknologi di tempat kerja.

Longo et al. (2020) mengidentifikasi beberapa karakteristik khas *Industry 5.0* yang membedakannya dari paradigma industri sebelumnya: pertama, penekanan pada kolaborasi manusia-mesin yang saling melengkapi daripada substitusi; kedua, pendekatan *value-driven* dalam inovasi teknologi yang menempatkan kesejahteraan manusia dan keberlanjutan sebagai kriteria desain; ketiga, pemberdayaan pekerja melalui teknologi augmentasi yang meningkatkan kapabilitas manusia; dan keempat, resiliensi dan adaptabilitas sebagai prinsip desain sistem industri.

2. Tiga Pilar *Industry* 5.0 dan Implikasinya bagi MSDM

Industry 5.0 memperkenalkan paradigma baru dalam dunia industri yang menekankan keseimbangan antara teknologi, manusia, dan keberlanjutan. Tiga pilar utamanya, yaitu *human-centricity*, *sustainability*, dan *resilience*, memberikan arah baru bagi praktik MSDM agar tidak hanya berfokus pada efisiensi dan produktivitas, tetapi juga pada kesejahteraan manusia dan keberlanjutan jangka panjang. Dalam pilar *human-centricity*, teknologi diposisikan sebagai alat yang melayani kebutuhan manusia, bukan menggantikannya. Hal ini berarti organisasi perlu memastikan bahwa desain pekerjaan, sistem kerja, dan teknologi yang digunakan benar-benar mendukung kesejahteraan karyawan. Implementasinya dapat berupa desain kerja yang ergonomis, program kesejahteraan (*wellbeing*), fleksibilitas kerja, serta teknologi yang inklusif. Dalam konteks MSDM, peran utama HR adalah merancang strategi *wellbeing* yang holistik, memastikan teknologi HR

tidak diskriminatif, serta mengadvokasi kepentingan dan pengalaman kerja karyawan.

Pilar kedua, *sustainability*, menekankan pentingnya keberlanjutan lingkungan, sosial, dan ekonomi dalam aktivitas industri. Organisasi tidak lagi hanya mengejar profit, tetapi juga bertanggung jawab terhadap dampak jangka panjang terhadap lingkungan dan masyarakat. Implementasi di tempat kerja dapat berupa praktik *green HRM*, pengurangan jejak karbon melalui kerja jarak jauh, serta pembangunan budaya kerja yang berbasis tujuan (*purpose-driven culture*). Dalam konteks MSDM, HR memiliki peran strategis dalam mengintegrasikan prinsip ESG (*Environmental, Social, and Governance*) ke dalam kebijakan SDM, mengembangkan perencanaan tenaga kerja yang ramah lingkungan, serta membangun kesadaran karyawan terhadap keberlanjutan sebagai bagian dari nilai organisasi.

Pilar ketiga, *resilience*, merujuk pada kemampuan organisasi untuk bertahan, beradaptasi, dan pulih dari gangguan atau krisis. Dalam lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian, organisasi perlu memiliki tenaga kerja yang fleksibel, adaptif, dan mampu bekerja lintas fungsi. Implementasi pilar ini terlihat dalam pengembangan *workforce agility*, penguatan keterampilan lintas fungsi (*cross-functional skills*), model kerja terdistribusi, serta perencanaan berbasis skenario (*scenario planning*). Peran MSDM dalam hal ini adalah membangun ketahanan organisasi melalui pengembangan kapabilitas adaptasi karyawan, menciptakan sistem kerja yang fleksibel, serta mengelola *organizational resilience* secara berkelanjutan agar organisasi tetap mampu bertahan dan berkembang di tengah perubahan yang cepat dan tidak pasti.

3. *Human-Robot Collaboration* (HRC) dan Desain Pekerjaan

Salah satu manifestasi paling konkret dari paradigma *Industry 5.0* adalah perkembangan *Human-Robot Collaboration* (HRC) yang semakin canggih. *Cobot* (*collaborative robot*) generasi terbaru dirancang untuk bekerja berdampingan dengan manusia secara aman dan intuitif, tidak lagi terpisah di balik pagar keamanan seperti robot industri tradisional. Tözeren et al. (2022) melaporkan bahwa pasar *cobot* diproyeksikan tumbuh dari 1,2 miliar dolar AS pada 2020 menjadi 9,7 miliar dolar AS pada 2030, mencerminkan adopsi yang sangat cepat.

Dari perspektif desain pekerjaan, HRC menciptakan peluang untuk redistribusi tugas yang lebih optimal antara manusia dan mesin

berdasarkan keunggulan komparatif masing-masing. Matheson et al. (2019) mengidentifikasi prinsip-prinsip desain pekerjaan HRC yang efektif: alokasikan tugas berulang, berbahaya, dan membutuhkan presisi tinggi ke robot; alokasikan tugas yang membutuhkan fleksibilitas, kreativitas, empati, dan *judgment* kontekstual ke manusia; dan rancang antarmuka kolaborasi yang intuitif dan ergonomis.

Nahavandi (2019) berargumen bahwa *Industry 5.0* membuka peluang untuk *re-humanizing work*, mengembalikan dimensi manusiawi dalam pekerjaan yang telah semakin mekanis dan terfragmentasi oleh taylorisme dan industri massal. Alih-alih memandang kolaborasi manusia-mesin sebagai ancaman terhadap pekerjaan manusia, *Industry 5.0* mengundang kita untuk membayangkan ulang bagaimana manusia dan mesin dapat saling melengkapi: mesin menangani tugas-tugas yang berulang, berbahaya, dan membutuhkan presisi yang melampaui kemampuan manusia, sementara manusia fokus pada pekerjaan yang membutuhkan kreativitas, empati, *ethical judgment*, dan kecerdasan kontekstual.

4. *Wellbeing* Karyawan sebagai Imperatif Strategis *Industry* 5.0

Wellbeing karyawan dalam konteks *Industry* 5.0 telah bergeser dari sekadar program tambahan menjadi imperatif strategis yang menentukan keberlanjutan dan kinerja organisasi. Dalam paradigma ini, kesejahteraan karyawan tidak hanya dipahami sebagai kesehatan fisik, tetapi juga mencakup kesejahteraan mental, emosional, sosial, dan finansial. *Industry* 5.0 yang menekankan *human-centricity* menempatkan manusia sebagai pusat dari sistem kerja, sehingga kesejahteraan karyawan menjadi indikator utama keberhasilan organisasi, bukan hanya output produktivitas. Dengan demikian, organisasi tidak lagi melihat karyawan sebagai sumber daya semata, tetapi sebagai aset utama yang perlu dijaga kualitas hidup dan keberlanjutannya.

Dalam praktiknya, *employee wellbeing* diwujudkan melalui berbagai kebijakan dan program yang terintegrasi dengan strategi MSDM. Organisasi mulai menerapkan pendekatan holistik seperti fleksibilitas kerja, *mental health support*, program kesehatan preventif, pengelolaan stres kerja, hingga desain pekerjaan yang lebih ergonomis dan manusiawi. Teknologi juga memainkan peran penting dalam mendukung *wellbeing* melalui aplikasi kesehatan digital, *HR analytics*

untuk memantau tingkat stres atau *burnout*, serta sistem kerja *hybrid* yang memberikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya meningkatkan kenyamanan kerja, tetapi juga mencegah risiko penurunan kinerja akibat kelelahan atau ketidakseimbangan kerja-hidup.

Dari perspektif strategis, *wellbeing* karyawan memiliki dampak langsung terhadap produktivitas, retensi, dan inovasi organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat *wellbeing* tinggi cenderung lebih terlibat, lebih kreatif, dan memiliki loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi. Dalam jangka panjang, investasi pada *wellbeing* juga menurunkan biaya organisasi yang berkaitan dengan absensi, turnover, dan penurunan kinerja. Oleh karena itu, dalam *Industry* 5.0, MSDM memiliki peran penting dalam mengintegrasikan *wellbeing* ke dalam strategi bisnis, bukan hanya sebagai program HR, tetapi sebagai bagian dari nilai inti organisasi. Pendekatan ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi modern tidak hanya diukur dari keuntungan finansial, tetapi juga dari sejauh mana organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, manusiawi, dan berkelanjutan.

D. *Gig Economy* dan Manajemen Tenaga Kerja Fleksibel

1. Anatomi *Gig Economy*

Gig Economy atau ekonomi berbasis pekerjaan sementara atau proyek mengacu pada proliferasi pekerjaan non-tradisional yang ditandai oleh hubungan ketenagakerjaan jangka pendek, berbasis proyek, dan sering kali dimediasi oleh platform digital. Pertumbuhan platform seperti Uber, Gojek, Grab, Fiverr, Upwork, dan ribuan platform lainnya telah menciptakan ekosistem tenaga kerja yang berbeda secara fundamental dari model ketenagakerjaan tradisional.

Bureau of Labor Statistics Amerika Serikat (2022) memperkirakan bahwa sekitar 16% dari tenaga kerja AS terlibat dalam pekerjaan *gig* dalam beberapa kapasitas, dengan angka yang terus meningkat. Di tingkat global, McKinsey Global Institute (2016) memperkirakan bahwa 20–30% dari populasi usia kerja di negara-negara maju terlibat dalam pekerjaan independen. Di Asia Tenggara, pertumbuhan *gig economy* bahkan lebih dramatis, didorong oleh kombinasi populasi muda yang besar, penetrasi *smartphone* yang tinggi,

dan kesenjangan pendapatan yang mendorong pencarian sumber penghasilan tambahan.

Meijerink dan Keegan (2019) mengidentifikasi tipologi *gig workers* yang penting untuk dipahami dalam konteks manajemen: pertama, *free agents* yang memilih pekerjaan *gig* sebagai preferensi utama karena otonomi dan fleksibilitasnya; kedua, *casual earners* yang menggunakan *gig work* sebagai penghasilan sampingan di samping pekerjaan tetap; ketiga, *reluctant gig workers* yang terlibat dalam *gig work* karena kurangnya pilihan pekerjaan tradisional; dan keempat, *financially strapped* yang menggunakan *gig work* sebagai strategi survival ekonomi.

2. Implikasi Hukum dan Perlindungan Tenaga Kerja

Isu hukum dan perlindungan tenaga kerja dalam *gig economy* menjadi salah satu topik paling kompleks dalam transformasi dunia kerja modern, terutama terkait dengan status hukum para pekerja platform atau *gig workers*. Inti persoalan terletak pada pertanyaan apakah mereka harus dikategorikan sebagai pekerja mandiri (*independent contractors*) atau sebagai karyawan dengan hak ketenagakerjaan penuh. Banyak platform digital seperti Uber dan Deliveroo secara konsisten mengklasifikasikan pekerjanya sebagai kontraktor independen, yang secara hukum membebaskan perusahaan dari kewajiban seperti upah minimum, cuti berbayar, dan jaminan sosial. Namun, klasifikasi ini menimbulkan perdebatan karena dalam praktiknya para pekerja tetap berada dalam kontrol algoritmik platform yang mengatur tarif, penugasan kerja, dan evaluasi kinerja.

Perkembangan penting terjadi ketika Mahkamah Agung Inggris pada tahun 2021 memutuskan bahwa pengemudi Uber harus diakui sebagai *"workers"*, yaitu kategori antara karyawan dan kontraktor independen. Status ini memberikan hak dasar seperti upah minimum dan cuti berbayar, sekaligus menjadi preseden penting dalam regulasi ketenagakerjaan digital secara global. Di Indonesia, isu serupa masih belum memiliki kepastian hukum yang tegas, meskipun Undang-Undang Cipta Kerja telah mencoba memberikan fleksibilitas lebih besar dalam hubungan kerja. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan regulasi antara perkembangan teknologi kerja dan kerangka hukum ketenagakerjaan yang masih beradaptasi.

Dalam kajian akademik, Valerio De Stefano (2016) mengusulkan konsep *"work on demand via apps"* sebagai kategori baru hubungan kerja yang lebih sesuai dengan realitas ekonomi platform. Konsep ini berupaya menyeimbangkan fleksibilitas kerja digital dengan perlindungan dasar bagi pekerja. Sejalan dengan itu, *International Labour Organization* (2021) merekomendasikan pendekatan *decent work* dalam *gig economy* yang mencakup hak atas upah yang adil dan dapat diprediksi, perlindungan sosial yang portabel, hak berorganisasi dan bernegosiasi kolektif, perlindungan dari diskriminasi algoritmik, serta transparansi dalam sistem penentuan upah berbasis algoritma. Dengan demikian, tantangan utama dalam *gig economy* bukan hanya inovasi teknologi, tetapi juga bagaimana menciptakan kerangka hukum dan perlindungan tenaga kerja yang mampu mengikuti dinamika kerja digital yang terus berkembang.

3. Strategi MSDM untuk Mengelola *Workforce Gig*

Mengelola *gig workforce* menjadi tantangan baru dalam MSDM karena organisasi harus membangun keterlibatan, komitmen, dan kualitas kerja tanpa hubungan kerja tradisional yang bersifat permanen. Dalam konteks ini, Thomas Duggan dan koleganya (2020) mengidentifikasi tiga model pengelolaan pekerja *gig*. Pertama adalah *contracted model*, yaitu pendekatan berbasis outsourcing tradisional dengan kontrak formal yang relatif kaku. Kedua adalah *connected model*, di mana pekerjaan dimediasi oleh platform digital dengan kontrol berbasis algoritma yang mengatur distribusi tugas, penilaian kinerja, dan insentif. Ketiga adalah *collaborative model*, yaitu pendekatan yang lebih terintegrasi di mana pekerja *gig* mulai dilibatkan lebih dalam dalam budaya, komunikasi, dan proses organisasi meskipun status mereka bukan karyawan tetap. Ketiga model ini menunjukkan perbedaan tingkat kontrol, keterlibatan, dan integrasi pekerja dalam organisasi.

Dalam praktik MSDM modern, banyak organisasi mulai mengadopsi pendekatan *extended workforce management*, yaitu strategi yang memandang pekerja *gig* sebagai bagian dari ekosistem talenta yang lebih luas. Meskipun tidak berstatus karyawan tetap, pekerja *gig* tetap dianggap sebagai kontributor penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan ini mencakup berbagai strategi seperti orientasi kerja yang jelas untuk memastikan pemahaman standar kualitas dan nilai organisasi, akses terhadap pembelajaran dan pengembangan

keterampilan, serta keterlibatan dalam komunikasi organisasi yang relevan. Selain itu, sistem penghargaan dan pengakuan juga menjadi penting untuk menjaga motivasi dan kualitas kinerja pekerja *gig* dalam lingkungan kerja yang sangat fleksibel dan berbasis proyek.

Penelitian oleh Sunil Iyengar dan koleganya (2022) menunjukkan bahwa platform *gig* yang berinvestasi dalam pengembangan keterampilan dan pemberdayaan pekerja tidak hanya meningkatkan tingkat retensi, tetapi juga meningkatkan kualitas layanan yang dirasakan pelanggan. Temuan ini menegaskan bahwa investasi dalam gig *worker wellbeing* bukan hanya isu etis, tetapi juga memiliki implikasi bisnis yang signifikan. Dengan demikian, strategi MSDM dalam mengelola tenaga kerja *gig* tidak lagi hanya berfokus pada efisiensi biaya, tetapi juga pada pembangunan hubungan kerja yang lebih berkelanjutan, inklusif, dan berbasis pengembangan kapabilitas, sehingga menciptakan nilai jangka panjang bagi organisasi maupun pekerja.

E. *Reskilling* dan *Upskilling*: Membangun Angkatan Kerja Adaptif

Reskilling dan *upskilling* telah menjadi imperatif strategis yang mendesak di era otomasi dan transformasi digital. *Reskilling* mengacu pada pelatihan karyawan untuk pekerjaan yang berbeda karena pekerjaan mereka saat ini diotomasi atau dieliminasi, sementara *upskilling* mengacu pada peningkatan keterampilan karyawan untuk pekerjaan mereka saat ini yang berevolusi karena teknologi.

World Economic Forum's Future of Jobs Report (2023) memperkirakan bahwa pada tahun 2027, 44% keterampilan inti karyawan akan terganggu secara signifikan, dan 6 dari 10 pekerja akan membutuhkan pelatihan sebelum tahun 2027. Investasi dalam *reskilling* dan *upskilling* bukan pilihan tetapi keharusan strategis jika organisasi ingin mempertahankan relevansi dan daya saing dalam jangka panjang.

PricewaterhouseCoopers (2023) dalam survei globalnya terhadap 5.000 pekerja menemukan bahwa 39% merasa khawatir bahwa pekerjaan mereka akan menjadi usang dalam lima tahun ke depan akibat teknologi, dan hanya 46% merasa yakin bahwa mereka memiliki akses ke sumber daya yang dibutuhkan untuk belajar keterampilan baru. Kesenjangan antara urgensi *reskilling* dan aksesibilitas program yang berkualitas menjadi salah satu tantangan sosial-ekonomi terbesar era ini.

Tabel 9.2 Perbandingan *Reskilling* dan *Upskilling*: Dimensi, Pendekatan, dan Contoh

Dimensi	*RESKILLING*	*UPSKILLING*
Definisi	Pelatihan untuk pekerjaan yang sepenuhnya berbeda karena pekerjaan lama dieliminasi/diotomasi	Peningkatan keterampilan dalam ranah pekerjaan yang sama yang berevolusi karena teknologi
Konteks Pemicu	Otomasi pekerjaan, restrukturisasi organisasi, perubahan model bisnis fundamental	Evolusi teknologi dalam bidang yang sama, peningkatan kompleksitas peran
Durasi dan Intensitas	Lebih panjang (6-24 bulan), intensitas tinggi, sering melibatkan perubahan karier signifikan	Lebih pendek (1-6 bulan), dapat dilakukan secara bertahap sambil bekerja
Contoh Program	Operator mesin pabrik dilatih menjadi teknisi robotik; *data entry clerk* menjadi *data analyst*	Akuntan belajar *advanced* Excel dan Power BI; dokter belajar interpretasi hasil AI diagnostik
Investasi Organisasi	Tinggi; membutuhkan komitmen finansial dan waktu besar; risiko gagal lebih tinggi	Moderat; ROI lebih cepat dan lebih mudah diukur; risiko lebih rendah
Best Practice	*Amazon Career Choice*: membayar 95% biaya pendidikan pra-bayar untuk program dalam bidang dengan permintaan tinggi	AT&T *Future Ready*: 100.000 karyawan mengakses lebih dari 30.000 kursus online yang dikurasi

Sumber: WEF (2023), Gratton (2022), dan McKinsey Global Institute (2021)

1. Membangun *Learning Ecosystem* yang Efektif

Membangun *learning ecosystem* yang efektif dalam organisasi modern tidak dapat hanya mengandalkan program pelatihan formal, tetapi membutuhkan pendekatan yang lebih menyeluruh dan terintegrasi. Linda Gratton (2022) menekankan bahwa organisasi perlu mengembangkan *learning ecosystem* yang mencakup identifikasi proaktif terhadap kesenjangan keterampilan melalui *HR analytics*, pembangunan budaya belajar berkelanjutan, serta penyediaan infrastruktur teknologi yang memungkinkan pembelajaran terjadi kapan saja dan di mana saja. Selain itu, organisasi juga perlu memberikan waktu dan sumber daya yang memadai agar karyawan dapat melakukan *reskilling* dan *upskilling* secara berkelanjutan. Dalam perspektif ini, pembelajaran tidak lagi dianggap sebagai aktivitas tambahan, tetapi sebagai bagian inti dari strategi bisnis.

Konsep *learning ecosystem* juga diperluas oleh platform seperti Degreed yang mendefinisikannya sebagai keseluruhan cara individu belajar di dalam dan di sekitar tempat kerja. Pendekatan ini mencakup berbagai bentuk pembelajaran, mulai dari pelatihan formal, *self-directed learning*, *social learning*, pengalaman kerja langsung (*on-the-job experience*), hingga *coaching*. Pendekatan holistik ini menegaskan bahwa sebagian besar pembelajaran yang benar-benar berdampak tidak terjadi di ruang kelas formal, tetapi melalui pengalaman kerja sehari-hari dan interaksi sosial. Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan berbagai sumber pembelajaran tersebut ke dalam satu ekosistem yang saling terhubung agar pengembangan kompetensi menjadi lebih efektif dan berkelanjutan.

Penelitian oleh Jennifer Loewus (2022) terhadap program *reskilling* di perusahaan Fortune 100 menemukan bahwa keberhasilan program sangat ditentukan oleh empat karakteristik utama. Pertama adalah personalisasi berbasis AI yang memungkinkan pembelajaran disesuaikan dengan kebutuhan dan jalur karier individu. Kedua adalah relevansi kontekstual, yaitu materi pembelajaran yang langsung dapat diterapkan dalam pekerjaan nyata. Ketiga adalah *cohort learning*, di mana karyawan belajar dalam kelompok untuk meningkatkan motivasi dan akuntabilitas. Keempat adalah *continuous feedback* yang memungkinkan penyesuaian program secara cepat berdasarkan kebutuhan peserta. Keempat faktor ini menunjukkan bahwa efektivitas *learning ecosystem* tidak hanya bergantung pada konten pembelajaran,

tetapi juga pada desain pengalaman belajar yang adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

2. Keterampilan Masa Depan yang Kritikal

World Economic Forum (2023) mengidentifikasi perubahan signifikan dalam kebutuhan keterampilan tenaga kerja masa depan berdasarkan survei terhadap lebih dari 800 perusahaan global. Hasilnya menunjukkan bahwa keterampilan yang paling kritikal pada tahun 2027 didominasi oleh pemikiran analitik dan kreatif, diikuti oleh kecerdasan emosional dan sosial, kepemimpinan serta pengaruh sosial, literasi teknologi, serta ketahanan dan fleksibilitas. Temuan ini menunjukkan bahwa arah perkembangan dunia kerja tidak hanya menuntut kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan kognitif tingkat tinggi dan keterampilan manusiawi yang mendukung kolaborasi, adaptasi, dan pengambilan keputusan dalam situasi kompleks. Menariknya, sebagian besar dari 10 keterampilan teratas tersebut sulit digantikan oleh otomatisasi atau kecerdasan buatan, sehingga tetap menjadi domain utama manusia dalam dunia kerja masa depan.

Dari perspektif MSDM, perubahan ini membawa implikasi besar terhadap desain strategi pembelajaran dan pengembangan SDM. Organisasi tidak lagi dapat hanya berfokus pada pelatihan keterampilan teknis yang bersifat sempit dan jangka pendek, tetapi perlu melakukan reorientasi menuju pengembangan *power skills* seperti pemikiran kritis, komunikasi, kolaborasi, dan kepemimpinan. Keterampilan ini menjadi semakin penting karena menjadi fondasi bagi kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat. Dalam konteks ini, fungsi HR memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa program *learning and development* selaras dengan kebutuhan masa depan, bukan hanya kebutuhan operasional saat ini.

Robert Kegan dan Lisa Lahey (2016) menekankan bahwa pengembangan keterampilan tingkat tinggi seperti pemikiran sistem, ketahanan emosional, dan kemampuan reflektif tidak dapat dicapai melalui pelatihan konvensional semata. Mereka mengusulkan pendekatan *adult development*, yaitu proses pengembangan yang lebih dalam yang melibatkan perubahan cara berpikir, bukan hanya penambahan keterampilan. Pendekatan ini menekankan transformasi pola pikir (*mindset shift*) sebagai inti dari pembelajaran jangka panjang. Dengan demikian, pengembangan keterampilan masa depan tidak hanya

berfokus pada apa yang dipelajari, tetapi juga bagaimana individu berkembang secara kognitif dan emosional dalam menghadapi kompleksitas dunia kerja modern.

F. Etika Digital, Privasi Data, dan *Algorithmic Governance* dalam HR

1. Dimensi Etika dalam HR Digital

Adopsi teknologi digital dalam HR membawa serta serangkaian tantangan etika yang kompleks dan sering kali belum terpetakan secara komprehensif oleh kebijakan dan regulasi yang ada. Bussmann (2019) mengidentifikasi empat dimensi utama etika HR digital: privasi dan perlindungan data karyawan, keadilan dan non-diskriminasi dalam algoritma HR, transparansi dan akuntabilitas dalam keputusan berbasis AI, serta otonomi dan martabat karyawan dalam lingkungan kerja yang semakin ter-*surveillance*.

Mantelero (2018) memperingatkan tentang risiko *'surveillance capitalism'* di tempat kerja, di mana pengumpulan data karyawan yang masifdari monitor produktivitas, *email tracking*, lokasi *tracking*, hingga analisis sentimen komunikasimenciptakan asimetri kekuatan yang ekstrem antara pemberi kerja dan karyawan. Meskipun data ini dapat memberikan wawasan berharga bagi manajemen, ia juga dapat digunakan untuk kontrol mikro yang merugikan kesejahteraan dan otonomi karyawan.

European Data Protection Board (EDPB, 2022) menerbitkan panduan khusus tentang pemrosesan data karyawan di tempat kerja, yang menekankan bahwa persetujuan (*consent*) karyawan tidak dapat menjadi dasar hukum yang valid untuk sebagian besar aktivitas pemrosesan data HR karena ketidakseimbangan kekuatan yang inheren dalam hubungan kerja. Implikasinya adalah bahwa organisasi harus memiliki dasar hukum yang lebih kuatkepentingan sah (*legitimate interest*) atau kewajiban hukumdan harus melakukan *Privacy Impact Assessment* sebelum mengimplementasikan teknologi monitoring karyawan.

2. *Algorithmic Bias* dan Keadilan dalam Keputusan HR Berbasis AI

Algorithmic bias merupakan kecenderungan sistem AI untuk menghasilkan keputusan yang tidak adil atau diskriminatif terhadap

kelompok tertentumerupakan salah satu risiko etika paling serius dalam adopsi AI untuk HR. O'Neil (2016) dalam bukunya *'Weapons of Math Destruction'* mendokumentasikan bagaimana algoritma yang tampaknya objektif dan netral dapat mengabadikan dan memperkuat bias sosial yang ada, seringkali dengan cara yang tidak transparan dan sulit untuk di-*challenge*.

Barocas dan Hardt (2017) mengidentifikasi tiga sumber utama bias algoritmik yang relevan untuk HR: 1) *historical bias* yaitu ketika data pelatihan mencerminkan ketidaksetaraan historis (misalnya, jika secara historis hanya sedikit perempuan yang dipromosikan ke posisi senior, algoritma akan 'belajar' bahwa perempuan kurang layak dipromosikan); 2) *representation bias* yaitu ketika dataset pelatihan tidak merepresentasikan secara proporsional semua kelompok yang relevan; dan 3) *measurement bias* yaitu ketika *proxy* yang digunakan untuk mengukur konstruk yang tidak dapat diobservasi langsung (seperti 'potensi kepemimpinan') secara tidak merata menguntungkan kelompok tertentu.

Untuk mengatasi risiko ini, Raghavan *et al*. (2020) merekomendasikan framework audit berkala terhadap sistem AI HR yang mencakup: evaluasi *disparate impact analysis* untuk memastikan keputusan AI tidak secara tidak proporsional merugikan kelompok yang dilindungi; pengujian model terhadap kelompok-kelompok yang mungkin kurang terwakili dalam data pelatihan; dokumentasi transparan tentang bagaimana keputusan algoritmik dibuat; dan mekanisme appeal yang jelas bagi karyawan yang merasa dirugikan oleh keputusan berbasis AI.

Tabel 9.3 Kerangka Etika untuk Implementasi AI dalam MSDM

Prinsip Etika	Deskripsi	Implementasi Praktis	Risiko jika Diabaikan
Fairness & Non-Discrimination	Keputusan AI tidak boleh menghasilkan disparate impact negatif pada kelompok yang dilindungi	Audit bias berkala, *disparate impact testing, diverse training datasets*	Gugatan diskriminasi, reputasi, hilangnya *diverse talent*

Transparency & Explainability	Karyawan berhak mengetahui bagaimana AI digunakan dalam keputusan yang mempengaruhi mereka	Dokumentasi algoritma, hak penjelasan, *explainable* AI	Erosi kepercayaan karyawan, resistensi adopsi teknologi
Privacy & Data Minimization	Hanya kumpulkan data yang benar-benar diperlukan dengan dasar hukum yang valid	*Data minimization policies, privacy by design, regular data audits*	Pelanggaran regulasi (GDPR, UU PDP), denda, pelanggaran kepercayaan
Human Oversight & Control	Manusia tetap harus memiliki kontrol akhir dalam keputusan HR yang signifikan	*Human-in-the-loop protocols, appeal mechanisms, algorithmic accountability*	Otomasi keputusan yang tidak adil tanpa *recourse*
Accountability	Harus ada individu/tim yang bertanggung jawab atas dampak sistem AI HR	*Chief AI Ethics Officer, AI governance committee, impact assessments*	Tidak ada akuntabilitas ketika sistem AI menghasilkan keputusan yang merugikan

Sumber: Diadaptasi dari Bussmann (2019), EU AI Act (2024), dan IEEE *Ethically Aligned Design* (2019)

3. Regulasi AI dan Implikasinya bagi HR

Regulasi kecerdasan buatan (AI) berkembang sangat cepat di berbagai negara, seiring meningkatnya penggunaan AI dalam pengambilan keputusan organisasi, termasuk dalam fungsi MSDM. Salah satu kerangka regulasi paling komprehensif saat ini adalah EU AI *Act* (2024) yang mengatur penggunaan sistem AI berdasarkan tingkat risiko. Dalam regulasi ini, penggunaan AI dalam konteks

ketenagakerjaan seperti rekrutmen, evaluasi kinerja, promosi, dan pemantauan karyawan dikategorikan sebagai *high-risk systems*. Artinya, sistem AI dalam HR harus memenuhi standar ketat terkait transparansi, akuntabilitas, keamanan data, serta pengawasan manusia (*human oversight*) untuk mencegah diskriminasi dan penyalahgunaan algoritma dalam pengambilan keputusan kerja.

Implikasi regulasi ini bagi fungsi HR sangat signifikan karena mendorong organisasi untuk lebih berhati-hati dalam mengadopsi teknologi berbasis AI. HR tidak lagi hanya berperan sebagai pengguna teknologi, tetapi juga sebagai pengelola risiko etika dan kepatuhan hukum. Sistem seperti *AI-based recruitment tools* atau *performance analytics systems* harus dapat dijelaskan mekanisme pengambilan keputusannya (*explainability*) dan diuji secara berkala untuk memastikan tidak terjadi bias terhadap kelompok tertentu. Dengan demikian, HR harus bekerja sama dengan fungsi legal, teknologi informasi, dan data governance untuk memastikan bahwa penggunaan AI tetap sesuai dengan prinsip keadilan dan perlindungan hak karyawan.

Di Indonesia, meskipun belum terdapat regulasi AI yang spesifik, kerangka hukum yang relevan mulai terbentuk melalui Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi. Regulasi ini memberikan dasar hukum bagi perlindungan data pribadi karyawan, termasuk data sensitif seperti biometrik, kesehatan, dan kinerja kerja. Radjab (2023) menekankan bahwa profesional HR di Indonesia perlu memahami implikasi UU PDP dalam setiap praktik pengelolaan data karyawan, terutama ketika menggunakan sistem digital dan AI dalam pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa masa depan MSDM tidak hanya ditentukan oleh inovasi teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam memastikan kepatuhan regulasi, etika penggunaan data, dan perlindungan hak privasi karyawan.

G. Masa Depan Fungsi HR: Peran Strategis di Era *Industry* 5.0

1. Evolusi Peran HR: Dari Transaksional ke Transformasional

Perjalanan evolusi fungsi HR selama beberapa dekade terakhir mencerminkan pergeseran bertahap dari peran administratif dan transaksional menuju peran strategis dan transformasional. Dave Ulrich, yang mendapatkan julukan ‘Bapak Modern HR’, telah mendokumentasikan evolusi ini dalam serangkaian karya

berpengaruhnya. Ulrich (1997) mengusulkan model *HR Business Partner* yang membagi peran HR menjadi empat: *strategic partner*, *change agent*, *administrative expert*, dan *employee champion*.

Dua dekade kemudian, Ulrich et al. (2017) memperbarui modelnya untuk mencerminkan lanskap bisnis yang telah berubah secara dramatis, mengidentifikasi sembilan kompetensi HR: *credible activist*, *strategic positioner*, *paradox navigator*, *culture and change champion*, *human capital curator*, *total rewards steward*, *technology and media integrator*, *analytics designer and interpreter*, dan *compliance manager*. Dari sembilan kompetensi ini, tiga yang terakhir yaitu *technology*, *analytics*, dan *compliance* merepresentasikan dimensi baru yang didorong oleh transformasi digital.

Di era *Industry 5.0*, Meyers et al. (2020) memproyeksikan tiga peran baru yang akan menjadi semakin kritikal bagi profesional HR: pertama, *Human Experience Architect* yang bertanggung jawab merancang dan mengelola pengalaman karyawan secara holistik menggunakan wawasan dari *people analytics* dan *behavioral science*; kedua, *Workforce Ecosystem Manager* yang mengelola ekosistem talenta yang semakin kompleks mencakup karyawan tetap, *gig workers*, dan *augmented human-AI teams*; dan ketiga, *Ethical AI Guardian* yang memastikan penggunaan AI dalam HR yang bertanggung jawab, adil, dan transparan.

2. HR sebagai Katalisator Resiliensi Organisasional

Pandemi COVID-19 telah menjadi ujian terbesar resiliensi organisasional dalam sejarah modern. Organisasi-organisasi yang mampu merespons dengan cepat dan efektif, beralih ke *remote work*, mempertahankan keterlibatan karyawan, dan mengadaptasi strategi bisnissebagian besar adalah mereka yang sebelumnya telah berinvestasi secara serius dalam transformasi digital HR dan pengembangan kapabilitas *workforce* yang *agile* (SHRM, 2021).

Worley dan Jules (2020) mengidentifikasi peran sentral HR dalam membangun *'organizational agility*' yaitu kapasitas untuk mengantisipasi dan merespons perubahan lebih cepat dari pesaing. Mereka berargumen bahwa *agility* bukan hanya tentang struktur organisasi atau proses bisnis, tetapi fundamental tentang manusia: *mindset*, keterampilan, dan budaya yang memungkinkan adaptasi cepat.

HR adalah fungsi yang paling strategis dalam membangun fondasi manusiawi dari *agility* ini.

Dalam konteks *Industry* 5.0, resiliensi organisasional memiliki dimensi baru yang penting: resiliensi terhadap disrupsi teknologi. Organisasi perlu membangun kapasitas untuk terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang akseleratiftidak hanya merespons disruptions satu kali, tetapi menginstitusionalisasikan kemampuan adaptasi berkelanjutan. HR memainkan peran krusial dalam membangun kapasitas ini melalui: membangun budaya pembelajaran berkelanjutan, mengembangkan *pipeline* pemimpin yang adaptif, dan merancang struktur organisasi yang memungkinkan pivot yang cepat.

3. *People Analytics* sebagai Fondasi Keputusan HR Berbasis Bukti

People Analytics yaitu penggunaan data dan metode analitik untuk menginformasikan keputusan tentang tenaga kerja, telah berevolusi dari fungsi pelaporan sederhana menjadi kemampuan prediktif dan preskriptif yang canggih. Green dan Ferrar (2021) dalam *"Elevating People Analytics"* mengidentifikasi empat tingkat kematangan *people analytics*: *descriptive* (apa yang terjadi?), *diagnostic* (mengapa itu terjadi?), *predictive* (apa yang akan terjadi?), dan *prescriptive* (apa yang harus kita lakukan?).

Ulrich dan Dulebohn (2015) berargumen bahwa *people analytics* mengubah HR dari 'seni' menjadi 'ilmu', dari keputusan berbasis intuisi dan pengalaman subjektif menjadi keputusan berbasis bukti empiris. Namun, mereka juga menekankan bahwa *people analytics* yang baik tidak menggantikan *judgment* manusia, tetapi memperkuatnya: data memberikan wawasan yang lebih dalam dan akurat, tetapi interpretasi dan implementasi tetap membutuhkan kecerdasan emosional, konteks bisnis, dan pertimbangan etika yang hanya dapat diberikan manusia.

