

BOOK CHAPTER

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Peran SDM Pada Era Digital

Dr. Retno Purwani Setyaningrum, S.E., M.M.
Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.



**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA:
PERAN SDM PADA ERA DIGITAL**

Penulis : Dr. Retno Purwani Setyaningrum, S.E., M.M.
Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.

ISBN : 978-623-329-000-0

Copyright © Juni 2022

Ukuran: 15,5 cm x 23 cm; Hal: vi + 134

Isi merupakan tanggung jawab penulis.

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Editor : Acai Sudirman, S.E., M.M.
Desainer sampul : Fahrul Andriansyah
Penata isi : TimyHea

Cetakan 1, Juni 2022

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

CV. Literasi Nusantara Abadi

Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11

Merjosari Kecamatan Lowokwaru Kota Malang

Telp : +6285887254603, +6285841411519

Email: penerbitlitnus@gmail.com

Web: www.penerbitlitnus.co.id

Anggota IKAPI No. 209/JTI/2018

PRAKATA

Konsep dasar manajemen sumber daya manusia diperlukan, mengingat persaingan mengarah kepada persaingan global. Dengan konsep dasar manajemen sumber daya manusia global, paling tidak profesional muda Indonesia memahami masalah mendasar manajemen sumber daya manusia global, yang selanjutnya mampu menumbuhkan kembangkan sesuai pembangunan yang dihadapi. Bagi SDM guna memanfaatkan peluang dan menjawab tantangan Revolusi Industri 4.0, wajib menguasai kemampuan literasi data, teknologi dan manusia. Perusahaan harus mampu beradaptasi dengan mampu mengadopsi artificial intelligence untuk menjawab tantangan terkait pengembangan sumber daya manusia sejak dimulainya revolusi industri 4.0.

Bookchapter ini disusun dengan pembahasan yang terperinci dari setiap materinya agar memudahkan mahasiswa untuk memahaminya baik secara teori maupun pengimplementasiannya berupa praktikum secara mandiri serta tujuan memudahkan dosen dalam menyampaikan materi secara berkesinambungan guna menciptakan proses belajar-mengajar yang efektif dan efisien.

Adapun materi yang akan menjadi pokok bahasan bookchapter ini antara lain:

1. Konsep Dasar Manajemen SDM 4.0
2. *Peran SDM di Era Digital*
3. *Digitalisasi SDM di Era Digital*
4. *Peluang dan Tantangan SDM di Era Digital*
5. *Pengelolaan SDM di Era Digital*
6. Strategi Peningkatan Kompetensi SDM
7. Perencanaan dan Seleksi Kerja
8. Pelatihan dan Pengembangan SDM di Era Digital

9. Penilaian Kinerja dan Evaluasi Kinerja

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan bookchapter ini hingga dapat selesai dengan baik. Penulis berharap bookchapter ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan dapat memberi kontribusi yang positif dalam pendidikan demi kemajuan nusa dan bangsa Indonesia yang tercinta.

Bekasi, 10 Juni 2022

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
Daftar Isi	v
Bab 1	
Konsep Dasar Manajemen SDM 4.0	1
Bab 2	
Peran SDM Di Era Digital	15
Bab 3	
Digitalisasi SDM Di Era Digital	31
Bab 4	
Peluang dan Tantangan SDM Di Era Digital	45
Bab 5	
Pengelolaan SDM Di Era Digital	57
Bab 6	
Strategi Peningkatan Kompetensi SDM.....	75
Bab 7	
Perencanaan dan Seleksi Kerja.....	87

Bab 8

Pelatihan dan Pengembangan SDM Di Era Digital101

Bab 9

Penilaian Kinerja dan Evaluasi Kinerja115

Profil Penulis 131



BAB 1

Konsep Dasar Manajemen SDM 4.0

PENDAHULUAN

Persaingan di bidang perekonomian semakin keras dengan maraknya bisnis secara online maupun dengan semakin berkembangnya teknologi digital. Kondisi ini tentunya harus menjadi perhatian bagi pelaku bisnis, karena apabila tidak mampu mengikuti atau mengimbangi perkembangan yang ada, niscaya akan tertinggal bahkan tidak bisa dihindari kemungkinan akan gulung tikar alias bangkrut. Beberapa faktor yang tergolong urgen untuk diperhatikan di antaranya pangsa pasar, modal, pengeluaran, rencana kerja, juga sumber daya manusia yang ikut andil dalam kegiatan ekonomi yang dilakukan. Sumber daya alam ini dapat berupa personil, tenaga kerja, pekerja, karyawan, ataupun potensi manusiawai sebagai penggeraknya.

Kondisi Indonesia yang berlimpah dengan sumber daya alam, harus mampu diimbangi dengan peningkatan sumber daya manusianya, sehingga akan mempunyai sumber daya manusia yang terdidik, terampil, disiplin, tekun, mau bekerja keras, dengan harapan mempunyai kemampuan untuk mengolah secara maksimal sumber daya alam yang ada. Apabila tidak, maka kekayaan alam yang melimpah, tidak akan ada.

artinya. Di era globalisasi ini pengelolaan sumber daya manusia bukanlah hal yang mudah, karena berbagai suprastruktur dan infrastruktur perlu dipersiapkan untuk mendukung terwujudnya sumber daya manusia yang berkualitas, yang siap menghadapi perkembangan (Hartini, Sudirman and Wardhana, 2021). Mengelola sumber daya manusia harus mempunyai kemampuan tersendiri, mengingat manusia merupakan unsur yang unik dan tiap-tiap orang memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Untuk itu sebelum menentukan atau menempatkan SDM agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta sesuai dengan kemampuan tenaga kerja yang ada, diperlukan adanya pengetahuan serta pemahaman mengenai analisa jabatan dan perancangan pekerjaan.

Analisa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi. Pada bagian lain George Milkovich dan Paul C. Nystrom mendefinisikan bahwa perencanaan-perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan pengembangan pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat yang secara otomatis lebih bermanfaat.

Konsep dasar manajemen sumber daya manusia diperlukan, mengingat persaingan mengarah kepada persaingan global. Dengan konsep dasar manajemen sumber daya manusia global, paling tidak profesional muda Indonesia memahami masalah mendasar manajemen sumber daya manusia global, yang selanjutnya mampu menumbuh kembangkan sesuai pembangunan yang dihadapi. Teori ekonomi menganggap bahwa manusia hanya dianggap sebagai salah satu faktor produksi saja. Anggapan manusia sebagai faktor produksi, bisa dieksploitasi, untuk meningkatkan efisiensi. Oleh karena itu, bahwa manusia bisa dieksploitasi itu tidak berlaku lagi sejak manajemen menyadari kemampuan intelektual sumber daya manusia. Sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan tidak bisa diganti dengan faktor produksi lainnya, sumber daya manusia memiliki peranan strategis. Manajemen sumber daya manusia telah dianggap sebagai pengganti istilah manajemen personalia dalam organisasi (Silalahi *et al.*, 2020).

PENGERTIAN MANAJEMEN SDM 4.0

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

Ada banyak definisi pengelolaan sumber daya manusia dengan berbagai tingkat kompleksitas. Dua yang lebih bermakna yaitu, pengelolaan sumber daya manusia adalah pendekatan strategis, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja di organisasi (Armstrong, 2016). Pengelolaan sumber daya manusia adalah proses di mana manajemen membangun tenaga kerja dan mencoba untuk menciptakan kinerja manusia yang dibutuhkan organisasi (Boxall and Purcell, 2016). Secara sederhana pengertian pengelolaan sumber daya manusia dalam bisnis adalah mengelola sumber daya khususnya manusia dalam setiap kegiatan bisnis. Atau dengan pengertian lain yakni cara pengelolaan sumber daya insani, dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya, agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian organisasi.

Menurut Stoner, et al. (1996), istilah manajemen umumnya didefinisikan dalam empat fungsi spesifik dari manajer, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. Dengan kata lain, kita dapat mengatakan bahwa manajemen merupakan proses membuat perencanaan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan berbagai usaha dan semua sumber daya, termasuk sumber daya manusia, untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Mengutip pendapat Flipppo (1991), manajemen adalah pihak yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinan atas pihak lain. Menurut Soetjipto (2006) ada 3 prinsip yang harus diperhatikan oleh manajemen SDM agar tugas dan kewajiban mengurus dan mengoordinasikan sumber daya manusia organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien (pengelolaan SDM berorientasi pada

layanan; Memberikan kepercayaan penuh pada pengelolaan SDM; dan mampu menumbuh-kembangkan jiwa entrepreneur dalam diri setiap individu).

Selanjutnya, Anthony, Kacmar, dan Perrewe (2002) memberikan pemahaman MSDM sebagai bermacam-macam tugas berkaitan dengan usaha untuk memiliki, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengorganisasi, dan memelihara karyawan perusahaan. Sedangkan menurut Cascio (2003), setiap manajer yang bertanggung jawab terhadap sumber daya manusia harus memperhatikan lima aktivitas yang berkaitan dengan pengangkatan staf, usaha untuk mempertahankan karyawan, pengembangan karyawan, usaha untuk menjaga ketaatan dan ketertiban karyawan, serta usaha meningkatkan kemampuan organisasi.

