

PAPER NAME

Buku Digital - Ekosistem Sumber Daya Manusia dalam Tantangan Resesi Global.pdf

AUTHOR

turnitin Ekosistem Sumber

WORD COUNT

44222 Words

CHARACTER COUNT

294731 Characters

PAGE COUNT

243 Pages

FILE SIZE

2.2MB

SUBMISSION DATE

Mar 21, 2024 1:37 PM GMT+7

REPORT DATE

Mar 21, 2024 1:40 PM GMT+7

● **27% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 25% Internet database
- 6% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 11% Submitted Works database

● **Excluded from Similarity Report**

- Bibliographic material
- Small Matches (Less than 20 words)
- Manually excluded sources

EKOSISTEM SUMBER DAYA MANUSIA DALAM TANTANGAN RESESI GLOBAL

Editor : Martin Yehezkiel Sianipar

Muhammad Hasan | Raden Willa Permatasari | Andi Batary Citta
Ahmad Kafrawi Mahmud | Lily Rahmawati Harahap
Dikson Silitonga | Andita Sayekti | Ana Fitriyatul Bilgies
Irra Chiriyanti Dewi | Acey Marintan D. Sitohang
I Putu Suarnaya | Marto Silalahi | Bambang Supriadi

BUNGA RAMPAI

**EKOSISTEM SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM TANTANGAN RESESI GLOBAL**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

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

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

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

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

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

EKOSISTEM SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM TANTANGAN RESESI GLOBAL

36

Muhammad Hasan
Raden Willa Permatasari
Andi Batary Citta
Ahmad Kafrawi Mahmud
Lily Rahmawati Harahap
Dikson Silitonga
Andita Sayekti
Ana Fitriyatul Bilgies
Irra Chrisyanti Dewi
Ance Marintan D. Sitohang
I Putu Suarnaya
Marto Silalahi
Bambang Supriadi

13

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

EKOSISTEM SUMBER DAYA MANUSIA DALAM TANTANGAN RESESI GLOBAL

Muhammad Hasan
Raden Willa Permatasari
Andi Batary Citta
Ahmad Kafrawi Mahmud
Lily Rahmawati Harahap
Dikson Silitonga
Andita Sayekti
Ana Fitriyatul Bilgies
Irra Chrisyanti Dewi
Ance Marintan D. Sitohang
I Putu Suarnaya | Marto Silalahi
Bambang Supriadi

Editor :

Martin Yehezkiel Sianipar

32
Data Letak :

Risma Birrang

Desain Cover :

Qonita Azizah

Ukuran :

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :

viii, 229

ISBN :

978-623-362-975-1

Terbit Pada :

Januari 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi yang berjudul “EKOSISTEM SUMBER DAYA MANUSIA DALAM TANTANGAN RESESI GLOBAL” dapat dipublikasikan dan sampai dihadapan pembaca. Buku ini disusun oleh sejumlah akademisi dan praktisi sesuai dengan kepakarannya masing-masing. Buku ini diharapkan dapat hadir memberi kontribusi positif dalam ilmu pengetahuan khususnya terkait dengan kajian manajemen sumber daya manusia di Indonesia.

Penting bagi organisasi bisnis maupun non-bisnis dalam mengimplementasikan prinsip dan teori manajemen sumber daya manusia yang relevan pada abad 21. Keadaan abad 21 ini yang begitu bergejolak (*volatile*), tidak pasti (*uncertain*), rumit (*complex*), dan serba mendua (*ambiguous*) memerlukan konsep manajemen sumber daya manusia yang relevan dan kontekstual terhadap perkembangan zaman. Misalnya, bagaimana tantangan organisasi dalam menghadapi saat dimana dunia dihantam resesi dan perlambatan ekonomi. Oleh karena itu, menghadirkan buku ini yang terdiri dari topik-topik terkini tentang sumber daya manusia merupakan tantangan bagi setiap penulis agar tulisan yang dihadirkan mampu memberikan pengetahuan dan wawasan bagi pembacanya.

Buku ini disusun dari 13 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: MSDM dan Keunggulan Bersaing di Era Digital; Praktik-Praktik MSDM di Era Virtual Working; Perencanaan SDM Yang Berkelanjutan; Analisis dan Desain Pekerjaan di Era Industri 4.0; Green Human Resource Management (GHRM); Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia Terkini; Isu-Isu Perekrutan di Era Digital; Peran Kepemimpinan ditengah Krisis; Manajemen Talenta

Untuk Bisnis Berkelanjutan; Sikap dan Etos Kerja Mencapai Keunggulan; Kepuasan Kerja Bagi Pekerja Digital; Budaya Organisasi Yang Transformatif; dan SDM Berkualitas Untuk Pariwisata Berkelanjutan. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan dapat menjadi acuan untuk mendukung gagasan dan topik manajemen sumber daya manusia terkini agar organisasi dapat tumbuh dan berkelanjutan dalam era VUCA saat ini. Kami juga menyadari bahwa penyusunan buku ini membutuhkan saran dan masukan yang konstruktif demi penyempurnaan lebih lanjut.

Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada Penerbit Media Sains Indonesia dan semua timnya yang telah memfasilitasi penerbitan buku ini. Atas segala bantuan dan kerja sama dari berbagai pihak yang telah berpartisipasi dalam penyusunan buku ini, diucapkan banyak terima kasih.

Pematang Siantar, 06 Desember 2022

Editor

Martin Yehezkiel Sianipar

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
1 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KEUNGGULAN BERSAING DI ERA DIGITAL	1
Isu Sumber Daya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0	1
Sumber Daya Manusia dan Transformasi Digital.....	3
Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital	5
Kelebihan dan Kekurangan Teknologi dalam SDM	6
Kompetensi dan Peran SDM Tradisional Versus Digital.....	9
2 Praktik-Praktik MSDM di Era Virtual Working.....	15
Pendahuluan	15
Antara MSDM, Pandemi Covid-19, Resesi Global, dan Era <i>Virtual Working</i>	19
Kemungkinan Peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia Era Pasca Covid	24
3 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG BERKELANJUTAN	31
Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia	31
Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)	32

	Manfaat Perencanaan	
	Sumber Daya Manusia (SDM)	34
	Fungsi Perencanaan SDM	35
	Faktor-faktor yang Mempengaruhi	
	Perencanaan SDM	36
	Hambatan, Kendala dan Tantangan dalam	
	Perencanaan Sumber Daya Manusia	43
	Kendala – kendala Perencanaan	
	Sumber Daya Manusia	43
	Tantangan dalam Perencanaan	
	Sumber Daya Manusia	44
4	ANALISIS DAN DESAIN PEKERJAAN	
	DI ERA INDUSTRI 4.0	47
	Pendahuluan	47
	Industri 4.0.....	50
	Manajemen Sumber Daya Manusia Saat Ini	53
	Desain Pekerjaan di Era Industri 4.0	57
	Teknologi dan Sumber Daya Manusia.....	62
5	<i>GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT</i>	69
	Pendahuluan	69
	Isu-Isu yang Berkembang	71
	Pengertian, Tujuan dan Manfaat <i>Green</i>	
	<i>Human Resources Management</i>	74
	<i>Green Human Resource Management</i>	
	dan <i>Wellbeing</i>	77
	Kesimpulan.....	82
6	PENILAIAN KINERJA	
	SUMBER DAYA MANUSIA TERKINI	85
	Pendahuluan	85

	Pengertian Penilaian Kinerja SDM.....	86
	Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja SDM	86
	Tahapan Penilaian Kinerja SDM	88
	Indikator Penilaian Kinerja SDM Terikini	90
	Metode Penilaian Kinerja SDM Terikini	94
7	ISU-ISU PEREKRUTAN DI ERA DIGITAL.....	103
	Manajemen SDM di Era Digital.....	103
	Tren Rekrutmen di Era Digital	107
	Kelebihan dan Kekurangan Rekrutmen Virtual	109
	Strategi Rekrutmen di Era Digital	111
	Transformasi Digital melalui Rekrutmen Virtual berbasis AI	114
8	PERAN KEPEMIMPINAN DI TENGAH KRISIS.....	121
	Pendahuluan	121
	Kriteria Kepemimpinan	123
	Kualitas Kepemimpinan di Tengah Krisis.....	132
9	MANAJEMEN TALENTA UNTUK BISNISBERKELANJUTAN.....	141
	Pendahuluan	141
	Tahapan dalam Manajemen Talenta	142
	Kesimpulan.....	155
10	SIKAP DAN ETOS KERJA MENCAPAI KEUNGGULAN.....	163
	Pengantar	163
	Sikap dan Etos Kerja	165

	Karakteristik dan Indikator	
	Sikap dan Etos Kerja	167
	Pentingnya Sikap dan Etos Kerja	
	di <i>Era Society</i> 5.0	170
	Membangun Sikap dan Etos Kerja.....	173
11	KEPUASAN KERJA	
	BAGI PEKERJA DIGITAL.....	181
	Pendahuluan	181
	Teori Kepuasan Kerja, Konsep Pekerja,	
	dan Kepuasan Kerja.....	182
	Pekerja Digital dalam Era Globalisasi	
	dalam Menghadapi Resesi Global.....	190
	Kepuasan Kerja dalam Era Globalisasi	
	dalam Menghadapi Resesi Global.....	192
12	BUDAYA ORGANISASI	
	YANG TRANSFORMATIF	197
	Pendahuluan	197
	Konsep Budaya Organisasi Transformatif.....	200
	Dinamika Budaya Organisasi Transformatif	203
	Penutup.....	208
13	SUMBER DAYA MANUSIA BERKUALITAS	
	UNTUK PARIWISATA BERKELANJUTAN	213
	Sumber Daya.....	213
	Sumber Daya Manusia	214
	Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	214
	Aktivitas Manajer Sumber Daya Manusia	215
	Konsep Sumber Daya Manusia	216
	Dasar Sumber Daya Manusia	220

Strategi Pengembangan Sumber Daya	
Manusia dalam Mencapai Keberlanjutan	222
Pariwisata	223
Bentuk Rekomendasi Pariwisata.....	224
Produk Pariwisata.....	224
Pariwisata Berkelanjutan	225
Tujuan Utama Pariwisata Berkelanjutan	226

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KEUNGGULAN BERSAING DI ERA DIGITAL

Dr. Muhammad Hasan, S.Pd., M.Pd.
Universitas Negeri Makassar

Isu Sumber Daya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0

Ada daya tarik yang sangat besar untuk industri 4.0, karena ini adalah pertama kalinya dalam sejarah bahwa sebuah revolusi diprediksi sebelum terjadi, bukan dijelaskan sesudahnya (Drath & Horch, 2014). Selain itu, industri 4.0 diharapkan memiliki dampak yang sangat besar pada ekonomi karena harapan penciptaan model bisnis, produk, dan layanan yang sama sekali baru dan peningkatan efisiensi (Lasi et al., 2014). Revolusi keempat dikenal sebagai industri 4.0 di sebagian besar negara berbahasa Jerman. Istilah berbeda untuk konsep serupa dapat ditemukan di negara lain seperti industri cerdas di Belanda atau industri internet di Amerika Serikat (Dais, 2014). Tapi apa sebenarnya industri 4.0 itu? Dengan semua minat yang diperoleh dari topik tersebut, ada banyak definisi berbeda dengan masing-masing komponen berbeda yang disertakan, tetapi dengan definisi ini, istilah industri 4.0 menjadi lebih kabur daripada konkret (Bauernhansl, 2014). Praktisi dan akademisi mengatakan itu menandakan “konvergensi produksi industri dan teknologi informasi dan komunikasi”

(Hermann et al., 2016). Dalam Kragermann (2015), mengemukakan definisi yang mengatakan bahwa industri 4.0 memungkinkan proses produksi produk pintar yang terdesentralisasi melalui komunikasi antara mesin, sumber daya, dan manusia. Lain halnya dengan Hermann et al., (2016), yang memasukkan aspek ini, tetapi beri nama *smart factories*. Mereka juga melampaui aspek ini dan memasukkan *Internet of Things* (IoT) yang merupakan perpaduan dunia virtual dan fisik serta sistem *cyber*-fisik ke dalam definisi mereka.

Dampak industri 4.0 diprediksikan baik terhadap ekonomi maupun tenaga kerja sangat besar. Penelitian yang dilakukan oleh Uni Eropa menyebutkan bahwa industri 4.0 akan memiliki pengaruh terhadap peran karyawan dalam hal kesehatan, fleksibilitas, demografi, waktu kerja, dan kehidupan pribadi. Frey dan Osborne (2013), memprediksi bahwa di masa mendatang (dua dekade), sekitar 47 persen pekerjaan di Amerika Serikat berisiko tinggi digantikan oleh otomatisasi. Semua argumen ini mengimplikasikan bahwa industri 4.0 akan memiliki pengaruh terhadap tenaga kerja, namun sayangnya, sejauh ini belum banyak yang diselidiki mengenai topik ini.

Vacek (2016) mengatakan bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan tentang industri 4.0 dari sudut pandang teknis, namun hanya sedikit penelitian yang dilakukan tentang apa artinya bagi tenaga kerja atau masyarakat secara keseluruhan. Karena banyak keterampilan baru dan berbeda akan dibutuhkan selama produksi dan layanan di industri 4.0, praktik yang menyertainya juga harus diadaptasi. Pekerjaan baru harus diciptakan yang membuat desain pekerjaan baru diperlukan yang sebelumnya tidak ada dan jika banyak tugas yang sekarang dilakukan oleh manusia akan digantikan oleh robot. Selain itu, ada dua cara bagaimana industri 4.0

dapat memengaruhi praktik SDM. Ini mungkin di satu sisi merupakan pengaruh tidak langsung melalui dampaknya terhadap pekerjaan yang berarti bahwa praktik SDM perlu diadopsi atau diubah untuk mendukung pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Di sisi lain, pengaruhnya mungkin langsung melalui penggunaan teknologi baru dan digital. Dalam tulisan ini saya akan fokus pada yang terakhir.

Sumber Daya Manusia dan Transformasi Digital

8 Fenomena global digitalisasi dan robotisasi berdampak signifikan terhadap dunia kerja dan bursa kerja. Perusahaan saat ini dipaksa untuk menghadapi aliran teknologi dan informasi baru yang terus-menerus, formulir pekerjaan baru, digitalisasi tempat kerja yang cepat, dan permintaan yang berubah akan keterampilan karyawan yang mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara mereka mengelola tenaga kerja. Dalam hal ini, fungsi SDM berperan penting dalam memimpin perubahan dan menambah nilai strategis bagi perusahaan di era digital (Bokelberg et al., 2017).

Kemajuan pesat teknologi digital, seperti kecerdasan buatan, komputasi awan, data besar, otomatisasi proses robot, media sosial, komunikasi waktu nyata, dan peningkatan penggunaan realitas virtual, membawa fungsionalitas baru ke departemen SDM. Akibatnya, transformasi digital memengaruhi cara pemenuhan fungsi SDM melalui penggunaan alat dan aplikasi digital untuk berinovasi dalam proses, membuat keputusan, dan memecahkan masalah (Manuti & de Palma, 2018). Digitalisasi membutuhkan desain ulang peran profesional SDM dan pengembangan kompetensi baru yang akan membantu memastikan kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan organisasi di era digital (Cantoni & Mangia, 2019).

Sumber Daya Manusia: dari Reaktif Menjadi Proaktif di Era Digital

SDM perlu menjadi pusat teknologi manajemen talenta yang strategis. Ketidakmampuan untuk beroperasi di lingkungan digital akan menjadi tantangan karier yang signifikan bagi para pemimpin SDM yang tidak meningkatkan keterampilan dan keterampilan ulang. Digitalisasi mengubah segalanya, mulai dari fungsi inti seperti cara karyawan dipekerjakan hingga cara bakat dikembangkan.

Perekrutan akan menjadi proses yang berkelanjutan, bukan momen dalam waktu. Akan ada peningkatan jumlah "*perekrut superjob*". Tanggung jawab akan mencakup kemampuan untuk menggunakan teknologi untuk membuat pengalaman kandidat dan karyawan semulus mungkin di setiap tahap proses perekrutan, orientasi, karyawan yang ada, keluar dan dipekerjakan kembali untuk menciptakan duta merek dan pelanggan setia. Bagian dari layanan pelanggan akan melibatkan penggunaan teknologi kecerdasan buatan untuk memantau kebahagiaan dan keterlibatan karyawan.

Organisasi berubah secara strategis untuk memenuhi tuntutan ekonomi global yang berkembang pesat. Perubahan ini telah menciptakan ketidaksejajaran antara tenaga kerja saat ini dan tenaga kerja yang dibutuhkan ke depan. Menurut firma riset global Gartner, skala dan kecepatan di mana perusahaan telah mengadopsi teknologi baru selama Pandemi Covid-19, "memicu pergeseran keterampilan besar-besaran," dengan lebih dari 58% tenaga kerja melaporkan transformasi keterampilan.

Jenis transformasi inilah yang disebut Accenture sebagai "tenaga kerja cair," di mana perusahaan "memandang teknologi bukan hanya sebagai pengganggu, tetapi juga

memungkinkan untuk mengubah orang, proyek, dan seluruh organisasi mereka menjadi organisasi yang sangat mudah beradaptasi dan berubah". Dengan kata lain, ini adalah tim dengan keterampilan yang sangat gesit di dunia di mana transformasi digital dan fleksibilitas berkuasa. Banyak perusahaan sudah menggunakan *chatbot* pembinaan karier secara internal. Ketrampilan "pekerjaan super" akan membutuhkan jenis pembinaan karier yang berbeda. Pelatih pembelajaran karyawan akan menjadi manusia yang bermitra dengan teknologi untuk memberikan pelatihan berbasis data berdasarkan area permintaan keterampilan yang berkembang.

Pada tahun 2019, 88% perusahaan secara global telah menggunakan AI dalam proses perekrutan. Profesional SDM semakin merangkul alat AI untuk penilaian ketenagakerjaan hingga perekrutan buta hingga menulis iklan pekerjaan yang inklusif. Penggunaan alat AI menciptakan pekerjaan baru di tim SDM: auditor bias algoritme. Auditor bias algoritme akan bertanggung jawab untuk memahami kumpulan data yang digunakan untuk membuat algoritme. Apakah kelompok tertentu kurang terwakili? Saat digunakan dalam kehidupan nyata, apakah bias yang tidak diinginkan muncul? Mereka bertanggung jawab untuk membuat kerangka kerja praktik terbaik berkelanjutan untuk meninjau alat AI mana yang digunakan dalam proses perekrutan.

Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital

40 Model bisnis berubah sebagai akibat dari perkembangan teknologi yang dinamis di dunia digital modern, yang pada gilirannya menentukan perubahan radikal dalam pengelolaan sumber daya manusia. Masuk dan implementasi teknologi baru menghasilkan perubahan terus-menerus dari fungsi spesialis dalam MSDM (Mihova & Ivanova, 2020). Kegiatan dan proses MSDM sedang

ditingkatkan ke teknologi baru dan MSDM itu sendiri mengalami transformasi radikal sebagai konsekuensi dari digitalisasi proses kerja. Transformasi digital tidak hanya menciptakan peluang bagi sarjana dalam manajemen sumber daya manusia, namun juga menghadirkan tantangan. Misalnya, transformasi digital bukan hanya peluang untuk pemberdayaan karyawan dan optimalisasi operasi, transformasi digital juga dapat memperumit cara pengelolaan karyawan (van den Berg et al., 2020).

Peran MSDM dalam organisasi telah beralih dari peran konservatif ke peran yang lebih kreatif dan inovatif dalam mengimplementasikan inisiatif berani seperti rekrutmen berbasis kompetensi, kompensasi inovasi, manajemen kinerja berorientasi hasil, dan pemberdayaan sumber daya manusia. Digitalisasi fungsi MSDM juga merupakan cerminan dari pergeseran ke arah peran yang lebih kreatif dan inovatif. Ketika fungsi MSDM menjadi lebih digital, ia memiliki kemampuan untuk melampaui fungsi pendukung lainnya. Keuntungan digitalisasi untuk dunia MSDM meliputi: analitik mendalam dan tingkat kinerja yang lebih tinggi secara menyeluruh; efisiensi yang lebih besar dalam perekrutan, seperti penggantian daftar riwayat hidup (CV) manual dan penyaringan otomatis yang menyelesaikan tugas-tugas tersebut dalam hitungan detik; transparansi dan akses yang lebih besar ke kumpulan data yang sebelumnya ditutup; pemantauan karyawan secara *real-time*; otomatisasi tugas transaksional.

Kelebihan dan Kekurangan Teknologi dalam SDM

Spesialis SDM serta seluruh organisasi dihadapkan pada kelebihan dan kekurangan penggunaan teknologi dalam SDM. Beberapa diantaranya sering disebutkan sebagai manfaat tetapi juga dapat dipertimbangkan potensi risiko.

Tabel 1.1 Manfaat dan Risiko Digitalisasi SDM

No.	Manfaat Digitalisasi dalam SDM	Risiko Digitalisasi dalam SDM
1.	Kualitas lebih baik dengan lebih sedikit kesalahan manusia.	Keengganan karyawan untuk merangkul teknologi baru (resistensi terhadap perubahan).
2.	Peningkatan efisiensi operasional.	Penggantian dengan otomatisasi.
3.	Pemotongan biaya SDM.	Serangan siber (kebocoran informasi pribadi).
4.	Mempercepat proses HRM.	Keamanan data.
5.	Keamanan data, meningkatkan proses pengambilan keputusan.	Mengubah model bisnis, struktur organisasi, hubungan pekerja-majikan.
6.	Keandalan dan transparansi data.	Integrasi data dari sistem TI yang terpisah.
7.	Meningkatkan pengalaman karyawan secara keseluruhan.	Alat digital yang tersedia untuk SDM masih belum dimanfaatkan sepenuhnya.
8.	Mendorong pertumbuhan bisnis (daya saing).	Lambatnya transformasi kompetensi SDM.
9.	Pemberdayaan departemen SDM (peran mitra bisnis strategis).	Kurangnya investasi dalam pelatihan untuk mendukung keterampilan digital SDM.

8 Departemen SDM memiliki nilai tambah strategis dalam peran memahami tantangan yang dihadapi perusahaan sehubungan dengan industri 4.0, membantu mengidentifikasi staf mana yang dapat terpengaruh oleh otomatisasi dan menciptakan budaya di mana pekerjaan dapat berubah. Bersama dengan teknologi baru, profesional SDM lebih sering menghadapi volume data yang besar di *spreadsheet* yang berbeda, kurangnya fungsionalitas sistem TI, dan pengalaman pengguna yang tidak memadai, yang menimbulkan tantangan dalam merekrut, mempertahankan, dan melibatkan karyawan. Perubahan radikal yang disebabkan oleh teknologi dan inovasi baru seperti big data dan analitik, robot otonom, *Internet of Things*, *cloud*, realitas virtual, dan kecerdasan buatan, mengarah pada kebutuhan untuk meningkatkan atau meningkatkan keterampilan karyawan. Perlu dicatat

bahwa kompetensi seperti kecerdasan emosional, kreativitas, fleksibilitas kognitif, dan mengelola orang lain tidak mungkin dilakukan oleh perangkat dan mesin. Ini menekankan pentingnya menarik tenaga kerja yang gesit ke organisasi saat ini yang akan aktif, dapat beradaptasi, dan dapat dengan cepat menerima ide dan tanggung jawab baru (Cantoni & Mangia, 2019). Oleh karena itu, digitalisasi harus sangat terkait dengan strategi SDM organisasi, karena kepribadian, *soft skill*, dan sikap karyawan untuk bekerja tidak dapat dianalisis dan dievaluasi oleh sistem dan perangkat digital (Mangipudi & Vaidya, 2018).

Tabel 1.2 Tantangan yang Diciptakan oleh Industri 4.0 di Bidang SDM

No.	Proses dalam HRM	Tantangan bagi Manajer SDM yang Disebabkan oleh Industri 4.0
1.	Perencanaan sumber daya manusia	Mengembangkan strategi perencanaan staf baru yang berkaitan dengan mendesain ulang profil pekerjaan, redistribusi tenaga kerja, dan persyaratan baru dalam hal pemecahan masalah, interaksi manusia-mesin dan kompetensi digital.
2.	Rekrutmen	Kesulitan dengan sumber karyawan dan eksekutif senior yang bisa mengelola perubahan secara efektif. Perlunya mengubah pendekatan perekrutan dengan lebih berfokus pada kompetensi daripada kualifikasi.
3.	Pembelajaran dan pengembangan	Mengatasi potensi kesenjangan keterampilan dalam tenaga kerja karena otomatisasi dan penurunan nilai gelar dan pelatihan formal. Perlunya mengembangkan pola pikir organisasi baru dan keterampilan kesiapan kognitif seperti kognisi mental, kontrol perhatian, pembuatan akal, intuisi, pemecahan masalah, kemampuan beradaptasi dan komunikasi, agar siap

		menghadapi lingkungan bisnis digital yang dinamis.
		Penggunaan <i>e-learning</i> di mana-mana dengan orientasi pada pemikiran desain dan pengembangan bakat digital.
4.	Mempercepat proses HRM	Keamanan data.
5.	Keamanan data, meningkatkan proses pengambilan keputusan	Mengubah model bisnis, struktur organisasi, hubungan pekerja-majikan.
6.	Keandalan dan transparansi data	Integrasi data dari sistem TI yang terpisah.
7.	Meningkatkan pengalaman karyawan secara keseluruhan	Alat digital yang tersedia untuk SDM masih belum dimanfaatkan sepenuhnya.
8.	Mendorong pertumbuhan bisnis (daya saing)	Lambatnya transformasi kompetensi SDM.
9.	Pemberdayaan departemen SDM (peran mitra bisnis strategis)	Kurangnya investasi dalam pelatihan untuk mendukung keterampilan digital SDM.

Sumber: Cantoni dan Mangia (2019); Mitrofanova et al., (2019); Sorko et al., (2016); Molotkova et al., (2019).

Kompetensi dan Peran SDM Tradisional Versus Digital

18 Penting untuk ditekankan bahwa kompetensi dan peran SDM saat ini tidak lagi memadai dan tidak sesuai dengan tanggung jawab mereka yang terus berubah. Dalam penelitian Rastgoo (2016), mengidentifikasi kompetensi sumber daya manusia sebagai karakteristik pribadi dan kemampuan terukur dari profesional SDM yang memungkinkan mereka untuk bekerja dengan baik dalam perannya dan mencapai kinerja tinggi. Juga telah dikemukakan bahwa pengetahuan, sikap, keterampilan, dan karakteristik merupakan salah satu parameter utama kompetensi sumber daya manusia. Stracke (2011) dalam kajiannya 18 tentang kompetensi dan keterampilan di era digital menyoroti fakta bahwa kompetensi tidak dapat diamati secara langsung tetapi hanya dapat diukur

dengan tindakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu. Studi lain oleh (Lo et al., 2015) menekankan perbedaan antara kompetensi SDM strategis, yang mencakup pengetahuan bisnis dan keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan strategis, dan kompetensi SDM fungsional terkait dengan penyampaian operasi SDM, kredibilitas pribadi, dan penggunaan SDM secara aktif.

Perkembangan teknologi SDM yang berkelanjutan menciptakan tugas dan peran baru bagi para profesional SDM dan memotivasi mereka untuk mengembangkan kompetensi teknologi SDM yang kuat. Tabel 1.3 menunjukkan evolusi kompetensi sumber daya manusia, yang dibawah pengaruh digitalisasi bergeser dari kompetensi dan keterampilan teknis SDM tradisional ke digital.

Tabel 1.3 Evolusi Kompetensi Sumber Daya Manusia

No.	Kompetensi SDM Tradisional	Kompetensi Utama SDM Digital
1.	Manajemen hubungan (konsultasi).	Literasi digital.
2.	Praktik etis.	Komunikasi digital (media sosial).
3.	Ketajaman bisnis.	Analisis data dan teknologi cloud.
4.	Mempercepat proses HRM.	Keamanan data.
5.	Pengetahuan pakar SDM.	Berurusan dengan kompleksitas (<i>multitasking</i>).
6.	Perencanaan tenaga kerja dan manajemen perubahan.	Bekerja dengan gesit, kreativitas.
7.	Manajemen keragaman, kesadaran budaya.	Pembelajaran seumur hidup (pengembangan keterampilan).
8.	Berpikir kritis.	Pemecahan masalah (solusi digital).

Daftar Pustaka

- 22 Bauernhansl, T. (2014). Die vierte industrielle Revolution. Der Weg in ein wertschaffendes Produktionsparadigma“, in: Bauernhansl, T., M. ten Hompel, and B. Vogel-Heuser, eds., *Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik*, Springer, Wiesbaden, pp. 3-35.
- 48 Bokelberg, E., Dorai, C., Feinzig, S., Guenole, M., Lesser, E., Mertens, J., Raisbeck, L., Reyes, W., & Steele, S. (2017). Extending Expertise: How Cognitive Computing is Transforming HR and the Employee Experience. Retrieved December 5, 2022 from <https://www.ibm.com/downloads/cas/QVPR1K7D>
- Cantoni, F., & Mangia, G. (2019). *Human Resource Management and Digitalization*. Abingdon, New York, Torino: Routledge.
- 22 Dais, S. (2014). Industrie 4.0 – Anstoß, Vision, Vorgehen“, in: Bauernhansl, T., M. ten Hompel, and B. Vogel-Heuser, eds., *Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik*, Springer, Wiesbaden, pp. 625-634.
- Drath R., & Horch, A. (2014). Industrie 4.0: Hit or Hype? *IEEE Industrial Electronics Magazine*, 8(2), 56-58.
- 116 Frey, C.B. & Osborne, M.A. (2013). The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerization? *Technological Forecasting and Social Change*, 114(1), 254-280.
- Hermann et al. (2016). Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios. *49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*
- 22 Ragermann H. (2015). Change Through Digitization – Value Creation in the Age of Industry 4.0, in: Albach, H., H. Meffert, A. Pinkwart, and R. Reichwald, eds., *Management of Permanent Change*, Springer, New York, pp. 23-45.

Lasi H., Fettke P., Kemper H.-G. , Feld T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), 239-242.

28 Mangipudi, M. R., & Vaidya, R. (2018). A Study of Digitalization in HRM and its Effectiveness in Execution of HR Strategies and Policies. *Helix*, 8(6), 4220-4222.

Manuti, A., & De Palma, P.D. (2018). *Digital HR: A Critical Management Approach to the Digitalization of Organization*. Cham: Palgrave Macmillan.

82 Mihova, T.B., & Ivanova, I.M. (2020). Digitalization of HR Activities in Industrial Enterprises. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 878, No. 1, p. 012069). IOP Publishing.

28 Mitrofanova, E. A., Konovalova, V. G., & Mitrofanova, A. E. (2019). Opportunities, Problems and Limitations of Digital Transformation of HR Management. In V. Mantulenko (Eds.), *The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences* (pp. 1717-1727). Samara: Future Academy.

Molotkova, N. V., Makeeva, M. N., & Khazanova, D. L. (2019). Digitalized Personnel Management. In V. Mantulenko (Eds.), *The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences* (pp. 757-767). Samara: Future Academy.

22 Vacek, J. (2016). Socio-economic Aspects of Industry 4.0. *Proceedings of the 4th International Conference Innovation Management, Entrepreneurship and Corporate Sustainability*.

73 van den Berg, M. J., Stander, M. W., & van der Vaart, L. (2020). An Exploration of Key Human Resource Practitioner Competencies in a Digitally Transformed Organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 13.

**Dr. Muhammad Hasan, S.Pd., M.Pd.**

Lahir di Ujung Pandang, 6 September 1985. Merupakan dosen tetap dan peneliti di Program Studi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar. Memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Ekonomi dari Universitas Negeri Makassar, Indonesia (2007), gelar magister Pendidikan Ekonomi dari Universitas Negeri Makassar, Indonesia (2009), dan gelar Dr. (Doktor) dalam bidang Pendidikan Ekonomi dari Universitas Negeri Makassar, Indonesia (2020). Tahun 2020 hingga tahun 2024 menjabat sebagai Ketua Program Studi Pendidikan Ekonomi, Universitas Negeri Makassar. Sebagai peneliti yang produktif, telah menghasilkan lebih dari 100 artikel penelitian, yang terbit pada jurnal dan prosiding, baik yang berskala nasional maupun internasional. Sebagai dosen yang produktif, telah menghasilkan puluhan buku, baik yang berupa buku ajar, buku referensi, dan buku monograf. Selain itu telah memiliki puluhan hak kekayaan intelektual berupa hak cipta. Muhammad Hasan merupakan editor maupun reviewer pada puluhan jurnal, baik jurnal nasional maupun jurnal internasional. Minat kajian utama riset Muhammad Hasan adalah bidang Pendidikan Ekonomi, Literasi Ekonomi, Pendidikan Informal, Transfer Pengetahuan, Bisnis dan Kewirausahaan. Disertasi Muhammad Hasan adalah tentang Literasi dan Perilaku Ekonomi, yang mengkaji transfer pengetahuan dalam perspektif pendidikan ekonomi informal yang terjadi pada rumah tangga keluarga pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, sehingga dengan kajian tersebut membuat latar belakang keilmuannya lebih beragam dalam perspektif multiparadigma, khususnya dalam paradigma sosial. Muhammad Hasan sangat aktif berorganisasi sehingga saat ini juga merupakan anggota dari beberapa organisasi profesi dan keilmuan, baik yang berskala nasional maupun internasional karena prinsipnya adalah kolaborasi merupakan kunci sukses dalam karier akademik sebagai dosen dan peneliti.

Email Penulis: m.hasan@unm.ac.id

Praktik-Praktik MSDM di Era Virtual Working

Raden Willa Permatasari, S.E., M.M.Inov
Sekolah Tinggi Teknologi Mandala Bandung

Pendahuluan

Sebelum membahas praktik manajemen sumber daya manusia di era kerja virtual, mari kita bahas secara singkat asal mula era kerja virtual. Pada tahun 2020, terjadi sindrom pernafasan akut parah atau lebih dikenal sebagai *Coronavirus* (Covid-19) dengan penyebaran global, yang sebelumnya terdeteksi di Wuhan, Cina. Disebarkan melalui kontak dengan droplet, virus ini memiliki tingkat kematian yang tinggi, menginfeksi lebih dari 10,4 juta orang di seluruh dunia dan menyebabkan lebih dari 507.000 kematian (Bartsch, 2020). Negara-negara di dunia sedang berjuang melawan virus corona atau yang biasa dikenal dengan Covid-19. Covid-19 tidak hanya mengancam sektor kesehatan masing-masing negara, tetapi juga sektor ekonomi (Zulkarnaen, 2020). Di Indonesia, virus tersebut menginfeksi 2.876 hingga 56.385 orang (Organization, 2020).

Wabah virus corona (Covid-19) telah menjadi perhatian publik dan memengaruhi kesehatan masyarakat di seluruh dunia. Meskipun wabah virus corona sebagian besar merupakan tragedi kesehatan masyarakat, nyatanya hal tersebut memiliki dampak sosial ekonomi dan politik yang sangat besar. Sejak wabah dimulai,

pemerintah telah mengambil sejumlah tindakan yang belum pernah terjadi sebelumnya untuk menyelamatkan nyawa dan menahan penyebaran virus untuk mengurangi dampak ekonomi yang menghancurkan dari wabah tersebut. Titik terang dari wabah virus corona yang tengah melanda ini, yakni ketika vaksin telah dibuat dan didistribusikan ke sejumlah wilayah negara. Jumlah negara yang menerapkan pembatasan telah menurun secara signifikan penularannya dalam beberapa tahun terakhir. Merebaknya virus corona dan dampaknya terhadap kehidupan dikaji dari sudut pandang bagaimana kehidupan kita telah berubah sejak wabah tersebut. Kemajuan teknologi dan penyebaran pekerjaan jarak jauh akan secara radikal mengubah masa depan (Azizi, 2021). Profesional sumber daya manusia akan berjuang keras untuk beradaptasi dengan realitas kebiasaan baru meski terasa sulit di awal menjalani kebiasaan dari pola “*new normal*” (Tiwadaningsih, Nadeak, & Solehudin, 2022).

Selama era Covid-19, pemerintah telah menerapkan beberapa sistem untuk membatasi risiko penyebaran Covid-19 dengan berbagai cara. Penyebaran virus ini terus meningkat di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Sejumlah besar korban dinyatakan meninggal, sementara yang lain merasakan efek dicopot atau dipindahkan dari posisi pada pekerjaannya. Hal ini mendorong individu untuk bisa mengadopsi serta beradaptasi dengan gaya hidup baru, terutama terlibat didalam berbagai kegiatan sosial di rumah. Efek kedua adalah merebaknya bisnis rumahan (*home business*). Apalagi aktivitas bisnis yang tumbuh secara historis ini telah meningkatkan perkembangan ekonomi masyarakat yang datang dari rumah (*business from home*) (Solihah & Atmaja, 2022). Pandemi Covid-19 telah mempercepat transisi ke penggunaan teknologi yang lebih besar di era digital, yang membutuhkan pengembangan bentuk fungsi baru dan

penciptaan lapangan kerja baru. Ada banyak peluang sebagai akibat dari teknologi baru ini, tetapi terdapat juga dampak negatifnya. Ini juga merupakan tanggung jawab yang menakutkan bagi manajer SDM untuk memberikan bantuan dan dukungan kepada *telecommuter* sambil memastikan kesehatan dan kesejahteraan pekerja kantor mereka tidak terganggu. (Tiwadaningsih, Nadeak, & Solehudin, 2022).

Pengalaman dari Pandemi Covid-19 ini telah menjadikan setiap orang di seluruh dunia mengubah tatanan hidup baru mengikuti perkembangan zaman yang dituntut serba digital. Revolusi terjadi saat ini, jika dahulu semua serba manual, namun sekarang semua serba virtual, maka disebutlah era *virtual working* yang mengandalkan kecanggihan teknologi dalam melakukan segala aktivitas apapun. Terutama dalam dunia kerja, keunggulan teknologi sangatlah diperlukan dalam memudahkan setiap pekerjaan. Tinggal kita sebagai sumber daya manusia, apakah mampu beradaptasi dengan jaman serba digital. Namun, hal ini bagi generasi milenial dan generasi z, teknologi sudah tidak asing lagi karena mereka mampu beradaptasi dengan cepat. Lantas bagaimana dengan generasi x, generasi *baby boomer* apakah mereka bisa beradaptasi juga? Sebetulnya mereka bisa beradaptasi, hanya saja memerlukan waktu yang agak lama untuk bisa mengikutinya. Disinilah peran manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting di masa pandemi, ketika gaya kerja berubah dari mobilitas fisik menjadi mobilitas digital. Mengubah sistem operasional sambil mematuhi peraturan sanitasi dan menambah nilai sumber daya manusia, termasuk prioritas operasional (Wijiastuti, Widodo, & Darmaningrum, 2021).

Semua elemen dalam organisasi dipaksa untuk beradaptasi dengan teknologi dan aplikasi yang berbeda,

mulai dari perekrutan karyawan baru hingga pensiunan. Oleh karena itu, banyak strategi sumber daya manusia dirancang untuk mempercepat digitalisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah proses berkelanjutan yang bertujuan untuk menyediakan karyawan atau individu bagi perusahaan atau organisasi yang sangat cocok untuk peran atau posisi ketika perusahaan atau organisasi membutuhkannya. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pelatihan, evaluasi, perekrutan, dan penghargaan karyawan yang berurusan dengan hubungan industrial, kesehatan dan keselamatan kerja, serta masalah hukum.

Upaya manajemen sumber daya manusia membutuhkan kesadaran tentang apa yang berhasil dan apa yang tidak, serta dibutuhkan pemikiran kritis. Mempekerjakan tidak lagi menjadi pilihan utama untuk mendapatkan talenta terbaik karena biaya yang tinggi. Pilihan lainnya adalah mengembangkan dan meningkatkan keterampilan tenaga kerja saat ini. Perekrutan terkadang membutuhkan lebih banyak pekerjaan. Oleh karena itu, dibutuhkan departemen personalia khusus bidang pengembangan dan pembelajaran. Pada masa Pandemi Covid-19, beberapa industri seperti kesehatan dan makanan memiliki peluang besar untuk mengembangkan bisnisnya karena tingginya permintaan di kedua industri ini. Namun disisi lain, banyak industri, seperti mobil, pariwisata, dan penerbangan, telah menurun dengan cepat. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia memainkan peran kunci dalam respons organisasi terhadap tantangan terkait pandemi (Soliha & Atmaja, 2022).

Antara MSDM, Pandemi Covid-19, Resesi Global, dan Era *Virtual Working*

Pandemi Covid-19 menjadi salah satu faktor pemicu terjadinya resesi global. Area tatanan multisektor terkena dampaknya. Praktik dan proses SDM terkena dampak wabah virus Corona. Perubahan yang tidak dikelola dengan baik dapat mengakibatkan hilangnya produktivitas. Sebagai manajer SDM, harus siap menghadapi segala hal yang menghadang. Bagi perusahaan yang terkena dampak Pandemi Covid-19, menjaga operasi perusahaan tetap berjalan sambil juga membiarkan pekerja bekerja dari rumah adalah sumber utama kekhawatiran. Organisasi dapat melakukan pekerjaan secara elektronik untuk pertama kalinya, seringkali untuk pertama kalinya dalam sejarah mereka, yang memerlukan keterampilan ulang dan pelatihan ulang orang, yang menuntut transformasi digital yang signifikan (Dirani, et al., 2020). Beberapa contoh bagaimana organisasi harus menyesuaikan praktik sumber daya manusia mereka dengan lingkungan saat ini, yakni pada masa mewabahnya Pandemi Covid-19, pengelola SDM menghimbau kepada karyawan yang tertimpa musibah agar lebih tangguh dan produktif. Akibat pandemi, manajer sumber daya manusia harus menghadapi berbagai masalah, termasuk ketidakmampuan untuk mengatur pertemuan tatap muka, penilaian karyawan jarak jauh, peringatan pekerja tentang virus corona dan dampaknya, kebersihan pribadi, dan psikologis (Tiwadaningsih, Nadeak, & Solehudin, 2022).

Menurut penelitian Abdullah (2017), manajemen sumber daya manusia memiliki tiga kompetensi. Kompetensi manajemen yang melekat, kompetensi fungsional, dan semua hasil terkait secara terkoordinasi. Rekrutmen, pertumbuhan, kompensasi dewan, kesehatan dan

perawatan, pekerjaan, serta hubungan modern sekarang menjadi tanggung jawab sumber daya manusia dewan. Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan loyalitas departemen sumber daya manusia (karyawan) kepada organisasi. Sering diasumsikan bahwa gerakan terkait pengejaran tujuan bergantung pada orang yang terkait dengan asosiasi. Setiap utusan darimanapun yang masih terkait dengan asosiasi harus diawasi dengan hati-hati sehingga mereka dapat membantu organisasi mencapai tujuan hierarkis yang telah ditentukan sebelumnya. Dewan ini memiliki staf manajer SDM, direktur lini, dan peninjau untuk memenuhi tujuan sumber daya manusia (Abdullah, 2017).

Rusilowati (2017) melakukan kajian kedua tentang praktik manajemen personalia pekerja pada area konvensional di Indonesia pada saat sebelum Pandemi Covid-19. Berdasarkan hasil pengamatannya, yakni departemen SDM berperan penting selaku mediator antara karyawan, pelaku usaha, dan badan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia hendaknya melakukan fungsinya dengan tidak mengalokasikan selaku pekerja ataupun perusahaan, namun dengan menentukan kepastian dari keberhasilan kedua belah pihak dalam suatu perjanjian. Berkenaan dalam mengendalikan krisis, membutuhkan pembelajaran, pertumbuhan, dan keragaman. Karena dampak Pandemi Covid-19 tidak bersifat sementara, praktik manajemen personalia saat ini perlu diubah untuk menjaga distribusi bobot yang seimbang antara pejabat dan karyawan. Studi observasional harus fokus pada dampak virus corona pada sikap, sistem, dan proses SDM, yang penting bagi bisnis Indonesia untuk merespons, menangani, dan mempromosikan praktik dan standar praktik yang dapat diterima. (Rusilowati, 2017).

Studi ketiga Bimanthi (2020) berfokus pada taktik kepegawaian antara pandemi dan keadaan normal baru, diantaranya pekerjaan jarak jauh, produktivitas karyawan, dan peningkatan keterampilan digital. Penelitiannya menunjukkan bahwa perintis yang menggunakan teknik SDM dan kebiasaan baru terdapat tiga cara yang bisa dilakukan selama pandemi. Yang pertama adalah pekerjaan jarak jauh atau keterlibatan eksplisit dalam pekerjaan jarak jauh. Dengan kata lain, seseorang yang bekerja di luar kantor menggunakan mesin virtual sebagai perangkatnya sendiri. Kinerja kedua, terutama efisiensi kegunaan, diukur dengan membandingkan jumlah barang yang dikirim dan jenis tugas. Langkah ketiga adalah meningkatkan komputerisasi daripada mengajari seseorang cara menggunakan perangkat lain. Gadget mungkin akan usang dalam waktu satu tahun. Yang terpenting, aktif dan kreatif dalam lingkungan digital yang membantu Anda mendapatkan perspektif baru dari waktu ke waktu (Bimanti Esthi, 2020).

Mustopa et al., melakukan kajian keempat tentang pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia selama Pandemi Covid-19. Berdasarkan hasil risetnya menunjukkan bahwa pengembangan adalah siklus pembelajaran jangka panjang yang direncanakan secara teratur dan sistematis, staf manajemen memperoleh keterampilan untuk menggunakan informasi hipotetis yang diperhitungkan sebagai tujuan utama mereka. Pelatihan daring harus tersedia selama pandemi ini. Rencana pelatihan yang akan dilakukan selama pandemi harus direncanakan dan diproyeksikan sehingga pelatihan yang telah selesai dapat diedit dan dirancang sesuai dengan tujuan normal. Akibatnya, ada kebutuhan untuk mengembangkan strategi penyelesaian pendidikan dan pelatihan selama pandemi. Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan saat melakukan pelatihan selama

Pandemi Covid-19. Yang paling perlu diperhatikan adalah persiapan dari instruktur pelatihan serta persiapan bahan ajar (Mustopa, Barjah, Ahsaina, & Rais, 2021).