Studi Deloitte (2021) menemukan bahwa organisasi dengan *people analytics* yang matang memiliki 30% tingkat retensi yang lebih tinggi, 20% produktivitas yang lebih tinggi, dan tiga kali lebih mampu memprediksi serta merespons kebutuhan tenaga kerja. Namun, membangun kapabilitas *people analytics* yang efektif membutuhkan investasi signifikan dalam tiga dimensi: infrastruktur data (sistem yang terintegrasi dan kualitas data yang tinggi), kapabilitas manusia (analis HR, *data scientist*, dan profesional HR yang *data-literate*), dan budaya

berbasis data (kepemimpinan yang menghargai dan menggunakan wawasan berbasis data).

4. Kompetensi HR Profesional di Era Digital

Transformasi digital HR menciptakan tuntutan kompetensi baru yang signifikan bagi profesional HR. Ulrich et al. (2017) mengidentifikasi bahwa profesional HR di era digital harus menguasai *technology and media integration* sebagai salah satu kompetensi inti yaitu kemampuan untuk memanfaatkan teknologi dalam memberikan HR solutions, membangun *human connections*, dan meningkatkan produktivitas organisasi.

CIPD (2021) dalam survei mereka tentang masa depan profesi HR memperjelas bahwa profesional HR masa depan membutuhkan kompetensi *T-shaped*: kedalaman keahlian dalam satu atau dua domain HR inti (misalnya, *people analytics* atau *organizational design*) dan keluasan pemahaman tentang bagaimana berbagai fungsi HR saling berkaitan dan berkontribusi pada tujuan bisnis. Profil *T-shaped* ini berbeda dari HR generalis tradisional yang memiliki pengetahuan superfisial di semua bidang, maupun spesialis sempit yang tidak memahami konteks bisnis.

Bartlett (2021) menambahkan bahwa profesional HR masa depan harus mengembangkan apa yang ia sebut sebagai *digital empathy* yaitu kemampuan untuk memahami dan merespons kebutuhan emosional dan psikologis karyawan dalam konteks kerja yang semakin digital dan virtual. Paradoksnya, semakin digital lingkungan kerja, semakin berharga kemampuan manusiawi seperti empati, *active listening*, dan kecerdasan emosional yang hanya dapat dimiliki oleh profesional HR yang terampil.

H. MSDM Digital dalam Konteks Indonesia

1. Lanskap Digital dan Ketenagakerjaan Indonesia

Indonesia menghadapi tantangan dan peluang unik dalam transformasi MSDM digital yang mencerminkan konteks ekonomi, sosial, dan demografisnya yang khas. Sebagai negara dengan populasi lebih dari 270 juta jiwaterbesar keempat di duniadan dengan median usia 30 tahun, Indonesia memiliki *demographic dividend* yang besar. Namun,

untuk mengkapitalisasi *dividend* ini, diperlukan transformasi besar-besaran dalam kualitas dan relevansi tenaga kerja.

Badan Pusat Statistik (BPS, 2023) melaporkan bahwa penetrasi internet Indonesia telah mencapai 78,19% atau sekitar 215 juta pengguna, menjadikan Indonesia salah satu negara dengan populasi internet terbesar di dunia. Namun, terdapat kesenjangan digital yang signifikan: antara perkotaan dan perdesaan, antara Jawa dan luar Jawa, dan antara kelompok umur yang berbeda. Kesenjangan ini memiliki implikasi langsung bagi inklusivitas transformasi MSDM digital.

Dalam konteks ketenagakerjaan, Indonesia menghadapi apa yang disebut sebagai *'double disruption'*: otomasi yang mengancam jutaan pekerjaan di sektor manufaktur, pertanian, dan jasa, sementara secara bersamaan menghadapi tantangan untuk mengabsorpsi sekitar 2 juta pencari kerja baru yang memasuki pasar kerja setiap tahunnya. Laporan Bank Dunia (2022) memperkirakan bahwa 50-60% pekerjaan di Indonesia berisiko terdampak otomasi, dengan pekerjaan di sektor manufaktur dan pertanian yang paling rentan.

2. Ekosistem *Startup* dan *Gig Economy* Indonesia

Indonesia memiliki ekosistem startup yang paling berkembang di Asia Tenggara, dengan empat *unicorn* asli Indonesia yaitu Gojek, Tokopedia, Traveloka, dan Bukalapak yang telah bergabung menjadi Goto Group. Ekosistem ini telah menciptakan jutaan peluang kerja baru, terutama dalam *gig economy*: pengemudi ojek online, kurir pengiriman, *virtual assistant*, dan berbagai pekerjaan digital lainnya.

Menurut Kementerian Koperasi dan UKM (2022), sektor ekonomi digital Indonesia diproyeksikan tumbuh menjadi 146 miliar dolar AS pada 2025, menciptakan 17 juta lapangan kerja digital baru. Namun, kualitas dan keberkelanjutan lapangan kerja ini sangat bervariasi: sementara ekonomi digital tingkat tinggi (*fintech, SaaS, e-commerce*) menciptakan pekerjaan bergaji tinggi yang membutuhkan keterampilan digital canggih, sebagian besar pertumbuhan terjadi dalam *gig economy* dengan kondisi kerja yang tidak menentu dan perlindungan sosial yang minim.

Prasetyo (2022) dalam penelitiannya tentang kondisi *gig workers* di Indonesia menemukan bahwa meskipun mayoritas mengakui fleksibilitas dan otonomi sebagai keuntungan utama, lebih dari 60% melaporkan ketidakpastian pendapatan sebagai sumber stres utama, dan

kurang dari 20% memiliki akses ke jaminan sosial yang memadai. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya reformasi regulasi dan inovasi dalam model proteksi sosial yang sesuai untuk *gig economy.*

3. Tantangan dan Prioritas MSDM Digital Indonesia

Transformasi MSDM digital di Indonesia menghadapi sejumlah tantangan struktural yang cukup kompleks dan saling berkaitan. Salah satu tantangan utama adalah kesenjangan keterampilan digital yang masih cukup lebar di berbagai wilayah, terutama di luar kota besar, sehingga kemampuan tenaga kerja untuk beradaptasi dengan sistem HR berbasis teknologi masih belum merata. Selain itu, infrastruktur digital yang meskipun terus berkembang, masih menunjukkan ketimpangan akses dan kualitas di beberapa daerah, yang berdampak pada implementasi sistem HR digital secara nasional. Tantangan lain yang tidak kalah penting adalah budaya organisasi yang masih cenderung hierarkis dan sentralistis, sehingga kurang mendukung model kerja *agile*, kolaboratif, dan berbasis data yang menjadi ciri utama MSDM digital. Di sisi lain, kapabilitas *people analytics* di banyak organisasi Indonesia masih berada pada tahap awal, sehingga pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan SDM belum optimal.

Dalam studi Samosir (2022), ditemukan bahwa hanya sekitar 23% perusahaan di Indonesia yang telah mencapai level 3 atau 4 dalam model kematangan transformasi digital HR, sementara sebagian besar lainnya (77%) masih berada pada level awal. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi MSDM digital di Indonesia masih berada pada tahap transisi dan belum menjadi praktik yang matang secara luas. Hambatan utama yang diidentifikasi meliputi keterbatasan talenta HR yang memiliki kompetensi digital, anggaran investasi teknologi yang terbatas, serta resistensi dari manajemen puncak terhadap perubahan sistem HR tradisional. Faktor-faktor ini menunjukkan bahwa tantangan transformasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga organisasional dan kultural.

Dalam menghadapi kondisi tersebut, prioritas strategis MSDM digital di Indonesia dalam lima tahun ke depan perlu difokuskan pada beberapa aspek utama. Pertama, penguatan kapabilitas profesional HR, khususnya dalam bidang *people analytics*, manajemen sistem HR berbasis teknologi, dan literasi digital. Kedua, implementasi sistem HRIS yang terintegrasi dan skalabel sebagai fondasi utama transformasi

digital SDM. Ketiga, pengembangan program *reskilling* dan *upskilling* yang selaras dengan kebutuhan keterampilan masa depan untuk meningkatkan daya saing tenaga kerja. Keempat, perumusan kebijakan MSDM yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap berbagai bentuk hubungan kerja seperti karyawan tetap, kontrak, freelance, hingga pekerja gig dalam ekosistem tenaga kerja yang semakin kompleks. Dengan pendekatan ini, MSDM digital di Indonesia dapat berkembang lebih inklusif, adaptif, dan berkelanjutan.

I. Strategi Implementasi MSDM Digital: Kerangka Praktis

1. *Roadmap* Transformasi HR Digital

Merancang dan mengeksekusi *roadmap* transformasi HR digital yang berhasil membutuhkan pendekatan yang terstruktur, bertahap, dan adaptif. Berbeda dari transformasi berbasis proyek yang memiliki tanggal mulai dan selesai yang jelas, transformasi HR digital adalah sebuah perjalanan berkelanjutan yang membutuhkan kepemimpinan yang konsisten, kapabilitas yang terus diperbarui, dan kemampuan untuk belajar dari eksperimen dan kegagalan.

Berdasarkan sintesis praktik terbaik dari berbagai organisasi global yang berhasil dalam transformasi HR digital, Tabrizi *et al*. (2019) mengidentifikasi lima elemen kritis yang harus ada dalam setiap roadmap: pertama, visi yang jelas dan dikomunikasikan secara konsisten tentang *'future state'* HR yang menjadi tujuan transformasi; kedua, analisis kesenjangan yang jujur dan komprehensif antara kondisi saat ini dan kondisi yang diinginkan; ketiga, prioritisasi inisiatif berdasarkan nilai bisnis dan feasibilitas; keempat, investasi dalam kapabilitas manusiabukan hanya teknologi; dan kelima, mekanisme governance yang memastikan akuntabilitas dan pembelajaran berkelanjutan.

Diagram 9.2 Kerangka Implementasi MSDM Digital Terintegrasi

FASE 1: FONDASI (Bulan 1-6)	**FASE 2: PERCEPATAN (Bulan 7-18)**	**FASE 3: OPTIMASI (Bulan 19-36)**
- Audit kapabilitas digital HR - Penetapan visi & strategi - Pemilihan HRIS platform - Pembentukan tim transformasi - *Quick wins*: digitalisasi proses kritis	- Implementasi HRIS penuh - *People analytics* dasar - *Digital L&D platform* - *Employee experience redesign* - HR *team upskilling*	- *Advanced people analytics* - AI *integration* dalam rekrutmen - *Continuous feedback systems* - *Ecosystem talent management* - Review dan iterasi berkelanjutan
KPI: *Digitization rate, user adoption*	KPI: *Employee experience score, analytics* ROI	KPI: *Business outcomes, talent* ROI

Sumber: Diadaptasi dari Tabrizi *et al*. (2019) dan Bersin (2020)

2. *Change Management* dalam Transformasi HR Digital

Manajemen perubahan merupakan salah satu faktor paling kritisdan paling sering diabaikandalam transformasi HR digital. Kegagalan transformasi digital lebih sering disebabkan oleh resistensi manusia dan kegagalan kepemimpinan daripada kegagalan teknologi. *Prosci's* ADKAR Model (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*) telah terbukti efektif sebagai kerangka manajemen perubahan untuk transformasi HR digital (Hiatt, 2006).

Kunci dari manajemen perubahan yang berhasil dalam transformasi HR digital adalah komunikasi yang transparan, inklusif, dan berkelanjutan. Karyawan perlu memahami bukan hanya 'apa' yang berubah, tetapi 'mengapa'bagaimana transformasi digital akan membuat pekerjaan mereka lebih bermakna, tidak hanya lebih efisien. Pemimpin HR yang berhasil dalam transformasi adalah mereka yang mampu menceritakan narasi yang *compelling* tentang masa depan yang lebih baik, sambil mengakui dengan jujur tantangan dan ketidakpastian yang ada dalam proses transisi.

Pengembangan *'Digital Champions'* atau *'Change Agents'* di setiap unit organisasi juga terbukti signifikan dalam mendorong adopsi teknologi HR baru. Para *change agents* ini biasanya dipilih dari karyawan yang antusias terhadap teknologi dan dipercaya oleh rekan-rekannyaberfungsi sebagai penghubung antara tim transformasi sentral dan unit-unit operasional, membantu kolega mereka dalam mengatasi hambatan adopsi dan memberikan umpan balik tentang tantangan implementasi di lapangan.

3. Peta Transformasi Pekerjaan dan Respons MSDM

Untuk menutup pembahasan komprehensif tentang MSDM di era digital dan *Industry* 5.0, berikut adalah peta transformasi pekerjaan yang terintegrasi beserta respons MSDM yang diperlukansebagai kristalisasi dari berbagai pembahasan dalam bab ini.

Tabel 9.4 Peta Transformasi Pekerjaan di Era Digital dan Respons MSDM

Pekerjaan/Tugas yang Berisiko	Kompetensi yang Semakin Penting	Peran MSDM	Prioritas *Reskilling/Upskilling*
Data entry, pemrosesan rutin, rekonsiliasi manual	Analitik data, interpretasi, pembuatan keputusan berbasis data	Identifikasi gap keterampilan, program *reskilling* terstruktur	*Data literacy, visualization tools, business intelligence*
Customer service dasar, FAQ response	Empati kompleks, penanganan eskalasi, *relationship building*	Reorientasi peran CS ke kompetensi manusiawi	*Emotional intelligence, conflict resolution, solution selling*
Pengawasan proses sederhana, *quality control* manual	Konfigurasi AI, interpretasi output AI, *judgment* kompleks	*Human-AI collaboration training, change management*	*AI literacy, system thinking, process optimization*

Pelaporan standar, pembuatan *dashboard* manual	*Storytelling data*, visualisasi untuk pengambilan keputusan	*Upskilling* dalam *data literacy* untuk semua level	*Power BI, Tableau, data narrative, statistical thinking*
Rekrutmen berbasis CV manual, wawancara tidak terstruktur	*Strategic talent assessment, candidate experience design, DEI in hiring*	Implementasi AI *screening* dengan bias audit, *structured interview training*	*Predictive hiring, competency-based interview, DEI practices*
Pelatihan tatap muka *one-size-fits-all*	*Self-directed learning, digital literacy, adaptive learning*	Bangun *learning ecosystem digital* yang dipersonalisasi	LXP *management, learning analytics, microlearning design*



BAB X
KESEJAHTERAAN, RESILIENSI, DAN KEBERLANJUTAN

A. *Employee Well-being*: Konsep, Model, dan Implementasi

1. Evolusi Konsep Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) telah mengalami evolusi konseptual yang signifikan selama beberapa dekade terakhir. Konsep yang dulunya diartikan sempit sebagai ketidakhadiran penyakit fisik dan kepatuhan keselamatan kerja kini telah berkembang menjadi konstruk multidimensional yang mencakup aspek fisik, psikologis, sosial, finansial, dan spiritual dari kehidupan karyawan, baik di dalam maupun di luar tempat kerja. Warr (1987) meletakkan dasar konseptual awal melalui model *"vitamin"* yang menganalogikan karakteristik pekerjaan dengan efek vitamin terhadap kesehatan, beberapa faktor pekerjaan memiliki efek linear positif (semakin banyak semakin baik), sementara faktor lain memiliki efek kurvilinear (terlalu sedikit atau terlalu banyak sama-sama berbahaya). Model ini menginspirasi penelitian selanjutnya tentang bagaimana desain pekerjaan dapat mendukung atau merusak kesejahteraan karyawan.

Diener et al. (2018) memperkenalkan konsep *Subjective Well-being* (SWB) yang terdiri dari dua komponen: komponen afektif (rasio emosi positif versus negatif yang dialami) dan komponen kognitif (evaluasi kepuasan hidup secara keseluruhan). Dalam konteks kerja, *Subjective Well-being* mencakup evaluasi karyawan tentang seberapa memuaskan pekerjaan mereka secara keseluruhan dan seberapa sering

mereka mengalami emosi positif (antusias, bersemangat, bangga) versus emosi negatif (frustrasi, cemas, lelah) dalam pekerjaan.

Robertson dan Cooper (2010) mengembangkan model *Complete Mental Health* yang berargumen bahwa *well-being* bukan sekadar ketidakhadiran penyakit mental, tetapi kombinasi dari kesehatan psikologis yang positif (*flourishing*) dan ketidakhadiran masalah kesehatan mental. Implikasinya sangat praktis: program kesejahteraan yang hanya berfokus pada mengidentifikasi dan mengobati penyakit mental (model medis) tidak mencukupi; organisasi juga perlu berinvestasi dalam menciptakan kondisi yang memungkinkan karyawan untuk benar-benar *flourish*.

Harter et al. (2010) dalam penelitian Gallup mendefinisikan *well-being* secara komprehensif melalui lima elemen yang saling berinteraksi: *Career Well-being* (bagaimana seseorang menghabiskan waktu sehari-hari dan apakah ada pekerjaan yang memotivasi), *Social Well-being* (memiliki hubungan yang hangat dan mendukung dalam kehidupan), *Financial Well-being* (mengelola kehidupan ekonomi dengan efektif untuk mengurangi stres finansial), *Physical Well-being* (memiliki energi yang cukup untuk menyelesaikan hal-hal setiap hari), dan *Community Well-being* (rasa keterlibatan dan kontribusi terhadap area tempat tinggal). Penelitian Gallup menemukan bahwa hanya 7% populasi dunia yang *thriving* dalam kelima elemen secara bersamaan.

2. Dimensi-Dimensi *Well-being* dalam Konteks Kerja

Pemahaman multidimensional tentang *well-being* karyawan sangat penting bagi praktisi HR karena setiap dimensi memiliki determinan, intervensi, dan pengukuran yang berbeda. Model yang paling komprehensif dan didukung bukti empiris yang kuat membagi *well-being* ke dalam beberapa dimensi yang saling berinteraksi.

Dimensi pertama adalah *Physical Well-being* yaitu kondisi kesehatan fisik yang memungkinkan karyawan berfungsi secara efektif dalam pekerjaan dan kehidupan. Ini mencakup kesehatan muskuloskeletal yang berdampak besar pada produktivitas (terutama dengan meningkatnya pekerjaan berbasis layar), kualitas tidur yang diidentifikasi sebagai "epidemi tersembunyi" yang memengaruhi kognisi dan pengambilan keputusan, pola makan dan aktivitas fisik, serta ketiadaan cedera kerja. Soer et al. (2019) dalam penelitian terhadap 8.000 karyawan di Belanda menemukan bahwa intervensi kesehatan

fisik komprehensif di tempat kerja menghasilkan pengurangan 29% dalam biaya absensi dan 19% dalam *presenteeism*.

Dimensi kedua adalah *Psychological Well-being* yang mencakup kondisi mental dan emosional karyawan. Keyes (2002) mengidentifikasi enam komponen *psychological well-being*: *self-acceptance* (evaluasi positif terhadap diri sendiri), *positive relations* (hubungan berkualitas tinggi), *autonomy* (kemandirian dan *self-determination*), *environmental mastery* (kemampuan mengelola kehidupan), *purpose in life* (tujuan dan makna), dan *personal growth* (pengembangan berkelanjutan). Dalam konteks pekerjaan, setiap komponen ini memiliki paralel dalam desain pekerjaan dan praktik manajemen.

Dimensi ketiga adalah *Social Well-being* yaitu kualitas hubungan interpersonal di tempat kerja yang memiliki dampak signifikan terhadap kesehatan fisik dan mental. Holt-Lunstad et al. (2015) dalam meta-analisis *landmark* mereka menemukan bahwa kesepian dan isolasi sosial memiliki dampak kesehatan yang setara dengan merokok 15 batang per hari. Dalam konteks kerja, ini berarti isolasi yang dapat timbul dari *remote work* yang tidak dikelola dengan baik bukan hanya masalah produktivitas, tetapi juga masalah kesehatan yang serius.

Dimensi keempat adalah *Financial Well-being* yaitu kemampuan karyawan untuk memenuhi kebutuhan finansial saat ini dan masa depan tanpa tekanan yang berlebihan. Penelitian *American Psychological Association* (2021) menemukan bahwa isu finansial secara konsisten menjadi sumber stres utama bagi mayoritas pekerja di Amerika Serikat, dan tekanan finansial memiliki efek *spillover* yang signifikan terhadap kesehatan mental, fisik, dan kinerja kerja. HR dapat berkontribusi pada *financial well-being* melalui desain kompensasi yang adil, program *financial literacy*, dan akses ke konseling keuangan.

Dimensi kelima adalah *Purposeful/Meaning Well-being* yaitu rasa bahwa pekerjaan berkontribusi pada sesuatu yang bermakna melampaui kompensasi finansial. Steger et al. (2012) menemukan bahwa karyawan yang menemukan makna dalam pekerjaan mereka memiliki tingkat kepuasan kerja, keterlibatan, dan kinerja yang secara signifikan lebih tinggi, serta tingkat *burnout* yang lebih rendah. Di era generasi Milenial dan Gen Z yang memprioritaskan *purpose* dalam pemilihan karier, dimensi ini menjadi semakin strategis bagi daya tarik dan retensi talenta.

3. Pandemi COVID-19 sebagai Katalis Transformasi *Well-being* Karyawan

Pandemi COVID-19 (2020–2022) menjadi katalis yang mengubah secara fundamental cara organisasi memandang dan mengelola kesejahteraan karyawan. Survei McKinsey (2021) yang melibatkan lebih dari 1.000 pekerja di berbagai industri menemukan bahwa lebih dari separuh karyawan melaporkan setidaknya satu gejala kondisi kesehatan mental, dengan *burnout* dan kecemasan menjadi yang paling umum dilaporkan. Organisasi yang berinvestasi dalam program dukungan kesehatan mental yang komprehensif selama krisis mengalami hasil bisnis yang secara signifikan lebih baik.

Namun, penelitian juga mengungkap "kesenjangan intensi-aksi" yang mengkhawatirkan: meskipun mayoritas pemimpin HR mengakui pentingnya *well-being* karyawan, banyak program yang diimplementasikan bersifat superfisial dan tidak menyentuh akar penyebab masalah. Kellerman (2022) mengkritik apa yang ia sebut sebagai *wellness washing* yang menawarkan aplikasi meditasi, kelas yoga, dan poin *wellness* sambil secara bersamaan menerapkan beban kerja yang tidak realistis, budaya kerja lembur yang dinormalisasi, dan kepemimpinan yang kurang empatik. Program semacam ini tidak hanya tidak efektif, tetapi juga dapat kontraproduktif dengan menciptakan kesan sinisme.

Deloitte (2023) dalam *Global Well-being Report* yang melibatkan 3.150 eksekutif C-suite dan karyawan di 10 negara menemukan kesenjangan persepsi yang dramatis: 75% pemimpin berpikir mereka menciptakan lingkungan yang mendukung *well-being*, tetapi hanya 55% karyawan yang setuju. Kesenjangan ini merupakan tantangan kritis yang harus diatasi oleh HR melalui pengukuran yang objektif dan mekanisme umpan balik yang autentik.

Kerangka transformasi *well-being* pasca-pandemi yang efektif, menurut Spreitzer dan Porath (2022), harus bergerak dari model reaktif yang merespons masalah setelah terjadi ke model proaktif yang menciptakan kondisi untuk *thriving*: memberikan karyawan otonomi yang bermakna atas cara dan waktu kerja mereka, mengurangi beban kognitif yang tidak perlu, menciptakan hubungan sosial yang bermakna bahkan dalam konteks kerja jarak jauh, dan memastikan bahwa pekerjaan memberikan rasa pertumbuhan dan kemajuan yang berkelanjutan.

4. Strategi dan Program *Well-being* yang Berbasis Bukti

Proliferasi program *wellness* korporasi dalam dekade terakhir telah menciptakan kebutuhan mendesak untuk panduan berbasis bukti. Tidak semua intervensi diciptakan sama: beberapa memiliki *evidence base* yang kuat, sementara banyak lainnya menarik secara intuitif tetapi tidak didukung oleh data efektivitas yang memadai.

Eby et al. (2020) dalam tinjauan sistematis mereka terhadap 50 tahun penelitian *well-being* di tempat kerja mengidentifikasi beberapa pendekatan dengan *evidence base* terkuat: pertama, intervensi berbasis *Job Design* dengan memodifikasi karakteristik pekerjaan untuk meningkatkan otonomi, variasi keterampilan, dan identitas tugas; kedua, intervensi kepemimpinan yang mengembangkan perilaku kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*) yang secara konsisten menjadi prediktor terkuat *well-being* karyawan; ketiga, *Cognitive Behavioral Therapy* (CBT) *based interventions* yaitu pendekatan berbasis psikologi klinis yang telah terbukti efektif untuk *anxiety* dan depresi; dan keempat, *Mindfulness-Based Stress Reduction* (MBSR) dengan bukti efektivitas yang lebih moderat tetapi konsisten.

Pendekatan berbasis sistem yang mengubah kondisi kerja itu sendiri, bukan hanya mengajarkan karyawan untuk *cope* dengan kondisi yang tidak sehat, memiliki efektivitas yang secara konsisten lebih tinggi dalam jangka panjang. Nielsen et al. (2017) dalam tinjauan mereka tentang intervensi *well-being* di tempat kerja menemukan bahwa intervensi yang mentarget kondisi kerja (*primary interventions*) memiliki *effect size* rata-rata 0,38, sementara intervensi yang mentarget respons individu terhadap kondisi tersebut (*secondary/tertiary interventions*) memiliki *effect size* 0,21 yang merupakan perbedaan yang bermakna secara praktis.

Pengukuran *well-being* yang komprehensif merupakan fondasi dari program *well-being* yang efektif. Warr dan Inceoglu (2018) merekomendasikan pendekatan pengukuran multi-metode yang mencakup: survei *self-report* yang tervalidasi secara psikometrik (bukan sekadar "*happiness polls*"), data biometrik dan kesehatan yang dikumpulkan secara sukarela, data HR seperti absensi dan *turnover* sebagai indikator objektif, dan penilaian kualitas kepemimpinan yang merupakan determinan kritis *well-being* karyawan.

B. *Workforce Resilience*: Membangun Ketangguhan Organisasional

1. Konsep dan Kerangka Teori Resiliensi

Konsep resiliensi, yang berasal dari bahasa Latin *resilire* yang berarti "melompat kembali", telah menjadi salah satu konstruk penting dalam psikologi dan manajemen modern karena menjelaskan kemampuan individu maupun organisasi dalam menghadapi tekanan, perubahan, dan krisis. Dalam konteks ketenagakerjaan, resiliensi merujuk pada kapasitas untuk beradaptasi, bertahan, dan pulih dari berbagai bentuk adversitas seperti ketidakpastian ekonomi, perubahan teknologi, kegagalan, maupun tekanan kerja yang tinggi. Konsep ini tidak hanya dipahami sebagai kemampuan untuk bertahan, tetapi juga sebagai kemampuan untuk tumbuh dan berkembang setelah menghadapi kesulitan.

Fred Luthans (2002) memperluas konsep resiliensi melalui kerangka *Psychological Capital* (PsyCap), yang terdiri dari empat dimensi utama: *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resilience* (HERO). Dalam definisi ini, resiliensi dipahami sebagai kapasitas psikologis positif untuk pulih dari kegagalan, konflik, ketidakpastian, maupun peningkatan tuntutan kerja. Penelitian Luthans et al. (2015) menunjukkan bahwa PsyCap bukan hanya sifat bawaan, tetapi dapat dikembangkan melalui intervensi singkat yang terstruktur, bahkan dalam waktu 2–3 jam, dan mampu memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja dan kesejahteraan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa resiliensi dapat dikelola secara sistematis dalam praktik MSDM melalui program pengembangan psikologis yang tepat.

Pada level individu, George A. Bonanno (dalam Southwick et al., 2014) mengidentifikasi sejumlah faktor yang konsisten ditemukan pada individu yang resilien, seperti optimisme yang realistis, keberanian menghadapi ketakutan, kemampuan mencari dukungan sosial, fleksibilitas kognitif, serta kemampuan menemukan makna dalam pengalaman sulit. Selain itu, aspek seperti kesehatan fisik, teknik relaksasi, serta rasa keterhubungan dengan tujuan yang lebih besar juga berperan penting dalam membentuk ketahanan psikologis individu. Faktor-faktor ini menunjukkan bahwa resiliensi bersifat multidimensional, mencakup aspek kognitif, emosional, sosial, dan spiritual.

Pada level organisasi, Karen E. Lengnick-Hall et al (2011) mengembangkan kerangka resiliensi organisasional yang terdiri dari tiga komponen utama. Pertama adalah *cognitive resilience*, yaitu kemampuan organisasi dalam memahami dan menafsirkan tantangan melalui *shared mental models* yang adaptif. Kedua adalah *behavioral resilience*, yaitu kemampuan organisasi untuk mengambil tindakan fleksibel, beradaptasi, dan berimprovisasi dalam menghadapi perubahan. Ketiga adalah *contextual resilience*, yaitu faktor lingkungan internal seperti budaya dan kapabilitas organisasi serta faktor eksternal seperti jaringan dan ekosistem yang mendukung atau menghambat kemampuan adaptasi. Ketiga dimensi ini menunjukkan bahwa resiliensi bukan hanya kemampuan individu, tetapi juga hasil dari sistem organisasi yang terintegrasi dan adaptif.

Gambar 9. Model Resiliensi Multilevel: Individu, Tim, dan Organisasi



Sumber: Diadaptasi dari Luthans (2002), Lengnick-Hall *et al*. (2011), dan West *et al*. (2009)

2. *Psychological Capital* (*PsyCap*) dan Pengembangan Resiliensi Individual

Psychological Capital (*PsyCap*) merupakan kerangka konseptual dalam psikologi positif yang menjelaskan sumber daya psikologis individu yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan kerja. Konsep ini dikembangkan oleh Fred Luthans (2002), yang mendefinisikan *PsyCap* sebagai kondisi psikologis positif yang terdiri dari empat komponen utama, yaitu *self-efficacy* (keyakinan terhadap kemampuan diri), *hope* (harapan dan perencanaan untuk mencapai tujuan), *optimism* (pandangan positif terhadap masa depan), dan *resilience* (kemampuan untuk bangkit dari kesulitan). Keempat komponen ini sering diringkas dalam akronim HERO, yang secara kolektif membentuk kapasitas individu dalam menghadapi tantangan kerja secara lebih adaptif dan produktif.

Dalam konteks pengembangan resiliensi individual, *PsyCap* berperan sebagai fondasi utama yang dapat dibentuk dan diperkuat melalui intervensi yang terstruktur. Berbeda dengan pendekatan tradisional yang menganggap karakter psikologis sebagai sesuatu yang relatif tetap, penelitian Luthans et al. (2015) menunjukkan bahwa *PsyCap* bersifat *state-like*, artinya dapat dikembangkan melalui pelatihan singkat, coaching, dan pengalaman kerja yang dirancang secara sistematis. Intervensi ini dapat mencakup pelatihan penetapan tujuan, penguatan refleksi diri, pengembangan strategi koping, serta latihan untuk meningkatkan pola pikir positif dalam menghadapi kegagalan dan ketidakpastian. Dengan demikian, resiliensi tidak hanya menjadi karakter bawaan, tetapi juga kompetensi yang dapat dibangun secara aktif oleh organisasi.

Penguatan *PsyCap* memiliki implikasi strategis yang signifikan bagi MSDM, terutama dalam meningkatkan daya tahan individu terhadap tekanan kerja, perubahan organisasi, dan tuntutan lingkungan yang dinamis. Individu dengan *PsyCap* yang tinggi cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih baik, keterlibatan kerja yang lebih tinggi, serta kemampuan adaptasi yang lebih kuat dalam menghadapi perubahan. Selain itu, mereka juga lebih mampu mengelola stres dan mempertahankan kesejahteraan psikologis dalam situasi yang menantang. Oleh karena itu, dalam praktik MSDM modern, pengembangan *PsyCap* menjadi bagian penting dari strategi pengembangan SDM, bukan hanya untuk meningkatkan produktivitas,

tetapi juga untuk membangun tenaga kerja yang lebih tangguh, adaptif, dan berkelanjutan dalam menghadapi kompleksitas dunia kerja.

3. Resiliensi Organisasional: Membangun Ketangguhan Sistemik

Resiliensi organisasional melampaui agregasi resiliensi individual; ia merupakan kapabilitas sistemik yang muncul dari interaksi kompleks antara sumber daya manusia, budaya organisasi, proses bisnis, dan ekosistem eksternal. Burnard dan Bhamra (2011) mendefinisikan resiliensi organisasional sebagai "kemampuan organisasi untuk mengantisipasi, mempersiapkan, merespons, dan beradaptasi terhadap perubahan inkremental dan gangguan mendadak agar dapat bertahan hidup dan berkembang."

BS 65000 (*British Standard on Organizational Resilience*, 2014) mengidentifikasi lima karakteristik inti organisasi yang resilien: (1) *Adaptive Capacity* yaitu kemampuan untuk merespons secara efektif terhadap perubahan yang tidak terduga tanpa kehilangan efektivitas; (2) *Situational Awareness* yaitu kemampuan untuk memahami konteks internal dan eksternal secara akurat dan tepat waktu; (3) *Effective Leadership and Management* yaitu kepemimpinan yang mampu membuat keputusan cepat berbasis bukti dalam kondisi ketidakpastian; (4) *Innovation and Creativity* yaitu budaya yang mendorong eksperimen, pembelajaran dari kegagalan, dan penciptaan solusi baru; dan (5) *Good Governance* yaitu tata kelola yang baik yang memastikan akuntabilitas dan transparansi dalam pengambilan keputusan.

Penelitian Duchek (2020) yang mengamati 30 perusahaan Jerman selama periode disruptif menemukan bahwa organisasi yang paling resilien menunjukkan tiga kemampuan khas: pertama, *anticipation* dengan mengidentifikasi sinyal awal ancaman sebelum berkembang menjadi krisis melalui monitoring lingkungan yang sistematis dan budaya *"speak up"*; kedua, *coping* yaitu merespons dengan cepat dan fleksibel ketika krisis tidak dapat dihindari, dengan otonomi dan sumber daya yang memadai di level operasional; dan ketiga, *adaptation* yaitu mempelajari dari krisis untuk membangun kapabilitas yang lebih kuat untuk menghadapi tantangan masa depan.

Peran HR dalam membangun resiliensi organisasional bersifat multidimensional. Pertama, HR bertanggung jawab membangun *workforce* yang memiliki keterampilan dan kompetensi beragam (*skill redundancy*) sehingga organisasi tidak terlalu bergantung pada individu

kunci. Kedua, HR harus membangun budaya *psychological safety* di mana karyawan merasa aman untuk berbicara tentang masalah dan belajar dari kegagalan tanpa rasa takut. Ketiga, HR perlu merancang program pengembangan kepemimpinan yang secara eksplisit mengembangkan kompetensi *adaptive leadership*. Keempat, HR harus memastikan bahwa praktik-praktik rekrutmen, pengembangan, dan manajemen kinerja, selaras dan berkontribusi pada kapabilitas resiliensi organisasional.