PERENCANAAN MANAJEMEN SDM 4.0

Perencanaan SDM merupakan sebuah proses di mana suatu organisasi mencoba untuk memperkirakan permintaan tenaga kerja dan mengevaluasi ukuran, sifat dan sumber pasokan yang akan diperlukan untuk memenuhi kebutuhan SDM dalam organisasi. Perencanaan SDM memungkinkan untuk lebih mengenali masalah kualitatif, terutama mengenai keterampilan, dan sesuai dalam berbagai peraturan organisasi. Vosburgh (2007) menunjukkan sejumlah karakteristik yang khas tentang perencanaan sumber daya manusia adalah Qualitative; Conscious; Explicit; Analytical; Purposive; Forward looking; Dynamic; Aggregate; dan Quantitative. Secara historis, ada dua pendorong perencanaan tenaga kerja: kekurangan pasokan dan kebutuhan untuk meningkatkan pemanfaatan tenaga kerja. Perencanaan SDM memerlukan pengembangan model yang semakin canggih untuk meramalkan bagaimana pasokan tenaga kerja dapat memenuhi permintaan dalam konteks stabilitas ekonomi.

Menurut Armstrong dan Taylor (2015), argument argumen utama untuk mengartikulasikan unsur utama SDM adalah mewujudkan keyakinan keseluruhan organisasi sehubungan dengan orang-orangnya dan memberikan kerangka kerja untuk pengambilan keputusan dan tindakan di masa depan. Banyak manajer lini terutama di pabrik lebih tertarik pada bagaimana output bisa ditingkatkan. Hal ini memunculkan minat untuk meningkatkan pemanfaatan dan efisiensi tenaga kerja melalui metode studi kerja, dan dengan skema produktivitas yang juga berusaha

mengurangi perselisihan SDM yang sering terjadi. Meningkatnya persaingan internasional, lingkungan bisnis yang lebih kompleks, dan pola perubahan yang tidak dapat diprediksi menunjukkan bahwa organisasi tidak perlu kembali ke metode perencanaan tenaga kerja yang lebih lama yang pada saat itu dianggap terlalu deterministik.

Restrukturisasi, khususnya pelimpahan pengambilan keputusan, juga berarti bahwa beberapa organisasi telah kehilangan kapasitas untuk merencanakan dan kurang memiliki kendali pusat atas manajemen sumber daya. Terlebih lagi, ada perubahan dalam agenda SDM. Namun, penting bagi mereka yang mengembangkan strategi SDM untuk mengingatkan diri mereka sendiri akan diktum lama Fombrun et al., (1984) bahwa organisasi dan manajer harus berkinerja baik di masa sekarang untuk berhasil di masa depan. Masalah sekarang menyangkut kualitas kinerja, output atau produk dari pada kuantitas. Pertimbangan kemudian dapat diberikan pada tindakan apa yang perlu diambil untuk menyesuaikan hal-hal seperti proses perekrutan, promosi dan pengembangan.

1. Pola Sumber Daya Saat Ini

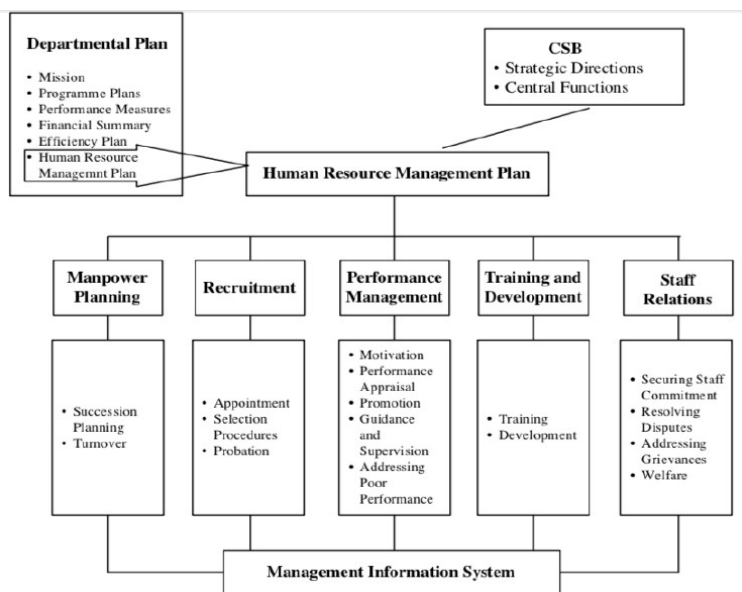
Struktur karier sering dipahami secara tersirat, tetapi sangat membantu untuk membuatnya eksplisit, paling tidak karena sering ada pola pergerakan karier yang hanya Anda sadari secara samar-samar. Pertama-tama perlu tahu kelompok mana yang Anda minati, dan bagaimana mereka dibedakan satu sama lain. Perbedaan utama dapat ditentukan secara horizontal, berdasarkan level atau tingkatan, atau berdasarkan vertikal, berdasarkan fungsi kelompok keterampilan, atau bahkan berdasarkan. Mengambil level pertama, sistem karir Anda dapat diilustrasikan secara skematis dan dalam bentuk yang disederhanakan seperti pada Hal ini menunjukkan perbedaan cara perekrutan dan pengembangan dapat dikelola dalam struktur organisasi yang sama.

2. Pola Sumber Daya Masa Depan

Bagian terakhir merinci persediaan bakat manajerial perusahaan saat ini dan sistem karier di mana ia berada saat ini. Untuk menjawab apa yang dibutuhkan di masa depan, perusahaan harus mempertimbangkan permintaan masa depan perusahaan dan apa pengaruh internal atau eksternal yang akan berdampak pada proses karir. Situasi ini dapat dimodelkan baik secara agregat tetapi dibagi

menjadi beberapa sub- kelompok yang penting) atau secara individual. Asumsi dapat dibuat dan beragam pada pilihan titik rekrutmen dan pola promosi, berdasarkan usia atau layanan. Ini paling baik dilakukan dengan menerapkan sejumlah skenario permintaan berdasarkan situasi bisnis yang memungkinkan, dan dengan mengamati hasilnya.

Kebutuhan rencana ditentukan oleh departemen, dan mungkin tidak perlu menunjukkan kegiatan spesifik di semua bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Namun, area komponen MSDM adalah: Perencanaan Tenaga Kerja, Perekrutan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.1 Fungsi Manajemen SDM dalam Perusahaan (Sze, 1995).



Gambar 1.1 Fungsi Manajemen SDM (Sze, 1995)

Perencanaan manajemen sumber daya manusia harus merujuk dan mendukung unsur utama manajemen sumber daya manusia di departemen. Ini memastikan relevansi dan kredibilitas harus berhubungan dengan struktur organisasi, misi, nilai-nilai dan tujuan program departemen untuk periode perencanaan (Muliana *et al.*, 2020). Sebelum rencana disusun, harus dipertimbangkan bagaimana manajemen sumber daya manusia akan diorganisir dan dikelola di departemen. Karena pentingnya subjek, seorang pejabat di tingkat direktorat biasanya harus diberi tanggung jawab untuk di departemen. Seorang petugas di level ini harus memiliki pemahaman luas tentang misi, nilai, dan tujuan departemen. Perlu dipertimbangkan

seperti apa hubungan antara manajer dan staf administrasi, atau petugas yang ditugasi tanggung jawab manajemen sumber daya manusia tertentu, misalnya petugas pelatihan. Setelah aspek-aspek dari proses perencanaan ini ditetapkan, maka bidang utama manajemen sumber daya manusia dapat diatasi dan inisiatif dipetakan. Dengan kata lain, tidak ada strategi hebat, hanya eksekusi hebat (Gratton, 2000).

STRATEGI PERENCANAAN SDM 4.0

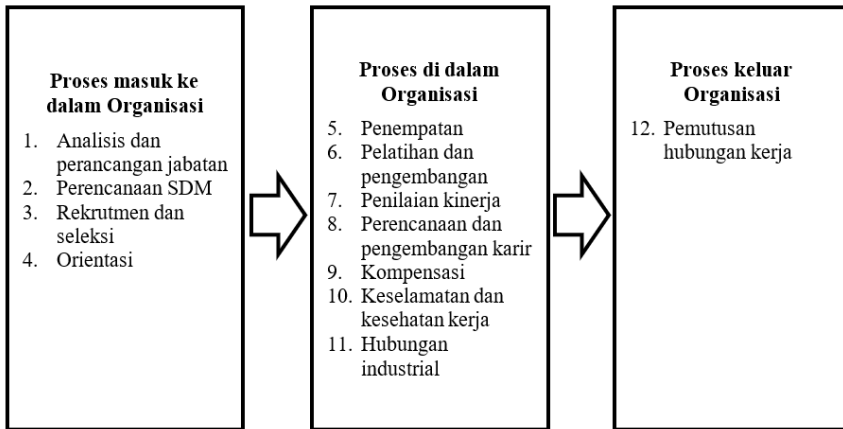
Agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing maka perlu diintegrasikan antara kebijakan dalam mengelola karyawan dengan strategi perusahaan dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi. Hal tersebut disebut dengan strategi SDM. Tak mampu dipungkiri bahwa SDM memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi dan kenyataannya bahwa menjadi pusat perhatian pimpinan organisasi untuk diarahkan menjadi sumber daya manusia yang unggul. Yang dimaksud dengan SDM yang unggul adalah SDM yang tidak hanya melakukan pekerjaan rutin, tetapi yang dapat memeplihatkan kinerja berupa nilai tambah (*value added*) kepada organisasi bisnis. Karyawan harus menjadi mitra (*partners*), pemain (*players*) dan pelopor (*pioneers*) dalam menciptakan nilai tambah dan sekaligus sebagai agen perubahan.