Kajian kelima ¹⁴ Cakranegara dan Rahadi tentang ketenagakerjaan di sektor UMKM di masa Pandemi Covid-19. Menurut penelitian ini, pandemi berdampak signifikan terhadap sektor UMKM. Hal ini pada akhirnya menyebabkan upah yang lebih rendah dan kekurangan pembeli. UMKM harus siap beradaptasi dengan segala kemajuan agar dapat bertahan. Karena dampak dari pandemi ini, pemberhentian karyawan adalah upaya terakhir yang tidak dapat dihindari. Organisasi tetap memenuhi kewajibannya sesuai dengan kapasitas dan hukumnya. Untuk melindungi kepentingan bersama dan memastikan integritas bisnis, konsep pelaku UMKM harus dibuat dan perwakilan terlibat sebagai mitra. Karyawan harus inovatif, mandiri, dan terinspirasi untuk mengatasi tantangan yang mereka hadapi (Cakranegara & Rahadi, 2020).

Setiyati dan Hikmawati melakukan survei keenam tentang relevansi perencanaan tenaga kerja di perusahaan. Ditetapkan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah hal pertama yang harus dilakukan organisasi atau perusahaan agar berhasil mengelola sumber daya manusia. Pertimbangan lingkungan, keputusan organisasi, dan masalah kepegawaian adalah semua aspek yang perlu diperhitungkan dalam perencanaan tenaga kerja. Pentingnya mengkonsolidasikan rencana personel ¹⁴ harus diakui dalam praktik perusahaan. Rencana bisnis yang baik diikuti dengan perencanaan orang yang baik dapat menghasilkan tingkat keberhasilan dan efisiensi yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan yang buruk, di sisi lain, dapat menghabiskan banyak uang dan membuang sumber daya lainnya jika tidak diikuti secara efektif. Untuk mencapai

hasil terbaik, Anda harus terus menggunakan teknik perencanaan tenaga kerja (Setiyati & Hikmawati, 2019).

Di tengah Pandemi Covid-19, Soraya melakukan kajian ketujuh tentang manajemen sumber daya manusia di perusahaan sablon kreatif (Zee Screenprinting) Karanganyar. Menurut hasil riset mereka, pengelolaan SDM di industri sablon kreatif di masa Pandemi Covid-19 masih dilakukan secara informal, merekrut karyawan tidak hanya mengutamakan pengalaman tetapi juga memiliki kepribadian yang baik, pengembangan melalui pelatihan karyawan tidak dilakukan secara terus menerus dan ganti rugi tidak dibayarkan secara berkala. Yangmana pada saat ini cukup untuk memberikan insentif eksternal kepada tenaga kerja (Soraya, 2019).

Pandemi Covid-19 membawa dampak besar bagi masyarakat. Pola perubahan ini dapat kita lihat dalam aktivitas manusia sehari-hari. Ketika Covid-19 muncul dan menyebar ke seluruh dunia, termasuk Indonesia, aktivitas di tempat umum dibatasi dan pemisahan sosial diberlakukan untuk membatasi aktivitas masyarakat. Tetapi ketika semua kegiatan dibatasi, ekonomi nasional menderita. Oleh karena itu, memaksimalkan pengembangan sumber daya manusia menjadi sangat penting dalam suatu program yang dilaksanakan dengan penuh aspirasi dan semangat. Banyak program dan strategi pemberdayaan dirancang untuk membantu transisi orang-orang produktif dari perusahaan A ke perusahaan B, atau menjadi wiraswasta. Manajemen sumber daya manusia terdiri dari tiga keterampilan: keterampilan manajerial khusus, keterampilan fungsional, dan kemampuan untuk mencapai tujuan terkait secara terkoordinasi.

Peran sumber daya manusia adalah perantara antara organisasi bisnis dan perwakilan. Manajer SDM harus menggunakan kemampuannya untuk mendapatkan

dukungan pemerintah dari dua pemain untuk kesepakatan itu. Eksekutif menerapkan strategi SDM dan kebiasaan baru selama pandemi dalam tiga cara. Terutama pekerjaan jarak jauh, pemantauan kegunaan karyawan, dan peningkatan keterampilan digitalisasi. Pelatihan adalah teknik yang digunakan untuk mengembangkan keterampilan informasi dan presentasi. Dalam perkembangannya interaksi edukatif mengalami kemajuan. Pemutusan hubungan kerja merupakan peraturan final dan tak terhindarkan akibat dampak Pandemi Covid-19. Dilaksanakan dalam perjanjian personil dan kontrak bisnis yang seimbang untuk mencapai tujuan yang relevan dengan pembenaran dan produktivitas yang memadai. Situasi Pandemi Covid-19 memungkinkan organisasi untuk mempelajari lebih lanjut tentang pentingnya mendigitalkan talenta dan pemimpin berbasis inovasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia dapat menstabilkan, mengurangi, dan mengendalikan tingkat penurunan produktivitas karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi yang diperkirakan akan menurun kecuali saat pandemi berakhir (Solihah & Atmaja, 2022).

1 Kemungkinan Peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia Era Pasca Covid

Pelajaran yang dipetik selama Pandemi Covid-19 harus digunakan dalam ketahanan fase pascapandemi dalam menghadapi krisis di masa depan. Untuk pulih dari pandemi, perlu untuk menganalisis, memperbarui, dan meningkatkan strategi manajemen sumber daya manusia yang ada dan rencana kelangsungan bisnis, prosedur manajemen sumber daya manusia yang sukses dalam konteks pascapandemi perlu perubahan dalam praktik kerja dan perilaku tidak hanya manajer organisasi dan pekerja, tetapi juga semua pemangku kepentingan dalam

sistem. Selain itu, transisi ini membutuhkan pembelajaran pengetahuan, keterampilan, dan konsep multidisiplin baru seperti pemikiran "berbasis risiko" dan "berbasis krisis", serta pengembangan struktur organisasi baru. Peningkatan budaya perusahaan, kompetensi karyawan, dan integritas pribadi semuanya penting agar semua transformasi ini berhasil (Calderon Hernandez, G., Osorio-Londoño, A. A., & Serna-Gómez, H. M., 2021).

Akibatnya, manajemen perubahan pascapandemi yang efektif dan efisien membutuhkan waktu dan upaya untuk menstabilkan dan berintegrasi ke dalam sistem; itu juga tidak sederhana. Ketika berhadapan dengan krisis dan akibat dari krisis, sangat penting untuk menggunakan pendekatan yang logis dan berorientasi pada proses yang menggabungkan penilaian, perbaikan, dan inovasi yang berkelanjutan. Agar berhasil mengelola krisis dan akibat krisis (De Leon, 2020). Karena pandemi ini, kehidupan orang-orang berubah secara permanen baik dari segi kesejahteraan ekonomi mereka maupun dari segi kesehatan mental mereka. Akibatnya, manajemen sumber daya manusia saat ini lebih penting daripada sebelumnya. Pertemuan yang lebih sering antara karyawan yang menyeimbangkan kebutuhan organisasi, individu, dan keluarga adalah variabel manajemen lunak yang penting. Teknologi baru harus dilihat sebagai peluang, bukan ancaman, untuk pelestarian pekerjaan yang ada. Program pelatihan pascapandemi bagi para manajer akan membantu mereka mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka sehingga mereka dapat memimpin organisasi dengan lebih baik ke depan. Terlepas dari realitas yang ada, bahwasanya kita sedang berada di tengah-tengah revolusi digital, dampak tempat kerja telah meluas secara signifikan pecahnya Pandemi Covid-19.

Perusahaan dan individu sama-sama terpengaruh oleh maraknya bekerja dari rumah. Para eksekutif perusahaan telah berusaha untuk menemukan cara-cara baru untuk memastikan kelangsungan hidup organisasi mereka sambil juga melindungi kehidupan anggota tenaga kerja mereka. Kita tidak memiliki cara untuk mengetahui apa yang terjadi ketika pandemi telah berakhir. Campuran bekerja dari rumah dan di kantor mungkin merupakan gelombang masa depan di dunia kerja. Namun, tidak semua pekerjaan dapat dilakukan dari jarak jauh, dan pekerjaan tersebut membutuhkan investasi besar dalam teknologi, infrastruktur, dan pelatihan personel agar berhasil. Terlepas dari kenyataan bahwa kerja jarak jauh memiliki kelebihan, hal itu dapat membahayakan keselamatan pekerja karena tidak adanya komunikasi tatap muka. Akan ada beberapa kendala bagi manajer sumber daya manusia dalam menghadapi pergeseran ini dan mengembangkan paradigma kerja ideal yang menguntungkan karyawan dan organisasi mereka pada saat yang bersamaan.

Meskipun sulit untuk meramalkan masa depan, Pandemi Covid-19 memiliki efek yang tidak dapat diubah, dan kemungkinan akan terus berdampak pada praktik dan budaya kerja organisasi di masa depan. Sangat penting untuk memahami kapan harus memulai, sumber daya apa yang digunakan, dan proses serta prosedur apa yang digunakan untuk memastikan bahwa perubahan berhasil. Ini akan memastikan semuanya berjalan lancar. Pemulihan pascapandemi mencakup lebih dari sekadar pemulihan ekonomi; itu juga mencakup rehabilitasi fisik dan emosional orang-orang yang tinggal di daerah yang terkena dampak (Tiwadaningsih, Nadeak, & Solehudin, 2022).

Daftar Pustaka

Abdullah. (2017). Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi . *J War.* vol. 51, no. 1,2, pp. 149–200,

141 Azizi, M. R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon.*

81 Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership Matters In Crisis Induced Digital Transformation: How To Lead Service Employees Effectively During The COVID-19 Pandemic. *Journal of Service Management.*

106 Bimanti Esthi, R. (2020). Strategi Sumber Daya Manusia di Masa Pandemi dan New Normal Melalui Remote Working, Employee Productivity, dan Upskilling for Digital. *JPM J Pengabdian Masyarakat.*

Cakranegara, P., & Rahadi, D. (2020). Sumber Daya Manusia Sektor UMKM di Kala Pandemi Covid 19. *Sebatik.*

1 Calderon Hernandez, G., Osorio Londoño, A. A., & Serna-Gómez, H. M. (2021). Human Resource Management in COVID-19 Pandemic Times. Available at SSRN 3867826

De Leon, V. (2020). Human resource management during the Covid-19 pandemic (Doctoral dissertation, California State University, Northridge).

Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Berhate, B., Garza, R., Gunasekara, N., & Masjun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid 19 pandemic. *Human Resource*

125

Mustopa, R., Barjah, M., Ahsaina, N., & Rais, Y. (2021). Pelatihan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Pandemi Covid 19. *Sostech*.

Organization, W. H. (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19). *vol. 94*.

Rusilowati, U. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFU-UGM.

Setiyati, R., & Hikmawati, E. (2019). Pentingnya Perencanaan SDM dalam Organisasi . *Akad Universitas Esa Unggul*.

94

Soliha, M. D., & Atmaja, H. E. (2022). Literature Review: Peran Penting Manajemen Sdm Di Dalam Organisasi Di Era Covid-19. *Jurnal EK&BI, Volume 5, Nomor 1 Juni 2022*.

Soraya. (2019). Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Oriflame. *vol VIII no 164*.

Tiwadaningsih, T., Nadeak, B., & Solehudin. (2022). Tantangan Dan Peluang Manajemen Sumber Daya Manusia Pascapandemi. *COSTING:Journal of Economic, Business and Accounting*.

80

Wijiastuti, S., Widodo, Z. D., & Darmaningrum, K. (2021). Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pada Industri Kreatif Sablon (Zee Screen Printing) Karanganyar Dimasa Pandemi Covid-19. *PUBLIK J. Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*.

12

Zulkarnaen, W., et al. (2020). Comparative Study of Tax Policy Related to COVID-19 in ASEAN Countries. *International Journal of TEST Engineering & Management*. 83(2),6519-6528.

Profil Penulis



Raden Willa Permatasari, S.E., M.M.Inov

99
Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2006 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Sekolah Menengah Atas di SMAN 1 SUBANG dengan memilih Jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) 47 dan berhasil lulus pada tahun 2009. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Manajemen STIE STEMBI BANDUNG pada tahun 2013. Tujuh tahun kemudian, penulis menyelesaikan studi S2 di prodi MANAJEMEN INOVASI PROGRAM PASCA SARJANA UNIVERSITAS TEKNOLOGI DIGITAL BANDUNG. Penulis memiliki kepakaran dibidang manajemen dan administrasi. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku antologi cerpen dan sudah terbit diantaranya berjudul, Ruang Baru (2020), dan Sandal Putus (2022), kemudian penulis juga aktif menulis artikel di Pasundan Ekspres, Kompasiana, serta tulisannya pernah dimuat di Humor Pekan Ini Pikiran Rakyat.

Email Penulis: willabasari@gmail.com

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG BERKELANJUTAN

Dr. Andi Batary Citta, S.E., M.M.

Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Lasharan Jaya

Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam pemikiran modern, SDM ialah aspek utama yang memastikan hidup ataupun matinya suatu organisasi, baik organisasi bisnis ataupun sosial. Perusahaan harus berkomitmen dalam menunjang pengembangan sumber daya manusia di tiap jenjang organisasi, mulai dari tingkat dasar hingga dengan tingkat paling atas dengan tujuan menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing, serta memiliki produktivitas kerja yang dapat diandalkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh sebab itu bila suatu organisasi ataupun industri mengharapkan terus eksis serta tumbuh hadapi kemajuan serta revisi secara berkepanjangan (continuous improvement), perusahaan harus mempunyai kepedulian yang besar terhadap kebutuhan SDM lewat suatu perencanaan yang lengkap serta terstruktur dan dinamis. Perencanaan SDM ialah sesuatu hal yang paling pokok dalam tiap organisasi ataupun perusahaan serta ditangani oleh sesuatu unit spesial yang dikoordinir oleh orang yang mempunyai kemampuan di bidangnya. Bersumber pada hasil riset (Janes, 2018), yang

mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia sangatlah penting dalam suatu organisasi. Tidak hanya itu, perencanaan sumber daya manusia juga memiliki ikatan yang signifikan dengan kebutuhan organisasi dalam rangka peningkatan kinerja organisasi. Perihal itu pula dibuktikan dari hasil riset (Karia, et al., 2016).

Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Perencanaan sumber daya manusia bertujuan, tidak hanya membuat prediksi tentang masa depan, tujuan yang lebih umum merupakan untuk mengestimasi serta menanggulangi hambatan sumber daya manusia yang hendak membatasi organisasi dalam pemenuhan misi serta visi negaranya. Dengan kata lain, perencanaan sumber daya manusia ialah proses memastikan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan (misalnya, jenis kompetensi apa yang dibutuhkan karyawan), menilai kemampuan sumber daya manusia organisasi (misalnya, jenis keterampilan yang sebenarnya akan dimiliki karyawan), dan mengembangkan proses sumber daya manusia untuk mengatasi kesenjangan antara kebutuhan sumber daya manusia dan kemampuan sumber daya manusia (misalnya, melaksanakan program pelatihan untuk menghindari masalah kompetensi) (Harris, 2007).

Terdapat beberapa tujuan perencanaan sdm bagi organisasi atau perusahaan, baik jangka pendek juga jagka panjang. Secara populer perencanaan sdm bertujuan mempertemukan ketersediaan pekerja dengan kebutuhan pegawai pada suatu organisasi atau perusahaan, baik secara kualitas maupun kuantitas dalam suatu periode eksklusif pada upaya menghindari krisis kebutuhan karyawan yang diharapkan. Adapun tujuan lebih detil adalah menjadi berikut:

1. Prediksi permintaan kebutuhan tenaga kerja perusahaan atau organisasi di masa depan.
2. Ada Jenis pekerjaan yang diprediksi masih dibutuhkan, dan adanya pekerjaan yang akan dihapus serta digantikan oleh teknologi, atau munculnya pekerjaan baru yang membutuhkan jenis tenaga kerja baru.
3. Diperolehnya kepastian pasokan tenaga kerja untuk jangka pendek dan jangka panjang secara berkelanjutan, sehingga perusahaan dapat fokus berinovasi dan mengembangkan usahanya tanpa mengkhawatirkan tenaga kerja yang dibutuhkan.
4. Adanya perkiraan kondisi tenaga kerja yang tersedia, telah lulus, atau akan dihasilkan oleh lembaga pendidikan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, termasuk spesifikasi keterampilan.
5. Adanya Gambaran perkiraan kebutuhan dana dan fasilitas lain yang diperlukan agar pegawai mencapai tingkat produktivitas yang optimal.

Perencanaan sumber daya manusia sebagai kegiatan prediktif bermaksud memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan dalam rangka mewujudkan kegiatan usahanya sesuai dengan rencana strategis, rencana operasional dan program tahunan dalam suatu organisasi/perusahaan. Tujuan secara umum adalah untuk mengambil keputusan mengenai jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi (Nawawi, 2008).

Perencanaan sumber daya manusia harus diarahkan pada penyediaan dan pemeliharaan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas/pekerjaan yang dibebankan kepadanya secara

efektif dan efisien. Sasaran khusus perencanaan SDM terdiri dari sasaran jangka pendek (satu tahun) dan sasaran jangka menengah/panjang (2-3 tahun atau lebih, maksimal 5 tahun). Tujuan jangka pendeknya adalah untuk menentukan prediksi lowongan/jabatan dan pekerjaan di tahun mendatang yang harus diisi, baik jumlah maupun kualifikasi dalam suatu organisasi. Tujuan jangka panjangnya adalah mempertahankan dan mengembangkan eksistensi kompetitifnya.

Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Perencanaan sumber daya manusia banyak sekali manfaatnya, diantaranya adalah:

1. Mengintegrasikan tuntutan strategis yang ditetapkan oleh manajemen puncak dengan penyediaan tenaga kerja
2. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemanfaatan SDM untuk produktivitas kerja secara berkelanjutan.
3. Menyelaraskan aktivitas manajemen sumber daya manusia secara efektif dengan tujuan masa depan organisasi.
4. Hal ini sangat berguna tidak hanya untuk unit kerja manajemen sumber daya manusia, tetapi juga untuk unit kerja lain dalam organisasi.
5. Manfaatkan situasi di pasar kerja sebaik-baiknya.
6. Meningkatkan ketelitian serta penghematan pembiayaan tenaga kerja dalam melakukan rekrutmen dan seleksi.
7. Mengembangkan upaya pembuatan dan penyempurnaan sistem informasi SDM agar selalu akurat dan siap pakai untuk berbagai kegiatan pengelolaan SDM lainnya.

8. Dapat meningkatkan koordinasi antar pimpinan unit kerja/departemen, yang juga akan berkesinambungan dalam melakukan pengelolaan SDM, bahkan dapat digunakan dalam menjalankan kegiatan bisnis yang membutuhkan kerjasama (Nawawi, 2008; Siagian, 2017).

15

Perencanaan SDM disusun oleh manajer lintas jabatan yang diberi wewenang dan tanggung jawab di bidang SDM pada masing-masing departemen fungsional yang dipimpin oleh bagian fungsional SDM (departemen personalia). Kapasitas dan kualitas orang-orang ini menentukan perencanaan SDM yang mereka buat.

Fungsi Perencanaan SDM

Perencanaan SDM memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi-fungsi ini meliputi:

1. Sebagai acuan atau pedoman bagi perusahaan melalui departemen atau divisi SDM dalam manajemen personalia khususnya dalam merekrut dan memasok karyawan.
2. Sebagai sumber instrumen atau alat kontrol dalam pengendalian manajemen kepegawaian termasuk pengadaan pegawai, baik kualitas maupun kuantitas.
3. Sebagai pedoman dalam membuat estimasi kebutuhan dana dan fasilitas terkait lainnya dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan kebijakan organisasi atau perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk melakukan evaluasi terkait pengadaan sumber daya manusia secara berkesinambungan. Evaluasi memiliki arti memastikan apakah tujuan perencanaan SDM tercapai atau tidak. Hasil evaluasi juga menjadi

umpan balik bagi penguatan yang sudah baik dan perbaikan bagi yang belum benar.

Agar perencanaan ini tidak kehilangan fungsinya, maka proses pembuatannya harus dilakukan secara profesional dan dilaksanakan secara konsisten walaupun tetap memiliki daya adaptasi yang dinamis, sehingga dapat merespon secara positif jika ada perubahan kebutuhan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi proses perencanaan, faktor-faktor tersebut secara garis besar terbagi menjadi dua kategori, yaitu:

1. Factor Internal

Yang dimaksud dengan faktor internal ialah faktor yang ada di dalam organisasi atau perusahaan itu sendiri, antara lain:

a. Rencana Strategik (Renstra)

Rencana Strategis merupakan pedoman penting bagi suatu organisasi/perusahaan dalam menjalankan kegiatan atau usahanya. Dalam Rencana Strategis, terdapat tujuan jangka waktu tertentu (tujuan jangka panjang/pendek) yang menjadi komitmen bersama seluruh anggota organisasi atau korporasi untuk mencapainya. Oleh karena itu, setiap perencanaan di berbagai bidang harus mengacu pada rencana strategis, sehingga terjadi sinergi dan saling mendukung satu sama lain. Dalam Rencana Strategis juga terdapat prioritas yang harus diprogramkan dan dijalankan. Kebutuhan SDM pada waktu tertentu di masa depan dijelaskan di dalamnya, kapan harus merekrut, untuk kebutuhan apa, jenis apa, pada level apa, dan sebagainya

b. Kebijakan baru Perusahaan/Organisasi

Pada dasarnya suatu kebijakan organisasi atau perusahaan secara umum telah tertuang dalam Rencana Strategis, namun terkadang kebijakan baru lahir ketika ada perkembangan baru yang perlu diikuti serta dipenuhi, yang sebelumnya tidak diprediksikan dalam Rencana Strategis, sehingga perlu adanya penyesuaian yang dinamis sehingga kebutuhan dapat ditanggapi dengan cepat dan efisien, untuk keberlangsungan dan perkembangan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan.

c. Pendanaan

Dana adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam perencanaan sumber daya manusia, dan dapat dikatakan sebagai faktor utama. Memang dana itu bukan segalanya, tapi sepertinya semuanya butuh dana. karyawan yang diperlukan dan direkrut, harus diikuti dengan anggaran rutin, anggaran pelatihan dan pengembangan, kesehatan dan keselamatan kerja, prediksi biaya pensiun, dll. Dengan mempertimbangkan kemampuan anggaran, maka dapat dibuat skala kategori prioritas karyawan yang harus direkrut.

d. Rencana Produksi

Produksi, baik berupa barang maupun jasa dapat diprediksi untuk satu satuan waktu di masa yang akan datang. Apakah untuk mempertahankan status quo, atau melakukan perbaikan secara kuantitas dan kualitas. Atau bahkan akan menurunkannya. Ini semua harus menjadi faktor yang harus diperhitungkan dalam perencanaan sumber daya manusia.

e. Produk Baru

Perusahaan yang dinamis memiliki kecenderungan untuk berinovasi dan menghasilkan varian barang atau jasa baru. Produk baru akan membutuhkan karyawan baru yang memiliki kualifikasi serta kompetensi tertentu. Oleh karena itu situasi ini akan mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia.

f. ² Struktur Organisasi dan Tata Kelola

Struktur organisasi dan tata kelola adalah alat atau instrumen untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu struktur organisasi dan tata kelola harus diselaraskan dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan. Dalam struktur organisasi tertentu biasanya memiliki beberapa departemen, divisi, seksi, atau biro, dll. Struktur organisasi dapat ² berubah, tergantung tujuan dan beban kerja. Namun, struktur organisasi yang ideal biasanya sederhana namun kaya fungsi, sehingga ramping, sederhana dan tidak rumit, mampu menjalankan tata kelola yang baik. Hal ini tentunya berkaitan langsung dengan kebutuhan karyawan. Sehingga perencanaan SDM perlu memperhatikan hal ini.

2. *Faktor Eksternal*

Faktor eksternal merupakan berbagai faktor yang ada di luar organisasi yang dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung organisasi atau perusahaan yang tentunya akan mempengaruhi perencanaan SDM. Faktor eksternal seringkali tidak dapat dikendalikan oleh organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, dalam proses perencanaan SDM perlu disikapi secara cermat dan bijak berbagai faktor

eksternal tersebut. Faktor eksternal yang dimaksud adalah:

a. Kebijakan Pemerintah

Pemerintah bertugas serta berwenang membuat kebijakan dalam segala bidang urusan pemerintahan guna kepentingan bangsa dan negara, termasuk kebijakan dalam hal-hal yang berkaitan dengan organisasi atau perusahaan, misalnya ketenagakerjaan, fiskal, moneter, perpajakan, kesehatan, pendidikan, dan lain-lain. Kebijakan pemerintah merupakan faktor eksternal yang harus dipahami dan dilaksanakan. Perusahaan atau organisasi yang bijak akan peka serta cepat memahami kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah.

b. Sosial dan Budaya

Lingkungan sosial dan budaya adalah faktor yang penting untuk diperhatikan dan dipertimbangkan dalam perencanaan SDM, mencermati secara saksama budaya yang begitu melekat pada masyarakat misalnya: masyarakat sekitar termasuk kategori industri, perkantoran, petani, nelayan, pedesaan, perkotaan, pedagang, keagamaan, dll. Selain itu, kebudayaan juga dipengaruhi oleh faktor etnik dan agama. Perihal tersebut menjadi poin penting dalam perencanaan SDM. Hal ini perlu menjadi "catatan" untuk berhati-hati saat memasuki ranah Sara.

c. Geografis

Lingkungan geografis merupakan faktor alam yang menunjukkan indikator dimana suatu organisasi atau perusahaan berada. Hal ini akan mempengaruhi minat calon pekerja. Jika suatu

perusahaan berlokasi di daerah terpencil, lingkungan sosial seringkali kurang mendukung, demikian pula infrastruktur dan fasilitas pelayanan kebutuhan sehari-hari termasuk kesehatan mungkin kurang mendukung. Selain itu, lingkungan geografis dapat juga menyangkut asal-usul tenaga kerja, sehingga terjadi percampuran atau kombinasi antara faktor alam dan manusia. Sering terjadi perbedaan perilaku manusia karena dipengaruhi oleh faktor geografis, misalnya perilaku manusia di perkotaan berbeda dengan di pedesaan, di daerah pegunungan berbeda dengan perilaku di dataran atau pedalaman, juga berbeda dengan di pesisir, tetapi pada umumnya mereka mampu beradaptasi dengan lingkungan baru di mana mereka berada.

d. Teknologi

Faktor teknologi khususnya teknologi informasi dan komunikasi memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap perencanaan SDM. Pengaruh ini baik dalam instrumen perencanaan maupun menyangkut kompetensi manusia. Di era teknologi informasi saat ini, calon karyawan pada umumnya sudah sangat familiar dan terbiasa beraktifitas, bekerja, berkomunikasi dengan memanfaatkan ICT yang memberikan kemudahan dan percepatan dalam melakukan banyak hal, sehingga perusahaan harus beradaptasi dengan perkembangan teknologi tersebut. Banyak pekerjaan yang dulu dilakukan secara manual oleh manusia, kini telah tergantikan oleh teknologi. Terkait hal tersebut, Presiden Google for Asia Pacific, Scott Beaumont (Kompas 19 Februari 2020: 10) menyampaikan bahwa: teknologi digital berkembang secara masif dan cepat, sehingga

menuntut tenaga kerja dengan keterampilan teknologi digital yang membutuhkan cara berpikir komputasional. Kemampuan berpikir komputasional tidak hanya terkait dengan industri digital, tetapi juga dapat diterapkan dalam menghadapi permasalahan sehari-hari.

e. ² Kebijakan Luar Negeri

Bagi perusahaan atau organisasi yang memiliki hubungan dengan negara lain, seperti perusahaan impor dan ekspor atau perusahaan yang membutuhkan bahan baku dari luar negeri, bahkan tenaga kerja asing, kebijakan pemerintah negara tersebut mempengaruhi perencanaan SDM. Secara khusus, kebijakan luar negeri negara maju seringkali berdampak besar pada perusahaan domestik. Selain itu, kebijakan luar negeri seperti travel warning, pembatasan visa, dll juga mempengaruhi perusahaan yang bergerak di bidang jasa, seperti biro perjalanan. Dll.

f. ² Lembaga Pendidikan atau Diklat

Sebagai sumber pemasok calon tenaga kerja ialah lembaga pendidikan, baik formal maupun nonformal. Pada lembaga pendidikan formal terdapat SMA/SMK/MA, politeknik, akademi, sekolah menengah atas, institut dan universitas. Di lembaga pendidikan nonformal terdapat balai pelatihan, kursus, dll. Selain Kementerian Tenaga Kerja dan Dinas Tenaga Kerja, lembaga pendidikan tersebut merupakan sumber informasi yang paling tepat tentang kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan calon tenaga kerja. Maka dari itu harus menjadi bagian dari faktor yang mendapat perhatian dalam proses perencanaan SDM.

g. Kompetitor

Kompetitor di mana-mana dan dalam berbagai bidang ada dan memang terjadi, dapat berlangsung secara sehat dan adil, dan dapat juga tidak sehat dan tidak adil. Demikian pula persaingan dalam upaya mencari dan memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja, terutama tenaga kerja dengan keahlian khusus yang tidak mudah diperoleh di pasar tenaga kerja. Kemudian masing-masing perusahaan dapat berlomba-lomba mengatur strategi untuk mendapatkannya. Setiap perusahaan mengharapkan untuk mendapatkan tenaga kerja dengan keterampilan atau kompetensi yang sesuai dengan kebutuhannya. Di era globalisasi persaingan ini tidak hanya terjadi antar perusahaan dalam negeri, tetapi juga terjadi persaingan dengan pihak asing. Contoh: Inggris Raya mulai tahun 2021 akan memberikan akses yang lebih mudah bagi pekerja terampil dari negara non-UE untuk bekerja dan tinggal di Inggris Raya. Harian (Kompas, 20 Februari 2020), melaporkan bahwa: Setelah keluar dari Uni Eropa, Inggris memprioritaskan akses yang lebih mudah khususnya pekerja terampil dari banyak negara.

h. Demografi

Faktor demografi merupakan hal penting untuk diperhatikan dalam perencanaan SDM, bahkan tidak bisa diabaikan. Struktur kelompok umur, latar belakang pendidikan, baik formal maupun nonformal, serta indeks pembangunan manusia (IPM) sangat mempengaruhi berbagai keputusan dalam perencanaan SDM.

Hambatan, Kendala dan Tantangan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

Untuk meminimalisir resiko terjadinya kesalahan perencanaan, terdapat beberapa hambatan, kendala dan tantangan utama dalam perencanaan dan penetapan tujuan yang harus dipahami oleh seluruh jajaran manajemen serta karyawan. Hambatan dalam perencanaan:

1. Tidak ada tujuan yang tepat
2. Tidak tepatnya sistem kompensasi
3. Lingkungan eksternal tidak kompleks dan dinamis
4. Terdapatnya kompetitor yang semakin kuat
5. Tidak ada keinginan memperbaiki tujuan
6. Kurangnya pengetahuan tentang perusahaan/ organisasi
7. Adanya perselisihan, atau pergesekan internal perusahaan.

Salah satu cara untuk mengatasi kendala perencanaan adalah dengan memahami tujuan perencanaan dan proses penetapan tujuan. Walaupun bukan bagian dalam pemecahan masalah, namun setidaknya dapat membantu dalam pengambilan keputusan. Sistem informasi juga dapat membantu mencapai efisiensi perencanaan. Alat ini diharapkan dapat mengurangi tingkat resiko dan ketidakpastian hasil yang ada.

Kendala - kendala Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. **Standar kemampuan SDM**

Tidak ada standar baku yang pasti untuk keahlian SDM, sehingga informasi keahlian SDM hanyalah perkiraan subjektif. Hal ini menjadi kendala utama

dalam pengelolaan SDM untuk perhitungan potensi SDM yang handal, seperti data energi gerak.

2. Manusia (SDM)

62 Manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikendalikan sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala perencanaan sumber daya manusia, karena sulit memasukkan semuanya ke dalam rencana.

3. Keadaan SDM

Pasokan, kualitas, dan distribusi penduduk yang tidak mendukung kebutuhan SDM perusahaan. Hal ini menjadi penghambat proses perencanaan sumber daya manusia yang baik dan benar.

4. Kebijakan Ketenagakerjaan

Kebijakan ketenagakerjaan pemerintah seperti kompensasi, jenis kelamin, orang asing dan pembatasan SDM lainnya 25 membuat rencana yang baik dan relevan.

Tantangan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

Tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia, bersifat eksternal dan internal.

1. Tantangan eksternal, meliputi: Ekonomi, kebijakan sosial politik, legalisasi/perundang-undangan, teknologi, dan persaingan.
2. Tantangan internal, meliputi: anggaran, prakiraan produk dan penjualan, usaha atau operasi baru, dan sebagainya.

Daftar Pustaka

Harris, M. M. (Ed.). (2007). *Handbook of research in international human resource management*. Psychology Press.

130
Janes O. (2018). "Human Resource Planning as an Important Practice to Anticipate Future Human Resource Requirements of the Organization – Literature review." Available at:
15
<https://www.ijrbsm.org/papers/v5-i3/4.pdf>
(accessed 7.3.19).

Karia, A., Omari, S., Mwanaongoro, S., & Ondieki, A. (2016). "The Role of Human Resorce Planning on Performance of Public Water Utilities in Tanzania."

Kompas. (2020). *SDM Terampil Diutamakan, Gramedia, Jakarta*.

Nawawi, Hadari. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: BFFE: Gadjahmada University Press.

Siagian, Sondang P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*,. Jakarta: Bumi Aksara.

Profil Penulis



54

Dr. Andi Batary Citta, S.E., M.M.

Lahir di Kota Parepare, 25 Juli 1985, menyelesaikan Program Strata Tiga pada tahun 2021 di Universitas Hasanuddin. Penulis saat ini adalah dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Lasharan Jaya Makassar. dengan pengalaman mengajar dan meneliti dibidang manajemen sumber daya manusia. Selama menjadi dosen, penulis aktif dalam kegiatan konferensi nasional, internasional, dan pertemuan ilmiah lainnya, selain itu penulis aktif menulis artikel ilmiah di beberapa jurnal dan prosiding, nasional, dan internasional. Beberapa hasil karya penulis diantaranya implementation of green human resource management based on triple bottom line theory to support sustainability development (study at PT. Semen Tonasa, South Sulawesi). Penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara.

119

140

Email Penulis: citta2585@gmail.com

ANALISIS DAN DESAIN PEKERJAAN DI ERA INDUSTRI 4.0

Ahmad Kafrawi Mahmud, S.Pd., M.Si.
Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar

Pendahuluan

Saat ini kita telah berada di era baru, dimana pada era ini sudah terdapat revolusi pada bidang industri atau yang sering disebut dengan era industri 4.0 dimana bukan manusia lagi yang mendominasi dalam dunia pekerjaan, tetapi teknologi yang lebih sering digunakan dan menjadi dasar bagi kehidupan manusia. Model industri seperti ini dihadirkan guna menjadi solusi dalam dunia digital. Pengenalan teknologi tersebut menjadi suatu tantangan dalam bidang industri di persaingan pasar dan akan memberi dampak seperti minimnya lapangan pekerjaan dan probabilitas.

Pada sektor bisnis, para pengusaha diharuskan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan berinovasi dalam segi pengelolaan teknologi. Skenario dasar dari industri 4.0 adalah adanya gabungan antara manusia dan dunia digital. Manusia yang dimaksud disini adalah pelaku dalam dunia bisnis seperti konsumen, pekerja, dan pengusaha. Sedangkan dunia digital yang dimaksud adalah komputer, simulasi, dunia maya, dan sebagainya. Gabungan tersebut masih dalam kategori rumit, karena masih sebagian kecil yang menggunakan teknologi dalam berbisnis, sedangkan di era industri 4.0 mengharuskan menggunakan teknologi digital dalam jumlah yang masif.

Berdasarkan hasil analisis Fandhilah & Giovanni, (2021), mengatakan bahwa industri 4.0 menimbulkan dampak yang sangat besar di lapangan kerja. Hal tersebut dikarenakan adanya campur tangan mesin, misalnya robot yang turut andil dalam melakukan pekerjaan manusia. Industri 4.0 sering juga disebut dengan dunia digital, yang dimana hampir semua proses bisnis seperti ekonomi digital, *big data*, *robotic*, *artificial intelligence*, dan tuntutan keterampilan sumber daya manusia (SDM). Manusia diharapkan mampu menghasilkan organisasi yang baik dan memanfaatkan penggunaan teknologi dengan baik dan efektif. Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik, apalagi terkait tuntutan perkembangan organisasi.

Pada era revolusi sekarang, tiap individu baiknya menyikapi kemajuan teknologi dengan bijak, hati-hati, dan mampu mengelola dengan efektif semua bidang yang ada di lingkup organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Serta membutuhkan dukungan sumber daya manusia, pergantian sistem kerja, penerapan, dan penguasaan dalam bidang teknologi.

Perkembangan teknologi merupakan sebuah keniscayaan yang pasti terjadi, sehingga sangat penting adanya dukungan kebijakan dari pemerintah secara menyeluruh dalam implementasi kebijakan ekonomi digital di Indonesia. Dalam *Making Indonesia 4.0* telah direncanakan terkait akselerasi revolusi industri 4.0, salah satunya dengan mendorong sektor manufaktur untuk dapat bertransformasi dalam menggunakan teknologi digital pada seluruh rantai nilai industrinya. Peluang tersebut harusnya dapat ditangkap sebaik mungkin oleh Indonesia karena mempunyai keunggulan yang kuat dari sisi permintaan, kelembagaan, perdagangan, dan investasi secara global.

Penerapan dari peta jalan *Making Indonesia 4.0* diprediksi dapat mendorong dan memacu pertumbuhan PDB riil Indonesia sebesar 1-2 persen tiap tahun, selanjutnya PDB per tahun akan bertumbuh dan mengalami kenaikan dari *baseline* 5 persen mencapai 6 sampai 7 persen di tahun 2030. Pada kondisi tersebut diharapkan industri manufaktur juga dapat memberikan kontribusi sekitar 21 sampai 26 persen PDB pada tahun 2030. Pertumbuhan PDB ini dipengaruhi secara signifikan oleh kenaikan ekspor netto, dan Indonesia diperkirakan akan bertumbuh mencapai 5 sampai 10 persen rasio ekspor netto berpengaruh terhadap pertumbuhan PDB pada tahun 2030. Selain kenaikan dari sisi produktifitas, *Making Indonesia 4.0* dapat membuka peluang terkait pembukaan lapangan pekerjaan sebanyak 7 sampai 19 juta, baik itu pada sektor manufaktur maupun yang bukan manufaktur di tahun 2030 nanti yang dapat terjadi karena permintaan ekspor yang semakin meningkat dan semakin besar.

Hasil sensus oleh Badan Pusat Statistik (BPS) di tahun 2020 menunjukkan adanya pengelompokan penduduk berdasarkan kategori generasinya. Berdasarkan pengklasifikasian tersebut, terdapat enam kelompok generasi penduduk di Indonesia yaitu: *pre boomer*, *baby boomer*, generasi X, *millennial*, gen Z, dan *post gen Z*. Dari keenam kategori generasi tersebut, kelompok generasi X, generasi *millennial* dan gen Z menjadi kelompok yang mendominasi usia kerja di Indonesia. Berdasarkan data dari sensus BPS tersebut, dari 270,20 juta jiwa penduduk Indonesia terdapat 70,72% populasi didominasi oleh penduduk dengan usia produktif, yaitu kelompok usia / umur 15 sampai 64 tahun. Olehnya itu, Indonesia masih berada dalam periode/masa bonus demografi yang diperkirakan terus berlangsung sampai pada tahun 2036. Data pertumbuhan populasi Indonesia bergerak pada 1,25 persen selama satu dekade terakhir sejak 2010 dari angka 1,49 persen.

Tantangan yang dihadapi oleh angkatan kerja di era digitalisasi saat ini sangat beragam, salah satu tantangannya, yakni dari sisi kualitas yang dimiliki tidak sesuai dengan kebutuhan pada dunia usaha maupun dunia industri. Apalagi jika dikaitkan dengan bonus demografi Indonesia, tentunya hal ini akan menjadi suatu hal yang harus diperhatikan karena jika angkatan kerja kita lebih banyak yang tidak terserap dibanding yang terserap dalam pasar tenaga kerja, maka akan dapat meningkatkan pengangguran. Namun jika kita dapat memanfaatkan bonus demografi di era industri 4.0 tersebut secara optimal, maka akan dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

Industri 4.0

Golan et al., (2020) mengatakan bahwa di pertengahan abad-19, revolusi dalam dunia industri sudah terjadi dari waktu ke waktu, dan sekarang ini sudah berada di fase keempat. Dimana fase pertama, yaitu ditemukannya mesin *stressing* yang terdapat di mekanisme produksi. Fase kedua, yaitu terdapat peningkatan di tahap produksi secara massal dengan diterapkannya standarisasi yang baik dan *quality control* yang tepat. Fase ketiga, yaitu adanya kesamaan yang menonjol dengan bergantung pada proses integrasi komputerisasi. Fase keempat, yaitu memperkenalkan dunia digital dan otomisasi dari gabungan manufaktur dengan internet.

Industri 4.0 merupakan istilah yang diberikan untuk transformasi industri karena adanya intergrasi teknologi. Industri 4.0 memiliki tujuan untuk menguatkan perusahaan untuk menghasilkan produk dengan memanfaatkan proses produksi secara efisien (Hernandez-de-Menendez et al., 2020). Sebuah komputer dapat mengelola aktivitas perusahaan, tugas di unit yang berbeda mulai dari penyimpanan hingga distribusi. Salah

satu fungsinya adalah terjadi pertukaran data di subsistem secara konstan (Hernandez-de-Menendez et al., 2020). Adapun potensi dari industri 4.0 adalah pengambilan keputusan secara cepat, memantau, dan mengontrol perusahaan dengan lebih baik, menggunakan sumber daya manusia seefisien mungkin, dan memperkirakan jumlah permintaan dengan baik (Sus & Sylwestrzak, 2021).

Fenomena ini sudah dialami untuk mendapatkan keunggulan yang kompetitif, suatu organisasi harus mengubah sikap terkait lingkungan yang telah berbeda. Pada negara berkembang sendiri sudah mengalami perubahan di lingkungan industri yang disebabkan oleh industri 4.0, dan perubahan tersebut akan terus berkembang di seluruh dunia dalam kurun waktu beberapa tahun ke depan karena revolusi industri mengikuti perkembangan teknologi. Bagian yang paling terkena dampak tersebut adalah pekerja, yang awalnya pekerjaan berasal dari sumber daya manusia (SDM) tergantikan oleh teknologi (Dhanpat, 2020).

Dalam Making Indonesia 4.0, Kementerian Perindustrian sebagai perwakilan dari pemerintah telah membuat tujuh sektor prioritas yang dipilih karena dapat memberikan kontribusi sebesar 70 persen dari total Produk Domestik Bruto (PDB). Sektor prioritas tersebut, yakni tekstil dan produk tekstil, elektronika, makanan dan minuman, otomotif, kimia, dan alat kesehatan. Proporsi tenaga kerja pada tujuh sektor prioritas dalam program Making Indonesia 4.0 pada lima tahun terakhir menunjukkan tren meningkat sejak tahun 2015 sebesar 5,02 persen dan pada tahun 2020 sebesar 5,70 persen, meski sempat dihadapkan pada kondisi pandemi Covid-19. Dengan melihat peningkatan dan progres yang positif tersebut dapat memberikan harapan bahwa penerapan dan adopsi teknologi pada tujuh sektor prioritas berpotensi dapat meningkatkan kapabilitas ekonomi secara nasional.

Manusia akan terus mencari cara guna meningkatkan kesejahteraan dalam sistem kerja di era industri 4.0 yang semakin digital, dimana manusia akan menjadi operator 4.0 yang akan membuat konsep terkait gambaran visi futuristik pekerja yang terampil dalam bekerja menggunakan mesin dan alat digital. Karena hal tersebut, operator 4.0 dapat memanfaatkan kemampuan digital dan peluang yang ada dalam menunjang industri 4.0. Operator 4.0 di masa depan sangat cocok digunakan untuk pekerja terkait preferensi, kemampuan, dan keterampilan yang berbeda untuk melibatkan pekerja di komunitas kerja (Kadir et al., 2021). Operator di masa depan harus bisa menangani perubahan situasi dan melakukan interaksi secara kompleks. Karena itu, mereka harus mendapatkan informasi secara lengkap terkait pengetahuan kognitif setiap pekerja (Frank et al., 2019).

Ketika mendengar istilah industri 4.0 banyak orang yang memiliki pemahaman bahwa semua pekerjaan manusia akan tergantikan oleh tenaga robot. Padahal artian sebenarnya adalah teknologi khususnya di bidang digital dapat membantu dan meringankan pekerjaan manusia sehingga hasil kerja yang didapatkan menjadi lebih efisien dan produktif. Selain itu, untuk menghadapi resolusi industri 4.0 peningkatan mutu sumber daya manusia dari humaniora diminimalisir dan manusia menjadi pengendali teknologi digital, bukan sebaliknya. Hal tersebut menjadi tantangan, karena membutuhkan keterlibatan pemangku kepentingan organisasi agar dapat menghasilkan perkerja dengan keterampilan, kreativitas, dan kemampuan yang baik dan menguasainya. Pemangku kepentingan dapat memberikannya melalui pelatihan dan dukungan/motivasi (Fandhilah & Giovanni, 2021).

Manajemen Sumber Daya Manusia Saat Ini

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses dalam penanganan masalah yang ada di ruang lingkup suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Pessl et al., 2020). Manajemen sumber daya manusia juga merupakan suatu proses pengendalian sumber daya manusia agar mencapai tujuan dari tiap individu, organisasi, dan masyarakat (Anthony & Ade, 2020).

Terdapat empat kategori kompetensi sumber daya manusia, yaitu:

1. *Technical Competencies* merupakan kemampuan manusia dalam memanfaatkan pengetahuan dan pemahaman dalam suatu pekerjaan.
2. ³⁴ *Methodological Competencies* merupakan kemampuan dan keterampilan di manusia dalam memecahkan suatu permasalahan umum dan pengambilan keputusan. Kemampuan tersebut berfokus pada pengambilan keputusan dan sikap memimpin dalam suatu pekerjaan, seperti kemampuan, teknik negosiasi, dan *Response Behavior*.
3. *Social Competencies* merupakan kemampuan dalam bidang komunikasi, kerjasama, dan membangun koneksi dengan tiap individu atau kelompok (Hulla et al., 2019).
4. *Personal Competencies* merupakan kemampuan untuk terus mengembangkan kemampuan kognitif dalam diri sendiri, juga mengembangkan sistem nilai sikap dan etika yang dimiliki oleh seseorang (Coff & Kryscynski, 2011).