Tabel 10.1 Dimensi Resiliensi Organisasional dan Praktik HR yang Mendukung

Dimensi Resiliensi	Definisi Operasional	Praktik HR Pendukung	Indikator Pengukuran
Cognitive Resilience	Kemampuan membingkai ulang tantangan sebagai peluang; *shared* mental models yang akurat	*Leadership development; scenario planning; communication training; growth mindset programs*	Survei persepsi ancaman; kecepatan pengambilan keputusan; akurasi forecasting
Behavioral Resilience	Fleksibilitas prosedural; kemampuan improvisasi; tindakan cepat berbasis situasi	*Cross-functional training; job rotation; empowerment* kebijakan; *agile work practices*	Kecepatan respons krisis; tingkat inovasi solusi; fleksibilitas kebijakan HR
Contextual Resilience	Sumber daya internal dan jaringan eksternal yang mendukung pemulihan dan adaptasi	*Talent pipeline; succession planning; network building; resource slack management*	*Depth of talent pipeline; time-to-recovery; network strength metrics*
Cultural Resilience	Nilai-nilai, norma, dan asumsi bersama yang mendorong	*Culture assessment* dan *management; psychological*	*Psychological safety scores; learning culture index;*

	adaptasi dan pembelajaran	*safety programs; failure-learning rituals*	*rate of 'near-miss' reporting*
Leadership Resilience	Kemampuan pemimpin untuk mempertahankan efektivitas dan menginspirasi dalam krisis	*Adaptive leadership development; crisis simulation; executive coaching; succession planning*	*Leadership effectiveness scores* selama krisis; kecepatan keputusan; *employee confidence*

Sumber: Diadaptasi dari Lengnick-Hall *et al*. (2011), Duchek (2020), dan BS 65000 (2014)

4. Membangun Budaya *Psychological Safety* sebagai Fondasi Resiliensi

Psychological safety merupakan kondisi psikologis di mana individu merasa aman untuk mengambil risiko interpersonal, menyampaikan pendapat, mengajukan pertanyaan, dan mengakui kesalahan tanpa takut akan hukuman atau penghinaan. Konsep ini pertama kali diperkenalkan dalam literatur perilaku organisasi dan kemudian diperkuat oleh penelitian Amy Edmondson (2018) yang menunjukkan bahwa tim dengan tingkat *psychological safety* tinggi cenderung lebih efektif dalam belajar, berinovasi, dan beradaptasi terhadap perubahan. Dalam konteks resiliensi organisasi, *psychological safety* menjadi fondasi penting karena memungkinkan individu dan tim untuk menghadapi ketidakpastian dan kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran, bukan sebagai sesuatu yang harus dihindari atau dihukum.

Dalam praktik MSDM, budaya *psychological safety* dibangun melalui kepemimpinan yang terbuka, komunikasi yang transparan, serta sistem kerja yang mendorong partisipasi aktif karyawan. Pemimpin memainkan peran kunci dalam menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis dengan menunjukkan kerendahan hati, menerima umpan balik, dan merespons kesalahan sebagai peluang belajar. Selain itu, organisasi perlu menghindari budaya kerja yang terlalu menghukum kesalahan, karena hal tersebut dapat menghambat inovasi dan memperkuat perilaku defensif. Sistem penghargaan, evaluasi kinerja,

dan mekanisme komunikasi internal harus dirancang untuk mendorong keterbukaan, kolaborasi, dan eksperimen.

Dari perspektif resiliensi, *psychological safety* memungkinkan organisasi untuk lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan dan krisis karena individu tidak takut untuk menyampaikan masalah atau ide baru. Hal ini menciptakan aliran informasi yang lebih jujur dan cepat, yang sangat penting dalam pengambilan keputusan strategis di lingkungan yang dinamis. Selain itu, *psychological safety* juga memperkuat resiliensi individu karena karyawan merasa didukung secara sosial dalam menghadapi tekanan kerja. Dengan demikian, budaya *psychological safety* bukan hanya elemen budaya organisasi, tetapi juga mekanisme strategis yang memperkuat kemampuan adaptasi, pembelajaran, dan ketahanan organisasi secara keseluruhan.

C. *Sustainable* HRM: Pengelolaan SDM yang Berkelanjutan

1. Konsep dan Landasan Teoritis *Sustainable* HRM

Sustainable HRM merupakan pendekatan pengelolaan SDM yang secara eksplisit mengintegrasikan pertimbangan keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam semua aspek kebijakan dan praktik HR. Berbeda dari pendekatan SHRM tradisional yang terutama berfokus pada kinerja keuangan dan keunggulan kompetitif, *Sustainable* HRM mempertimbangkan dampak praktik HR terhadap kesejahteraan karyawan, komunitas, dan lingkungan alam dalam jangka panjang.

Ehnert et al. (2014) meletakkan fondasi konseptual *Sustainable* HRM dengan mengidentifikasi *dual objective* yang harus dipenuhi secara simultan: (1) *organizational sustainability* yaitu mengembangkan kapabilitas SDM yang memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif dalam jangka panjang; dan (2) *social and environmental sustainability* yang memastikan bahwa praktik HR tidak menguras sumber daya manusia atau alam, dan berkontribusi positif terhadap komunitas yang lebih luas. Ketegangan antara dua tujuan ini, yaitu efisiensi versus keberlanjutan, merupakan tantangan manajemen yang konstan.

Landasan teoritis *Sustainable* HRM berakar pada tiga tradisi intelektual yang berbeda. Pertama, *Stakeholder Theory* (Freeman, 1984; diperbarui 2010) yang berargumen bahwa organisasi bertanggung jawab tidak hanya kepada pemegang saham tetapi kepada semua pemangku kepentingan yang dipengaruhi oleh operasi mereka, termasuk karyawan,

komunitas, dan lingkungan. Kedua, *Resource-Based View* (Barney, 1991) yang menekankan pentingnya membangun dan mempertahankan sumber daya manusia yang langka, bernilai, dan sulit ditiru, yang memerlukan investasi jangka panjang dalam pengembangan dan *well-being* karyawan. Ketiga, *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997) yang mengukur kinerja organisasi tidak hanya dari profit, tetapi juga dari *people* dan *planet*.

Satu kontribusi teoretis penting dalam *Sustainable* HRM adalah konsep *Human Resource Sustainability* yang dikembangkan oleh Zaugg et al. (2001). Mereka berargumen bahwa praktik HR yang tidak berkelanjutan, seperti terlalu mengandalkan jam kerja yang panjang, mengeksploitasi komitmen karyawan, atau mengabaikan pengembangan jangka panjang demi efisiensi jangka pendek, secara fundamental menghancurkan modal manusia yang menjadi basis dari keunggulan kompetitif berkelanjutan. Organisasi yang "membakar" karyawannya untuk kinerja jangka pendek sedang menguras aset strategis mereka yang paling berharga.

2. Dimensi Keberlanjutan dalam MSDM

Dimensi keberlanjutan dalam MSDM menekankan bahwa fungsi HR tidak hanya berorientasi pada efisiensi jangka pendek, tetapi juga pada penciptaan nilai jangka panjang bagi karyawan, organisasi, masyarakat, dan lingkungan. Ehnert et al (2014) mengidentifikasi empat dimensi utama yang harus diintegrasikan dalam praktik MSDM berkelanjutan. Dimensi pertama adalah keberlanjutan SDM itu sendiri, yang menekankan pentingnya memastikan bahwa praktik HR tidak mengeksploitasi karyawan secara berlebihan. Hal ini mencakup kebijakan kerja yang menghormati batas kemampuan manusia, investasi dalam kesehatan fisik dan mental, pengembangan kompetensi berkelanjutan, serta sistem kompensasi yang adil untuk mendukung stabilitas finansial jangka panjang karyawan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mengejar produktivitas, tetapi juga menjaga keberlangsungan kapasitas kerja individu.

Dimensi kedua adalah keberlanjutan organisasional yang berfokus pada kemampuan organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif dalam jangka panjang. Dalam hal ini, HR tidak hanya bertanggung jawab atas pelatihan keterampilan yang dibutuhkan saat ini, tetapi juga membangun *adaptive capacity* organisasi, yaitu kemampuan untuk

belajar, berinovasi, dan berevolusi menghadapi ketidakpastian masa depan. Dimensi ini menempatkan HR sebagai aktor strategis dalam membangun organisasi yang tangguh dan fleksibel melalui pengembangan budaya belajar, penguatan kepemimpinan adaptif, dan desain sistem kerja yang mendukung perubahan berkelanjutan.

Dimensi ketiga adalah keberlanjutan sosial, yang menekankan peran organisasi dalam memberikan kontribusi positif kepada masyarakat. Ini mencakup praktik seperti pemberian upah yang adil, penciptaan pekerjaan yang bermakna, rekrutmen yang inklusif, serta pengembangan keterampilan yang dapat ditransfer ke berbagai konteks kerja. Selain itu, organisasi juga diharapkan berkontribusi terhadap komunitas lokal melalui kebijakan CSR yang autentik dan berkelanjutan. Dimensi keempat adalah keberlanjutan ekologis, yang berkaitan dengan upaya organisasi untuk meminimalkan dampak lingkungan melalui praktik kerja yang ramah lingkungan, termasuk dalam kebijakan HR. Penelitian Paillé et al (2014) menunjukkan bahwa praktik MSDM yang berorientasi keberlanjutan, seperti keseimbangan kerja-kehidupan dan keterlibatan karyawan dalam inisiatif CSR, berpengaruh positif terhadap perilaku ramah lingkungan karyawan. Hal ini menunjukkan adanya hubungan saling memperkuat antara kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan lingkungan dalam praktik MSDM modern.

3. ESG dan Peran Strategis HR

Environmental, Social, and Governance (ESG) telah berkembang menjadi kerangka utama dalam menilai kinerja dan keberlanjutan perusahaan, tidak hanya dari sisi finansial tetapi juga dampak jangka panjang terhadap lingkungan, masyarakat, dan tata kelola organisasi. Dalam konteks ini, fungsi *Human Resource* (HR) berada di posisi yang semakin strategis karena banyak indikator pada pilar "*Social*" secara langsung berkaitan dengan praktik manajemen SDM. HR bertanggung jawab memastikan bahwa perusahaan tidak hanya mengejar produktivitas, tetapi juga menjaga kesejahteraan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang aman, serta membangun budaya organisasi yang inklusif dan berkeadilan.

Peran strategis HR dalam ESG juga terlihat pada kontribusinya terhadap pengelolaan tenaga kerja yang berkelanjutan. Ini mencakup kebijakan kerja yang adil, sistem kompensasi yang transparan, pengembangan kompetensi jangka panjang, serta perhatian terhadap

kesehatan fisik dan mental karyawan. HR juga menjadi penggerak utama dalam implementasi *diversity, equity, and inclusion* (DEI), yang kini menjadi salah satu indikator penting dalam penilaian ESG global. Selain itu, HR berperan dalam memastikan bahwa praktik ketenagakerjaan perusahaan sesuai dengan standar etika, hak asasi manusia, dan regulasi ketenagakerjaan yang berlaku.

HR berfungsi sebagai jembatan antara strategi bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan. Dalam kerangka ESG, HR tidak lagi hanya bersifat administratif, tetapi menjadi mitra strategis dalam pengambilan keputusan organisasi. HR membantu perusahaan mengukur dan melaporkan indikator sosial seperti tingkat retensi karyawan, kepuasan kerja, tingkat keselamatan kerja, hingga dampak program pengembangan karyawan. Dengan demikian, HR berkontribusi langsung terhadap reputasi perusahaan, daya saing jangka panjang, serta kemampuan organisasi dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik di tengah tuntutan bisnis yang semakin berorientasi pada keberlanjutan.

D. *Green* HRM: Menginteraksikan Keberlanjutan Lingkungan dalam Praktik HR

1. Definisi dan Kerangka Konseptual *Green* HRM

Green Human Resource Management (*Green* HRM) adalah pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan prinsip keberlanjutan lingkungan ke dalam seluruh fungsi HR. Konsep ini menekankan bahwa pengelolaan karyawan tidak hanya berfokus pada pencapaian kinerja organisasi, tetapi juga pada kontribusi terhadap pelestarian lingkungan. Dalam praktiknya, *Green* HRM mendorong organisasi untuk membangun budaya kerja yang sadar lingkungan, di mana setiap kebijakan SDM dirancang agar mendukung efisiensi sumber daya, pengurangan limbah, serta perilaku kerja yang ramah lingkungan.

Secara konseptual, *Green* HRM muncul dari persilangan antara manajemen lingkungan (*environmental management*) dan manajemen SDM. Pandangan ini menempatkan karyawan sebagai aktor utama dalam keberhasilan agenda keberlanjutan organisasi, karena perilaku, keputusan, dan inovasi mereka memiliki dampak langsung terhadap kinerja lingkungan perusahaan. Oleh karena itu, *Green* HRM tidak hanya

berkaitan dengan kebijakan teknis, tetapi juga dengan perubahan nilai, pola pikir, dan budaya organisasi agar lebih peduli terhadap isu ekologis.

Kerangka konseptual yang banyak digunakan dalam *Green* HRM adalah model *Ability–Motivation–Opportunity* (AMO) yang dikembangkan dalam konteks lingkungan oleh Renwick et al. (2013). Dalam model ini, *Green Ability* mengacu pada upaya organisasi untuk memastikan karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan lingkungan melalui rekrutmen serta pelatihan yang relevan. *Green Motivation* berkaitan dengan sistem penghargaan dan evaluasi kinerja yang mendorong perilaku ramah lingkungan, misalnya dengan memasukkan indikator keberlanjutan dalam penilaian kerja. Sementara itu, *Green Opportunity* menekankan penyediaan ruang dan dukungan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam inisiatif lingkungan, seperti program inovasi hijau atau kebijakan penghematan sumber daya. Kombinasi ketiganya membentuk sistem HR yang secara aktif mendorong keberlanjutan dalam organisasi.

2. Praktik *Green* HRM di Setiap Fungsi HR

Integrasi pertimbangan lingkungan dalam setiap fungsi HR merupakan inti dari pendekatan *Green* HRM yang sistematis. Tang *et al*. (2018) mengidentifikasi bagaimana setiap fungsi HR dapat dan harus berkontribusi pada tujuan lingkungan organisasi. Dalam rekrutmen dan seleksi, *Green* HRM mencakup memasukkan kriteria nilai dan kesadaran lingkungan dalam profil kandidat ideal; mengkomunikasikan komitmen lingkungan organisasi dalam *employer value proposition* sebagai daya tarik bagi kandidat yang peduli lingkungan (terutama generasi Y dan Z); dan menggunakan proses rekrutmen yang ramah lingkungan seperti *e-recruitment, virtual interviews*, dan eliminasi dokumen kertas.

Dalam pelatihan dan pengembangan, *Green* HRM mencakup menyediakan pelatihan lingkungan umum yang membangun kesadaran tentang isu-isu lingkungan global dan dampak bisnis; memberikan pelatihan keterampilan spesifik tentang praktik kerja ramah lingkungan; mengembangkan program pembelajaran berbasis *e-learning* yang mengurangi kebutuhan perjalanan untuk pelatihan; dan mengintegrasikan isu keberlanjutan dalam program pengembangan kepemimpinan untuk membangun *'green leaders'*.

Dalam evaluasi kinerja, *Green* HRM mencakup memasukkan kriteria kinerja lingkungan dalam sistem evaluasi kinerja individual dan

timseperti pengurangan konsumsi energi, minimisasi limbah, atau pengembangan inovasi ramah lingkungan. Paillé *et al*. (2020) menemukan bahwa karyawan yang kinerjanya diukur juga dari dimensi lingkungan menunjukkan peningkatan signifikan dalam *pro-environmental behavior* secara sukarela, menunjukkan efek internalisasi norma lingkungan.

Dalam kompensasi dan *reward*, *Green* HRM mencakup menghubungkan kompensasi eksekutif dengan pencapaian target lingkungan perusahaan (mengikuti praktik yang semakin umum di perusahaan global), menciptakan program penghargaan untuk inovasi dan perilaku ramah lingkungan, serta menawarkan *benefit* yang mendorong gaya hidup berkelanjutan seperti subsidi transportasi ramah lingkungan atau insentif bekerja dari rumah yang mengurangi emisi komuter.

3. *Green* HRM di Konteks Indonesia

Di Indonesia, *Green* HRM menjadi semakin relevan dan mendesak seiring dengan meningkatnya tekanan dari berbagai arah. Dari sisi regulasi, Pemerintah Indonesia telah menetapkan target *Net Zero Emission* pada 2060 dalam NDC (*Nationally Determined Contribution*) kepada UNFCCC, dan serangkaian regulasi lingkungan yang semakin ketat sedang dirancang dan diimplementasikan. Dari sisi pasar, konsumen global semakin menuntut transparansi dan komitmen lingkungan dari produk dan perusahaan yang mereka beli, menciptakan tekanan rantai pasok yang mengalir ke perusahaan Indonesia.

Dari sisi tenaga kerja, survei *Deloitte Millennial Survey* (2022) menemukan bahwa lebih dari 40% generasi Milenial dan Z Indonesia mengidentifikasi isu lingkungan sebagai faktor yang mempengaruhi keputusan karier merekatermasuk pilihan pemberi kerja. Perusahaan-perusahaan yang tidak dapat mendemonstrasikan komitmen lingkungan yang genuine akan semakin kesulitan menarik dan mempertahankan talent generasi baru yang peduli lingkungan.

Sejumlah perusahaan Indonesia terkemuka telah mulai mengintegrasikan *Green* HRM secara sistematis. Perusahaan-perusahaan dalam sektor pertambangan dan perkebunanyang menghadapi tekanan lingkungan paling kuat umumnya menjadi *pioneer* dalam adopsi praktik ini, meskipun motivasi *compliance* sering mendominasi dibandingkan motivasi *values*. Sektor manufaktur dan jasa

secara bertahap mengikuti, terutama yang terhubung dengan rantai pasok global yang mensyaratkan standar lingkungan.

Selain itu. penerapan *Green* HRM di Indonesia umumnya terlihat dalam beberapa praktik seperti pelatihan karyawan tentang efisiensi energi dan pengelolaan limbah, penerapan sistem kerja digital untuk mengurangi penggunaan kertas, serta pengembangan budaya kerja yang mendukung penghematan sumber daya. Selain itu, sejumlah perusahaan juga mulai memasukkan indikator keberlanjutan dalam penilaian kinerja karyawan, meskipun masih terbatas pada perusahaan yang sudah memiliki sistem *sustainability reporting* yang matang. Tantangan utama dalam implementasi ini adalah kurangnya pemahaman menyeluruh tentang *Green* HRM di level manajerial dan belum meratanya infrastruktur pendukung di seluruh organisasi.

E. Manajemen Krisis dan Adaptasi Organisasional

1. Tipologi Krisis dan Implikasinya bagi MSDM

Tipologi krisis dapat dipahami sebagai pengelompokan berbagai bentuk gangguan yang dihadapi organisasi, karena setiap jenis krisis memiliki karakteristik, pola perkembangan, serta tuntutan respons yang berbeda. Perbedaan ini penting dalam MSDM karena strategi pengelolaan manusia dalam organisasi tidak bisa diseragamkan untuk semua situasi krisis. Pertama adalah *acute crises* atau krisis akut, yaitu krisis yang muncul secara tiba-tiba dan bersifat disruptif, seperti bencana alam, kecelakaan industri, atau serangan siber. Krisis jenis ini menuntut respons yang cepat, struktur komando yang jelas, serta koordinasi yang sangat terarah. Dalam konteks MSDM, fokus utamanya adalah pada kesiapan tenaga kerja, kejelasan peran dalam kondisi darurat, serta kemampuan organisasi untuk bertindak cepat dan tepat di bawah tekanan.

Kedua adalah *slow-moving crises* atau krisis yang berkembang secara perlahan, seperti perubahan teknologi yang disruptif, perubahan iklim, atau penurunan reputasi organisasi. Weick dan Sutcliffe (2015) membedakan bahwa jenis krisis ini lebih menuntut kemampuan *sense-making*, yaitu kemampuan organisasi untuk memahami dan menafsirkan perubahan yang terjadi secara bertahap namun terus-menerus. Implikasi bagi MSDM adalah perlunya penguatan pembelajaran berkelanjutan, pengembangan kompetensi jangka panjang, serta kemampuan adaptasi

budaya organisasi agar tetap relevan dengan perubahan lingkungan eksternal.

Kategori ketiga adalah *polycrisis*, istilah yang dipopulerkan oleh sejarawan Adam Tooze (2022) untuk menggambarkan situasi ketika beberapa krisis terjadi secara bersamaan dan saling berinteraksi sehingga menghasilkan kompleksitas yang lebih besar dari sekadar penjumlahan krisis individual. Contohnya terlihat pada pandemi COVID-19 yang terjadi bersamaan dengan krisis rantai pasok global, ketidakstabilan geopolitik, dan percepatan transformasi teknologi. Dalam konteks MSDM, polycrisis menuntut organisasi untuk memiliki kapabilitas adaptif yang jauh lebih tinggi, termasuk fleksibilitas struktural, kolaborasi lintas fungsi, serta kemampuan belajar yang cepat dalam kondisi ketidakpastian yang berlapis.

2. Respons MSDM terhadap Pandemi COVID-19: Pembelajaran dari Krisis

Pandemi COVID-19 menjadi semacam *natural experiment* yang tidak direncanakan untuk melihat bagaimana MSDM menghadapi krisis yang bersifat eksistensial. Bartsch et al. (2020) menganalisis respons HR di lebih dari 200 organisasi di Eropa dan menemukan sejumlah praktik yang membedakan organisasi yang resilien dari yang kurang mampu beradaptasi.

Pertama, kecepatan pengambilan keputusan yang disertai dengan komunikasi yang transparan. Organisasi yang resilien mampu mengambil keputusan yang sulit seperti kebijakan kerja jarak jauh, penyesuaian kompensasi, hingga revisi strategi bisnis dengan cepat. Namun, keputusan tersebut juga diiringi dengan komunikasi yang terbuka kepada karyawan. Dalam banyak kasus, tingkat kecemasan karyawan lebih dipengaruhi oleh ketidakjelasan informasi dibandingkan oleh keputusan yang sulit itu sendiri, sehingga transparansi menjadi faktor kunci dalam menjaga stabilitas psikologis organisasi.

Kedua, fleksibilitas kebijakan MSDM yang memungkinkan adaptasi cepat. Organisasi yang sejak awal memiliki kebijakan kerja yang fleksibel, baik dari sisi jam kerja, lokasi kerja, maupun cara kerja, cenderung lebih mudah beradaptasi. Sebaliknya, organisasi dengan aturan yang kaku harus menghabiskan banyak waktu untuk menyesuaikan regulasi internal, yang pada akhirnya menghambat

respons terhadap krisis. Fleksibilitas ini membuat organisasi dapat lebih cepat mengalihkan fokus pada keberlanjutan operasional.

Ketiga, investasi pada teknologi yang mendukung kerja jarak jauh secara efektif. Organisasi yang telah lebih dahulu membangun infrastruktur digital serta membekali karyawan dengan keterampilan penggunaan alat kolaborasi daring mampu menjaga keberlangsungan aktivitas kerja dengan gangguan yang relatif minimal. Dalam konteks ini, pandemi mempercepat adopsi kerja jarak jauh sekitar 5–10 tahun dalam hitungan beberapa bulan (McKinsey, 2020).

Keempat, perhatian yang konsisten terhadap kesejahteraan karyawan yang melampaui kepatuhan formal terhadap regulasi. Organisasi yang secara aktif memantau kondisi *well-being* karyawan melalui komunikasi rutin, menyediakan dukungan kesehatan mental, serta memberikan fleksibilitas untuk menyesuaikan tanggung jawab pribadi dan pekerjaan, cenderung mempertahankan tingkat keterlibatan dan produktivitas yang lebih stabil. Selain itu, organisasi tersebut juga mengalami tingkat *turnover* yang lebih rendah setelah krisis mereda.

3. Membangun Kapabilitas Adaptif Sebelum Krisis: *Organizational Agility*

Pelajaran paling penting dari berbagai krisis adalah bahwa kemampuan merespons secara efektif tidak bisa dibangun secara spontan ketika krisis sudah terjadi. Kapabilitas tersebut harus dikembangkan secara sistematis jauh sebelum krisis muncul. Organisasi yang paling resilien umumnya adalah mereka yang berhasil menginstitusionalisasikan kemampuan adaptif sebagai bagian dari cara kerja sehari-hari, bukan sekadar respons sementara.

Worley et al. (2014) dalam *The Agility Factor* mengidentifikasi empat kapabilitas utama yang membedakan organisasi agile dari yang tidak. Pertama, *strategic responsiveness*, yaitu kemampuan membaca dan menafsirkan sinyal lingkungan secara akurat dan tepat waktu. Kedua, *structural flexibility*, yakni kemampuan untuk mengatur ulang sumber daya dan kapabilitas organisasi dengan cepat sesuai kebutuhan. Ketiga, *disciplined execution*, yaitu kemampuan untuk mengeksekusi perubahan secara konsisten tanpa kehilangan arah atau kualitas implementasi. Keempat, *talent intensity*, yaitu ketersediaan tenaga kerja dengan keterampilan dan motivasi yang memadai untuk menjalankan berbagai strategi organisasi secara efektif.

Dalam praktik MSDM, keempat kapabilitas tersebut sangat dipengaruhi oleh peran HR. Pada *strategic responsiveness*, HR berkontribusi melalui *people analytics* yang memungkinkan pemantauan kondisi tenaga kerja secara real-time serta *anticipatory workforce planning* untuk memprediksi kebutuhan SDM di masa depan. Pada *structural flexibility*, HR berperan dalam desain organisasi yang lebih modular, penguatan kebijakan mobilitas internal, serta pengembangan karyawan dengan kompetensi yang lebih generalis agar mudah beradaptasi lintas fungsi. Pada *disciplined execution*, HR mendukung melalui sistem manajemen kinerja yang selaras dengan perubahan strategis serta pengembangan kepemimpinan yang adaptif. Sementara pada *talent intensity*, HR berperan dalam pembelajaran berkelanjutan, pengembangan kompetensi jangka panjang, dan penguatan budaya belajar dalam organisasi.

Reeves et al. (2020) dari Boston Consulting Group melalui analisis terhadap 1.000 perusahaan selama 50 tahun menemukan bahwa perusahaan yang secara konsisten mengalokasikan sumber daya untuk membangun resiliensi, bahkan pada masa stabil ketika tekanan efisiensi tinggi, menghasilkan *total shareholder return* sekitar 40% lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang hanya berfokus pada efisiensi jangka pendek. Temuan ini memperkuat argumen bahwa investasi dalam kapabilitas adaptif bukan sekadar pilihan strategis, tetapi memiliki dampak ekonomi yang nyata dan berkelanjutan.

F. Kesehatan Mental Karyawan dan Pencegahan *Burnout*

1. Krisis Kesehatan Mental di Tempat Kerja

Krisis kesehatan mental di tempat kerja telah berkembang menjadi salah satu tantangan MSDM yang paling serius dalam beberapa tahun terakhir. Kondisi ini tidak lagi bisa dipandang sebagai isu individual semata, tetapi sebagai fenomena organisasional yang dipengaruhi oleh desain kerja, budaya organisasi, dan tuntutan pekerjaan yang terus meningkat. Stres kerja kronis, burnout, kecemasan, dan depresi menjadi gejala yang semakin sering muncul, terutama di lingkungan kerja yang menuntut produktivitas tinggi dengan sumber daya psikologis yang terbatas.

Dalam banyak organisasi, krisis ini dipicu oleh kombinasi beban kerja yang berlebihan, ketidakjelasan peran, kurangnya kontrol atas

pekerjaan, serta minimnya dukungan sosial dari atasan maupun rekan kerja. Perkembangan teknologi juga memperburuk situasi dalam beberapa kasus, karena batas antara waktu kerja dan waktu pribadi menjadi semakin kabur. Karyawan merasa selalu "terhubung", sehingga proses pemulihan psikologis menjadi terganggu. Dalam jangka panjang, kondisi ini berdampak langsung pada penurunan keterlibatan kerja, meningkatnya absensi, hingga tingginya tingkat *turnover*.

Dari perspektif MSDM, krisis kesehatan mental menuntut perubahan pendekatan dari yang bersifat reaktif menjadi preventif. Organisasi tidak cukup hanya menyediakan layanan konseling setelah masalah muncul, tetapi perlu merancang ulang sistem kerja yang lebih sehat secara psikologis. Ini mencakup pengelolaan beban kerja yang lebih realistis, kejelasan peran, penguatan kepemimpinan yang suportif, serta penciptaan budaya kerja yang aman secara psikologis. Selain itu, fleksibilitas kerja dan otonomi karyawan menjadi faktor penting dalam mengurangi tekanan mental yang tidak perlu.

Pendekatan yang lebih komprehensif juga menuntut integrasi antara kebijakan kesejahteraan (*well-being*) dan strategi bisnis. Organisasi yang mampu mengelola kesehatan mental karyawan secara serius cenderung memiliki kinerja jangka panjang yang lebih stabil, karena karyawan yang sehat secara psikologis lebih mampu beradaptasi, berkolaborasi, dan berinovasi. Dengan demikian, krisis kesehatan mental tidak hanya menjadi isu etika organisasi, tetapi juga faktor strategis yang memengaruhi keberlanjutan bisnis.

2. *Burnout*: Konsep, Penyebab, dan Intervensi

Burnout merupakan kondisi kelelahan kronis yang ditandai oleh tiga dimensi utama, yaitu kelelahan emosional, sikap sinis atau depersonalisasi terhadap pekerjaan, serta penurunan rasa pencapaian pribadi. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Freudenberger (1974) dan kemudian dikembangkan secara lebih sistematis oleh Maslach dan Jackson (1981). Dalam perkembangannya, WHO juga mengakui burnout sebagai *occupational phenomenon* dalam *International Classification of Diseases* (ICD-11, 2019), yaitu kondisi yang muncul akibat stres kerja kronis yang tidak berhasil dikelola dengan baik, bukan sebagai diagnosis medis.

Salah satu kerangka paling komprehensif untuk memahami burnout adalah model *Job Demands-Resources* (JD-R) yang

dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2017). Model ini menjelaskan bahwa burnout terjadi ketika *job demands* seperti beban kerja tinggi, tekanan waktu, konflik peran, dan ketidakpastian melebihi *job resources* seperti dukungan sosial, otonomi, umpan balik, dan kesempatan pengembangan. Sebaliknya, kondisi *engagement* muncul ketika sumber daya pekerjaan mampu menyeimbangkan tuntutan kerja yang menantang, sehingga karyawan tetap termotivasi dan produktif.

Leiter dan Maslach (2016) memperluas pemahaman ini melalui enam area utama kehidupan kerja yang berhubungan langsung dengan burnout maupun engagement, yaitu *workload* (beban kerja), *control* (otonomi), *reward* (penghargaan), *community* (kualitas hubungan kerja), *fairness* (keadilan organisasi), dan *values* (kesesuaian nilai individu dan organisasi). Ketidaksesuaian atau ketidakseimbangan dalam salah satu atau beberapa area tersebut dapat menjadi pemicu utama munculnya burnout dalam organisasi.

Dari sisi intervensi, pencegahan burnout dapat dilakukan melalui pendekatan di dua tingkat. Pada tingkat individu, intervensi mencakup pelatihan regulasi emosi dan manajemen stres berbasis CBT, penerapan *mindfulness-based stress reduction* (MBSR) yang terbukti memiliki efektivitas moderat, *coaching* untuk meningkatkan resiliensi dan strategi koping adaptif, serta pemanfaatan *Employee Assistance Programs* (EAP) yang menyediakan dukungan psikologis profesional. Sementara itu, pada tingkat organisasi, intervensi yang lebih berdampak meliputi perancangan ulang pekerjaan agar lebih seimbang, peningkatan otonomi kerja, pengembangan kepemimpinan yang suportif, pengelolaan beban kerja yang lebih realistis, serta pembentukan budaya organisasi yang menghargai proses pemulihan (*recovery*) sebagai bagian penting dari kinerja, bukan sebagai kelemahan.

G. Keseimbangan Kerja-Kehidupan (*Work-Life Balance*) dalam Era Kerja *Hybrid*

1. Evolusi Konsep *Work-Life Balance*

Konsep *Work-Life Balance* telah berkembang cukup jauh sejak mulai dibahas dalam literatur manajemen pada era 1970 hingga 1980-an. Pada tahap awal, konsep ini dipahami secara sederhana sebagai pembagian waktu yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Namun, pendekatan tersebut kemudian dikritik karena

dianggap terlalu menyederhanakan realitas kehidupan kerja modern yang jauh lebih kompleks, terutama karena batas antara ruang kerja dan kehidupan pribadi semakin kabur.

Greenhaus dan Allen (2011) menawarkan redefinisi yang lebih dinamis dengan memandang *Work-Life Balance* sebagai tingkat di mana sumber daya dan pengalaman positif yang diperoleh dari satu peran dapat meningkatkan fungsi serta pengalaman positif di peran lainnya. Perspektif ini menggeser fokus dari pemisahan kerja dan kehidupan menjadi konsep pengayaan peran, yaitu bagaimana kedua domain tersebut dapat saling memperkuat. Dengan demikian, *Work-Life Balance* tidak lagi dipahami sebagai kondisi yang statis, tetapi sebagai proses interaksi yang terus berlangsung antara berbagai peran yang dijalani individu.

Kossek et al. (2014) kemudian memperkenalkan konsep *Work-Life Fit* yang menekankan bahwa tidak ada satu bentuk keseimbangan yang berlaku untuk semua orang. Kebutuhan setiap individu berbeda dan dapat berubah seiring perjalanan hidup. Misalnya, kebutuhan karyawan muda yang belum memiliki tanggungan tentu berbeda dengan karyawan yang memiliki anak kecil atau orang tua yang membutuhkan perawatan. Implikasinya bagi manajemen sumber daya manusia adalah perlunya pendekatan yang lebih fleksibel, personal, dan kontekstual dalam merancang kebijakan kerja serta dukungan bagi karyawan.

Pandemi COVID-19 mempercepat perubahan besar dalam cara individu mengalami hubungan antara kerja dan kehidupan pribadi. Hilangnya batas fisik antara kantor dan rumah menyebabkan munculnya fenomena kaburnya batas antara kerja dan kehidupan, di mana jam kerja menjadi tidak jelas, gangguan terjadi secara terus-menerus, dan ekspektasi ketersediaan hampir tanpa batas. Kondisi ini meningkatkan risiko stres dan kelelahan kerja pada banyak pekerja. Namun, di sisi lain, bagi sebagian kelompok terutama yang memiliki tanggung jawab pengasuhan, fleksibilitas kerja jarak jauh juga memberikan peluang baru untuk mengintegrasikan peran kerja dan keluarga dengan cara yang lebih adaptif dan kontekstual.

2. *Work-Life Balance* dalam Konteks Kerja *Hybrid*

Model kerja hibrid yang menggabungkan pekerjaan di kantor dan pekerjaan jarak jauh telah menjadi norma baru bagi jutaan pekerja di berbagai sektor setelah pandemi. Survei McKinsey (2022) menunjukkan

bahwa sembilan dari sepuluh organisasi di dunia berencana menerapkan model kerja hibrid dalam berbagai bentuk. Dalam konteks ini, fleksibilitas tidak lagi dipandang sebagai fasilitas tambahan, tetapi sudah menjadi ekspektasi utama yang dianggap tidak bisa dinegosiasikan oleh banyak tenaga profesional.

Gratton (2022) dalam *Redesigning Work* menawarkan kerangka yang relevan bagi manajemen sumber daya manusia dalam mengelola kerja hibrid. Ia mengajukan empat eksperimen utama yang perlu dilakukan organisasi. Pertama, menyeimbangkan energi individu dengan keterlibatan kolaboratif agar karyawan tetap produktif tanpa mengalami kelelahan berlebihan. Kedua, merancang pekerjaan yang mampu memberikan fleksibilitas sekaligus peluang pengembangan kompetensi. Ketiga, membangun tim yang tetap sehat dan efektif dalam lingkungan kerja yang tersebar secara geografis. Keempat, memimpin perubahan dengan pendekatan yang empatik dan inklusif, terutama dalam menghadapi dinamika kerja yang semakin kompleks. Keempat aspek ini menunjukkan bahwa kerja hibrid tidak hanya perubahan teknis, tetapi juga transformasi menyeluruh dalam cara organisasi dikelola.