Manajemen SDM yang strategis dipusatkan pada penyesuaian strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Agar mampu memanfaatkan peluang bisnis dan melakukan antisipasi terhadap kendala-kendala yang terjadi sebagai pengaruh dari perubahan lingkungan yang cepat, perusahaan harus teapat dalam memilih strategi bisnis. Melalui pengelolaan strategi sumber daya manusia secara efektif merupakan satu dari kunci yang paling penting dalam meraih keuntungan yang bersaing. Pengembangan dan pengimpelementasian strategi SDM yang tercermin pada kegiatan-kegiatan SDM, seperti mengadakan, memelihara dan melakukan pengembangan harus seiring dengan strategi bisnis dan kultur perusahaan. Kemitraan dengan perusahaan lain merupakan karakteristik untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi perusahaan. Oleh sebab itu struktur jaringan dan kultur perusahaan harus mengacu pada inovasi, kreativitas, dan belajar berkesinambungan (*continuous learning*) menjadi pilihan yang tepat bagi perusahaan yang ingin *survive* dan berkembang.

Pencapaian tujuan perusahaan tidak terlepas dari adanya proses yang ada. Pembelajaran mengenai manajemen SDM akan memperlihatkan bagaimana sebenarnya organisasi mampu memperoleh, melakukan pengembangan, menggunakan, melakukan evaluasi, dan melakukan pemeliharaan pekerja dalam kuantitas dan kualitas yang tepat. Proses manajemen SDM dibuat ke dalam lima bagian fungsi yang utama secara garis besar (Sule dan Saefullah, 2012) yaitu terdiri atas:

1. *Human resources planning*. Yaitu proses perencanaan kebutuhan dan memanfaatkan SDM untuk organisasi.
2. *Personnel procurement*. Yaitu proses mencari serta memperoleh SDM. Proses ini terdiri dari menarik calon karyawan (rekrutmen), kemudian dilakukan seleksi dan setelah proses seleksi selesai maka dilakukan proses penempatan dan memberikan kontrak/perjanjian kepada tenaga kerja.
3. *Personnel development*. Yaitu proses pengembangan SDM. Proses yang dijalankan di dalamnya yaitu termasuk program pengenalan tenaga kerja yang disebut dengan orientasi, kemudian dilakukan pendidikan dan pelatihan.
4. *Personnel maintenance*. Yaitu proses pemeliharaan SDM. Yang termasuk di dalam proses ini adalah memberikan *reward*, insentif (dalam hal ini jaminan kesehatan dan keselamatan bagi pekerja) dan lain-lain.
5. *Personnel utilization*. Yaitu proses pemanfaatan serta pengoptimalan SDM, yang termasuk di dalam proses ini adalah promosi, demosi serta transfer dan separasi.

Organisasi/ perusahaan yang dipengaruhi oleh dunia usaha dan lingkungan, melaksanakan proses manajemen SDM dalam tiga tahapan (Effendy, 2015), yaitu dilihat pada gambar 1.2 berikut ini:



Gambar 1.2 Proses Manajemen SDM (Sumber: Effendy, 2015)

PENGEMBANGAN SDM 4.0

Pada organisasi ada satu keadaan yang tidak boleh diabaikan yaitu pentingnya integrasi antara perencanaan bisnis dengan perencanaan sumber daya manusia. Aktivitas organisasi bisnis di syaratkan agar beranjak pada perubahan yang begitu cepat. Derasnya arus perubahan membuat pengembangan pada perusahaan untuk selalu menaksir apakah perubahan tersebut dapat berdampak negatif atau positif untuk perusahaan pada masa mendatang. Ada beberapa perusahaan besar dalam penerapan organisasi bisnisnya yang kurang dalam memberi pandangan atau bagian dalam penyertaan manajer sumber daya manusia dalam pembentukan konsep bisnis yang akan dilaksanakan pada waktu tertentu. Pimpinan mungkin tidak menyadari betapa pentingnya kebutuhan perencanaan sumber daya manusia pada organisasi karena yang dimaksud dalam kebutuhan tersebut tidak tampak dengan jelas (Efendi *et al.*, 2021). Hakikatnya, kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi sangat sulit dengan apa yang sudah dipikirkan kemudian dituangkan pada kebutuhan sumber daya manusia tersebut.

Ada bagian yang butuh di cermati pada komponen perencanaan SDM yaitu: tujuan, perencanaan organisasi, pengauditan SDM, serta peramalan SDM. Tujuan dari perencanaan SDM mampu memiliki tujuan yang berlandaskan untuk kepentingan individu, organisasi, serta nasional. Menyatukan SDM yang ada untuk keperluan organisasi pada masa yang akan datang agar menepi kekeliruan dalam penerapan tugas merupakan

tujuan perencanaan SDM. Perencanaan organisasi adalah strategi dengan teknik yang mengarah terhadap perkembangan organisasi dan daya guna dalam pengelolaan. Hasil dari hal tersebut mengaitkan seluruh anggota organisasi berlandaskan perencanaan dan analisis masalahnya. Apabila perencanaan organisasi mementingkan pada keselarasan dengan pertumbuhan karyawan, hingga perihal tersebut menampilkan pula pada pertumbuhan organisasi.

Menurut (Sinambela, 2018) organisasi yang menggunakan perencanaan sumber daya manusia memiliki manfaat seperti, mampu menilai dari segi mutu dan tingkat kemampuan dari karyawan yang kelak akan menempatkan segala kedudukan pada organisasi, memperkuat informasi sumber daya manusia sesuai dengan aktivitas serta bagian lain dari organisasi, terwujudnya keinginan pasar tenaga kerja lokal dalam jumlah yang besar, persaingan sumber daya manusia dan target organisasi masa depan secara tepat guna, cermat dari segi ekonomi pada saat penerimaan karyawan baru. Dengan adanya manfaat yang kita dapat bagi sebuah organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia sudah semestinya pihak-pihak yang terlibat dapat mengembangkan perencanaan sumber daya manusia dimasa mendatang.

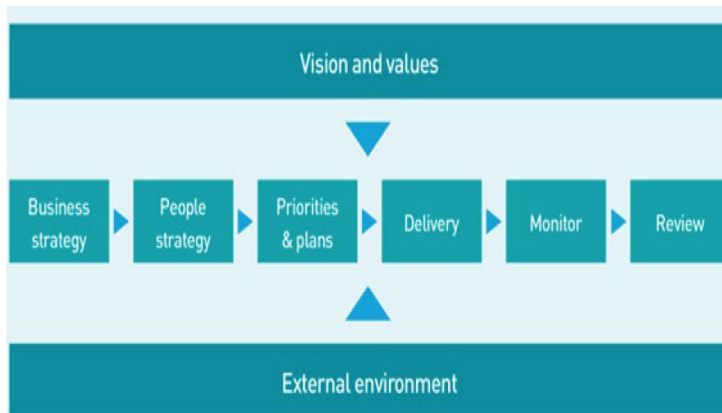
TANTANGAN DAN STRATEGI SDM

Kegiatan SDM dalam organisasi menghadapi beberapa tantangan dalam praktiknya, seperti perubahan pekerjaan; kualitas tenaga kerja yang tersedia; pertumbuhan pekerja lepas; pergeseran teknologi; keragaman gender; keragaman ras atau etnis; batas umur; globalisasi dan restrukturisasi organisasi. Namun, tantangan yang dihadapi HRM dilihat dari dua perspektif; internal dan eksternal dan dapat diklasifikasikan menjadi tiga: (i) tantangan organisasi ini sifatnya internal dan seringkali merupakan hasil dari kekuatan lingkungan yang bersifat eksternal. Beberapa masalah yang berasal dari organisasi termasuk restrukturisasi organisasi, budaya organisasi, outsourcing, perampangan dan desentralisasi; (ii) tantangan lingkungan yang merupakan masalah yang berasal dari konteks eksternal di mana perusahaan beroperasi, yang memiliki pengaruh besar terhadap kinerja organisasi. Ini termasuk; undang- undang, globalisasi, permintaan dan penawaran tenaga kerja, dan keragaman kerja; dan (iii) tantangan individu adalah masalah tentang karyawan, bagaimana mereka diperlakukan, mencocokkan individu dengan organisasi, pengembangan

karyawan, ketidakamanan, dan sistem penghargaan, yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Tujuan utama setiap organisasi adalah tetap dan relevan dalam bisnis. Untuk mencapai tujuan ini, organisasi harus efektif dan efisien dalam operasi mereka dalam keterbatasan sumber daya mereka. Oleh karena itu, manajemen memikirkan strategi, yang disebut sebagai serangkaian pilihan dan tindakan yang terkoordinasi dan dipantau dalam kerangka organisasi. Strategi SDM menunjuk pada kontribusi SDM terhadap kinerja organisasi, jelas, organisasi yang mengadopsi strategi tertentu membutuhkan praktik SDM yang mungkin berbeda dari yang dibutuhkan oleh organisasi yang mengadopsi strategi alternatif yang berarti bahwa ada hubungan penting antara strategi organisasi dan praktik SDM yang diterapkan dalam organisasi itu.