Karakteristik dasar seorang manusia yang digunakan untuk memprediksi efektivitas sebuah aktivitas kerja merupakan bagian dari kompetensi (Siswanto, 2013).

Kompetensi dalam bidang industri 4.0 adalah kemampuan yang berorientasi pada perubahan kontrol dan kendali di era industri 4.0. Selanjutnya terdapat bentuk pengukuran yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi industri 4.0 yang terdiri dari enam aspek, yaitu teknologi, sektor industri, siklus perangkat lunak, kemampuan transversal, tingkat kemahiran, dan profil pekerjaan (Fitsilis et al., 2018).

Teknologi informasi di era revolusi industri 4.0 menjadi sesuatu yang sangat penting dalam kehidupan manusia. Segala sesuatu menjadi tak terbatas dan dapat diakses dari mana saja, kapan saja, dan oleh siapa saja. Interaksi manusia tidak lagi dibatasi oleh ruang dan waktu, karena teknologi digital dan internet yang berkembang secara masif mendukung konektivitas dan mobilitas antarmanusia. Semakin pesatnya perkembangan dan penerapan teknologi dalam setiap aktivitas akan berimplikasi pada setiap manusia dan harus dapat menggali potensinya sesuai dengan kebutuhan zaman. Oleh karena itu, akses yang tak terbatas tersebut seyogyanya harus dapat disikapi dengan kritis maupun skeptis karena penerimaan begitu saja atas segala yang terjadi di dunia akibat pengaruh teknologi akan memengaruhi kita sebagai manusia menjadi tidak punya kendali atas diri sendiri dan lingkungan.

Era revolusi industri 4.0 selain dikhawatirkan dapat memberikan pengaruh negatif, Tentunya juga memberikan dampak signifikan terhadap kondisi psikologis dan perkembangan karakter manusia. Kemampuan yang dimiliki dalam memanfaatkan teknologi dan informasi seolah menjadi sistem seleksi yang akan mengandaskan manusia yang tidak mampu menyesuaikan diri dan dapat mengikuti perkembangan teknologi. Salah satu kualitas yang harus dimiliki oleh SDM ketenagakerjaan pada era 4.0 saat ini, yaitu memiliki

kemampuan dalam penggunaan dan penguasaan teknologi digital dan kemampuan mengakses internet. Dengan adanya keterbukaan dan kemudahan informasi dari platform teknologi yang saat ini. Manusia pada akhirnya semakin dituntut untuk dapat memahami dan mencerna berbagai informasi yang disampaikan melalui kanal-kanal teknologi informasi yang berbeda dalam bentuk yang berbeda pula.

Namun salah satu yang dapat ¹⁹menjadi kelemahan adalah ketika era 4.0 memberi kemungkinan bagi individu untuk terkoneksi secara jarak jauh, tetapi justru memberi jarak bagi mereka yang sebenarnya secara fisik berdekatan. Hal ini disebabkan oleh terlalu masifnya informasi yang dapat diakses sehingga seringkali manusia terlalu fokus terhadap informasi tersebut dan mengabaikan lingkungan sekitar. Sehingga penting juga untuk tetap menjaga hubungan komunikasi yang baik dengan mereka yang berdekatan secara fisik, sehingga sumber daya manusia era 4.0 tidak lantas gagap apabila harus bertatap muka dengan individu lainnya.

⁹Rohida (2018), menjelaskan bahwa SDM pada era revolusi industri 4.0 perlu meningkatkan kompetensi dalam memanfaatkan teknologi digital seperti *big data*, *internet of things*, *robot* serta *artificial intelligence*. Program-program untuk meningkatkan keterampilan tersebut sangat penting untuk dipahami sehingga sumber daya manusia mampu beradaptasi dengan tuntunan industri. Kompetensi *work* 4.0 merupakan suatu kombinasi *hard skill*, *soft skill*, keahlian mengolah TIK dan pengetahuan untuk memaksimalkan era revolusi industri 4.0 menuju era *society* 5.0.

Menurut Achmad et al., ⁷(2022), sumber daya manusia Indonesia diharapkan mampu beradaptasi dengan paradigma revolusi industri karena pada era *society* 5.0 akan lebih memprioritaskan agar sumber daya manusia

mampu dapat menyesuaikan dengan tantangan di masa yang akan datang dengan pendekatan *High Order Thinking Skills*. Dengan memiliki daya pikir yang tinggi, fleksibel, dan metodis, sumber daya manusia akan mampu menggunakan ilmu pengetahuan modern. Dalam dunia kerja menyongsong era society 5.0, para individu ditempat kerja diharapkan dapat meningkatkan *soft skills* untuk beradaptasi dengan era digital saat ini. Beberapa indikator yang perlu diperhatikan dalam upaya pengembangan SDM yang berkompentensi unggul pada era digital adalah:

1. *Digital Skill for Digital Competency*

Kompentensi digital adalah pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kesadaran yang dibutuhkan saat menggunakan teknologi informasi. Sehingga manajemen harus serius meningkatkan pelatihan keterampilan karyawan dalam mencapai kompentensi digital.

2. Penerapan *Digital Competency Development*

Kemampuan digital serta penerapan digital yang baik merupakan suatu keberhasilan perusahaan dalam penerapan teknologi digital.

3. Peningkatan *Human Value*

Pengembangan SDM yang meliputi pengembangan identitas diri, yaitu menumbuhkan rasa empati dan simpati, mampu berinteraksi/komunikasi dengan golongan sosial manapun sehingga mampu bertahan dalam segala dinamika.

26 Kompetensi *work* 4.0 merupakan suatu kombinasi *hard skill*, *soft skill*, keahlian mengolah TIK dan pengetahuan untuk menyongsong revolusi industri 4.0 menuju era *society* 5.0. Kompetensi yang harus dimiliki SDM era work 4.0 antara lain:

1. Digitalisasi lingkungan kerja berdasarkan teknologi;
2. Kolaborasi dengan sistem siber;
3. Proses kerja fleksibel yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan;
4. Tugas-tugas mental;
5. Tim kerja.

Selanjutnya ²⁶ untuk menyukseskan dalam mencapai *society* 5.0, dapat tiga tingkatan kompetensi individu yang harus dikembangkan, yaitu:

1. Kompetensi Interpersonal

Kompetensi interpersonal meliputi komunikasi, kolaborasi (virtual), kecerdasan sosial dan kompetensi antarbudaya.

2. Kompetensi Intrapersonal

Kompetensi intrapersonal meliputi berpikir kritis, membuat akal, berpikir adaptif dan integrasi, transdisipliner dan pengarahan diri sendiri.

3. Meningkatkan keterampilan TIK

Keterampilan TIK termasuk keahlian dalam teknologi informasi dan komunikasi, pemikiran komputasi, literasi media sosial dan kesadaran keamanan informasi.

Desain Pekerjaan di Era Industri 4.0

Generasi saat ini atau yang disebut dengan generasi Z yang telah memasuki dunia kerja sudah terbiasa dengan kemajuan teknologi, berbeda dengan generasi sebelumnya. Generasi tersebut sudah memiliki jiwa dalam bidang usaha, sudah mengerti dengan teknologi dan mampu mengkreasiannya dengan budaya (Gomez et al., 2018).

Mereka juga kurang lebih sudah memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk bekerja di lingkungan industri 4.0, dimana hampir semua pekerjaan sudah terhubung secara digital. Adapun kompetensi yang harus dimiliki ialah pengambilan keputusan, budaya dan keterampilan antar budaya, pembelajaran seumur hidup, pemikiran interdisipliner, dan teknik pemecahan masalah yang baik (Coff & Kryscynski, 2011) serta penanganan teknologi Industri 4.0 yang unik dan menarik (Leyh et al., 2016).

Adanya tuntutan dalam menghadapi tantangan akibat adanya revolusi industri, maka secara sistematis generasi Z harus menunjukkan kematangan kompetensi yang diketahui untuk perusahaan yang memfokuskan suatu karyawan untuk memiliki kemampuan di berbagai bidang (Pessl et al., 2020). Menurut (Anthony & Ade, 2020), seiring munculnya era industri 4.0, terdapat beberapa pekerjaan yang sesuai dengan industry 4.0, diantaranya yaitu:

1. Pengusaha *Start Up Company*

Start Up Company yang dimaksud disini adalah usaha jasa yang bisa dikerjakan untuk meningkatkan keekonomian rakyat. Misalnya: Tokopedia, Gojek, dan sebagainya. Jadi bukan hanya sebagai istilah untuk perusahaan yang baru berdiri di bidang teknologi, dunia maya, aplikasi atau produk.

2. *Application Developer*

Application Developer ini biasanya memiliki kemampuan dalam membuat suatu aplikasi yang bisa kita dapatkan di *Play Store* secara percuma maupun berbayar. Contoh lain, yaitu penjualan *Zoom* yang bisa kita dapatkan di *Marketplace*, dimana seperti yang kita ketahui *Zoom* sangat dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan di era pandemi saat ini.

3. *Social Media Specialist*

Sosial media sekarang bukan hanya sebagai wadah untuk mengekspresikan diri dan memperlihatkan hobi, tetapi sosial media sudah menjadi tempat promosi dan pemasaran produk sebuah perusahaan, baik perusahaan *Start Up* ataupun perusahaan besar. *Social Media Specialist* ini memiliki tugas untuk mempromosikan produk ke berbagai media social, seperti *Tiktok*, *Instagram*, *Facebook*, *Twitter* dan media sosial lainnya.

4. *Content Creator*

Content Creator merupakan orang yang membuat materi konten yang akan di posting di media social, dimana konten yang diberikan harus memiliki nilai edukasi tetapi juga menghibur. Jadi semakin menarik konten yang diberikan, maka sistem marketing akan semakin cepat dan memudahkan pemasaran produk.

5. *Robotics Specialists dan Engineers*

Robotika digunakan untuk membantu meningkatkan produktivitas dan efisiensi dan menurunkan biaya produksi. Robot di bidang manufaktur bekerjasama dengan pekerja untuk melakukan pekerjaan yang berulang ataupun rumit di bawah bimbingan dan kendali operator.

6. *Graphic Designer*

Graphic Designer bertugas untuk menyampaikan ide atau pesan secara visual. Selain itu, mereka bertugas untuk menghasilkan suatu design produk dengan material pemasaran dengan model 3D.

7. *Santripreneur*

Santripreneur merupakan program pelatihan ekonomi digital bagi santri, dimana yang melakuak kegiatan tersebut adalah industri nasional yang berbasis BPO (*Business Process Outsourcing*).

Dunia saat ini telah memasuki era digitalisasi dan revolusi industri 4.0 yang tentunya memiliki beberapa peluang dan tantangan kaitannya terhadap bisnis, pengelolaan sumber daya manusia dan ketenagakerjaan di Indonesia, beberapa peluang yang tercipta dari kondisi tersebut diantaranya:

1. Inovatif, cepat, dan biaya rendah;
2. *Big data* dan *integrasi data* ;
3. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi dengan proses modern;
4. Dapat memberikan kemudahan dan kenyamanan terhadap pelanggan ;
5. Meningkatkan konsumsi.

Selain beberapa peluang yang dapat terbuka lebar dengan pertumbuhan digital yang semakin cepat di semua sektor pertumbuhan ekonomi, pada sisi lain juga ternyata menimbulkan beberapa masalah yang dapat mempengaruhi terhadap pertumbuhan bisnis dan ketenagakerjaan di Indonesia, diantaranya sebagai berikut:

1. Dapat mengurangi ketergantungan terhadap sumber daya manusia;

Dengan adanya beberapa pekerjaan yang sudah mulai tergantikan oleh mesin, hal tersebut memberikan gambaran bahwa dalam aktivitas usaha bukan lagi hanya menggunakan manusia sebagai satu-satunya *input of labor* namun seiring pertumbuhan teknologi manusia akan dapat digantikan oleh mesin.

2. Dapat mengancam pekerjaan bagi tenaga kerja yang tidak terampil;

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh Indonesia masih sangat lemah. Banyak yang merasa nyaman

dengan *skill* yang sudah dimiliki, memiliki mentalitas penunjang dan kurang berani membuat keputusan.

3. Berpotensi meningkatkan ketimpangan dan marjinalisasi baru;

Kondisi ini akan lebih banyak dialami oleh masyarakat angkatan kerja yang tidak memiliki *skills* sesuai kebutuhan yang ada dalam pasar tenaga kerja, ketimpangan yang baru akan terjadi yaitu ketimpangan dari sisi kualitas tenaga kerja antara tenaga kerja yang memiliki *skills* terkait teknologi dibandingkan yang hanya memiliki *skills* umum. Kondisi tersebut akan dapat memicu terjadinya peningkatan jumlah pengangguran.

4. Tingkat Pendidikan dan gelar akademik menjadi kurang relevan;

Terjadi *mismatch* dan *underqualified worker*, sehingga kualitas kompetensi menjadi di bawah standar. Hal tersebut juga yang menjadikan lulusan perguruan tinggi banyak jadi pengangguran. Pendidikan dan pelatihan vokasi menjadi sangat penting bagi tenaga kerja Indonesia agar mereka mampu bersaing dengan negara lain.

5. Sektor jasa dapat lebih berkembang dibanding sektor manufaktur;

Peningkatan teknologi dalam mendukung aktivitas usaha lebih banyak memberikan akselerasi bagi sektor jasa, karena dengan adanya teknologi maka semakin memudahkan interaksi dan koordinasi dalam sebuah tim kerja maupun dalam menjalin komunikasi dengan pelanggan. Digitalisasi juga semakin dapat memberikan peningkatan yang signifikan lahirnya bisnis jasa yang baru. Namun masalah yang muncul kemudian yaitu peningkatan

sektor jasa yang hanya menyerap tenaga kerja yang memiliki keahlian khusus dengan jumlah yang terbatas, sedangkan performa sektor manufaktur yang padat karya malah berbanding terbalik dengan pertumbuhan sektor jasa tersebut.

Teknologi dan Sumber Daya Manusia

Penggunaan teknologi di era ini sudah tidak bisa dihindari, dimana sudah banyak penjualan secara daring dan sistem pembayaran, layanan sudah banyak yang berbasis elektronik. Dampak positif penggunaan teknologi dalam kehidupan sehari-hari, yaitu dapat menghemat waktu dan biaya. Akan tetapi teknologi juga memberi tantangan dan permasalahan jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten dan teknologi yang teruji (Budihardjo, 2014).

Penggunaan teknologi atau industri 4.0 perlu dipertimbangkan dengan saksama. ⁷⁹ Tuntutan kompetensi karyawan di masa depan dapat berubah. Salah satu contohnya, lingkungan bisnis semakin mendunia dan peran informasi teknologi semakin besar maka kompetensi lintas budaya, kompetensi berkolaborasi secara virtual serta kompetensi berteknologi menjadi sangat penting. Pengaplikasian dari teknologi "mewajibkan" semua perusahaan menganut budaya "digital" agar dapat meningkatkan implementasi teknologi digital secara positif.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Forum Ekonomi Dunia yang memprediksi pertumbuhan beberapa tren pekerjaan di masa mendatang, beberapa kelompok pekerjaan yang akan sangat berkaitan dengan industri 4.0 diantaranya yaitu:

1. Pekerjaan yang didasari pengalaman dari hubungan manusia dan teknologi;
2. Spesialis dan profesional dalam bidang sales dan marketing;
3. Spesialis dan ahli dalam bidang *big data*;
4. Pekerjaan dalam bidang *Artificial Intelligence and machine learning*;
5. Pekerjaan dengan keahlian sebagai *data scientist* dan *data analyst*;
6. Pekerjaan dengan keahlian sebagai analis keamanan sistem informasi;
7. Keahlian dalam menganalisis dan mengembangkan *Software and application*.

Berdasarkan tren pekerjaan di atas sangat berkaitan erat dengan karakteristik teknologi di era industri 4.0, dimana individu yang bersaing di pasar kerja tentu perlu menguasai kemampuan dan keahlian teknologi mutakhir. Di samping itu, untuk mendukung kelompok angkatan kerja dapat terserap dalam pasar tenaga kerja berdasarkan tren di era revolusi industri 4.0, terdapat beberapa *soft skills* yang harus dikuasai oleh para pencari kerja tersebut, antara lain:

1. Kecerdasan emosional;
2. Orientasi dalam pelayanan;
3. Sistem analisis;
4. Pemecahan masalah yang kompleks;
5. Penalaran yang logis;
6. Fleksibilitas secara kognitif.

Potensi berikutnya terkait hubungan antara perkembangan industri dengan ketenagakerjaan yaitu terdapat peluang lahirnya jenis pekerjaan baru yang dapat mengkomodasi jumlah tenaga kerja yang besar di Indonesia dan bukan malah akan menghilangkan pekerjaan yang sudah ada, melainkan dapat memberikan penawaran terkait jenis pekerjaan yang baru dan memungkinkan terjadinya migrasi dari satu profesi ke profesi lainnya. Pada akhirnya akan terjadi pergeseran profesi seseorang ke arah lebih baik yang justru akan mengangkat harkat dari pekerja itu sendiri.

21 Untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja yang mampu beradaptasi dalam era Industri 4.0, tentunya harus terus mendorong pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) industri melalui program-program utama. Hal yang dapat ditingkatkan guna melakukan akselerasi melalui pengembangan pendidikan vokasi berbasis kompetensi, pembangunan unit pendidikan dan pelatihan di wilayah pusat pertumbuhan industri, serta program *link and match* antara dunia pendidikan dengan industri. “Dalam upaya mengakselerasi pengembangan SDM Industri 4.0. Selanjutnya dalam mendorong peningkatan lapangan pekerjaan di era Revolusi Industri 4.0, antara lain dengan mengembangkan Industri Kecil Menengah (IKM) melakukan pelatihan *e-commerce* kepada 13.183 IKM di tahun 2021 dan menggelar webinar *e-smart* IKM yang mendukung pemasaran IKM secara digital.

Daftar Pustaka

- Achmad, Pompong, & Kahayu. (2022). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Era Society 5.0. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2).
- Anthony, E., S., & Ade, A. (2020). Analisis Kesiapan Kerja Mahasiswa Di Era Revolusi Industri 4.0 Menggunakan Soft-System Methodology. *Jurnal Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer (JTIK)*, 7(5), 1041–1050.
- Budihardjo, A. (2014). *Organization*. Jakarta Selatan: Prasetiya Mulya Business.
- Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Drilling for Micro-Foundations of Human Capital-Based Competitive Advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429–1443.
- Dhanpat, N. (2020). Industry 4.0: The role of human resource professionals. *Article in SA Journal of Human Resource Management*.
- Fandhilah, & Giovanni. (2021). Desain Sistem Kerja yang Berpusat pada Manusia Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah Bidang Manajemen Bisnis*, 4(2).
- Fitsilis, P., Tsoutsas, P., & Gerogiannis, V. (2018). Industry 4.0: Required personnel competences. *International Scientific Journal "Industry 4.0"*, 133(3), 4.
- Frank, Alejandro, G., Lucas, S. D., & Néstor, F. A. (2019). Industry 4.0 Technologies: Implementation Patterns in Manufacturing Companies. *International Journal of Production Economics*, 210.
- Golan, M., Yuval, C., & Gonen, S. (2020). A Framework for Operator– Workstation Interaction in Industry 4.0. *International Journal of Production Research*, 58(8).

- 23 Gomez, K., Tiffany, M., Kimberly, B., Sapp, K., Brown, A., & Santner, K. (2018). *Welcome to generation z*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumerbusiness/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html#>
- Hernandez-de-Menendez, M., Morales-Menendez, R., Escobar, C. A., & McGovern, M. (2020). Competencies for Industry 4.0. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing*, 14(4), 1511–1524. <https://doi.org/10.1007/s12008-020-00716-2>
- 34 Hulla, M., Hammer, M., Karre, H., & Ramsauer, C. (2019). A case study based digitalization training for learning factories. *Procedia Manufacturing*, 31, 169–174.
- 135 Kadir, Bzhwen, A., & Broberg, O. (2021). Human-Centered Design of Work Systems in the Transition to Industry 4.0. *Applied Ergonomics* 92.
- 49 Leyh, C., Bley, K., Schaffer, T., & Forstenhausler, S. (2016). SIMMI 4.0—a maturity model for classifying the enterprise-wide it and software landscape focusing on Industry 4.0. Proceedings of the 2016 Federated Conference on Computer Science and Information Systems. *FedCSIS 2016*, 8, 1297–1302. <https://doi.org/10.15439/2016F478>
- Pessl, E., 34 Sorko, S. R., & Mayer, B. (2020). Roadmap industry 4.0—Implementation guideline for enterprises. 26th International Association for Management of Technology Conference. *IAMOT 2017*, 5(6), 1728–1743. <https://doi.org/10.11648/j.ijsts.20170506.14>
- Rohida. (2018). . (2018). Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 terhadap kompetensi Sumber Daya Manusia., Vol 6 No.1. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 6(1).

Siswanto, J. (2013). *Implementasi Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Terpadu*. Bandung: ITB Press.

23

Sus, A., & Sylwestrzak, B. (2021). Evolution of the Labor Market and Competency Requirements in Industry 4.0 versus the Covid-19 Pandemic. *European Research Studies Journal*, XXIV(1), 494–506. <https://doi.org/10.35808/ersj/1975>

Profil Penulis



Ahmad Kafrawi Mahmud, S.Pd., M.Si.

Penulis menempuh pendidikan jenjang S1 tahun 2006 pada Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Makassar. Kemudian mendapatkan Beasiswa Unggulan untuk melanjutkan studi ke jenjang S2 tahun 2011 pada Program Magister Ilmu Ekonomi, Ekonomi Studi Pembangunan, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Padjadjaran.

Sebelum berkecimpun di dunia pendidikan, penulis pernah aktif sebagai karyawan pada *multinasional company* selama beberapa tahun. Penulis saat ini merupakan Dosen Tetap pada Jurusan Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi & Bisnis Islam, UIN Alauddin Makassar sejak tahun 2016 yang mengampuh mata kuliah Ekonomi Perencanaan Pembangunan, Ekonomi Demografi, Ekonomi Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan, Kewirausahaan serta Ekonomi Digital. Dalam bidang pendidikan juga aktif sebagai Tutor Online di Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Terbuka sejak tahun 2017. Penulis juga aktif pada lembaga *Career Development Center* UIN Alauddin Makassar dan juga sebagai kordinator pada Laboratorium Kewirausahaan, Fakultas Ekonomi & Bisnis Islam, UIN Alauddin. Penulis juga aktif dalam dunia usaha sebagai *business owner* produk skala UMKM, selain itu aktif sebagai konsultan serta pendamping Halal bagi produk UMKM.

Email Penulis: ahmad.kafrawi@uin-alauddin.ac.id

GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Dr. Lily Rahmawati Harahap, SE., MM
Universitas IBA

Pendahuluan

Keinginan masyarakat untuk hidup lebih baik merupakan suatu keniscayaan. Hidup lebih baik disini diartikan dalam bentuk kesehatan yang mencakup kesehatan jasmani maupun kesehatan rohani yang utuh. Kesehatan jasmani dan rohani yang utuh tersebut dapat tercapai salah satunya jika masyarakat berada pada lingkungan yang baik, yang mendukung berjalannya kegiatan sesuai yang diharapkan. Isu yang berkaitan dengan lingkungan hidup selama beberapa dekade ini telah banyak didiskusikan. Bahwa pentingnya menjaga keseimbangan lingkungan hidup akan memberikan kebaikan kepada sektor kehidupan yang lain.

Gerakan ramah lingkungan bukan merupakan suatu hal yang baru bagi manusia. Adanya reboisasi, reklamasi, dan rehabilitasi merupakan beberapa bentuk perbaikan pada alam agar keseimbangan ekosistem dan kelestarian alam tetap terjaga. Hanya saja kegiatan tersebut lebih sering didengarkan, diulang sosialisasi serta diberi aksi yang cepat jika telah terjadi bencana yang melanda alam seperti banjir, tanah longsor, kebakaran hutan, dan sebagainya. Selain itu, persepsi yang kurang tepat adalah menganggap bahwa kata ramah lingkungan hanya

diperuntukkan bagi alam saja. Padahal, apapun yang dilakukan oleh manusia dengan baik dan menghasilkan sesuatu yang baik akan turut serta memberikan dampak positif bagi keseimbangan ekosistem dan kelestarian alam.

Saat ini semakin gencar kegiatan ramah lingkungan yang mencakup semua kegiatan, yang dikenal dengan *Gerakan Hijau*. Dipopulerkan dengan sebutan "Green", yang dalam bahasa Indonesia berarti "Hijau". Mengapa "Hijau" ? Dapat dikatakan hampir setiap orang yang mendengarkan kata "Hijau" akan memiliki pengertian dan persepsi yang sama tentang sesuatu hal, yaitu suasana yang teduh, sejuk, asri, dan dapat menimbulkan rasa tenang. Gerakan hijau di seluruh dunia berupaya meyakinkan dan memberi pemahaman ramah lingkungan terhadap bidang apapun yang dikerjakan. Dengan kata lain, setiap bagian dari kegiatan berkontribusi untuk tujuan usaha yang dilakukan dengan tidak mengesampingkan pentingnya keseimbangan ekosistem dan kelestarian lingkungan. Demikian juga halnya dengan perusahaan yang bisa beroperasi karena dukungan semua bidang yang ada di dalamnya. Salah satunya adalah bidang sumber daya manusia.

Pada sisi perusahaan, kesadaran untuk menjaga keseimbangan lingkungan juga sangat penting dilakukan. Salah satunya dengan cara tidak mengeksplorasi dan mengeksploitasi sumber daya alam secara berlebihan yang mengakibatkan terjadinya kerusakan akibat ketidakseimbangan. Jika ini dilakukan, tentunya banyak kerugian yang akan diterima, tidak hanya kerugian dalam bentuk materi tetapi juga dalam bentuk non-materi.

Sebagai upaya mendukung terjaganya keseimbangan lingkungan tersebut, perlu bagi perusahaan untuk mengelola sumber daya manusianya dengan baik. Yakni sumber daya manusia yang bekerja dengan tenaga dan

pikiran yang baik, sehingga dalam bekerja tidak melakukan hal-hal yang dapat merusak lingkungan. Lingkungan kerja yang baik merupakan hal penting untuk meningkatkan kinerja, baik lingkungan internal (lingkungan baik yang dihasilkan oleh karyawan itu sendiri) dan lingkungan eksternal (lingkungan kerja itu sendiri).

Bab ini akan membahas tentang bagaimana kebijakan yang dilakukan perusahaan dalam rangka mengelola sumber daya manusianya secara terus-menerus dan berkelanjutan, dimana dalam kegiatan tersebut mengikutsertakan aspek lingkungan. Keikutsertaan aspek lingkungan dimaksudkan untuk turut serta menjaga kelestarian alam dalam mengelola perusahaan melalui manajemen sumber daya manusia yang dimiliki.

Isu-Isu yang Berkembang

Sebagai salah satu aset perusahaan, sumber daya manusia tidak bisa dianggap kecil perannya dalam memajukan perusahaan. Perusahaan yang mampu mengelola sumber daya manusia secara baik, akan memperoleh hasil yang baik pula. Yaitu dengan menggali potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusianya sehingga mampu bekerja dan berkarya sesuai tujuan dan target yang diinginkan perusahaan. Dengan kata lain, jika dikelola dengan baik maka sumber daya manusia dapat menjadi aset yang mempunyai nilai tinggi dan berpengaruh tinggi pula terhadap peningkatan nilai perusahaan.

Perhatian dalam pengembangan sumber daya manusia pada suatu perusahaan adalah bagaimana sumber daya yang dimiliki bekerja dengan tetap menjaga keseimbangan ekosistem dan kelestarian lingkungan. Perusahaan dapat berjalan dengan baik serta mampu meningkatkan nilainya

jika pemanfaatan sumber daya alam yang dilakukan oleh sumber daya manusia seimbang. Artinya, perusahaan memperoleh kebaikan dari usaha yang dilakukannya (dimana sumber daya manusianya dikelola untuk bekerja dengan baik) dan lingkungan sebagai sumber daya tetap terjaga keseimbangan dan kelestariannya. Lalu, mengapa pengelolaan sumber daya manusia itu penting? Beberapa isu yang dipaparkan di bawah dapat menjelaskan pentingnya mengelola sumber daya manusia dengan baik.

1. Indonesia merupakan salah satu negara terbesar di dunia penghasil sumber daya alam berupa tambang (nikel, emas, tembaga, timah, dan batubara). Dengan memiliki sumber daya alam yang melimpah tersebut, maka Indonesia memiliki penghasilan untuk menjalankan negara ini. Penghasilan diperoleh dengan mengeksplorasi sumber daya tambang menggunakan sumber daya manusia sesuai keahlian di bidangnya. Dengan demikian, jika kegiatan eksplorasi tersebut berhasil maka akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dan pendapatan bagi negara. Tetapi yang sering terjadi adalah kegiatan eksplorasi tersebut dilakukan secara berlebihan sehingga merusak keseimbangan alam. Rusaknya keseimbangan alam menimbulkan banyak dampak negatif antara lain masalah ekonomi dan kesehatan, khususnya bagi masyarakat sekitar. Hal ini terjadi karena belum tepatnya pengelolaan sumber daya manusia sebagai penggerak dalam mengeksplorasi sumber daya alam tersebut. Kegiatan eksplorasi yang dilakukan melebihi yang seharusnya serta kurang maksimalnya kegiatan reklamasi setelahnya.
2. Meningkatnya jumlah penduduk Indonesia berpengaruh secara langsung terhadap meningkatnya jumlah permintaan rumah sebagai tempat tinggal. Tetapi adakalanya perumahan tersebut dibangun

pada kawasan yang peruntukannya bukan untuk itu. Contohnya adalah mendirikan rumah di perbukitan yang rawan longsor. Hanya karena permintaan dari pembeli dan kontraktor memenuhinya disebabkan tingginya tingkat keuntungan yang akan diperoleh. Sedangkan kawasan yang dituju merupakan tempat yang harus ditumbuhi dengan tanaman keras untuk mencegah terjadinya banjir dan longsor. Jika hal tersebut tetap dilakukan, ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang tidak baik. Pada saat memutuskan melakukan pekerjaan tidak mengutamakan keselamatan (*safety first*) tetapi lebih mengutamakan keuntungan materi. Padahal jika terjadi banjir dan tanah longsor yang bahkan sampai menelan jiwa, maka keuntungan yang diperoleh menjadi tidak sepadan.

3. Perusahaan yang membuka lahan perkebunan dengan cara membakar lahan agar lebih cepat bisa ditanami dan mengeluarkan biaya yang lebih murah dibandingkan dengan cara menebas. Perlakuan ini berdampak pada terjadinya kebakaran hutan dan terganggunya kesehatan pernapasan masyarakat. Di satu sisi, biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dapat dihemat, tetapi di sisi lain, biaya yang dikeluarkan akibat dampak tersebut akan jauh lebih besar. Tampak jelas bahwa pengelolaan sumber daya manusia belum dilakukan sebagaimana mestinya, sehingga menyebabkan ketidakseimbangan ekosistem dan merusak lingkungan.
4. Karyawan yang bekerja tanpa memenuhi standar operasional prosedur, lingkungan kerja yang tidak nyaman, manajemen perusahaan yang hanya mementingkan bagaimana meningkatkan keuntungan tanpa meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, juga merupakan hal-hal

yang dapat merusak kesesimbangan ekosistem dan tidak ramah lingkungan.

Berdasarkan keempat contoh isu tersebut, maka penerapan konsep Green Human Resources Management dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah penting. Yaitu suatu konsep yang menjelaskan tentang keseimbangan kerja dan hasil antara manusia sebagai sumber daya dengan terjaganya keseimbangan ekosistem dan kelestarian lingkungan.

Pengertian, Tujuan dan Manfaat Green Human Resources Management

Pengertian

Gencarnya perhatian terhadap pentingnya menjaga keberlanjutan suatu usaha dengan tetap memperhatikan kelestarian lingkungannya, menjadikan konsep Green Human Resource Management (Green HRM) adalah hal yang dibutuhkan. (Owino & Kwasira, 2016) menyebutkan : *Green HRM is referred to "all the activities involved in development, implementation and on-going maintenance of a system that aims at making employees of an organization green"* (Green HRM merupakan keterlibatan seluruh kegiatan dalam pengembangan, implementasi dan pemeliharaan sistem yang berkelanjutan dengan tujuan agar karyawan perusahaan menjadi ramah lingkungan).

Sedangkan (Arulrajah et al, 2015) dalam artikelnya menyebutkan *it is the side of HRM that is concerned with transforming normal employees into green employees so as to achieve environmental goals of the organization and finally to make a significant contribution to environmental sustainability*" (Salah satu sisi dari manajemen sumber daya manusia adalah yang peduli dengan perubahan karyawan, dari karyawan biasa menjadi karyawan yang ramah lingkungan dalam rangka mencapai tujuan

perusahaan terhadap lingkungan, yang pada akhirnya memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kelestarian lingkungan).

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dengan terjadinya perubahan pola pikir sumber daya manusia terhadap kelestarian lingkungan akan menciptakan kontribusi yang signifikan terhadap kelangsungan perusahaan. Kata "Green" (Hijau) digunakan sebagai kata sambung dari manajemen sumber daya manusia yang menjelaskan warna hijau menggambarkan alam dan keramahan lingkungan. Apa yang terdapat pada alam bisa dioleh manusia untuk kebutuhan hidupnya. Jika manusia pandai memanfaatkan maka manusia akan memperoleh kebahagiaan dan kemakmuran. Selain itu, kata Green dapat juga diartikan sebagai upaya dari sebuah kegiatan yang menggunakan alat pendukung yang ramah lingkungan, baik itu alat pendukung dalam bentuk materi maupun non-materi (sifat alamiah manusia).

Tujuan

Semakin sadarnya manusia akan kebutuhan terhadap alam demi kelangsungan hidup dan usaha yang dilakukan, maka keharusan untuk menjaga keseimbangan dan kelestarian alam pun semakin tinggi. Beberapa tujuan digemakannya konsep Green HRM ini adalah:

1. Menjadi acuan bagaimana menerapkan manajemen ramah lingkungan bagi perusahaan dalam melakukan perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, keselamatan dan kesehatan kerja serta pemberian kompensasi.
2. Mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan menyentuh sisi alamiah manusia.

3. Dengan konsep Green HRM diharapkan sumber daya manusia yang dimiliki akan bekerja menggunakan kebiasaan dan pemikiran yang baik (*green attitude and green thinking*).
4. Implementasi manajemen sumber daya manusia yang ramah lingkungan di perusahaan menjadikan karyawan memiliki kepedulian untuk memelihara seimbangannya ekosistem lingkungan kerja
5. Memfungsikan sumber daya manusia sebagai penggerak kelestarian lingkungan dalam perusahaan untuk mencapai keberlanjutan usaha yang peduli terhadap lingkungan.

Manfaat

Dengan mengetahui tujuan dari Green HRM ini, tentunya akan dapat diketahui manfaatnya. Adapun manfaat yang diperoleh dengan diterapkannya konsep Green HRM ini adalah:

1. Jika perusahaan memiliki sumber daya manusia yang baik, maka hal tersebut menjadi potensi bagi perusahaan untuk berkegiatan yang berkelanjutan. Dengan demikian potensi memperoleh keuntungan dan eksistensi perusahaan juga berlanjut.
2. Karyawan menjadi lebih mudah melakukan pekerjaannya karena semua kegiatan dimulai dengan niat yang baik.
3. Dampak baik bagi lingkungan yang lebih luas adalah keseimbangan ekosistem tetap terjaga sehingga dapat digunakan berkelanjutan oleh generasi di masa yang akan datang.
4. Bagi lingkungan internal, manfaat Green HRM akan mewujudkan kenyamanan kerja sesama karyawan

5. Dan pada akhirnya ekosistem yang seimbang dan lingkungan yang lestari akan memberikan hal-hal baik kepada manusia sepanjang hidupnya.
6. Menyatukan perusahaan dan karyawan untuk bersama-sama bertanggung jawab terhadap keberlangsungan hidup perusahaan dan kelestarian lingkungan untuk penggunaan yang berkelanjutan pula.
7. Membentuk sumber daya manusia yang bekerja dengan hati, berpikir positif bahwa setiap kebaikan yang dilakukan akan menerima kebaikan pula.

Demikian banyak manfaat yang diperoleh dari penerapan konsep Green HRM ini. Intinya adalah bahwa dalam kehidupan ini tidak hanya fokus untuk memikirkan keuntungan yang berlebihan tanpa melakukan perbaikan terhadap alam. Karena Allah Yang Maha Kuasa adalah pemilik seluruh alam dan isinya. Jika manusia pandai menggunakan, mengolah dan menjaganya maka akan banyak pula manfaat yang akan diperoleh dan sebaliknya.

Green Human Resource Management dan Wellbeing

Konsep Green HRM muncul dari adanya Green Movement (Gerakan Ramah Lingkungan), yang mengarah kepada 4 prinsip yaitu:

1. Lingkungan Hidup (*Environmentalism*)
2. Keberlanjutan (*Sustainability*)
3. Tidak adanya kekerasan (*Non-Violence*)
4. Keadilan Sosial (*Social Justice*) (Sarma & Gupta, 2015)

Green HRM dilakukan agar perusahaan beserta sumber daya manusia yang dimiliki memberikan hasil yang mengacu kepada k 4 prinsip tersebut. Dengan Green HRM, maka sumber daya manusia pada perusahaan

melakukan kegiatannya dengan tidak mengganggu kelestarian lingkungan hidup serta produk yang dihasilkan memiliki nilai guna yang ikut serta mendukung ramah lingkungan dan menjaga keseimbangan ekosistem. Penerapan Green HRM secara baik akan mampu menjaga keberlangsungan kegiatan perusahaan, yang secara langsung memberikan dampak positif antara lain berkurangnya tingkat pengangguran. Interpretasi dari Green HRM tidak hanya ramah pada lingkungan secara pemahaman, tetapi juga membentuk sumber daya manusia yang bekerja dengan tekun, ikhlas, jujur dan bersungguh-sungguh. Pada akhirnya, implementasi Green HRM tersebut dapat mewujudkan keadilan sosial, baik bagi perusahaan maupun karyawan.

Berdasarkan penjelasan (APA, 2022), *Well-being is a state of happiness and contentment, with low levels of distress, overall good physical and mental health and outlook, or good quality of life* (*wellbeing* menggambarkan situasi kebahagiaan dan kepuasan, dengan tingkat stress yang rendah, sehat secara fisik, mental serta memiliki pandangan yang baik, atau dapat dikatakan secara keseluruhan mempunyai kualitas hidup yang baik). Di sisi lain, (Ruggeri et al, 2020) menyebutkan *well-being has been defined as the combination of feeling good and functioning well; the experience of positive emotions such as happiness and contentment as well as the development of one's potential, having some control over one's life, having a sense of purpose, and experiencing positive relationships* (*wellbeing* adalah perpaduan antara perasaan senang yang berfungsi secara baik; emosi yang positif seperti kebahagiaan dan kepuasan setara dengan pengembangan potensi diri seseorang, memiliki kendali atas hidup seseorang, memiliki tujuan dan pengalaman hubungan yang positif).

Inti dari paparan di atas menekankan bahwa *wellbeing* bukan hanya kesejahteraan yang berkecukupan di bidang materi, tetapi lebih dari itu adalah keberadaan seseorang dengan segala kemampuan jasmani dan rohani yang dimiliki, yang dapat bermanfaat untuk kebaikan. Penerapan Green HRM dapat membentuk *wellbeing* bagi SDM perusahaan untuk eksis berkelanjutan. Menurut (Hamali, 2016), sumber daya manusia digambarkan sebagai suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Selain itu, sumber daya manusia diartikan juga sebagai aset dan berfungsi sebagai modal (*non-material/non-financial*) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Sebagai aset, pengelolaan sumber daya manusia biasa menjadi sumber daya manusia yang ramah lingkungan merupakan cara untuk memperoleh *wellbeing* (Bintoro & Daryanto, 2017).

Bagaimana proses tercapainya *wellbeing* baik bagi perusahaan maupun pemangku kepentingan dapat dilihat pada Gambar 5.1. Dijelaskan hubungan interkausalitas antara Green HRM dengan fungsi manajemen untuk mencapai kesejahteraan lahir dan batin (*wellbeing*). Setiap variabel yang ada saling melengkapi, bukan merupakan suatu dominasi ataupun substitusi (Harahap, 2018). Hubungan interkausalitas menjelaskan bagaimana hubungan antara masing-masing variabel yang ada di dalam lingkaran tersebut dengan seluruh variabel yang ada. Dengan kata lain, setiap variabel saling melengkapi (*complementary*) dengan variabel yang lain (ditunjukkan oleh tanda panah yang mengarah ke semua variabel dari setiap variabel).

Dalam konsep Green HRM yang diterapkan pada perusahaan, *pertama*, kegiatan perekrutan bakal calon karyawan dilakukan secara terbuka sesuai dengan bidang dan keahlian yang dibutuhkan, berapa jumlah calon karyawan yang akan mengisi posisi masing-masing. Untuk ikut menjaga keseimbangan ekosistem dan menjaga kelestarian lingkungan maka kegiatan perekrutan dapat dilakukan secara *online*, dan tetap memperhatikan penggunaan energi listrik. *Kedua*, mengadakan seleksi bagi bakal calon karyawan yang sudah melewati tahap perekrutan yang berlangsung secara terbuka, dimana seluruh peserta memperoleh informasi yang sama misalnya berkaitan dengan poin-poin apa saja yang akan diuji. Ini merupakan bagian dari Green HRM.

Setelah melewati tahap seleksi berlanjut tahap *ketiga*, yaitu melaksanakan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan yang lulus seleksi. Peran Green HRM pada poin ini adalah membuka potensi yang dimiliki setiap karyawan. Setiap karyawan mempunyai hak untuk mengetahui, memahami dan menginterpretasikan hasil pelatihan tersebut pada pekerjaannya. Selain itu perusahaan juga berkewajiban untuk melakukan pengembangan diri karyawannya dalam rangka meningkatkan kapabilitas untuk menjalankan perusahaan.



Sumber: Penulis (2022)
 Gambar 5.1. Interkausalitas antara Green HRM dan Fungsi Manajemen

Keselamatan dan kesehatan kerja sebagai tahapan *keempat* merupakan salah satu hal penting yang tidak bisa diabaikan. Karyawan yang selamat dalam bekerja serta memiliki kesehatan jasmani dan rohani akan mampu bekerja dengan baik. Pekerjaan dilakukan sesuai dengan standar operasional prosedur, waktu yang digunakan efektif dan efisien, lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, merupakan bagian dari Green HRM. Hasil yang diperoleh perusahaan akan lebih baik dari hanya sekedar memperoleh keuntungan dalam bentuk materi. Dan tahapan *kelima* yang menunjukkan peran Green HRM adalah memberikan kompensasi bagi karyawan sesuai dengan peraturan yang berlaku, yaitu kombinasi peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah dan perusahaan. Selain itu kompensasi harus diberikan sesuai waktu yang telah disepakati bersama, sehingga bisa menjadi salah satu motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik.

Secara keseluruhan, perusahaan yang menerapkan Green HRM boleh berharap akan memiliki karyawan yang bekerja dengan baik, jujur dan selalu semangat. Karena apa yang menjadi hak karyawan dipenuhi oleh perusahaan sehingga demikian juga karyawan akan menjalankan kewajibannya dengan senang hati. Bagi perusahaan sendiri, penerapan Green HRM akan menjaga keberlanjutan operasi perusahaan, potensi memperoleh keuntungan menjadi lebih besar dan menjadi salah perusahaan dengan komitmen ramah lingkungan.

Kesimpulan

Pada saat ini, bahwa dalam melakukan suatu usaha, keuntungan yang besar bisa jadi bukan merupakan satu-satunya tujuan utama. Bagaimana keuntungan dapat diperoleh jika sumber operasional perusahaan untuk memperoleh keuntungan itu sendiri rusak (dari sisi sumber daya alam) dan tidak dapat bekerja dengan baik (dari sisi sumber daya manusia) ? Untuk itu, implementasi konsep Green HRM dalam menjalankan perusahaan merupakan suatu keniscayaan, dalam rangka mewujudkan usaha yang berkelanjutan, dengan sumber daya alam yang tersedia serta sumber daya manusia terunggulkan dalam semua sisi. Pada akhirnya akan sampai ke tujuan utama, yaitu memperoleh kesejahteraan jasmani dan rohani (wellbeing) yang merata.

Daftar Pustaka

- APA. (2022, Novembre 1). *Well-being*. Retrieved from American Psychological Association Web site: <https://dictionary.apa.org/well-being>
- Arulrajah et al, e. a. (2015). Green Human Resources Management Practice: A Review. *Sri Lankan Journal and Human Resources Management*, 1-16.
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- 104 Harahap, L. R. (2018). Zakat Fund as The Starting Point of Entrepreneurship In Order to Alleviate Poverty (SDGs Issue). *Global Review of Islamic Economics and Business*, 63-73.
- 103 Owino, W., & Kwasira, J. (2016). Influenced of Selected Green Human Resource Management Practices on Environmental Sustainability at Menegai Oil Refinery Limited Nakuru, Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 19-27.
- Ruggeri et al, K. (2020). Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*, 1-16.
- 133 Sarma, R., & Gupta, N. (2015). Green HRM: An Innovative Approach to Environmental Sustainability. *Twelfth AIMS International Conference on Management* (pp. 825-830). India: Indian Institute of Management Kozhikode.

Profil Penulis



Dr. Lily Rahmawati Harahap, SE., MM

Penulis merupakan *senior lecturer* pada Fakultas Ekonomi Universitas IBA Palembang. Menyelesaikan tingkat pendidikan program S1 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara, program S2 pada Magister Manajemen Universitas Gunadarma dan program S3 pada studi Islamic Economic Finance Universitas Trisakti, saat ini penulis aktif menjadi reviewer di beberapa jurnal nasional dan internasional.