Allen et al. (2021) dalam kajian mereka mengenai dampak kerja jarak jauh terhadap *Work-Life Balance* menemukan hasil yang beragam. Di satu sisi, kerja dari rumah memberikan dampak positif seperti fleksibilitas waktu yang lebih besar, berkurangnya waktu perjalanan, serta meningkatnya ketersediaan waktu untuk keluarga. Namun di sisi lain, terdapat dampak negatif seperti kaburnya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, meningkatnya isolasi sosial, serta tantangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif di rumah. Hasil ini menunjukkan bahwa dampak kerja hibrid sangat bergantung pada kondisi individu, terutama dukungan lingkungan rumah dan stabilitas situasi keluarga.

Perlindungan terhadap hak untuk tidak merespons komunikasi pekerjaan di luar jam kerja atau *right to disconnect* menjadi isu kebijakan yang semakin penting di berbagai negara. Perancis menjadi negara pertama yang mengatur hak ini dalam hukum ketenagakerjaan pada tahun 2017, kemudian diikuti oleh Spanyol, Portugal, Belgia, dan beberapa negara lainnya. Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, kebijakan ini tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga merupakan upaya untuk memastikan adanya waktu pemulihan yang memadai bagi karyawan. Waktu pemulihan ini

merupakan elemen penting dalam menjaga kesehatan psikologis, keseimbangan hidup, dan produktivitas jangka panjang.

3. Strategi HR untuk Mendukung *Work-Life Fit*

Pendekatan strategis HR dalam mendukung *Work-Life Fit* harus bergerak dari pendekatan "satu ukuran untuk semua" menuju pendekatan yang lebih personal dan kontekstual. Artinya, kebijakan tidak lagi dapat dirancang dengan asumsi bahwa seluruh karyawan memiliki kebutuhan yang sama, karena kondisi kehidupan kerja dipengaruhi oleh tahap kehidupan, tanggung jawab keluarga, serta situasi sosial masing-masing individu.

Thompson et al. (2020) mengidentifikasi beberapa komponen program *Work-Life Balance* yang terbukti efektif berdasarkan penelitian. Pertama, kebijakan waktu kerja fleksibel yang memberikan otonomi nyata, bukan fleksibilitas yang hanya bersifat formal tetapi tidak dapat digunakan karena tekanan budaya kerja. Kedua, dukungan pengasuhan anak dan perawatan lansia yang membantu mengurangi konflik antara tanggung jawab keluarga dan pekerjaan. Ketiga, program kesejahteraan finansial yang dapat menurunkan tekanan ekonomi yang sering kali terbawa ke dalam pekerjaan. Keempat, budaya kepemimpinan yang secara konsisten mencontohkan dan menghargai kesejahteraan karyawan, bukan budaya yang menormalisasi kerja berlebihan.

Penelitian Kelliher dan Anderson (2010) menemukan adanya fenomena yang disebut *flexibility paradox*, yaitu ketika karyawan yang memperoleh fleksibilitas kerja justru meningkatkan usaha dan komitmen mereka sebagai bentuk timbal balik kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa program *Work-Life Balance* yang dirancang dengan baik tidak hanya berdampak pada peningkatan kesejahteraan karyawan, tetapi juga dapat meningkatkan produktivitas secara bersamaan. Dengan demikian, kesejahteraan dan kinerja tidak harus dipandang sebagai dua hal yang saling bertentangan.

Sintesis penelitian Crain dan Hammer (2013) menegaskan bahwa efektivitas program *Work-Life Balance* ditentukan oleh tiga faktor utama. Pertama, dukungan manajerial, di mana peran atasan langsung menjadi faktor paling kuat dalam menentukan apakah kebijakan benar-benar digunakan oleh karyawan. Kedua, norma organisasi, karena budaya yang mengagungkan jam kerja panjang dapat melemahkan efektivitas kebijakan meskipun secara formal tersedia. Ketiga, agensi

individu, yaitu sejauh mana karyawan diberikan kepercayaan dan ruang untuk mengatur cara kerja mereka sendiri, bukan sekadar mengikuti aturan yang kaku tanpa fleksibilitas.

H. Kepemimpinan Berkelanjutan dan Berempati

1. Konsep Kepemimpinan Berkelanjutan

Kepemimpinan yang berkelanjutan mengacu pada pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya mengejar hasil jangka pendek, tetapi juga berfokus pada pembangunan kapabilitas, budaya, dan komitmen yang memungkinkan organisasi tumbuh secara konsisten dalam jangka panjang. Pendekatan ini juga menekankan pentingnya menjaga keseimbangan antara pencapaian organisasi dengan kesejahteraan pemimpin, karyawan, serta pemangku kepentingan yang lebih luas.

Hargreaves dan Fink (2006) mengembangkan tujuh prinsip kepemimpinan berkelanjutan yang banyak digunakan dalam konteks organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Pertama, *depth*, yaitu fokus pada penciptaan nilai yang bermakna dan berkelanjutan, bukan sekadar hasil yang bersifat permukaan dan jangka pendek. Kedua, *length*, yaitu membangun warisan kepemimpinan yang dapat berlanjut melampaui masa jabatan individu pemimpin. Ketiga, *breadth*, yaitu mendistribusikan kepemimpinan dan tanggung jawab ke seluruh organisasi, bukan hanya memusatkannya pada posisi puncak. Keempat, *justice*, yaitu memastikan bahwa pencapaian organisasi tidak merugikan lingkungan sosial maupun ekosistem di sekitarnya. Kelima, *diversity*, yaitu menjaga dan mengembangkan keberagaman sebagai sumber adaptasi organisasi. Keenam, *resourcefulness*, yaitu mengembangkan sumber daya manusia dan sosial tanpa mengeksploitasinya secara berlebihan. Ketujuh, *conservation*, yaitu menghormati serta memanfaatkan pengetahuan dan praktik terbaik yang telah terbangun dalam organisasi.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan yang berkelanjutan memiliki implikasi langsung terhadap desain program pengembangan kepemimpinan. Avolio et al. (2021) menekankan bahwa program pengembangan kepemimpinan di era modern perlu secara eksplisit membangun beberapa kompetensi utama. Pertama, kemampuan memimpin dalam situasi ketidakpastian dan ambiguitas yang tinggi. Kedua, kemampuan menyeimbangkan

tekanan kinerja jangka pendek dengan investasi jangka panjang pada manusia dan kapabilitas organisasi. Ketiga, kapasitas untuk memimpin perubahan budaya yang autentik dan tidak bersifat kosmetik. Keempat, kesadaran diri serta kesejahteraan personal yang memungkinkan pemimpin tetap efektif tanpa mengalami kelelahan kerja yang berlebihan.

2. Empati sebagai Kompetensi Kepemimpinan Strategis

Empati, yaitu kemampuan untuk memahami dan merasakan perspektif orang lain, telah mengalami pergeseran posisi dari sekadar *soft skill* menjadi kompetensi kepemimpinan yang bersifat strategis dan krusial. Dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks, beragam, dan dalam banyak kasus terdampak pengalaman traumatis pascapandemi, pemimpin dituntut untuk tidak hanya mengelola kinerja, tetapi juga memahami kondisi psikologis dan sosial orang-orang yang mereka pimpin secara lebih mendalam.

Penelitian Businessolver (2022) yang melibatkan 2.000 karyawan, profesional *Human Resources*, dan *Chief Executive Officer* di Amerika Serikat menunjukkan bahwa 93 persen karyawan menyatakan mereka akan bertahan lebih lama di perusahaan dengan pemimpin yang empatik. Selain itu, 82 persen karyawan mengatakan mereka akan bekerja lebih keras jika atasan mereka menunjukkan empati yang lebih tinggi. Bahkan, 60 persen karyawan menyatakan bersedia menerima gaji yang lebih rendah demi bekerja dengan pemimpin yang empatik. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan memiliki nilai yang sangat besar dalam menentukan loyalitas dan motivasi kerja karyawan.

Namun demikian, empati juga dapat menjadi tantangan bagi pemimpin apabila tidak dikelola dengan tepat. Bloom (2016) memperingatkan adanya fenomena *empathy fatigue*, yaitu kelelahan emosional yang muncul akibat terlalu banyak menyerap penderitaan orang lain. Ia membedakan antara *emotional empathy*, yaitu kemampuan merasakan secara langsung emosi orang lain yang dapat menguras energi, dan *cognitive empathy*, yaitu kemampuan memahami perspektif orang lain tanpa harus larut secara emosional. Pendekatan yang lebih berkelanjutan adalah *compassionate empathy*, yaitu kemampuan untuk memahami penderitaan orang lain sekaligus terdorong untuk membantu tanpa kehilangan keseimbangan emosional diri sendiri.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, penguatan kepemimpinan empatik mencakup beberapa aspek penting. Pertama, proses seleksi pemimpin perlu memasukkan kemampuan empati dan kecerdasan emosional sebagai kriteria utama. Kedua, pengembangan kepemimpinan perlu difokuskan pada pelatihan empati melalui latihan pengambilan perspektif, umpan balik dari berbagai arah, serta *coaching*. Ketiga, sistem penilaian kinerja perlu secara eksplisit mengakui dan menghargai perilaku kepemimpinan yang empatik, bukan hanya hasil bisnis semata. Keempat, organisasi perlu menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan empati berkembang, termasuk beban kerja yang wajar serta budaya organisasi yang menghargai kepedulian terhadap manusia.

3. *Well-being* Pemimpin sebagai Fondasi Kepemimpinan Berkelanjutan

Well-being pemimpin merupakan fondasi penting dalam kepemimpinan berkelanjutan karena kualitas keputusan, stabilitas emosi, dan kapasitas hubungan interpersonal seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh kondisi kesejahteraan fisik, psikologis, dan sosial mereka. Dalam banyak organisasi, pemimpin sering ditempatkan dalam posisi yang menuntut performa tinggi secara terus-menerus, tanpa diimbangi dengan dukungan sistemik yang memadai untuk menjaga kesehatan dan keseimbangan diri.

Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang mengalami kelelahan kronis atau tekanan kerja berlebihan cenderung mengalami penurunan kualitas pengambilan keputusan, meningkatnya reaktivitas emosional, serta berkurangnya kemampuan untuk menunjukkan empati kepada anggota tim. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada individu pemimpin itu sendiri, tetapi juga menyebar ke seluruh organisasi melalui budaya kerja, pola komunikasi, dan iklim psikologis yang terbentuk. Dengan kata lain, *well-being* pemimpin memiliki efek multiplikatif terhadap kesehatan organisasi secara keseluruhan.

Dalam perspektif kepemimpinan berkelanjutan, *well-being* tidak lagi dipandang sebagai urusan pribadi semata, tetapi sebagai bagian dari tanggung jawab organisasi. Artinya, organisasi perlu secara aktif menciptakan sistem yang mendukung kesejahteraan pemimpin, termasuk pengelolaan beban kerja yang realistis, distribusi tanggung jawab kepemimpinan yang lebih merata, serta penyediaan waktu

pemulihan yang cukup. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip bahwa kepemimpinan yang efektif dalam jangka panjang hanya dapat dijalankan oleh individu yang berada dalam kondisi sehat secara berkelanjutan.

Selain itu, pengembangan kapasitas *self-awareness* dan *self-regulation* menjadi aspek penting dalam menjaga *well-being* pemimpin. Pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk mengenali batas energi dan emosional mereka sendiri, serta mengelola tekanan tanpa mengorbankan kesehatan jangka panjang. Dalam konteks ini, praktik seperti refleksi diri, *mentoring*, dan dukungan psikologis profesional dapat menjadi bagian dari ekosistem pengembangan kepemimpinan yang lebih sehat. Dengan demikian, *well-being* pemimpin bukan sekadar aspek tambahan dalam pengembangan kepemimpinan, tetapi merupakan prasyarat utama bagi kepemimpinan yang berkelanjutan, empatik, dan efektif dalam menghadapi kompleksitas organisasi modern.

I. Implementasi Terintegrasi: Membangun Organisasi Tangguh, Manusiawi, dan Berkelanjutan

1. Model Integratif *Well-being*, Resiliensi, dan Keberlanjutan

Model integratif *well-being*, resiliensi, dan keberlanjutan menunjukkan bahwa ketiga konsep tersebut bukanlah elemen yang berdiri sendiri, melainkan bagian dari sistem yang saling menguatkan dalam membangun organisasi yang tangguh, manusiawi, dan berorientasi jangka panjang. Dalam perspektif ini, strategi manajemen sumber daya manusia tidak dapat lagi dirancang secara terpisah-pisah, tetapi harus melihat keterkaitan dinamis antara kesejahteraan individu, kemampuan beradaptasi organisasi, dan keberlanjutan sistem secara keseluruhan.

Gambar 10. Model *Well-being*, Resiliensi, dan Keberlanjutan Terintegrasi dalam MSDM



Sumber: Diadaptasi dari Harter *et al*. (2020), Luthans (2002), Ehnert *et al*. (2014)

Well-being karyawan menjadi fondasi utama bagi resiliensi. Karyawan yang memiliki kesehatan fisik, mental, dan sosial yang baik cenderung memiliki sumber daya psikologis yang lebih kuat untuk menghadapi tekanan, perubahan, dan situasi krisis. Ketika kondisi *well-being* terjaga, individu lebih mampu berpikir jernih, mengelola emosi, serta mempertahankan performa dalam situasi yang tidak stabil. Dengan demikian, resiliensi tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi dibangun dari kondisi dasar kesejahteraan yang kuat.

Resiliensi kemudian berperan sebagai penghubung menuju keberlanjutan. Organisasi yang memiliki kapasitas resiliensi tinggi lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, bertahan dalam situasi krisis, dan melakukan pemulihan secara efektif. Kemampuan ini memungkinkan organisasi untuk tidak hanya bertahan dalam jangka pendek, tetapi juga berkembang secara konsisten dalam jangka panjang. Sementara itu, keberlanjutan, termasuk praktik *Human Resource Management* yang tidak mengeksploitasi karyawan serta memperhatikan dampak lingkungan, menciptakan kembali kondisi yang mendukung

well-being. Dengan kata lain, hubungan antar ketiga dimensi ini bersifat siklik dan saling memperkuat.

De Prins et al. (2014) mengembangkan model *Sustainable Human Resource Management* yang mengintegrasikan ketiga dimensi tersebut melalui konsep *3P Balance*, yaitu *People*, *Planet*, dan *Profit*. *People* berfokus pada kesejahteraan dan pengembangan karyawan, *Planet* menekankan tanggung jawab terhadap lingkungan dan keberlanjutan ekologis, sedangkan *Profit* berkaitan dengan kinerja dan keberlanjutan ekonomi organisasi. Keseimbangan dinamis antara ketiga elemen ini, tanpa mengorbankan salah satu demi yang lain dalam jangka pendek, menjadi inti dari pendekatan *Sustainable Human Resource Management* yang komprehensif.

Tabel 10.2 Kerangka Implementasi Terintegrasi *Well-being*, Resiliensi, dan Keberlanjutan

Dimensi	Program & Inisiatif HR	KPI dan Pengukuran
WELL-BEING (*People Foundation*)	*Comprehensive wellbeing program; mental health support; EAP; financial wellness; meaningful work design; WLB policies*	*Employee NPS; burnout index; mental health leave rate; physical health metrics; financial wellness score*
RESILIENSI (*Adaptive Capacity*)	*PsyCap development; crisis preparedness; adaptive leadership training; psychological safety programs; scenario planning*	*PsyCap scores; crisis response time; adaptability index; psychological safety scores; leadership resilience ratings*
KEBERLANJUTAN (*Long-term Viability*)	*Sustainable HRM practices; Green HRM integration; ESG-aligned HR policies; fair wages*	*Employee sustainability index; carbon footprint per employee; DEI metrics; fair wage*

	& benefits; community investment	*compliance; community impact score*
INTEGRASI (*Synergistic Outcomes*)	*Integrated HR strategy; balanced scorecard; total workforce management; culture transformation program*	*Organizational health index; engagement score; retention rate; talent quality; business outcomes correlation*

Sumber: Disintesis dari De Prins *et al*. (2014), Ehnert *et al*. (2014), dan Luthans *et al*. (2015)

2. Konteks Indonesia: Tantangan dan Peluang Spesifik

Implementasi agenda *well-being*, resiliensi, dan keberlanjutan dalam manajemen sumber daya manusia di Indonesia memiliki konteks yang khas, dengan tantangan struktural sekaligus peluang yang signifikan. Dari sisi tantangan, terdapat beberapa hambatan utama yang memengaruhi efektivitas penerapan kebijakan tersebut. Pertama, kesenjangan ekonomi antara pekerja sektor formal dan informal masih sangat besar, di mana hanya sekitar 50 persen tenaga kerja yang berada dalam hubungan kerja formal dengan perlindungan standar ketenagakerjaan. Kondisi ini membuat akses terhadap program *well-being* dan perlindungan kerja menjadi tidak merata.

Kedua, masih kuatnya stigma budaya terhadap isu kesehatan mental menjadi hambatan dalam identifikasi dan penanganan masalah secara terbuka di tempat kerja. Banyak karyawan enggan mengungkapkan kondisi psikologis mereka karena kekhawatiran terhadap penilaian sosial maupun dampaknya terhadap karier. Ketiga, kapasitas *Human Resources* yang belum merata antara organisasi besar dan kecil juga menjadi tantangan, di mana organisasi kecil dan menengah sering kali belum memiliki sistem dan sumber daya yang memadai untuk mengembangkan program *well-being* secara komprehensif.

Di sisi lain, Indonesia juga memiliki sejumlah peluang strategis yang dapat dimanfaatkan. Pertama, kuatnya budaya gotong royong dan rasa kebersamaan dapat menjadi modal sosial penting dalam

pengembangan program *well-being*. Dalam konteks budaya kolektivistik seperti Indonesia, intervensi berbasis komunitas dan dukungan antar rekan kerja cenderung lebih efektif dibandingkan pendekatan individualistik yang banyak digunakan di negara Barat.

Kedua, percepatan transformasi digital membuka peluang besar untuk penerapan teknologi dalam manajemen sumber daya manusia, seperti *people analytics*, platform *digital wellness*, dan sistem *e-learning*. Perkembangan *Human Resources Technology* di Indonesia juga semakin memungkinkan solusi yang lebih sesuai dengan konteks lokal, sehingga dapat menjangkau lebih banyak organisasi dengan biaya yang lebih efisien.

Ketiga, dominasi generasi muda dalam angkatan kerja Indonesia menjadi pendorong penting perubahan. Survei Deloitte (2022) menunjukkan bahwa 49 persen *Millennial* dan *Generation Z* di Indonesia menyatakan menolak atau akan menolak pekerjaan yang tidak selaras dengan nilai pribadi mereka. Hal ini menciptakan tekanan pasar yang mendorong organisasi untuk lebih serius mengadopsi praktik manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada *well-being*, keberlanjutan, dan makna kerja.



BAB XI
ETIKA, HUKUM, DAN TATA KELOLA SDM

A. Etika MSDM: Landasan Teori dan Kerangka Analisis

1. Definisi dan Dimensi Etika dalam MSDM

Etika dalam manajemen sumber daya manusia merujuk pada seperangkat prinsip moral yang menjadi pedoman dalam bagaimana organisasi memperlakukan karyawan, bagaimana keputusan terkait sumber daya manusia dibuat, serta bagaimana nilai keadilan, martabat, dan integritas diwujudkan dalam praktik pengelolaan manusia di tempat kerja. Etika dalam manajemen sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap regulasi formal, tetapi juga mencerminkan komitmen untuk melakukan hal yang benar bahkan ketika tidak ada pengawasan langsung, termasuk ketika tindakan tersebut memiliki konsekuensi biaya jangka pendek bagi organisasi.

Winstanley dan Woodall (2000) mengidentifikasi lima prinsip etika yang saling melengkapi dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Pertama, *respect for persons*, yaitu prinsip yang menekankan bahwa karyawan harus diperlakukan sebagai tujuan pada dirinya sendiri, bukan sekadar sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga martabat dan otonomi individu tetap dihormati. Kedua, *procedural justice*, yaitu memastikan bahwa seluruh proses manajemen sumber daya manusia dirancang dan dijalankan secara adil, konsisten, dan transparan. Ketiga, *distributive justice*, yaitu memastikan bahwa hasil seperti kompensasi, promosi, dan kesempatan pengembangan diberikan berdasarkan kriteria yang adil dan relevan. Keempat, *transparency*, yaitu keterbukaan dalam kebijakan dan keputusan sehingga dapat dipahami, dijelaskan, dan dipertanggungjawabkan kepada pihak yang terdampak.

Kelima, *support*, yaitu komitmen organisasi untuk memberikan dukungan yang memadai agar karyawan dapat menjalankan tanggung jawab kerjanya secara optimal.

Dari perspektif teori etika, praktik manajemen sumber daya manusia dapat dianalisis melalui beberapa pendekatan filosofis. Perspektif deontologis yang berakar pada pemikiran Immanuel Kant menekankan bahwa tindakan dalam manajemen sumber daya manusia harus dinilai berdasarkan kesesuaiannya dengan prinsip moral universal, bukan hanya berdasarkan hasil akhirnya. Dalam pandangan ini, menjaga privasi karyawan merupakan kewajiban moral yang tidak dapat dikompromikan, meskipun terdapat potensi keuntungan efisiensi bagi organisasi. Perspektif konsekuensialis yang berakar pada utilitarianisme menilai tindakan etis berdasarkan sejauh mana tindakan tersebut menghasilkan kesejahteraan terbesar bagi seluruh pihak yang terdampak. Sementara itu, *virtue ethics* menekankan pentingnya pembentukan karakter dan budaya organisasi yang mendorong perilaku etis sebagai bagian dari nilai yang terinternalisasi, bukan sekadar kepatuhan terhadap aturan formal.

Crane dan Matten (2016) menambahkan perspektif *stakeholder ethics* yang sangat relevan dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern. Perspektif ini menegaskan bahwa keputusan dalam manajemen sumber daya manusia yang etis tidak hanya mempertimbangkan dampaknya terhadap karyawan secara langsung, tetapi juga terhadap seluruh pemangku kepentingan yang relevan, termasuk keluarga karyawan, komunitas, serta masyarakat yang lebih luas. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia tidak hanya berfungsi sebagai alat peningkatan produktivitas organisasi, tetapi juga sebagai bagian dari tanggung jawab sosial yang lebih luas.

2. Keadilan Organisasional sebagai Fondasi Etika HR

Keadilan organisasional merupakan salah satu fondasi utama dalam etika manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan bagaimana karyawan menilai apakah mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi. Penelitian Greenberg (1990) tentang *organizational justice* memberikan kontribusi penting dalam memahami hubungan antara persepsi keadilan dan perilaku karyawan. Ia mengidentifikasi empat dimensi keadilan yang relevan dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu keadilan distributif yang

berfokus pada keadilan hasil, keadilan prosedural yang menekankan keadilan proses, keadilan interpersonal yang berkaitan dengan perlakuan hormat antarindividu, serta keadilan informasional yang merujuk pada kecukupan penjelasan atas keputusan organisasi.

Meta-analisis Cohen-Charash dan Spector (2001) yang mencakup lebih dari 190 studi menunjukkan bahwa setiap dimensi keadilan memiliki dampak yang berbeda terhadap hasil organisasi. Keadilan prosedural memiliki hubungan terkuat dengan kepercayaan terhadap manajemen. Sementara itu, keadilan distributif memiliki hubungan paling kuat dengan kepuasan terhadap hasil tertentu seperti kompensasi. Keadilan interpersonal, yaitu cara karyawan diperlakukan dengan hormat dan bermartabat oleh atasan, memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja serta *organizational citizenship behavior*. Temuan longitudinal juga menunjukkan bahwa ketidakadilan yang dirasakan dapat menimbulkan dampak negatif yang bertahan lama, bahkan setelah situasi pemicunya telah selesai.

Ambrose dan Schminke (2009) memperluas pemahaman ini melalui konsep *overall justice*, yaitu persepsi global mengenai keadilan yang melampaui penilaian terhadap masing-masing dimensi secara terpisah. Mereka menemukan bahwa karyawan tidak hanya mengevaluasi setiap pengalaman secara individual, tetapi juga membentuk kesan menyeluruh tentang seberapa adil organisasi memperlakukan mereka. Kesan menyeluruh ini memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap komitmen dan perilaku kerja karyawan. Implikasinya, konsistensi dalam penerapan keadilan di seluruh praktik manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting untuk membangun persepsi keadilan yang kuat dan stabil.

Colquitt et al. (2013) dalam tinjauan longitudinal mereka menemukan bahwa persepsi keadilan memiliki pengaruh yang lebih kuat dan lebih bertahan lama terhadap keterlibatan karyawan dibandingkan faktor lain seperti kompensasi atau otonomi kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa investasi dalam keadilan prosedural dan keadilan interpersonal, meskipun tidak selalu terlihat secara langsung, dapat memberikan dampak yang lebih besar terhadap keterlibatan dan retensi karyawan dibandingkan peningkatan kompensasi yang membutuhkan biaya lebih tinggi.

Tabel 11.1 Empat Dimensi Keadilan Organisasional dan Implikasi Praktis bagi MSDM

Dimensi Keadilan	Definisi dan Fokus	Praktik HR yang Relevan	Risiko jika Diabaikan
Keadilan Distributif	Keadilan hasil/output: kompensasi, promosi, penugasan, dan sumber daya	Sistem kompensasi berbasis kontribusi; kriteria promosi yang transparan; distribusi peluang pengembangan yang merata	Ketidakpuasan kompensasi; persepsi favoritisme; konflik antar karyawan; niat *turnover*
Keadilan Prosedural	Keadilan proses: konsistensi, bebas bias, akurasi, representasi	Proses rekrutmen yang terstandar; evaluasi kinerja yang konsisten; mekanisme banding yang efektif	Erosi kepercayaan pada manajemen; sinisme terhadap kebijakan HR; resistensi terhadap keputusan
Keadilan Interpersonal	Perlakuan bermartabat: rasa hormat, sopan santun, sensitivitas dalam interaksi HR	Pelatihan komunikasi untuk manajer; budaya *respectful workplace*; standar perilaku yang jelas	Dampak pada *wellbeing*; *turnover voluntary*; klaim diskriminasi; *toxic workplace culture*
Keadilan Informasional	Kecukupan penjelasan: kejujuran, detail, dan ketepatan waktu dalam	Komunikasi keputusan HR yang transparan; penjelasan alasan di balik kebijakan; akses	Spekulasi dan rumor; resistensi terhadap perubahan; persepsi agenda tersembunyi manajemen

	komunikasi keputusan	informasi yang merata	

Sumber: Diadaptasi dari Greenberg (1990), Colquitt *et al*. (2001, 2013), dan Ambrose & Schminke (2009)

3. Dilema Etika dalam Praktik MSDM Kontemporer

Dilema etika dalam praktik manajemen sumber daya manusia merupakan situasi ketika nilai-nilai yang sama-sama penting saling bertentangan, sehingga tidak tersedia jawaban yang benar secara sederhana. Dalam kondisi seperti ini, praktisi manajemen sumber daya manusia dituntut untuk mampu menganalisis situasi secara mendalam, mempertimbangkan berbagai perspektif, dan mengambil keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan secara moral maupun profesional.

Claydon (2017) mengidentifikasi beberapa bentuk dilema etika yang umum dihadapi oleh profesional manajemen sumber daya manusia. Pertama, konflik antara kepentingan organisasi dan kepentingan karyawan, misalnya ketika tuntutan efisiensi bisnis mengarah pada pengurangan tenaga kerja yang berdampak signifikan terhadap kehidupan individu. Kedua, konflik antara kerahasiaan dan transparansi, seperti menentukan sejauh mana informasi mengenai perubahan organisasi dapat dibagikan kepada karyawan sebelum keputusan final diambil. Ketiga, konflik antara keadilan individual dan keadilan kolektif, yaitu ketika kebijakan yang menguntungkan mayoritas justru merugikan kelompok minoritas dalam organisasi. Keempat, konflik antara kewajiban profesional dan loyalitas organisasi, misalnya ketika profesional manajemen sumber daya manusia diminta untuk menerapkan kebijakan yang secara pribadi dianggap tidak etis.

CIPD (2021) menawarkan pendekatan empat langkah untuk membantu penyelesaian dilema etika dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Langkah pertama adalah mengidentifikasi seluruh pemangku kepentingan yang terdampak serta kepentingan masing-masing pihak. Langkah kedua adalah mengidentifikasi prinsip-prinsip etika yang relevan dalam situasi tersebut dan bagaimana prinsip tersebut berlaku secara spesifik. Langkah ketiga adalah mempertimbangkan berbagai alternatif keputusan beserta konsekuensinya dari berbagai sudut pandang etika. Langkah keempat adalah mengambil keputusan yang

dapat dipertanggungjawabkan serta mengomunikasikan alasan di balik keputusan tersebut secara transparan kepada pihak yang terdampak.

Mayer et al. (2012) dalam penelitian mereka tentang *trickle-down ethics* menunjukkan bahwa perilaku etis maupun tidak etis dari pemimpin senior memiliki dampak berantai yang kuat di seluruh organisasi. Ketika pemimpin senior menunjukkan perilaku yang tidak etis, bahkan dalam konteks yang tidak secara langsung berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, karyawan di berbagai level cenderung menurunkan standar etika mereka dalam bekerja. Sebaliknya, kepemimpinan yang secara konsisten menunjukkan integritas dapat membentuk budaya etika yang kuat dan menyebar ke seluruh organisasi, sehingga memperkuat perilaku etis secara kolektif.

B. *Corporate Governance* dan Pengawasan Strategis SDM

1. Peran Tata Kelola Perusahaan dalam MSDM

Peran *Corporate Governance* dalam manajemen sumber daya manusia mengacu pada sistem, mekanisme, proses, dan hubungan yang mengatur bagaimana keputusan strategis terkait sumber daya manusia dibuat, diimplementasikan, dan diawasi dalam organisasi. Tata kelola yang baik menuntut adanya akuntabilitas dan transparansi di seluruh aspek pengelolaan organisasi, termasuk secara khusus dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset strategis yang menentukan keberlanjutan organisasi.

Freeman et al. (2010) memperbarui teori *stakeholder* klasik dengan menegaskan bahwa tata kelola perusahaan yang efektif harus mempertimbangkan kepentingan seluruh pemangku kepentingan yang material, bukan hanya pemegang saham. Dalam praktiknya, hal ini berarti dewan direksi dan manajemen senior perlu menyeimbangkan kepentingan karyawan dengan kepentingan investor dalam setiap keputusan strategis. Hal ini mencakup keputusan terkait restrukturisasi organisasi, alih daya, kompensasi eksekutif, serta investasi dalam pengembangan sumber daya manusia.

Penelitian Hambrick et al. (2015) menunjukkan bahwa karakteristik anggota dewan, seperti keberagaman gender dan etnis, latar belakang fungsional, tingkat independensi, serta masa jabatan, memiliki pengaruh terhadap kualitas pengawasan terhadap praktik manajemen sumber daya manusia dan pengambilan keputusan strategis. Dewan yang

lebih beragam dan independen cenderung mengajukan pertanyaan yang lebih kritis terkait kebijakan kompensasi eksekutif, program keberagaman, kesetaraan, dan inklusi, serta laporan budaya organisasi, sehingga menghasilkan pengawasan yang lebih kuat dan efektif.

Dalton dan Dalton (2011) menekankan pentingnya peran komite kompensasi dewan yang bertanggung jawab dalam mengawasi sistem kompensasi eksekutif. Ketika komite ini tidak berfungsi secara efektif, misalnya karena konflik kepentingan, kurangnya keahlian, atau dominasi CEO, dapat terjadi eskalasi kompensasi eksekutif yang tidak lagi selaras dengan kinerja aktual organisasi. Kondisi ini merupakan kegagalan tata kelola sekaligus kegagalan etika yang pada akhirnya dapat merusak kohesi sosial internal organisasi.

2. ESG, Pelaporan Keberlanjutan, dan Tata Kelola SDM

Dalam era *Environmental, Social, Governance*, aspek sosial dari tata kelola yang mencakup praktik manajemen sumber daya manusia, hubungan ketenagakerjaan, keberagaman, serta kesejahteraan karyawan semakin mendapat perhatian besar dari investor institusional, lembaga pemeringkat, dan regulator global. Perkembangan ini telah mengubah tata kelola sumber daya manusia dari isu internal organisasi menjadi isu publik yang harus dilaporkan secara transparan dan dapat diverifikasi.

Penelitian Eccles et al. (2014) dalam studi longitudinal selama 18 tahun terhadap 180 perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan dengan standar *Environmental, Social, Governance* yang tinggi, termasuk praktik manajemen sumber daya manusia yang baik, secara konsisten mengungguli perusahaan dengan tingkat keberlanjutan rendah. Kinerja tersebut terlihat baik dalam *return on assets* maupun *return saham* dalam jangka panjang. Temuan ini memberikan dasar argumen bisnis yang kuat bahwa tata kelola sumber daya manusia yang bertanggung jawab bukan hanya merupakan kewajiban etis, tetapi juga keputusan bisnis yang rasional dan menguntungkan.

Standar *Global Reporting Initiative* yang mencakup indikator 401 hingga 410, meliputi pelaporan kondisi ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan kerja, pelatihan dan pengembangan, keberagaman, kesetaraan dan inklusi, serta hak asasi manusia, telah menjadi acuan utama dalam pelaporan keberlanjutan perusahaan di tingkat global. Semakin banyak investor institusional yang menggunakan data dari standar ini sebagai dasar dalam pengambilan keputusan investasi,

sehingga menciptakan tekanan dari pasar modal agar perusahaan meningkatkan transparansi dan kualitas praktik manajemen sumber daya manusia mereka.

Mahoney dan Thorne (2022) mengidentifikasi bahwa peran *Chief Human Resources Officer* dalam tata kelola perusahaan semakin strategis. *Chief Human Resources Officer* tidak lagi hanya berfokus pada operasional manajemen sumber daya manusia sehari-hari, tetapi juga diharapkan memberikan masukan strategis kepada dewan direksi terkait berbagai isu penting seperti risiko budaya organisasi, risiko talenta, kepatuhan terhadap *Environmental, Social, Governance*, serta suksesi *Chief Executive Officer*. Peran ini menunjukkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia kini memiliki posisi yang semakin sentral dalam tata kelola perusahaan modern.

3. Kerangka Tata Kelola SDM yang Efektif

Kerangka tata kelola sumber daya manusia yang efektif membutuhkan pemahaman yang menyeluruh tentang berbagai mekanisme *governance* yang bekerja secara simultan di dalam organisasi, mulai dari level dewan hingga level individu. Dalam konteks ini, Kaplan dan Mikes (2012) membedakan dua pendekatan utama dalam tata kelola, yaitu *rules-based governance* yang menekankan kepatuhan terhadap aturan, kebijakan, dan prosedur formal yang telah ditetapkan, serta *values-based governance* yang berfokus pada internalisasi nilai-nilai organisasi yang kemudian menjadi panduan perilaku dalam situasi yang tidak sepenuhnya diatur oleh aturan formal. Tata kelola sumber daya manusia yang efektif tidak dapat hanya bergantung pada salah satu pendekatan, tetapi membutuhkan kombinasi keduanya secara saling melengkapi.

Keasey et al. (2019) mengidentifikasi empat lapisan mekanisme *governance* yang saling berinteraksi dalam membentuk tata kelola sumber daya manusia yang efektif. Lapisan pertama adalah mekanisme pasar eksternal, yang mencakup reputasi organisasi di pasar tenaga kerja, tekanan dari regulasi, serta ekspektasi investor terhadap aspek *Environmental, Social, Governance*. Lapisan kedua adalah mekanisme kontrol internal berbasis aturan, seperti kebijakan sumber daya manusia, prosedur rekrutmen dan pemutusan hubungan kerja, serta sistem kompensasi yang terstruktur. Lapisan ketiga adalah mekanisme kontrol berbasis nilai, yang mencakup budaya etika organisasi, kepemimpinan

yang berintegritas, serta norma profesional dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Lapisan keempat adalah mekanisme akuntabilitas individual, yang mencakup sistem evaluasi kinerja yang adil, konsekuensi yang konsisten terhadap pelanggaran etika, serta penghargaan terhadap perilaku kerja yang sesuai dengan nilai organisasi.