Hal ini mempertimbangkan semua pemangku kepentingan dalam organisasi dan tidak hanya mencerminkan pandangan, misalnya, manajemen senior atau fungsi SDM. Reilly (2012) lebih lanjut menekankan pentingnya strategi SDM yang diinformasikan oleh faktor-faktor eksternal dan nilai-nilai organisasi, dan pemantauan dan tinjauan yang sedang berlangsung. Hal ini, dapat dijelaskan dalam Gambar 1.3 Tahapan dalam merumuskan strategi SDM (Reilly, 2012) berikut ini.



Gambar 1.3 Tahapan dalam merumuskan strategi SDM (Reilly, 2012)

Strategi dianggap lebih dari keputusan, juga mempraktikkan pilihan. Namun, mengenai manajemen SDM dalam organisasi, ada dua jenis strategi dasar. (i) strategi bisnis yang kompetitif, yang melibatkan pengambilan pilihan dan cara melayani pelanggan mereka dengan lebih baik; dan (ii)

strategi sumber daya manusia yang melibatkan pengambilan keputusan mengenai pengelolaan orang dalam organisasi. Lebih lanjut, ada kebutuhan untuk menyelaraskan kedua strategi untuk memastikan kinerja organisasi yang tinggi karena perhatian yang signifikan telah diberikan kepada SDM menjadi mitra strategis. Konsep ini telah mengarah pada pembentukan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, yang merupakan integrasi dari manajemen strategis dan manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong M (2016), *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, London: Kogan Page.
- Armstrong, M., dan Taylor, S. 2015. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page.
- Boxall P and Purcell J (2016), *Strategy and Human Resource Management*, London: Palgrave Macmillan.
- Efendi, E. *et al.* (2021) 'Can Job Satisfaction Mediate the Relationship between Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence on Teacher Performance?', *Journal of Education Research and Evaluation*, 5(1), p. 136. doi: 10.23887/jere.v5i1.31712.
- Flippo, E. B. 1991. *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam. Jilid 1. Alih Bahasa: Moh Masud, SH., MA. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Fombrun, C., Tichy, N., & Devanna, M. 1984. *Strategic Human Resource Management*, New York: Wiley.
- Gratton, L. 2000. *Living strategy: Putting people at the heart of corporate purpose*. London: FT Prentice Hall.
- Hartini, H., Sudirman, A. and Wardhana, A. (2021) *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Muliana *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Reilly, P. 2012. "The practice of strategy". *Strategic HR Review*. 11(3), pp.129-135.
- Silalahi, M. *et al.* (2020) *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.

- Sinambela, L. P. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 3rd edn. Edited by R. D. Suryani. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soetjipto, B. W. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Tinjauan Komprehensif. Nilai Strategik SDM. Seri Manajemen SDM*. Jakarta: Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Stoner, J. A. F, Freeman, R. E., dan Gilbert Jr, D. R. 1996. *Manajemen*. Jilid 1. Alih Bahasa: Drs. Alexander Sindoro. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Suparwi (2018) 'Urgensi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Di Era Kontemporer A . Pendahuluan cepat , baik perubahan dunia itu sendiri , perubahan masyarakat dan agar bisnis yang di jalankannya mampu memberi arah terhadap selera konsumen . Karena mengikuti tren', *Jurnal Penelitian*, 12(1), pp. 85–110.
- Sze, M. C. C. 1995. *Human Resource Management*. Civil Service Branch December.
- Vosburgh, R.M. 2007. "The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting organization". *Human Resource Planning*. Vol. 30 Nbr. 3, July 2007, pp 11-23.



BAB 2

Peran SDM Di Era Digital

PENDAHULUAN

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

sudah berlangsung lazim di masyarakat.

Cara berpikir manusia yang semakin hari meningkat membuat manusia secara terus menerus mengalami perubahan dalam pekerjaan sehingga dalam melengkapi kebutuhan dapat meningkat dan terpenuhi. Dalam era teknologi dan informasi, tuntutan mutu sumber daya manusia harus disesuaikan dengan kepentingan organisasi terutama dalam hal kualitas. Dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, kecanggihan teknologi harus diimbangi dengan tersedianya sumber daya manusia yang mampu dalam mengelola peralatan modern yang dimiliki organisasi. Jika tidak adanya dukungan dari pegawai/karyawan untuk organisasi dari segi kuantitatif, kualitatif, dan operasional yang baik, dapat disimpulkan akan terjadi sulitnya untuk mempertahankan kemajuan untuk organisasi tersebut.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi (Suryani *et al.*, 2021). Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, maka sistem harus direncanakan, dikembangkan dan diimplementasikan oleh manajemen puncak (Suparwi, 2018).

FUNGSI DAN PERAN MANAJEMEN SDM

Menurut (Poerwadarminta, 2006), tugas itu artinya sama dengan fungsi (jabatan). Dahulu, istilah fungsi dan tugas ini sering digunakan secara bersama-sama. Tugas dan fungsi departemen pengembangan sumber daya manusia adalah melakukan inventarisasi, menyusun kompetensi karyawan, membuat perencanaan pengembangan karir dan keterampilan, melakukan penilaian hasil kerja dan memberikan masukan serta memutuskan masalah perekrutan karyawan beserta penempatannya (Djajasinga *et al.*, 2021). Peran human resource manajemen merupakan pengembangan sumber daya manusia menggabungkan pengembangan pelatihan dan karir untuk meningkatkan efektivitas individu, kelompok, dan organisasi. *Human*

resource management adalah penggunaan konsep terpadu dan holistik dalam pembinaan SDM yang berkelanjutan. Mengembangkan kompetensi kunci yang memungkinkan individu dalam organisasi untuk melakukan pekerjaan saat ini dan masa depan melalui kegiatan pembelajaran yang direncanakan. Kelompok dalam organisasi menggunakan human resource manajemen untuk memulai dan mengelola perubahan. Selanjutnya, juga memastikan kecocokan antara kebutuhan individu dan organisasi (Wilson, 2001).

Tujuan dari *human resource management* harus meningkatkan kinerja individu sehingga memberikan kontribusi langsung ke tujuan kinerja organisasi. Pengembangan SDM (sumber daya manusia) memiliki tujuan yang sama yaitu untuk membuat karyawan lebih baik. Tujuan dari pengembangan SDM adalah untuk memberikan ‘pembinaan’ yang diperlukan untuk memperkuat dan menumbuhkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang seorang karyawan yang sudah memiliki. Tujuan dari pengembangan dan pelatihan adalah untuk memberikan ‘pembinaan’ yang diperlukan untuk memperkuat dan menumbuhkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang seorang karyawan yang sudah memiliki. Tujuan dari pengembangan dan pelatihan adalah untuk membuat karyawan lebih baik pada apa yang mereka lakukan.

Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai 4 (empat) peran penting di Perusahaan yang perlu dipahami oleh para praktisi. Departemen Sumber Daya Manusia tidak semata mata hanya menjalankan fungsi ataupun peran administratif dalam kegiatannya sehari hari. Ada berbagai peran penting dalam menjalankan fungsinya di Perusahaan. Ada 4 (empat) peran penting sumber daya manusia di perusahaan, yang kami sadur dari Buku HR karya Dave Ulrich, dan dari berbagai literasi lainnya, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.1. Ada 4 (empat) Peran Penting Sumber Daya Manusia di Perusahaan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Peran Penting Sumber Daya Manusia di Perusahaan
(Sumber: Wilson, 2001)

Ada 4 peran ini bukanlah sebuah urutan atau tahapan. Namun sebaiknya menjadi satu kesatuan yang dilakukan oleh praktisi. Artinya, semua peran ini, baiknya dijalankan seluruhnya oleh praktisi Sumber Daya Manusia di Perusahaan. Dapat dilakukan sendiri oleh tim, difasilitasi system IT, dilakukan oleh Manager lain, ataupun di outsourcingkan ke pihak ketiga yaitu:

1. *Administrative Expert*

Peran yang pertama, adalah peran Sumber Daya Manusia ahli dalam menjalankan administrasi dan infrastruktur terkait SDM dengan efektif dan efisien. Peran ini menyediakan layanan administrative/kepersonaliaan yang efektif, efisien, serta terukur. Disini peran Sumber Daya Manusia yang muncul seperti :

- a. Melakukan proses rekrutment, mulai dari mencari kandidat, melakukan seleksi dan seterusnya
- b. Mengelola data kepegawaian/data karyawan, hingga melakukan pelaporan rutin dan analisa data.
- c. Membuat dan meninjau komposisi remunerasi karyawan.
- d. Memastikan pemenuhan legal document dan kesesuaian (compliance) dengan aturan pemerintah.