Beberapa tulisan dalam bentuk artikel, buku monograf, referensi maupun buku ajar yang telah diterbitkan antara lain adalah: 1) *The Tawhidi Methodological Worldview: A Transdisciplinary Study of Islamic Economics*, Chapter 14: *Society's Attitude to Pay Zakah Relating to Employment and Income Variables Seen from Tawhidi Perspective in South Sumatera: A Cross Sectional Study Based on Survey* (Springer, Singapore, 2019); 2) *Ekonomi Bisnis Menurut Perspektif Islam dan Konvensional* (Peneleh, 2020), *Dampak dan Analisa Pandemi Covid-19: Sudut Pandang Mikro dan Makro Ekonomi* (Idea Press, 2021). Beberapa artikel penulis diterbitkan oleh jurnal terindeks nasional dan internasional yang dapat disitasi pada Google Scholar. Selain itu penulis juga merupakan Editor di beberapa buku.

Email Penulis: harahaplily@gmail.com

PENILAIAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA TERKINI

Dr. Dikson Silitonga, MM.
Institut Bisnis Nusantara (IBN) Jakarta

Pendahuluan

Setiap perusahaan pasti berupaya meningkatkan produktivitasnya guna memperoleh laba maksimum. Produktivitas yang tinggi tentu diperoleh melalui kinerja SDM yang tinggi pula. Berbicara mengenai penilaian kinerja SDM, menarik untuk membicarakan aspek dasar yang harus dimiliki karyawan dalam perusahaan. Langkah ini dilakukan untuk memastikan kualitas SDM secara keseluruhan. Penilaian tidak hanya dilihat dari kemampuan SDM menyelesaikan pekerjaan, tetapi terdapat standar lain yang menjadi titik krusial yang harus terpenuhi dengan baik.

Selanjutnya departemen SDM dari suatu perusahaan menggunakan hasil dari penilaian kinerja sebagai informasi dasar yang digunakan untuk mengevaluasi efektifitas dan keberhasilan berbagai kebijakan tentang sumber daya manusia. Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran akurat tentang kinerja yang diukur, yakni dengan benar-benar menilai prestasi kerja SDM yang dinilai. Biasanya para manajer melakukan penilaian dengan menggunakan sebuah metode formal yang telah ditentukan sebelumnya. Beberapa metode berikut ini dapat dipilih dan dijadikan sebagai metode penelian kinerja SDM dalam perusahaan/organisasi kita.

Pengertian Penilaian Kinerja SDM

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) SDM adalah evaluasi sistematis yang dilakukan oleh manajer SDM terhadap kinerja karyawan untuk memahami kemampuan karyawan tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karier lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan. Menurut Mathis dan Jacson (2006), penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Gary Dessler (2015) menambahkan bahwa penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kerjanya. Dengan kata lain, penilaian kinerja ini menilai dan mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang karyawan dari waktu ke waktu.

Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja SDM

Penilaian kinerja SDM merupakan sebuah upaya untuk memberikan penilaian terhadap prestasi yang ditujukan untuk meningkatkan produktivitas dari karyawan ataupun perusahaan secara menyeluruh. Penilaian kinerja yang efektif dapat memberikan manfaat baik untuk perusahaan ataupun untuk karyawan. Bagi perusahaan, penilaian kinerja SDM bermanfaat sebagai sarana evaluasi kinerja SDM untuk menentukan strategi pengembangan SDM sebagai penentuan jabatan SDM dan pertimbangan parameter pengkajian. Sedangkan bagi karyawan penilaian kinerja SDM bermanfaat dalam meningkatkan pendapatan atau bonus ketika dapat memperoleh penilaian terbaik,

menjadi media promosi jabatan, dan sebagai motivasi kerja SDM.

Perusahaan juga sering menggunakan penilaian kinerja ini sebagai dasar dari kenaikan gaji, promosi, bonus ataupun bisa juga sebagai dasar untuk penurunan jabatan dan pemutusan hubungan kerja. Di sisi lain, penilaian kinerja yang dilakukan dengan baik dan profesional akan dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan sehingga tujuan organisasi juga dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Secara rinci tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Sebagai acuan untuk menentukan kompensasi, struktur upah, kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya.
2. Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan sehingga manajemen dapat menentukan orang yang tepat pada posisi pekerjaan yang tepat.
3. Untuk menilai potensi yang ada di dalam diri seorang karyawan sehingga dapat merencanakan perkembangan karier lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan.
4. Untuk memberikan *feedback* atau umpan balik kepada karyawan tentang kinerjanya.
5. Sebagai dasar untuk memengaruhi kebiasaan karyawan.
6. Untuk meninjau dan menyelenggarakan program pelatihan promosi ataupun program-program pelatihan lainnya.

Tahapan Penilaian Kinerja SDM

Pada umumnya, terdapat enam tahapan penilaian kinerja (*performance appraisal*) sumber daya manusia, yaitu:

5 1. Menetapkan Standar Kinerja

Proses penilaian kinerja dimulai dari penetapan standar kinerja. Manajer harus menentukan prestasi, keterampilan ataupun luaran apa yang akan dievaluasi. Standar-standar kinerja ini harus dimasukkan kedalam analisis jabatan (*job analysis*) dan deskripsi jabatan (*job description*). Standar kinerja juga harus jelas dan obyektif agar mudah dipahami dan dapat diukur. Standar tidak boleh diungkapkan secara samar-samar seperti “pekerjaan yang baik” atau “kualitas kerja yang baik”. Karena standar yang samar-samar ini tidak dapat menegaskan standar kinerja dengan jelas.

2. Mengkomunikasikan Standar Kinerja yang diharapkan ke Karyawan

Setelah standar kinerja ditetapkan, perlu dikomunikasikan kepada masing-masing karyawan sehingga karyawan-karyawan tersebut mengetahui apa yang perusahaan harapkan dari mereka. Tidak adanya komunikasi akan mempersulit penilaian kinerja. Komunikasi harus bersifat dua arah, artinya manajemen harus mendapatkan umpan balik dari karyawannya mengenai standar kinerja yang ditetapkan untuknya.

3. Mengukur Kinerja yang Nyata

Tahap penilaian kinerja yang ketiga adalah mengukur kinerja nyata atau aktual kinerja berdasarkan informasi-informasi yang tersedia dari berbagai sumber seperti pengamatan, laporan statistik, laporan lisan maupun laporan tertulis. Perlu diingatkan

bahwa pengukuran pada kinerja harus obyektif berdasarkan fakta dan temuan, tidak boleh memasukkan perasaan ke dalam pengukuran kinerja ini.

4. Bandingkan Kinerja Nyata dengan Standar yang ditentukan

Pada tahap ini, kinerja nyata atau kinerja aktual dibandingkan dengan standar yang ditentukan sebelumnya. Perbandingan ini akan mengungkapkan penyimpangan antara kinerja aktual dengan standar kinerja.

5. Diskusikan Hasil Penilaian dengan Karyawan

Langkah kelima adalah mengkomunikasikan dan mendiskusikan hasil penilaian dengan karyawan yang bersangkutan. Langkah ini merupakan salah satu tugas yang paling menantang yang harus dihadapi oleh manajer karena harus menyajikan penilaian yang akurat sehingga karyawan yang bersangkutan menerima hasil penilaian tersebut. Diskusi tentang penilaian ini memungkinkan karyawan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahannya serta dampaknya terhadap kinerjanya di masa yang akan datang. Dampaknya mungkin Positif maupun Negatif tergantung pada penilaian yang disajikan.

6. Mengambil Tindakan Korektif (Tindakan Perbaikan)

Langkah terakhir pada proses penilaian adalah mengambil tindakan korektif (perbaikan) apabila diperlukan. Jika terjadi penyimpangan antara standar kinerja dengan kinerja aktual karyawan dan telah dikomunikasikan dengan baik antara kedua pihak, maka pihak perusahaan maupun karyawan harus mengambil tindakan untuk memperbaiki kinerjanya.



Gambar 6.1. Tahapan Penilaian Kinerja SDM

Indikator Penilaian Kinerja SDM Terkini

Penilaian kinerja SDM akan lebih efektif jika dibantu dengan sistem pengelolaan SDM yang baik, dengan indikator penilaian yang tepat. Beberapa indikator penilaian kinerja karyawan yang perlu dipersiapkan adalah:

1. Tanggungjawab

Setiap karyawan dalam perusahaan diberi peran sesuai tugas dan tanggungjawabnya masing-masing, maka penilaian pertama akan diarahkan pada peran karyawan dalam mengambil tanggungjawab tersebut. Jadi penilaian dasar yang akan dilakukan adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan semua peranan yang telah diberikan. Bagi karyawan yang tidak menempatkan peran sesuai pada aturannya, sudah jelas tidak akan dianggap dalam perusahaan tersebut.

2. Disiplin

Penilaian kinerja karyawan berikutnya dilihat dari kedisiplinannya. Karyawan tidak bisa melakukan hal dan menentukan jam kerja seenaknya, sebab perusahaan mempunyai sistem yang terus berputar untuk menghasilkan keuntungan. Apabila karyawan

berani mengulur waktu, tentu saja dampak negatifnya bukan hanya terjadi pada diri sendiri. Melainkan terdapat pihak lain yang bakal sangat dirugikan.

6 3. **Kualitas Pekerjaan**

Penilaian kinerja karyawan juga tidak akan lepas dari kualitas pekerjaannya. Sudah bisa dipastikan, aspek ini menjadi hal utama yang sangat diperhatikan. Bagi karyawan yang berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik serta sesuai ketepatan waktu, otomatis yang bersangkutan masuk sebagai karyawan yang diprioritaskan. Bagi perusahaan yang memiliki sistem jenjang karier, tentu karyawan dengan kualitas seperti ini akan sangat layak mendapat promosi.

4. Jumlah Hasil

Penilaian berikutnya adalah kemampuan karyawan terhadap **6** kuantitas hasil yang diperoleh. Setiap perusahaan memiliki tipe dan jenis yang berbeda-beda. Bagi yang masuk dibagian produksi, tentu penilaian tidak hanya berhenti pada kemampuan tim dalam menciptakan produk berkualitas. Tetapi karyawan juga akan dinilai sesuai jumlah produk yang dihasilkan.

5. Kehadiran (Presensi)

Indikator berikutnya yang harus dinilai adalah kehadiran (presensi) karyawan. Perusahaan yang berisi sistem kompleks yang telah dirancang untuk menghasilkan keuntungan dalam jumlah tinggi mengharuskan semua karyawan selalu hadir. Karyawan dengan kehadiran tinggi sudah barang tentu mencerminkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan dibanding karyawan yang sering minta izin. Dengan tingkat kehadiran tinggi, maka produktivitas kerja karyawan akan tinggi pula.

6. Kerjasama

Aspek berikutnya sebagai indikator yang perlu dinilai adalah aspek kerjasama tim dari setiap karyawan.

Pada umumnya setiap perusahaan (organisasi) akan membagi tugas karyawan dalam divisi masing-masing. Alurnya akan berjalan dengan baik, ketika semua karyawan mampu melakukan kerja sama tim. Tidak mungkin perusahaan mencapai target profit, jika setiap divisi berjalan sendiri-sendiri.

7. Inisiatif

Karyawan dengan penilaian terbaik akan memiliki inisiatif tinggi. Inisiatif sendiri diperlukan untuk menyelesaikan permasalahan yang tiba-tiba muncul. Sebagai karyawan profesional, seharusnya tidak perlu bingung mencari solusi pemecahan masalah yang ada. Karyawan yang merasa mampu, tapi tidak terlalu paham dengan konsep yang harus dilakukan, diharapkan dapat berinisiatif untuk mengomunikasikannya dengan anggota tim. Pentingnya inisiatif karyawan dalam menyelesaikan masalah menjadi layak dijadikan sebagai indikator penilaian kinerja karyawan.

8. Kepemimpinan

Penilaian kinerja karyawan berikutnya adalah aspek kepemimpinan (*leadership*). Karyawan dengan sikap kepemimpinan yang baik akan lebih mudah menjalankan kerja tim. Setidaknya, karyawan tak perlu bekerja sendirian karena anggota tim lain siap bekerja sesuai arahan.

9. Perilaku

Aspek penting berikutnya yang perlu dinilai adalah perilaku karyawan. Setiap orang mempunyai kecenderungan berperilaku sesuai karakternya.

Meskipun begitu, perilaku masih bisa diubah. Teguran untuk karyawan dengan perilaku baik biasanya akan berujung pada perbaikan. Sedangkan, bagi karyawan yang terpenuhi dengan karakter yang kurang baik, sulit bagi perusahaan mengubahnya, sebab mereka memiliki pandangan tersendiri mengenai sikap yang dilakukan. Perlakuan perusahaan terhadap perilaku karyawan ini sesuai aturan yang berlaku dalam perusahaan yang didasarkan pada hasil penilaian yang telah dilakukan.

10. Karakter

Penilaian kinerja karyawan yang tidak kalah penting adalah karakter. Penilaian karakter karyawan dapat dinilai dengan mudah melalui sistem kerja tim dalam perusahaan. Selain itu, dapat dipastikan bahwa setiap divisi mempunyai permasalahan setiap harinya. Artinya, secara tidak langsung perusahaan dapat melihat sejauhmana karyawan mampu menghadapi semua tantangan tersebut. Biasanya, karyawan dengan karakter unggul yang bakal bertahan.



Gambar 6.2. Indikator Penilaian Kinerja SDM

Metode Penilaian Kinerja SDM Terkini

Dalam menilai kinerja SDM beberapa metode pengukuran dapat digunakan. Berikut ini terdapat enam metode modern pengukuran kinerja yang saat ini sedang banyak diimplementasikan oleh berbagai macam perusahaan yang bergerak diberbagai bidang, antara lain:

1. *Management By Objective (MBO)*

Manajemen dengan Tujuan (*Management By Objective/MBO*) adalah metode penilaian kinerja dimana manajer dan karyawan bersama-sama mengidentifikasi, merencanakan, mengatur, dan mengkomunikasikan obyektif untuk berfokus pada periode penilaian yang spesifik. Metode ini digunakan untuk mencocokkan keseluruhan gol perusahaan dengan obyektif karyawan secara efektif bersamaan dengan memvalidasi obyektif menggunakan metode SMART untuk melihat apakah obyektif yang ditentukan itu sudah spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, dan waktu penerapannya fleksibel. Di akhir periode *review (quarter, setengah tahun, atau tahunan)*, karyawan dievaluasi berdasarkan hasil mereka. Jika berhasil bisa diberikan *reward* promosi dan kenaikan gaji sedangkan jika gagal bisa ditransfer atau diberi pelatihan lebih lanjut.

Menurut Dessler (2015), ⁸³ *MBO* mengacu kepada program penilaian dan penetapan sasaran yang komprehensif untuk seluruh perusahaan yang terdiri dari 6 langkah, yaitu:

- a. Menetapkan sasaran organisatoris;
- b. Menetapkan sasaran departemental;
- c. Membahas sasaran departemental;
- d. Mendefinisikan hasil yang diharapkan;

- e. Tinjauan prestasi;
- f. Memberikan umpan balik.

4 Contoh perusahaan yang menggunakan metode ini adalah ritel Giant Walmart. Ritel tersebut mengaplikasikan pendekatan ekstensif *MBO* untuk mengelola performa *top manager*, *middle manager*, dan *first-line manager* mereka.

2. Umpan Balik 360-Derajat (*360-degree Feedback*)

4 *Umpan Balik 360-Derajat (360-degree feedback)* adalah metode penilaian kinerja multidimensi yang mengevaluasi seorang karyawan menggunakan *feedback* yang dikumpulkan dari sirkel karyawan yang berpengaruh seperti manajer, *peer*, konsumen, dan laporan langsung. Metode ini tidak hanya mengeliminasi *bias* pada *review* performa tetapi juga memberikan pemahaman yang jelas dari kompetensi individual.

Menurut Gary Dessler (2015:24),¹⁰⁹ sebagian besar sistem umpan balik 360-derajat mengandung beberapa fitur umum. Pihak yang tepat-rekan kerja, penyelia, bawahan, dan pelanggan, misalnya-melengkapi survey atas seseorang. Survei itu mengambil banyak bentuk tetapi seringkali meliputi hal keterampilan penyeliaan seperti “menjawab telepon dengan tepat”, “mendengarkan dengan baik,” atau tetap memberi saya informasi. Kemudian sistem terkomputerisasi menyusun semua umpan balik ini menjadi laporan perorangan yang diberikan SDM kepada orang yang dinilai. Contoh perusahaan swasta top yang menggunakan *360-degree feedback* performa *multi-rater* untuk mengukur performa karyawan mereka adalah RBS, Sainsbury’s, dan G4S.

3. Metode Pusat Penilaian (Assessment Center Method)

Dengan *Assessment Center Method* memungkinkan karyawan untuk memperoleh gambaran jelas mengenai bagaimana orang lain mengobservasi mereka dan tentang dampak dari performa mereka. Keuntungan utama dari metode ini adalah metode ini tidak hanya menilai performa yang sudah ada dari seorang individu namun juga memprediksi performa kerjanya di masa mendatang.

Selama proses penilaian, karyawan diminta untuk ambil bagian dalam latihan simulasi sosial seperti *in-basket exercise*, diskusi informal, latihan menemukan fakta, masalah pengambilan keputusan, *role-play*, dan simulasi sosial lainnya. Contoh perusahaan yang menggunakan praktik *assessment center* untuk mengidentifikasi *future leader* antara lain adalah Microsoft, Philips, dan beberapa perusahaan lainnya.

4. Skala Peringkat Standar Perilaku (Behaviorally Anchored Rating Scales/BARS)

Skala Peringkat Standar Perilaku (*BARS*) menurut Gary Dessler (2015:12) adalah metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikan keuntungan naratif, keuntungan kritis, dan skala terukur (jenis perangkat grafis) dengan membuat standar sebuah skala peringkat dengan contoh perilaku khusus dari prestasi yang baik dan buruk. *BARS* membandingkan performa karyawan dengan contoh perilaku spesifik yang mengacu pada *numerical rating*. Setiap level performa pada *BARS* ditunjukkan oleh *multiple BARS statement* yang mendeskripsikan perilaku umum yang secara rutin ditunjukkan oleh karyawan. Pernyataan-pernyataan ini berlaku sebagai ukuran untuk mengukur performa individual terhadap

standar yang sudah ditentukan sebelumnya yang dapat diaplikasikan ke peran dan level kerja mereka.

Selanjutnya menurut Gary Dessler (2015:12) dalam mengembangkan BARS dibutuhkan lima langkah, yaitu:

- a. Membuat kejadian kritis
- b. Mengembangkan dimensi prestasi
- c. Kejadian realokasi
- d. Skala-kan kejadian itu.
- e. Mengembangkan sebuah perangkat akhir

Walapun BARS lebih menyita waktu disbanding metode penilaian lainnya, BARS memiliki beberapa keuntungan, yaitu:

- a. Ukuran lebih akurat
- b. Standar yang lebih realistis
- c. Umpan balik
- d. Dimensi independent
- e. Konsistensi

4

3. Penilaian Kinerja Secara Psikologis

Penilaian kinerja secara psikologis berfokus pada analisis performa karyawan di masa mendatang daripada performa di masa lalu, yaitu menganalisa tujuh komponen pokok dari performa karyawan: kemampuan interpersonal, kemampuan kognitif, sifat intelektual, kepemimpinan, personalitas, kecerdasan emosional, dan kemampuan terkait lainnya. Psikolog berlisensi melakukan tes yang bervariasi (*in-depth interviews*, tes psikologis, diskusi, dan lain-lain) untuk menilai karyawan dengan efektif. Proses ini lambat dan kompleks dan kualitas hasilnya sangat bergantung pada psikolog yang mengurus prosedurnya.

Skenario yang spesifik digunakan ketika melakukan penilaian kinerja secara psikologis. Misalnya, cara ketika seorang karyawan berhadapan dengan konsumen yang agresif dapat digunakan untuk menilai kemampuan persuasinya, respon perilaku, respon emosional, dan lain sebagainya. Contoh perusahaan yang menggunakan penilaian kinerja secara psikologis ini untuk menilai personalitas dan performa karyawan mereka adalah Ford motors, Exxon Mobil, dan Procter & Gamble.

4

6. Metode Akuntansi HR

Cara kerja metode ini yaitu menganalisa performa karyawan melalui keuntungan moneter yang dihasilkan oleh karyawan untuk perusahaan. Hasil analisa diperoleh dengan membandingkan biaya mempertahankan karyawan (*cost to company*) dan keuntungan moneter yang sudah dipastikan perusahaan dari karyawan tertentu.

Ketika performa karyawan dievaluasi berdasarkan metode biaya akuntansi; faktor seperti *unit-wise average service value*, kualitas, ongkos tetap, hubungan interpersonal, dan lainnya juga ikut dipertimbangkan. Ketergantungan yang tinggi pada analisa biaya dan keuntungan serta kekuatan ingatan dari *reviewer* adalah kelemahan SDM metode akuntansi.

7. Penilaian Kinerja Elektronik (*e-performance Management*)

Menurut Ni Kadek Suryani dan John FoEh (2019: 120),²⁷ penilaian kinerja melalui elektronik (*e-performance management*) akan memberikan manfaat yang berguna pada kelancaran kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam pengambilan keputusan terkait pengelolaan karyawannya.²⁷ Melalui proses

penilaian kinerja akan memberikan informasi kepada para manajer tentang kekuatan dan kelemahan karyawan, tingkat kinerja mereka yang berguna untuk pengambilan keputusan yang tepat tentang karier mereka. ²⁷ *E-performance management* dapat membantu mempercepat penilaian kinerja yang akan menguraikan tentang bagaimana melakukan penilaian kinerja, menggunakan kriteria dan pengukuran khusus untuk menangkap, menyimpan, menganalisa, menilai dan melaporkan kegiatan pribadi karyawan secara elektronik.

Di samping itu, menurut Bakheet Al-Ameri dalam Ni Kadek Suryani dan John FoEh (2019: 120-21), ²⁷ keuntungan lain penerapan (*e-performance management*) adalah dapat membantu pemangku kepentingan (*stakeholder*) dalam membuat keputusan administratif seperti kenaikan gaji dan promosi, memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pekerjaan dan kebutuhan pengembangan mereka serta kriteria untuk penilaian sistem sumber daya manusia seperti prosedur seleksi atau program pelatihan.

Daftar Pustaka

- Dessler, Gary. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Sembilan*. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT REMAJA ROSDAKARYA.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. (2006). *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mangkuprawira, S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Segoro, Waseso. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Deepublish
- Suryani, Ni Kadek dan FoEh , John. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Tunjauan Praktis Aplikatif*. Badung, Bali : NILACAKRA.
- <https://reprime.id/article/5-manfaat-penilaian-kinerja-sdm-untuk-perusahaan> (Diakses tanggal 8 November 2022)
- <https://worxspace.id/blog/metode-pengukuran-kinerja-karyawan/> (Diakses tanggal 8 November 2022)
- <https://www.talenta.co/blog/insight-talenta/kenali-form-penilaian-kinerja-karyawan-yang-terbaik/> (Diakses tanggal 8 November 2022)
- <http://organisasi.mojokertokab.go.id/artikel/Penilaian%20Kinerja> (Diakses tanggal 23 November 2022)

Profil Penulis



12

Dr. Dikson Silitonga, MM.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai sejak 1983 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk Sekolah Menengah Ekonomi Atas (SMEA) Negeri Padangsidimpuan dengan memilih jurusan Tata Niaga dan berhasil lulus pada tahun 1986. Penulis kemudian melanjutkan Pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di Jurusan Pendidikan Dunia Usaha prodi Tata Niaga IKIP Negeri Medan (UNIMED) pada 1991. Pada tahun 2008, penulis menyelesaikan studi S2 di prodi Magister Management pada PPs Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Nusantara Jakarta. Dua tahun kemudian, penulis melanjutkan pendidikan S3 (Program Doktor) pada PPs Universitas Negeri Jakarta prodi Manajemen Pendidikan dan berhasil lulus tahun 2014.

Untuk meningkatkan kepakarannya dibidang manajemen, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia, penulis mengikuti pelatihan-pelatihan bersertifikat, seperti Pelatihan *Certified Compensation Professional (CCP)* tahun 2020 dan Pelatihan *Certified Professional Human Capital Management (CPHCM)* tahun 2020. Sedang dibidang ekonomi, penulis aktif mengajar mata kuliah Ekonomi Makro/Mikro, Perekonomian Indonesia, dan Ekonomi manajerial. Dan untuk mewujudkan karier sebagai dosen professional, penulis aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut yang sebagian besar dipublikasikan di Jurnal Kampus. Sebagai peneliti, penulis juga aktif menulis modul dan buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi nusa dan bangsa. Dan untuk pengabdian masyarakat, penulis juga mendirikan PANUTURI *Consulting Education* pada tahun 2010.

Email Penulis : diksonpanuturi@gmail.com

ISU-ISU PEREKRUTAN DI ERA DIGITAL

Andita Sayekti, S.TP., M.Sc
Institut Pertanian Bogor

Manajemen SDM di Era Digital

Sumber daya manusia (SDM) merupakan fungsi penting dalam perusahaan. Masa *post-pandemic* Covid-19 belum menunjukkan kestabilan di berbagai wilayah khususnya di Indonesia. Hal ini berdampak pada perubahan tren ketenagakerjaan yaitu banyak perusahaan memikirkan kembali strategi untuk merekrut talenta baru, sementara yang lain terpaksa memberhentikan pekerjaan, mengakibatkan banyak pekerjaan yang hilang secara permanen karena tidak lagi relevan.

Di era digital, SDM harus menjalani transformasi digital untuk tetap berdaya saing. Hal ini berarti menerapkan platform teknologi untuk keterlibatan karyawan, memperkenalkan program pelatihan dan keterampilan yang dipersonalisasi, dan menggunakan otomatisasi dan analisis untuk efisiensi. Teknologi menawarkan banyak perubahan bagi bisnis, salah satunya adalah model manajemen SDM. Departemen SDM menghadapi tantangan besar dalam menyelaraskan teknologi dengan strategi perusahaan. Penggunaan teknologi dalam pengelolaan SDM memang tidak mudah, namun banyak tantangan yang harus diselesaikan. Jika digunakan dengan benar, perubahan teknologi dapat memberikan

banyak manfaat. Beberapa tantangan yang harus diatasi dalam perubahan teknologi adalah:

1. Proses Perekrutan Karyawan Berbakat

Rekrutmen karyawan menjadi tanggung jawab SDM. Keberadaan karyawan baru memainkan peran kunci untuk menggantikan tenaga kerja yang lebih tua dari usia pensiun dan untuk memastikan kualifikasi yang diperlukan untuk rekrutmen muda. Menemukan karyawan bertalenta memang tidak mudah di era digital, meski jumlah karyawan yang tersedia sangat banyak. Selain itu, tuntutan personil perusahaan meningkat. Hal ini membuat perekrutan karyawan menjadi proses yang kompleks. Begitu pula ketika SDM perlu mencari karyawan setingkat supervisor. Talenta berkualitas tinggi ini harus direkrut melalui implementasi *talent engagement*.

2. Pengelolaan SDM Perusahaan

Hal ini bukan hanya tentang merekrut karyawan. Tantangan juga muncul dalam manajemen atau perencanaan karyawan perusahaan. SDM memiliki tugas untuk mengembangkan kompetensi dan mempertahankan keberadaan karyawan yang kompeten agar tidak berpindah ke perusahaan lain. Karyawan yang berkualifikasi tinggi merupakan aset perusahaan yang penting. Kehadiran mereka juga dapat memenuhi peran strategis dalam perusahaan. Eksistensinya juga dapat terjaga jika SDM memiliki komitmen dan pengelolaan personalia yang baik.

3. Keamanan Informasi di perusahaan

Departemen SDM menyimpan banyak data penting perusahaan, misalnya data pribadi, yang idealnya aksesnya terbatas. Manajemen SDM harus memahami penerapan standar keamanan informasi

perusahaan dan menjaganya dengan baik agar perusahaan dapat terhindar dari aktivitas kriminal di dunia maya. Keamanan informasi dan privasi pelamar harus dijamin. Perusahaan perlu memahami peraturan perundangan dan peraturan pemerintah yang mengatur penggunaan dan privasi data, secara transparan memastikan bahwa informasi yang diberikan oleh para ahli digunakan sesuai kebutuhan yang mengikat kedua belah pihak, memperhatikan perlindungan dan keamanan data saat merekrut kandidat secara virtual. Selain itu perusahaan juga memverifikasi identitas pelamar untuk memastikan bahwa pemegang identitas sama dengan informasi pelamar. Hal ini harus diperhatikan saat rekrutmen hingga menerima kandidat tersebut ke dalam perusahaan. Salah satu metode verifikasi yang dilakukan adalah menggunakan teknologi biometrik, yaitu dengan pemindaian wajah atau foto dengan ID. Data kandidat yang disalahgunakan dapat menimbulkan sanksi hukum bagi perusahaan dan pelamar yang memalsukan data juga dapat berujung pada sanksi pidana.

4. Peningkatan *Soft Skill*

Selain *hard skill*, keberadaan *soft skill* juga sangat penting untuk menunjang karyawan dalam menunaikan tugas dan perannya. Ada banyak *soft skill* yang perlu diperhatikan, yaitu keterampilan negosiasi, keterampilan interpersonal, kreativitas, fleksibilitas, manajemen waktu, dan lainnya. SDM dapat bekerja sama dengan pimpinan perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Temuan teknologi digital menjadi prasyarat untuk merekrut karyawan baru. Kelompok sasarannya adalah semakin banyak pencari kerja yang memiliki keterampilan, visi atau pengalaman di bidang

teknologi digital. Fenomena ini sejalan dengan era industri digital. Lowongan pekerjaan yang mensyaratkan keterampilan (*hard skill*) di bidang teknologi digital semakin banyak, baik oleh perusahaan yang berlatar belakang sektor tradisional maupun rintisan bidang teknologi (*start up*).

Transformasi digital mendorong perubahan tata kelola bisnis, termasuk cara perusahaan menyikapi tekanan konsumen terhadap pentingnya perlindungan data pribadi. Fenomena itu diperkirakan akan semakin banyak mendorong pencarian kandidat tenaga kerja profesional yang berpengalaman, terampil, dan berwawasan teknologi digital. Proses rekrutmen berlangsung cepat, tetapi perusahaan harus memiliki program pelatihan berkelanjutan bagi pekerja dan visi-misi jangka panjang yang tegas terutama bagi generasi milenial dan Z (Kompas, 2021).

Kecenderungan perubahan teknologi memengaruhi berbagai sektor termasuk dalam proses rekrutmen dan seleksi. Solusi teknologi yang berbeda memberikan berbagai manfaat untuk praktik perekrutan terutama dalam hal hasil efisiensi sementara tampaknya mengabaikan hasil hubungan. Apakah memiliki keseimbangan atau tidak tergantung pada bagaimana perusahaan memandang proses rekrutmen mereka masing-masing. Analisis dan diskusi diartikulasikan melalui fenomena kecerdasan buatan (*artificial intelligence/AI*) dalam perekrutan dengan saling memengaruhi pandangan yang berbeda terutama dari SDM dan manajemen operasi.

Tren Rekrutmen di Era Digital

Pemilihan calon karyawan berbeda dengan rekrutmen. Proses rekrutmen dilakukan terlebih dahulu, setelah itu seleksi, dimana kandidat yang masuk (*pool of candidates*) dipilih. Rekrutmen dan seleksi merupakan bagian dari penerapan *Equal Employment Opportunities* (EEO) dan sistem tunjangan (merit). Rekrutmen merupakan proses penting bagi SDM untuk mendapatkan kandidat terbaik ke dalam organisasi. Proses rekrutmen dimulai dengan pencarian kandidat potensial dan diakhiri dengan pengiriman surat lamaran kandidat ke organisasi perekrutan.

Pemilihan karyawan potensial memainkan peran yang sangat penting dalam mengendalikan perekrutan. Rekrutmen yang berhasil ditandai dengan sekelompok kandidat yang sesuai dengan kondisi yang ditentukan, kemudian dipilih secara bertahap. Seleksi sebagai proses memilih dan menentukan kandidat terbaik sebagai calon pegawai dengan menggunakan metode khusus berdasarkan kebutuhan. Proses seleksi meliputi beberapa tahapan administratif dan teknis.

Identifikasi calon sebagai calon pegawai harus dilakukan secara cermat dan mengikuti beberapa pedoman dan kriteria yang telah ditetapkan dengan tujuan untuk menarik karyawan terbaik yang memenuhi persyaratan kualifikasi sesuai *job description* berdasarkan kebutuhan perusahaan. Ketelitian dan kedisiplinan dalam tahapan seleksi harus menghasilkan keputusan terbaik, yaitu mendapatkan karyawan yang kompeten. Keputusan untuk menerima atau menolak didasarkan pada alasan yang rasional dan harus dibuat oleh orang yang berwenang. Manajer dapat memanfaatkan keputusan seleksi yang benar dan tepat (efektif). Industri 4.0 kini ditandai dengan perkembangan teknologi dan sistem

digital virtual yang semakin pesat. Rekrutmen karyawan juga menyesuaikan dengan tren industri 4.0, yaitu:

1. Citra Perusahaan

Calon kandidat harus mampu mengesankan departemen SDM dengan membangun citra diri yang positif dan ide-ide cemerlang untuk menarik perhatian lebih dari kandidat potensial lainnya. Begitu pula perusahaan juga perlu membangun *brand image* yang baik dari organisasi bisnisnya secara internal maupun eksternal.

2. Pengalaman Kandidat

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi evaluasi pekerjaan pelamar adalah pengalaman kerja pelamar untuk posisi yang dilamar. Jika kandidat dapat memenuhi kriteria perusahaan untuk posisi yang diiklankan, departemen SDM berusaha menarik kandidat ke dalam organisasi perusahaan. Dalam proses rekrutmen, para kandidat berharap mendapatkan pengalaman yang baik. Departemen SDM yang informatif dan ramah dapat membuat pengalaman kerja menjadi positif.

3. Rekrutmen melalui Media Sosial

Generasi milenial ditandai dengan menjadi pengguna media sosial dan melek teknologi. Meningkatnya jumlah kandidat dari generasi milenial membuat SDM juga menggunakan media sosial dalam proses rekrutmen. Bagian SDM dapat mengetahui dan mengevaluasi kebiasaan kandidat berdasarkan informasi yang dibagikan oleh kandidat tersebut di media sosial.

4. Teknologi SDM

Teknologi perangkat lunak dapat membantu SDM merampingkan proses perekrutan yang dilengkapi modul rekrutmen dengan mengumpulkan data

kandidat, memfilter data kandidat potensial, dan menjadwalkan wawancara kandidat secara otomatis. Selain memudahkan pekerjaan, penggunaan teknologi sangat berperan dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses rekrutmen.

Kelebihan dan Kekurangan Rekrutmen Virtual

Sebagai dampak dari pandemi Covid-19, kapasitas bangunan kantor menjadi terbatas sehingga memengaruhi proses rekrutmen secara tatap muka langsung. Masalah ini memperkuat alasan banyak perusahaan beralih ke perekrutan virtual. Namun, masih diperdebatkan apakah rekrutmen virtual dapat menawarkan kualitas yang sebanding dengan rekrutmen tatap muka. Argumen terkuat untuk rekrutmen virtual sekarang adalah keamanan bagi kandidat dan pemberi kerja. Sebagian besar perusahaan juga telah beralih ke rekrutmen virtual untuk memastikan tidak ada risiko kesehatan yang diambil. Dengan *platform* yang tepat, proses rekrutmen virtual juga dapat meningkatkan efisiensi dan memudahkan kandidat dan SDM. Wawancara, bagian paling umum dari proses rekrutmen, berlangsung rata-rata 40 menit. Ketika ini dilakukan secara virtual atau melalui telepon, pelamar dan pewawancara dapat menggunakan waktu mereka dengan lebih mudah. Pilihannya bisa dibuat lebih fleksibel dan tergantung di mana calon kandidat bertempat tinggal.

Banyaknya *platform* penilaian virtual juga memudahkan perusahaan untuk melakukan tes seleksi dari jarak jauh. Kandidat dapat menggunakan waktu ujian dengan lebih fleksibel tanpa harus hadir secara langsung. Perekrutan virtual juga dapat menjangkau lebih banyak kandidat. Indonesia merupakan salah satu negara dengan tingkat konsumsi internet terbanyak di dunia. Perusahaan cenderung menjangkau kandidat yang memenuhi syarat

karena kesempatan menjaring secara virtual lebih besar. Namun, ada beberapa aspek yang membuat beberapa perusahaan meragukan kualitas hasil rekrutmen virtual. Banyaknya jumlah pelamar dapat menjadi kelebihan dan kekurangan. Seringkali dari sekian banyak pelamar, hanya sebagian kecil yang dapat memenuhi kriteria kelayakan.

Proses seleksi yang biasanya dilakukan secara tatap muka, termasuk penilaian, dilakukan secara virtual. Jika dilakukan secara luring, penilaian dilakukan di bawah pengawasan penyelenggara ujian. Pelamar cenderung tidak curang karena ada pemantauan langsung. Keaslian jawaban kandidat dalam penilaian virtual juga diperdebatkan. Ketika tidak ada pengawasan, kandidat menjadi lebih mudah untuk mencontek selama ujian. Peserta tes dapat dengan mudah menggunakan gawai lain untuk menemukan jawaban atas pertanyaan. Masalah seperti joki ujian yang diselenggarakan oleh orang lain selain peserta juga dapat terjadi jika penyelenggaraan ujian tidak diawasi. Terakhir, penggunaan *platform* rekrutmen virtual yang tidak tepat juga dapat memengaruhi efektivitas proses rekrutmen. Proses pendaftaran yang rumit dan informasi pekerjaan yang tidak lengkap di halaman pendaftaran dapat menghalangi kandidat untuk melamar, sehingga perusahaan kehilangan kesempatan untuk menemukan kandidat dengan kualifikasi yang tepat.

Rekrutmen virtual juga mendukung gerakan tanpa kertas (*paperless*) karena dapat mengurangi jumlah limbah kertas. Fleksibilitas jadwal dapat menghemat waktu dan tenaga karena tidak harus bepergian, mengurangi kemungkinan terlambat karena kemacetan lalu lintas atau masalah lainnya, dan komunikasi virtual dikatakan meningkatkan kepercayaan dan meminimalkan kecemasan bagi calon kandidat yang bertalenta. Namun,

sistem rekrutmen virtual tentu memiliki kekurangan. Sistem rekrutmen virtual berbasis koneksi internet ini belum dapat diakses oleh seluruh masyarakat Indonesia secara merata. Letak geografis Indonesia menjadi penyebab utama sulitnya pemerintah memastikan ketersediaan layanan internet terutama untuk daerah 3T (Terdepan, Terluar, Tertinggal). Keterampilan menggunakan teknologi juga kurang memadai sehingga perlu terus diupayakan di era digital ini. Dibalik kekurangan rekrutmen virtual terdapat juga banyak kelebihan, maka dari itu penyediaan sarana dan literasi digital melalui teknologi perlu ditingkatkan.

Strategi Rekrutmen di Era Digital

SDM merupakan sumber daya yang berharga bagi organisasi mengingat operasional perusahaan ditentukan oleh kinerja dan kualitas karyawannya. Karyawan yang unggul, loyal dan baik hati merupakan salah satu kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan. Sehingga untuk mendapatkannya diperlukan seleksi dan rekrutmen yang baik, melalui beberapa tahapan dan strategi khusus untuk mendapatkan kandidat yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Evolusi rekrutmen di tahun 1980-an, ketika teknologi terus menggunakan banyak sistem analog, perusahaan dan kandidat potensial lebih banyak menggunakan telepon, faks, surat, dan media cetak sebagai media informasi saat mengirim lamaran. Kemudian perekrut harus membangun citra yang kredibel, berkomunikasi secara interpersonal, membangun relasi dan jejaring dengan kandidat potensial. Kemudian, pada tahun 1990, sumber rekrutmen digantikan oleh media elektronik dan digital, *database* acara, *worksheet*, dan teknologi untuk mengirimkan informasi. Media virtual yang digunakan seperti LinkedIn juga mulai beragam. Hal ini berlanjut

hingga saat ini, karena para perekrut perlu meningkatkan keterampilan komunikasi antarpribadi, membangun hubungan dan jaringan, dan sumber daya diarahkan untuk mengelola *platform* sosial, jaringan berkualitas, dan komunikasi virtual.

Perusahaan didorong untuk menyusun strategi rekrutmen yang sesuai dengan kebutuhan dan memperhatikan perkembangan era digital. Penerapan rekrutmen virtual dapat menjadi salah satu alternatif yang tepat karena proses perekrutan secara virtual umumnya dianggap lebih menghemat tenaga, waktu, dan biaya. Selain itu, dapat membuka optimalisasi potensi *talent engagement* dan memperluas kesempatan untuk menemukan *talent* yang dibutuhkan. Setelah memahami kelebihan dan kekurangan dari rekrutmen virtual, berbagai strategi dapat dilakukan untuk memaksimalkan kelebihannya dengan menerapkan strategi perekrutan virtual sebagai berikut:

1. Memilih *Platform* Yang Tepat

Pemilihan *platform* yang tepat akan menentukan apakah kandidat layak diterima atau tidak. Selain mengunjungi LinkedIn, terdapat pula media sosial lain seperti Instagram dan terhubung dengan komunitas profesional di Facebook, WhatsApp atau Telegram. Kandidat yang tepat dapat lebih mudah dijangkau dalam waktu yang lebih singkat dengan menargetkan komunitas yang relevan dengan pekerjaan. Saat perusahaan membagikan informasi pekerjaan di LinkedIn, media sosial, atau situs web perusahaan, pastikan deskripsi pekerjaan lengkap dan menggambarkan posisi yang dilamar. Semakin lengkap deskripsi dan kualifikasinya, maka semakin spesifik kualifikasi kandidat yang melamar posisi tersebut. Selain itu, kandidat dapat diinstruksikan untuk mengisi formulir melalui situs web perusahaan

atau platform rekrutmen virtual daripada mengirim CV melalui email untuk memudahkan perusahaan menyeleksi kandidat yang berkualitas.

2. Memeriksa Latar Belakang (*Background*)

Keaslian informasi yang diberikan oleh pelamar juga bisa menjadi masalah dalam rekrutmen virtual. Ada perusahaan yang salah membuat keputusan perekrutan karena pelamar memalsukan kualifikasi pada *resume* mereka. Saat merekrut secara virtual, biasanya lebih sulit memastikan kualifikasi kandidat karena hanya ada sedikit kontak pribadi selama proses seleksi. Pemeriksaan latar belakang (asal-usul) pelamar dapat dilakukan oleh tim internal atau pihak ketiga untuk memastikan integritas pelamar dan keakuratan informasi yang diberikan. Salah satu cara untuk memverifikasi informasi yang disampaikan oleh pelamar adalah dengan memeriksa referensi ke perusahaan tempat pelamar sebelumnya bekerja, informasi demografis, dan universitas atau sekolah tempat pelamar menyelesaikan pendidikan terakhirnya.

3. Memilih Penilaian Virtual Dengan Kemampuan Memantau

Saat memindahkan proses penilaian atau psikotes secara virtual, kontrol adalah hal yang paling penting. Kemungkinan ketidakjujuran dapat diminimalkan dengan memastikan bahwa penilaian virtual yang dipilih memiliki fitur pemantau kandidat selama proses berlangsung. Idealnya, pemantauan tidak mengganggu keikutsertaan kandidat dalam ujian. Penilaian virtual yang dipilih hendaknya hanya dapat diselesaikan ketika kandidat terhubung ke internet. Dari segi keamanan, penilaian virtual lebih baik karena perusahaan dapat memastikan bahwa

kandidat tidak dapat menyalin konten ujian, sehingga kemungkinan kebocoran soal dapat diminimalkan.

4. Menggunakan Alat yang Intuitif dan Memiliki Fitur Lengkap

Kenyamanan alat yang digunakan memengaruhi efektivitas perekrutan virtual karena perusahaan mungkin membutuhkan waktu lebih lama untuk beradaptasi dan memahami penggunaannya. Layar yang membingungkan, antarmuka pengguna yang tidak intuitif, dan kerumitan proses pendaftaran untuk mengikuti tes dapat menjadi kendala bagi kandidat dan perekrut. Harus dipastikan bahwa halaman website perusahaan mudah diakses dan aplikasi tidak dipersulit.

Transformasi Digital melalui Rekrutmen Virtual berbasis AI

Berawal dari revolusi industri 4.0 yang berlangsung dengan kecepatan sangat tinggi, dimulailah era lahirnya teknologi digital dengan bantuan AI. Semua fungsi pengelolaan SDM saling berhubungan dan terintegrasi dengan bantuan teknologi. Tidak hanya internal, keputusan SDM yang penting juga terkait dengan *big data* di lingkungan eksternal. Dengan menggunakan teknologi digital, keputusan dapat diambil dengan tepat dan akurat saat memilih calon karyawan. Lebih mudah bagi manajer untuk melakukan berbagai fungsi SDM dan membuat keputusan objektif berdasarkan data. Ketersediaan informasi memudahkan perekrut untuk mengidentifikasi kandidat dari beragam sumber. Sumber informasi dapat berupa media sosial atau *platform* lain yang menghadirkan kesan dan citra diri pelamar. Berbekal informasi tersebut, pewawancara hanya membutuhkan klarifikasi untuk mengefisienkan waktu.

Teknologi digital melalui internet dapat menyebarkan informasi dengan cepat (Gilch & Sieweke, 2021). Rekrutmen dan seleksi informasi lebih efektif dibandingkan dengan cara tradisional seperti media cetak dan brosur. Teknologi digital berkembang terutama dalam bentuk aplikasi atau sistem yang berbeda. Salah satu aplikasi yang kerap digunakan adalah ATS (*Applicant Tracking System*). Aplikasi ATS menyediakan kandidat dengan *database* yang memfasilitasi proses seleksi. ATS mampu mengelola informasi pelamar dengan lebih efisien sesuai dengan kriteria yang ditentukan dan dapat merekomendasikan kandidat terbaik.

Teknologi digital juga dapat digunakan dalam bentuk tes penempatan virtual. Perusahaan mengirimkan materi tes melalui email dan kandidat dapat mengikuti tes di mana saja. Proses seleksi dapat dilakukan dengan teknologi digital tanpa harus datang ke lokasi, sehingga lebih efisien. Teknologi memungkinkan wawancara kerja secara digital dengan lebih efisien karena dapat dilakukan secara virtual. Wawancara dapat menggunakan Google Meet, Zoom, Skype atau *platform* wawancara lainnya. Metode wawancara digital ini sangat efektif, dapat mengurangi biaya, dan waktu bagi calon karyawan. Masalahnya saat ini adalah kemauan semua pemimpin untuk merangkul karyawan dan siap menggunakan teknologi digital.