C. Regulasi Ketenagakerjaan: Kerangka Hukum dan Implikasi Praktis

1. Arsitektur Hukum Ketenagakerjaan Indonesia

Arsitektur hukum ketenagakerjaan Indonesia membentuk kerangka regulatif yang menjadi dasar bagi seluruh praktik manajemen sumber daya manusia, sehingga pemahaman yang mendalam terhadap regulasi ini merupakan kompetensi inti yang tidak dapat diabaikan oleh profesional sumber daya manusia. Sistem hukum ketenagakerjaan di Indonesia memiliki struktur yang kompleks, tersusun atas berbagai lapisan regulasi mulai dari undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan menteri, hingga putusan Mahkamah Konstitusi yang saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan sistem pengaturan ketenagakerjaan.

Kerangka hukum utama ketenagakerjaan Indonesia dibangun di atas Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang selama hampir dua dekade menjadi fondasi utama pengaturan hubungan kerja. Undang-undang ini mengatur secara komprehensif berbagai aspek ketenagakerjaan, termasuk syarat kerja, perjanjian kerja waktu tertentu dan perjanjian kerja waktu tidak tertentu, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlindungan kelompok pekerja tertentu seperti perempuan, anak, dan penyandang disabilitas, ketentuan upah minimum, mekanisme penyelesaian perselisihan hubungan industrial, serta aturan pemutusan hubungan kerja beserta kompensasi pesangon yang relatif tinggi dibandingkan banyak negara lain.

Undang-Undang Cipta Kerja Nomor 11 Tahun 2020 yang kemudian mengalami perubahan melalui Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 dan disahkan menjadi Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 membawa perubahan signifikan dalam rezim ketenagakerjaan Indonesia. Perubahan tersebut mencakup fleksibilisasi perjanjian kerja waktu tertentu dengan pengaturan baru terkait durasi dan jenis pekerjaan, revisi formula pesangon dan uang

penghargaan masa kerja, perubahan ketentuan outsourcing, pengenalan skema perjanjian kerja berbasis proyek, serta penguatan integrasi sistem jaminan sosial ketenagakerjaan. Meskipun reformasi ini bertujuan meningkatkan fleksibilitas pasar tenaga kerja dan daya tarik investasi, kebijakan tersebut juga memunculkan penolakan dari serikat pekerja dan sebagian akademisi karena dinilai berpotensi mengurangi tingkat perlindungan terhadap pekerja (Zulfikar, 2021).

Dari perspektif komparatif, sistem ketenagakerjaan Indonesia sering dikategorikan dalam kelompok *employment protection legislation* yang relatif tinggi, terutama dalam hal biaya pemutusan hubungan kerja dan pengaturan kontrak kerja sementara, meskipun arah reformasi terbaru menunjukkan kecenderungan menuju fleksibilisasi. Kondisi ini mencerminkan ketegangan fundamental dalam kebijakan ketenagakerjaan, yaitu antara kebutuhan untuk memberikan perlindungan kuat bagi pekerja yang dapat meningkatkan kesejahteraan, dan kebutuhan untuk menciptakan fleksibilitas pasar tenaga kerja yang dapat mendorong investasi dan pertumbuhan ekonomi, namun berpotensi meningkatkan ketidakpastian kerja bagi sebagian pekerja.

2. Aspek-Aspek Kritis Hukum Ketenagakerjaan dalam Praktik HR

Hubungan Kerja dan Status Ketenagakerjaan merupakan landasan dari seluruh kerangka hukum ketenagakerjaan. Perjanjian kerjabaik lisan maupun tertulismengikat hak dan kewajiban pemberi kerja dan pekerja. UU Ketenagakerjaan membedakan antara PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) yang bersifat sementara dengan persyaratan ketat, dan PKWTT (Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu) yang merupakan hubungan kerja permanen dengan perlindungan yang lebih kuat. Kesalahan dalam mengklasifikasikan jenis perjanjian kerjaatau dalam mengidentifikasi apakah seseorang adalah karyawan atau kontraktor independendapat mengakibatkan konsekuensi hukum dan finansial yang serius bagi pemberi kerja.

Kompensasi dan *benefit* merupakan area di mana kepatuhan hukum memiliki implikasi langsung terhadap kesejahteraan jutaan pekerja. Sistem upah minimum regional (UMP/UMK) di Indonesiayang ditetapkan melalui formula yang diatur oleh PP No. 36 Tahun 2021menciptakan kompleksitas tersendiri bagi perusahaan yang beroperasi di berbagai wilayah dengan tingkat upah minimum yang

sangat berbeda. Selain upah minimum, pemberi kerja diwajibkan memberikan tunjangan Hari Raya (THR), mendaftarkan karyawan dalam program BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan, serta memenuhi ketentuan waktu kerja dan lembur yang diatur secara ketat.

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) diatur melalui UU No. 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja dan berbagai peraturan turunannya. HR bertanggung jawab untuk memastikan bahwa organisasi memenuhi standar K3 yang berlaku, menyediakan pelatihan K3 yang memadai, dan membangun sistem manajemen K3 yang efektif. Kegagalan dalam aspek ini tidak hanya mengakibatkan konsekuensi hukum dan finansial, tetapi jugadan lebih pentingdapat mengakibatkan cedera atau kematian karyawan yang tidak dapat diperbaiki.

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) merupakan area yang paling sensitif secara hukum dan human. UU Ketenagakerjaan dan perubahannya memberikan perlindungan yang signifikan bagi pekerja dari PHK yang sewenang-wenang, mensyaratkan alasan yang sah, proses yang adil, dan kompensasi yang memadai. Proses PHK yang tidak memenuhi persyaratan hukum dapat berujung pada sengketa industrial di Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) dengan konsekuensi finansial yang signifikan bagi pemberi kerja.

3. Tantangan Regulasi dalam Era *Gig Economy* dan Digitalisasi

Perkembangan teknologi dan munculnya *gig economy* menciptakan tantangan regulasi yang mendalam. Sistem hukum ketenagakerjaan yang dirancang untuk hubungan kerja tradisional dengan asumsi satu pemberi kerja yang jelas, waktu kerja yang terdefinisi, dan tempat kerja yang tetap, seringkali tidak memadai untuk mengatasi realitas baru *gig workers* yang bekerja melalui platform digital dan tidak memiliki perlindungan sosial yang setara dengan karyawan tetap.

Harris dan Krueger (2015) mengusulkan kategori ketenagakerjaan baru yaitu *"independent worker"* yang dapat memberikan beberapa perlindungan dasar kepada *gig workers* (termasuk perlindungan anti-diskriminasi, asuransi kecelakaan, dan hak berorganisasi) tanpa mewajibkan perusahaan platform untuk memperlakukan mereka sebagai karyawan penuh dengan seluruh kewajiban yang menyertainya. Model ini mencoba untuk merespons

realitas bahwa *gig workers* tidak sepenuhnya "*independent*" tetapi juga tidak sepenuhnya "*dependent*" dalam pengertian tradisional.

Di Indonesia, Putusan Mahkamah Agung dan berbagai putusan pengadilan dalam sengketa antara pengemudi ojek online dengan platform telah mulai membentuk yurisprudensi tentang status ketenagakerjaan *gig workers*, meskipun kerangka hukum yang komprehensif masih belum ada. HR profesional di organisasi yang menggunakan *gig workers* secara signifikan harus mengelola risiko *misclassification* dengan cermat, memantau perkembangan regulasi yang terus berubah, dan dari perspektif etika memastikan bahwa *gig workers* diperlakukan dengan adil meskipun tidak ada kewajiban hukum yang eksplisit.

Pemantauan elektronik dan hak privasi karyawan juga menciptakan tantangan regulasi yang semakin penting. UU Perlindungan Data Pribadi No. 27 Tahun 2022 memberikan kerangka perlindungan data yang baru di Indonesia yang berlaku juga dalam konteks ketenagakerjaan. HR harus memastikan bahwa praktik pengumpulan dan penggunaan data karyawan termasuk monitoring produktivitas, rekaman CCTV, dan data biometrik memenuhi persyaratan hukum yang baru ini.

D. *Diversity, Equity*, dan *Inclusion* (DEI): Dari *Compliance* menuju Transformasi

1. Konsep, Evolusi, dan Landasan DEI

Diversity, Equity, and Inclusion merupakan kerangka konseptual yang berkembang dari kesadaran bahwa organisasi tidak hanya perlu mengelola perbedaan individu, tetapi juga memastikan bahwa perbedaan tersebut dihargai, diperlakukan secara adil, dan diintegrasikan secara bermakna dalam sistem kerja. Konsep ini mencerminkan pergeseran dari pendekatan sumber daya manusia yang homogen menuju pengakuan atas kompleksitas identitas, pengalaman, dan kebutuhan karyawan dalam organisasi modern.

Secara historis, gagasan tentang keberagaman mulai menguat pada era 1960-an hingga 1980-an, terutama dipengaruhi oleh gerakan hak sipil dan meningkatnya partisipasi kelompok minoritas dalam dunia kerja. Pada tahap awal, fokus utama adalah *diversity*, yaitu representasi kelompok yang berbeda dalam organisasi, seperti perbedaan gender, ras, etnis, usia, dan latar belakang sosial. Namun, pendekatan ini kemudian

dianggap belum cukup karena keberagaman tanpa perlakuan yang adil tidak otomatis menghasilkan hasil yang setara.

Perkembangan berikutnya melahirkan konsep *equity*, yang menekankan pada keadilan dalam akses, proses, dan hasil. *Equity* berbeda dari kesetaraan formal karena mengakui bahwa setiap individu memiliki kondisi awal yang berbeda sehingga membutuhkan pendekatan yang berbeda pula untuk mencapai hasil yang adil. Setelah itu, konsep *inclusion* berkembang untuk menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja di mana seluruh individu tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga merasa dihargai, didengar, dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan.

Landasan teoritis *Diversity, Equity, and Inclusion* berasal dari berbagai bidang ilmu, termasuk teori keadilan organisasional, teori identitas sosial, serta teori *resource-based view* dalam strategi organisasi. Dari perspektif keadilan organisasional, *Diversity, Equity, and Inclusion* berkaitan erat dengan persepsi keadilan prosedural, distributif, dan interpersonal dalam organisasi. Dari perspektif identitas sosial, keragaman dipahami sebagai faktor yang dapat memengaruhi dinamika kelompok, baik dalam bentuk konflik maupun inovasi. Sementara itu, dalam perspektif strategis, keberagaman dipandang sebagai sumber daya organisasi yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif apabila dikelola secara efektif. Dengan demikian, *Diversity, Equity, and Inclusion* bukan hanya agenda sosial atau kepatuhan moral, tetapi juga kerangka strategis yang memengaruhi efektivitas organisasi, kualitas pengambilan keputusan, serta kemampuan inovasi dalam jangka panjang.

2. Dimensi-Dimensi Keberagaman yang Relevan dalam Konteks Indonesia

Keberagaman dalam konteks Indonesia memiliki dimensi yang unik dan kompleks yang harus dipahami oleh HR profesional. Indonesia adalah salah satu negara paling beragam di dunia dari segi etnis, bahasa, agama, dan budayadengan lebih dari 300 kelompok etnis dan 700 bahasa daerah, serta penganut enam agama resmi yang hidup berdampingan. Keberagaman ini merupakan aset yang luar biasa tetapi juga sumber potensi konflik yang harus dikelola dengan bijaksana.

Keberagaman gender tetap menjadi salah satu dimensi DEI yang paling mendesak di Indonesia. Meskipun tingkat partisipasi angkatan

kerja perempuan Indonesia relatif tinggi (sekitar 54%) dibandingkan beberapa negara Asia lainnya, ketimpangan persisten dalam kepemimpinan organisasional: perempuan hanya mewakili sekitar 11% dari posisi direktur dan 4% dari posisi CEO di perusahaan publik Indonesia (OJK, 2022). Gap ini tidak dapat dijelaskan oleh perbedaan kemampuan atau pendidikania mencerminkan hambatan struktural dan kultural yang sistemik yang memerlukan intervensi yang ditargetkan.

Keberagaman disabilitas merupakan dimensi yang sering diabaikan dalam program DEI Indonesia. UU No. 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas mewajibkan kuota 2% untuk perusahaan swasta, tetapi implementasinya masih sangat rendah, kebanyakan perusahaan masih jauh dari pemenuhan kewajiban ini. Ini bukan hanya masalah kepatuhan hukum, tetapi juga masalah kehilangan potensi *talent* yang signifikan. Organisasi yang berhasil menciptakan lingkungan kerja yang inklusif bagi penyandang disabilitas sering menemukan bahwa mereka mendapatkan akses ke *talent pool* yang sangat berdedikasi dan kreatif.

Isu generasi dan inklusivitas antarkelompok usia juga semakin penting seiring dengan angkatan kerja yang mencakup empat generasi secara bersamaan: Baby Boomers, Generasi X, Millennials, dan Generasi Z. Setiap generasi membawa nilai, preferensi kerja, dan ekspektasi yang berbeda yang perlu diakomodasi dalam desain kebijakan HR. Prasangka berbasis usiabaik terhadap pekerja muda yang dianggap tidak berpengalaman maupun pekerja tua yang dianggap tidak adaptif, merupakan bentuk diskriminasi yang real meskipun kurang mendapat perhatian dalam diskusi DEI Indonesia.

3. Implementasi DEI yang Efektif: Dari Komitmen ke Dampak

Implementasi *Diversity, Equity, and Inclusion* yang efektif sering kali menunjukkan kesenjangan antara komitmen yang dinyatakan organisasi dengan dampak nyata di lapangan. Dalam banyak kasus, organisasi memiliki kebijakan formal yang kuat, tetapi tidak diikuti dengan perubahan perilaku dan sistem yang konsisten. Kalev et al. (2006) menemukan bahwa program *Diversity, Equity, and Inclusion* yang paling efektif adalah yang menggabungkan akuntabilitas organisasi yang jelas, seperti keberadaan komite keberagaman dengan kewenangan nyata serta penggunaan data yang transparan, dengan upaya membangun relasi dan jaringan lintas kelompok. Sebaliknya, pelatihan keberagaman yang bersifat wajib tanpa dukungan struktural yang memadai cenderung

kurang efektif, bahkan dapat memunculkan resistensi atau reaksi negatif dari karyawan.

Bohnet (2016) dalam kajiannya mengenai praktik yang efektif dalam *Diversity, Equity, and Inclusion* mengidentifikasi beberapa intervensi berbasis bukti yang terbukti meningkatkan hasil secara nyata. Pertama, *structured interviews* dengan pertanyaan yang seragam dan kriteria penilaian yang telah ditentukan sebelumnya dapat mengurangi bias dalam proses rekrutmen. Kedua, *blind resume review* yang menghilangkan informasi identitas tertentu seperti nama, foto, atau alamat dapat meningkatkan peluang kandidat dari kelompok yang kurang terwakili untuk dipanggil ke tahap wawancara. Ketiga, keberagaman dalam panel wawancara dapat memberikan perspektif yang lebih luas dalam proses evaluasi kandidat. Keempat, penggunaan data dan transparansi terkait representasi serta kemajuan *Diversity, Equity, and Inclusion* dapat menciptakan tekanan akuntabilitas yang mendorong perubahan yang lebih nyata dalam organisasi.

Nishii dan Rich (2014) membedakan antara *surface-level diversity* yang merujuk pada keberagaman yang terlihat secara demografis, dan *deep-level diversity* yang mencakup perbedaan nilai, perspektif, serta cara berpikir. Mereka menekankan bahwa organisasi yang hanya berfokus pada keberagaman demografis tanpa menciptakan kondisi *inclusion* yang mendalam tidak akan secara otomatis memperoleh manfaat berupa inovasi dan kinerja yang lebih baik. Untuk mengubah keberagaman menjadi kinerja yang nyata, diperlukan kondisi pendukung seperti adanya kepercayaan psikologis bahwa setiap suara dihargai, kepemimpinan yang secara aktif mencari dan mengapresiasi perbedaan perspektif, serta struktur tim yang memungkinkan kolaborasi lintas perbedaan secara efektif.

Diversity, Equity, and Inclusion yang autentik tidak cukup hanya diwujudkan dalam bentuk program, tetapi membutuhkan perubahan sistemik yang mencakup proses, struktur, budaya, dan distribusi kekuasaan dalam organisasi. Ely dan Thomas (2020) mengidentifikasi tiga paradigma utama dalam pendekatan *Diversity, Equity, and Inclusion*. Paradigma *Discrimination-and-Fairness* berfokus pada kepatuhan dan representasi. Paradigma *Access-and-Legitimacy* melihat keberagaman sebagai sarana untuk menjangkau pasar yang lebih beragam. Sementara itu, paradigma *Learning-and-Effectiveness* memandang keberagaman sebagai sumber pembelajaran dan inovasi

organisasi. Di antara ketiganya, paradigma terakhir merupakan pendekatan yang paling transformatif karena mampu mengintegrasikan keberagaman secara strategis ke dalam proses organisasi secara berkelanjutan.

4. Mengukur dan Melaporkan Kemajuan DEI

Pengukuran yang efektif merupakan fondasi utama dalam membangun akuntabilitas *Diversity, Equity, and Inclusion*. Tanpa data yang akurat, konsisten, dan relevan, komitmen *Diversity, Equity, and Inclusion* cenderung berhenti pada level aspirasi dan tidak berkembang menjadi perubahan yang dapat dievaluasi secara nyata. Dobbin dan Kalev (2016) menemukan bahwa hanya sekitar 20 persen perusahaan di Amerika Serikat yang memiliki sistem yang benar-benar efektif untuk memantau kemajuan *Diversity, Equity, and Inclusion*. Sebagian besar perusahaan lainnya masih menghadapi masalah berupa data yang tidak lengkap, tidak terintegrasi dengan proses pengambilan keputusan bisnis, atau tidak digunakan secara aktif untuk perbaikan kebijakan.

Pendekatan pengukuran *Diversity, Equity, and Inclusion* yang komprehensif perlu mencakup beberapa dimensi utama. Pertama, data representasi yang menggambarkan komposisi demografis di seluruh level organisasi, fungsi, dan lokasi, bukan hanya dalam bentuk agregat keseluruhan. Kedua, data kesetaraan upah yang menganalisis kesenjangan kompensasi berdasarkan gender, ras, atau dimensi keberagaman lainnya, dengan mempertimbangkan faktor pengendali seperti jabatan, pengalaman, dan kinerja. Ketiga, data akses dan kemajuan yang melacak distribusi kesempatan seperti promosi, program pengembangan, dan penugasan strategis bernilai tinggi. Keempat, data iklim inklusi yang diperoleh melalui survei untuk mengukur pengalaman karyawan terkait rasa memiliki, keadilan, serta kesempatan untuk berkontribusi secara bermakna. Kelima, data retensi diferensial yang mengidentifikasi apakah terdapat kelompok tertentu yang mengalami tingkat keluar dari organisasi secara tidak proporsional dibandingkan kelompok lainnya.

Transparansi dalam pelaporan *Diversity, Equity, and Inclusion*, baik secara internal maupun eksternal, semakin menjadi ekspektasi utama dari karyawan, investor, dan masyarakat luas. Organisasi yang secara proaktif mempublikasikan data *Diversity, Equity, and Inclusion*, termasuk tantangan dan kesenjangan yang masih perlu diperbaiki,

cenderung memperoleh tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dari para pemangku kepentingan dibandingkan organisasi yang hanya menampilkan inisiatif tanpa disertai data dampak yang jelas.

E. Privasi Karyawan dan Etika Digital dalam MSDM

1. Tantangan Privasi dalam Era Data-Driven HR

Tantangan privasi dalam era *data-driven HR* muncul seiring dengan meningkatnya digitalisasi manajemen sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mengumpulkan, memproses, dan menganalisis data karyawan dalam skala yang belum pernah terjadi sebelumnya. Dari *applicant tracking system* yang merekam setiap interaksi kandidat, *learning management system* yang melacak perilaku belajar secara rinci, sistem pemantauan produktivitas yang mengukur aktivitas seperti *keystroke* dan waktu layar, hingga platform kesejahteraan yang mengumpulkan data kesehatan dan suasana hati, organisasi kini memiliki tingkat visibilitas yang sangat tinggi terhadap kehidupan kerja, bahkan hingga aspek kehidupan pribadi karyawan.

Zuboff (2019) dalam karya monumentalnya *The Age of Surveillance Capitalism* menjelaskan bagaimana data perilaku manusia telah berubah menjadi komoditas yang diperdagangkan dan dieksploitasi dalam skala besar. Dalam konteks ketenagakerjaan, konsep *surveillance capitalism* terlihat dalam berbagai praktik seperti pemantauan produktivitas berbasis *keystroke* dan tangkapan layar, analisis email dan komunikasi internal untuk mendeteksi sentimen atau memprediksi risiko keluar kerja, pelacakan lokasi melalui perangkat kerja, penggunaan kamera dan sensor untuk memantau perilaku fisik, serta analisis biometrik seperti pengenalan wajah dan ekspresi emosi. Praktik-praktik ini membawa potensi dampak serius terhadap otonomi, kepercayaan, dan martabat karyawan.

Mantelero (2018) menyoroti risiko asimetri informasi dan kekuasaan yang sangat besar dalam pengumpulan data karyawan secara masif. Ketika pemberi kerja memiliki akses terhadap data yang sangat rinci tentang karyawan, bahkan lebih dari yang disadari oleh individu itu sendiri, tercipta ketidakseimbangan kekuasaan yang dapat digunakan untuk pengendalian berlebihan yang melemahkan otonomi dan kesejahteraan karyawan, atau bahkan untuk bentuk diskriminasi yang halus dan sulit dibuktikan secara langsung.

Dari perspektif psikologis, penelitian Stanton (2021) menunjukkan bahwa pengawasan elektronik yang dirasakan berlebihan atau tidak adil berkaitan dengan penurunan tingkat kepercayaan terhadap manajemen, peningkatan stres dan kelelahan kerja, penurunan kreativitas serta keberanian mengambil risiko yang konstruktif, dan meningkatnya perilaku kontraproduktif di tempat kerja. Ironisnya, praktik pemantauan yang awalnya ditujukan untuk meningkatkan produktivitas justru dalam banyak kasus dapat menurunkan kinerja organisasi dalam jangka menengah.

2. Kerangka Perlindungan Data: GDPR, UU PDP, dan Prinsip-Prinsip Etika

Kerangka perlindungan data dalam konteks manajemen sumber daya manusia semakin penting seiring meningkatnya penggunaan teknologi digital dalam pengelolaan karyawan. *General Data Protection Regulation* Uni Eropa menyediakan kerangka hukum yang paling komprehensif saat ini dalam perlindungan data pribadi, termasuk data karyawan. Meskipun regulasi ini secara langsung hanya berlaku bagi organisasi yang beroperasi di Uni Eropa atau yang memproses data warga Uni Eropa, prinsip-prinsipnya telah menjadi standar global yang banyak diadopsi dalam berbagai regulasi nasional, termasuk Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi di Indonesia.

Enam prinsip utama *General Data Protection Regulation* yang relevan dalam pengelolaan data karyawan mencakup beberapa aspek fundamental. Pertama, *lawfulness, fairness, and transparency*, yang menekankan bahwa setiap pemrosesan data harus memiliki dasar hukum yang sah, dilakukan secara adil, dan dijelaskan secara transparan kepada karyawan. Kedua, *purpose limitation*, yang mengatur bahwa data yang dikumpulkan untuk tujuan tertentu tidak boleh digunakan untuk tujuan lain yang tidak sesuai. Ketiga, *data minimization*, yaitu prinsip bahwa organisasi hanya boleh mengumpulkan data yang benar-benar diperlukan untuk tujuan yang telah ditentukan. Keempat, *accuracy*, yang menekankan pentingnya menjaga agar data tetap akurat dan diperbarui. Kelima, *storage limitation*, yang mengatur bahwa data tidak boleh disimpan lebih lama dari yang diperlukan. Keenam, *integrity and confidentiality*, yang menuntut perlindungan data dari akses yang tidak sah melalui sistem keamanan yang memadai.

Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi Nomor 27 Tahun 2022 di Indonesia mengadopsi banyak prinsip yang sejalan dengan *General Data Protection Regulation*, meskipun terdapat perbedaan dalam aspek implementasi dan mekanisme penegakan hukum. Undang-undang ini mengklasifikasikan data pribadi sensitif, termasuk data kesehatan, data biometrik, dan data keuangan, sebagai kategori yang memerlukan perlindungan lebih ketat serta persetujuan eksplisit dari subjek data sebelum dapat diproses. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, hal ini berdampak langsung pada berbagai praktik seperti pengumpulan data kesehatan untuk program kesejahteraan karyawan, penggunaan teknologi pengenalan wajah untuk absensi, serta analisis sentimen dari komunikasi internal, yang semuanya harus tunduk pada prinsip persetujuan, proporsionalitas, dan perlindungan yang ketat.

Dari perspektif etika, Chen dan Cheung (2023) menegaskan bahwa kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data hanya merupakan batas minimum dari tanggung jawab manajemen sumber daya manusia, bukan tujuan akhir. Kepatuhan hukum berfungsi sebagai dasar awal, sementara standar etika yang lebih tinggi menuntut penerapan prinsip *data dignity*, yaitu penghormatan terhadap hak karyawan untuk mengendalikan informasi pribadi mereka. Prinsip ini juga menekankan pentingnya transparansi yang nyata mengenai penggunaan data serta pembatasan pengumpulan data hanya pada hal-hal yang benar-benar diperlukan dan proporsional dengan tujuan organisasi.

3. Panduan Etika untuk Implementasi Teknologi HR

Panduan etika untuk implementasi teknologi dalam manajemen sumber daya manusia menjadi semakin penting di tengah meningkatnya kemampuan teknologi untuk mengumpulkan dan menganalisis data karyawan dalam skala besar. Namun, kemampuan teknis untuk melakukan sesuatu tidak secara otomatis memberikan legitimasi etis untuk melakukannya. Oleh karena itu, diperlukan kerangka evaluasi etika yang sistematis sebelum organisasi mengadopsi teknologi baru yang berpotensi memengaruhi privasi, otonomi, dan kesejahteraan karyawan.

IEEE *Ethically Aligned Design* (2019) merekomendasikan pendekatan *Privacy by Design* sebagai prinsip dasar dalam pengembangan teknologi yang memproses data pribadi. Pendekatan ini menekankan bahwa perlindungan privasi harus diintegrasikan sejak awal

proses desain teknologi, bukan ditambahkan setelah sistem selesai dikembangkan. Prinsip-prinsip *privacy by design* yang relevan dalam konteks manajemen sumber daya manusia mencakup pengumpulan data yang minimal (*minimal data collection*), pembatasan tujuan penggunaan data (*purpose limitation*), transparansi kepada subjek data, keamanan data secara default, serta akuntabilitas yang jelas dalam pengelolaan data.

Secara lebih spesifik dalam konteks manajemen sumber daya manusia, *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD, 2022) mengembangkan kerangka *Ethical Framework for People Data* yang memberikan panduan praktis bagi pengambilan keputusan terkait penggunaan data karyawan. Kerangka ini mengajukan empat pertanyaan kunci yang perlu dievaluasi sebelum implementasi teknologi berbasis data. Pertama, apakah tujuan penggunaan data tersebut sah dan proporsional terhadap tingkat privasi yang dikorbankan. Kedua, apakah terdapat alternatif yang lebih tidak invasif untuk mencapai tujuan yang sama. Ketiga, apakah karyawan diperlakukan sebagai subjek yang aktif dan memiliki partisipasi dalam proses, bukan sekadar objek pengawasan. Keempat, bagaimana penggunaan data tersebut memengaruhi distribusi kekuasaan dalam organisasi, serta apakah distribusi tersebut bersifat adil dan dapat dipertanggungjawabkan.

Tabel 11.2 Penilaian Risiko Etika untuk Teknologi Monitoring Karyawan

Teknologi Monitoring	Tujuan Bisnis Umum	Risiko Etika Utama	Panduan Implementasi yang Etis
Keystroke & Screen Monitoring	Produktivitas *remote workers*	Invasi privasi; stres; erosi kepercayaan; *false security*	Gunakan *output-based measurement* saja; jika diperlukan, hanya untuk pekerjaan dengan alasan keamanan yang jelas; transparansi penuh kepada karyawan

Email & Communication Analysis	Keamanan, *compliance*, prediksi *turnover*	*Chilling effect* pada komunikasi; pelanggaran privasi; *algorithmic bias* dalam penilaian sentimen	Hanya untuk kebutuhan keamanan yang sangat spesifik; tidak untuk manajemen HR; harus dengan persetujuan eksplisit dan dasar hukum yang kuat
Biometric Authentication (Wajah, Sidik Jari)	Absensi, keamanan akses	Data biometrik bersifat permanen; risiko kebocoran sangat serius; diskriminasi potensial	Pertimbangkan alternatif yang kurang invasif; jika digunakan, enkripsi kuat, *data minimization*, hak untuk *opt-out* bagi alasan agama/disabilitas
Location Tracking	*Field workers; fleet management*; keselamatan pekerja	Privasi di luar jam kerja; *scope creep*; penggunaan data untuk keperluan lain	*Tracking* hanya selama jam kerja dan di lokasi kerja; tidak di luar jam kerja; hak untuk menonaktifkan di luar jam kerja
People Analytics & Predictive Modeling	*Turnover prediction, performance prediction, DEI analytics*	*Algorithmic bias; self-fulfilling prophecy; opaque decision-making; privacy* dari *insight* kolektif	Audit bias berkala; *explainable* AI; hak untuk penjelasan; *human oversight* wajib untuk keputusan signifikan; transparansi kepada karyawan

Sumber: Diadaptasi dari CIPD (2022), Zuboff (2019)

F. *Whistleblowing*, Budaya *Speak-Up*, dan Mekanisme Pengaduan

1. Konsep dan Pentingnya *Whistleblowing* dalam Tata Kelola

Whistleblowing, yaitu pengungkapan oleh anggota organisasi mengenai praktik ilegal, tidak etis, atau berbahaya kepada pihak yang dapat mengambil tindakan, merupakan salah satu mekanisme tata kelola yang sangat penting tetapi juga paling rentan dalam organisasi. Tanpa adanya saluran pelaporan yang aman dan efektif di dalam organisasi, berbagai pelanggaran yang seharusnya dapat ditangani secara internal sering kali berkembang menjadi krisis yang lebih besar atau bahkan tidak terdeteksi hingga menimbulkan kerusakan yang tidak dapat diperbaiki.

Near dan Miceli (1985) mendefinisikan *whistleblowing* sebagai pengungkapan oleh anggota organisasi, baik yang masih aktif maupun yang sudah tidak lagi bekerja, mengenai praktik ilegal, tidak bermoral, atau tidak sah yang terjadi di bawah kendali pemberi kerja, kepada individu atau lembaga yang memiliki kapasitas untuk mengambil tindakan. Definisi ini mencakup pelaporan internal, seperti kepada atasan, departemen sumber daya manusia, atau fungsi audit, maupun pelaporan eksternal kepada regulator, media, atau aparat penegak hukum, yang masing-masing memiliki implikasi berbeda terhadap tata kelola dan manajemen sumber daya manusia.

Dari perspektif bisnis, Dyck et al. (2010) menemukan bahwa *whistleblowing* internal, terutama yang dilakukan oleh karyawan melalui pelaporan kepada manajemen atau unit audit internal, merupakan salah satu mekanisme paling efektif dalam mendeteksi fraud, bahkan lebih efektif dibandingkan audit formal. Studi mereka terhadap 216 kasus fraud besar di perusahaan publik di Amerika Serikat menunjukkan bahwa 17 persen kasus terdeteksi melalui laporan karyawan secara internal, lebih tinggi dibandingkan 14 persen melalui auditor eksternal dan 7 persen melalui dewan direksi. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem pelaporan internal yang efektif memiliki peran krusial dalam memperkuat tata kelola organisasi.

Penelitian *Association of Certified Fraud Examiners* (2022) dalam *Report to the Nations*, yang menganalisis lebih dari 2.000 kasus fraud dari 133 negara, menemukan bahwa median waktu terjadinya fraud sebelum terdeteksi adalah 12 bulan. Kasus fraud yang terdeteksi melalui *tip*, termasuk *whistleblowing*, cenderung terungkap lebih cepat dibandingkan mekanisme lain, serta menghasilkan kerugian yang secara

rata-rata sekitar 50 persen lebih rendah. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem *whistleblowing* yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai alat deteksi, tetapi juga sebagai mekanisme pencegahan yang signifikan dalam mengurangi dampak kerugian organisasi.

2. Membangun Sistem *Whistleblowing* yang Efektif

Sistem *whistleblowing* yang efektif jauh lebih dari sekadar hotline anonim atau formulir keluhan online. Ia membutuhkan ekosistem kepercayaan yang menyeluruh di mana karyawan benar-benar percaya bahwa melaporkan pelanggaran akan ditangani dengan serius, bahwa identitas mereka akan terlindungi, dan bahwa mereka tidak akan mengalami retaliation.

Near dan Miceli (2016) mengidentifikasi beberapa determinan yang paling kritis dari apakah karyawan akan menggunakan saluran pelaporan internal. Pertama, persepsi bahwa laporan akan ditindaklanjuti dengan seriuskaryawan yang percaya bahwa laporan mereka akan diabaikan atau "ditutup" tidak akan melapor, meskipun salurannya tersedia. Kedua, perlindungan terhadap *retaliation* yang dapat dipercaya baik dalam kebijakan formal maupun dalam preseden aktual bagaimana pelapor sebelumnya diperlakukan. Ketiga, kemudahan dan keamanan penggunaan salurantermasuk ketersediaan saluran yang benar-benar anonim untuk kasus yang paling sensitif. Keempat, budaya *speak-up* yang normatif di mana melaporkan kekhawatiran dipandang sebagai tindakan bertanggung jawab, bukan pengkhianatan.

Dari perspektif hukum Indonesia, perlindungan *whistleblower* diatur melalui UU No. 13 Tahun 2006 tentang Perlindungan Saksi dan Korban, yang diperbarui oleh UU No. 31 Tahun 2014. Meskipun kerangka hukum ini ada, implementasinya masih menghadapi tantangan signifikan: perlindungan hukum yang ada sering tidak cukup kuat untuk memberikan keyakinan kepada calon pelapor, dan kasus-kasus di mana pelapor mengalami konsekuensi negatif masih terjadi. HR perlu memastikan bahwa kebijakan anti-*retaliation* internal jauh melampaui minimum hukum yang ada.

G. Anti-Korupsi, Integritas Bisnis, dan Peran HR

1. Korupsi sebagai Tantangan Tata Kelola dan Etika HR

Korupsi merupakan penyalahgunaan posisi kepercayaan untuk keuntungan pribadi menjadi salah satu tantangan tata kelola terbesar bagi organisasi di Indonesia dan di seluruh dunia. *Transparency International Corruption Perception Index* (2023) menempatkan Indonesia di peringkat 115 dari 180 negara dengan skor 34 dari 100sebuah angka yang mengindikasikan bahwa korupsi tetap menjadi tantangan sistemik yang signifikan. Dalam konteks bisnis, korupsi mengambil berbagai bentuk: suap kepada pejabat pemerintah untuk mendapatkan kontrak atau izin, *kickback* dalam proses pengadaan, nepotisme dalam rekrutmen dan promosi, dan penggelapan aset perusahaan.