Peran ini cukup penting, mengingat di jaman sekarang, keberadaan dokumentasi data yang tersimpan rapih dan lengkap sangatlah penting. Data ini pun menjadi awal dari berbagai kebutuhan analisa di peran Sumber Daya Manusia yang lebih strategik. Posisi Sumber Daya Manusia yang terkait peran ini contohnya, yaitu Recruitment/ Talent Acquisition, Industrial Relation, Employee Relation, dan Compensation/Benefit.

2. *Employee Champion*

Peran selanjutnya dari Sumber Daya Manusia ini, terlibat dalam permasalahan, ekspektasi dan kebutuhan terkait SDM sehari-hari. Disini tim Sumber Daya Manusia selalu untuk memfasilitasi, mengukur, serta meningkatkan kualitas manajerial dan timnya. Tim juga secara aktif menjalankan peran dalam melakukan pengembangan serta peningkatan komitmen dan kinerja karyawan untuk mencapai keberhasilan organisasi. Disini peran HR yang muncul seperti :

- a. Menjalankan evaluasi terhadap kinerja karyawan.
- b. Memberikan training kepada karyawan
- c. Mengupayakan adanya improvement yang berkelanjutan.
- d. Membangun karir yang baik bagi karyawan.
- e. Menjalankan komunikasi yang baik ke seluruh karyawan.

3. *Change Agent*

Peran Sumber Daya Manusia disini mengelola setiap transformasi atau perubahan dalam organisasi, termasuk perubahan budaya dasar organisasi. Tim mengidentifikasi dan menerapkan proses perubahan akibat penerapan ide-ide atau inisiatif yang didisain atau diterapkan organisasi. Disini terlihat jelas peran Sumber Daya Manusia untuk memimpin dan memfasilitasi perubahan yang diperlukan di Perusahaan. Disini peran HR yang muncul seperti :

- a. Memfasilitasi manajemen perubahan yang dibutuhkan.
- b. Melakukan analisa terkait jenis pekerjaan dan evaluasinya.
- c. Mendesain organisasi agar sesuai dengan kebutuhan target perusahaan.

- d. Memberi masukan terkait efektivitas organisasi.
 - e. Melakukan analisis kompetensi karyawan.
4. *Strategic Partner*
- Ini peran yang mungkin paling berdampak langsung ke bisnis perusahaan. Disini tim Sumber Daya Manusia berfokus pada menyelaraskan strategi dan praktek dengan strategi bisnis. Sumber Daya Manusia secara jelas, memberi kontribusi besar dalam strategi bisnis menjadi mitra strategik manajemen puncak untuk mewujudkan keberhasilan strategi bisnis dengan menerjemahkan strategi bisnis ke dalam praktek pengelolaan sumber daya manusia. Disini peran Sumber Daya Manusia yang muncul seperti:
- a. Melakukan *Manpower Planning*
 - b. Menyusun strategi SDM yang sejalan dengan sasaran dan kebutuhan organisasi.
 - c. Memberi masukan dan pendapat dalam penyusunan nilai-nilai, visi-misi, rencana bisnis.
 - d. Menjadi bagian dari manajemen inti yang berkontribusi dalam keputusan bisnis.
 - e. Menjalankan assessment karyawan.
 - f. Menyiapkan succession plan/rencana sukses.

PRINSIP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 4.0

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

1. Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Bisnis
- Menurut (Soetjipto, 2006) ada 3 prinsip yang harus diperhatikan

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

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

disadari pertama kali oleh para manajer pelayanan publik. Prinsip-prinsip tersebut sebagai berikut.

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

TANTANGAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA 4.0

Aktifnya selalu peran manusia dan sangat memengaruhi dalam setiap kegiatan perusahaan, karena terwujudnya tujuan perusahaan yaitu manusia menjadi perencana, menjadi pemain ataupun menjadi penentu. Tidak ada aktifnya peran pekerja tujuan perusahaan tidak akan terwujud walaupun begitu canggihnya peralatan baik teknologi maupun mesin yang dimiliki oleh perusahaan. Manfaat dari peralatan dan teknologi yang canggih tentu tidak akan ada sama sekali untuk organisasi jika tidak diikutsertakan peran aktif para pekerja. Mengelola SDM merupakan hal yang rumit dan kompleks, dikarenakan setiap manusia memiliki perasaan, pikiran, keinginan, status, dan latarbelakang yang berbeda dan bersifat beraneka ragam yang akan dibawanya di internal organisasi. Oleh sebab itu, dari sinilah manajemen SDM menjadi benar-benar penting yang akan dibahas di bab ini. Manajemen SDM sangat penting dalam hal pengaturan, perencanaan, serta pengendalian yang dimaksud disini adalah manusia supaya mampu bekerja dengan efektif dan efisien demi tujuan bersama yang mampu dicapai. Berbagai tantangan-tantangan kompetitif yang sering ditemui oleh perusahaan pada masa ini yang dapat memengaruhi sumber daya manusia dikelompokkan ke dalam tiga kategori, (Noe, et. al.) yaitu:

1. Tantangan kesinambungan usaha.

Kesinambungan usaha mengacu pada potensi dari perusahaan untuk *survived* dalam menghadapi lingkungan persaingan yang berubah-ubah. Kesinambungan usaha bergantung pada berapanya potensi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan orang-orang yang memiliki kepentingan untuk melihat perusahaan yang akan berhasil. Beberapa tantangan kesinambungan usaha meliputi kemampuan perusahaan untuk menghadapi perubahan ekonomi dan sosial, terlibat dalam praktik-praktik bisnis yang bertanggung jawab dan etis, penyediaan produk dan jasa yang mempunyai kualitas yang tinggi, serta mengembangkan metode dan alat ukur (metrik) untuk menentukan apakah perusahaan mampu memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan. Dalam perkembangan ekonomi seperti sekarang ini, supaya dapat bersaing dengan sukses perusahaan-perusahaan menggunakan merger dan akuisisi, tingkat pertumbuhan, dan perampingan organisasi. Perusahaan-perusahaan mengandalkan para pekerja yang terampil sehingga mereka mampu produktif, kreatif

dan inovatif serta mampu memberikan pelayanan yang mempunyai kualitas tinggi terhadap pelanggan. Pekerjaan mereka sedang dibutuhkan, tetapi perusahaan tidak dapat menjamin keamanan pekerjaannya. Salah satu masalahnya adalah cara menarik serta mempertahankan tenaga kerja yang berkomitmen dan produktif dalam kondisi ekonomi yang bergejolak sehingga memberikan kesempatan untuk mencapai keberhasilan keuangan. Namun, masalah tersebut juga dapat menjadi baji dan membuat karyawan tersingkirkan. Perusahaan-perusahaan yang memandang ke depan sedang memanfaatkan kekuatan tenaga kerja yang beraneka ragam. Contohnya Enron dan Worldcom telah memberikan contoh-contoh nyata tentang cara kesinambungan usaha perusahaannya bergantung pada praktik bisnis yang etis dan bertanggung jawab, yaitu melalui MSDM. Masalah penting lainnya adalah cara memenuhi berbagai tujuan keuangan melalui kesinambungan usaha, dalam jangka pendek perusahaan-perusahaan harus terlibat dalam praktik manajemen SDM guna memenuhi kebutuhan perusahaan, dan di saat bersamaan dalam jangka panjang mampu membantu memberikan kepastian mengenai keberhasilan perusahaan. Tujuan dan strategi bisnis harus mampu didukung dengan pengembangan dan pilihan praktik manajemen SDM.

2. Tantangan global.

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

3. Tantangan teknologi.

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

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

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

Perusahaan-perusahaan juga menggunakan aplikasi *e-HRM* (*electronic – human resources management*/ SDM elektronik) untuk memberikan keleluasaan pada karyawan dalam memiliki ikatan hubungan pekerjaan melalui kemampuan pekerja dalam mengikuti dan mempunyai partisipasi pada adanya program pelatihan, mengubah tunjangan, dapat berkomunikasi dengan rekan kerja dan pelanggan secara *online*, serta bekerja “secara virtual” dengan rekan kerja pada wilayah yang berbeda. Pendapat lain menyatakan bahwa tantangan manajemen SDM terbagi atas 2 yaitu tantangan eksternal dan internal, (Sedarmayanti, 2016) yaitu dijelaskan sebagai berikut:

a. Tantangan Eksternal

1). Teknologi

Pengaruh majunya teknologi pada manajemen SDM memiliki dua cara

- a). Perubahan industri secara keseluruhan dengan adanya pengaruh teknologi, sehingga diperlukan rancangan aktivitas pendayagunaan SDM demi mengetahui perkembangan operasi perusahaan akibat adanya inovasi teknologi.

b). Otomatisasi adalah kemajuan teknologi yang memengaruhi manajemen seperti perkembangan penggunaan *computer* yang mengubah kebutuhan tipe SDM. Program perekrutan dan pelatihan SDM perlu diubah dan disesuaikan dengan program komputerisasi organisasi/perusahaan.