Kecerdasan buatan (AI) dapat membantu mengidentifikasi kandidat yang paling memenuhi syarat. Hal ini dilakukan dengan memindai resume dan lamaran pekerjaan untuk mencari kata kunci dan frase spesifik yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk posisi tersebut. AI juga dapat melakukan penyaringan telepon awal dengan kandidat, yang dapat membantu menghemat waktu dalam proses rekrutmen dan telah digunakan dalam berbagai tahap akuisisi bakat (Ibrahim & Hassan, 2019). Studi telah dilakukan untuk mengeksplorasi penerapan AI

dalam rekrutmen (Nawaz & Gomez, 2019), manfaat, dan implikasinya terhadap proses bisnis (Loebbecke & Picot, 2015). Selain itu, volume aplikasi yang lebih tinggi, sebagai akibat dari friksi yang lebih rendah pada perekrutan digital, tidak dapat dihindari dan tugas penyaringan dapat dilakukan secara efisien dengan pemanfaatan teknologi buatan. Aplikasi AI dalam rekrutmen, terdiri dari 3 fase yaitu (Albert, 2019):

1. Sumber: Sumber kandidat multi-database yaitu AI otomatis memindai dari berbagai database atau web seperti LinkedIn.
2. Skrining: Perangkat lunak untuk penyaringan *Curriculum Vitae* (CV), penyaringan video wawancara, penjadwalan otomatis, dan alat seleksi lainnya pada *resume* berdasarkan dukungan algoritma.
3. Seleksi: Penilaian video wawancara dengan pengenalan wajah, analisis suara, pilihan kata, dan tes psikometri berbasis AI.

Dalam konteks rekrutmen, *chatbot* digunakan untuk mengotomatiskan 80% dari total aktivitas perekrutan. Selain itu juga dapat membantu mengotomatisasi tugas yang menghabiskan banyak waktu seperti pencarian sumber, penyaringan, dan pengiriman pesan. Hal ini membantu menyaring kandidat yang memenuhi syarat, menjadwalkan wawancara, menjawab FAQ, menilai umpan balik, dan menanggapi kegagalan (Nawaz & Gomes, 2019). *Chatbot* memungkinkan untuk mengelompokkan data, menganalisis, dan merepresentasikan formulir yang dapat dengan mudah diakses, ditafsirkan, dan ditindaklanjuti oleh praktisi SDM. Alat AI telah diadopsi secara luas untuk mengotomatisasi proses penyaringan resume. Proses berbasis AI telah mengurangi penilaian kandidat dari dua hari menjadi satu hari dan proses *review* aplikasi telah dikurangi dari dua minggu menjadi tiga hari (Altemeyer, 2019).

Ada banyak manfaat yang dirasakan dengan penggunaan AI dalam perekrutan. Pertama, adalah kontribusinya pada efisiensi dan keuntungan kualitatif bagi kedua perusahaan dan kandidat. Dengan penggunaan AI dalam rekrutmen dan seleksi, memungkinkan manajer dan pimpinan secara efisien menarik, mempertahankan, dan menginspirasi tenaga kerja berbakat yang bermanfaat bagi kesuksesan perusahaan dan membantu menggantikan tugas berulang yang sebelumnya dilakukan oleh perekrut manusia (Upadhyay & Khandelwal, 2018). Hal ini berkontribusi pada penghematan perusahaan dengan mengurangi biaya kepegawaian, dan meningkatkan efisiensi proses perekrutan. Kedua, penerapan AI membantu perekrut memanfaatkan kesesuaian budaya dan keragaman dengan menghilangkan bias dalam proses rekrutmen (Altemeyer, 2019). AI dapat membantu menghilangkan bias yang tidak disadari seperti nama, pendidikan, jenis kelamin, dan usia dari seleksi dan evaluasi untuk mendapatkan kandidat yang terbaik. Ketiga, manfaat terkait dengan keterlibatan pelamar. Dengan menerapkan alat perekrutan berbasis AI, proses penyaringan kandidat dapat dimulai lebih cepat dan lebih responsif dalam memberikan konfirmasi.

Daftar Pustaka

- 45 Albert, E.T. (2019). AI in talent acquisition: a review of AI-applications used in recruitment and selection. *Strategic HR Review* 18, 215–221. <https://doi.org/10.1108/shr-04-2019-0024>.
- Altemeyer, B. (2019). Making the business case for AI in HR: two case studies. *Strategic HR Review* 18, 66–70. <https://doi.org/10.1108/shr-12-2018-0101>.
- 112 Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal of Human Resource Management*, 35(1), 53–82. <https://doi.org/10.1177/2397002220952734>.
- 31 Ibrahim, W.M.R.W. & Hassan, R. (2019). Recruitment Trends in the Era of Industry 4.0 Using Artificial Intelligence: Pro and Cons. *Asian Journal of Research in Business and Management* 1, 16–21.
- Kompas. (2021). Wawasan Teknologi Digital Jadi Bekal Rekrutmen Karyawan Baru. <https://www.kompas.id/baca/ekonomi/2021/12/20/wawasan-teknologi-digital-jadi-bekal-rekrutmen-karyawan-baru>. Diakses pada 11 November 2022.
- 77 Loebbecke, C. & Picot, A. (2015) Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149–157.
- 31 Nawaz, N., Gomes, A.M. (2019). Artificial intelligence chatbots are new recruiters. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications* 10, 1–5. <https://doi.org/10.14569/ijacsa.2019.0100901>.
- 31 Upadhyay, A.K., Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review* 17, 255–258. <https://doi.org/10.1108/shr-07-2018-0051>.

Profil Penulis



Andita Sayekti, S.TP., M.Sc

Penulis lahir di Daerah Istimewa Yogyakarta dan menamatkan pendidikan pada Departemen Teknologi Industri Pertanian FTP, Universitas Gadjah Mada dengan Beasiswa Eka Tjipta Foundation. Selanjutnya penulis mendapat amanah menjadi Dosen di Departemen Manajemen FEM Institut Pertanian Bogor serta aktif mengajar beragam mata kuliah yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), Pengantar Manajemen, Perilaku Organisasi, dan Manajemen Kinerja. Sejak tahun 2017 penulis telah meluluskan 19 (sembilan belas) mahasiswa S1 peminatan SDM. Penulis juga membimbing Program Kreativitas Mahasiswa dan 2 (dua) tim lolos didanai oleh Kemristekdikti pada 2017 dan 2020. Ketertarikan terhadap ilmu pengembangan manusia dan psikologi industri terbangun hingga saat ini penulis sedang menempuh pendidikan Doktoral Pengembangan SDM di Universitas Airlangga. Selain melakukan Tridarma bidang pengabdian, penulis atas kecintaannya pada aksara ini berkesempatan membuat beberapa *book chapter* berjudul (1) *Leadership with Happiness: Perumpamaan Nakhoda dalam Bahtera*, (2) *Female Workers Strategy: Fenomena Selepas Menikah*, (3) *Internalisasi Soft Skill Pada GenZ Sebagai Upaya Penguatan Future Skill di Era Digital*, dan (4) *Hari Pertama Anak Sekolah: Penuhi Cawan dengan Bahagia*, dan (5) *Mengelola Kesejahteraan dan Keseimbangan Kehidupan Kerja*. Penulis berharap tulisan sederhana ini dapat berkontribusi bagi kemajuan pendidikan dan kebudayaan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Email Penulis: anditasayekti@apps.ipb.ac.id

PERAN KEPEMIMPINAN DI TENGAH KRISIS

Ana Fitriyatul Bilgies, M.M
Univeristas Islam Darul Ulum Lamongan

Pendahuluan

Keberhasilan yang terjadi dalam pembangunan nasional memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sebagai faktor utama. Sumber daya manusia yang berkualitas secara garis besar dapat mengambil keputusan dalam situasi dan kondisi apapun, ia adalah pemikir atas apapun yang terjadi dalam kehidupannya, ia adalah perencana dalam segala kegiatan yang akan dilakukannya, ia sebagai pembuat kebijakan, maupun ia menjadi pelaksana dari pelaku fungsi kontrol dan juga kepengawasan atas pembangunan. Hal ini dapat kita nyatakan karena faktor manusia sebagai makhluk hidup ini menjadi sebuah penggerak dari roda pembangunan yang terjadi. Sumber daya manusia ini dapat dikatakan menjadi sebuah faktor yang penting dalam suatu organisasi yang berskala besar maupun organisasi berskala kecil.

Pada organisasi berskala besar, keberadaan sumber daya manusia ini menjadi salah satu faktor yang sangat menentukan saat terjadinya proses dalam pengembangan suatu usaha, dan juga peran sumber daya manusia ini menjadi lebih penting lagi. Pada organisasi publik, bawahan selalu bekerja berdasarkan perintah yang

diberikan oleh pimpinan. Dan apabila seorang pemimpin tidak memiliki kemampuan atas kepemimpinan, maka aspek-aspek yang memiliki tingkat kesulitan yang tinggi akan sulit atau bahkan tidak dapat dikerjakan dan juga diimplementasikan secara efektif serta efisien. Tetapi, apabila seorang pemimpin dinilai mampu dalam melaksanakan dan mengimplementasikan berbagai fungsi yang telah diberikan dengan baik, maka tujuan dari organisasi yang ia pimpin akan terwujud. Pemimpin merupakan seorang pribadi yang memiliki nilai kecakapan serta kelebihan, khususnya di suatu bidang yang sangat ia kuasai sehingga dia mampu dalam memengaruhi orang-orang lain agar tertarik bersama-sama melakukan berbagai aktivitas-aktivitas yang sudah direncanakan dengan tujuan agar terwujudnya tujuan-tujuan tersebut (Maulana et al., 2020).

Kehidupan manusia tentu berkaitan erat dengan sifat ketergantungan pada makhluk-makhluk lain, atau biasa kita sebut manusia sebagai makhluk sosial yang pada dasarnya tidak dapat hidup sendiri tanpa adanya bantuan dari orang lain. Interaksi yang terjadi antarmanusia ¹³⁸ satu dengan yang lainnya akan memunculkan keinginan untuk hidup dalam suatu kelompok, baik kelompok itu kelompok berjumlah besar ataupun kelompok itu berupa kelompok kecil. Kemampuan manusia dalam berkomunikasi tentu menunjukkan pesan mengenai seseorang yang berhasil menyampaikan pesannya secara jelas, efektif, juga manusiawi. Kemampuan seseorang dalam berkomunikasi tentu mengacu pada sebuah pemahaman mengenai aspek-aspek sosial komunikasi. Sudah banyak ahli yang telah mendefinisikan metode dalam komunikasi. Terdapat berbagai perbedaan yang khusus diantara para ahli ini, karena mereka masing-masing menggunakan prespektif yang berbeda-beda. Sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi merupakan proses yang terdiri atau serangkaian proses juga yang

dimana proses-proses itu memiliki keterkaitannya satu dengan yang lainnya, sehingga tujuan akhir dari komunikasi ini ialah dapat memengaruhi perilaku seseorang, sikap seseorang, atau bahkan keyakinan seseorang.

Kriteria Kepemimpinan

Salah satu kriteria dalam evaluasi akan keefektifan pemimpin, yaitu kemampuan seseorang dalam mengambil keputusan dalam situasi dan kondisi apapun. Teori pada kepemimpinan tentu bertujuan untuk menjelaskan mengenai perilaku pemimpin suatu instansi yang dapat memengaruhi motivasi juga prestasi kerja dari bawahan yang berada di lingkungan kerja yang berbeda. Kemampuan seseorang dalam mengatur sumber daya serta faktor eksternal dengan tujuan untuk mencapai tujuan dalam organisasi dapat kita sebut sebagai upaya yang memang wajib dilakukan bagi tiap-tiap organisasi. Sementara, kepemimpinan merupakan sikap seseorang dalam memengaruhi sikap serta perilaku bawahan, yang memiliki kemungkinan untuk mereka bekerja sama, agar membentuk sebuah kesatuan yang harmonis yang didasarkan atas efisiensi serta efektivitas dalam mendapatkan data dari keproduktivitasan kerja yang didasarkan atas hasil yang sudah ditentukan sebelumnya (Abijaya et al., 2021).

Bank dunia sendiri memprediksi bahwa akan ada kemungkinan terjadinya resesi global pada tahun 2023 mendatang. Prediksi ini dapat dirasakan menjadi lebih nyata berdasarkan beberapa indikasi yang saat ini sudah mulai terjadi, sebagai contoh pada kenaikan suku bunga acuan yang secara agresif hal ini diimplementasikan oleh bank sentral yang terdapat di berbagai negara yang bertujuan untuk menekan laju inflasi. Ancaman mengenai terjadinya resesi global ini harus disikapi oleh pemerintah

dengan cara langkah antisipatif dan terus mendorong berbagai kinerja perekonomian nasional. Meskipun pada dasarnya kinerja perekonomian nasional saat ini terbilang cukup positif, namun tidak menutup kemungkinan jika resesi global akan benar-benar terjadi maka dampak dari resesi ini akan sangat terasa oleh Indonesia sehingga dapat menyeret Indonesia pada “jurang” resesi ekonomi tersebut (Surya, 2022).

Sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Kemampuan seorang pegawai sebagai sumber daya manusia dapat memiliki arti yang sangat penting, serta keberadaannya dalam rangka peningkatan produktivitas kerja dalam lingkup organisasi. Manusia menjadi salah satu unsur yang sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai berbagai tujuan dan juga dalam mengembangkan misi yang sudah dibangun. Sumber daya manusia yang memiliki kualitas akan sangat membantu perusahaan dalam menghemat waktu akan pembuatan laporan keuangan, hal ini disebabkan karena sumber daya manusia ini telah memahami dan juga tahu betul akan apa yang harus dikerjakan dengan sebaik mungkin yang sesuai dengan bidang yang ia jalani, sehingga hal ini akan membantu penyajian atas laporan keuangan yang tepat waktu. Karena semakin cepat penyajian atas laporan keuangan, maka akan semakin baik juga dalam pengambilan sebuah keputusan (Barqy, 2015).

Kepemimpinan menjadi salah satu isu yang ada didalam manajemen yang hingga sekarang masih menarik untuk diperbincangkan. Media masa yang bersifat elektronik dan cetak saat ini seringkali menampilkan berbagai pendapat dan juga perbincangan yang membahas mengenai kepemimpinan. Peran dalam kepemimpinan yang sangat terorganisir ini memiliki peran yang begitu penting dalam

mencapai visi serta misi maupun tujuan dalam suatu organisasi. Hal ini menjadikan salah satu motif yang mendorong sumber daya manusia untuk selalu melakukan penyelidikan atas seluk-beluk yang berkaitan dengan kepemimpinan. Seorang pemimpin atau yang bisa kita katakan sebagai kepala dalam suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin jika orang tersebut dapat memberikan pengaruh yang signifikan dan juga mampu dalam mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, pemimpin memiliki peran yang sangat krusial. Oleh sebab itu, pemimpin ini akan dituntut agar mampu dan juga terampil dalam membimbing suatu organisasi kepada strategi baru yang sudah dibuat. Salah satu bentuk dalam kepemimpinan yang banyak diyakini akan mengimbangi pola pikir serta refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi.

Kepemimpinan ini dapat kita gambarkan sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang bisa mengembalikan semangat, membangkitkan, serta memotivasi para pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga dengan begitu organisasi ini akan berkembang dan juga akan mencapai kinerja pada tingkatan yang lebih tinggi, bahkan melebihi dari ekspektasi atas apa yang sudah mereka perkirakan sebelumnya. Peran dalam kepemimpinan ini dapat menjelaskan terkait dengan hal-hal apa saja yang harus dilakukan dan dikerjakan untuk sekedar mengarahkan bawahannya yang akan memiliki pengaruh dalam melakukan berbagai hal yang dapat memberikan dampak terhadap pengembangan atas sumber daya yang sudah ada sebelumnya. Maka kepemimpinan, menjadi salah satu hal yang sangat penting dalam organisasi. Yang dimana, kepemimpinan ini harus memiliki perhatian khusus saat proses pengembangan sumber daya manusia dalam hal internal organisasi pemerintah yang mencakup mengenai berbagai

aspek mengenai komitmen atas pimpinan lembaga maupun instansi yang terkait dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Sebagai contoh dalam lingkup pemerintahan yang terdapat di desa, dimana kepala desanya merupakan pemimpin tertinggi di desa tersebut. Dengan begitu, ia sebagai seorang kepala desa, memiliki tuntutan agar bisa melaksanakan tanggung jawab beserta dengan tugas yang diembannya agar dapat dilakukan sebaik mungkin. ⁶¹ Salah satu peran yang sangat penting dalam proses pengelolaan dalam suatu organisasi ialah kemampuan dalam mengintervensi berbagai macam kegiatan yang akan diselenggarakan oleh berbagai satuan kerja yang ada dibawahnya. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar terwujudnya kesatuan gerak yang pada akhirnya akan memudahkan pencapaian tujuan dalam organisasi tersebut. Integrasi ini kemudian akan terjadi jika seorang pemimpin tidak dapat menjalankan fungsi dan peran yang diembannya dengan baik, dengan kata lain bahwa ia gagal dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin, dan ia juga gagal dalam mengimplementasikan sifat-sifat kepemimpinan dalam organisasi. Didasari oleh latar belakang yang sudah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin memiliki pengaruh yang sangat besar dalam keberhasilan suatu organisasi. Peran pemimpin ini dapat terbilang tepat jika ia dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi (Suhartono et al., 2020).

Kepemimpinan dapat diibaratkan sebagai cermin mengenai bagaimana sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik, sehingga pada organisasi akan timbul adanya keterlibatan yang menyeluruh dari orang-orang yang sudah menjalankan tugas-tugasnya, sudah melaksanakan berbagai metodenya, beserta dengan sistem pola dan berbagai kebijaksanaan tertentu yang

pada akhirnya hal ini akan mampu membantu seseorang dalam menjalankan kewajibannya untuk mencapai tujuan yang sudah diharapkan. Dan dalam kenyataan, tiap-tiap pemimpin memiliki peran yang sangat besar akan anggota organisasi. Hal ini dapat kita lihat berdasarkan pada gaya perilaku individu saat melaksanakan dan mengemban tugas serta tanggungjawabnya dengan baik. Dan dalam kepemimpinan ini terdapat berbagai unsur serta karakter yang sangat membantu dalam menentukan pencapaian akan tujuan suatu organisasi. Menurut Gibb, terdapat empat elemen utama dalam kepemimpinan yang memiliki keterkaitan antarsatu dengan yang lainnya. Hal ini yaitu, seorang pemimpin yang menampilkan kepribadiannya sebagai pemimpin, sebuah kelompok, pengikut yang pada awalnya muncul karena berbagai kebutuhan yang harus mereka penuhi, berbagai masalah yang timbul serta cara dalam menyikapinya, dan yang terakhir, yaitu meliputi keadaan fisik serta tugas kelompok yang ada pada situasi tertentu.

Pandemi Covid-19 yang awal penyebarannya dimulai pada tahun 2020 telah memberikan tuntutan yang sangat besar akan para pemimpin pada seluruh sektor bisnis. Saat para pemimpin ini menyadari akan terjadinya krisis ekonomi, mereka mulai berpikir bagaimana cara mereka agar dapat terus bertahan pada peristiwa ini. Penanganan yang sudah teorganisir dan terencana sebelumnya bukanlah hal yang dibutuhkan oleh para pemimpin, tetapi pola pikir serta perilaku yang dapat mencegah akan adanya reaksi yang berlebihan pada krisis, dan juga bagaimana cara kita untuk menghadapi tantangan selajutnya. Saat terjadi krisis ekonomi, para pemimpin ini sangat perlu dalam menghilangkan keyakinan atas respon mereka yang bersifat *top-down* karena hal ini akan membawa stabilitas. Dan untuk menanggulangi keadaan yang darurat, struktur *command-and-control* yang pada umumnya digunakan untuk menanggulangi keadaan ini,

struktur *command-and-control* ini juga berfungsi untuk mengelola keseluruhan kegiatan operasional dengan baik dan terjadi penerapan respon yang bersifat terencana. Tetapi, pada krisis ekonomi ini akan penuh dalam ketidakpastian, para pemimpin ini akan menghadapi berbagai masalah baru yang sebelumnya belum pernah mereka alami (Daswati, 2012).

Di Indonesia sendiri, yang menjadi salah satu masalah utama selain daripada kecakapan pemimpin dalam mengerti akar permasalahan ini, yaitu mengenai kurangnya kesadaran dari masyarakat saat menyikapi pandemi bahwa pandemi ini bukan masalah bagi segelintir orang, namun masalah pandemi ini masalah bersama yang juga harus diselesaikan bersama-sama. Dalam mengatasi hal ini, pemerintah diharapkan agar bisa bergerak bersamaan dengan masyarakat agar saling memiliki keterbukaan terkait dengan hal-hal apa saja yang paling dibutuhkan saat ini. Pandemi Covid-19 ini juga telah memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap perekonomian berbagai negara di dunia, termasuk Indonesia. Pandemi Covid-19 ini sudah berlangsung sejak tahun 2020 yang berdampak pada perekonomian rumah tangga, UMKM, koperasi, dan juga berbagai pelaku ekonomi lainnya.

Kemunculan tersendiri dari Pandemi Covid-19 secara drastis mengubah berbagai perilaku manusia pada segala aspek kehidupan. Bukan hanya mengenai kehidupan pribadi seseorang, tetapi dampak dari pandemi ini dapat mengubah kehidupan dalam organisasi, baik organisasi profit maupun organisasi non-profit seperti sekolah. Seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi harus diberdayakan semaksimal mungkin, dan yang diutamakan ialah sumber daya manusia agar tercapai keefektifan dan juga efisiensi di tengah-tengah krisis yang sedang terjadi. Sebagai contoh Negara Kanada yang

mengusungkan model kepemimpinan strategis yang baru, yang juga menjadi domain yang paling penting untuk menyelidiki kasus-kasus yang nyata akan kepemimpinan strategis yang memiliki kontribusi akan manajemen krisis terhadap Pandemi Covid-19. Praktik pada kepemimpinan selama krisis Pandemi Covid-19 pada tahun 2020 ini, dapat dijadikan sebagai dasar atas model kepemimpinan strategis yang baru. Dan dalam praktik implementasinya, kita dapat melihat mengenai praktik kepemimpinan di Kanada pada tingkat federal yang memiliki fokus pada pendekatan terhadap kepemimpinan Perdana Menteri Trudeau. Model yang diusulkan di Kanada ini didasarkan pada studi kasus mengenai pengalaman kepemimpinan Kanada selama krisis Covid-19. Hal ini dapat menjawab pertanyaan dari penelitian mengenai bentuk seperti apa kepemimpinan itu dan juga bagaimana hal ini dapat menimbulkan perbedaan pada masa ketidakpastian akan ekonomi dan juga akan ketidakstabilan sosial. Model yang diusung pada kepemimpinan strategis ini pada awalnya diusulkan atas dasar praktik dan pendekatan dari kepemimpinan yang pada akhirnya menunjukkan efek yang cukup signifikan dalam bertahan serta mengatasi masalah (*RESESI EKONOMI DAN IMPLIKASINYA PERSPEKTIF HUKUM BISNIS*, 2021).

Selama terjadinya krisis saat Pandemi Covid-19, pendekatan pada kepemimpinan yang otentik serta praktik pada moral sudah dilakukan. Pemerintah dituntut agar memiliki target yang jelas guna meningkatkan kesejahteraan pada masyarakat, juga mengambil tindakan agar menjadi nilai yang sifatnya bersama. Pemerintah kini telah meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui berbagai macam bantuan dan juga subsidi dengan tujuan agar dapat meringankan beban masyarakat karena terjadinya pandemi ini. Lalu berfokus pada bagaimana cara pemimpin dalam melayani serta memotivasi orang-orang agar bisa terus menghalau

tantangan yang ada. Lalu sampailah pada tahap melindungi yang menunjukkan kemampuan dari pemimpin guna untuk memotivasi orang dengan cara melayani berbagai kebutuhan di masyarakat guna untuk menjaga stabilitas sosial serta kemakmuran akan ekonomi. Sehingga dapat kita katakan bahwa pada tahap ini para pemimpin sudah menunjukkan kemampuan mereka dalam menciptakan budaya untuk peduli dan juga etika baru, dan tidak lupa akan menunjukkan pentingnya akan keberadaan kepercayaan dan juga kerja tim (Kurniawan, 2022).

Resesi ekonomi dapat disebut sebagai entitas ancaman. Hairunnisa, menjelaskan bahwa terdapat berbagai potensi ancaman terhadap ekonomi yang dapat terjadi baik karena faktor internal maupun eksternal. Faktor eksternal sendiri dapat memberikan peluang pada ancaman ekonomi seperti pada dampak dari perang dagang maupun dari sanksi ekonomi yang dilakukan suatu negara terhadap negara lainnya atau bisa juga korporasi melalui pembatasan atas perdagangan, dan juga embargo ekonomi serta tarif. Resesi pada ekonomi ini sendiri meliputi ancaman terhadap ekonomi yang bisa memberikan dampak terhadap ekonomi krisis maupun resesi ekonomi pada berbagai Negara yang terdampak atas pemberlakuan sanksi. Berkaitan dengan sanksi ekonomi, General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) mengatur mengenai perjanjian atas perdagangan yang telah dilakukan oleh berbagai negara yang melarang akan adanya pemberlakuan sanksi ekonomi pada negara lain, tetapi adapula pemberlakuan pengecualian jika hal ini dilakukan karena terjadinya bahaya yang sudah diatur dalam pasal XII GATT.

Gambaran terhadap resesi secara internal dapat menjadi sebuah potensi akan lahirnya ancaman ekonomi yang penyebabnya didasarkan atas kesalahan pemberlakuan

kebijakan, korupsi, hingga terjadinya bencana. Ancaman pada ekonomi ini telah dirasakan oleh semua negara yang saat ini Indonesia termasuk kedalamnya bahwa akan adanya ancaman resesi terhadap ekonomi yang berdampak akan terjadinya bencana yang khususnya disebabkan oleh Covid-19. Indonesia menjadi salah satu negara yang masuk kedalam resesi ekonomi karena syarat akan terjadinya resesi ialah sudah terpehunya pertumbuhan ekonomi pada Indonesia pada kuartal pertama menurun ke angka 2,97% yang dimana sebelumnya dapat mencapai hingga 5,2\$, lalu semakin menurunnya kuartal kedua dan ketiga telah menjadi minus. Sehingga daripada resesi pada ekonomi yang telah terjadi dapat menyebabkan ancaman yang lebih besar terhadap keamanan negara.

Selain itu pula, ancaman resesi terhadap ekonomi ini akan menimbulkan efek terhadap suatu negara yang telah mengalami masalah yang lebih besar contohnya pada aspek masalah hukum, sosial, ekonomi, maupun politik. Ancaman pada ekonomi ini merupakan ancaman berbentuk non-militer, namun juga memiliki dampak besar atas keamanan nasional yang dimana jika hal ini tidak diantisipasi serta ditanggulangi dengan mekanisme yang baik. Sebagai bukti, sejarah telah mencatat bahwa ancaman pada krisis ekonomi yang terhadjadi pada era Soeharto tahun 1998 merupakan ancaman yang sangat besar yang pada akhirnya menimbulkan masalah di berbagai sektor, seperti sektor sosial, hukun, ekonomi, maupun politik. Sebagai bentuk respon terhadap ancaman ekonomi ini juga tidak dapat dilakukan jika menggunakan cara yang kuno atau cara yang biasa-biasa saja. Cara biasa ini dimana dilazimkannya praktik atas penanggulangan ancaman yang dilakukan saat keadaan normal, karena akan berdampak pada ancaman keamanan negara. Sehingga, sudah seharusnya ancaman eknomi dapat dikategorikan sebagai salah satu bagian

paling berbahaya, sehingga dengan begitu akan terciptalah mekanisme akan keadaan bahaya yang telah pemerintah miliki guna untuk memberi kendali penuh atas berbagai kebijakan yang dimaksudkan untuk memulihkan kondisi ekonomi. Atau dengan pendek kata, resesi ekonomi ini bisa dibilang sebagai hal yang darurat yang juga sangat membutuhkan solusi yang tepat sasaran serta pasti dalam memulihkan ekonomi Negara (Aula et al., 2022).

Kualitas Kepemimpinan di Tengah Krisis

Hal lain yang menjadi keprihatinan kita ialah resesi ini berdampak pula pada terjadinya perubahan besar-besaran dalam segala aspek bidang. Di bidang ekonomi global, resesi ini membawa banyak sekali perubahan yang bersifat besar-besaran terhadap perluasan pasar, baik pada berbagai negara maju maupun pada berbagai negara berkembang. Perubahan dari terjadinya ekspansi pasar di berbagai negara industri membawa berbagai perubahan terhadap perilaku konsumtif masyarakat di generasi-generasi tanpa adanya golongan usia dari seluruh lapisan masyarakat. Perilaku konsumtif sendiri yang berlebihan dan tidak dapat dikendalikan akan menimbulkan berbagai masalah sosial dalam bermasyarakat sebagai contoh pada gaya hidup yang boros, membeli barang atas dasar keinginan bukan atas dasar kebutuhan, munculnya tingkat kriminalitas yang tinggi, maraknya kasus korupsi, dan masih banyak lagi hal-hal lain yang bahkan hingga kini masih belum bisa ditemukan solusinya. Jika kita melihat dari porter resesi ekonomi, hal ini menunjukkan akan munculnya ketidakpastian akan kehidupan dengan implikasinya terhadap berbagai sektor. Tulisan ini diharapkan dapat membantu dalam memandang mengenai persoalan resesi ekonomi dalam perspektik hukum bisnis secara akademik yang nantinya akan

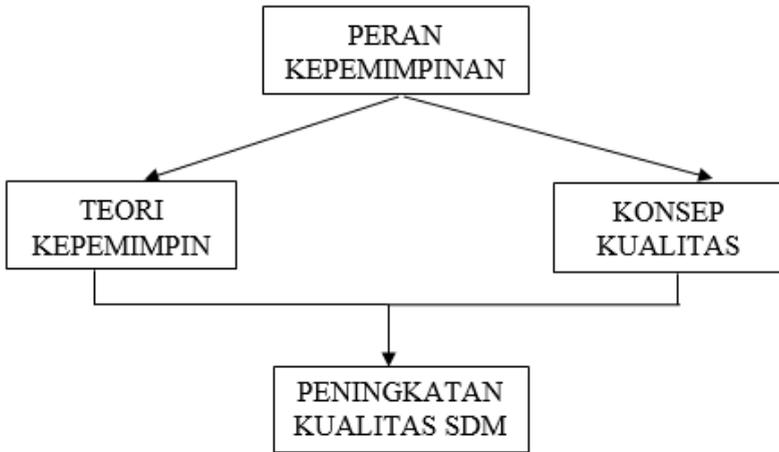
memberi gambaran akan adanya kepastian terhadap solusi dari perspektif hukum bisnis (Itmam, 2021).

Sejak awal Pandemi Covid-19 ini, Bank Indonesia (BI) telah menurunkan suku bunga sebanyak tiga kali. Keputusan tersebut dibuat dengan tujuan agar konsistensi prakiraan inflasi dapat tetap rendah, serta stabilitas eksternal yang bisa terjaga serta sebagai langkah lanjutan dalam mendorong pemulihan ekonomi pasca Pandemi Covid-19. Program yang ditempuh pemerintah ini diharapkan agar dapat menjadi bagian dalam proses pemulihan ekonomi nasional yang telah terdampak dari pandemi. Berbagai perkembangan yang bersifat positif yang juga telah terjadi di tengah pandemi ini diharapkan agar dapat tetap menjaga ekspektasi masyarakat agar terus optimis akan kemajuan ekonomi negara kedepannya. Oleh karena itu, Bank Indonesia secara terus-menerus memperkuat sinergi akan ekspansi moneter dengan menggunakan akselerasi stimulus fiskal pada pemerintah dalam mendorong pemulihan ekonomi nasional. Termasuk pada dukungan akan elektronifikasi untuk transaksi keuangan pemerintah daerah. Optimisme ini dilengkapi dengan berbagai langkah cerdas yang berupa terobosan baru ditengah masyarakat, yang nantinya akan terus berkembang baik dalam kondisi sulit sekalipun.

Dalam menghadapi resesi ekonomi ditengah pandemi, Bank Indonesia (BI) memberlakukan empat langkah kebijakan dalam upaya pemulihan ekonomi. Kebijakan yang pertama ialah melanjutkan kebijakan akan stabilisasi nilai tukar rupiah yang harus sesuai dengan nilai fundamental serta mekanisme pasar yang ada di tengah ketidakpastian keuangan global. Lalu yang kedua ialah mengenai penekanan dari Bank Indonesia terhadap penguatan atas sinergi ekspansi moneter yang mendapat dukungan dari akselerasi stimulus fiskal dari pemerintah.

Dalam hal ini, Bank Indonesia berkomitmen untuk melakukan pendanaan APBN 2020 melalui pembelian surat berharga Negara (SBN), yang nantinya difokuskan pada pembiayaan akan kesehatan masyarakat, perlindungan sosial, dan juga berbagai sektoral kementerian serta lembaga pemerintah daerah. Lalu yang ketiga ialah Bank Indonesia terus memperkuat adanya koordinasi atas langkah serta kebijakan dengan pemerintah dengan tujuan untuk menjaga kestabilan makroekonomi dan sistem terhadap keuangan, tidak terkecuali pada Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), lalu yang terakhir ialah dengan mempercepat digitalisasi pada sistem pembayaran guna untuk percepatan implementasi ekonomi serta keuangan digital melalui kolaborasi antar perbankan dengan teknologi finansial, sebagai cara dan upaya dalam memperluas akses UMKM dan juga masyarakat terhadap layanan ekonomi keuangan. Keempat langkah ini diharapkan akan membantu Indonesia dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional kedepannya. Meskipun demikian, indikator atas permintaan domestik menunjukkan perkembangan yang positif yang tercermin pada penjualan ritel, *purchasing manager index*, ekspektasi dari konsumen, dan juga berbagai macam indikator domestik lain yang kini sudah mulai meningkat (Bank Indonesia, 2020).

Berdasarkan berbagai pernyataan sebelumnya, seorang pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia. Peran kepemimpinan ini sendiri dapat kita ukur berdasarkan teori kepemimpinan serta konsep dari kausalitas yang kemudian nantinya akan menciptakan sebuah peningkatan kualitas terhadap sumber daya manusia itu sendiri. Adapun gambaran mengenai kerangka teoritis yang berisi mengenai peran kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebagai berikut.



Gambar 9.1. Data Penulis (2022)

Selain daripada kerangka berpikir dalam kepemimpinan, terdapat pula teori kepemimpinan. Teori kepemimpinan diutarakan oleh George R. Terry yang mengemukakan teori kepemimpinan diantaranya ialah :

1. Teori Otokratis = definisi kepemimpinan yang ada pada teori ini ialah didasarkan atas berbagai perintah, berbagai paksaan, berbagai tindakan yang bersifat arbitrer. Dalam teori ini terdapat pengawasan ketat agar semua pekerjaan dapat berlangsung secara efisien. Kepemimpinan ini memiliki orientasi pada struktur organisasi yang disertai dengan tugas-tugasnya. Pemimpin ini pada dasarnya selalu ingin memiliki andil dalam berperan sebagai orkes tunggal serta memiliki ambisi dalam menguasai sesuatu.
2. Teori Psikologis = dalam teori ini menyatakan mengenai fungsi sebagai seorang pemimpin, yaitu memunculkan serta mengembangkan sistem motivasi sebaik mungkin. Hal ini dilakukan guna merangsang kesediaan pegawai dalam bekerja dari para pengikut serta anak buah. Pemimpin diharuskan merangsang psikologi bawahan agar mereka siap sedia dalam

bekerja guna mencapai berbagai sasaran organisatoris untuk memenuhi kebutuhan pribadi.

3. Teori Sosiologis = kepemimpinan pada teori ini dianggap menjadi berbagai usaha dalam melancarkan antarrelasi yang ada dalam organisasi, dan juga sebagai usaha dalam rangka menyelesaikan tiap-tiap konflik yang bersifat organisatoris antara para pengikutnya agar tercapai sebuah kerjasama tim yang baik. Pemimpin dapat menetapkan berbagai tujuan dengan menyertakan bawahan atau pengikutnya dalam rangka pengambilan keputusan yang paling akhir.
4. Teori Suportif = menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin dan juga melaksanakan kerjaan yang dikuasai oleh gairah, sedangkan fungsi pemimpin pada teori ini, yaitu untuk membimbing dengan sebaik-baiknya melalui tindakan tertentu. Dengan maksud agar pemimpin dapat menciptakan suatu lingkungan dalam pekerjaan yang menyenangkan sehingga dapat membantu dalam mempertebal keinginan tiap-tiap bawahan atau pengikutnya.

Dari berbagai bahasan yang telah dijelaskan diatas, terdapat pula langkah antisipatif yang perlu dilakukan oleh pemerintah dalam menghadapi resesi global, diantaranya yaitu melakukan percepatan atas program pemulihan ekonomi yang bersifat nasional, termasuk juga pada upaya relokasi anggaran yang saat ini masih belum terpakai. Lalu yang kedua ialah meningkatkan konsumsi di pemerintah. yang ketiga ialah dengan memperkuat ekonomi domestik yang dilakukan melalui pemberdayaan atas UMKM. Yang keempat ialah meningkatkan jumlah ekspor, serta mengurangi jumlah impor yang tidak perlu. Yang kelima ialah meningkatkan nilai bantuan sosial untuk menjaga daya beli masyarakat miskin. Lalu yang

keenam, menghemat anggaran dengan menghentikan proyek-proyek berbiaya tinggi. Yang ketujuh, memperkuat kebijakan stabilisasi nilai tukar rupiah. Dan yang terakhir yang kedelapan, yaitu mengembangkan energi hijau sebagai alternatif dari penggunaan energi fosil. Berdasarkan pada hal-hal tersebut, maka diharapkan Indonesia akan bisa mengantisipasi terjadinya resesi global secara finansial maupun peran kepemimpinan di tengah krisis (Hamid, 2009).

Daftar Pustaka

Abijaya, S., Wildanu, E., & Jamaludin, A. (2021). Peranan Kepemimpinan dalam Organisasi (Studi Kasus Peran Pimpinan dalam Menjaga Soliditas Karyawan di PT. Nippon Indosari Corpindo). *Jurnal Soshum Insentif*, 4(1), 17–26. <https://jurnal.lldikti4.or.id/index.php/jurnalsoshum/article/view/442/156>

Aula, S., Hanoum, S., & Prihananto, P. (2022). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 11(1). <https://doi.org/10.12962/j23373520.v11i1.67483>

Bank Indonesia. (2020). 4 Langkah BI di Tengah Pandemi Untuk Pemulihan Ekonomi Negeri. *Majalah BICARA Edisi 84*.

Barqy, A. A. A.-. (2015). Strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di kementerian agama kota malang. *Tesis*, 1–230.

Daswati. (2012). Daswati. *Kepemimpinan, Implementasi Peran Gaya, Dengan Menuju, Kepemimpinan Organisasi, Kesuksesan*, 04(01), 783–798.

Hamid, E. S. (2009). Akar Krisis Ekonomi Global dan Dampaknya Terhadap Indonesia. *La_Riba*, 3(1), 1–11. <https://doi.org/10.20885/lariba.vol3.iss2.art1>

Utman, S. (2021). Resesi Ekonomi dan Implikasinya dari Perspektif Hukum Bisnis. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi Syariah*, 9(1), 179. <https://doi.org/10.21043/equilibrium.v9i1.10012>

Kurniawan, I. (2022). Eksistensi Kepemimpinan Pemerintahan Diantara Krisis Pandemi Covid-19 Dan Digital Disruption. *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, 8(2), 29–40. [https://doi.org/10.25299/jkp.2022.vol8\(2\).9776](https://doi.org/10.25299/jkp.2022.vol8(2).9776)

139
Maulana, M. R., Wahid, A., & Fibriyanita, F. (2020). *Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Banjarmasin.*

RESESI EKONOMI DAN IMPLIKASINYA PERSPEKTIF HUKUM BISNIS. (2021).

55
Suhartono, S., Arsyad, N., & Amelia, F. (2020). Peran kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (Studi pada pemerintah desa tonasa dan desa mamampang, tombolo pao). *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(3), 336–353. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v3i3.142>

Surya, T. A. (2022). *MEWASPADAI ANCAMAN RESESI EKONOMI GLOBAL.* September.

**Ana Fitriyatul Bilgies, M.M**

Penulis lahir di Lamongan tanggal 23 Mei 1988. Penulis adalah dosen tetap pada program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Darul ‘Ulum Lamongan. Menyelesaikan Pendidikan S1 pada jurusan manajemen pada tahun 2011 dan S2 pada tahun 2014 Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jatim.. Dan saat ini sedang lanjut studi S3 Doktorat Manajemen di Universitas di Surabaya. Kegiatan penulis selain menulis buku buku ajar, penulis juga mengajar ekonomi dan aktif melakukan kegiatan pengabdian masyarakat di berbagai daerah. Beberapa buku yang telah ditulis adalah Pengantar Manajemen Keuangan, Kewirausahaan, Bank dan Lembaga Keuangan, dan buku buku book chapter diantaranya : Sumber Daya Manusia, Anggaran Perusahaan, Akuntansi, Ilmu Ekonomi, Akuntansi Manajemen, Etika Pengembangan Kepribadian. Pada tahun 2018 berhasil lulus penelitian dosen pemula yang dibiayai oleh Kemenristekdikti sebagai ketua peneliti. Bagi penulis, kegiatan menulis adalah hobi untuk meluangkan waktu, tenaga dan pikiran tempat meningkatkan kreatifitas dan menjadikan hidup lebih produktif. Menuntut ilmu adalah taqwa, menyampaikan ilmu adalah ibadah, mengulang-ulang ilmu adalah dzikir, mencari ilmu adalah jihad.

Email: anafitriyatulbilgies@unisda.ac.id

MANAJEMEN TALENTA UNTUK BISNIS BERKELANJUTAN

Irra Chrisyanti Dewi, S.Pd., M.S.M.
Universitas Ciputra Surabaya

Pendahuluan

Aset perusahaan terdiri dari sumber daya manusia dan lainnya (gedung, tanah, alat kantor, uang, kas, emas, surat berharga, mesin, barang dagang, dan benda lain yang bisa dilihat). Sementara beberapa kemungkinan yang lain seperti nilai perusahaan terdiri dari *property*, penjualan, persediaan, rantai pasokan, piutang, pengenalan merek, dan ribuan bagian lain jika dirakit dapat menciptakan fisiknya. Secara sederhana, perusahaan terdiri dari orang-orang yang menggunakan teknologi untuk meningkatkan kehidupan sesama warganya. Definisi *talent* adalah orang yang memiliki bakat atau kemampuan khusus.

Definisi ini bermakna kreativitas, berpikir *out of the box*, memiliki kemampuan unik untuk memecahkan masalah. Perusahaan skala besar dan kecil harus gesit, kreatif, dan siap untuk meninggalkan metode lama yang tidak dapat diandalkan ketika ditantang oleh paradigma baru. Kinerja yang tradisional alias biasa saja, mengarah pada penurunan dan tidak relevan, sehingga diperlukan *talent* yang memiliki pengalaman dinamis dan kreatif.

Pentingnya aset manusia bagi suatu perusahaan, sudah terbukti sejak tahun 2008 adanya krisis ekonomi global. Di berbagai perusahaan, para pimpinan dalam mengelola SDM memprakarsai upaya transformatif untuk memperkuat kepemimpinannya di organisasi masing-masing. Organisasi yang telah menghadapi tantangan eksternal atau internal, atau kombinasi keduanya berhasil menciptakan program *best talent* yang bisa membantu merekrut dan melatih bakat baru dari luar.

Beberapa perusahaan yang berhasil menerapkan program peningkatan *talent* sebagai komponen strategis yang terintegrasi ke dalam nilai-nilai operasi inti perusahaan diharapkan menjelang tahun 2023 sebagai tahun resesi global tetap dapat memberikan peluang SDM semakin maju, visioner, dan siap menghadapi tantangan zaman. Beberapa perusahaan yang menerapkan *talent management* seperti perusahaan keuangan, perbankan, restoran cepat saji, teknologi, konstruksi, asuransi, dan *consumer goods* memiliki kasus yang unik, dan setiap solusi bertumbuh seiring dengan strategi masing-masing perusahaan. Solusi yang dirancang oleh perusahaan tidak dapat dicangkokkan ke perusahaan lain, diharapkan proses diagnostik dan nilai-nilai yang dianut dapat menjadi inspirasi dan panduan bagi perusahaan manapun yang ingin memperkuat kekuatannya karena *talent* adalah aset berharga.

Tahapan dalam Manajemen Talenta

Adapun beberapa tahapan dalam *talent management* yang telah dikembangkan sistemnya oleh perusahaan, sebagai berikut:

1. Diagnosis Bisnis Sebagai Katalisator Perubahan

Selama periode tertentu, pasar yang berkembang, produk baru, dan pendapatan yang meningkat

bukanlah hal yang aneh bagi perusahaan untuk menerima SDM yang bertalenta. Pada umumnya di perusahaan menghadapi masalah pergantian SDM dan kepuasan karyawan. Pimpinan dapat memberikan pandangannya dengan baik, agar manajemen dapat dikendalikan. Tetapi, cepat atau lambat sistem perusahaan bisa saja rusak, tidak bertumbuh atau terancam oleh kekuatan eksternal. Metrik dan praktik yang diterapkan dapat terlihat cacat, laba merosot, omset karyawan anjlok, pasar menjadi sempit, dan lain-lain.

Perusahaan-perusahaan dihadapkan pada momen perhitungan, dimana titik perkembangannya menunjukkan bahwa perubahan itu menyakitkan. Masing-masing dari perusahaan memusatkan perhatian pada *talent management*, dan masing-masing mengikuti proses diagnosis, penilaian, desain program, implementasi, dukungan di tempat kerja, dan evaluasi. Masing-masing mampu mengubah *talent management* yang menjadikan perusahaan lebih sehat, lebih kompetitif, dan lebih mampu memenuhi misinya. Tentunya setiap kasus, mulai diproses melalui tahapan diagnosis yang ketat.