Peran HR dalam program anti-korupsi dan integritas bisnis bersifat multidimensional. Pertama, HR bertanggung jawab untuk merekrut individu-individu yang memiliki integritas personal yang tinggi yang merupakan sebuah tugas yang memerlukan proses seleksi yang canggih yang tidak hanya menilai keterampilan teknis tetapi juga karakter dan nilai-nilai. Kedua, HR bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mengimplementasikan pelatihan etika yang efektif yang membantu karyawan mengenali dan merespons situasi yang berpotensi koruptif. Ketiga, HR bertanggung jawab untuk memastikan bahwa sistem insentif dan evaluasi kinerja tidak secara tidak sengaja mendorong perilaku tidak etismisalnya, target yang sangat agresif yang tidak realistis dapat menciptakan tekanan untuk "melakukan apa saja" untuk mencapainya.

Treviño *et al*. (2014) menunjukkan bahwa program kepatuhan anti-korupsi yang paling efektif adalah yang mengkombinasikan "nilai-berdasarkan" dan "aturan-berdasarkan" pendekatan: program yang hanya berfokus pada aturan dan hukuman menciptakan lingkungan yang takut tetapi tidak etis (karyawan menghindari pelanggaran yang terdeteksi tetapi tidak mengembangkan *judgment* etika yang *genuine*), sementara program yang hanya berfokus pada nilai tanpa akuntabilitas yang jelas dapat menjadi tidak efektif. Kombinasi optimal adalah membangun budaya nilai yang kuat sambil memastikan akuntabilitas yang konsisten terhadap pelanggaran.

2. Rekrutmen Berbasis Integritas dan Screening Anti-Korupsi

Rekrutmen berbasis integritas merupakan titik awal yang krusial dalam membangun organisasi yang beretika dan bebas dari praktik korupsi. Proses ini tidak hanya berfungsi untuk menilai kompetensi teknis kandidat, tetapi juga untuk mengevaluasi rekam jejak, nilai-nilai pribadi, serta potensi risiko integritas yang dapat berdampak pada organisasi di masa depan. Dalam konteks ini, *background check* yang komprehensif menjadi salah satu instrumen penting, mencakup verifikasi referensi yang lebih substantif daripada sekadar konfirmasi masa kerja, pemeriksaan catatan hukum yang relevan, serta dalam kondisi tertentu, penelusuran aset untuk posisi yang memiliki risiko tinggi terhadap praktik korupsi seperti pengadaan, keuangan, dan hubungan dengan pemerintah.

Murphy (2021) mengingatkan bahwa praktik *background check* yang berlebihan atau tidak proporsional dapat menimbulkan persoalan etika dan hukum baru. Hal ini mencakup potensi diskriminasi terhadap individu dengan catatan kriminal lama yang tidak relevan dengan pekerjaan yang dilamar, pelanggaran privasi yang tidak seimbang dengan kebutuhan organisasi, serta eksklusi yang tidak adil terhadap kelompok tertentu dari akses kesempatan kerja. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia perlu memastikan bahwa proses *background check* dirancang secara proporsional terhadap tingkat risiko posisi yang dilamar, dilakukan secara transparan kepada kandidat, dan diterapkan secara konsisten untuk menjaga prinsip keadilan.

Dalam konteks Indonesia, tantangan dalam rekrutmen berbasis integritas juga dipengaruhi oleh norma sosial dan budaya yang menempatkan hubungan personal serta kewajiban timbal balik sebagai bagian penting dalam interaksi sosial. Kondisi ini dapat memperumit batas antara praktik jejaring profesional yang sah dengan potensi nepotisme atau bahkan korupsi. Untuk mengurangi risiko tersebut, diperlukan sistem rekrutmen yang terstandardisasi dengan kriteria seleksi yang jelas, penggunaan panel wawancara yang beragam, serta proses evaluasi yang terdokumentasi dengan baik. Pendekatan ini membantu memperkecil ruang subjektivitas dan pengaruh hubungan personal yang tidak berbasis merit dalam pengambilan keputusan rekrutmen.

H. Hak Asasi Manusia dalam Rantai Pasok dan Tanggung Jawab HR

1. HAM dalam Konteks Bisnis: UN *Guiding Principles*

Prinsip-Prinsip Panduan PBB tentang Bisnis dan Hak Asasi Manusia atau *UN Guiding Principles on Business and Human Rights* (UNGP), yang diadopsi oleh Dewan Hak Asasi Manusia PBB pada tahun 2011, menetapkan kerangka *Protect, Respect, and Remedy* sebagai standar internasional mengenai tanggung jawab bisnis terhadap hak asasi manusia. Dalam kerangka ini, negara memiliki kewajiban untuk melindungi hak asasi manusia (*Protect*), bisnis memiliki tanggung jawab untuk menghormati hak asasi manusia (*Respect*), dan negara bersama bisnis memiliki kewajiban untuk menyediakan pemulihan ketika terjadi pelanggaran (*Remedy*).

Implikasi UNGP bagi manajemen sumber daya manusia sangat luas dan mendasar. Tanggung jawab bisnis untuk menghormati hak asasi manusia mencakup penghormatan terhadap hak-hak yang diakui secara internasional, termasuk Deklarasi Universal Hak Asasi Manusia, serta Konvensi Organisasi Perburuhan Internasional tentang prinsip dan hak dasar di tempat kerja yang mencakup kebebasan berserikat, penghapusan kerja paksa, penghapusan pekerja anak, dan non-diskriminasi. Tanggung jawab ini tidak hanya terbatas pada kepatuhan terhadap hukum nasional di tempat perusahaan beroperasi, tetapi juga mencakup penghormatan terhadap standar internasional yang lebih tinggi dalam praktik ketenagakerjaan.

Meskipun tanggung jawab ini secara langsung berlaku terhadap karyawan yang bekerja di dalam organisasi, UNGP juga menegaskan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab untuk tidak berkontribusi terhadap pelanggaran hak asasi manusia melalui hubungan bisnisnya, termasuk rantai pasok. Hal ini menciptakan tantangan tata kelola yang kompleks dalam manajemen sumber daya manusia, terutama dalam memastikan bahwa pemasok dan kontraktor juga mematuhi standar hak asasi manusia yang memadai. Pelanggaran seperti kerja paksa, pekerja anak, kondisi kerja yang tidak aman, atau upah di bawah standar hidup layak di tingkat pemasok dapat menimbulkan risiko reputasi yang serius bagi perusahaan utama, meskipun pelanggaran tersebut terjadi di luar yurisdiksi langsung atau kontrol operasional perusahaan tersebut.

2. *Human Rights Due Diligence* dalam MSDM

Human Rights Due Diligence (HRDD) merupakan proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mencegah, memitigasi, serta mempertanggungjawabkan dampak negatif terhadap hak asasi manusia dari aktivitas bisnis. Pendekatan ini semakin menjadi standar yang diharapkan oleh investor, pelanggan, dan regulator di berbagai negara. Prancis menjadi negara pertama yang mewajibkan HRDD melalui *Loi de Vigilance* pada tahun 2017, kemudian diikuti oleh Belanda dan Jerman, serta saat ini juga menjadi bagian dari pembahasan kebijakan tingkat Uni Eropa melalui *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, HRDD mencakup beberapa tahapan penting. Pertama, identifikasi risiko hak asasi manusia yang relevan dengan konteks operasional organisasi, seperti risiko kerja paksa dalam sektor pertanian atau pertambangan, risiko diskriminasi gender dalam industri tertentu, atau risiko pelanggaran privasi dalam penggunaan sistem pemantauan digital. Kedua, penilaian terhadap sejauh mana praktik bisnis berkontribusi terhadap risiko tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketiga, integrasi hasil temuan ke dalam kebijakan serta proses manajemen sumber daya manusia agar risiko dapat diminimalkan secara sistematis. Keempat, pemantauan efektivitas langkah respons dan mekanisme pemulihan yang telah diterapkan. Kelima, pelaporan secara transparan mengenai bagaimana risiko hak asasi manusia diidentifikasi dan ditangani dalam organisasi.

Dalam konteks Indonesia, isu hak asasi manusia yang paling relevan dalam manajemen sumber daya manusia mencakup beberapa aspek utama. Pertama, hak untuk berorganisasi dan melakukan perundingan kolektif yang dalam praktiknya masih menghadapi berbagai hambatan di sejumlah sektor industri. Kedua, penghapusan praktik kerja paksa dalam rantai pasok komoditas seperti kelapa sawit, karet, dan pertambangan. Ketiga, perlindungan terhadap pekerja migran yang rentan terhadap eksploitasi. Keempat, penghapusan pekerja anak yang masih ditemukan terutama di sektor pertanian informal. Kelima, perlindungan terhadap diskriminasi berbasis gender, agama, etnis, dan disabilitas dalam proses rekrutmen maupun promosi jabatan.

I. Membangun Budaya Etika Organisasional yang Berkelanjutan

1. Budaya Etika sebagai Aset Strategis

Budaya etika merupakan sistem nilai, norma, dan ekspektasi bersama yang membentuk serta mengarahkan perilaku etis dalam organisasi. Budaya ini menjadi fondasi utama bagi seluruh praktik etika dalam manajemen sumber daya manusia, karena tanpa budaya yang secara konsisten menghargai perilaku etis, sistem kepatuhan dan tata kelola yang paling canggih sekalipun tidak akan mampu mencegah terjadinya pelanggaran etika yang bersifat sistemik.

Treviño dan Brown (2014) mengidentifikasi dua elemen utama yang sangat penting dalam pembentukan budaya etika organisasi. Pertama adalah *ethical leadership*, yaitu kepemimpinan yang secara konsisten menunjukkan, menegakkan, dan mengomunikasikan standar etika yang tinggi dalam setiap pengambilan keputusan organisasi. Pemimpin dalam kategori ini tidak hanya berbicara tentang etika, tetapi juga menjadi contoh nyata dalam praktik sehari-hari. Kedua adalah *ethical climate*, yaitu norma-norma bersama dalam organisasi mengenai perilaku etis yang dianggap dapat diterima. *Ethical climate* terbentuk dari kombinasi kebijakan, prosedur, sistem penghargaan, serta perilaku yang dicontohkan oleh pemimpin. Kedua elemen ini bersifat saling melengkapi, karena kepemimpinan etis tanpa dukungan iklim organisasi yang sesuai tidak akan efektif, begitu pula sebaliknya.

Schein (2017) melalui model budaya tiga tingkat, yaitu *artifacts*, *espoused values*, dan *basic assumptions*, memberikan kerangka analitis yang kuat untuk memahami dan mengubah budaya etika dalam organisasi. Perubahan budaya etika yang efektif membutuhkan intervensi pada ketiga level tersebut secara bersamaan. Pada tingkat *artifacts*, organisasi perlu mengubah aspek yang terlihat seperti kebijakan, prosedur, dan ritual organisasi. Pada tingkat *espoused values*, organisasi perlu memastikan bahwa nilai-nilai yang dinyatakan secara formal benar-benar konsisten dengan praktik nyata. Pada tingkat yang paling dalam, yaitu *basic assumptions*, organisasi perlu menantang dan mengubah asumsi dasar yang tidak disadari mengenai cara kerja organisasi. Perubahan pada tingkat ini merupakan yang paling sulit, namun juga paling menentukan keberhasilan transformasi budaya etika. Dalam seluruh proses ini, fungsi manajemen sumber daya manusia

memainkan peran sentral sebagai penggerak utama perubahan budaya di semua tingkatan tersebut.

2. Instrumen HR untuk Membangun dan Mempertahankan Budaya Etika

HR memiliki berbagai instrumen yang dapat digunakan secara strategis untuk membangun dan mempertahankan budaya etika yang kuat dalam organisasi. Instrumen ini bekerja secara sistemik karena budaya etika tidak terbentuk hanya dari satu kebijakan, melainkan dari konsistensi berbagai praktik manajemen sumber daya manusia yang saling mendukung.

Pertama, rekrutmen dan seleksi berbasis nilai menjadi pintu awal dalam membentuk budaya etika organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya menilai kesesuaian nilai kandidat dengan nilai etika organisasi, tidak hanya berdasarkan kompetensi teknis. Teknik seperti *behavioral interview* dengan pertanyaan berbasis situasi etis, *reference check* yang mendalam terkait integritas, serta asesmen kesesuaian budaya yang dilakukan secara autentik dapat membantu memastikan bahwa individu yang direkrut memiliki kecenderungan perilaku yang selaras dengan standar etika organisasi.

Kedua, *onboarding* dan sosialisasi etika memainkan peran penting dalam membentuk pemahaman awal karyawan baru terhadap nilai, norma, dan ekspektasi etika organisasi. Proses ini tidak cukup hanya dengan memperkenalkan kode etik secara formal, tetapi juga mencakup pembelajaran melalui interaksi langsung dengan pemimpin yang menjadi teladan, paparan terhadap bagaimana organisasi menangani dilema etika secara nyata, serta pemahaman mengenai mekanisme pelaporan jika terjadi pelanggaran etika.

Ketiga, evaluasi kinerja yang mengintegrasikan dimensi etika memastikan bahwa tidak hanya hasil yang dinilai, tetapi juga cara hasil tersebut dicapai. Sistem evaluasi yang hanya berfokus pada output bisnis berisiko mengabaikan aspek perilaku yang tidak etis. Dengan memasukkan indikator seperti integritas, kepemimpinan etis, dan kepatuhan terhadap nilai organisasi dalam penilaian kinerja, serta memberikan konsekuensi yang jelas terhadap pelanggaran, organisasi mengirimkan pesan bahwa etika merupakan bagian yang tidak dapat dinegosiasikan dalam kinerja.

Keempat, sistem kompensasi dan penghargaan harus dirancang agar tidak menciptakan insentif yang bertentangan dengan prinsip etika. Hal ini mencakup penghindaran target yang terlalu agresif dan tidak realistis, skema bonus yang hanya berorientasi pada hasil jangka pendek tanpa mempertimbangkan proses pencapaian, serta desain insentif yang tidak mendorong perilaku kompetitif yang merugikan atau pengambilan risiko yang tidak etis.

Kelima, pengembangan kepemimpinan perlu secara eksplisit memasukkan kompetensi etika sebagai bagian inti. Hal ini mencakup pelatihan bagi manajer tidak hanya dalam aspek teknis kepemimpinan, tetapi juga dalam *ethical reasoning*, kemampuan mengidentifikasi dan merespons dilema etika, serta keterampilan membangun iklim etika yang sehat dalam tim. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai penggerak kinerja, tetapi juga sebagai penjaga standar etika dalam organisasi.

J. Refleksi Kritis: Implementasi Tata Kelola HR di Indonesia

1. Kesenjangan antara Retorika dan Realitas

Kesenjangan antara standar dan retorika yang dinyatakan dengan realitas di lapangan merupakan tantangan yang sangat nyata dalam implementasi tata kelola HR di Indonesia. Banyak perusahaan memiliki kode etik yang indah, kebijakan HR yang komprehensif, dan pernyataan nilai yang inspiratiftetapi implementasi aktualnya sangat bervariasi dan sering jauh dari standar yang dinyatakan. Beberapa faktor struktural yang berkontribusi pada kesenjangan ini perlu dipahami secara jujur oleh HR profesional. Pertama, tekanan jangka pendek yang mendominasitekanan untuk mencapai target keuangan triwulanan dapat menciptakan insentif yang mendorong pemimpin untuk menutup mata terhadap praktik tidak etis atau tidak legal yang menghasilkan hasil jangka pendek. Kedua, penegakan hukum yang tidak konsistenketika perusahaan yang melanggar standar ketenagakerjaan tidak menghadapi konsekuensi yang signifikan, standar yang ada kehilangan kekuatan mendisiplinkan. Ketiga, budaya "ketaatan semu"di mana kepatuhan terlihat baik di permukaan tetapi tidak mengubah praktik aktualdapat memberikan organisasi "inokulasi" palsu terhadap masalah tata kelola yang sebenarnya masih ada.

Satu contoh yang paling nyata adalah implementasi DEI dimana banyak perusahaan besar Indonesia kini memiliki *statement* komitmen DEI yang kuat, laporan *sustainability* yang melaporkan *data diversity*, dan bahkan posisi *Chief Diversity Officer*. Namun, ketika diperiksa lebih dalam, representasi perempuan di posisi senior sering tidak berubah secara signifikan, program DEI tidak terintegrasi dengan sistem rekrutmen dan promosi yang actual, dan karyawan dari kelompok minoritas masih mengalami pengalaman iklim inklusi yang berbeda dari kelompok mayoritas. Ini adalah contoh dari apa yang Fine (2020) sebut sebagai "*organisational gaslighting*"ketika narasi resmi tentang budaya bertentangan dengan pengalaman aktual sebagian karyawan.

2. Jalur Menuju Tata Kelola HR yang Otentik

Meskipun tantangannya nyata, jalur menuju tata kelola HR yang lebih otentik dan bermakna juga nyata. Berdasarkan sintesis dari berbagai penelitian tentang transformasi tata kelola HR yang berhasil, beberapa prinsip panduan dapat diidentifikasi. Pertama, mulai dari diagnosis yang jujur, gunakan data (survei karyawan, data HR, *exit interviews*, analisis bias dalam sistem) untuk memahami realitas aktual tata kelola HR di organisasi, bukan hanya seperti yang seharusnya atau seperti yang diharapkan terlihat. Kesenjangan antara aspirasi dan realitas tidak dapat ditutup tanpa terlebih dahulu diakui.

Kedua, pastikan bahwa kepemimpinan senior khususnya CEO dan CHRO memiliki komitmen nyata yang tercermin dalam keputusan bisnis aktual, alokasi sumber daya, dan akuntabilitas personal, bukan hanya dalam pernyataan publik. Tanpa *fish rots from the head*, program tata kelola HR sekomprehensif apapun tidak akan berhasil. Ketiga, bangun sistem akuntabilitas yang *genuine*dengan data yang transparan, target yang terukur, konsekuensi yang nyata untuk pelanggaran, dan penghargaan yang bermakna untuk perilaku yang mencerminkan nilai-nilai yang dinyatakan. Akuntabilitas tanpa konsekuensi yang nyata adalah ilusi akuntabilitas. Keempat, libatkan karyawan sebagai agen perubahan aktif, bukan sekadar penerima kebijakan pasif. Program tata kelola HR yang paling efektif melibatkan karyawan dari semua level dalam identifikasi masalah, desain solusi, dan evaluasi kemajuan. Ini bukan hanya tentang *buy-in*, ini tentang memanfaatkan pengetahuan karyawan yang sering lebih akurat tentang apa yang sebenarnya terjadi di lapangan.

3. Model Konseptual: *Governance–Ethics–HR Practices*

Model konseptual *Governance–Ethics–HR Practices* menempatkan tata kelola perusahaan, sistem etika organisasi, dan praktik manajemen sumber daya manusia sebagai tiga lapisan yang saling berinteraksi secara dinamis. Pada lapisan paling atas, *corporate governance* berfungsi sebagai arsitektur pengarah yang menentukan orientasi strategis organisasi, termasuk bagaimana risiko tenaga kerja dipahami dan bagaimana akuntabilitas ditegakkan oleh dewan direksi serta manajemen puncak. Dalam konteks ini, keputusan terkait sumber daya manusia tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan bagian dari sistem pengawasan yang lebih luas yang mencerminkan prioritas organisasi terhadap keberlanjutan, kinerja, dan kepatuhan.

Lapisan kedua adalah sistem etika organisasi yang berfungsi sebagai jembatan antara tata kelola dan praktik operasional. Sistem ini mencakup nilai organisasi, norma tidak tertulis, iklim etika, serta praktik kepemimpinan yang membentuk cara individu memahami apa yang dianggap benar dan dapat diterima dalam organisasi. Dalam banyak kasus, lapisan ini menjadi faktor penentu apakah kebijakan formal yang ditetapkan pada level tata kelola benar-benar diinternalisasi atau hanya menjadi simbol administratif. Dengan demikian, etika organisasi tidak hanya bersifat deklaratif, tetapi juga operasional karena memengaruhi perilaku sehari-hari karyawan dan manajer.

Lapisan ketiga adalah praktik manajemen sumber daya manusia yang menjadi ruang implementasi paling nyata dari tata kelola dan etika organisasi. Proses seperti rekrutmen, seleksi, evaluasi kinerja, kompensasi, serta pengembangan karyawan menjadi mekanisme utama yang menerjemahkan nilai dan kebijakan menjadi pengalaman kerja yang konkret. Ketidaksesuaian antara ketiga lapisan ini dapat menghasilkan *decoupling*, yaitu kondisi ketika organisasi tampak etis di tingkat kebijakan tetapi tidak konsisten dalam praktik. Oleh karena itu, konsistensi vertikal antara governance, etika, dan HR menjadi kunci dalam membangun organisasi yang benar-benar berintegritas.

4. *Critical Reflection*: DEI sebagai Nilai atau Formalitas?

Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) sering kali diposisikan sebagai indikator kemajuan organisasi modern, tetapi dalam praktiknya terdapat ketegangan mendasar antara DEI sebagai nilai substantif dan DEI sebagai formalitas institusional. Dalam pendekatan formalistik, DEI

cenderung diwujudkan melalui kepatuhan administratif seperti pelaporan demografis, program pelatihan keberagaman, dan pembentukan unit khusus DEI. Meskipun tindakan ini penting secara simbolik, dampaknya sering terbatas karena tidak menyentuh struktur kekuasaan atau mekanisme pengambilan keputusan yang menjadi sumber ketimpangan.

Sebaliknya, DEI sebagai nilai menuntut transformasi yang lebih mendalam dalam organisasi. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada representasi kelompok yang beragam, tetapi juga pada perubahan dalam distribusi peluang, akses terhadap sumber daya strategis, serta pengakuan terhadap berbagai perspektif dalam proses pengambilan keputusan. Dalam pendekatan ini, inklusi tidak diukur dari kehadiran fisik kelompok minoritas, tetapi dari sejauh mana mereka memiliki pengaruh yang nyata dalam organisasi. Hal ini menjadikan DEI sebagai bagian integral dari strategi organisasi, bukan sekadar fungsi kepatuhan.

Ketegangan utama muncul ketika organisasi berada dalam kondisi "inklusivitas simbolik", yaitu situasi di mana DEI diadopsi secara formal tetapi tidak diikuti perubahan budaya dan struktural. Dalam kondisi ini, organisasi dapat terlihat progresif dari luar, tetapi pengalaman kerja kelompok minoritas tetap tidak berubah secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa DEI berpotensi menjadi alat legitimasi reputasi jika tidak diintegrasikan secara serius ke dalam sistem organisasi. Oleh karena itu, pertanyaan kritis dalam DEI bukan hanya tentang keberadaan program, tetapi tentang sejauh mana program tersebut mengubah relasi kekuasaan dan pengalaman kerja secara nyata.

5. Agenda Riset: Etika AI dalam HR

Penggunaan kecerdasan buatan dalam manajemen sumber daya manusia membuka ruang riset yang luas sekaligus kompleks dalam bidang etika organisasi. Salah satu area utama adalah *algorithmic fairness*, yaitu bagaimana sistem kecerdasan buatan yang digunakan dalam rekrutmen, promosi, atau evaluasi kinerja dapat menghasilkan bias yang tidak disengaja akibat data historis yang tidak netral. Dalam banyak kasus, algoritma tidak menciptakan bias baru, tetapi memperkuat bias lama yang sudah tertanam dalam praktik organisasi sebelumnya, sehingga memperpanjang ketidakadilan struktural.

Area kedua adalah isu transparansi dan *explainability*, yaitu sejauh mana keputusan yang dihasilkan oleh sistem kecerdasan buatan

dapat dijelaskan kepada individu yang terdampak. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, keputusan seperti seleksi kandidat atau penilaian kinerja memiliki dampak langsung terhadap karier seseorang, sehingga ketiadaan penjelasan yang memadai dapat menimbulkan masalah keadilan prosedural. Hal ini menimbulkan pertanyaan penting tentang hak individu untuk memahami dasar dari keputusan algoritmik yang memengaruhi masa depan profesional mereka.

Area ketiga berkaitan dengan pengawasan digital dan otonomi karyawan. Teknologi kecerdasan buatan memungkinkan organisasi untuk memantau perilaku kerja secara real time, mulai dari produktivitas hingga pola komunikasi. Meskipun hal ini dapat meningkatkan efisiensi, terdapat risiko signifikan terhadap privasi, kepercayaan, dan kesejahteraan psikologis karyawan. Selain itu, muncul pula isu akuntabilitas ketika keputusan yang berdampak pada manusia dihasilkan oleh sistem yang kompleks, sehingga tidak jelas siapa yang bertanggung jawab secara moral maupun hukum. Oleh karena itu, agenda riset ke depan perlu bergerak dari sekadar aspek teknis menuju dimensi normatif yang menempatkan martabat manusia sebagai pusat dari desain dan implementasi kecerdasan buatan dalam HR.



BAB XII
MASA DEPAN MSDM DAN AGENDA TRANSFORMASI

A. Tren Global MSDM: Peta Transformasi Lanskap Kerja

1. *Work Redesign* dan Normalitas Baru Pasca-Pandemi

Work redesign dan normalitas baru pasca-pandemi menunjukkan bahwa dunia kerja sedang mengalami perubahan struktural yang bersifat jangka panjang, bukan sekadar penyesuaian sementara. Pandemi COVID-19 berfungsi sebagai akselerator yang mempercepat tren fleksibilitas kerja, digitalisasi, serta pergeseran nilai karyawan terhadap pekerjaan. Dalam konteks ini, pekerjaan tidak lagi dipahami sebagai aktivitas yang terikat secara fisik pada kantor, melainkan sebagai sistem kerja yang dapat didesain ulang berdasarkan hasil, kolaborasi, dan fleksibilitas. Transformasi ini menempatkan manajemen sumber daya manusia pada posisi strategis untuk merancang ulang cara kerja agar tetap produktif sekaligus berkelanjutan bagi karyawan.

Temuan *Microsoft* (2022) dalam *Work Trend Index Annual Report* memperkuat perubahan paradigma ini melalui data empiris berskala global. Lebih dari separuh karyawan menyatakan bahwa kesehatan dan kesejahteraan kini menjadi prioritas yang lebih tinggi dibandingkan pekerjaan, menunjukkan pergeseran nilai yang signifikan dalam kontrak psikologis antara individu dan organisasi. Selain itu, fleksibilitas kerja seperti model jarak jauh dan hibrid tidak lagi dianggap sebagai benefit tambahan, tetapi telah menjadi ekspektasi dasar. Di sisi lain, banyak pemimpin organisasi mengalami kesulitan dalam

membangun kepercayaan terhadap produktivitas karyawan dalam model kerja baru, yang menunjukkan adanya kesenjangan persepsi antara kontrol tradisional dan manajemen berbasis hasil.

Fenomena *Great Resignation* atau *Great Reshuffle* menegaskan bahwa perubahan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga struktural dan psikologis. Kossek dan Lautsch (2022) menjelaskan bahwa peristiwa ini mencerminkan perubahan fundamental dalam kontrak psikologis kerja, di mana karyawan semakin selektif terhadap kondisi kerja yang mereka anggap tidak lagi sesuai dengan standar kesejahteraan baru. Hal ini menggeser posisi tawar tenaga kerja, terutama talenta berpengalaman, yang kini lebih berani meninggalkan organisasi yang tidak mampu menyediakan fleksibilitas, makna, dan kesejahteraan yang memadai. Dalam konteks ini, daya tarik organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh kompensasi, tetapi oleh kualitas pengalaman kerja secara keseluruhan.

Gratton (2022) menambahkan bahwa terdapat tiga kekuatan utama yang membentuk ulang dunia kerja pasca-pandemi. Pertama, meningkatnya pekerjaan yang dapat dilakukan dari mana saja yang mengurangi ketergantungan pada lokasi fisik. Kedua, perubahan ekspektasi karyawan yang menuntut otonomi lebih besar serta pekerjaan yang memiliki makna lebih jelas. Ketiga, meningkatnya kompetisi global untuk mendapatkan talenta berkualitas yang memperkuat posisi tawar karyawan dalam pasar tenaga kerja. Ketiga kekuatan ini menuntut manajemen sumber daya manusia untuk merancang ulang sistem kerja yang tidak hanya fleksibel, tetapi juga mampu menjaga kolaborasi, inovasi, dan kohesi budaya organisasi secara berkelanjutan.

2. *Skills-Based Organization*: Paradigma Baru Arsitektur Tenaga Kerja

Skills-based organization merepresentasikan pergeseran fundamental dalam cara organisasi mendesain, mengelola, dan mengalokasikan tenaga kerja. Dalam paradigma ini, unit utama bukan lagi jabatan (*job roles*) yang kaku, melainkan keterampilan (*skills*) yang dimiliki individu. Pendekatan ini muncul sebagai respons terhadap percepatan perubahan teknologi, volatilitas kebutuhan bisnis, serta ketidakcocokan antara struktur pekerjaan tradisional dengan realitas kompetensi yang dibutuhkan di lapangan. Dengan kata lain, organisasi tidak lagi bertanya "siapa yang mengisi posisi ini", tetapi "keterampilan apa yang dibutuhkan dan siapa yang memilikinya".

Dalam model ini, arsitektur tenaga kerja menjadi lebih dinamis dan modular. Karyawan dipandang sebagai kumpulan portofolio keterampilan yang dapat digunakan lintas proyek, fungsi, dan unit bisnis. Hal ini memungkinkan organisasi untuk membangun fleksibilitas struktural tanpa harus terus-menerus melakukan restrukturisasi formal. McKinsey (2020) menekankan bahwa pendekatan berbasis keterampilan dapat meningkatkan mobilitas internal, mempercepat respons organisasi terhadap perubahan pasar, serta mengurangi ketergantungan pada rekrutmen eksternal yang mahal dan lambat. Namun, implementasi model ini membutuhkan sistem data keterampilan yang akurat dan terus diperbarui agar pemetaan talenta dapat dilakukan secara efektif.

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, transformasi menuju *skills-based organization* juga mengubah hampir seluruh siklus pengelolaan manusia. Rekrutmen tidak lagi hanya berbasis kualifikasi formal, tetapi berbasis demonstrasi keterampilan aktual. Pengembangan karier menjadi lebih non-linear karena individu dapat berpindah peran berdasarkan akumulasi keterampilan, bukan senioritas. Sistem evaluasi kinerja juga bergeser dari penilaian jabatan menjadi penilaian kontribusi berbasis keterampilan yang digunakan dalam konteks tertentu. Meskipun menjanjikan fleksibilitas dan efisiensi yang lebih tinggi, model ini juga menghadirkan tantangan baru, terutama dalam hal standarisasi keterampilan, validasi kompetensi, dan potensi ketimpangan akses terhadap pengembangan keterampilan strategis dalam organisasi.

3. *Employee Experience* sebagai Pusat Strategi HR

Employee Experience atau pengalaman karyawan telah berkembang menjadi pusat strategi manajemen sumber daya manusia modern karena dianggap sebagai faktor penentu utama dalam menarik, mempertahankan, dan mengembangkan talenta. Morgan (2017) mendefinisikan *Employee Experience* sebagai titik pertemuan antara ekspektasi, kebutuhan, dan keinginan karyawan dengan desain organisasi yang secara sadar dibangun untuk merespons ekspektasi tersebut. Dalam perspektif ini, hubungan kerja tidak lagi hanya dipandang sebagai kontrak formal, tetapi sebagai pengalaman menyeluruh yang dibentuk oleh berbagai interaksi antara individu dan organisasi sepanjang siklus kerja.

Plaskoff (2017) menekankan bahwa kualitas *Employee Experience* ditentukan oleh dua dimensi utama yang saling terkait. Dimensi pertama adalah perjalanan karyawan (*employee journey*), yang mencakup seluruh tahapan pengalaman mulai dari rekrutmen, proses onboarding, pengembangan karier, pengakuan, hingga proses keluar dari organisasi. Setiap titik interaksi dalam perjalanan ini memiliki dampak terhadap persepsi karyawan terhadap organisasi. Dimensi kedua adalah kualitas lingkungan kerja yang mencakup lingkungan fisik yang mendukung kenyamanan, lingkungan teknologi yang efisien dan mudah digunakan, serta lingkungan budaya yang menciptakan rasa aman, inklusif, dan bermakna. Kombinasi ketiga lingkungan ini menentukan kualitas pengalaman kerja secara keseluruhan.

Pendekatan *Employee Experience* modern juga semakin didorong oleh analisis berbasis data yang memungkinkan organisasi memahami pengalaman karyawan secara lebih akurat dan real time. Pendekatan ini menggabungkan *pulse survey*, pengumpulan data perilaku digital secara pasif, serta penelitian kualitatif mendalam untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif tentang pengalaman nyata karyawan. Qualtrics (2023) menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan yang signifikan antara persepsi manajemen tentang pengalaman karyawan dan pengalaman aktual yang dirasakan oleh karyawan. Organisasi yang mampu mengidentifikasi dan menutup kesenjangan ini terbukti mengalami peningkatan keterlibatan, produktivitas, dan retensi, yang menunjukkan bahwa *Employee Experience* bukan hanya konsep konseptual, tetapi juga memiliki dampak bisnis yang terukur dan strategis.

4. Tren Tambahan yang Membentuk Masa Depan MSDM

Tren tambahan yang membentuk masa depan manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa transformasi dunia kerja tidak hanya terjadi pada model kerja atau pengalaman karyawan, tetapi juga pada struktur dasar pengelolaan tenaga kerja itu sendiri. Salah satu perubahan paling signifikan adalah munculnya konsep *Total Workforce Management*, yaitu pendekatan yang mengelola seluruh bentuk tenaga kerja secara terintegrasi. Ini mencakup karyawan tetap, pekerja kontrak, pekerja lepas, pekerja platform digital, hingga kontribusi sistem kecerdasan buatan yang mulai diposisikan sebagai bagian dari ekosistem kerja. Perubahan ini mencerminkan pergeseran dari model organisasi

yang berbasis struktur tetap menjadi model yang lebih cair dan berbasis ekosistem talenta.

Dalam konteks ini, batas tradisional antara "internal" dan "eksternal" tenaga kerja semakin kabur. Organisasi tidak lagi hanya mengandalkan karyawan tetap sebagai sumber utama kapasitas kerja, tetapi membangun jaringan kerja yang lebih luas dan fleksibel. Staffing Industry Analysts (2023) menunjukkan bahwa proporsi tenaga kerja non-tradisional telah mencapai lebih dari 40 persen di organisasi besar, dan tren ini terus meningkat seiring dengan kebutuhan akan fleksibilitas, efisiensi biaya, dan akses terhadap keterampilan spesifik. Hal ini menuntut fungsi manajemen sumber daya manusia untuk mengembangkan sistem yang mampu mengelola keragaman status kerja secara konsisten, termasuk dalam hal kebijakan, kompensasi, dan integrasi budaya.

Tren kedua adalah meningkatnya *Pay Transparency* dan *Pay Equity* yang didorong oleh regulasi, tekanan sosial, dan ekspektasi generasi pekerja baru. Kebijakan seperti *EU Pay Transparency Directive* (2023) memperkuat kewajiban organisasi untuk membuka informasi terkait struktur gaji dan kesenjangan kompensasi. Pada saat yang sama, data dari Glassdoor (2023) menunjukkan bahwa mayoritas kandidat menolak melamar ke perusahaan yang tidak menyediakan informasi rentang gaji, yang menandakan bahwa transparansi kini menjadi faktor kompetitif dalam pasar tenaga kerja. Kondisi ini mendorong organisasi untuk tidak hanya memastikan keadilan internal, tetapi juga mampu menjelaskan secara terbuka dasar-dasar keputusan kompensasi mereka.

Tren ketiga adalah pergeseran menuju *Continuous Performance Management*, yang menggantikan sistem evaluasi kinerja tahunan yang bersifat statis dengan pendekatan yang lebih dinamis dan berkelanjutan. Sistem ini menekankan pentingnya percakapan kinerja yang rutin, umpan balik yang cepat, serta pengembangan yang berlangsung sepanjang waktu. CEB (sekarang Gartner, 2019) menemukan bahwa organisasi yang mengadopsi pendekatan ini mengalami peningkatan kinerja dan keterlibatan karyawan secara signifikan dibandingkan dengan model evaluasi tradisional. Pergeseran ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja tidak lagi hanya berfungsi sebagai alat penilaian, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran dan pengembangan yang berkelanjutan dalam organisasi.