2). Ekonomi

Kegiatan SDM dipengaruhi oleh tantangan siklus bisnis. Seiring dengan berkembangnya situasi dan kondisi perekonomian yang ada, permintaan mengenai SDM dan program pelatihan tumbuh dan berkembang, hal tersebut akan memberi tekanan pada peningkatan gaji dan perbaikan kondisi kerja.

3). Situasi politik dan pemerintah

Faktor dan suhu politik menjadi pertimbangan penting dalam pengambilan keputusan di bidang SDM. Devisi SDM memperhatikan dampak berbagai kegiatan SDM terhadap kebijakan pemerintah.

4). Kondisi sosial budaya

Hal ini berkenaan dengan sikap, nilai, dan pandangan serta pola/gaya hidup yang berkembang di masyarakat, sesuai dengan dinamika budaya, agama/kepercayaan dan jenjang pendidikannya. Nilai sosial budaya yang berubah merupakan tantangan berat bagi manajemen SDM.

5). Demografis dan geografis

Demografis memperlihatkan struktur angkatan kerja, misalnya dari segijjang pendidikan, usia, jenis kelamin, dan lain-lain. Devisi SDM perlu mengantisipasi dampak perubahan komposisi angkatan kerja terhadap kegiatan kepegawaian, karena bisa menimbulkan pergeseran nilai budaya. Kondisi geografis mencerminkan lokasi perusahaan yang berada di kondisi yang aman, nyaman, bersih dengan beberapa fasilitas yang tersedia serta bisa mudah dan murah dijangkau karyawan dan masyarakat

6). Kondisi pasar tenaga kerja

Reputasi perusahaan merupakan masalah pokok yang terlihat pada potensi dari perusahaan dalam pemuasan kebutuhan karyawan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini tercermin dari kebijakan pemberian balas jasa/imbalan, masalah kesejahteraan untuk karyawan, pengakuan perusahaan terhadap karyawannya. Langkanya SDM yang terampil yang memiliki kualifikasi tertentu untuk melaksanakan pekerjaan khusus yang dibayar dengan upah/gaji tinggi.

7). Pesaing

Perusahaan pesaing untuk memperoleh SDM berkualitas, banyak menempuh jalan pintas, mudah dan murah, membajak karyawan perusahaan lain. Banyak kasus pembajakan manajer, karyawan, terampil oleh perusahaan tertentu.

8). Globalisasi

Terdapat berbagai kecenderungan perkembangan ke arah bisnis global dan perdagangan bebas dalam memasuki abad ke 21. Sudut pandang manajemen SDM berarti mengharuskan dilakukan usaha untuk melakukan antisipasi pengaruh perkembangan bisnis global untuk menyiapkan SDM yang mampu bersaing serta unggul di pasar internasional dan mampu mengatasi gejolak resesi/peningkatan/penurunan nilai tukar uang negara lain.

9). Perubahan cepat

Bisnis merupakan aspek kehidupan yang sangat berubah-ubah dan mengalami perubahan tidak jelas batasnya. Maka dari itu, perusahaan sukses dan unggul harus mampu mengantisipasi adanya perubahan lingkungan dan iklim bisnis dengan memberi respon yang cepat, tepat, efektif dan efisien.

b. Tantangan Internal

1). Karakter organisasi/perusahaan

Setiap perusahaan memiliki sifat unik dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Karakter organisasi merupakan ciri organisasi dengan SDM, tujuan dan peraturan dan kebijakannya.

2). Serikat pekerja

Tantangan yang dihadapi devisi SDM dari serikat pekerja yang dibentuk dalam perusahaan yaitu setiap perjanjian kerja yang mengatur persyaratan kerja ditandatangani manajemen dan serikat pekerja.

3). Sistemf informasi

Informasi rinci sangat diperlukan oleh devisi SDM. Kemampuan memperoleh informasi merupakan tantangan departemen SDM. Oleh karenanya, sistem informasi SDM perlu dikembangkan oleh perusahaan yaitu dengan *computer*, agar mampu melakukan perekaman data, penyimpanan serta penyiapan informasi SDM sesuai kebutuhan.

4). Perbedaan individu karyawan dan sistem nilai

SDM dalam perusahaan memiliki perbedaan sikap, perasaan, pikiran dan karakteristik. Kepribadian SDM yang berbeda harus diperhatikan manajemen, khususnya departemen SDM agar tidak terjadi konflik dalam perusahaan.

5). Produktivitas SDM

Dari sudut pandang manajemen SDM, produktivitas merupakan tingkat potensi dari karyawan secara individual dalam menghargai hasil kerja dan partisipasinya dalam menghasilkan barang/jasa.

DAFTAR PUSTAKA

Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., dan Wart, M. V. 2001. Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems. London: Sage Publications. Inc.

- Djajasinga, N. D. *et al.* (2021) 'Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Practices*, pp. 113–117.
- Poerwadarminta, W. J. S. 2006. Kamus Umum Bahasa Indonesia. Edisi Ketiga. Jakarta: Balai Pustaka.
- Purba, R. A. *et al.* (2020) *Aplikasi Teknologi Informasi Teori & Implementasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sedarmayanti. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia - Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: PT Refika Aditama.
- Soetjipto, B. W. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Tinjauan Komprehensif. Nilai Strategik SDM. Seri Manajemen SDM. Jakarta: Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Suparwi (2018) 'Urgensi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Di Era Kontemporer A . Pendahuluan cepat , baik perubahan dunia itu sendiri , perubahan masyarakat dan agar bisnis yang di jalankannya mampu memberi arah terhadap selera konsumen . Karena mengikuti tren', *Jurnal Penelitian*, 12(1), pp. 85–110.
- Suryani, N. K. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Wilson, John P. 2001. Human Resource Development, Learning & Training for Individual & Organizations. Edisi Kedua. Bell & Bain. London.



BAB 3

Digitalisasi SDM Di Era Digital

PENDAHULUAN

Cara berpikir manusia yang semakin hari meningkat membuat manusia secara terus menerus mengalami perubahan dalam pekerjaan sehingga dalam melengkapi kebutuhan dapat meningkat dan terpenuhi. Dalam era teknologi dan informasi, tuntutan mutu sumber daya manusia harus disesuaikan dengan kepentingan organisasi terutama dalam hal kualitas. Dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, kecanggihan teknologi harus diimbangi dengan tersedianya sumber daya manusia yang mampu dalam mengelola peralatan modern yang dimiliki organisasi. Jika tidak adanya dukungan dari pegawai/karyawan untuk organisasi dari segi kuantitatif, kualitatif, dan operasional yang baik, dapat disimpulkan akan terjadi sulitnya untuk mempertahankan kemajuan untuk organisasi tersebut.

Revolusi Industri 4.0 membawa perubahan, baik pada struktur bisnis maupun kehidupan sosial. Perubahan ini diyakini mampu meningkatkan kualitas hidup manusia di seluruh dunia. Revolusi ini memicu terbukanya pasar-pasar baru yang menjanjikan keuntungan jangka panjang, baik dari sisi konsumen dalam mendapatkan barang dan jasa yang dibutuhkan

maupun dari sisi produsen dalam efisiensi dan produktivitas (Afwā *et al.*, 2021). Oleh karena itu perusahaan harus mampu memanfaatkan penggunaan teknologi baru untuk dapat berkembang mencapai tingkat efisiensi produksi yang maksimal, menggencarkan ekspansi ke pasar-pasar baru guna meningkatkan konsumsi. Disisi lain jasa pendidikan juga harus mampu menyediakan SDM yang memiliki kompetensi handal dalam menyesuaikan diri menghadapi perkembangan revolusi industri 4.0, dimana kini teknologi merupakan bagian dari manusia dalam menjalani kehidupannya (Basoeky *et al.*, 2021). Di kemudian hari dengan menguasai teknologi diharapkan akan dapat mengatasi kesenjangan dan masalah ekonomi masyarakat dunia.

Menurut (Sinambela, 2018) organisasi yang menggunakan perencanaan sumber daya manusia memiliki manfaat seperti, mampu menilai dari segi mutu dan tingkat kemampuan dari karyawan yang kelak akan menempatkan segala kedudukan pada organisasi, memperkuat informasi sumber daya manusia sesuai dengan aktivitas serta bagian lain dari organisasi, terwujudnya keinginan pasar tenaga kerja lokal dalam jumlah yang besar, persaingan sumber daya manusia dan target organisasi masa depan secara tepat guna, cermat dari segi ekonomi pada saat penerimaan karyawan baru. Dengan adanya manfaat yang kita dapat bagi sebuah organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia sudah semestinya pihak-pihak yang terlibat dapat mengembangkan perencanaan sumber daya manusia dimasa mendatang.