Beberapa kasus di perusahaan, masih menganggap SDM adalah komoditas yang diterjemahkan orang-orang yang tidak memiliki inovasi dan bersifat stagnan. Oleh sebab itu, perlu adanya penyesuaian secara internal untuk merubah persepsi dan menjadikan organisasi bangkit untuk mengikuti strategi yang tepat. Untuk itu perusahaan perlu merekrut 60% *talent executive* dan sisanya 40% promosi dari luar organisasi. Persentase tersebut untuk menyesuaikan antara loyalitas dan pengalaman SDM serta pendekatan dan sudut pandang baru. Satu contoh organisasi di Indonesia

menyadari bahwa 60% eksekutifnya direkrut secara eksternal, menunjukkan bahwa organisasi tersebut tidak fokus pada manajemen suksesi kepemimpinan dan perlu membangun jalur internal para pimpinannya. Situasi sebaliknya terjadi di organisasi yang lainnya, dengan mengelola lebih dari 25.000 SDM secara tradisional mengikuti strategi perekrutan di level awal dan mempromosikan dari dalam. Sekitar tahun 2000-an, usia rata-rata eksekutif adalah 50 tahun dan rata-rata SDM berhak pensiun pada usia minimal 55 tahun kecuali profesi dosen minimal 65 tahun. Biasanya perusahaan mengalami kekurangan eksekutif saat gelombang pensiun mendekat dan mulai menentukan cara paling efektif agar bisa menghasilkan pasokan pimpinan yang berkualitas.

Contohnya sebuah perusahaan A dimana SDM-nya menyesuaikan dengan kapasitas pertumbuhan perusahaan yang saat itu melampaui kapasitas perusahaan. Di mana pada tahun 2013, perusahaan telah mencapai tingkat pertumbuhan bisnisnya sekitar 10% dan beroperasi di lebih dari 30 negara di seluruh dunia. Namun, saat perusahaan B memasuki tahun 2014, pendapatan mendatar dan laba menurun. Pimpinan dan tim menyadari bahwa untuk bisa maju lagi maka perusahaan harus melakukan restrukturisasi. Setelah meninjau praktik *corporate talent*, manajemen mengidentifikasi adanya kelemahan, kompleksitas yang berlebihan, kurangnya pengukuran kuantitatif, dan inkonsistensi. Beda dengan perusahaan C selama dekade terakhir telah mencapai pertumbuhannya secara spektakuler baik organik maupun melalui akuisisi. Akibatnya, setiap tahun perusahaan C harus merekrut dan melatih sejumlah besar eksekutif. Biasanya, angka industri menunjukkan bahwa 35% Manajer senior yang dipekerjakan dari luar akan mengalami kegagalan

dalam 18 bulan pertama mereka bekerja. Tingkat ini tidak dapat diterima oleh perusahaan C dan kelompok pengembangan kepemimpinan perlu dengan cepat dan efektif merancang strategi untuk para pimpinan eksekutif *on-board* dari perusahaan yang diakuisisi. Di negara lain faktor pertumbuhan, ukuran, dan skala perusahaan bersama dengan pasar konsumen lebih menuntut persaingan pada *talent* yang mendorong perusahaan untuk membangun seperangkat kompetensi *leadership* dan menerapkan sistem *talent management* yang efektif. Pada tahun 2015, tim perusahaan D berkomitmen pada tujuan pertumbuhan yang agresif yang dimaksudkan dapat meningkatkan pendapatan pada pertumbuhan 20% selama 5 tahun, dan pada tahun 2021 lebih dari dua kali lipat ukuran perusahaan. Namun, mereka menyadari bahwa mereka tidak memiliki jumlah pimpinan yang memenuhi syarat untuk menjalankan organisasi secara efektif. Kurangnya bakat *leadership* diidentifikasi sebagai kendala utama keberhasilannya.

Membangun sumber daya yang bertalenta untuk masa depan Indonesia berdasarkan pada kesuksesan jangka panjang dan kemampuan dalam memelihara dan menumbuhkan *talent* dan teknologi. Dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, pimpinan dan tim *Human Resources Development* (HRD) menyadari bahwa perusahaan harus meningkatkan kecepatan inovasi, bergerak dari target satu menjadi dua terobosan per-dekade hingga menjadi dua hingga empat terobosan. Sedangkan perusahaan E melakukan penilaian strategis untuk memposisikan diri dalam pertumbuhannya selama lima tahun ke depan. Tim manajemen senior mengidentifikasi adanya kebutuhan untuk merestrukturisasi

manajemen SDM di mana mereka fokus pada klien dan mendorong keterlibatan SDM dengan visi perusahaan.

Adapula perusahaan F yang konsisten mengelola 50.000 SDM dan sudah memiliki program pengembangan berpotensi tinggi di masing-masing cabang. Program tersebut tidak selaras dengan model karir kepemimpinan dan tidak ada kriteria yang konsisten untuk mendefinisikan SDM yang potensial. Demikian pula, di perusahaan lainnya ada pula yang melakukan proses dan praktik *talent management*. Beda dengan perusahaan lainnya di mana sistem evaluasi kinerja manajer tidak ada kontrol validitas, sehingga membuat sistem tersebut tidak berguna.

Menuju sistem perekrutan yang efisien membutuhkan proses *on-boarding*. Perekrut menyadari bahwa volume pelamar kerja yang tinggi tidak dikelola secara efisien, terlalu sedikit outlet untuk menampung sejumlah pelamar, kemampuan pelaporan yang kurang bagus, proses yang tidak jelas, biaya perekrutan yang mahal dan waktu untuk mengisi posisi sering melebihi tiga bulan.

2. *Assessment*

Berbagai jenis perusahaan yang tertera dalam tulisan ini, dihadapkan pada berbagai tantangan internal dan eksternal serta strategi penilaian yang unik di masing-masing perusahaan tersebut. Berbagai jenis pimpinan dan SDM berusaha mendorong perubahan, di mana mereka fokus pada perubahan dan melibatkan sekelompok orang yang berpotensi berkinerja tinggi. Ada perbedaan *talent* pada masing-masing SDM, di mana ada SDM yang muncul tepat waktu dan melakukan pekerjaan mereka. *Talent investment* membutuhkan upaya yang jauh lebih proaktif untuk

mengidentifikasi, melatih, dan mempersiapkan *talent* demi masa depan.

Fakta sehari-hari, tidak semua orang bisa menjadi pimpinan. Namun, semua SDM di perusahaan diharapkan memiliki komitmen dan siap diberdayakan untuk menjadi kreatif. Idealnya di dunia ini, SDM akan menerima kesempatan melalui *training and development (T&D)* yang sesuai dengan aspirasi dan kemampuannya. Perusahaan di Indonesia yang memiliki kebijakan terkait dengan *talent* akan mengevaluasi dan/atau berinvestasi melalui *talent* dengan berbagai pendekatan yang bervariasi sesuai ruang lingkup proses dan jumlah SDM yang diikutsertakan dalam program *talent*. Contoh beberapa program *talent management* yang dilakukan beberapa perusahaan, misalnya:

- a. Perusahaan A awalnya memasukkan tim inti di tiap divisi, hasilnya sangat positif sehingga perusahaan berkomitmen untuk mengubah seluruh system pada 7000 karyawan di 15 lokasi dunia. Mereka menciptakan tim inti yang melibatkan 400-500 karyawan dan kemudian diselenggarakan acara besar selama satu hari untuk menggodok tim inti.
- b. Perusahaan B melakukan restrukturisasi kebijakan dan praktik SDM sejumlah 80000 orang. Program *talent* dilakukan pada Manajer perusahaan sebagai tempat rencana suksesi.
- c. Perusahaan C mengadopsi filosofi pada *leadership theory* di mana mempresentasikan pada 1000 pimpinan perusahaan sebagai kunci untuk membantu perusahaan menjangkau staf dan menjadi investasi tambahan untuk para eksekutif.

- d. Perusahaan D mengadakan program *talent* melalui orientasi yang fokus pada eksekutif perusahaan dari luar, karena sebelumnya perusahaan menguji pendekatannya pada karyawan internal dan eksternal.
- e. Banyak perusahaan memilih untuk berinvestasi hanya pada pimpinan yang potensial. Kunci utama perusahaan E menggunakan pendekatan pada penempatan sejumlah kecil pimpinan. Dengan dana yang terbatas untuk dibelanjakan, perusahaan E mengikuti penelitian yang menyarankan 5%-10% populasi angkatan kerja teratas mampu memimpin. Investasi perusahaan pada calon pimpinan tertingginya adalah 5-10 kali lipat dari apa yang dapat diinvestasikan pada orang yang berkinerja rata-rata. Investasi tersebut meliputi pelatihan, pembinaan, dan kompensasi insentif. Manajer dengan program dan keterampilan teknis yang khusus menjalani *training* yang focus pada upaya pengembangan bakatnya di jalur internal untuk mengurangi jumlah perekrutan eksternal, mengidentifikasi sekitar 60 pemain lama dalam proses peninjauan pertamanya.
- f. Perusahaan F melakukan proses pengembangan eksekutifnya untuk memahami kualitas, kekuatan, dan kebutuhan pengembangan bakat di tingkat wakil direktur.

3. *Program Design*

Setelah masalah diidentifikasi dan cakupan solusi ditentukan, langkah selanjutnya untuk beberapa perusahaan merancang program. Dalam beberapa kasus, solusinya melibatkan program khusus yang terbatas pada sejumlah individu. Dalam kasus lain,

transformasi terjadi di seluruh perusahaan dan memengaruhi semua orang yang menerima gaji. Dalam kebanyakan kasus, CEO diinvestasikan secara pribadi, memberikan program wewenang dari kantor pusat dan memberi energi pada lapisan eksekutif di bawahnya. Beberapa upaya dirancang dan dilaksanakan sepenuhnya di dalam perusahaan, sementara dalam kasus lain konsultan luar didatangkan untuk memberikan sudut pandang objektif atau menyediakan keahlian khusus. Pilihan yang dibuat oleh beberapa perusahaan membuat rencana yang komprehensif sejalan dengan survei mengenai *talent management* pada perusahaan terkemuka dan ditemukan sekitar 70% perusahaan memiliki *talent management program*. Berikut di bawah ini beberapa contoh program desain yang dilakukan perusahaan-perusahaan:

- a. Perusahaan A melakukan perumusan SDM pada bidang-bidang utama dan cara-cara di mana perusahaan akan membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya melalui 5 macam penggerak bisnis utama mereka. Hal ini terkait dengan *talent development, leadership, relationship, innovation, dan results*. HRD membentuk Dewan *talent* perusahaan terdiri dari 10 eksekutif perusahaan paling senior termasuk Direktur dan mewakili semua lini bisnis utama, geografi, dan fungsi pentingnya.
- b. Perusahaan B meminta HRD mendesain ulang sistem pengembangan kinerja untuk menempatkan SDM yang lebih kuat pada akuntabilitas hasil, meningkatkan diferensiasi kinerja, dan meningkatkan keterbukaan terhadap perubahan dan inovasi. 69% perusahaan fokus pada pengembangan *talent* secara interna, 60%

mengembangkan *talent* internal dan eksternal, dan sisanya 4% secara eksklusif fokus pada perolehan *external talent*.

4. *Implementation*

Tahap implementasi mencerminkan tujuan masing-masing organisasi, tantangan yang dihadapi, dan ruang lingkup restrukturisasi. Berikut beberapa implementasi yang telah dilakukan perusahaan-perusahaan, antara lain:

- a. Perusahaan A fokus pada peningkatan kualitas perekrutan eksternal di mana kandidat memahami budaya dan syarat menjadi pimpinan di perusahaan A dan akibatnya SDM mencurahkan perhatiannya pada mitra perusahaan pencari eksekutif. Setelah kandidat diajukan ke perusahaan, wawancara dengan kandidat yang dilakukan oleh salah satu anggota tim mitra pengembang kepemimpinan dari perusahaan untuk menilai kompatibilitas. Pemangku kepentingan, termasuk tim pengembang kepemimpinan mewawancarai kandidat, namun tim pengembang kepemimpinan pun juga mewawancarai pewawancara sehingga dengan pendekatan 360 derajat ini memberikan gambaran seberapa baik kandidat yang telah menikmati karir yang sukses di perusahaan lain akan cocok dengan budaya dan lingkungan kerja perusahaan A.
- b. Perusahaan B juga memperhatikan kualitas perekrutan dari luar, memusatkan dan merestrukturisasi proses aplikasi. Perusahaan memperkenalkan Prinsip Lean, 5S, sebagai dasar untuk semua peningkatan yang berfokus pada peluang Kaizen.

- c. Perusahaan C menciptakan proses tinjauan suksesi *leadership*, yang menggunakan pendekatan terstruktur dan disiplin di setiap unit bisnis untuk mempersiapkan *leader* yang berkualitas. Perusahaan menciptakan program *executive leadership* yang mengajarkan pada peserta untuk mengevaluasi dan memperkuat pendekatan dan keterampilan mereka akan *leadership*. HRD memprakarsai program yang melatih SDM dan Lini Manajer akan kebutuhan perekrutan yang sering melakukan identifikasi dan evaluasi calon *leader*.
- d. Perusahaan D melaksanakan program ekspo di mana ada interaksi reguler antara SDM yang berpotensi besar dan *leader* untuk membangun kemampuan *leader* di masa mendatang dan memberikan akuntabilitas kepada senior *leader*. Eksekutif menunjukkan keterlibatan dengan melakukan tinjauan berkelanjutan, bertindak sebagai mentor dan trainer, bahkan menemani SDM yang berpotensi besar dalam perjalanan bisnisnya. Sehingga, di perusahaan D bagi para Manajer dan bawahannya menandatangani kontrak kinerja dan rencana pengembangan yang memetakan jalan menuju sukses.
- e. Perusahaan E mengadakan serangkaian *retret leadership*, awalnya dengan eksekutif tetapi diperluas pada ribuan SDMnya. *Boot Camp* untuk Manajer menjadi program yang diadakan di rumah dan kantor.

4. *On the Job Support*

Mendiagnosis tantangan, menilai upaya, merancang program, dan mengimplementasikan program adalah langkah penting untuk transformasi organisasi. Akan

tetapi, para Manajer yang berkomitmen mengetahui bahwa pelajaran yang dipetik dalam partisipasi program harus dibawa ke dalam pekerjaan sehari-harinya. Terbukti di lapangan, mereka harus mampu merjemahkan ke dalam hasil yang terukur. Agar tahap berikutnya berhasil, perusahaan harus mendukung *talent* mereka saat mempraktikkan dengan penuh rasa percaya diri dan berwawasan luas.

Di perusahaan A, SDM baru dipasangkan dengan rekan sejawat (sesama eksekutif) dan penasihat senior di level yang sama atau lebih tinggi. Untuk memfasilitasi hubungan yang erat antara eksekutif baru dan timnya, sesi integrasi antara *leader* dan tim baru bisa dilaksanakan selama 1-2 bulan awal penugasan. Integrasi tersebut bisa berupa umpan balik 360 derajat, tes *Indicator Tipe Meyers-Briggs* (MBTI) dan penilaian wawasan. Setiap *leader* yang potensial ditugaskan Manajer yang bekerja dengannya dalam rencana pengembangan pribadi.

Lokakarya perbaikan tindak lanjut dapat diselenggarakan dan fokus pada keterampilan dalam menciptakan tujuan SMART dan tujuan mengalir dari Manajer ke bawahan dalam tim kerja.

Di perusahaan B, dalam melakukan penugasan kerja, gerakan pengembangan, dan penugasan khusus menjadi metode utama untuk mengembangkan individu berpotensi tinggi. Sebuah pengalaman pendidikan bagi Manajer yang berpotensi tinggi, siap untuk berpindah ke peran petugas lain yang diciptakan oleh SDM.

5. *Evaluation*

Di dalam perusahaan, dibuthkan program pengembangan *leadership*, tetapi apakah standar yang disepakati berfungsi sebagai tolok ukur untuk

promosi? Mengevaluasi Manajer yang ada terkadang bisa sesederhana mengukur pendapatan triwulanan. Untuk beberapa perusahaan, strategi pengembangan *talent* yang direstrukturisasi berarti mengidentifikasi, merekrut, dan mempertahankan individu yang memiliki kualitas eksekutif yang selaras dengan matrik riwayat kerja, keberhasilan proyek dan keahlian. Tetapi dalam kasus lain memilih *leader* yang potensial untuk kemajuan masa depan tidak seperti berkonsultasi dengan teman. Bagaimana Anda memprediksi kinerja eksekutif di posisi baru yang jauh lebih kompleks daripada pekerjaan sebelumnya? Sebagai bagian dari proses restrukturisasi *talent*, lebih dari beberapa organisasi kembali ke gambaran tentang definisi *leadership*, kumpulan *talent* yang ada dan membentuk kembali karakteristik *talent* paling mendasar di perusahaan. Jika definisi seperti itu dapat mencakup metode pengukuran, itu lebih baik sehingga saat ini, kita bisa melihat apa hasilnya.

- a. Tidak mengherankan jika perusahaan A menggunakan tabel dengan skor numerik. Pada tabel target kompetensi *leadership* berdasarkan level kepemimpinan, kandidat diberi skor 1 hingga 4 dengan kategori yang mencakup: kemampuan beradaptasi, fokus pada pelanggan, pembelajaran berkelanjutan dan kecerdasan politik. Berbagai tingkat target yang ditetapkan, tergantung pada peringkat organisasi. Misal seorang eksekutif di perusahaan A harus mendapat skor 4 karena faktor ketajaman bisnis, sementara karyawan biasa hanya perlu mendapatkan skor 1 dalam kategori yang sama. Selain itu, matriks digunakan untuk menentukan peringkat individu sesuai dengan kesiapan mereka untuk menduduki posisi kepemimpinan.

- b. Perusahaan B menggunakan model potensi di mana seperangkat penilaiannya mempertimbangkan kinerja, kemampuan dan potensi untuk memberikan skor Promotabilitas. Di perusahaan B penting bagi kandidat eksekutif untuk memiliki kemampuan bergerak dan ada alat survei yang mengumpulkan informasi terkait aspirasi kandidat, keterampilan teknis, dan kecakapan dalam perilaku setingkat Wakil Direktur.
- c. Perusahaan C memprakarsai serangkaian program tinjauan bakat di mana memastikan bahwa Direktur dan staf utama dari setiap divisi geografis bertanggung jawab dan bertanggung jawab untuk menangani kebutuhan bakat kepemimpinan di wilayah mereka dan melakukannya dalam kerangka kerja.
- d. Perusahaan D mengadopsi filosofi *leadership* dan beralih dari sistem numerik ke pendekatan kualitatif yang mengharuskan Manajer dapat menerapkan model pemikiran yang didukung dengan bukti, jadi bukan memanipulasi dan berdebat tentang angka. Kinerja dalam hal ini didefinisikan melalui serangkaian lingkaran simbolis yang diisi oleh garis yang mewakili dimensi kinerja. Semakin tepat garis-garis tersebut masuk ke dalam lingkaran, maka semakin tinggi kemungkinan sukses dalam kepemimpinan.

Bagaimana jika mengukur keberhasilan program secara keseluruhan? Apakah ada indikator *bottom-line* yang menginformasikan bahwa investasi perusahaan telah terbayar dengan *talent* ngan *talent* yang dimiliki SDM dengan optimal? Banyak perusahaan yang

menunjukkan laporan yang ukuran keberhasilan program secara kuantitatif dan kualitatif, yaitu:

- a. Perusahaan F mengadakan acara seminar yang menghasilkan kepuasan dari konsumen, adanya peningkatan keterlibatan antara konsumen dan SDM, serta adanya penghematan biaya program.
- b. Perusahaan G melaporkan pergerakan *talent* yang lebih cepat ke pasar-pasar utama dan percepatan pengembangan para pimpinannya. Juga mengalami adanya peningkatan pendapatan dari tahun ke tahun.
- c. Perusahaan H mengadakan identifikasi pada *leader* yang berpotensi tinggi, di antaranya 50% persen telah dipromosikan atau diberi peran yang luas.
- d. Perusahaan I melaporkan manfaat termasuk kejelasan pekerjaan, identifikasi penerus, umpan balik yang lebih baik, dan janji lintas perusahaan.
- e. Perusahaan J setelah melembagakan program *leadership*nya malah mengalami penurunan omset sebesar 20% dari tahun ke tahun.
- f. Perusahaan K melalui matrik kualitas perekrutan menunjukkan bahwa program *talent* memiliki dampak positif pada kualitas SDM yang berkinerja tinggi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Kesimpulan

Dari beberapa perusahaan yang mengalami kesuksesan, menunjukan bahwa *talent management* secara konsisten dan komprehensif memberikan manfaat yang terukur dan jaminan akan kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang. Setiap solusi harus tumbuh secara organik dari

keadaan unik pada saat tertentu dan serangkaian keadaan. Meskipun setiap kasus berbeda, pelajaran berharga dapat dipetik dari contoh-contoh yang dijelaskan di atas di mana ditunjukkan tahapan-tahapan yang harus dilalui dengan cara mendiagnosis, menilai, dan mengatasi tantangan yang dihadapi setiap organisasi saat ini. Kesamaan mereka terletak pada dedikasi dan imajinasi bakat yang mendorong setiap perusahaan yang sukses.

Saat kita memasuki era pasca resesi besar, akan muncul tantangan yang tidak nyaman. Solusi harus dibuat dengan integritas, kejujuran, dan penghargaan atas kualitas terbaik dari orang-orang yang setiap hari berusaha melakukan yang terbaik untuk diri mereka sendiri, perusahaan mereka, dan komunitas mereka.

Daftar Pustaka

- 3 Ali, C.I., & Boustani, H. R. (2014). *Effect of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust*. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 3(5), pp. 1–15.
- 3 Asri, N. F. (2017). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara. Jurnal Manajemen, 1(1), 1–20.
- 105 AULA Rahmawati, H. (2018). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan Pada BPR Bank Daerah Lamongan. Jurnal Ilmu Manajemen (JIM), 7(2), 419–429.
- Berger Lance , Berger Dorothy. (2017). *The Talent Management*. Third Edition. London: Kogan Page.
- 3 Dhanalaksmi, & Gurunathan, B. (2014). *A Study on Talent Management A Strategy To Influence Employee Engagement and Its Affect on The Organizational Outcome*. International Journal of Business and Administration Research Review, 2(4), 1–11.
- Ernie Tisnawat Sule, Ratni Wayuningtyas. (2016). *Manajemen Talenta Terintegrasi*. Jakarta: Andi Cipta.
- 65 Harmen, H. (2018). Pengaruh *Talent Management dan Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa). Jkbn (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen), 4(2). <https://doi.org/10.31289/jkbn.v4i2.1587>
- 87 Iran Somayyeh Nobarieidishe, Raheleh Chamanifard, Amin Nikpour. (2014). *The Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment in International Division of Tejarat Bank*. European Online Journal of Natural and Social Sciences, 3(4), pp. 1116-1123.

- 3 Irmawaty, M. H. (2016). Pengaruh *Talent Management* Terhadap Pengembangan Karir Pegawai di Universitas Terbuka. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 12(2), 97–104.
- Jordan Eman Malkawi. ¹²⁸ (2017). *The Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority*. *International Business and Management*, 14(1), pp. 80-84.
- Khawaja Jehanzeb, Anwar Rasheed & Mazen F. Rasheed. ⁴⁶ (2013). *Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia*. *International Journal of Business and Management*, 8(8).
- Kheirkhah, M., Akbarpouran V., Haqhani H. (2016). *Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment in Midwives Working in Iran University of Medical Sciences*. *Journal of Client-Centered Nursing Care*, 2(3), pp. 145-152.
- 3 Kibui, A. W., Gachunga, H., & Namusonge, G. S. (2014). *Role of Talent Management on Employees Retention in Kenya: A Survey of State Corporations in Kenya: Empirical Review*. *International Journal of Science and Research*, 3(2), 414–424.
- Kusumawijaya, I. K. (2014). Peran Mitra Strategis dan Agen Perubahan dalam Manajemen Talenta dan Kinerja Manajer. *Jurnal Siasat Bisnis*, 15(1), 125– 143.
- Mangusho, Y. S., Murei, R. K., & Nelima, E. (2015). *Evaluation of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry: A Case of Delmonte Kenya Limited*. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(8), 191–199.

3 Muhammad, I. H., & Yunfei, S. (2014). *The Role of Talent Management and HR Generic Strategies for Talent Retention*. African Journal of Business Management, 7(29), 2827–2835.

Nisa, R. C., Astuti, E. S., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 32(2), 141–148.

Nzewi, H. N., Chiekezie, O. M., & Ogbeta, M. E. (2015). *Talent Management and Employee Performance in Selected Commercial Banks In Asaba, Delta State, Nigeria*. European Journal of Business and Social Sciences, 4(9), 56–71.

Oladapo, V. (2014). *The Impact of Talent Management on Retention*. Journal of Business Studies Quarterly, 5(3), 1–18.

3 Rachel, D. L., Pavithra, N. R., & Imran, S. M. (2016). *Impact of Talent Management on Organisation Culture*. The International Journal Of Business & Management, 4(2), 98–102.

Rachmawati, M. (2014). Strategi Untuk Menerapkan *Talent Management* Dalam Perusahaan. *Journal Review Among Makarti*, 7(14), 53–64.

Savitri Citra, Enjang. (2018). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan UBP Karawang. *Jurnal Buana Ilmu*, 2(2), 68-98.

3 Suharnomo, A. K. (2016). Analisis Pengaruh Manajemen Talenta dan *Global Mindset* Terhadap Kinerja Karyawan dan *Turnover Intention* dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak). *Jurnal Diponegoro Management*, 5(3), 1–15.

Sukoco, I., & Fadillah, A. R. (2016). *The Analysis of Talent Management Strategy Using Organizational Competency Approach in PT. Pindad (Persero) Bandung City*. *Preneur Journal*, 1(1), 85–102.

Sule , E. T & Wahyuningtyas, R. (2016). *Manajemen Talenta Terintegrasi*. Yogyakarta: Andi.

37 Syahputra, B. W. dan S. (2016). Analisis Faktor *Talent Management* Pada Kinerja Dosen Fakultas Komunikasi Dan Bisnis Universitas Telkom. *Jurnal E_Proceeding of Management*. ISSN 2355-9357. Vol. 3, No. 2, Hal. 1-9. Fakultas Komunikasi Dan Bisnis, Universitas Telkom, 3(2), 1–9.

Tusang, J. M., & Tajuddin, D. (2015). *A Research on Talent Management Practices as a Strategy to Influence Employee Engagement and its Affect the Organization Performance*. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9(26), 16–25.



Irra Chrisyanti Dewi, S.Pd., M.S.M.

Lahir di Surabaya, 1 Desember 1978 adalah Dosen Tetap di Fakultas Pariwisata Universitas Ciputra Surabaya. Setelah menyelesaikan pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya dan lulus pada tahun 2001. Selanjutnya, menyelesaikan pendidikan strata dua pada program studi Magister Sains Manajemen Universitas Airlangga Surabaya dan lulus cumlaude pada tahun 2010.

Bidang keahlian utama penulis adalah Manajemen Bisnis. Selain aktif mengajar di beberapa lembaga kursus dan pelatihan, juga di beberapa perguruan tinggi negeri dan swasta, penulis juga aktif sebagai Trainer dalam bidang Manajemen Perkantoran, Manajemen Bisnis, Keguruan, Fashion, dan Kuliner. Aktivitas lainnya, sebagai Reviewer jurnal internasional dan jurnal nasional, juri pada beberapa kompetisi, dan Assesor khususnya bidang Administrasi Perkantoran.

Selain aktif menulis artikel di beberapa majalah, buku-buku yang telah ditulisnya adalah: Manajemen Kesekretariatan, Manajemen Perkantoran, Manajemen Kearsipan, Mahir Korespondensi Bahasa Indonesia, Pengantar Ilmu Administrasi, Teori Kepemimpinan Manajerial (*Managership*)

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Standar Uji Kompetensi Administrasi Bisnis Profesional

Pengantar *Technopreneurship*

16 Korespondensi Bisnis dan Pemerintahan

Boga Dasar

Manajemen Sumber Daya Manusia

Pemasaran Strategik Untuk Pariwisata Berkelanjutan

Trend Bisnis *Food and Beverages* Menuju 2030.

Email Penulis: irra.dewi@ciputra.ac.id /

irracdewi@gmail.com

SIKAP DAN ETOS KERJA MENCAPAI KEUNGGULAN

Ance Marintan D. Sitohang, SP., M.Div., M.Th
Universitas Sumatera Utara

Pengantar

Bergulirnya *era society* 5.0 saat ini, yakni suatu era yang hadir sebagai resolusi atas era revolusi 4.0 yang dinilai berpotensi mendegradasi peran manusia, merupakan suatu kondisi yang menunjukkan persaingan semakin tajam, baik secara individu maupun organisasi/perusahaan. Agar suatu organisasi/perusahaan mampu untuk bertahan dan bersaing, dominasi teknologi saja tidak cukup jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang unggul. Kecerdasan yang dimiliki tidak cukup hanya kecerdasan intelektual, namun perlu diseimbangkan dengan kecerdasan emosional dan spiritual. Aset ekonomi tidak lagi hanya sekedar bersifat fisik, seperti tanah, gedung, mesin atau properti lainnya, tetapi bersifat mental intelektual, seperti persepsi pasar, citra usaha, kredibilitas, hak paten, dan lain sebagainya. Oleh sebab itu, sumber daya manusia yang dibutuhkan pada saat ini adalah sumber daya manusia yang melek teknologi, mampu menguasai teknologi dengan cepat dan tepat, memiliki kemampuan yang adaptif dan responsif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Dalam situasi dan kondisi ini, maka sikap dan etos kerja sangat penting untuk memiliki keunggulan bersaing.

Era society 5.0 merupakan suatu konsep masyarakat yang berpusat pada manusia dan berbasis teknologi. Dengan demikian, agar mampu bersaing di era society 5.0 sangat dibutuhkan sumber daya manusia yang unggul. Dengan kata lain, untuk menghasilkan masyarakat yang sadar era 5.0, maka dibutuhkan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing tinggi. Keunggulan sumber daya manusia dilihat dari seberapa besar kemampuan (*skill*) yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat bertahan hidup. Kemampuan ini dapat berupa *hard skill* maupun *soft skill*.

Hard skill adalah suatu kemampuan atau keahlian yang ditemukan pada setiap individu untuk mengerjakan tugas dan pekerjaannya secara bertanggung jawab. *Hard skill* ini akan menolong setiap individu dalam melakukan aktivitas yang berhubungan dengan bidang tersebut. Sementara *soft skill* adalah suatu kepribadian, atribut personal, dan kemampuan yang berhubungan dengan bagaimana seseorang bekerja dan berinteraksi dengan komunitasnya. *Skill* ini menunjukkan kualitas diri setiap individu saat berinteraksi dengan orang lain dan lingkungannya. Contoh *soft skill* yang dimiliki oleh seseorang adalah sikap dan etos kerja.

Sikap dan etos kerja yang baik sangat dibutuhkan di era society 5.0. Sikap dan etos kerja ini akan menolong setiap individu untuk menjadi manusia yang unggul dan berdaya saing. Ada banyak upaya yang dapat dilakukan dalam menciptakan sikap dan etos kerja yang baik, sehingga sumber daya manusia yang unggul dapat tercipta di era society 5.0. Tulisan ini akan menyajikan berbagai analisis terkait sikap dan etos kerja dalam mencapai keunggulan, mulai dari definisi sikap dan etos kerja, karakteristik, sampai kepada bagaimana membangun sikap dan etos kerja yang dibutuhkan di era society 5.0.

Sikap dan Etos Kerja

Kerja merupakan kebutuhan hidup dalam sejarah peradaban kehidupan manusia. Setiap orang yang mampu bekerja akan berusaha untuk bekerja dapat bertahan hidup dan hidup dengan aman. Di era globalisasi sekarang, dimana kita beranjak memasuki *era society 5.0* yakni suatu era yang tidak hanya ditandai oleh dominasi teknologi informasi dan ekonomi yang berbasis ilmu pengetahuan, tetapi juga suatu kondisi yang mengharuskan sumber daya manusia mampu mengembangkan diri secara proaktif, menjadi manusia pembelajar dan pekerja keras. Sumber daya manusia yang mampu bersaing di era *society 5.0* adalah sumber daya manusia yang memiliki sikap dan etos kerja yang tinggi. Seseorang yang mempunyai sikap dan etos kerja yang tinggi akan melihat pekerjaan itu sebagai berkat, rahmat, amanah, sebuah panggilan, ibadah dan pelayanan, seni, kehormatan, serta sebagai suatu sarana untuk mengactualisasikan diri.

Sikap dan etos kerja adalah suatu sikap atau karakter yang mendorong seseorang untuk memiliki semangat dalam melakukan pekerjaannya, selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas kerja, dan senantiasa berpikir positif terhadap segala sesuatu yang dilakukan sehingga memperoleh hasil kerja yang optimal. Etos kerja merupakan kepribadian, karakteristik, kebiasaan yang dimiliki oleh seseorang yang mendorongnya untuk melakukan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab dan totalitas yang tinggi (Santiari and Dantes, 2020).

Menurut (Bogdanowska-Jakubowska, 2020), sikap dan etos kerja mengacu pada seperangkat keyakinan tentang pekerjaan dan perannya dalam kehidupan manusia, yang dianut oleh anggota kelompok orang tertentu, agama, profesional, sosial, atau budaya. Etos kerja merupakan

cerminan kedisiplinan, semangat, dan produktivitas. Etos kerja juga mencerminkan gaya hidup dan sifat moral kelompok dalam konteks kerja yang dipahami secara luas. Sementara Miller et. al dalam (Czerw and Grabowski, 2015) menggambarkan etos kerja sebagai suatu konstruk yang terdiri dari tujuh dimensi, antara lain:

1. Mengalokasikan nilai dalam kerja keras – keyakinan akan kebajikan kerja keras;
2. Memperlakukan pekerjaan sebagai pusat kehidupan – keyakinan akan pentingnya pekerjaan dan persepsi pekerjaan sebagai nilai sentral dalam kehidupan individu dan masyarakat;
3. Sikap negatif membuang-buang waktu – keyakinan bahwa waktu harus digunakan secara efektif;
4. Ketidaksetujuan atau keengganan untuk waktu luang – sikap negatif terhadap waktu senggang dan memandang rendah terhadap aktivitas manusia yang tidak terkait dengan pekerjaan;
5. Penundaan kepuasan – orientasi ke masa depan, kesabaran dalam menunggu hadiah, kultus kehati-hatian;
6. Kemandirian – memuji kemandirian dalam pekerjaan sehari-hari;
7. Moralitas/etika – keyakinan akan keberadaan yang adil, kesiapan untuk berperilaku jujur terhadap orang lain.

Jika dalam diri seorang memiliki etos kerja yang tinggi terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan, tentu sangat berpengaruh terhadap kinerja yang akan memungkinkan dia untuk memiliki sumber daya yang unggul dan berdaya saing. Dengan kata lain, jika seorang pekerja memiliki kesadaran dalam diri mengenai pekerjaan yang sedang dan akan dilakukan, menyukai kebiasaannya sebagai

seorang pekerja yang ahli di bidangnya, maka akan berpengaruh secara positif terhadap pencapaian sumber daya manusia yang unggul. Sebab sesuatu yang dikerjakan dengan hati yang gembira dan penuh sukacita, tanpa mengalami tekanan dari apa dan siapapun, maka akan menghasilkan hasil yang optimal.

Menurut (Wibisono and Catrayasa, 2018), etos kerja adalah sesuatu yang tidak terlihat yang memengaruhi pikiran, perasaan, percakapan, dan tindakan manusia dalam suatu bidang pekerjaan. Disamping cara berpikir, bertindak, dan berperilaku, situasi dan kondisi lingkungan juga dipengaruhi oleh etos kerja. Etos kerja mampu meningkatkan produktivitas, motivasi, disiplin, dan semangat yang kuat, sehingga setiap orang yang memiliki sikap dan etos kerja yang baik dapat melakukan sesuatu pekerjaan seoptimal mungkin guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan di awal serta menghasilkan kualitas pekerjaan yang unggul.

Karakteristik dan Indikator Sikap dan Etos Kerja

Tasmara dalam (Wibisono and Catrayasa, 2018), mengemukakan bahwa ciri-ciri etos kerja sebagai berikut: pertama, tepat waktu; kedua, moralitas; ketiga, kejujuran; keempat, komitmen; kelima, pendirian yang kuat; keenam, disiplin; ketujuh. tanggung jawab; kedelapan, percaya diri, dan yang kesembilan, kreatif. Berdasarkan karakteristik di atas, maka dapat ditemukan berbagai indikator dari sikap dan etos kerja. (Wibisono and Catrayasa, 2018) menguraikan berbagai indikator untuk mengukur sikap dan etos kerja yang dimiliki oleh seseorang, antara lain:

1. Tepat waktu

Tepat waktu adalah suatu sikap dan perilaku yang mematuhi ketentuan yang mengikat waktu dalam

melaksanakan pekerjaan, mengetahui dan memahami bahwa waktu sangat berharga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. ¹²⁶ Tanggung Jawab

Ada tiga aspek tanggung jawab, antara lain: (a) tanggung jawab sebagai kewajiban yang harus dilakukan, (b) tanggung jawab untuk menetapkan kewajiban (penentu kebijakan), dan (c) tanggung jawab sebagai wewenang.

3. Kejujuran.

Jujur pada diri sendiri berarti keseriusan untuk meningkatkan dan mengembangkan diri. Untuk memberikan yang terbaik bagi orang lain, mengungkapkan dirinya sebagai pribadi yang benar, sederhana, benar dan bersih serta otentik dan menyadari bahwa keberadaan hanya bermakna jika memberikan manfaat bagi orang lain secara benar tanpa kepalsuan untuk menyembunyikan atau memanipulasi fakta.

4. Keyakinan.

Keyakinan merupakan rasa percaya diri yang muncul di saat kekuatan batin seorang individu berfungsi dengan baik. ¹¹⁰ Percaya diri tidak hanya membutuhkan kesadaran akan nilai dan kesadaran untuk mengendalikan kehendak, tetapi juga perlu bebas dari hambatan seperti suasana hati, perasaan rendah diri, dan bebas dari emosi diri.

Menurut Sapada *et al.*, (2017) menambahkan beberapa indikator sikap dan etos kerja, antar lain:

1. Akomodatif

Akomodatif adalah kesediaan individu (pemimpin) untuk menerima kritik, dan saran dari berbagai pihak

sehingga diharapkan seseorang yang memiliki sikap dan etos kerja yang baik terus memberikan pelayanan yang terbaik.

2. Kepekaan

Kepekaan adalah kemampuan seseorang untuk memahami perkembangan di lingkungan sekitarnya, individu (pemimpin) memahami apa yang dibutuhkan mitra (bawahan) dan mampu menjadi teladan atau contoh yang pertama dalam memberikan perhatian terhadap setiap orang-orang yang berada di lingkungan sekitar.

3. Daya Tanggap

Daya tanggap merupakan respon seseorang untuk senantiasa berusaha memberikan yang terbaik dengan hati yang tulus, sungguh-sungguh, dan serius, individu (pemimpin) dituntut untuk berperan aktif dalam menanggapi aspirasi dari orang-orang yang berada di sekitarnya. Tidak hanya menjadi seseorang mendengar usulan tetapi ditindaklanjuti dengan tindakan. Sikap ini dapat dilihat dari seorang pemimpin terhadap bawahan atau mitra.

4. Proaktif

Proaktif adalah kondisi dimana seseorang selalu mengantisipasi kejadian-kejadian yang merugikan yang akan timbul di wilayah kerjanya, misalnya seorang pemimpin harus selalu berpartisipasi dalam setiap kegiatan kantor, selalu menjaga suasana kondusif dalam setiap keadaan. Sehingga setiap karyawan maupun mitra merasa nyaman ketika berada di kantor atau di lingkungan kerja yang dia pimpin.

Menurut Wiryono (2022), seseorang atau suatu komunitas masyarakat yang memiliki sikap dan etos kerja yang tinggi ditandai dengan beberapa hal, antara lain:

1. Memiliki kemampuan untuk menilai hasil kerja orang lain secara positif;
2. Memiliki paradigma tentang kerja sebagai suatu hal yang amat luhur bagi eksistensi manusia;
3. Kerja dilihat sebagai sesuatu aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia;
4. Kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita;
5. Kerja dilakukan sebagai bagian dari ibadah.

Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dapat dinyatakan sebagai manusia yang memiliki etos kerja yang rendah. Sumber daya manusia yang memiliki etos kerja rendah tidak memiliki kemampuan adaptif dan responsif untuk menghadapi berbagai persoalan dan tantangan di setiap zamannya. Mereka menjalani pekerjaan sebagai suatu keharusasaan dan tuntutan yang pada akhirnya tidak mampu untuk memberi makna terhadap suatu pekerjaan.

Pentingnya Sikap dan Etos Kerja di *Era Society 5.0*

Sikap dan etos kerja yang dimiliki SDM sebuah organisasi/perusahaan memainkan peran penting bagi produktivitas kerja yang sangat berdampak pada keunggulan perusahaan. Mereka mengerjakan tugas dan tanggung jawab dengan semangat, ikhlas, dan dapat menikmati proses kerja sehingga disaat bekerja, mereka tidak hanya sekedar memenuhi tuntutan pekerjaan. Berbagai hasil penelitian menyatakan bahwa mengatakan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kualitas pelayan (Wibisono and Catrayasa, 2018), etos kerja memberi kontribusi yang besar bagi produktivitas kerja insani (Wibisono and Catrayasa, 2018), etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Sapada *et al.*, 2017).

Sikap dan etos kerja merupakan hal yang sangat penting dewasa ini guna mencapai keunggulan. Pencapaian keunggulan tidak bisa lepas dari sikap dan etos kerja. Sikap dan etos kerja dapat meningkatkan produktivitas seseorang dalam bekerja, sebab sikap dan etos kerja mampu meningkatkan pandangan positif terhadap hasil kerja. Pada prinsipnya, etos kerja sejatinya mengajarkan kepada setiap sumber daya manusia untuk membangun kebiasaan-kebiasaan yang positif dari ketulusan dan keikhlasan hati yang terdalem dalam memberikan pelayanan yang berkualitas. Etos kerja yang mampu mendorong kebiasaan-kebiasaan budaya rutin yang efektif dalam memberikan sinar kebahagiaan, kenyamanan, keamanan. Seseorang yang memiliki etos kerja yang tinggi akan melakukan pekerjaan dengan penuh integritas. Kerja yang baik lahir dari pribadi-pribadi yang proaktif dalam mempersiapkan diri mereka untuk menjadi manusia yang unggul sesuai dengan kepakarannya, yang siap menjalankan visi dan misi perusahaan dengan nilai-nilai positif. Nilai positif berarti setiap pikiran dan tindakan selalu berkonsentrasi untuk memberikan pelayanan yang berkualitas tinggi.

Sinamo dalam (Wiryo, 2022), mengemukakan etos kerja abad 21 terdiri dari delapan aspek, yaitu: kerja dilihat sebagai rahmat, yang dilakukan dengan penuh ketulusan dan rasa syukur; kerja dilihat sebagai sebuah amanah, dengan kata lain, seseorang bekerja dengan penuh tanggung jawab; kerja dilihat sebagai sebuah panggilan, artinya seseorang bekerja dengan tuntas penuh integritas; kerja dilihat sebagai aktualisasi diri, seseorang bekerja

keras dengan penuh semangat. Hal yang senada juga dinyatakan oleh Utomo dalam (Wiryono, 2022), sumber daya manusia yang memiliki etos kerja yang tinggi dilihat dari cara pandang seseorang terhadap kerja, antara lain: kerja dilakukan sebagai sebuah ibadah, sehingga dalam bekerja lebih serius penuh kecintaan; kerja merupakan bagian dari seni, sehingga dalam bekerja lebih kreatif dan dilakukan penuh suka cita; kerja adalah sebuah kehormatan, sehingga dalam bekerja tekun penuh keunggulan dan yang terakhir kerja adalah sebuah pelayanan, sehingga bekerja dengan totalitas dan dengan penuh kerendahan hati.

Perilaku etos kerja ditandai oleh kemampuan adaptif dan gesit dalam memanfaatkan berbagai kesempatan yang ada, energik, percaya pada kemampuan diri dan visioner (mampu melihat jauh ke depan). Di era society 5.0, pemanfaatan sumber daya manusia sebagai fondasi harus dibarengi dengan pembaharuan dan peningkatan kemampuan maupun keahlian yang dimiliki, supaya setiap individu maupun organisasi mampu merespon dan peka terhadap berbagai perubahan organisasi. Sumber daya manusia yang mempunyai etos kerja tinggi akan memiliki keunggulan sebab mereka memiliki kepekaan terhadap perubahan yang terjadi secara cepat. Di samping itu, mereka juga mampu mengasah dan menggunakan berbagai *skill* yang ada pada dirinya, baik yang bersifat *hard skill* maupun *soft skill* sehingga dapat merespon perubahan dengan cepat.

Etos kerja merupakan syarat bagi sebuah keberhasilan. Etos kerja merupakan kunci sukses untuk mencapai sebuah keunggulan, sekaligus menjadi sesuatu hal yang mendasar bagi sebuah keberhasilan, baik pada tingkat individual, organisasional, maupun sosial. Tingkatan sosial di era society 5.0 dapat dimulai dari level personal dan organisasional. Dengan demikian, keberhasilan suatu

bangsa didasarkan pada etos kerja setiap individu dan organisasi yang berada dalam naungan bangsa tersebut. Jika pondasinya kuat, maka suatu bangsa juga kuat dan mampu memiliki keunggulan bersaing era society 5.0.

Membangun Sikap dan Etos Kerja

20 Agar memperoleh SDM yang mempunyai etos kerja tinggi, salah satu hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah identifikasi dan pengembangan kecerdasan spiritual dan kecerdasan dalam menghadapi rintangan. SDM yang mempunyai kecerdasan spiritual tinggi akan memaknai pekerjaan sebagai sebuah panggilan hati. Pengembangan kecerdasan dalam menghadapi rintangan dapat menciptakan SDM yang tangguh dan tabah dalam menghadapi persaingan.