B. Integrasi *Human-Technology*: Mendefinisikan Ulang Kolaborasi Manusia-Mesin

1. Melampaui Dikotomi "Manusia vs. Mesin"

Integrasi antara manusia dan teknologi merupakan salah satu isu paling fundamental dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia modern. Diskursus publik sering kali menyederhanakan hubungan ini ke dalam dua kutub ekstrem, yaitu pandangan bahwa teknologi akan sepenuhnya menggantikan manusia atau sebaliknya manusia akan tetap dominan dan tidak tergantikan. Padahal, realitas yang berkembang jauh lebih kompleks, di mana teknologi dan manusia justru membentuk hubungan yang saling melengkapi. Dalam konteks ini, tantangan utama manajemen sumber daya manusia bukanlah memilih antara manusia atau mesin, melainkan merancang cara keduanya dapat bekerja bersama secara efektif.

Autor (2022) menegaskan bahwa sejarah perkembangan teknologi menunjukkan pola yang konsisten, yaitu teknologi lebih sering menggantikan tugas tertentu daripada menggantikan pekerjaan manusia secara keseluruhan. Setiap gelombang teknologi justru menciptakan jenis pekerjaan baru yang membutuhkan kemampuan manusia yang berbeda. Pergeseran ini mengubah struktur nilai kompetensi tenaga kerja, dari kemampuan fisik pada era industri, ke kemampuan kognitif rutin pada era digital, hingga saat ini ke arah kemampuan yang lebih kompleks seperti kreativitas, adaptabilitas, dan kecerdasan emosional. Dengan demikian, nilai manusia dalam dunia kerja tidak hilang, tetapi mengalami redefinisi sesuai dengan konteks teknologi yang berkembang.

Brynjolfsson dan McAfee (2014) menawarkan perspektif yang lebih kolaboratif melalui konsep “racing with the machines”, yang menekankan pentingnya sinergi antara manusia dan teknologi. Dalam pandangan ini, manusia tidak bersaing dengan mesin, tetapi bekerja bersama mesin untuk menghasilkan nilai yang tidak dapat dicapai secara terpisah. Implikasinya bagi manajemen sumber daya manusia sangat signifikan, karena fungsi ini harus berperan sebagai penghubung antara kemampuan manusia dan teknologi. Hal ini mencakup pengembangan kompetensi digital, pembentukan budaya kerja kolaboratif, serta desain organisasi yang memungkinkan integrasi yang efektif antara keduanya.

Kearney (2023) memperluas kerangka ini dengan mengidentifikasi tiga model utama integrasi manusia dan teknologi dalam organisasi, yaitu *augmentation*, *automation*, dan *transformation*. *Augmentation* merujuk pada kondisi ketika teknologi berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kemampuan manusia tanpa menggantikan peran inti mereka. *Automation* terjadi ketika teknologi mengambil alih tugas-tugas tertentu yang sebelumnya dilakukan manusia, sehingga mengubah komposisi pekerjaan secara signifikan. Sementara itu, *transformation* menggambarkan bentuk integrasi yang paling mendalam, di mana kombinasi manusia dan teknologi menciptakan cara kerja baru yang sebelumnya tidak mungkin dilakukan. Ketiga model ini menunjukkan bahwa masa depan manajemen sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh adopsi teknologi, tetapi oleh kemampuan organisasi dalam merancang interaksi yang tepat antara manusia dan mesin sesuai dengan konteks dan tujuan strategisnya.

2. *Generative* AI dan Implikasinya bagi Pekerjaan HR

Kemunculan *Generative Artificial Intelligence* menandai perubahan besar dalam cara kerja organisasi, termasuk fungsi MSDM. Teknologi ini tidak hanya mengotomatisasi tugas administratif, tetapi juga mampu menghasilkan konten, analisis, dan rekomendasi yang sebelumnya membutuhkan keahlian manusia. Dampaknya bersifat luas karena menyentuh hampir semua proses utama HR, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan karyawan.

Goldman Sachs (2023) memperkirakan bahwa *Generative AI* memiliki potensi untuk mengotomasi sebagian signifikan pekerjaan, termasuk pekerjaan dengan tingkat pendidikan tinggi yang sebelumnya dianggap aman dari otomatisasi. Dalam konteks HR, hal ini terlihat dalam proses seperti penyusunan deskripsi pekerjaan, penyaringan kandidat, analisis data karyawan, hingga pengembangan materi pelatihan. Perubahan ini menggeser peran HR dari pelaksana proses menjadi pengelola sistem, pengambil keputusan, dan penjaga kualitas interaksi manusia dalam organisasi.

Di sisi operasional, *Generative AI* memungkinkan efisiensi yang belum pernah terjadi sebelumnya. Proses rekrutmen dapat dipercepat melalui otomatisasi seleksi awal, pembelajaran dapat dipersonalisasi dalam skala besar, dan analisis data karyawan dapat dilakukan dengan lebih cepat melalui antarmuka bahasa alami. Namun, peningkatan

efisiensi ini juga mengubah ekspektasi terhadap profesional HR, yang kini dituntut untuk memiliki kemampuan memahami teknologi sekaligus menjaga relevansi aspek manusia dalam setiap keputusan.

Bender et al. (2021) mengingatkan bahwa sistem *Generative AI* tidak selalu netral karena bergantung pada data pelatihan yang dapat mengandung bias historis. Dalam konteks HR, risiko ini sangat signifikan karena dapat memengaruhi keputusan rekrutmen, promosi, dan pengembangan karyawan secara tidak adil. Oleh karena itu, penggunaan *Generative AI* dalam MSDM harus selalu disertai pengawasan manusia, evaluasi etika, serta mekanisme audit untuk memastikan bahwa teknologi tidak memperkuat ketimpangan yang sudah ada.

3. Merancang Pekerjaan untuk Era *Human-AI Collaboration*

Perubahan terbesar dalam desain pekerjaan saat ini bukan lagi sekadar tentang efisiensi atau pembagian tugas, tetapi tentang bagaimana manusia dan teknologi dapat bekerja sebagai satu sistem yang saling melengkapi. Dalam konteks ini, job design tidak bisa lagi bersifat incremental, melainkan harus dimulai dari asumsi bahwa AI adalah bagian dari struktur kerja itu sendiri. Artinya, pekerjaan tidak didesain untuk manusia saja, tetapi untuk kolaborasi antara manusia dan sistem AI sejak awal.

Willcocks dan Craig (2022) menekankan bahwa desain pekerjaan dalam era ini perlu mengalokasikan secara jelas peran masing-masing pihak. AI idealnya menangani tugas-tugas yang bersifat rutin, terstruktur, dan membutuhkan pemrosesan dalam skala besar, sementara manusia tetap menjadi pusat untuk tugas yang membutuhkan empati, kreativitas, penilaian etis, dan kemampuan menghadapi situasi ambigu. Pembagian ini penting karena mencegah over-automation pada area yang justru membutuhkan sensitivitas manusia, sekaligus menghindari pemborosan kapasitas manusia pada pekerjaan yang dapat diotomatisasi.

Lebih jauh, integrasi ini tidak akan berjalan efektif tanpa desain interaksi yang baik antara manusia dan sistem AI. Willcocks dan Craig (2022) menekankan pentingnya antarmuka yang transparan, mudah dipahami, dan memungkinkan manusia tetap memiliki kontrol atas keputusan yang dihasilkan AI. Dalam praktik MSDM, ini berarti karyawan perlu memiliki literasi dasar tentang cara kerja AI agar dapat

mengawasi, mengevaluasi, dan memperbaiki output sistem, bukan sekadar menjadi pengguna pasif teknologi.

Lacity dan Willcocks (2023) memperkuat pendekatan ini melalui konsep *automation-first, human-judgment-last*, yaitu memastikan bahwa otomatisasi digunakan sebagai lapisan pertama dalam proses kerja, sementara manusia berperan pada tahap akhir yang membutuhkan penilaian kontekstual. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga mengubah kualitas pekerjaan manusia menjadi lebih bermakna karena fokus pada pengambilan keputusan, penyelesaian kasus pengecualian, dan interaksi yang bernilai tinggi secara sosial maupun emosional.

Tabel 12.1 Lanskap Integrasi Human-AI dalam Fungsi-Fungsi HR

Fungsi HR	Tugas yang Diotomasi AI	Peran Manusia yang Dipertahankan/ Diperkuat	Risiko yang Harus Dikelola
Rekrutmen & Seleksi	*Resume screening*, penjadwalan interview, *assessment* berbasis video AI, *salary benchmarking*	Evaluasi kandidat akhir, pembangunan hubungan, keputusan *hiring, employer branding*	*Algorithmic bias*, kandidat memanipulasi AI, kehilangan *diverse candidates*
Learning & Development	Kuration konten, pembuatan modul mikro, personalisasi *learning path, progress tracking*	Desain kurikulum strategis, *coaching, mentoring, facilitation* pengalaman belajar bermakna	Ketergantungan pada AI, hilangnya elemen manusiawi, konten AI yang tidak akurat
Manajemen Kinerja	Pengumpulan data kinerja, analisis pola, identifikasi *early warning*, pembuatan laporan	*Coaching* percakapan kinerja, pengembangan rencana perbaikan, keputusan promosi	Dehumanisasi evaluasi, bias data historis, karyawan menolak AI *assessment*

People Analytics	*Data collection, pattern recognition, predictive modeling, automated reporting*	Interpretasi kontekstual, rekomendasi strategis, komunikasi *insight* ke *leadership*	Privasi data, keputusan berbasis korelasi bukan kausalitas, *overconfidence* pada model
HR Operations	*Payroll processing, benefit administration, FAQ chatbot, onboarding workflows*	*Complex problem solving, exception handling, empathetic support, policy navigation*	Hilangnya sentuhan manusiawi dalam momen penting, *system errors*, *data security*
Workforce Planning	*Skills gap analysis, demand forecasting, scenario modeling, talent market intelligence*	*Strategic decisions, stakeholder communication, ethical considerations, ambiguity navigation*	*Over-reliance* pada model, *blind spots* dari data historis, *human factors* yang sulit dikuantifikasi

Sumber: Disintesis dari Willcocks & Craig (2022), Goldman Sachs (2023), Lacity & Willcocks (2023)

C. Tantangan Global SDM: Navigasi Kompleksitas Multidimensional

1. Tantangan Demografis: *Aging Workforce* dan Bonus Demografi

Perubahan demografi global menjadi salah satu faktor struktural paling kuat yang akan membentuk masa depan MSDM. Tantangan ini tidak bersifat homogen karena negara maju dan negara berkembang menghadapi realitas yang sangat berbeda. Di satu sisi terdapat krisis penuaan tenaga kerja, sementara di sisi lain terdapat tekanan untuk mengoptimalkan populasi usia produktif yang besar dalam waktu terbatas.

Di negara maju seperti Eropa Barat, Jepang, dan Korea Selatan, fenomena *aging workforce* dan penurunan angka kelahiran menciptakan tekanan serius terhadap keberlanjutan pasar tenaga kerja. OECD (2022) memproyeksikan penurunan rasio pekerja terhadap pensiunan dari 3,3

menjadi 2,1 pada tahun 2050, yang berarti semakin sedikit pekerja yang menopang populasi pensiunan yang terus bertambah. Kondisi ini menuntut MSDM untuk merancang strategi retensi pekerja senior, menciptakan pekerjaan yang lebih fleksibel dan ramah usia, serta membangun mekanisme transfer pengetahuan agar keahlian tidak hilang ketika generasi yang lebih tua keluar dari dunia kerja.

Pendekatan MSDM dalam konteks ini tidak bisa lagi sekadar berfokus pada rekrutmen talenta muda, tetapi juga pada optimalisasi kontribusi pekerja yang lebih tua. Ini mencakup penyesuaian jam kerja, ergonomi pekerjaan, serta skema kerja paruh waktu atau konsultatif yang memungkinkan pekerja senior tetap produktif. Selain itu, organisasi perlu membangun sistem pembelajaran lintas generasi untuk memastikan keberlanjutan pengetahuan institusional yang selama ini menjadi aset tak terlihat organisasi.

Di negara berkembang seperti Indonesia, tantangannya justru terletak pada pemanfaatan bonus demografi yang memiliki batas waktu. Badan Pusat Statistik (2023) mencatat bahwa meskipun jumlah angkatan kerja sangat besar, kualitasnya masih menghadapi tantangan signifikan, termasuk kesenjangan pendidikan, ketimpangan keterampilan digital, dan produktivitas yang relatif lebih rendah dibandingkan negara ASEAN berpendapatan menengah. Ini menunjukkan bahwa peluang demografis tidak akan otomatis menjadi keuntungan ekonomi tanpa intervensi MSDM yang tepat.

Castles et al. (2014) menyoroti bahwa migrasi tenaga kerja global menciptakan keterhubungan antar negara yang semakin kuat, di mana kebijakan HR di satu negara dapat berdampak pada pasar tenaga kerja negara lain. Hal ini menuntut MSDM untuk mengembangkan kemampuan mengelola tenaga kerja yang bersifat global dan mobile, dengan pemahaman yang kuat terhadap perbedaan regulasi, budaya kerja, serta ekspektasi sosial yang beragam.

2. Ketidaksetaraan dan Polarisasi Sosial

Ketidaksetaraan yang semakin meningkat merupakan tantangan sosial yang memiliki dampak langsung terhadap MSDM. Piketty (2014) menunjukkan bahwa kesenjangan antara pemilik modal dan pekerja cenderung meningkat secara struktural di banyak negara ketika *return on capital* secara historis melebihi pertumbuhan ekonomi. Fenomena ini diperparah oleh polarisasi pasar kerja yang didorong oleh

teknologipertumbuhan di pekerjaan bergaji tinggi dan bergaji rendah, sementara pekerjaan kelas menengah yang rutin terdisrupsi.

Dari perspektif MSDM, ketidaksetaraan memiliki beberapa implikasi yang harus ditangani secara serius. Pertama, kesenjangan upah yang semakin besar antara eksekutif dan pekerja garis depan menciptakan masalah legitimasi dan kohesi sosial yang dapat merusak keterlibatan dan kepercayaan karyawan pada semua level. Penelitian Dittmann *et al*. (2020) menemukan bahwa persepsi karyawan tentang keadilan rasio CEO-*to-worker pay* memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi dan komitmen, bahkan di kalangan karyawan yang kompensasinya tidak langsung terdampak oleh keputusan kompensasi eksekutif.

Kedua, otomasi dan digitalisasi yang tidak dikelola dengan baik berpotensi memperdalam ketidaksetaraan dengan menghilangkan pekerjaan kelas menengah yang merupakan jalur mobilitas sosial bagi banyak keluarga pekerja. MSDM memiliki peran penting dalam mengatasi ini melalui kebijakan reskilling yang proaktif dan inklusif, kompensasi yang lebih adil, investasi dalam pengembangan karyawan dari semua level (bukan hanya *high potentials*), dan advokasi kebijakan publik yang mendukung transisi yang adil dalam era otomasi.

3. Perubahan Iklim sebagai Tantangan MSDM

Perubahan iklim dan agenda keberlanjutan lingkungan semakin bersinggungan langsung dengan MSDMsebuah hubungan yang sering belum sepenuhnya diakui dalam literatur mainstream MSDM. Dari perspektif tenaga kerja, perubahan iklim menciptakan: migrasi tenaga kerja yang dipicu oleh tekanan lingkungan (*sea level rise*, ekstrem panas, banjir yang meningkatkan frekuensinya); transformasi industri yang dipercepat oleh transisi energi (*decline* pekerjaan *fossil fuel*, *growth* pekerjaan *green economy*); dan ekspektasi karyawan yang semakin kuat bahwa pemberi kerja mereka harus berkomitmen genuine terhadap keberlanjutan lingkungan.

Pendekatan "*Just Transition*" yang dikembangkan oleh *International Labour Organization* (ILO, 2015) memberikan kerangka penting bagi MSDM dalam era perubahan iklim: transisi menuju ekonomi rendah karbon harus dilakukan dengan cara yang adil dan inklusif, memastikan bahwa pekerja di industri yang terdisrupsi mendapatkan dukungan yang memadai untuk *reskilling* dan

redeployment, dan bahwa peluang baru yang diciptakan oleh *green economy* diakses secara merata oleh semua kelompok.

Dalam konteks Indonesia, pertimbangan perubahan iklim sangat relevan mengingat posisi Indonesia sebagai salah satu negara yang paling rentan terhadap dampak perubahan iklim sekaligus memiliki sektor industri (perkebunan, pertambangan, manufaktur) yang signifikan berkontribusi terhadap emisi karbon. HR di perusahaan-perusahaan Indonesia perlu mengintegrasikan pertimbangan transisi iklim dalam *workforce planning* jangka panjang merekamengantisipasi perubahan kompetensi yang akan dibutuhkan, sektor yang akan tumbuh dan menyusut, dan ekspektasi karyawan tentang komitmen lingkungan perusahaan.

4. Geopolitik, Deglobalisasi, dan Ketahanan Rantai Pasok Tenaga Kerja

Perubahan lanskap geopolitik global dalam beberapa tahun terakhir telah menggeser cara organisasi multinasional mengelola tenaga kerja mereka. Meningkatnya ketegangan antar negara, kecenderungan deglobalisasi, serta strategi *reshoring* dan *nearshoring* yang dipercepat sejak pandemi dan konflik geopolitik telah menciptakan lingkungan yang jauh lebih tidak stabil bagi perencanaan tenaga kerja global. Dalam situasi ini, MSDM tidak lagi hanya berurusan dengan efisiensi global, tetapi juga dengan ketahanan dan adaptabilitas sistem tenaga kerja lintas negara.

Dinamika tersebut diperkuat oleh fragmentasi pasar tenaga kerja global yang semakin nyata. Perusahaan harus menghadapi perbedaan regulasi ketenagakerjaan yang semakin kompleks, tekanan politik untuk melakukan lokalisasi tenaga kerja, serta risiko gangguan rantai pasok talenta yang dapat terjadi secara tiba-tiba. Kondisi ini membuat strategi yang sebelumnya mengandalkan mobilitas global yang lancar menjadi kurang relevan, dan digantikan oleh kebutuhan untuk membangun sistem yang lebih adaptif terhadap pembatasan mobilitas dan perubahan kebijakan antar negara.

Sparrow et al. (2022) mengidentifikasi bahwa dalam konteks ini terdapat tiga kapabilitas MSDM yang menjadi sangat penting. Pertama, *global talent risk management*, yaitu kemampuan untuk mengantisipasi dan mengelola risiko ketersediaan talenta global sebelum gangguan terjadi. Kedua, *cross-cultural agility*, yakni kemampuan organisasi dan

individu untuk tetap efektif dalam berbagai konteks budaya dan regulasi yang berbeda secara simultan. Ketiga, *resilient workforce architecture*, yaitu desain struktur tenaga kerja yang fleksibel dan memiliki cadangan kapasitas yang cukup untuk menghadapi gangguan tanpa mengorbankan fungsi inti organisasi.

Ketiga kapabilitas ini pada dasarnya menggeser fokus MSDM dari sekadar optimalisasi biaya tenaga kerja global menuju pengelolaan risiko dan keberlanjutan operasional. Organisasi yang mampu membangun ketahanan tenaga kerja akan lebih siap menghadapi ketidakpastian geopolitik yang semakin sering terjadi, sekaligus menjaga kontinuitas bisnis di tengah perubahan global yang cepat dan tidak terduga.

D. Model MSDM Masa Depan: Dari Teori ke Arsitektur Baru

1. Evolusi Model Kompetensi HR

Perkembangan model kompetensi MSDM menunjukkan pergeseran yang jelas dari fungsi administratif menuju peran strategis yang lebih kompleks dan multidimensional. Dalam berbagai literatur terbaru, HR tidak lagi dipahami sebagai fungsi pendukung semata, tetapi sebagai aktor utama dalam penciptaan nilai organisasi. Model-model kompetensi yang muncul memiliki benang merah berupa tuntutan agar HR lebih berbasis data, lebih terintegrasi dengan strategi bisnis, lebih peka terhadap pengalaman karyawan, serta lebih adaptif terhadap perubahan teknologi dan lingkungan global.

Ulrich et al. (2023) melalui studi global mereka yang melibatkan puluhan ribu responden menegaskan enam domain utama kompetensi MSDM modern. Pertama, *Credible Activist*, yaitu kemampuan HR untuk membangun kredibilitas melalui hasil kerja sekaligus memiliki keberanian untuk menyuarakan prinsip etika dan profesional. Kedua, *Strategic Positioner*, yaitu kemampuan memahami konteks bisnis secara mendalam dan menghubungkan praktik HR dengan penciptaan nilai strategis organisasi. Ketiga, *Paradox Navigator*, yaitu kemampuan mengelola ketegangan antara tuntutan yang saling bertentangan seperti efisiensi dan inovasi atau standarisasi dan personalisasi.

Keempat, *Culture and Change Champion*, yang menekankan peran HR dalam membentuk budaya organisasi sekaligus memimpin proses perubahan secara berkelanjutan. Kelima, *Human Capital*

Curator, yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mengoptimalkan potensi talenta dalam organisasi secara sistematis. Keenam, *Total Rewards Steward*, yang berfokus pada perancangan sistem kompensasi dan penghargaan yang tidak hanya kompetitif tetapi juga adil dan memotivasi. Keenam kompetensi ini menunjukkan bahwa HR modern menuntut kombinasi kemampuan analitis, strategis, dan humanistik secara bersamaan.

Selain enam domain utama tersebut, Ulrich et al. (2023) juga menambahkan tiga kompetensi baru yang mencerminkan perubahan lingkungan bisnis kontemporer. *Technology and Media Integrator* menekankan kemampuan HR dalam memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas fungsi HR. *Analytics Designer and Interpreter* berfokus pada kemampuan mengolah data menjadi insight yang relevan untuk pengambilan keputusan. Sementara itu, *Compliance Manager* mencerminkan kebutuhan untuk menavigasi regulasi yang semakin kompleks dalam praktik ketenagakerjaan global. Kombinasi seluruh kompetensi ini menunjukkan bahwa HR masa depan harus mampu beroperasi di persimpangan antara bisnis, manusia, teknologi, dan regulasi secara simultan.

2. HR *Outside-In*: Reorientasi Proposisi Nilai HR

Konsep *HR Outside In* yang diperkenalkan oleh Boudreau dan Ziskin (2011) menandai perubahan mendasar dalam cara fungsi MSDM memahami nilai dan dampaknya. Pendekatan ini menggeser fokus dari perspektif internal organisasi menuju perspektif eksternal yang lebih luas. Artinya, efektivitas HR tidak lagi hanya diukur dari efisiensi proses, kepuasan karyawan terhadap layanan HR, atau kepatuhan administratif, tetapi dari kontribusinya terhadap penciptaan nilai bagi pelanggan, investor, dan masyarakat.

Perubahan perspektif ini mengharuskan HR untuk tidak lagi berangkat dari apa yang "dapat dilakukan dengan baik oleh HR", melainkan dari apa yang "dibutuhkan oleh pasar dan pemangku kepentingan eksternal". Dengan kata lain, pendekatan *inside-out* yang berfokus pada perbaikan proses internal digantikan oleh pendekatan *outside-in* yang dimulai dari kebutuhan bisnis dan lingkungan eksternal. Pergeseran ini menjadikan HR bukan sekadar fungsi pendukung, tetapi bagian integral dari strategi penciptaan keunggulan kompetitif organisasi.

Dalam kerangka ini, HR dituntut untuk memahami secara mendalam dinamika industri, struktur persaingan, serta mekanisme penciptaan nilai dalam bisnis. Pemahaman tersebut kemudian digunakan untuk menerjemahkan kebutuhan eksternal menjadi implikasi internal dalam bentuk strategi talenta, pengembangan kapabilitas, dan pembentukan budaya organisasi. HR tidak lagi hanya mengelola orang, tetapi secara aktif membentuk kemampuan organisasi untuk memenangkan pasar.

Implikasi praktis dari pendekatan ini adalah kebutuhan bagi profesional HR untuk memiliki literasi bisnis yang kuat. Mereka harus mampu menghubungkan strategi perusahaan dengan kebutuhan kompetensi, merancang sistem kerja yang selaras dengan tuntutan pasar, serta memastikan bahwa keputusan terkait SDM benar-benar mendukung pencapaian hasil bisnis jangka panjang. Dengan demikian, HR *Outside In* menempatkan fungsi HR sebagai penggerak utama hasil bisnis, bukan sekadar pelaksana kebijakan internal.

3. Model *Agile* HR: Adaptasi Prinsip *Agile* untuk Fungsi HR

Pendekatan *Agile* yang awalnya berkembang dalam dunia pengembangan perangkat lunak kini semakin banyak diadaptasi ke dalam fungsi MSDM sebagai respons terhadap lingkungan bisnis yang cepat berubah. Inti dari *Agile methodology* adalah kemampuan untuk bekerja secara iteratif, kolaboratif, transparan, dan terus-menerus melakukan perbaikan berdasarkan umpan balik. Dalam konteks HR, hal ini berarti meninggalkan pendekatan yang terlalu kaku dan berbasis perencanaan jangka panjang yang sulit menyesuaikan diri dengan dinamika kebutuhan organisasi.

Joiner (2019) menekankan bahwa *Agile HR* bukan sekadar memindahkan metode kerja dari satu konteks ke konteks lain, tetapi menginternalisasi prinsip-prinsip *Agile* ke dalam cara berpikir dan cara kerja HR itu sendiri. Prinsip iterasi, kolaborasi lintas fungsi, keterbukaan informasi, dan pembelajaran berkelanjutan menjadi dasar dalam merancang dan menjalankan inisiatif HR. Dengan pendekatan ini, HR tidak lagi bekerja dalam siklus tahunan yang kaku, tetapi dalam siklus yang lebih pendek, adaptif, dan berbasis respons terhadap kebutuhan nyata organisasi.

Bersin (2021) menjelaskan bahwa transformasi menuju *Agile HR* terlihat dari perubahan struktur dan cara kerja fungsi HR di dalam

organisasi. Alih-alih bekerja dalam silo seperti rekrutmen, kompensasi, atau pembelajaran dan pengembangan, HR modern mulai membentuk tim kecil lintas fungsi yang disebut *squads* atau *pods* untuk menyelesaikan masalah bisnis tertentu secara lebih cepat dan terfokus. Pendekatan ini memungkinkan HR untuk lebih dekat dengan kebutuhan bisnis yang spesifik dan lebih cepat dalam memberikan solusi.

Selain itu, *Agile HR* juga mendorong penggunaan *design thinking* sebagai pendekatan utama dalam merancang kebijakan dan program HR. Proses ini dimulai dari pemahaman mendalam terhadap pengalaman karyawan, bukan asumsi manajemen. Keputusan HR juga semakin berbasis data melalui eksperimen kecil, *pilot project*, dan evaluasi berbasis bukti sebelum dilakukan implementasi skala besar. Dalam model ini, HR berperan sebagai konsultan internal yang responsif terhadap perubahan kebutuhan bisnis, bukan sekadar pelaksana program yang sudah ditetapkan di awal tahun.

E. Agenda Ilmu MSDM

Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) saat ini berada pada titik perubahan yang cukup fundamental. Jika pada tahap awal perkembangannya MSDM lebih banyak berfokus pada fungsi administratif seperti rekrutmen, penggajian, dan kepatuhan ketenagakerjaan, maka dalam dua dekade terakhir fokusnya telah bergeser menjadi disiplin yang lebih strategis dan multidisipliner. Pergeseran ini tidak hanya mengubah praktik MSDM di organisasi, tetapi juga menuntut pembaruan serius dalam agenda keilmuan MSDM itu sendiri. Ilmu MSDM tidak lagi cukup hanya menjelaskan bagaimana organisasi mengelola manusia, tetapi juga harus mampu menjawab bagaimana manusia, teknologi, struktur sosial, dan dinamika global saling berinteraksi dalam membentuk masa depan kerja.

Agenda pertama yang sangat penting dalam pengembangan ilmu MSDM adalah penguatan basis teoretis yang lebih kontekstual dan adaptif terhadap perubahan zaman. Banyak teori klasik MSDM seperti *Human Capital Theory*, *Resource-Based View*, dan *Behavioral HRM* masih relevan, tetapi sering kali belum cukup untuk menjelaskan fenomena baru seperti kerja berbasis platform, ekonomi gig, kerja jarak jauh permanen, serta kolaborasi manusia dengan kecerdasan buatan. Oleh karena itu, ilmu MSDM perlu mengembangkan teori-teori baru atau

memperluas teori lama agar lebih mampu menjelaskan realitas kerja yang semakin cair, tidak terikat ruang dan waktu, serta sangat dipengaruhi oleh teknologi digital.

Dalam konteks ini, salah satu kebutuhan penting adalah pengembangan teori MSDM yang bersifat multi-level, yaitu teori yang mampu menjelaskan keterkaitan antara level individu, tim, organisasi, hingga ekosistem global. Banyak fenomena MSDM modern tidak bisa dijelaskan hanya pada satu level analisis. Misalnya, fenomena *employee burnout* tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu seperti ketahanan psikologis, tetapi juga oleh desain pekerjaan, budaya organisasi, sistem teknologi, hingga tekanan ekonomi global. Dengan demikian, ilmu MSDM perlu bergerak ke arah integrasi lintas level analisis agar lebih komprehensif dan realistis.

Agenda kedua adalah integrasi MSDM dengan perkembangan teknologi, khususnya *people analytics*, *artificial intelligence*, dan *machine learning*. Saat ini, organisasi memiliki akses terhadap data karyawan dalam jumlah besar dan dengan tingkat granularitas yang sangat tinggi, mulai dari data produktivitas, pola komunikasi, hingga perilaku digital sehari-hari. Kondisi ini menciptakan peluang besar bagi MSDM untuk menjadi lebih berbasis bukti (*evidence-based*), tetapi juga membawa tantangan metodologis yang serius. Ilmu MSDM perlu mengembangkan kerangka analisis yang mampu mengolah data kompleks ini tanpa mengorbankan validitas, reliabilitas, dan interpretasi yang tepat.

Selain itu, penggunaan data besar dalam MSDM juga menuntut pengembangan metodologi baru yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif secara lebih seimbang. Pendekatan kuantitatif berbasis algoritma dapat memberikan pola dan prediksi, tetapi sering kali tidak mampu menjelaskan konteks sosial dan makna di balik data tersebut. Sebaliknya, pendekatan kualitatif memberikan kedalaman pemahaman, tetapi sulit untuk digeneralisasi. Oleh karena itu, agenda keilmuan MSDM ke depan perlu mendorong pendekatan *mixed-methods* yang lebih canggih dan terintegrasi untuk menghasilkan pemahaman yang lebih utuh tentang perilaku manusia di tempat kerja.

Agenda ketiga adalah penguatan dimensi etika dalam ilmu MSDM, terutama dalam konteks digitalisasi dan penggunaan teknologi canggih dalam pengelolaan tenaga kerja. Isu seperti privasi data karyawan, pengawasan digital (*digital surveillance*), bias algoritma

dalam rekrutmen, serta otomatisasi pekerjaan manusia menjadi isu sentral yang tidak dapat diabaikan. Ilmu MSDM perlu mengembangkan kerangka etika yang tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga operasional, sehingga dapat digunakan dalam pengambilan keputusan nyata di organisasi.

Dalam hal ini, konsep seperti *data dignity*, keadilan algoritmik, dan transparansi penggunaan data menjadi semakin penting. Ilmu MSDM tidak cukup hanya membahas bagaimana meningkatkan efisiensi melalui teknologi, tetapi juga harus menjawab pertanyaan tentang batasan moral penggunaan teknologi tersebut. Misalnya, sejauh mana organisasi boleh memantau aktivitas karyawan? Bagaimana memastikan bahwa sistem AI tidak memperkuat bias yang sudah ada dalam organisasi? Dan bagaimana menjaga keseimbangan antara produktivitas dan martabat manusia dalam lingkungan kerja digital?

Agenda keempat adalah penguatan relevansi MSDM terhadap isu-isu sosial dan keberlanjutan. MSDM tidak lagi dapat dipandang sebagai disiplin yang hanya melayani kepentingan organisasi secara internal, tetapi juga harus berkontribusi pada tujuan sosial yang lebih luas seperti kesetaraan, keberagaman, inklusi, keberlanjutan lingkungan, dan kesejahteraan masyarakat. Konsep *Sustainable Human Resource Management* menjadi semakin penting dalam konteks ini, karena menekankan bahwa praktik MSDM harus mempertimbangkan dampaknya tidak hanya pada kinerja organisasi, tetapi juga pada kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan sosial secara keseluruhan.

Dalam konteks global, isu seperti perubahan iklim, ketimpangan ekonomi, dan migrasi tenaga kerja juga mulai mempengaruhi bagaimana MSDM dipraktikkan dan diteliti. Ilmu MSDM perlu memperluas cakupannya untuk memasukkan dimensi-dimensi ini secara lebih eksplisit, sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih relevan terhadap tantangan global. Hal ini juga berarti bahwa penelitian MSDM perlu lebih banyak melibatkan perspektif lintas negara dan lintas budaya, mengingat bahwa praktik kerja tidak lagi terbatas pada satu konteks nasional saja.

Agenda kelima adalah penguatan keterkaitan antara ilmu MSDM dan praktik organisasi melalui pendekatan *evidence-based management*. Salah satu kritik utama terhadap MSDM selama ini adalah adanya kesenjangan antara teori akademik dan praktik di lapangan. Banyak penelitian MSDM yang tidak langsung dapat diterapkan oleh praktisi,

sementara banyak keputusan HR di organisasi tidak berbasis pada bukti ilmiah yang kuat. Oleh karena itu, agenda penting ke depan adalah menjembatani kesenjangan ini melalui penelitian yang lebih aplikatif, kolaborasi antara akademisi dan praktisi, serta pengembangan model yang lebih mudah diterjemahkan ke dalam kebijakan organisasi.

Selain itu, ilmu MSDM juga perlu lebih responsif terhadap perubahan yang cepat di dunia kerja. Siklus perubahan teknologi dan organisasi saat ini jauh lebih cepat dibandingkan siklus penelitian akademik tradisional. Hal ini menuntut pendekatan penelitian yang lebih dinamis, termasuk penggunaan data real-time, studi longitudinal yang adaptif, serta metode eksperimen lapangan yang memungkinkan pengujian cepat terhadap intervensi MSDM. Agenda ilmu MSDM ke depan mencerminkan kebutuhan untuk mentransformasi MSDM dari disiplin yang relatif statis menjadi disiplin yang dinamis, adaptif, dan terintegrasi. MSDM tidak lagi dapat berdiri sendiri sebagai fungsi organisasi, tetapi harus menjadi bidang ilmu yang menjembatani manusia, teknologi, organisasi, dan masyarakat. Dengan memperkuat fondasi teoretis, metodologis, etis, dan praktisnya, ilmu MSDM dapat memainkan peran yang lebih besar dalam membentuk masa depan dunia kerja yang lebih produktif, adil, dan berkelanjutan.