PERAN SDM DALAM MENGHADAPI ERA DIGITAL

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), disebut juga pengembangan sumber daya manusia, berfungsi melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, implementasi, dan perekrutan (termasuk seleksi), pelatihan dan pengembangan karier karyawan, serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional. Sasaran utama MSDM adalah memaksimalkan produktivitas organisasi melalui optimalisasi keefektifan karyawannya dan secara simultan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan serta memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi (Putri *et al.*, 2021). Sebagai konsekuensinya, MSDM mencakup usaha-usaha untuk mengangkat kemajuan personal, kepuasan karyawan, dan mematuhi ketentuan-ketentuan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan. Keberadaan manajemen sumber daya manusia

sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam mengelola SDM-nya dapat mengakibatkan perusahaan gagal dalam mencapai sasaran dan tujuannya. Oleh karena itu, untuk mencapai keseimbangan antara sasaran dan kebutuhan organisasi dengan sasaran dan kebutuhan karyawan, MSDM memusatkan perhatiannya pada tiga hal utama yaitu pertama, perencanaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan memperhitungkan berbagai tantangan dan peluang di masa mendatang sehingga menjadikan SDM organisasi menjadi SDM yang kompetitif (Suryani *et al.*, 2021). Kedua, implementasi fungsi MSDM secara efektif dan efisien, tanpa mengabaikan berbagai peraturan perundangan yang berlaku sehingga tercapai produktivitas SDM yang tinggi, serta terpenuhinya sasaran dan kebutuhan organisasi, dan individu karyawan. Ketiga, evaluasi fungsi MSDM mencakup penilaian terhadap kebijakan MSDM untuk menentukan apakah berbagai kebijakan SDM benar-benar efektif.

Kondisi seperti yang telah diungkapkan di atas menunjukkan bahwa faktor manusia sangat berperan aktif dalam peningkatan dari mutu perusahaan tersebut. Hal ini terkait juga dengan teknologi yang ada. Banyak kasus menunjukkan bahwa teknologi sudah maju namun ketersediaan sumber daya manusianya sangat minim. Ini dikarenakan ketidaksiapan bagi organisasi tersebut untuk melaksanakan kemajuan yang optimal. Sebagai bagian yang bertanggung jawab terhadap setiap individu atau sumber daya manusia yang ada dalam lingkungan perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memfasilitasi perubahan yang terjadi. Dengan demikian diharapkan setiap individu juga siap menerima dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, sehingga pada akhirnya aktivitas dalam perusahaan/organisasi tetap dapat berjalan dengan lancar dan tujuan ataupun target perusahaan/organisasi dapat tercapai (Djajasinga *et al.*, 2021). Sehubungan dengan hal tersebut, munculah fenomena yang merugikan dan dapat menghancurkan tujuan organisasi perusahaan, diantaranya adalah kepuasan kerja, kelambanan kerja, kebosanan kerja, penurunan efisiensi kerja, senioritas, kecemburuan sosial, penurunan semangat kerja dan penurunan produktivitas kerja. Kenyataannya sekarang ini banyak para pekerja atau karyawan yang masuk terlambat, bermalasma-lasan, dan sebagainya sehingga bukannya menunjang kemajuan dan pengembangan tetapi akan menghambat kemajuan dan pengembangan

dari perusahaan itu sendiri.

Produktivitas kerja menurut (Silalahi *et al.*, 2021) adalah produktivitas sebagai pengukuran output berupa barang atau jasa dalam hubungannya dengan input yang berupa karyawan, modal, materi atau bahan baku dan peralatan. Produktivitas kerja menunjukkan bahwa individu merupakan perbandingan dari efektivitas keluaran (pencapaian unjuk kerja maksimal) dengan efisiensi salah satu masukan (tenaga kerja) yang mencakup kuantitas, kualitas dalam waktu tertentu. Berbagai jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, idealnya membutuhkan kriteria yang jelas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda dalam mencapai hasilnya. Makin rumit pekerjaan, maka standar operating procedure yang ditetapkan semakin detail dan menjadi syarat mutlak yang harus dipenuhi.

PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM YANG UNGGUL

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

Dalam kaitan ini, terdapat beberapa hal yang harus menjadi prioritas utama dalam pembangunan kualitas SDM antara lain, pertama adalah sistem pendidikan yang baik dan bermutu. Untuk mencapai hal tersebut, maka diperlukan penataan terhadap sistem pendidikan secara menyeluruh, terutama berkaitan dengan kualitas pendidikan, serta relevansinya dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja (Basoeky *et al.*, 2021). Pemerintah dalam hal ini memiliki peran penting dalam penyelenggaraan sistem pendidikan yang efektif dan efisien, berorientasikan pada penguasaan iptek, serta merata di seluruh pelosok tanah air.

Kedua adalah penguatan peran agama dalam kehidupan sosial bermasyarakat dalam rangka memperkuat jati diri dan kepribadian bangsa (*character building*). Ketiga adalah peningkatan kapasitas SDM

melalui berbagai diklat, kompetensi, pembinaan dan lain-lain. Tenaga kerja profesional dan terampil sesuai tuntutan/kebutuhan pasar merupakan faktor keunggulan suatu bangsa dalam menghadapi persaingan global. Pemerintah memegang peranan penting dalam menyiapkan program-program strategis guna menghasilkan SDM berkualitas dan siap memasuki pasar kerja. Terakhir, adalah pembinaan dan pengembangan masyarakat terutama generasi muda. Sebagai penopang utama dalam roda pembangunan, pemberdayaan generasi muda diharapkan dapat menciptakan generasi yang kreatif, inovatif dan berdaya saing tinggi. Karakteristik generasi muda seperti inilah yang diharapkan mampu berkontribusi dan memenangkan persaingan global.

Pengembangan SDM atau *Human Resource Development* adalah proses untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat menjadi modal pembangunan yang bernilai. Salah satu bentuk pengembangan bagi sumber daya manusia adalah dengan Pendidikan kewirausahaan yang merupakan dampak dari adanya revolusi industri 4.0 di Indonesia (Sumarno and Gimin, 2019). Revolusi industri 4.0 merupakan perpaduan teknologi dunia fisik, digital, dan biologis yang menciptakan peluang baru dan mempengaruhi sistem politik, sosial, dan ekonomi. Revolusi industri 4.0 secara mendasar mengubah produksi modern, berkat pencapaian dengan adanya teknologi baru, termasuk digitalisasi dan robotisasi, kecerdasan buatan dan *Internet of things* (IoT). Karena perubahan ini, produksi di negara maju kembali menjadi sumber utama kemakmuran dan menciptakan banyak lapangan kerja baru (Vasin *et al.*, 2018). Seiring dengan adanya revolusi industri 4.0 maka teknologi pun semakin maju. Semakin maju teknologi, semakin memiliki kendali atas kehidupan manusia. Saat ini, penggunaan teknologi tersedia secara luas terus dipromosikan di seluruh masyarakat. Masyarakat modern menyadari pentingnya teknologi intelektual yang merupakan bentuk pengetahuan baru yang mencapai tujuan atau memecahkan banyak masalah (Younes and Al-zoubi, 2015). Teknologi baru di era digital dapat diakses dalam kehidupan manusia sehari-hari, dengan beberapa manfaat yang dimiliki sehingga teknologi dapat meningkatkan standar hidup manusia.

PENTINGNYA ADAPTASI DIGITALISASI SDM 4.0

Tantangan baru dalam era Revolusi Industri 4.0 adalah integrasi pemanfaatan kecanggihan teknologi dan informasi pada lini produksi

dengan jaringan internet. Karakteristik Revolusi Industri 4.0 meliputi digitalisasi, optimalisasi, otomatisasi dan adaptasi dalam interaksi mesin-manusia melalui jaringan internet, sehingga mampu menghasilkan nilai tambah pada bisnis barang dan jasa. (Ayesha *et al.*, 2021) Hal ini harus dapat diantisipasi melalui transformasi digitalisasi SDM 4.0. Transformasi pasar kerja dengan mempertimbangkan perubahan struktural organisasi yang mempengaruhi iklim bisnis dengan kebutuhan keterampilan SDM yang sesuai. Dengan kata lain keterampilan dan kompetensi SDM harus ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan pasar. Oleh karena itu *industrial transformation strategy* harus dikembangkan pada dunia pendidikan dan dunia industri. Tantangan bisnis bukanlah sesuatu hal yang harus dihindari, namun harus dihadapi dengan strategi yang tepat. Strategi yang dimaksud adalah kemampuan perusahaan dalam beradaptasi menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Ada beberapa hal yang membuat strategi adaptasi tersebut menjadi penting, antara lain:

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

6. Saluran distribusi, pemanfaatan teknologi dalam memasarkan produk sudah tidak asing lagi, sehingga melalui berbagai platform digital dapat memasarkan produk ke seluruh dunia dengan lebih cepat, hemat dan praktis. Hal ini akan memperluas pangsa pasar, sehingga penguasaan teknologi akan mampu mewujudkan *goal* perusahaan.