Menurut (Be, 2021), etos kerja sangat dipengaruhi oleh sumber daya keluarga dan modal sosial. Sumber daya keluarga yang baik akan mendorong peningkatan etos kerja. Etos kerja dipengaruhi oleh sumber daya keluarga melalui:

1. Keluarga sebagai unit terkecil dalam masyarakat harus memiliki keuletan dan ketangguhan bekerja serta memiliki kemampuan fisik untuk hidup mandiri dan mengembangkan diri dan keluarganya dengan hidup rukun dalam rangka meningkatkan kesejahteraan, kebahagiaan lahir dan batin dalam bermain secara optimal untuk mewujudkan segala potensi yang dimilikinya. Setiap keluarga yang memiliki kondisi fisik yang baik akan sangat mendukung anggota keluarga untuk bekerja secara aktif serta membentuk sikap dan kebiasaan kerja yang lebih baik. Kebiasaan baik ini akan diwariskan kepada anggota keluarga lainnya secara turun-temurun.

2. Sumber daya yang dimiliki setiap anggota keluarga meliputi segala bentuk komoditi baik materil maupun non-materiil yang dapat menopang kekuatan fisik dan psikis individu. Ketika semua sumber daya yang dimiliki dimaksimalkan, pemanfaatannya akan berdampak pada kegigihan seseorang untuk bekerja lebih keras. Setiap keluarga yang aman dan tenteram dengan seluruh anggota keluarga akan membentuk kepribadian dan kepedulian terhadap sesama anggota keluarga sehingga terbentuk etos kerja yang lebih baik dengan konsep hidup harus bernilai bagi orang lain.
3. Sumber daya yang dimiliki oleh setiap keluarga meliputi sumber daya manusia, sumber daya material, dan sumber daya waktu. Setiap keluarga memiliki komunikasi yang baik, komitmen hidup yang tinggi, pembagian peran, saling mendukung untuk maju dalam kebersamaan keluarga dan membina hubungan sosial antar sesama masyarakat akan membentuk etos kerja yang lebih baik.

Seperti yang telah diutarakan di atas, modal sosial juga dapat mempengaruhi etos kerja. Modal sosial dapat menumbuhkan etos kerja karena modal sosial dianggap sebagai suatu falsafah yang didasarkan pada pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi ciri, kebiasaan, dan daya penggerak, yang mengakar dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang kemudian tercermin dalam sikap menjadi perilaku, keyakinan, pikiran, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai karya atau karya (Triguno dalam (Be, 2021).

Menurut Be (2021) menyatakan bahwa setiap keluarga yang memiliki modal sosial yang kuat akan meningkatkan etos kerja melalui: (1) memperoleh kepercayaan yang tinggi dari masyarakat luas dan menciptakan hubungan baik; saling menghormati dan menghargai atas dasar kedudukan sosial; serta saling mendukung dan

memotivasi untuk meningkatkan etos kerja yang tercermin dalam konsep kehidupan bermasyarakat. Dengan kata lain, hidup yang saling menghormati dan percaya dapat meningkatkan etos kerja. (2) norma-norma yang ditemukan dalam kehidupan masyarakat bertujuan untuk mengikat, mengatur dan mempersatukan masyarakat. Keterikatan terhadap norma yang ada merupakan sebuah upaya untuk menjaga dan memelihara keharmonisan hidup dengan sesama dan alam semesta. Hal ini merupakan wujud tertinggi untuk membentuk kepribadian dalam meningkatkan etos kerja. (3) aspek jejaring sosial yang diwujudkan dalam bentuk kerjasama yang baik. Jejaring sosial merupakan suatu wadah dalam memperkuat ikatan persaudaraan dan rasa perjuangan yang sama untuk saling mendukung dalam rangka meningkatkan kesejahteraan hidup. Untuk mewujudkan kehidupan yang bermanfaat, baik itu untuk diri sendiri, keluarga, maupun masyarakat, sangat diperlukan etos kerja dan semangat kerja yang tinggi.

Etos kerja dapat dilihat dari semangat kerja keras, moralitas, dan kefokusannya dalam bekerja, sehingga setiap individu dapat memanfaatkan waktu yang tersedia untuk menghasilkan pekerjaan yang optimal sebagai bentuk kerja keras dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Dengan demikian mampu menghasilkan produktivitas yang baik dalam lingkungan kerja. Memiliki keyakinan akan pentingnya bekerja demi tercapainya tujuan kerja yang lebih besar. Siburian dan Pudyastuti dalam (Wiryo, 2022) mengemukakan berbagai faktor yang mempengaruhi etos kerja yakni faktor bersifat internal maupun eksternal. Secara internal, etos kerja dipengaruhi oleh situasi dan kondisi sumber daya manusia dan agama yang dianut. Kecerdasan spiritual dan kecerdasan dalam menghadapi rintangan merupakan faktor yang bersifat internal. Sementara faktor yang bersifat secara eksternal, etos kerja dipengaruhi oleh lingkungan dan interaksi

sosial. Pengembangan kecerdasan spiritual dan kecerdasan dalam menghadapi rintangan yang merupakan faktor internal dapat dikembangkan dengan melakukan pendekatan secara eksternal. Menurut Zohar, et al, dalam (Wiryono, 2022) kecerdasan spiritual beroperasi pada pusat otak, yaitu fungsi-fungsi penyatu otak yang dinamakan titik Tuhan (*God-Spot*). Sedangkan kecerdasan dalam menghadapi rintangan merupakan pengembangan *area cortex prefrontallis* yang memiliki fungsi untuk melakukan perbandingan untung rugi melalui rasionalitas, sehingga pada saat menghadapi rintangan, setiap individu akan selalu membuat perhitungan untung rugi antara menyerah dan bertahan. Dengan demikian, untuk menjadi manusia yang memiliki sumber daya yang unggul, memiliki kecerdasan secara intelektual saja tidak cukup. Kecerdasan secara intelektual harus dibarengi dengan kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual.

Daftar Pustaka

- Be, E. (2021) 'The Influence Of Social Capital, Family Resources And Work Ethic On Economic Resilience And Family Welfare In North Central Timor District', *Turkish Journal of Computer and Mathematics ...*, 12(12), pp. 3030–3042. Available at: <https://www.turcomat.org/index.php/turkbilmart/article/view/7974><https://www.turcomat.org/index.php/turkbilmart/article/download/7974/6269>.
- 101 Bogdanowska-Jakubowska, E. (2020) 'Work ethos in American ceremonial discourse addressed to the young', *Discourse and Communication*, 14(6), pp. 561–579. doi: 10.1177/1750481320939709.
- 107 Czerw, A. and Grabowski, D. (2015) 'Work Attitudes and Work Ethic as Predictors of Work Engagement among Polish Employees', *Polish Psychological Bulletin*, 46(4), pp. 503–512. doi: 10.1515/ppb-2015-0057.
- Santiari, L. P. and Dantes, K. R. (2020) 'Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia', *Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru*, 11(1), pp. 1–10.
- Sapada, A. F. A. et al. (2017) 'The Effect of Organizational Culture and Work Ethics on Job Satisfaction and Employees Performance', *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, 6(12), pp. 28–36. doi: 10.9790/1813-0612042836.
- Wiryono, Wahono (2022) 'Peranan kecerdasan spiritual (spiritual quotient) dan kecerdasan dalam menghadapi rintangan (adversity quotient) untuk meningkatkan etos kerja SDM', *Proceedings of the Konferensi I Asosiasi Psikologi Industri & Organisasi (APIO)*, pp. 57–63.

Wibisono, C. and Catrayasa, I. W. (2018) 'Spiritual motivation, work culture and work ethos as predictors on merchant satisfaction through service quality of street vendors in Badung market, Bali, Indonesia', *Management Science Letters*, 8(5), pp. 359–370. doi: 10.5267/j.msl.2018.4.010.

Profil Penulis



Ance Marintan D. Sitohang, SP., M.Div., M.Th

Lahir di Pakkat (kabupaten Humbang Hasundutan) pada 11 Agustus 1980 dan menyelesaikan gelar masternya dari Universitas Kristen Duta Wacana. Penulis mengawali karier sebagai dosen pada Universitas Sumatera Utara, Medan sejak tahun 2018. Saat ini penulis merupakan dosen tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, program studi manajemen Universitas Sumatera Utara, Medan. Penulis semakin tertarik terhadap ilmu manajemen khususnya konsentrasi manajemen sumber daya manusia muncul sejak penulis bergabung menjadi dosen di fakultas ekonomi dan bisnis. Penulis tertarik dengan berbagai persoalan yang berhubungan dengan sumber daya manusia, khususnya yang berhubungan dengan peningkatan *soft skill*. Selain menjadi dosen, penulis juga aktif melakukan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia, UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) yang dikaitkan dengan praktek-praktek bisnis beretika. Di samping itu, penulis juga aktif mengikuti berbagai seminar, menulis buku, menjadi narasumber, melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang didanai oleh internal perguruan tinggi maupun yang berasal dari luar kampus. Salah satu bentuk aplikasi ilmu yang dilakukan yaitu dengan aktif mengikuti program pertukaran mahasiswa (PMM) dan mendapat kepercayaan menjadi dosen Modul Nusantara. Saat ini penulis tengah melanjutkan studi doctoral pada Universitas Sumatera Utara.

Email Penulis: ancemds11@gmail.com

KEPUASAN KERJA BAGI PEKERJA DIGITAL

Dr. Drs. I Putu Suarnaya, M.Pd
STKIP Agama Hindu Singaraja Bali

Pendahuluan

Setiap organisasi ataupun perusahaan, sudah pasti memiliki sumber-sumber daya, salah satunya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset bagi organisasi atau perusahaan, karena sumber daya manusia ini sangat esensial dalam ikut menggerakkan sistem manajemen dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Sumber daya manusia berupa tenaga kerja atau pekerja atau karyawan pada level bawah, level menengah bahkan level atas yang ikut terlibat secara simultan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia ini merupakan aset yang harus dijaga keberadaannya, karena seiring dengan berjalannya waktu, perubahan situasi kerja, perubahan peralatan kerja, perubahan lingkungan kerja, arus globalisasi, resesi global, dan sebagainya. Hal ini menjadi sangat penting dimana sumber daya manusia harus diberdayakan seoptimal mungkin dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.

Perubahan paradigma dalam pemberdayaan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi atau perusahaan menyesuaikan dengan tuntutan pasar global yang serba cepat, menyeluruh, jelas, berguna, produktif, dan akurat dengan memanfaatkan teknologi kekinian yang berbasis *web* atau digital. Pada sisi lain, pekerja digital berdampak dengan membawa keuntungan bagi organisasi atau perusahaan, adanya karyawan yang berkualitas, dapat meningkatkan produktivitas atau hasil kerja, adanya kepuasan kerja karyawan, dan karyawan lebih betah dalam bekerja. Organisasi yang menerapkan teknologi digital harus menyediakan peralatan atau *platform* yang diperlukan. Hal ini sangat penting dalam memfasilitasi lancarnya strategi bisnis, fungsi pekerjaan, dan tujuan organisasi atau perusahaan.

Implementasi digitalisasi dalam organisasi atau perusahaan harus pula didukung oleh tata kelola yang mendukung konektivitas dan kolaborasi dengan tetap memperhitungkan risiko yang ada dengan tepat serta tempat kerja digital disiapkan untuk dapat mengatasi segala tantangan organisasi atau perusahaan yang ada saat ini untuk mendapatkan nilai usaha atau bisnis yang sebenarnya.

Teori Kepuasan Kerja, Konsep Pekerja, dan Kepuasan Kerja

Teori Dua Faktor dari Herzberg (*Herzberg's Two-Factor Theory*) digunakan untuk mengetahui kepuasan kerja para karyawan atau pekerja, hal tersebut sesuai dengan apa yang ditulis oleh Gibson. Teori ini dihasilkan dari suatu penelitian terhadap 200 orang akuntan dan insinyur. ²⁴ Dari hasil penelitian tersebut, Herzberg menyimpulkan dua hal atau dua faktor sebagai berikut. Ada sejumlah kondisi ekstrinsik pekerjaan (*extrinsic job conditions*), yang apabila kondisi itu tidak ada,

menyebabkan ketidakpuasan diantara para karyawan. Kondisi ini disebut dengan *dissatisfiers* atau *hygiene factors*, karena kondisi atau faktor-faktor tersebut dibutuhkan minimal untuk menjaga agar tidak terjadi ketidakpuasan. Faktor-faktor ini berkaitan dengan keadaan pekerjaan (*job context*) yang meliputi faktor-faktor sebagai berikut: (1) gaji/upah; (2) jaminan pekerjaan; (3) kondisi kerja; (4) status; (5) kebijakan/prosedur perusahaan; (6) kualitas supervisi; (7) kualitas hubungan antarpribadi dengan atasan, bawahan, dan sesama pekerja.

Sejumlah kondisi intrinsik pekerja (*intrinsic job conditions*) yang apabila kondisi tersebut ada dapat berfungsi sebagai motivator, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Tetapi juga kondisi atau faktor-faktor tersebut tidak ada, tidak akan menyebabkan adanya ketidakpuasan. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan isi pekerja yang disebut dengan nama faktor pemuas (*satisfiers*). Faktor-faktor pemuas tersebut adalah seperti: (1) prestasi (*achievement*); (2) pengakuan (*recognition*); (3) pekerjaan itu sendiri (*the work it self*); (4) tanggung jawab (*responsibility*); (5) kemajuan (*advancement*); (6) kemungkinan pertumbuhan dan perkembangan (*the possibility of growth*) atau memperkaya pekerjaan (*job enrichment*) (Gibson, 1994). Berdasarkan teori tersebut, maka kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: faktor ekstrinsik pekerjaan dan faktor intrinsik pekerja. Faktor ekstrinsik pekerjaan erat terkait dengan keadaan pekerjaan misalnya gaji/upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, kebijakan, supervisi, hubungan sosial serta jaminan sosial. Sedangkan faktor intrinsik pekerja meliputi: prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan-kemajuan, pertumbuhan, dan perkembangan pribadi. Kondisi-kondisi tersebut secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap hasil kerja dan kepuasan kerja pegawai.

Pekerja dengan istilah lain adalah karyawan. Karyawan atau pekerja yang direkrut oleh organisasi atau perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diperlukan saat itu. Pekerja yang direkrut telah memiliki skill atau kompetensi dan berkompeten dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya oleh organisasi atau perusahaan. Pekerja dalam suatu organisasi, perusahaan, atau instansi tersebut memiliki tujuan utama ada yang berorientasi profit atau keuntungan, non-profit dan kemajuan perusahaan. Karyawan dalam bekerja sebagai karyawan kantor atau karyawan yang lainnya, tetap memperhatikan tugas pokok atau tugas tambahan atau penunjang yang harus diselesaikan guna mencapai visi dan misi perusahaan atau organisasi. Karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan memiliki volume pekerjaan yang berbeda-beda, hal ini sangat tergantung dari besar kecilnya kebutuhan organisasi tersebut. Pada umumnya organisasi atau perusahaan yang besar akan semakin banyak tugas-tugas yang harus diselesaikan.

Kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan seorang pegawai terhadap pekerjaannya dengan kata lain suatu respon afektif atau emosional yang mengarah kepada berbagai tampilan dari suatu pekerjaan atau sikap positif ataupun negatif seseorang mengenai pekerjaannya. Ada beberapa unsur pokok yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang sejalan dengan studi yang komprehensif tentang kepuasan dari pekerjaan yang dikenal sebagai "*The Cornell Studies of Job-Satisfaction*", menunjukkan bahwa kepuasan dari pekerjaan terdiri dari lima macam aspek yang relatif independen yang terdiri dari: pekerjaan itu sendiri, pembayaran (upah/gaji), supervisi, kesempatan untuk promosi dan ciri-ciri/ sifat para rekan sekerja (Winardi, 2004).

Mengenai pembayaran (gaji/upah). Gaji, menurut Rivai (2004)⁵⁹ adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekwensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan upah adalah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Kalau dicermati gaji (*salary*) merupakan balas jasa berupa uang, yang diterima dan dirasakan oleh pekerja atas pekerjaan yang dilakukan bersifat relatif tetap atau konstan. Sedangkan upah (*wages*) besarnya jumlah uang yang diterima dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan berdasarkan perjanjian kerja atau peraturan perundang-undangan.

Sehubungan dengan hal tersebut, gaji/upah dalam arti penghargaan sebagai bagian dari kompensasi (*compensation*) merupakan faktor penting bagi pekerja dalam suatu organisasi. Secara terminologi kompensasi memiliki konsep yang lebih luas, namun sering digunakan secara bergantian dengan istilah gaji/upah (Simamora, 2004). Kompensasi dalam bentuk finansial maupun non-finansial kepada pekerja, memberikan gambaran atau cerminan sikap puas dan tidak puas dari pekerja. Menurut Edward Lawler (dalam Simamora, 2004)¹¹⁸, menjelaskan berdasarkan teori ekuitas bahwa perbedaan antara jumlah yang diterima oleh para karyawan dan jumlah yang mereka duga diterima oleh orang lain merupakan penyebab langsung kepuasan atau ketidakpuasan. Hal ini dapat dinyatakan bahwa penghargaan yang tinggi memberikan kepuasan pada pekerja dengan kompensasi bekerja keras. Sedangkan penghargaan yang rendah atau tidak sesuai dengan dugaan berdampak ketidakpuasan sebagai

kompensasinya sering absen atau mengundurkan diri. Selanjutnya dapat dinyatakan kompensasi penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.

76 Kompensasi juga dapat memengaruhi semangat kerja pegawai. Oleh karena itu, besar dan macamnya kompensasi yang diberikan harus mampu menimbulkan semangat kerja dan kegairahan kerja pegawai semaksimal mungkin, sesuai batas-batas kemampuan organisasi yang bersangkutan. Pekerjaan merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia. Pekerjaan merupakan faktor yang sangat berperan dalam menentukan kepuasan kerja berasal dari pekerjaan itu sendiri. Ada beberapa aspek penting yang memengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari pekerjaan, yaitu: 44 variasi pekerjaan dan kontrol atas metode dan langkah-langkah kerja, uraian pekerjaan/deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, bentuk/sifat pekerjaan serta kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan atau keahlian yang dimiliki dan standar kinerja pekerjaan (Simamora, 2004). Pegawai akan menjadi bersemangat dan merasa puas dengan pekerjaannya jika: (1) pekerjaannya bermakna; (2) pekerja mengetahui hasil kerjanya; dan (3) pekerja bertanggung jawab secara pribadi atas hasil kerjanya.

Makna dari pekerjaan dapat diletakkan 120 ke dalam pekerjaan dengan memberikan keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, dan arti pentingnya tugas. Pengetahuan akan hasil-hasil kerja dapat diperoleh dengan membuka saluran-saluran umpan balik kepada pekerja dan jika kepada karyawan diberikan keleluasaan dan otonomi tertentu atas pekerjaannya, rasa tanggung jawab pegawai itu meningkat. 43 Secara umum pekerjaan dengan jumlah variasi yang moderat akan menghasilkan kepuasan kerja yang relatif besar. Pekerjaan yang sangat kecil variasinya akan menyebabkan pekerja merasa

kejenuhan dan keletihan, dan sebaliknya pekerjaan yang terlalu banyak variasinya dan teralau cepat menyebabkan pekerja merasa tertekan secara psikologis. Pekerjaan yang menyediakan sejumlah otonomi kepada pekerja akan memberikan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya kontrol manajemen atas metode dan langkah-langkah kerja yang berlebihan akan mengarah kepada ketidakpuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, indikator pekerjaan yang diukur adalah: (1) variasi pekerjaan dan kontrol atas metode dan langkah-langkah kerja; (2) uraian pekerjaan/deskripsi pekerjaan; (3) spesifikasi pekerjaan, bentuk/sifat pekerjaan serta kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan atau keahlian yang dimiliki; dan (4) standar kinerja pekerjaan.

Pengawasan atau supervisi yang berkualitas secara langsung dapat memengaruhi kepuasan kerja dan prestasi melalui kecermatannya, obyektif, cakap, berwibawa dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan, kerja sama di kalangan karyawan, kepuasan kerja, komitmen terhadap tujuan organisasi, komunikasi yang jelas diharapkan yang terbaik (Dharma, 2003). Pengawasan yang efektif juga membantu produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Berdasarkan uraian di atas, indikator kepenyeliaan/supervisi yang diukur dalam penelitian ini adalah: (1) kecermatan; (2) obyektif; (3) cakap; (4) berwibawa dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan; (5) kerjasama di kalangan karyawan; (6) komitmen terhadap tujuan organisasi; dan (7) komunikasi yang jelas.

Kemudian peluang promosi dapat mendukung kemajuan pekerja ke pekerjaan yang lebih baik dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise, atau status yang lebih, *skill* yang lebih besar dan biasanya diikuti dengan naiknya jabatan, naiknya kepangkatan, naiknya tingkat upah atau gaji. Promosi terjadi apabila seorang pegawai digerakkan dari suatu pekerjaan jabatan ke pekerjaan jabatan lainnya yang lebih tinggi baik dalam hal gaji, tanggung jawab, dan atau dalam tingkatan/level organisasional. Dalam era manajemen modern, promosi telah dianggap sebagai imbalan dalam bentuk pengembangan karier yang cukup efektif untuk meninggikan moral pekerja dan mempertebal loyalitas di tempatnya bekerja. Apabila dihubungkan dengan hirarkhi kebutuhan manusia dari Maslow bahwa promosi merupakan salah satu media pemenuhan kebutuhan rasa aman, peningkatan harga diri, pengakuan prestasi, pemenuhan kebutuhan sosial, dan media untuk memuaskan kebutuhan aktualisasi diri. Usaha-usaha untuk menciptakan kepuasan atas faktor promosi diharapkan dapat mendorong pegawai bekerja untuk berprestasi.

Rekan kerja merupakan hubungan rekan sekerja dalam suatu organisasi merupakan hubungan manusiawi, dimana kunci produktivitas yang tinggi terletak pada peningkatan kepuasan kerja (Robbins, 2003). Selanjutnya, dapat dinyatakan produktivitas karyawan atau pegawai dipengaruhi oleh cara pekerjaan dirancang, imbalan secara ekonomis, faktor sosial, dan faktor psikologis. Faktor sosial dalam suatu lingkungan kerja memiliki dampak terhadap produktivitas para karyawan. Produktivitas berkaitan erat secara langsung dengan intensitas kerja sama dan kerja tim kelompok atau rekan kerja. Individu-individu dalam sebagai rekan kerja merupakan kebutuhan akan interaksi sosial. Rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat menghantarkan pada

kepuasan kerja yang meningkat. Sejalan dengan hal tersebut, pengembangan keefektipan kelompok kerja sangat signifikan terhadap kesuksesan program personal organisasi dan keberhasilan pekerja. Di dalam kelompok pekerja dapat menemukan pemahaman, pergaulan, dan kesetiakawanan dalam pekerjaan. Seorang pekerja dapat mendiskusikan masalah pekerjaan dan bahkan permasalahan-permasalahan personal dalam kelompok.

Persahabatan dan kerja sama dengan teman sekerja merupakan salah satu sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Orang-orang menyukai kesempatan berbicara dengan lainnya sambil bekerja dan kurang menyukai pekerjaan-pekerjaan yang secara fisik terpisah dengan yang lainnya. Kelompok kerja juga dapat memenuhi sistem dukungan sosial terhadap pekerja, orang sering menggunakan teman sekerja sebagai teman berbagi rasa terhadap problem mereka atau sebagai sumber kesenangan atau hiburan. Keeratan hubungan dalam situasi kekeluargaan dengan rekan sekerja sangat besar artinya bila rangkaian pekerjaan tersebut memerlukan kerja sama tim yang tinggi. Tingkat keeratan hubungan yang harmonis mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Suasana kerja sama yang harmonis merupakan kondisi psikologis yang sangat kondusif bagi karyawan dan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam suasana yang harmonis para pegawai merasa dihargai sebagai individu yang memiliki kemampuan yang berharga. Penghargaan tersebut menjadi sebab tumbuhnya perasaan senang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Kesenangan karyawan dalam melaksanakan tugas menjadi sebab meningkatnya semangat kerja yang tinggi. Semangat kerja yang tinggi

merupakan kondisi psikologis yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai (Gorda, 2004). Penghargaan, semangat kerja, dan meningkatnya kinerja pegawai merupakan suatu ciri terdapatnya kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga timbul berkat berkurangnya kecemasan dalam kelompok dan karena mereka lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pengaruh dari pekerjaan.

Pekerja Digital dalam Era Globalisasi dalam Menghadapi Resesi Global

Sejumlah lembaga internasional seperti, Bank Dunia, Dana Moneter Internasional (IMF), dan Bank Pembangunan Asia (ADB) memproyeksikan dimana negara-negara di dunia pada tahun 2023 berada pada situasi resesi ekonomi global. Hal ini disebabkan oleh adanya pandemi Covid-19 aktivitas ekonomi global sempat menurun drastis, meningkatnya harga pangan karena kurangnya suplai sebagai dampak pengiring dari pembatasan aktivitas termasuk aktivitas ekonomi yang mengakibatkan pertumbuhan ekonomi secara global termasuk Indonesia mengalami kontraksi, penurunan permintaan global karena perusahaan di banyak negara mulai mengurangi hasil produksinya karena permintaan global mengalami penurunan. Hal ini sebagai suatu indikator kelesuan ekonomi dan sebagai akibatnya pertumbuhan ekonomi secara global akan berkontraksi. Berdasarkan catatan sejarah perekonomian global sejak Perang Dunia II, ekonomi dunia pernah mengalami empat resesi global, yakni tahun 1975, 1982, 1991 dan 2009.

Pekerja pada umumnya ataupun pekerja digital dalam kondisi seperti ini sangat berpengaruh terhadap situasi kerja, penghasilan atau pendapatan yang diperoleh, interaksi sosial dan lain-lainnya. Kalau mengulik tren dunia kerja digital di tanah air mengalami banyak

perubahan yang cukup signifikan, terutama perkembangan teknologi yang memicu terjadinya transformasi digital di industri kerja di sektor publik maupun disektor perekonomian atau bisnis hingga budaya kerja. Munculnya tren digitalisasi diberbagai sektor industri, mulai dari jasa keuangan, retail, hingga UMKM. Menurut laporan Glints dimana Tren dan gaji pekerja digital di Indonesia tahun 2021 (Glints, 2021) menyebutkan perkembangan teknologi digital menjadikan karyawan menjadi *tech savvy* agar mampu bertahan di era baru menghadapi situasi global. *Tech savvy* merupakan cara meenggunakan teknologi untuk kehidupan pribadi dan profesional secara efisien dan tepat guna dalam meningkatkan produktivitas ataupun kinerja, lebih mudah dalam menemukan sumber daya yang diperlukan melalui internet, meningkatkan peluang dalam bekerja, dan lebih efisien waktu dan tenaga. Sebagai prasyarat menjadi *tech savvy* adalah memiliki skill dasar yang harus dikuasai seperti media sosial, tool konferensi digital, mesin pencarian, email, tool pengolahan kata, keyboar shortcuts dan spreadsheet. Menjadi seorang digital talent yang *tech savvy* harus mudah menyesuaikan diri atau beradaptasi, terbiasa dengan ketidakpastian, suka beajar hal yang baru, menghargai berbagai perspektof, fleksibel, dan berani mengambil risiko.

Kalau dilihat peluang kerja dalam era digital ini, banyak tercipta peluang kerja baru akibat tren digitalisasi di Indonesia berupa *tech company*. Hal ini akan memberikan peluang untuk berkontribusi dalam ekonomi digital seperti misalnya: *E-commerce*, yang mengembangkan digitalisasi dalam bidang retail, UMKM, logistik, dan fintech pembayaran, *fintech*, mendorong digitalisasi dalam bidang UMKM, *healttech*, mendorong dogitalisasi dalam bidang jasa kesehatan, logistik dan kimia, *online travel*, mendorong digitalisasi dalam bidang jasa transfortasi

perjalanan wisata, media *online*, mendorong digitalisasi dalam bidang informasi transportasi serta bisnis dan lain sebagainya.

Kepuasan Kerja dalam Era Globalisasi dalam Menghadapi Resesi Global

Dalam menghadapi globalisasi dan resesi global seperti paparan di atas beberapa unsur pokok yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang sejalan dengan studi yang komprehensif tentang kepuasan dari pekerjaan, menunjukkan bahwa kepuasan dipengaruhi oleh: pekerjaan itu sendiri, pembayaran (upah/gaji), supervisi, kesempatan untuk promosi dan ciri-ciri/ sifat para rekan sekerja. Berkaitan dengan hal ini maka dalam perkembangan global tidak bisa lepas dari revolusi industri 4.0 dengan segala kecanggihan teknologi digital yang ada dan berpengaruh terhadap kondisi perekonomian dunia dalam bidang teknologi digital bidang keuangan (*finance*), bidang retail, dan bidang layanan pelanggan (*customer service*) dan lain sebagainya. Pekerjaan yang dilakukan beberapa waktu yang lalu dengan manual sekarang sudah digantikan dengan teknologi digital, yang membawa dampak berbagai kemudahan, para pekerja atau karyawan harus cepat beradaptasi dengan teknologi digital dalam bekerja, kalau tidak demikian maka akan terjadi kekalahan dalam persaingan global. Perubahan model pekerjaan konvensional yang dilakukan saat ini agar menyesuaikan dengan model pekerjaan berbasis teknologi digital yang dapat menghemat waktu, tenaga dan biaya, demikian juga halnya dengan pembayaran gaji karyawan telah menggunakan teknologi digital dan telah diprogram sedemikian rupa melalui transfer ke rekening pribadi masing-masing karyawan yang lebih aman dan cepat serta dapat diambil melalui kartu anjungan tunai mandiri. Para

pimpinan saat ini melakukan evaluasi terhadap kinerja para karyawan atau supervisi dapat dilakukan melalui aplikasi zoom meeting atau yang lainnya, termasuk pengisian kuisioner melalui form digital. Interaksi para pekerja dapat dilakukan melalui aplikasi Skype, video *converance* Watshap dan aplikasi sejenisnya yang dimiliki oleh perusahaan atau masing-masing organisasi. Pekerja yang memanfaatkan fasilitas digital dalam bekerja mencapai target yang telah ditetapkan bahkan dapat melampaui terget maka setiap perkeja atau karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam pengembangan karir, dimana organisasi atau perusahaan memberikan fasilitas untuk tunjangan, bonus, kesempatan naik jabatan, pengembangan karir lainnya.

Daftar Pustaka

- Arifin, Rois, Amirullah dan Siti Fauziah.(2003). *Perilaku Organisasi*. Malang: Bayu Media.
- Dessler, Gary. (1997). *Manajemen Personalia Edisi Ketiga*. Terjemahan oleh Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1&2*. Terjemahan oleh Ely Tania. Jakarta: Indeks.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Kirom, Bahrul. (2015). *Mengukur Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen*. Bandung: Pustaka Reka Cipta.
- Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behaviour*. Singapore: McGraw-Hill Internasional.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Reflika Aditama.
- Matis, Robert L & John H. Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 1&2*. Terjemahan oleh Jimmy Sadeli & Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.
- Panggabean, Mutiara S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Yogyakarta: STIE YKPN
- 85 Sneed, Jeannie, and Carole M. Herman. (1990). *Influence of Job Characteristics and Organizational Commitment on Job Satisfaction of Hospital Foodservice Employees*. *Journal of The American Dietetic Association*. 90,8,1072(5)

Sofa, Francesco. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia : Perspektif, Peran dan Pilihan Praktis*. Terjemahan oleh Jusuf Irianto. Surabaya: Airlangga University Press.

Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.

Sutrisno, Edy. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada media Group.

Suprihanto, John, TH. Agung M. Harsiwi, dan Prakosa Hadi. (2003). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Aditya Media.

92 Umar, Husein. (2003). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.

Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Winardi,J. (2004). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenada Media.

136 <https://glints.com/id/lowongan/wp-content/uploads/2021/12/Laporan-Tren-dan-Gaji-Pekerja-Digital-Indonesia-2021-Glints.pdf>

https://kompaspedia.kompas.id/baca/paparan-topik/resesi-global-pengertian-penyebab-dampak-dan-linimasa-resesi?track_source

Profil Penulis



Dr. Drs. I Putu Suarnaya, M.Pd.

Lahir di Tusan Klungkung Tahun 1963. Memiliki riwayat pekerjaan yakni: Kepala Lembaga Praktek Pengalaman Lapangan (2010-2012), Kaprodi Penerangan Agama Hindu (2012-2014), Wakil Ketua 1 Bidang Akademik (2014-2018), Kepala Lembaga Penjaminan Mutu (2018-2022), Kepala Lembaga Penjaminan Mutu (2022-2026). Riwayat pendidikan antara lain: Sarjana (S1) Pendidikan Agama Hindu STKIP Agama Hindu Singaraja (1983-1988). Magister (S2) Manajemen Pendidikan Universitas Pendidikan Ganesha

Singaraja (2003-2006). Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang (2010-2012). Karya tulis buku yang sudah terbit antara lain: muatan lokal tembang untuk SMP kelas II, muatan lokal adat istiadat dan organisasi sosial untuk SMP kelas III. Buku pelajaran: Widya Dharma Agama Hindu untuk SMP kelas VII, VIII dan IX, Widya Upadesa Buku Pelajaran Agama Hindu untuk SMP kelas VII, VIII dan IX. Manajemen Pendidikan Suatu Pengantar Praktis.

Email Penulis: suarnayaiputu@gmail.com

BUDAYA ORGANISASI YANG TRANSFORMATIF

Dr. Marto Silalahi, M.Si.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung,
Pematang Siantar, Indonesia.

Pendahuluan

Membumikan perilaku dan sikap serta tindakan dalam kegiatan organisasi menjadi bahan penting karena berkaitan dengan kinerja organisasi. Bagaimana mewujudkan pemikiran atau pola pikir ke dalam rencana kerja organisasi merupakan bahan analisis dan pemikiran pemangku kepentingan organisasi. Membiasakan kerja keras, kerja tim, dan kerja tuntas serta kerja bertanggungjawab adalah ciri umum dari perilaku organisasi dari perspektif budaya organisasi. Budaya organisasi tidak hanya mengandung makna bahwa organisasi bekerja menurut budaya yang dibangun dalam organisasi itu sendiri. Namun, kinerja organisasi itu mempedomani norma dan peraturan yang dibangun organisasi sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan lingkungan organisasi. Mengubah sikap dan tindakan anggota organisasi dapat dilakukan melalui penyusunan etika dan norma peraturan yang berlaku dalam kerangka kerja organisasi.

Rencana kerja organisasi menjadi patok dasar melakukan kegiatan organisasi sesuai dengan visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan. Membangun rencana kerja merupakan kerja tim dan kerja keras yang produknya berupa rencana kerja tahun berjalan. Mencari masukan informasi dan data dari berbagai pihak merupakan bagian penting karena sebelum keputusan diambil harus disusun berdasarkan kepada berbagai sumber data. Dalam struktur organisasi terdapat berbagai pegawai yang bekerja dengan tugas dan tanggung jawabnya. Tugas, pekerjaan, dan tanggung jawab tersebut mempedomani nilai, etika, dan norma organisasi. Dengan adanya dasar bertindak tersebut, maka pegawai memiliki fondasi dalam bekerja sesuai dengan rencana kerja. Rencana kerja itu menjadi tolak ukur keberhasilan pekerjaan yang dilakukan. Perubahan dan dinamika pekerjaan dimakna sebagai masukan informasi bagi penguatan dan perbaikan rencana kerja yang ada. Budaya organisasi memberikan gambaran umum apa yang bisa dilakukan dan apa yang tidak bisa dilakukan. Mau kemana arah pengembangan dan kemajuan organisasi sangat ditentukan pedoman kerja yang telah disusun dalam dokumen kerja secara umum dan detail (atau dikenal dengan istilah *roadmap*). Kemampuan dan kemauan individu atau pegawai merupakan modal utama mengerjakan rencana kerja organisasi. Kemampuan itu mengandung makna bahwa pegawai bekerja mempedomani prinsip manajemen organisasi modern. Prinsip kerja tuntas dan kerja benar mendampingi pegawai melakukan pekerjaannya disamping mendapatkan arahan dan bimbingan pimpinan unit kerja dan pimpinan lainnya.

Kemampuan pegawai melaksanakan tugas dan pekerjaannya berjalan serentak dengan kemampuan organisasi melakukan perbaikan dan pembenahan sumber daya sehingga organisasi dapat efektif dan efisien.

Sumber daya organisasi yang dimaksudkan adalah sumber daya manusia yang profesional dan akuntabel serta peduli. Mempersiapkan sumber daya organisasi membutuhkan dukungan dan partisipasi pemangku kepentingan terutama pengambil keputusan strategis. Keputusan strategis mengandung konsekuensi dan dampak ikutan baik berupa perbaikan parsial maupun totalitas.

Perubahan budaya kerja pegawai, penambahan sarana, dan prasarana adalah contoh perubahan yang harus dilakukan pengambil keputusan. "*Money follow function*" masih berlaku diterapkan dalam dinamika organisasi baik organisasi modern atau organisasi tradisional. Kehadiran atau keberadaan sumber dana masih mendominasi pola pikir dan pola tindakan dalam organisasi. Anggapan tersebut masih dapat dibenarkan karena operasionalisasi organisasi baik administratif maupun teknis operasional masih tetap membutuhkan dukungan modal atau dana. Tata kelola organisasi modern sangat diperlukan sehingga organisasi itu bergerak mengikuti perkembangan lingkungan eksternal. Siapa melakukan apa masih dapat diterapkan dalam tata kelola administrasi dan teknis operasional organisasi. Perubahan struktural organisasi menjadi dasar perubahan atau mutasi pegawai yang bekerja. Perubahan budaya kerja dari satu unit kerja ke unit kerja lain membutuhkan arahan dan bimbingan pimpinan disamping tetap mempedomani rincian kerja organisasi yang ada. Mengubah sikap, perilaku, dan tindakan pegawai merupakan modal besar dan utama untuk meningkatkan kinerja maksimal organisasi. Sudah barang tentu motivasi kerja membuat proses bekerja itu tetap berkobar dalam kerangka kerja organisasi.

Konsep Budaya Organisasi Transformatif

Perubahan lingkungan internal dan eksternal tidak dapat dihindari karena itu bagaimana menyiasati serta menyikapinya menjadi sangat penting. Dalam organisasi, perubahan menjadi motor Bergeraknya rencana kerja mencapai tujuan maksimal. Kehadiran berbagai nilai yang dibawa pegawai memberikan warna dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Nilai kerja keras, berpedoman norma, dan etika organisasi, penghormatan kepada orang yang lebih tua, sayang kepada orang yang lebih muda, dan nilai lainnya. Nilai yang dibawa pegawai secara tidak sengaja terbawa dalam sistem dan mekanisme kerja dalam organisasi. Nilai pegawai itu menjadi cerminan yang dapat ditiru dan diaplikasi dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan. Namun, tidak semua nilai itu kelihatan dan dapat diterapkan karena ada nilai bersama yang telah disepakati, yaitu sistem dan mekanisme serta pedoman kerja organisasi. Nilai yang dimiliki pegawai secara individu akan menyesuaikan diri dengan nilai organisasi yang ada.

Nilai organisasi dalam bentuk pedoman kerja itu adalah kesepakatan bersama untuk menghadapi berbagai tantangan internal dan eksternal. Nilai bersama itu disusun dan direncanakan dan dimasukkan kedalam dokumen visi, misi, dan rencana kerja organisasi. Nilai organisasi yang menjadi dasar utama bergerak dan bekerja pegawai sesuai dengan tugas dan pekerjaannya. Perubahan nilai pribadi pegawai akan mengikuti nilai organisasi itu. Contoh sederhananya adalah pegawai masuk dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Dengan demikian, semua pegawai mematuhi dan melaksanakan nilai bersama itu. Namun, dalam dinamika perubahan lingkungan eksternal, ada kalanya perubahan waktu bekerja dapat menyesuaikan dengan perubahan tertentu (misalnya pada masa Pandemi Covid-19), maka bekerja dapat dilakukan dari rumah melalui alat bantu teknologi digital (misalnya Aplikasi Zoom).

Perubahan nilai bersama dalam organisasi sangat mungkin menyesuaikan diri karena perkembangan dan dinamika lingkungan eksternal sangat dinamis. Permintaan konsumen mengalami perubahan baik mutu, harga, kualitas, distribusi, maupun garansi. Perubahan permintaan itu sejatinya disikapi dan dilaksanakan perbaikan sesegera mungkin karena apabila tidak dilaksanakan, maka pembeli itu akan beralih ke penjual barang yang lain. Menjaga dan merawat kesetiaan pelanggan atau pembeli mendorong perbaikan kinerja organisasi, kinerja unit kerja, dan kinerja individu. Menyesuaikan diri dengan perkembangan dan dinamika perubahan adalah kunci bertahan hidup dan merebut kepercayaan pembeli. Perubahan kinerja organisasi sangat mungkin merevisi rencana kerja yang ada.

Penyesuaian diri dengan perubahan pilihan pembeli dapat dianggap sebagai tindakan adaptif dan kepedulian. Perilaku pembeli sangat variatif baik harga yang murah, mutu yang baik, tepat waktu pengiriman, dan sebagainya. Perubahan perilaku itu menjadi dasar merubah sikap, perilaku, dan tindakan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Berkaitan dengan informasi dalam organisasi, McLeod dan George (2004), mengatakan bahwa “perkembangan teknologi dalam sistem informasi dapat memberikan peluang strategis bagi organisasi untuk lebih unggul dari pesaingnya”. Untuk mendapatkan informasi dan data perubahan perilaku pembeli itu diperoleh dari berbagai sumber informasi baik dari analisis dan penelitian sendiri maupun analisis dan penelitian pihak lain. Akurasi data dan informasi perubahan perilaku pembeli menjadi sangat krusial dalam penentuan keputusan yang akan diambil. Kemampuan menganalisis data dan informasi menjadi ukuran penting kinerja individu dan kinerja organisasi.

Dorongan perubahan yang bersumber dari eksternal sebisa mungkin diputuskan sehingga perubahan itu tidak merugikan organisasi. Mengapa segera diputuskan berhubungan dengan pemasaran produk yang dihasilkan organisasi. Memasarkan produk menjadi sendi utama untuk memikirkan dan memperkuat kinerja organisasi dan kinerja individu. Dorongan perubahan dari internal biasanya dilakukan setelah mendapat informasi dan data yang dibutuhkan organisasi. Kemampuan menyerap informasi dan data perubahan menjadi krusial bagi pengambil keputusan karena kesalahan keputusan akan memberikan dampak negatif. Pada era digital, keputusan didasarkan kepada data dan informasi sehingga akurasi keputusan memberikan dampak besar bagi pencapaian tujuan organisasi. Perubahan sistem dan mekanisme kerja adalah bagian kecil dari budaya organisasi yang harus disesuaikan dengan perubahan perilaku pembeli. Berbicara budaya dapat dimaknai bahwa cara hidup masyarakat atau anggota masyarakat berdasarkan nilai dan norma yang disepakati bersama. Senada dengan cara hidup itu, maka kehidupan organisasi mempedomani cara hidup yang disusun berdasarkan nilai dan norma serta pedoman kerja organisasi. Perubahan cara hidup organisasi dimaknai bahwa perubahan menuntut perbaikan atau pengembangan yang berlaku. Melalui komunikasi kerja baik, komunikasi sesama pegawai dapat sinergis dan komunikasi antarpegawai dengan pimpinan unit kerja dan pimpinan organisasi. Cara hidup organisasi akan berubah dan menyesuaikan dengan berubahnya permintaan barang dan jasa dari lingkungan eksternal. Dengan demikian, menggunakan cara berpikir dan bertindak dalam bekerja maka program dan kegiatan organisasi dapat memenuhi target yang ditentukan.

Cara berpikir bersama dituangkan ke dalam penyusunan rencana kerja yang komprehensif baik layak secara finansial, teknis, administrasi maupun dapat dipertanggungjawabkan. Berkaitan dengan tujuan organisasi, Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1997) yang mengatakan bahwa “kebutuhan dan tujuan adalah konsep yang memberikan dasar untuk menyusun suatu pola terpadu”. Rasionalitas target penjualan misalnya, harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti kondisi sarana dan prasarana yang mendukung. Faktor rasional biasa digunakan mengukur berbagai kegiatan organisasi, seperti penerimaan dan penawaran barang, target penjualan, ekspansi daerah produk, dan membangun kemitraan dan sebagainya. Menerima tantangan atau kebiasaan bertahan adalah pilihan rasionalitas pimpinan organisasi yang berhubungan dengan perubahan organisasi.

Dinamika Budaya Organisasi Transformatif

Menerima atau menolak perubahan tergantung kepada keputusan personal atau organisasi. Keputusan itu memiliki dampak positif atau negatif yang harus dipikirkan. Bagi organisasi, keberadaan dampak negatif menyangkut hajat hidup anggota organisasi, dan keluarganya, misalnya tidak memperoleh gaji atau honor. Menganalisis dan memutuskan menjadi pilihan kompleks karena perubahan internal dan eksternal organisasi. Berubahnya yang cepat mendorong penyesuaian rencana kerja sesuai dengan tuntutan lingkungan tersebut. Perubahan yang cepat dan kompleks dari lingkungan eksternal harus disikapi dan ditindaklanjuti sistem kerja organisasi. Bagaimana melakukan perubahan itu sangat tergantung kepada perilaku dan tindakan pengambil keputusan. Kemampuan menyesuaikan diri harus dibekali dan dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai. Keberadaan sumber daya menjadi tulang punggung tegak berdirinya kinerja organisasi.

Perubahan kuantitas dan kualitas produk yang diminta konsumen menjadi dasar berubahnya sistem dan mekanisme kerja organisasi. Program kerja dan kegiatan organisasi harus bisa menyentuh permintaan pelanggan. Membaca dan menganalisis perubahan permintaan produk membutuhkan kerja keras dan kerja tuntas dan kerja tanggungjawab dari seluruh individu dan unit kerja organisasi. Budaya kerja organisasi sangat perlu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Kebiasaan kerja yang normatif diupayakan berubah kepada kerja yang kreatif, adaptif, dan inovatif. Model dan sistem kerja yang demikian menjadi kebutuhan organisasi. Permintaan harga yang murah, diskon yang menarik, garansi yang lama, kualitas produk yang tinggi, model produk yang menarik, pembayaran digital, dan sebagainya adalah contoh keadaan lingkungan eksternal. Bagaimana organisasi menganalisis dan membahas hal itu merupakan masukan bagi perbaikan kinerja organisasi secara totalitas.