F. HR sebagai Katalis Transformasi Organisasional

1. Peran HR dalam Memimpin Perubahan Budaya

Transformasi budaya dalam organisasi tidak dapat dipahami hanya sebagai perubahan slogan, kebijakan formal, atau komunikasi internal, melainkan sebagai proses mendalam yang menyentuh asumsi dasar, nilai yang diinternalisasi, dan pola perilaku yang telah terbentuk dalam jangka panjang. HR dalam konteks ini tidak lagi hanya berfungsi sebagai pengelola sistem MSDM, tetapi sebagai aktor strategis yang secara aktif membentuk arah perubahan budaya organisasi. Kotter dan Heskett (2011) menegaskan bahwa perubahan budaya yang berhasil dan bertahan membutuhkan waktu panjang, sering kali antara lima hingga sepuluh tahun, bahkan ketika didukung oleh kepemimpinan yang kuat dan sumber daya yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi budaya bukan proyek jangka pendek, melainkan agenda strategis yang membutuhkan konsistensi, kesabaran, dan keterlibatan seluruh sistem organisasi secara berkelanjutan. Dalam kerangka ini, HR

menjadi pihak yang menjaga kesinambungan proses perubahan ketika kepemimpinan puncak atau prioritas bisnis mengalami perubahan.

Peran strategis HR dalam perubahan budaya dapat dilihat melalui kemampuannya mempengaruhi berbagai titik kritis dalam perjalanan karyawan atau *employee journey*. Setiap tahap perjalanan karyawan membawa dampak langsung terhadap pembentukan nilai dan perilaku organisasi. Proses rekrutmen, misalnya, menentukan jenis nilai dan karakter yang masuk ke dalam organisasi, sehingga menjadi fondasi awal budaya. Tahap *onboarding* berfungsi sebagai mekanisme sosialisasi yang membentuk pemahaman awal tentang norma dan ekspektasi organisasi. Sistem manajemen kinerja kemudian memperkuat pesan budaya melalui apa yang dinilai, dihargai, dan diberi insentif, yang secara implisit menunjukkan perilaku apa yang dianggap penting. Selain itu, keputusan promosi menciptakan *role model* yang terlihat oleh seluruh organisasi, sehingga memperkuat standar perilaku yang diinginkan. Cara organisasi menangani pelanggaran, konflik, atau penyimpangan juga menjadi sinyal kuat tentang sejauh mana nilai etika ditegakkan secara nyata. Terakhir, program pengembangan kepemimpinan membentuk karakter para pemimpin yang pada akhirnya menjadi pembawa utama budaya organisasi. Kombinasi dari seluruh titik intervensi ini menjadikan HR sebagai arsitek utama budaya yang hidup dalam praktik sehari-hari, bukan sekadar dalam dokumen formal.

Schneider et al. (2013) menekankan bahwa iklim organisasi, yaitu persepsi bersama karyawan terhadap praktik, prosedur, dan perilaku yang benar-benar dihargai dalam organisasi, berperan sebagai mekanisme penghubung antara budaya dan kinerja. Artinya, budaya tidak berdampak langsung terhadap hasil organisasi tanpa melalui iklim yang dirasakan secara nyata oleh karyawan. Dalam konteks ini, HR memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa praktik organisasi konsisten dengan nilai yang dinyatakan. Ketidaksesuaian antara nilai yang dikomunikasikan dan praktik yang dijalankan akan melemahkan kepercayaan dan menghambat transformasi budaya. Ungkapan "*practices eat culture statements for breakfast*" menggambarkan realitas bahwa karyawan lebih mempercayai apa yang dilakukan organisasi dibandingkan apa yang dikatakan. Oleh karena itu, keberhasilan HR dalam memimpin perubahan budaya sangat bergantung pada kemampuannya menyelaraskan sistem, perilaku, dan pengalaman

karyawan secara konsisten, sehingga nilai organisasi tidak hanya menjadi narasi, tetapi benar-benar hidup dalam tindakan sehari-hari.

2. HR sebagai Pemimpin Transformasi Digital

Di era transformasi digital yang berlangsung di semua industri, HR memiliki kesempatan dan tanggung jawab untuk memimpin dari depan bukan hanya sebagai implementor perubahan yang diarahkan oleh fungsi lain, tetapi sebagai pemimpin aktif transformasi digital itu sendiri. Ini membutuhkan CHRO dan tim HR yang memiliki pemahaman teknis yang memadai tentang AI, *analytics*, dan teknologi digital untuk mengajukan pertanyaan yang tepat, membuat keputusan yang informasi, dan memimpin dengan kredibilitas.

Agrawal *et al*. (2022) berargumen bahwa transformasi digital yang paling sukses bukan yang berfokus terutama pada teknologi, tetapi yang berfokus pada *people* dan *capabilities*: membangun AI *literacy* di seluruh organisasi, mengembangkan kultur pembelajaran yang berkelanjutan, dan memastikan bahwa manusia mempertahankan *agency* dan *judgment* yang bermakna dalam sistem yang semakin bertenaga AI. Semua ini adalah domain inti dari fungsi HRmenempatkan HR dalam posisi yang unik untuk memimpin aspek human dimension dari transformasi digital.

Beberapa kapabilitas spesifik yang perlu dibangun HR untuk memimpin transformasi digital secara efektif mencakup: kemampuan untuk mengevaluasi, memilih, dan mengimplementasikan teknologi HR dengan *framework* yang mempertimbangkan efektivitas, etika, dan *experience* pengguna; kemampuan untuk membangun program AI *literacy* yang efektif di semua level organisasi; kemampuan untuk merancang ulang proses kerja yang mengintegrasikan AI dan manusia secara optimal; dan kemampuan untuk mengelola dampak transformasi pada karyawan termasuk mendampingi mereka yang menghadapi perubahan signifikan dalam peran mereka dengan empati dan dukungan yang *genuine*.

G. Kompetensi HR Profesional Masa Depan: Portfolio yang Dibutuhkan

1. Kompetensi Teknis Baru yang Kritikal

Profil kompetensi yang dibutuhkan oleh HR profesional masa depan berbeda secara signifikan dari profil tradisional. Sementara kompetensi inti seperti pengetahuan tentang hukum ketenagakerjaan, keterampilan komunikasi, dan kemampuan untuk membangun hubungan dengan bisnis tetap penting, serangkaian kompetensi teknis baru menjadi semakin kritikal. Pertama, *Data and Analytics Literacy* kemampuan untuk memahami, menginterpretasikan, dan mengkomunikasikan *insight* dari data HR. Ini tidak berarti setiap HR profesional harus menjadi *data scientist*, tetapi mereka harus mampu memahami konsep statistik dasar (korelasi vs. kausalitas, signifikansi statistik, *effect size*), mengajukan pertanyaan yang tepat kepada data, menginterpretasikan output dari model analitik, mengenali keterbatasan dan asumsi dari analisis, serta mengkomunikasikan insight dari data kepada audiens yang beragam secara persuasif. IBM (2022) menemukan bahwa *data literacy* adalah salah satu kesenjangan kompetensi yang paling signifikan di antara HR profesional saat ini.

Kedua, *Technology Architecture Understanding* pemahaman tentang bagaimana ekosistem teknologi HR bekerja, bagaimana sistem yang berbeda saling berinteraksi, dan bagaimana keputusan arsitektur teknologi mempengaruhi kemampuan HR jangka panjang. HR profesional tidak perlu menjadi insinyur perangkat lunak, tetapi mereka perlu cukup melek teknologi untuk menjadi mitra yang informatif, bukan hanya konsumen pasif dalam keputusan teknologi HR. Ini mencakup pemahaman tentang integrasi sistem, keamanan data, dan implikasi privasi dari pilihan teknologi.

Ketiga, *Experimental Design and Evidence-Based Practice* kemampuan untuk merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi program HR dengan ketelitian ilmiah. Ini berarti merumuskan hipotesis yang jelas tentang bagaimana intervensi HR akan bekerja, merancang pilot program yang memungkinkan evaluasi dampak yang valid, menggunakan kelompok kontrol ketika memungkinkan, mengukur outcome yang relevan dengan instrumen yang valid, dan menafsirkan hasil dengan kehati-hatian yang tepat. Boudreau dan Cascio

(2017) berargumen bahwa "*HR as researcher*" harus menjadi kompetensi inti, bukan sekadar pilihan.

2. Kompetensi Human dan Kontekstual yang Tetap Kritikal

Meskipun kompetensi teknis baru sangat penting, mereka tidak dapat menggantikan kompetensi human dan kontekstual yang tetap menjadi fondasi efektivitas HR. Paradoksnya, semakin otomatis dan berbasis data fungsi HR menjadi, semakin bernilai kompetensi manusiawi yang tidak dapat direplikasi oleh AI. *Ethical reasoning* dan *moral courage* menjadi semakin penting seiring meningkatnya keputusan HR yang dipengaruhi atau bahkan dijalankan oleh algoritma. HR profesional masa depan perlu mampu mengidentifikasi implikasi etis dari keputusan berbasis AI, berani menyuarakan keberatan ketika sistem atau kebijakan menghasilkan dampak yang tidak adil, menavigasi dilema etika yang kompleks tanpa selalu mencari jawaban paling mudah, serta mempertahankan sikap etis meskipun berada di bawah tekanan bisnis. Treviño dan Brown (2014) menekankan bahwa *moral courage*, yaitu keberanian bertindak sesuai keyakinan etis meskipun ada konsekuensi, merupakan kompetensi yang sulit dibangun tetapi sangat menentukan kualitas kepemimpinan etis.

Systems thinking yaitu kemampuan memahami bagaimana berbagai elemen dalam organisasi dan ekosistem yang lebih luas saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain, menjadi semakin penting dalam lingkungan bisnis yang kompleks. HR profesional yang memiliki cara pandang sistemik mampu mengantisipasi dampak tidak langsung dari keputusan HR, menemukan titik ungkit (*leverage points*) yang dapat menghasilkan perubahan signifikan, serta menghindari solusi yang justru menimbulkan masalah baru karena hanya berfokus pada gejala, bukan akar persoalan.

Empathy and cross-cultural competence juga semakin krusial seiring meningkatnya keberagaman tenaga kerja dan sifat kerja yang semakin global dan terdistribusi. HR profesional perlu mampu memahami perspektif individu dari latar belakang yang berbeda, menyadari bahwa kebijakan yang tampak netral bisa berdampak tidak sama bagi setiap kelompok, serta merancang sistem yang benar-benar inklusif, bukan hanya yang nyaman bagi kelompok mayoritas. Kompetensi ini semakin penting seiring menguatnya agenda DEI (*diversity, equity, and inclusion*) dalam organisasi modern.

H. Indonesia 2030 dan Seterusnya: Agenda Strategis Nasional

1. Konteks dan Ambisi Indonesia Emas 2045

Indonesia tengah berada dalam perjalanan menuju visi Indonesia Emas 2045, yaitu cita-cita untuk menjadi negara berpendapatan tinggi pada saat 100 tahun kemerdekaan. Untuk mencapai visi ini, kualitas dan produktivitas sumber daya manusia menjadi determinan yang tidak dapat dikompromikan. MSDM, baik sebagai praktik korporasi maupun sebagai kebijakan publik, memiliki peran yang sangat strategis dalam perjalanan ini.

Kementerian PPN/Bappenas (2023) dalam Rancangan RPJPN 2025-2045 mengidentifikasi pengembangan SDM berkualitas sebagai salah satu dari tiga agenda transformasi utama Indonesia. Tantangan yang dihadapi mencakup tingkat produktivitas tenaga kerja yang masih berada di bawah rata-rata negara ASEAN berpendapatan menengah, kesenjangan keterampilan yang lebar antara kebutuhan industri dan output sistem pendidikan, serta distribusi kualitas SDM yang tidak merata antara Jawa dan luar Jawa, maupun antara wilayah perkotaan dan perdesaan.

Dalam konteks korporasi, transformasi praktik MSDM di Indonesia menuju standar yang lebih tinggi membutuhkan beberapa kondisi pendukung, antara lain investasi dalam kapabilitas profesional HR melalui pendidikan dan pengembangan, penguatan regulasi ketenagakerjaan yang mampu melindungi hak pekerja sekaligus mendukung fleksibilitas bisnis, pengembangan ekosistem HR *technology* yang terjangkau dan relevan dengan kebutuhan pasar lokal, serta ketersediaan data dan penelitian pasar tenaga kerja Indonesia yang lebih komprehensif untuk mendukung pengambilan keputusan MSDM berbasis bukti.

2. Prioritas Transformasi MSDM Indonesia

Berdasarkan analisis konteks dan tantangan spesifik Indonesia, beberapa prioritas transformasi MSDM yang paling kritikal dapat diidentifikasi untuk dekade 2025-2035. Pertama, digitalisasi MSDM yang inklusif dan terjangkau. Sementara adopsi teknologi HR terus meningkat di perusahaan besar, sebagian besar tenaga kerja Indonesia berada di UMKM dan sektor informal yang belum memiliki akses memadai terhadap sistem MSDM modern. Pengembangan ekosistem *HR*

technology yang terjangkau dan mudah digunakan, termasuk platform *software as a service* (*SaaS*) HR dengan harga dan fitur yang sesuai kebutuhan UMKM Indonesia, menjadi peluang strategis sekaligus agenda kebijakan yang penting.

Kedua, penguatan *people analytics* sebagai kapabilitas nasional. Pengambilan keputusan SDM berbasis data, baik di level korporasi maupun kebijakan publik seperti ketenagakerjaan, pendidikan, dan pelatihan vokasional, membutuhkan infrastruktur data yang lebih kuat serta kapabilitas analitik yang lebih matang. BPS, Kemnaker, dan lembaga terkait perlu berinvestasi dalam sistem pengumpulan dan analisis data pasar tenaga kerja yang lebih komprehensif dan *real time* untuk mendukung kebijakan dan praktik yang lebih efektif.

Ketiga, pengembangan profesi HR yang terstandarisasi. Profesi HR di Indonesia masih sangat beragam dalam hal kualifikasi, standar kompetensi, dan *ethical guidelines*. Penguatan lembaga sertifikasi HR nasional seperti yang dilakukan oleh BNSP dan HRCI Indonesia, pengembangan kurikulum MSDM yang relevan dengan konteks Indonesia modern, serta penguatan komunitas praktisi HR yang aktif berbagi pengetahuan dan *best practices* menjadi investasi jangka panjang untuk meningkatkan kualitas profesi secara keseluruhan.

Keempat, DEI yang dikontekstualisasikan dengan nilai Indonesia. Agenda *diversity, equity, and inclusion* yang berkembang di konteks Barat perlu disesuaikan secara hati-hati agar relevan dalam konteks Indonesia. Hal ini mencakup integrasi nilai Bhinneka Tunggal Ika sebagai fondasi budaya DEI yang autentik, identifikasi dimensi keberagaman yang paling signifikan dalam konteks Indonesia seperti gender, disabilitas, asal daerah, dan agama, serta pengembangan praktik DEI yang tetap berpegang pada prinsip keadilan universal namun selaras dengan realitas sosial dan budaya Indonesia.

I. Refleksi Kritis: Makna dan Tujuan MSDM di Era Transformasi

1. Apakah MSDM Akan Bertahan sebagai Fungsi yang Relevan?

Pertanyaan provokatif ini telah diajukan oleh sejumlah akademisi dan praktisi yang skeptis terhadap kemampuan HR untuk bertransformasi dengan cukup cepat. Boudreau dan Ziskin (2011) pernah

meramalkan bahwa "*HR as we know it will disappear*" bukan karena fungsinya tidak penting, tetapi karena cara fungsi itu diorganisasikan dan dieksekusi akan berubah secara fundamental. Argumen yang paling kuat bukan bahwa MSDM sebagai fungsi akan menghilang, tetapi bahwa HR yang gagal bertransformasi akan semakin terpinggirkan.

HR yang tidak bertransformasi akan menghadapi nasib berikut: fungsi-fungsi transaksionalnya akan diotomasi oleh AI dan platform teknologi yang lebih cepat, lebih murah, dan lebih akurat; fungsi-fungsi administratifnya akan diserahkan ke *shared service centers* atau *outsourced*; dan fungsi-fungsi strategisnya akan diambil alih oleh pemimpin bisnis yang semakin mampu mengelola aspek-aspek SDM secara langsung, didukung oleh *tools analytics* yang semakin *accessible*. Apa yang tersisa akan menjadi *overhead cost* yang sulit dipertahankan. Yang akan *survive* dan bahkan *thrive* adalah HR yang berhasil menemukan proposisi nilai yang unik dan tidak tergantikan: menggabungkan kecerdasan manusiawi yang mendalam (empati, *ethical judgment*, kemampuan untuk memahami kompleksitas psikologi manusia) dengan kecanggihan analitik (kemampuan untuk membuat sense dari data yang kompleks dan mengkomunikasikan *insight* kepada pembuat keputusan); kemampuan untuk menavigasi kompleksitas etis dari AI dan digitalisasi yang semakin dibutuhkan oleh setiap organisasi; dan komitmen autentik pada pengembangan manusia yang sejati bukan sekadar optimasi karyawan sebagai sumber daya produktif, tetapi memungkinkan manusia untuk *flourish* dalam konteks kerja.

2. Kembali ke Fundamentals: Mengapa MSDM Penting?

Di tengah semua diskusi tentang AI, *analytics, agility*, dan transformasi, ada nilai dalam kembali ke pertanyaan fundamental: Mengapa MSDM penting? Apa yang paling penting yang ingin dicapai oleh disiplin ini? Jawaban atas pertanyaan ini akan menentukan bagaimana HR memprioritaskan investasi, mendefinisikan kesuksesan, dan mempertahankan integritas di tengah tekanan-tekanan yang saling bertentangan.

Satu jawaban yang kuat dan semakin diartikulasikan dalam literatur terkini adalah bahwa MSDM penting karena pekerjaan merupakan salah satu domain terpenting dalam kehidupan manusia. Kenyataan bahwa rata-rata orang dewasa menghabiskan lebih dari sepertiga waktu hidupnya dalam pekerjaan berarti bahwa kualitas

pengalaman kerja, apakah seseorang merasa dihargai, berkembang, terhubung, dan berkontribusi sangat menentukan kualitas hidup secara keseluruhan. MSDM yang *genuine* bertujuan untuk menciptakan kondisi kerja di mana manusia dapat benar-benar *flourish*, bukan hanya bertahan atau berprestasi secara sempit.

Spreitzer dan Porath (2022) dalam konsep "*creating sustainable performance*" berargumen bahwa tujuan akhir MSDM bukan memaksimalkan produktivitas jangka pendek yang sering menguras karyawan dan menciptakan masalah jangka panjang, tetapi menciptakan kondisi di mana karyawan dapat berkontribusi secara signifikan secara berkelanjutan, sambil terus berkembang sebagai manusia. Ini adalah proposisi nilai yang jauh lebih ambisius dan bermakna daripada sekadar "*managing human resources*"dan itulah yang membuat MSDM layak untuk dikejar sebagai profesi dengan dedikasi yang sungguh-sungguh.

Fredrickson (2013) dalam teori "*broaden-and-build*" menawarkan visi yang *inspiring* tentang apa yang dapat dicapai oleh organisasi yang berhasil membangun lingkungan kerja yang mendukung *flourishing*: karyawan yang *thriving* secara psikologis tidak hanya lebih produktif, lebih inovatif, lebih resilien terhadap adversitas, dan lebih berkomitmen, mereka juga lebih kreatif, lebih kolaboratif, dan lebih mampu membangun hubungan yang mendukung keberhasilan bersama. Ini adalah visi tentang *positive cascade* di mana investasi dalam kesejahteraan manusia menciptakan spiral keatas yang menguntungkan individu, organisasi, dan masyarakat secara bersamaan.



DAFTAR PUSTAKA

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A *Theory* of gendered organizations. *Gender & Society, 4*(2), 139–158.

Acemoglu, D., & Autor, D. (2011). Skills, tasks and technologies: Implications for employment and earnings. *Handbook of Labor Economics, 4*, 1043–1171.

Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals, teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology, 60*, 451–474.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal, 14*(1), 33–46.

Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal, 26*(1), 1–11.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off.* ILR Press.

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A Theory of action perspective.* Addison-Wesley.

Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives, 29*(3), 3–30.

Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *Quarterly Journal of Economics, 118*(4), 1279–1333.

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents, and outcomes of employee engagement. *International Journal of Management Reviews, 19*(1), 31–53.

Baker, W., Israel, S. E., & Doyle, K. (2021). A holistic approach to employee wellbeing in the post-pandemic era. *Journal of Organizational Effectiveness, 8*(3), 285–302.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources *Theory*: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.

Ball, K. (2010). Workplace surveillance: An overview. *Labor History, 51*(1), 87–106.

Bankins, S. (2015). A process perspective on psychological contract change. *Journal of Organizational Behavior, 36*(8), 1071–1095.

Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration. *Organization Studies, 18*(1), 93–117.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review, 11*(3), 656–665.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic management and competitive advantage.* Pearson.

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner. *Human Resource Management, 37*(1), 31–46.

Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education.* University of Chicago Press.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management, 32*(6), 898–925.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance.* Harvard Business School Press.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets.* Free Press.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Business Horizons, 57*(3), 311–317.

Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews, 3*(1), 41–60.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal, 15*(3), 67–94.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of Human Capital.* Harvard Business School Press.

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Ric*Hard*son (Ed.), *Handbook of Theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood.

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.

Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century.* Monthly Review Press.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies.* Norton.

Budhwar, P. S., & Debrah, Y. A. (2009). *Human resource management in developing countries.* Routledge.

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review, 86*(3), 74–81.

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.

Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 19*(4), 304–313.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill.

Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does *Human Capital* matter? A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 443–456.

Davenport, T. H., Harris, J. G., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review, 88*(10), 52–58.

Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century.* HarperBusiness.

Eisen*Hardt*, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal, 21*(10–11), 1105–1121.

Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management.* Wiley.

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change, 114*, 254–280.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence.* Bantam Books.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based *Theory* of the firm. *Strategic Management Journal, 17*(S2), 109–122.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635–672.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard.* Harvard Business School Press.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture. *Academy of Management Review, 24*(1), 31–48.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations.* Wiley.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company.* Oxford University Press.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first.* Harvard Business School Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage.* Free Press.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive, 1*(3), 207–219.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline.* Doubleday.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions.* Harvard Business School Press.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171–180.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18*(2), 295–320.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity. *Academy of Management Review, 27*(2), 185–203.



GLOSARIUM

Digitalisasi Proses pemanfaatan teknologi digital dalam aktivitas organisasi untuk meningkatkan efisiensi, kecepatan, dan kualitas kerja.

Disiplin Sikap kepatuhan individu terhadap aturan, prosedur, dan standar kerja yang berlaku dalam organisasi.

Evaluasi Proses penilaian terhadap pelaksanaan kerja, program, atau kebijakan untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan perbaikan yang diperlukan.

Inovasi Penerapan ide, metode, atau strategi baru yang memberikan nilai tambah bagi efektivitas dan kemajuan organisasi.

Karier Perjalanan perkembangan pekerjaan seseorang yang berlangsung secara bertahap sesuai kemampuan, pengalaman, dan prestasi kerja.

Kepemimpinan Kemampuan seseorang dalam memengaruhi, mengarahkan, dan mengoordinasikan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Kinerja Hasil kerja yang dicapai individu atau kelompok berdasarkan standar, target, dan tanggung jawab yang telah ditentukan organisasi.

Kolaborasi Kerja sama antarindividu atau kelompok dalam menyatukan kemampuan dan sumber daya untuk mencapai tujuan bersama.

Kompensasi	Seluruh bentuk imbalan finansial maupun nonfinansial yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi kerja yang dilakukan.
Kompetensi	Kombinasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap kerja yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugas secara optimal.
Komunikasi	Proses penyampaian informasi, gagasan, atau pesan antara individu maupun kelompok untuk menciptakan pemahaman bersama.
Konflik	Perbedaan kepentingan, pendapat, atau tujuan antara individu maupun kelompok yang dapat memengaruhi hubungan kerja dalam organisasi.
Loyalitas	Komitmen dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang tercermin melalui tanggung jawab serta dedikasi dalam bekerja.
Motivasi	Dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat, perilaku, dan kesediaan individu dalam mencapai tujuan organisasi.
Negosiasi	Proses perundingan antara dua pihak atau lebih untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan dalam hubungan kerja.
Organisasi	Kesatuan sosial yang terdiri atas individu atau kelompok yang bekerja sama secara terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu.
Pelatihan	Kegiatan pengembangan kemampuan kerja karyawan melalui proses pembelajaran yang bertujuan meningkatkan keterampilan dan produktivitas.

Produktivitas	Tingkat kemampuan individu atau organisasi dalam menghasilkan output kerja secara efektif dan efisien sesuai target yang ditetapkan.
Promosi	Peningkatan jabatan atau posisi kerja seseorang yang disertai tanggung jawab, wewenang, dan penghargaan yang lebih tinggi.
Rekrutmen	Proses pencarian dan penarikan calon tenaga kerja yang memiliki kualifikasi sesuai kebutuhan organisasi untuk mengisi posisi tertentu secara efektif dan terencana.
Rotasi	Pemindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lain dalam organisasi untuk meningkatkan pengalaman dan kemampuan kerja.
Seleksi	Tahapan penilaian dan penyaringan calon karyawan melalui berbagai metode untuk menentukan individu yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi.
Transformasi	Perubahan menyeluruh dalam sistem, strategi, atau budaya organisasi guna menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan kerja.



INDEKS

A

adaptabilitas · 59, 100, 306, 322, 339, 341, 342
akademik · i, 37, 42, 450
aksesibilitas · 140, 348
akuntansi · 338
Algoritma · iii, 134, 169, 170, 171, 173
asimetri · 350, 419
audit · 90, 92, 119, 123, 143, 187, 192, 193, 201, 234, 288, 328, 332, 340, 351, 362, 408, 423, 424, 432, 433, 452, 454, 462
auditor · 424

B

behavior · 66, 69, 130, 283, 313, 378, 379, 381, 382, 383, 402, 470
big data · 12, 42, 85, 89, 201, 468

C

cloud · 85, 246

D

diferensiasi · 70, 330
digitalisasi · i, 13, 69, 135, 149, 213, 282, 326, 333, 334, 360, 444, 463, 465
distribusi · 28, 48, 72, 166, 234, 262, 338, 403, 416, 417, 421, 459

E

e-commerce · 358
ekonomi · vi, 9, 11, 20, 21, 27, 28, 31, 32, 45, 56, 65, 118, 197, 207, 228, 341, 344, 345, 348, 357, 358, 365, 376, 388, 397, 398, 413, 443, 444, 445, 451, 453, 454, 481
ekspansi · 178
emisi · 342, 382, 383, 445
empiris · 9, 10, 15, 21, 27, 47, 48, 49, 60, 61, 63, 70, 79, 81, 84, 90, 98, 99, 100, 108, 111, 113, 117, 145, 157, 203, 211, 238, 244, 248, 265, 266, 269, 313, 314, 337, 355, 367, 414, 451
etnis · 142, 169, 170, 224, 332, 406, 414, 428, 451

F

Feedback · 137, 166, 170, 172, 245, 246, 262

finansial · 16, 37, 43, 61, 79, 108, 128, 142, 144, 185, 226, 228, 234, 238, 239, 288, 300, 314, 321, 326, 348, 364, 365, 367, 368, 377, 388, 393, 411, 412, 473
fintech · 358
fleksibilitas · 13, 19, 54, 56, 84, 96, 100, 124, 218, 225, 226, 254, 265, 282, 300, 310, 325, 331, 343, 345, 346, 350, 358, 371, 374, 385, 386, 392, 393, 410, 411, 434, 435, 446, 448, 459
forecasting · 131, 153, 161, 201, 356, 374, 442
fundamental · 8, 9, 10, 12, 15, 27, 30, 32, 35, 36, 37, 40, 58, 72, 77, 85, 94, 95, 102, 117, 135, 136, 145, 148, 152, 153, 154, 163, 165, 198, 206, 212, 214, 226, 228, 229, 232, 242, 250, 269, 278, 283, 290, 311, 317, 322, 326, 337, 344, 348, 350, 354, 368, 377, 402, 416, 434, 435, 440, 447, 450, 463, 465

G

Generalisasi · 451
geografis · 140, 197, 282, 330, 435
globalisasi · 65

I

implikasi · 18, 21, 22, 24, 28, 29, 30, 35, 39, 42, 47, 51, 55, 57, 60, 66, 70, 73, 83, 86, 89, 167, 178, 179, 185, 230, 248, 249, 262, 290, 299, 306, 318, 320, 322, 324, 338, 341, 346, 350, 353, 358, 384, 394, 407, 411, 423, 436, 439, 440, 444, 447, 452, 457, 458,466
informasional · 402
infrastruktur · 129, 134, 145, 146, 148, 150, 155, 174, 197, 201, 211, 240, 337, 349, 355, 359, 385, 436, 460
inklusif · 36, 215, 224, 331, 332, 342, 361, 378, 415, 437, 444, 445, 458
inovatif · 20, 23, 75, 105, 140, 282, 291, 312, 334, 335, 375, 448, 464
integrasi · 9, 51, 61, 85, 94, 95, 133, 135, 142, 151, 181, 182, 198, 206, 213, 238, 247, 261, 262, 299, 329, 330, 347, 391, 398, 410, 428, 432, 439, 454, 457, 481
integritas · 29, 105, 118, 152, 287, 297, 318, 401, 405, 425, 426, 429, 430, 464, 465
interaktif · 205
investasi · 11, 17, 21, 25, 27, 28, 30, 33, 44, 46, 48, 52, 56, 57, 58, 60, 61, 70, 79, 83, 84, 85, 87, 100, 109, 114, 115, 117, 121, 123, 126, 134, 149, 183, 184, 197, 207, 210, 218, 221, 223, 226, 233, 237, 238, 283, 294, 317, 320, 321, 323, 341, 347, 355, 356, 359, 360, 377, 378, 380, 385, 387, 394, 403,

406, 407, 410, 411, 443, 444, 459, 460, 463, 464
investor · 63, 91, 123, 141, 142, 262, 406, 407, 408, 418, 428, 447

K

kolaborasi · 9, 16, 30, 47, 50, 55, 61, 66, 67, 75, 93, 100, 110, 113, 124, 171, 179, 180, 181, 182, 197, 206, 218, 225, 226, 229, 254, 260, 277, 280, 281, 282, 300, 302, 304, 311, 313, 317, 319, 322, 323, 324, 325, 330, 339, 341, 343, 385, 416, 435, 439, 462
komoditas · 28, 32, 419, 428
komparatif · 38, 101, 343, 410, 439
komprehensif · i, 20, 23, 26, 34, 40, 42, 48, 57, 67, 70, 75, 76, 79, 93, 98, 100, 106, 111, 113, 121, 123, 136, 140, 144, 148, 149, 167, 174, 190, 193, 199, 214, 218, 227, 234, 238, 244, 245, 248, 256, 267, 271, 294, 295, 305, 311, 314, 325, 326, 328, 332, 333, 334, 344, 347, 349, 350, 353, 360, 361, 365, 367, 368, 370, 372, 380, 388, 389, 397, 410, 412, 413, 418, 419, 430, 436, 443, 450, 451, 452, 453, 459, 460, 481
komputasi · 12
konkret · 42, 75, 91, 101, 108, 184, 205, 213, 241, 248, 255, 309, 328, 343, 371
Konseptual · iii, 13, 25, 51, 87, 94, 151, 179, 236, 380
konsistensi · 89, 207, 256, 259, 289, 300, 303, 304, 316, 318, 328, 403, 404
kredit · 195, 418

L

Leadership · iii, 55, 107, 116, 125, 148, 163, 264, 266, 267, 268, 269, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 280, 287, 296, 298, 308, 373, 374, 375, 390

M

manajerial · 9, 13, 59, 79, 90, 115, 157, 309, 332, 375, 391
manifestasi · 278, 331, 343
manipulasi · 205
manufaktur · 20, 61, 79, 99, 113, 228, 358, 384, 445
metodologi · 134, 220, 337, 448, 452
moneter · 8, 19

N

negosiasi · 86, 158, 205, 316

O

otoritas · 9, 62, 118, 186, 195, 276, 290, 291

P

pedagogis · 17
politik · 33, 50, 269, 302, 311, 323

prototyping · 284
proyeksi · 132, 178, 188, 199, 200, 201

R
rasional · 229, 318
rates · 128, 132, 175, 177, 409, 432, 433, 443, 449
real-time · 56, 111, 117, 132, 140, 155, 156, 166, 169, 189, 215, 220, 232, 246, 247, 284, 310, 324, 386, 432, 460, 461
regulasi · 25, 35, 39, 62, 63, 91, 101, 122, 135, 141, 149, 150, 189, 190, 192, 198, 223, 226, 247, 290, 346, 350, 352, 353, 359, 383, 386, 389, 392, 408, 410, 412, 413, 419, 420, 437, 445, 446, 447, 459
relevansi · i, vi, 23, 32, 47, 50, 62, 139, 210, 212, 262, 264, 290, 347, 349, 357, 465
Representasi · 143
revolusi · 85

S
siber · 85, 290, 384
stabilitas · 267, 300, 303, 322
stakeholder · 11, 92, 93, 118, 123, 135, 156, 159, 200, 236, 238, 262, 277, 287, 297, 333, 402, 406, 442, 449
stigma · 387, 398
sustainability · 15, 37, 91, 93, 148, 262, 382, 383, 398, 407, 431

T
teoretis · 80, 83, 93, 95, 142, 241, 377
transformasi · vi, 7, 10, 12, 13, 35, 40, 52, 85, 102, 105, 117, 119, 122, 123, 124, 127, 135, 136, 139, 140, 145, 147, 148, 149, 165, 178, 186, 198, 206, 213, 218, 221, 229, 230, 259, 262, 264, 276, 278, 279, 280, 281, 282, 286, 290, 296, 297, 322, 327, 333, 335, 336, 337, 347, 354, 357, 358, 359, 360, 361, 369, 380, 384, 399, 431, 445, 446, 448, 455, 456, 459, 463, 465
transparansi · 36, 37, 61, 90, 96, 129, 133, 174, 176, 197, 223, 243, 247, 252, 254, 262, 263, 273, 277, 289, 293, 318, 341, 346, 350, 373, 384, 406, 415, 420, 422, 423, 437

U
universal · 18, 34, 38, 65, 76, 77, 96, 97, 145, 149, 196, 257, 262, 264, 265, 305, 401, 453, 460

W
workshop · 118, 465

BIOGRAFI PENULIS



Prof . Dr. St. Sukmawati. S., S.E., M.M.

Lahir di Ambon, 27 Desember 1964. Menempuh Pendidikan S1 pada Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Indonesia Jurusan Ekonomi Pembangunan selesai 1988. Melanjutkan Pendidkan S2 pada Program PascaSarjana Universitas Muslim Indonesia Prodi Magister Manajemen selesai 1999. Lanjut Studi S3 pada Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) Universitas Brawijaya Malang selesai 2009. Menempuh karir sebagai Dosen hingga Guru Besar dengan bidang keilmuan / kepakaran Struktur Organsasi . Selain berhombes pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMI, Penulis juga pernah mengajar di STIM Nitro, STIMIK Kharisma dan UIN Alauddin Makassar.

BUKU REFERENSI

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA LANJUTAN

(Untuk Program Doktor / S3)

Buku referensi "Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan" ini merupakan kajian tingkat lanjut yang menekankan pengembangan perspektif kritis, strategis, dan multidisipliner dalam mengelola manusia di dalam organisasi. Buku referensi ini tidak hanya membahas praktik MSDM secara operasional, tetapi juga mengkaji teori-teori mutakhir, paradigma baru, serta isu-isu kontemporer seperti globalisasi tenaga kerja, transformasi digital, keberlanjutan (sustainability), green HRM, manajemen talenta strategis, hingga integrasi MSDM dengan strategi bisnis dan tata kelola organisasi. Melalui buku ini, pembaca didorong untuk mampu menganalisis secara mendalam hubungan antara manusia, organisasi, dan lingkungan eksternal yang kompleks, serta mengembangkan model atau pendekatan baru yang relevan dengan tantangan dunia kerja modern.

PT MEDIA PENERBIT INDONESIA

mediapenerbitindonesia.com
+6281362150605
Penerbit Idn
@pt.mediapenerbitidn

ISBN 978-634-316-103-5
9 786343 161035