Perubahan kerja yang sederhana sampai dengan kompleks akan disusun dalam kerangka kerja organisasi sehingga semua pegawai mendasarkan dirinya dalam bekerja. Mendesain program dan rencana kerja adalah produk bersama semua pemangku kepentingan organisasi. Setelah berbentuk dokumen kerja disahkan pengambil keputusan, maka dilaksanakan dengan maksimal. Perubahan administrasi dilanjutkan perubahan perilaku sampai dengan perubahan tindakan setiap bekerja. Perubahan pola dan sistem bekerja akan mendorong dan memperkuat serta mempertajam program dan kegiatan yang menghasilkan produk yang berkualitas.

Produk berkualitas dan dibeli konsumen adalah jembatan penyambung antara kinerja organisasi dengan konsumen. Budaya kerja yang monoton akan lambat merespon

perubahan sikap konsumen terhadap kuantitas dan kualitas produk. Budaya konsumen mengalami perubahan cepat karena pesatnya persaingan produsen dan dinamika ekosistem ketersediaan bahan baku dan transportasi. Kemampuan membaca dan menganalisis perubahan lingkungan eksternal adalah bagian tidak terpisahkan dari budaya kerja organisasi. Pada dasarnya budaya produsen dan budaya konsumen adalah sama, yaitu berubah cara berpikir dan cara bertindak atas suatu perubahan situasi dan kondisi tertentu. Namun, terdapat perbedaan yakni budaya produsen lebih menekankan kinerja maksimal dalam menghasilkan produk berkualitas, sedangkan budaya konsumen menekankan kepada permintaan produk yang berkualitas atas dasar kesanggupan membeli atau membayar. Perbedaan tersebut menjadi dinamika mendasar membahas budaya organisasi yang transformatif seperti layaknya pembuat kue dengan pembeli kue. Pembeli kue tidak mengetahui sulit dan rumitnya membuat kue itu sampai selesai. Demikian juga pembuat kue tidak tahu susahny mencari uang yang dipakai membeli kue itu. Kedua kondisi tersebut merupakan situasi dan kondisi yang berpengaruh besar apabila membahas dan menganalisis dinamika organisasi yang transformatif. Komunikasi sinergi antar kedua pihak itu harus terus-menerus diperjuangkan sehingga saling menguntungkan tercipta. Berkaitan dengan komunikasi, Usman (2009) mengatakan bahwa “komunikasi yang efektif menuntut rasa saling menghormati, percaya, terbuka, dan tanggung jawab”. Perubahan tidak dapat dihindari, tapi bagaimana menyikapi perubahan itu yang harus dilaksanakan. Begitu juga dengan perubahan organisasi harus menyeluruh sehingga dapat menghadapi perubahan eksternal itu.

Manfaat Budaya Organisasi Transformatif

Arah dan peta jalan perubahan membutuhkan keputusan strategis organisasi sehingga pemangku kepentingan dan sumber daya organisasi bergerak kepada pencapaian tujuan maksimal. Perubahan organisasional tidak bisa parsial tapi harus menyeluruh karena semua kegiatan bersifat sistematis dan integralistik. Organisasi tidak dapat bertahan hidup apabila tidak menghasilkan produk dan tidak dipasarkan. Kemampuan memasarkan dan mendapatkan keuntungan itu adalah tambahan darah segar bagi berjalan organisasi dengan cepat dan tepat.

Pencapaian tujuan maksimal adalah manfaat sementara yang didapat dari optimalisasi kinerja individu, kinerja unit kerja dan kinerja organisasi. Perubahan mendasar dari pemikiran mendapatkan keuntungan seharusnya dijadikan bagian kecil dari perubahan budaya kerja organisasi. ¹³¹ Pegawai, perilaku, dan hasil menjadi variabel yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya dalam sistem manajemen kinerja (Mahmudi,2005). Manfaat jangka panjangnya adalah mempertahankan kesetiaan dan kepercayaan konsumen baik lama maupun baru. Seperti kata pepatah bahwa kerja keras tidak menipu hasil. Demikian juga dengan konsistensi dan komitmen kinerja organisasi.

Membutuhkan waktu yang panjang bila hendak membangun citra baik dari kualitas dan kuantitas produk. Tidak mungkin hanya sebentar saja sudah terbangun atau tercipta nama baik suatu organisasi. Perjuangan tanpa henti dari satu masa ke masa lain bila hendak membangun merek atau citra baik. Begitu juga menjaga merek atau nama baik membutuhkan waktu yang panjang. Membangun kepercayaan atau kesetiaan terhadap citra baik produk menuntut kerja keras semua pemangku kepentingan organisasi.

Dengan terkenalnya merek produk akan menambah nilai omset penjualan dan pada akhirnya mendatangkan keuntungan bagi organisasi. Persaingan atau pertempuran perebutan kepercayaan pelanggan atau konsumen tidak hanya sebentar dan tidak hanya kepada satu atau dua organisasi yang sejenis tapi kepada banyak pihak dan kurun waktu yang berbeda. Menjaga ketahanan atau kekuatan sumber daya menjadi sumbu api bagi kegiatan memproduksi barang yang dipercaya dan disukai pembeli. Layaknya setelah makan maka akan kenyang dan seterusnya harus bergerak agar tidak menumpuk lemak. Begitu pula dengan budaya organisasi yang kreatif, inovatif dan adaptif tidak berhenti pada saat sasaran atau target penjualan tercapai maka terus berpesta porah seakan akan sudah memenangkan kepercayaan pelanggan.

Manfaat budaya kerja transformatif tidak hanya dinikmati organisasi penyedia produk tapi juga dinikmati pembeli produk. Seolah olah demikian kondisi tersebut tapi hal itu senyatanya bahwa pembeli produk juga merasakan kenyamanan dan keyakinan apabila membeli produk yang sudah terjamin kualitasnya. Pembeli produk dan penikmat produk sama-sama menjalankan proses dan menikmati proses. ⁷⁵ Kotler (1999) mengatakan bahwa “Dalam tingkah laku membeli yang kompleks, pembeli akan berjalan melalui proses keputusan yang terdiri dari pengenalan masalah, pencarian informasi, menilai informasi, keputusan membeli, dan tingkah laku pasca pembelian.” Selayaknya membeli suatu barang tertentu yang terjamin kualitas maka pembeli tidak akan meragukan kualitasnya. Manfaat sedemikian itu adalah kenikmatan yang dirasakan pembeli produk dan tetap bertahan menerima atau membeli produk itu pada masa yang akan datang. Hubungan sinergis penyedia dan pembeli produk adalah hubungan yang saling menguntungkan. Keuntungan yang didapatkan adalah

juga keuntungan yang diperoleh untuk menutupi tuntutan kebutuhan yang ada. Proses panjang memproduksi membutuhkan waktu panjang dan sumber daya yang besar dan begitu pula proses memilih produk yang akan dibeli. Saling menguntungkan dan saling menjaga integritas adalah jembatan penting dalam menghasilkan keuntungan bersama tersebut. Bagaimana mencapai hal itu adalah perjuangan dari penyedia dan pembeli produk.

Penutup

Kemampuan beradaptasi menjadi energi besar organisasi menghadapi perkembangan dan dinamika lingkungan baik internal maupun eksternal. Perubahan dan perkembangan kebutuhan, pertumbuhan permintaan barang dan jasa serta perubahan lainnya akan mendorong organisasi melaksanakan perubahan yang sesuai dengan kebutuhannya. Kebutuhan organisasi tidak dapat dipenuhi organisasi itu sendiri tapi harus mendapatkan bantuan dari faktor lingkungan eksternal. Kerja sama dan sama kerja adalah kondisi dan situasi yang harus dihadapi manusia. Lingkungan organisasi menjadi tempat kerja dan tempat kreativitas manusia. Mempelajari kebutuhan organisasi dan perkembangan organisasi sangat menarik perhatian pemangku kepentingan organisasi.

Kemampuan menyesuaikan diri manusia menjadi energi besar dalam aktualisasi dan pengembangan kinerja manusia. Berkarya dalam organisasi menjadi indikator keberadaan manusia dalam berbagai lingkungan. Berada dalam organisasi membuat pegawai mematuhi dan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Kinerja maksimal dan kerja tuntas adalah sendi utama dalam pekerjaan organisasi. Perubahan sikap dan perilaku pegawai dalam organisasi menuruti etika dan norma

peraturan yang ada. Kemampuan menyesuaikan diri memberikan makna bahwa keberadaan manusia itu memberikan manfaat bagi organisasi itu sendiri. Ide kreatif dan inovatif menjadi mesin penggerak berjalan organisasi sesuai rencana kerja organisasi. Pegawai atau sumber daya manusia merupakan sumber daya organisasi yang sangat dinamis karena ide pemikiran, saran konstruktif dan buah pemikiran lainnya memberikan sumbangan besar kepada keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Mematuhi dan mempedomani etika dan peraturan organisasi memberikan arahan pelaksanaan tugas dan pekerjaan organisasi. Berbagai latar belakang pendidikan, pengalaman dan keterampilan menjadi modal awal melaksanakan pekerjaan. Setiap pegawai menggunakan sumber daya individual tersebut dan ditambah dengan sumber daya organisasi sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat maksimal. Perubahan lingkungan internal dan eksternal memberikan dampak besar dalam perubahan pegawai dan organisasi. Berbagai perkembangan barang dan jasa baik dalam dimensi kualitas, kuantitas, harga, distribusi dan dimensi lainnya menjadi masukan informasi dan data bagi manajer pengambil keputusan.

Keputusan organisasi menjadi keputusan organisasi yang telah disesuaikan dengan berbagai situasi dan kondisi yang mengitarinya. Keputusan merubah visi, misi, rencana dan kegiatan menjadi porsi pengambil keputusan. Pertimbangan melaksanakan perubahan organisasi pastilah mendengar, memperhatikan, melihat dan menganalisis dokumen yang ada. Perubahan organisasi merupakan jembatan emas atas perubahan lingkungan internal atau eksternal. Penajaman visi dan misi organisasi menjadi barometer keberhasilan organisasi menghadapi perubahan permintaan pembeli. Kuantitas

dan kualitas produk tidak bisa lagi biasa saja tapi harus luar biasa karena produsen dan produk bertumbuh seperti jamur. Peluang usaha dan niatan mencari untung mendorong lahirnya organisasi baru yang kompetitif. Persaingan dan peluang usaha yang sempit mendorong organisasi kreatif, inovatif dan responsif terhadap produk yang dihasilkan. Peluang dan kesempatan tidak datang sendiri tapi dicari dan diusahakan. Hal demikian itu menjadi energi pendorong memperbaiki kinerja sehingga mampu bersaing dan memenangkan perebutan pangsa pasar produk.

Daftar Pustaka

- Gibson James L., John M. Ivancevich & James H. Donnely, Jr. (1997). *Organisasi dan Manajemen*. Edisi Keempat. Alih bahasa : Djoerban Wahid, SH. Jakarta : PT Erlangga.
- Kotler, Philip. (1999). *Manajemen Pemasaran. Analisis Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian*. Alih bahasa : Jaka Wasana. Jakarta : PT Erlangga.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- McLeod, Raymond Jr & George P. Schell. (2004). *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta : Indeks.
- Usman, Husaini. (2009). *Manajemen. Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.

Profil Penulis



86
Dr. Marto Silalahi, M.Si.

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

E-mail: martosilalahi70@gmail.com

SUMBER DAYA MANUSIA BERKUALITAS UNTUK PARIWISATA BERKELANJUTAN

Dr. Bambang Supriadi, S.E., M.M.
Universitas Merdeka Malang

Sumber Daya

Salah satu teori yang paling umum digunakan untuk mempelajari kinerja organisasi adalah *resource based theory* (RBT). Fokus RBT adalah bahwa sumber daya internal bisnis, terutama kompetensi karyawan yang berbeda, dapat menjadi sumber langsung keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Davis dan Simpson, 2017). Ini menyiratkan tidak hanya sumber daya tetapi kemampuan yang didefinisikan sebagai kapasitas organisasi untuk menyebarkan sumber daya (Amit dan Schoemaker, 1993) merupakan sumber potensial dari keunggulan kompetitif berkelanjutan organisasi.

Sebuah organisasi digambarkan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ketika pesaingnya tidak dapat meniru strategi utamanya dan dengan demikian meniru keuntungan dari penggunaan strategi tersebut (Della, et al. , 2012). Teori tersebut, menurut Barney (1991), memiliki dua asumsi dasar: pertama, sumber daya strategis yang dapat dikuasai setiap perusahaan dalam industri atau kelompok yang sama tidak sama, yang menyebabkan perbedaan di antara perusahaan-

perusahaan ini; kedua, perbedaan di antara perusahaan-perusahaan ini tidak mudah untuk ditiru. Sumber daya organisasi ini telah dikategorikan menjadi tiga: sumber daya modal fisik termasuk fisik, teknologi, pabrik, dan peralatan; sumber daya modal manusia yang terdiri dari pelatihan, pengalaman, dan wawasan serta sumber daya modal organisasi yang melibatkan struktur formal (Barney, 1991).

Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Tujuan sosial: bertanggung jawab secara sosial terhadap persyaratan dan tantangan masyarakat. Jika organisasi gagal menggunakan sumber daya mereka untuk kesejahteraan sosial, pembatasan mungkin muncul, seperti masyarakat dapat mengeluarkan undang-undang yang membatasi keputusan sumber daya manusia.
2. Tujuan organisasi: HRM harus bertahan untuk berkontribusi pada efektivitas organisasi. HRM adalah proses untuk membantu organisasi mencapai tujuan utamanya.
3. Tujuan operasional: mempertahankan fungsi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya tidak boleh disia-siakan. Tingkat layanan setiap departemen harus disesuaikan dengan perusahaan yang dilayaninya.
4. Tujuan manusia: tujuan pribadi atau manusiawi karyawan harus dicapai jika para pekerja ingin dipuaskan, dimotivasi, dan dipertahankan. Jika tidak, karyawan mungkin berkinerja buruk, tidak puas, dan meninggalkan pekerjaan.

Aktivitas Manajer Sumber Daya Manusia

Seorang manajer sumber daya manusia memiliki berbagai fungsi dalam sebuah perusahaan, yakni:

1. Menentukan segala sesuatu yang dibutuhkan karyawan;
2. Tentukan apakah karyawan untuk memenuhi kebutuhan ini;
3. Tentukan perintah dan larangan;
4. Merekrut dan/atau mewawancarai karyawan yang berprestasi;
5. Peningkatan pengetahuan belajarkaryawan;
6. Mengawasi pekerjaan;
7. Evaluasi pekerjaan;
8. Membangun disiplin kerja di organisasi;
9. Terapkan 'HR Software' untuk kemudahan kerja di organisasi;
10. Siapkan catatan karyawan dan kebijakan pribadi;
11. Kelola penggajian, tunjangan, dan kompensasi karyawan;
12. Memastikan bahwa praktik sumber daya manusia sesuai dengan berbagai peraturan;
13. Memotivasi karyawan;
14. Mediasi perselisihan;
15. Menyebarkan informasi dalam organisasi sehingga bermanfaat bagi pertumbuhannya.

Konsep Sumber Daya Manusia

1. Keterlibatan

Keterlibatan adalah konsep pertama yang harus diketahui oleh setiap generalis sumber daya manusia. Untuk jangka waktu yang lama, keterlibatan telah menjadi standar emas HR. Keterlibatan adalah sesuatu yang sebagian besar dari kita kenal. Dikatakan untuk meningkatkan produktivitas, mengurangi ketidakhadiran, mengurangi pergantian staf, meningkatkan kualitas produk, dan menghasilkan lebih sedikit kesalahan produk. Tidak seperti *burnout*, *engagement* adalah keadaan yang positif. Mereka yang kelelahan memiliki sedikit energi, secara emosional terlepas dari pekerjaan mereka, dan sinis; sebaliknya, individu yang terlibat memiliki energi yang besar, berkomitmen untuk melayani, dan sering lupa waktu saat bekerja.

2. Model Tuntutan Pekerjaan Sumber Daya

JD-R, atau model tuntutan-sumber daya pekerjaan, adalah konsep SDM lainnya. Ini adalah model stres terkait pekerjaan. Model tersebut menunjukkan bahwa setiap profesi memiliki faktor risiko uniknya sendiri untuk stres kerja. Untuk sebagian besar, variabel-variabel ini jatuh ke dalam dua kelompok. Ini adalah persyaratan dan sumber daya pekerjaan. Menurut paradigma, harapan kerja menyebabkan stres (dan akhirnya kelelahan), sedangkan sumber daya pekerjaan menciptakan energi (dan akhirnya keterlibatan). Persyaratan psikologis, fisik dan emosional di tempat kerja disebabkan oleh beban kerja yang berat dan kendala waktu, yang berdampak besar pada tuntutan pekerjaan. Menurut kerangka kerja JD-R, sumber daya pekerjaan berfungsi sebagai penyangga terhadap tuntutan tempat kerja. Jadi, jika

ada banyak orang yang mencari pekerjaan, harus ada cukup banyak orang dengan pekerjaan untuk mengisi posisi itu juga. Jika tidak demikian, stres, dan akhirnya, kelelahan adalah kemungkinan yang nyata.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Dave Ulrich dan rekan-rekannya mempopulerkan istilah "manajemen sumber daya manusia strategis" pada awal 2000-an. Dave Ulrich menulis dalam esai tahun 1998 bahwa "SDM harus ditentukan oleh hasil yang dihasilkannya, hasil yang meningkatkan nilai organisasi bagi pelanggan, pemegang saham, dan pekerjanya. Sumber daya manusia tumbuh lebih strategis sebagai hasil dari respon para profesional SDM di tahun-tahun berikutnya. Akibatnya, posisi *HR Business Partner* dibuat, yang membutuhkan penasihat sumber daya manusia untuk memberikan bimbingan operasional serta masukan taktis dan strategis. Tujuan manajemen sumber daya manusia strategis adalah agar sumber daya manusia sesuai dengan operasi mereka dengan tujuan organisasi. Ketika dilakukan dengan benar, sumber daya manusia dapat membantu bisnis dalam mencapai tujuannya.

4. Analisis SDM

Konsep berikut mengacu pada proses mengintegrasikan operasi sumber daya manusia dengan tujuan strategis organisasi. Mengatakan bahwa kami telah meningkatkan pelatihan karyawan selama tahun sebelumnya adalah hal yang bagus, tetapi bagaimana hal itu membantu organisasi mencapai tujuannya. Di sinilah analisis sumber daya manusia berperan. Di bidang manajemen sumber daya manusia, analitik SDM, kadang-kadang dikenal sebagai "analisis orang" adalah strategi berbasis data.

Penggunaan analitik SDM memungkinkan kami untuk mengevaluasi apakah dan bagaimana operasi SDM berkontribusi pada kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.

5. Perputaran Karyawan

Konsep SDM berikut adalah "perputaran karyawan". Ini mungkin tampak mudah, tetapi jauh lebih sulit. Ada berbagai kesulitan yang terkait dengan *turnover*. Untuk memulai, omset tidak selalu merupakan hal yang baik atau negatif. Ada dua jenis *turnover*: kerugian yang disesalkan dan tidak dapat dimaafkan. Ketika pemain top pergi, pergantian yang disesalkan atau tidak diinginkan terjadi. Kehilangan yang tidak dapat disesali, atau pergantian yang diinginkan, terjadi ketika orang-orang yang berkinerja buruk pergi. Jumlah tertentu dari omset yang disesalkan tidak dapat dihindari. Namun, tingkat kerugian organisasi yang disesalkan mungkin sangat menghancurkan. Mengelola dan mempertahankan karyawan berpotensi besar dan kritis harus menjadi salah satu tugas utama SDM.

6. Sistem Pelacakan Pemohon

Sistem pelacakan pelamar, atau ATS, adalah konsep SDM penting lainnya. Sistem pelacakan pelamar adalah sejenis Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS) yang digunakan untuk mengelola proses rekrutmen dan perekrutan. Sistem pelacakan pelamar adalah versi perekrutan dari sistem CRM. Setiap kali seorang kandidat mengajukan aplikasi ke sebuah perusahaan, profil mereka disimpan dalam sistem pelacakan pelamar. ATS dapat digunakan untuk mencari profil (melalui tautan ke papan pekerjaan dan resume seperti LinkedIn, Monster, dan lainnya), memposting lowongan pekerjaan ke situs

web pekerjaan, mencocokkan pelamar dengan lowongan pekerjaan dan mengundang pelamar untuk wawancara.

7. Laporan SDM

Konsep SDM berikut adalah "Laporan SDM". Saat ini, semua HRIS memiliki kemampuan menghasilkan laporan. Ini pada dasarnya adalah cetakan dari data sistem. Dasbor SDM melengkapi laporan SDM. Dasbor sumber daya manusia adalah laporan yang dapat berinteraksi dengannya. Misalnya, dapat mengiris dan memotong data untuk melihat divisi, tim, area, atau grup fungsi tertentu. Dengan laporan dan dasbor HR, dapat memperoleh kontrol yang lebih baik atas data Anda dan membuat keputusan yang lebih baik. Pelaporan SDM yang berkualitas memungkinkan Anda untuk menggabungkan data dari beberapa sumber. Sebuah HRIS dasar dan kerangka manajemen diperlukan untuk mengetahui berapa proporsi omset yang disesalkan. Sumber data ini dapat digabungkan untuk menilai penyesalan kehilangan.

8. Pengalaman Karyawan

Pengalaman karyawan telah menjadi frase HR yang semakin populer dari waktu ke waktu. Setiap perusahaan memiliki serangkaian pengalaman unik yang dimiliki orang-orang saat bekerja disana. SDM dapat mengambil manfaat dari sudut pandang unik yang diberikan oleh pengalaman karyawan. Pengalaman karyawan adalah bagaimana HRM dilihat ketika keterlibatan karyawan dianggap sebagai hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri. Akibatnya, itu dianggap sebagai motivator bagi karyawan dan perusahaan secara keseluruhan. Belum ada banyak minat dalam pengalaman

karyawan dalam sastra karena itu adalah subjek yang relatif baru. Apakah pengalaman karyawan dan keterlibatan karyawan memiliki efek yang sebanding pada hasil perusahaan akan memerlukan penelitian lebih lanjut.

9. Survei 360 Derajat

Survei 360 derajat adalah konsep SDM lainnya. Dimungkinkan untuk mendapatkan masukan dari berbagai sudut pandang dengan menggunakan survei 360. Hal ini sering dilakukan dalam kolaborasi dengan manajemen seseorang, rekan kerja, bawahan, dan klien, dan memberikan gambaran yang komprehensif tentang perilaku seseorang. Mayoritas survei 360 derajat digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajer. Terlepas dari popularitasnya, instrumen ini tidak selalu sukses. Hanya sepertiga dari waktu evaluasi semacam ini berhasil, menurut penelitian. Survei tidak efektif dalam sepertiga situasi lainnya, dan dalam sepertiga terakhir kasus, survei bahkan memperburuk kinerja.

10. Biaya Per-Sewa

Dalam konteks perekrutan karyawan baru, ini mengacu pada biaya langsung dan tidak langsung yang terkait dengan proses tersebut, termasuk segala sesuatu mulai dari mengiklankan posisi dan membayar agen perekrutan untuk memindahkan dan melatih pekerja baru. Untuk setiap karyawan, perangkat lunak HR yang cerdas melacak total biaya setiap perekrutan baru.

Dasar Sumber Daya Manusia

Beberapa elemen dianggap sebagai landasan untuk kebijakan HRM yang efektif. Landasan tersebut berupa manajemen kinerja yakni struktur yang memungkinkan

karyawan untuk mendapatkan umpan balik atas kinerjanya untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Manajemen kinerja berkaitan tentang membantu orang untuk melakukan yang optimal di tempat kerja, untuk meningkatkan hasil perusahaan. Perencanaan suksesi adalah proses pembuatan rencana kontijensi untuk kepergian karyawan kunci dari perusahaan. Misalnya, seorang manajer senior kunci pergi, menyiapkan pengganti akan memastikan kesinambungan dan dapat menghasilkan penghematan yang signifikan bagi perusahaan.

69 Perencanaan suksesi sering didasarkan pada evaluasi kinerja dan upaya pelatihan berkelanjutan. Ini menghasilkan penciptaan kumpulan bakat. Ini adalah kumpulan kandidat yang memenuhi syarat yang siap untuk mengambil posisi (senior) jika terjadi kepergian seseorang. Membangun dan memelihara kolam ini sangat penting untuk manajemen sumber daya manusia yang baik.

Elemen lain dari SDM adalah gaji dan tunjangan. Kompensasi yang adil sangat penting untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan. Salah satu prinsip dasar manajemen SDM dalam kaitannya dengan kompensasi adalah untuk memastikan kesetaraan dan keadilan. Kompensasi meliputi kompensasi primer dan sekunder. Pembayaran utama melibatkan pembayaran langsung uang sebagai imbalan atas pekerjaan, yang seringkali berupa gaji bulanan dan terkadang pembayaran berdasarkan kinerja. Tujuannya disini adalah untuk memberi penghargaan kepada orang-orang dengan cara yang memotivasi mereka.

3 Sistem informasi SDM pada dasarnya adalah sistem pengambilan data. Data dalam system ini dapat digunakan untuk membuat keputusan yang lebih baik dan lebih tepat. Cara mudah untuk melacak data penting

adalah melalui penggunaan indikator SDM atau KPI SDM. Ini adalah langkah-langkah khusus yang mengatasi situasi perusahaan dalam kaitannya dengan ukuran tertentu. Ini disebut pelaporan SDM.

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Mencapai Keberlanjutan

1. Menghormati kebutuhan masyarakat:

Berkomitmen pada strategi pelatihan yang menghormati kebutuhan semua, terbuka dan dapat diakses oleh semua orang, terlepas dari budaya, jenis kelamin, kemampuan, sarana keuangan, atau lokasi.

2. Kesiapsiagaan:

Memberikan kesempatan untuk mengakses inisiatif pelatihan dan pengembangan yang akan membantu mempersiapkan mereka untuk mengambil keuntungan dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi dan sosial di bidang pariwisata saat itu terjadi.

3. Kolaborasi:

Membangun kemitraan dengan berbagai sektor (seperti hotel, agen perjalanan, maskapai penerbangan, atraksi, restoran, toko, resor, konvensi, dan sebagainya) untuk memperkuat dan memperluas sumber daya yang tersedia untuk prakarsa pelatihan dan pengembangan. Prinsip ini akan dibangun di atas komitmen pemerintah untuk terus memperluas hubungannya dengan institusi akademis, industri sektor swasta, organisasi buruh dan nirlaba, dan untuk bekerja erat dalam hubungan pemerintah pusat-negara bagian.

4. Pembangunan berkelanjutan

India kaya akan sumber daya dan oleh karena itu perencanaan penggunaannya untuk kepentingan masyarakat dalam jangka panjang merupakan hal yang sangat penting. Strategi pelatihan akan membantu memastikan pembangunan di negara ini berkelanjutan.

5. Keunggulan pemangku kepentingan dalam e-marketing:

Di era internet ini, potensi terbesar untuk bidang ekonomi adalah memasukkannya ke dalam dunia pariwisata yang berkembang pesat dan berkelanjutan. Kita harus bersikeras dalam mengajarkan alat e-marketing kepada kaum muda yang bercita-cita untuk mewujudkan impian wirausaha dalam karier mereka dan dengan melakukan itu, aspek pariwisata di negara kita akan naik ke ketinggian baru dan akan menjadi hit instan.

6. Efisiensi pelaku dalam keberlanjutan pariwisata:

Kecantikan pada awalnya harus dikenali dan kemudian dijual, jadi kami membutuhkan aktor sekaliber itu agar mereka dapat melakukan bisnis ini dengan standar terbaik.

Pariwisata

Pariwisata adalah perjalanan untuk kesenangan atau bisnis; juga teori dan praktek wisata, usaha menarik, menampung, dan menghibur wisatawan, serta usaha penyelenggaraan wisata. Organisasi pariwisata dunia mendefinisikan pariwisata secara lebih umum, dalam istilah yang "melampaui persepsi umum tentang pariwisata sebagai terbatas pada kegiatan liburan saja", sebagai orang "bepergian ke dan tinggal di tempat-tempat

di luar lingkungan biasa mereka selama tidak lebih dari satu tahun berturut-turut untuk liburan dan tidak kurang dari 24 jam, bisnis dan tujuan lainnya.

Pariwisata adalah masalah sosial, budaya, dan ekonomi yang melibatkan pergerakan orang ke tempat yang berbeda diluar lingkungan biasa mereka untuk tujuan pribadi, bisnis atau professional (Organisasi Pariwisata Dunia Perserikatan Bangsa-Bangsa, 2008). Dengan demikian, ²⁵ seorang turis adalah "seseorang yang melakukan perjalanan setidaknya 80 km dari rumahnya selama setidaknya 24 jam, untuk bisnis atau liburan atau alasan lain" (LinkBC, 2008).

Bentuk Rekomendasi Pariwisata

1. Pariwisata nasional, kombinasi pariwisata domestik dan outbond;
2. Pariwisata daerah, kombinasi pariwisata domestik dan inbound;
3. Pariwisata internasional, kombinasi pariwisata inbound dan outbound.

Produk Pariwisata

1. Layanan akomodasi mulai dari homestay murah hingga hotel bintang lima;
2. Layanan perhotelan termasuk pusat penyajian makanan dan minuman;
3. Layanan perawatan kesehatan seperti pijat;
4. Semua moda transportasi, pemesanan, dan penyewaannya;
5. Agen perjalanan, tur berpemandu, dan pemandu wisata;

6. Layanan budaya seperti monumen keagamaan, museum, dan tempat bersejarah;
7. Belanja.

Pariwisata Berkelanjutan

Pariwisata berkelanjutan adalah “sebuah konsep yang mencakup pengalaman pariwisata yang lengkap, termasuk kepedulian terhadap masalah ekonomi, sosial dan lingkungan serta perhatian untuk meningkatkan pengalaman wisatawan dan memenuhi kebutuhan masyarakat tuan rumah”. Pariwisata berkelanjutan harus mencakup kepedulian terhadap perlindungan lingkungan, kesetaraan sosial, dan kualitas hidup, keragaman budaya, dan ekonomi yang dinamis dan layak yang memberikan pekerjaan dan kemakmuran bagi semua.

Di bidang pariwisata, UNEP (2005) menjelaskan pariwisata berkelanjutan sebagai pariwisata yang memperhitungkan sepenuhnya dampak ekonomi, sosial dan lingkungan saat ini dan masa depan, memenuhi kebutuhan pengunjung, industri, lingkungan, dan masyarakat tuan rumah”. Pelayan (1999) menjelaskan pariwisata berkelanjutan adalah salah satu yang menghormati lingkungan dan sebagai konsekuensinya tidak membantu hilangnya sendiri. Organisasi yang berfokus pada pariwisata terlihat bertindak secara berkelanjutan ketika mereka mempertimbangkan dampak kegiatan mereka terhadap dimensi ekonomi, sosial dan lingkungan saat ini dari komunitas/negara tempat mereka beroperasi. Beberapa tantangan dihadapi dalam upaya untuk memastikan pariwisata berkelanjutan. Ini termasuk manajemen pertumbuhan dinamis, perubahan iklim, pengentasan kemiskinan, dukungan untuk

konservasi dan terakhir kesehatan, keselamatan dan keamanan (UNEP, 2005).

Tujuan Utama Pariwisata Berkelanjutan

1. Kelayakan ekonomi: menjamin keberlangsungan dan daya saing destinasi dan perusahaan pariwisata, sehingga dapat memberikan kesejahteraan dan memberikan manfaat dalam jangka panjang.
2. Kemakmuran lokal: memaksimalkan kontribusi pariwisata terhadap kemakmuran ekonomi destinasi tuan rumah, termasuk proporsi pengeluaran pengunjung yang dipertahankan secara lokal.
3. Kualitas pekerjaan: untuk memperkuat jumlah dan kualitas pekerjaan lokal yang diciptakan dan didukung oleh pariwisata, termasuk tingkat upah, kondisi layanan dan ketersediaan untuk semua tanpa diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, ras, disabilitas atau dengan cara lain.
4. Keadilan sosial: untuk mencari distribusi manfaat ekonomi dan sosial yang luas dan adil dari pariwisata di seluruh masyarakat penerima, termasuk meningkatkan peluang, pendapatan dan layanan yang tersedia bagi masyarakat miskin.
5. Pemenuhan pengunjung: untuk memberikan pengalaman yang aman dan memuaskan bagi pengunjung serta tersedia untuk semua orang tanpa diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, ras, kecacatan, atau dengan cara lain.
6. Kontrol lokal: untuk melibatkan dan memberdayakan masyarakat lokal dalam perencanaan dan pengambilan keputusan tentang pengelolaan dan pengembangan pariwisata di masa depan di wilayah

mereka dengan berkonsultasi bersamaa pemangku kepentingan lainnya.

7. Kesejahteraan masyarakat: untuk memelihara dan memperkuat kualitas hidup di masyarakat lokal, termasuk struktur sosial dan akses ke sumber daya, fasilitas dan sistem pendukung kehidupan, menghindari segala bentuk degradasi atau eksploitasi sosial.
8. Kekayaan budaya: untuk menghormati dan meningkatkan warisan bersejarah, budaya otentik, tradisi dan kekhasan masyarakat tuan rumah.
9. Integritas fisik: untuk menjaga dan meningkatkan kualitas lanskap, baik perkotaan maupun pedesaan, dan menghindari degradasi fisik dan visual lingkungan.
10. Keanekaragaman hayati: untuk mendukung konservasi kawasan alami, habitat dan satwa liar, dan meminimalkan kerusakan pada mereka.
11. Efisiensi sumber daya: untuk meminimalkan penggunaan sumber daya yang langka dan tidak terbarukan dalam pengembangan dan pengoperasian fasilitas dan layanan pariwisata.
12. Lingkungan yang natural: untuk meminimalkan polusi udara, air dan tanah dan timbulan limbah oleh perusahaan pariwisata dan pengunjung.

Daftar Pustaka

- Amoako, G.K., Darko, T.O., & Marfo S.O. (2020). Stakeholder role in tourism sustainability: the case of Kwame Nkrumah Mausoleum and centre for art and culture in Ghana. *International Hospitality Review*, 32(1), to 36(2).
- Basic-concept.com. Basics of Human Resource Management. Diakses pada 27 Oktober 2022, dari <https://www.basic-concept.com/c/basics-of-human-resource-management>
- Greentourism.eu. (2016). Sustainable tourism. Diakses pada 20 Oktober 2022, dari <http://www.greentourism.eu/en/Post/Name/SustainableTourism>
- Icehrm.com. (2021, 16 Juni). 7 Basic Principles of Human Resource Management that Every HR Professional Should Know. Diakses pada 27 Oktober 2022, dari <https://icehrm.com/blog/7-basic-principles-of-human-resource-management-that-every-hr-professional-should-know/>
- Mir, A.A. (2016). Human Resource Development (Hrd) Forsustainable Tourism – A Descriptive Study. *International Education & Research Journal*, 2(5), 41-43. \
- Vietnamnews.vn. (2022, 11 Agustus). High-quality human resources key to sustainable tourism industry. Diakses pada 20 Oktober 2022, dari <https://vietnamnews.vn/economy/1276690/high-quality-human-resources-key-to-sustainable-tourism-industry.html>

Profil Penulis



Dr. Bambang Supriadi, S.E., M.M.

Dosen tetap Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Merdeka Malang. Lahir di Kecamatan Bangil Pasuruan, Jawa Timur. Menyelesaikan Program Magister Manajemen di Universitas Padjadjaran Bandung dan Program Doktor di Universitas Merdeka Malang, pada PSDIE dengan Konsentrasi Manajemen Pemasaran. Fokus pada Kajian tentang *Green Tourism Management*. Aktif di kegiatan penelitian Hibah P2M Kemenristekdikti, Sebagai reviewer Penelitian (Bersertifikat Dikti & KAN), *Reviewer* di Jurnal pesona pariwisata, Sebagai Asesor Bidang Pariwisata dan Training Methodology (Bersertifikat BNSP), menjadi Konsultan Ahli Pariwisata sampai sekarang, aktif dalam organisasi profesi: Asosiasi Dosen Republik Indonesia (ADRI), *Indonesian Marketing Academy* (IMARC), Ikatan Ahli Kebencanaan Indonesia.

E-mail: bambang@unmer.ac.id

- 1 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KEUNGGULAN BERSAING
DI ERA DIGITAL
Muhammad Hasan
- 2 Praktik-Praktik MSDM di Era Virtual Working
Raden Willa Permatasari
- 3 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG BERKELANJUTAN
Andi Batary Citta
- 4 ANALISIS DAN DESAIN PEKERJAAN DI ERA INDUSTRI 4.0
Ahmad Kafrawi Mahmud
- 5 GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
Lily Rahmawati Harahap
- 6 PENILAIAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA TERKINI
Dikson Silitonga
- 7 ISU-ISU PEREKRUTAN DI ERA DIGITAL
Andita Sayekti
- 8 PERAN KEPEMIMPINAN DI TENGAH KRISIS
Ana Fitriyatul Bilgies
- 9 MANAJEMEN TALENTA UNTUK BISNIS BERKELANJUTAN
Irra Chrisyanti Dewi
- 10 SIKAP DAN ETOS KERJA MENCAPAI KEUNGGULAN
Ance Marintan D. Sitohang
- 11 KEPUASAN KERJA BAGI PEKERJA DIGITAL
I Putu Suarnaya
- 12 BUDAYA ORGANISASI YANG TRANSFORMATIF
Marto Silalahi
- 13 SUMBER DAYA MANUSIA BERKUALITAS UNTUK PARIWISATA
BERKELANJUTAN
Bambang Supriadi

Editor :

Martin Yehezkiel Sianipar

Untuk akses Buku Digital,
Scan QR CODE



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id



● 27% Overall Similarity

Top sources found in the following databases:

- 25% Internet database
- 6% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 11% Submitted Works database

TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Tintin Tiwadaningsih, Banuara Nadeak, Solehudin Solehudin. "Tantang...	2%
	Crossref	
2	linter.untar.ac.id	1%
	Internet	
3	researchgate.net	1%
	Internet	
4	worxspace.id	1%
	Internet	
5	organisasi.mojokertokab.go.id	1%
	Internet	
6	talenta.co	<1%
	Internet	
7	repository.upi-yai.ac.id	<1%
	Internet	
8	eprints2.ipdn.ac.id	<1%
	Internet	

9	123dok.com Internet	<1%
10	publikasi.ubl.ac.id Internet	<1%
11	tahtamedia.co.id Internet	<1%
12	media.neliti.com Internet	<1%
13	repository.iainlhokseumawe.ac.id Internet	<1%
14	jurnal.murnisadar.ac.id Internet	<1%
15	nurhidayah.staff.umy.ac.id Internet	<1%
16	repository.penerbitwidina.com Internet	<1%
17	igl.or.id Internet	<1%
18	comserva.publikasiindonesia.id Internet	<1%
19	lmsspada.kemdikbud.go.id Internet	<1%
20	apioindonesia.files.wordpress.com Internet	<1%

21	kemenperin.go.id Internet	<1%
22	essay.utwente.nl Internet	<1%
23	batarawisnu.gapenas-publisher.org Internet	<1%
24	download.garuda.kemdikbud.go.id Internet	<1%
25	coursehero.com Internet	<1%
26	jptam.org Internet	<1%
27	repository.ubharajaya.ac.id Internet	<1%
28	University of Stellenbosch, South Africa on 2020-05-06 Submitted works	<1%
29	journal.iainkudus.ac.id Internet	<1%
30	berkas.dpr.go.id Internet	<1%
31	diva-portal.org Internet	<1%
32	eprints.umsb.ac.id Internet	<1%

33	journal.stieamkop.ac.id Internet	<1%
34	jurnal.umj.ac.id Internet	<1%
35	iGroup on 2022-12-17 Submitted works	<1%
36	myedisi.com Internet	<1%
37	Jayabaya University on 2023-01-18 Submitted works	<1%
38	repository.unhas.ac.id Internet	<1%
39	repository.unibos.ac.id Internet	<1%
40	publish.ojs-indonesia.com Internet	<1%
41	neliti.com Internet	<1%
42	article.sciencepublishinggroup.com Internet	<1%
43	docplayer.info Internet	<1%
44	Universitas Muhammadiyah Surakarta on 2016-10-14 Submitted works	<1%

45	tesi.luiss.it Internet	<1%
46	dspace.uui.ac.id Internet	<1%
47	LL DIKTI IX Turnitin Consortium Part II on 2021-10-16 Submitted works	<1%
48	Monash University on 2022-09-16 Submitted works	<1%
49	Universitas Mercu Buana on 2023-04-09 Submitted works	<1%
50	jurnal.unimor.ac.id Internet	<1%
51	Universitas Jember on 2016-11-24 Submitted works	<1%
52	comengapp.com Internet	<1%
53	id.wiki2.wiki Internet	<1%
54	repository.unima.ac.id:8080 Internet	<1%
55	journal-nusantara.com Internet	<1%
56	repository.nobel.ac.id Internet	<1%

57	e-journalppmunsa.ac.id Internet	<1%
58	elqorni.wordpress.com Internet	<1%
59	repository.uin-suska.ac.id Internet	<1%
60	ejournal-pasca.undiksha.ac.id Internet	<1%
61	inobis.org Internet	<1%
62	vdokumen.com Internet	<1%
63	journal.pencerah.org Internet	<1%
64	repository.unj.ac.id Internet	<1%
65	dinastirev.org Internet	<1%
66	journal.umpo.ac.id Internet	<1%
67	id.123dok.com Internet	<1%
68	ejournal.nusantaraglobal.ac.id Internet	<1%

69	ilmu.lpkn.id Internet	<1%
70	es.slideshare.net Internet	<1%
71	etd.repository.ugm.ac.id Internet	<1%
72	repo.ppb.ac.id Internet	<1%
73	abacademies.org Internet	<1%
74	publish.ojs-indonesia.com Internet	<1%
75	fliphtml5.com Internet	<1%
76	ojs.ekonomi-un kris.ac.id Internet	<1%
77	pure.coventry.ac.uk Internet	<1%
78	japanectconsulting.id Internet	<1%
79	journal.prasetiyamulya.ac.id Internet	<1%
80	stia-binataruna.e-journal.id Internet	<1%

81	emerald.com Internet	<1%
82	ctst2023.ut.edu.vn Internet	<1%
83	elibrary.unisba.ac.id Internet	<1%
84	jestec.taylors.edu.my Internet	<1%
85	mafiadoc.com Internet	<1%
86	digilib.iainptk.ac.id Internet	<1%
87	iaeme.com Internet	<1%
88	eprints.upj.ac.id Internet	<1%
89	jurakunman.stiesuryanusantara.ac.id Internet	<1%
90	jurnal.poltekesos.ac.id Internet	<1%
91	repository.stimaimmi.ac.id Internet	<1%
92	repository.unbari.ac.id Internet	<1%

93	turcomat.org Internet	<1%
94	Saeful Jamal, Kusnadi Kusnadi. "Perancangan ERP Menu Hr-Training B... Crossref	<1%
95	ejournal.uki.ac.id Internet	<1%
96	enrichment.iocspublisher.org Internet	<1%
97	ojs.unud.ac.id Internet	<1%
98	rajatrepik.com Internet	<1%
99	repository.umi.ac.id Internet	<1%
100	dcu.ie Internet	<1%
101	University of Dammam on 2020-12-12 Submitted works	<1%
102	ejurnal.seminar-id.com Internet	<1%
103	library.iugaza.edu.ps Internet	<1%
104	link.springer.com Internet	<1%

105	repository.stei.ac.id Internet	<1%
106	trijurnal.lemlit.trisakti.ac.id Internet	<1%
107	Azusa Pacific University on 2018-10-08 Submitted works	<1%
108	theses.iainkediri.ac.id Internet	<1%
109	fr.scribd.com Internet	<1%
110	repositori.uin-alauddin.ac.id Internet	<1%
111	scindeks.ceon.rs Internet	<1%
112	asianonlinejournals.com Internet	<1%
113	iGroup on 2016-06-17 Submitted works	<1%
114	journal.stiem.ac.id Internet	<1%
115	repository.unisbablitar.ac.id Internet	<1%
116	koreascience.or.kr Internet	<1%

117	eprints.uniska-bjm.ac.id Internet	<1%
118	ghitanatalia.blogspot.com Internet	<1%
119	iopscience.iop.org Internet	<1%
120	wel-firman.blogspot.com Internet	<1%
121	scielo.br Internet	<1%
122	State Islamic University of Alauddin Makassar on 2023-06-16 Submitted works	<1%
123	Universitas Muhammadiyah Sidoarjo on 2020-06-17 Submitted works	<1%
124	belajarduniabaruku.blogspot.com Internet	<1%
125	ecampus.iainbatusangkar.ac.id Internet	<1%
126	etheses.uin-malang.ac.id Internet	<1%
127	ijrpr.com Internet	<1%
128	revistaclinicapsicologica.com Internet	<1%

129	Universitas Sultan Ageng Tirtayasa on 2020-02-21 Submitted works	<1%
130	core.ac.uk Internet	<1%
131	e-journals.unmul.ac.id Internet	<1%
132	eprints.ubhara.ac.id Internet	<1%
133	ijream.org Internet	<1%
134	scribd.com Internet	<1%
135	uibk.ac.at Internet	<1%
136	HELP UNIVERSITY on 2022-08-12 Submitted works	<1%
137	Minten Ayu Larassati, Muammar Khadafie, Apriadi Apriadi. "STRATEGI ... Crossref	<1%
138	Sastra Abijaya, Eka Wildanu, Agus Jamaludin. "PERANAN KEPEMIMPI... Crossref	<1%
139	ejournal.undiksha.ac.id Internet	<1%
140	eprints.unm.ac.id Internet	<1%

141	isarder.org Internet	<1%
142	rm.id Internet	<1%
143	intipesan.com Internet	<1%

● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Manually excluded sources
- Small Matches (Less than 20 words)

EXCLUDED SOURCES

eprints.unpam.ac.id	2%
Internet	
<hr/>	
journal.ipm2kpe.or.id	2%
Internet	