PERSAINGAN DIGITALISASI SDM 4.0

Digitalisasi SDM dalam Revolusi Industri 4.0, sudah bisa dipastikan menimbulkan persaingan pada dunia usaha. Persaingan dalam merekrut SDM yang memiliki keterampilan memadai, sehingga terjadi pembajakan tenaga kerja berkualitas (dari sudut pandang perusahaan). Sedangkan dari sudut pandang karyawan adalah bersiap untuk kehilangan pekerjaan karena perubahan otomatisasi, sehingga dipacu berlomba untuk meningkatkan kapasitas diri (Purba *et al.*, 2020). Persaingan keamanan penggunaan teknologi informasi terbukti dengan terjadinya *cyber crime*. Persaingan teknologi mesin produksi yang paling menghasilkan output terbaik, tercepat, terbanyak, sehingga mendorong perusahaan untuk berani berinvestasi tinggi. Persaingan dalam kemampuan beradaptasi menghadapi berbagai perubahan yang masif, apabila perusahaan mampu akan bertahan dan memenangkannya, sebaliknya jika tidak mampu harus bersiap gulung tikar.

Bagi SDM guna memanfaatkan peluang dan menjawab tantangan Revolusi Industri 4.0, wajib menguasai kemampuan literasi data, teknologi dan manusia (Hecklau *et.al*, 2017). Literasi data, yaitu kemampuan untuk membaca, mengolah dan menganalisis *big data* serta memanfaatkan informasi tersebut untuk meningkatkan keterampilan dalam mengambil keputusan bisnis maupun publik. Literasi teknologi, yaitu memahami cara kerja mesin, aplikasi teknologi (*coding*, *artificial intelligence* dan *engineering principles*) agar mampu memanfaatkan teknologi digital untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan. Literasi manusia merupakan kemampuan *softskill* dan pertumbuhan karakter individu untuk dapat berkomunikasi, bekerjasama, berkolaborasi, berpikir kritis, sistemik, adaptif, kreatif dan inovatif. Ada tiga strategi yang dapat digunakan agar mampu bersaing pada digitalisasi SDM 4.0, diantaranya;

1. Peningkatan kualitas SDM, walaupun beberapa pekerjaan diambil alih oleh robot atau sistem otomatisasi, namun tenaga kerja ahli juga

sangat diperlukan untuk mengolah berbagai informasi data yang diperoleh dari sistem tersebut menjadi sebuah keputusan dalam menyusun strategi bisnis.

2. Penggunaan dan penguasaan teknologi, kemampuan SDM/karyawan untuk menggunakan dan menguasai teknologi akan mempermudah pekerjaan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas serta terstandarisasi.
3. Perluas jejaring bisnis, kemampuan SDM/karyawan dalam berkomunikasi, bernegosiasi, menghasilkan kesepakatan, memperluas relasi, *teamwork* rekan bisnis baik di dalam maupun luar negeri akan sangat memberikan poin penting dalam usaha memenangkan persaingan SDM.

MSDM PADA PERUSAHAAN BERBASIS DIGITAL

Di era global, digitalisasi sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mendominasi dan mempengaruhi gaya hidup masyarakat. Era sekarang ini, yang disebut dengan era revolusi industri 4.0 menjadikan teknologi informasi menjadi basis dalam tatanan kehidupan manusia sehari-hari. Fleksibilitas, koneksitas, borderless (segala hal menjadi tanpa batas) dan penggunaan data yang mudah tersedia dan tidak terbatas (unlimited) adalah keuntungan dari penggunaan teknologi internet di masa sekarang. Hal ini menjadi pintu utama sebab terjadinya disruption (perubahan dan perusakan) pada tatanan yang sudah berlangsung lazim di masyarakat.

Era industri digital atau yang dikenal dengan industri 4.0 menghadapi manajemen sumber daya manusia merespon perubahan lingkungan. Praktek-praktek Sumber Daya Manusia konvensional disesuaikan dengan tuntutan perubahan. Terutama penguasaan SDM pada teknologi dan informasi, pengelolaan pengetahuan sebagai asset organisasi dan budaya organisasi yang mendukung kreatifitas dan inovasi. Pertama, Peningkatan penguasaan, ketrampilan dan keahlian SDM bisa dilakukan melalui fungsi pelatihan dan pengembangan SDM. Selain itu bisa diantisipasi dengan fungsi Recruitment dan Seleksi, bagian MSDM sudah menetapkan standard dan kualifikasi penguasaan ketrampilan dan keahlian dalam bidang IT. Hal ini harus diperhatikan oleh organisasi, supaya organisasi tidak tertinggal dengan organisasi lain, atau bahkan mati karena tidak

bisa beradaptasi dengan lingkungan bisnis (Muliana et al., 2020). Kedua, pengelolaan pengetahuan sebagai asset organisasi perlu dilakukan secara profesional. Hal ini perlu dibangun adanya kesadaran, bahwa di era digital, kekuatan perusahaan untuk memenangkan persaingan adalah penguasaan pengetahuan dan informasi dan penguasaan teknologi. Pengetahuan sebagai asset organisasi perlu dimanage sesuai dengan kebutuhan danantisipasi organisasi. Ketiga, budaya kreatifitas dan inovasi dibangun untuk tujuan merespon lingkungan bisnis dan untuk memenangkan persaingan yang berkelanjutan (Suryani et al., 2021).

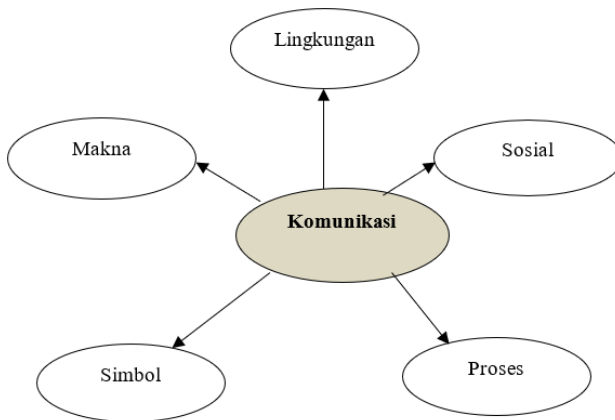
Setiap organisasi membutuhkan manajer yang kuat untuk memimpin karyawan mereka guna mencapai tujuan bisnis. Tentu saja tidak dapat dipungkiri akan banyak tantangan yang akan dihadapi. Tantangan utama bagi seorang manajer adalah pemecahan masalah yang kreatif dan perencanaan yang efektif. Dengan demikian seorang manajer mempunyai banyak peran dan memiliki tanggung jawab yang berbeda di berbagai tingkat organisasi (Putri *et al.*, 2021). Sumber daya manusia didasarkan pada bakat manajerial, tenaga kerja (bakat manajer, tenaga kerja dan layanan yang mereka berikan). Sumber daya keuangan merupakan investasi keuangan yang digunakan organisasi untuk membiayai operasional pada saat ini, jangka pendek maupun jangka panjang. Sumber daya fisik (bahan mentah) mencakup sumber daya fisik dan produksi serta fasilitas dan peralatan. Sedangkan sumber informasi mencakup data dan informasi lainnya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini manajemen berperan dalam menyatukan sumber daya tersebut pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Muliana *et al.*, 2020).

COMMUNICATION SKILLS SDM DI ERA DIGITAL

Salah satu aspek penting dalam keterampilan yang dimiliki seseorang adalah penguasaan cara berkomunikasi yang baik dan benar. Permulaan digunakannya komunikasi pada lingkup organisasi bertujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Dengan adanya komunikasi maka setiap orang dapat mengutarakan opini dan perasaan satu sama lain. Dalam perkembangan terakhir, peran komunikasi dalam dunia informasi menjadi sangat penting untuk melengkapi kehidupan manusia (Hermawan, 2012). Dimanika gaya bicara setiap orang dalam menyampaikan pesan-pesan baik yang bersifat verbal dan non verbal tentunya perlu kemampuan untuk memahami satu sama lain. Terkadang interpolasi yang berlebihan

akan makna dari komunikasi yang disampaikan mengakibatkan adanya perbedaan persepsi. Sudut pandang komunikasi merupakan citra dari peristiwa yang terjadi ketika adanya hubungan interaksi antar manusia sehingga mengisyaratkan terjadinya peristiwa yang dinamakan peristiwa sosial (Astuti, Sugiyo and Suwarjo, 2013).

Dewasa ini komunikasi telah memperlihatkan perkembangan dari sisi pemahaman konseptual. Derasnya arus informasi dalam berkomunikasi mengakibatkan keterampilan komunikasi sangat diperlukan untuk menyampaikan ide-ide yang kreatif (Dipalaya, Susilo and Duran Corebima, 2016) Berdasarkan pendapat West dan Lynn (2008), mengemukakan tentang pengertian komunikasi yaitu sebuah proses sosial untuk menciptakan dan menginterpretasikan makna dalam lingkungan dengan menggunakan simbol-simbol. Cerminan transmisi informasi merupakan bentuk penyampaian pesan verbal dan non verbal dengan memformulasikan informasi antara individu-individu dengan menggunakan simbol maupun tingkah laku (Susanto, 2014).



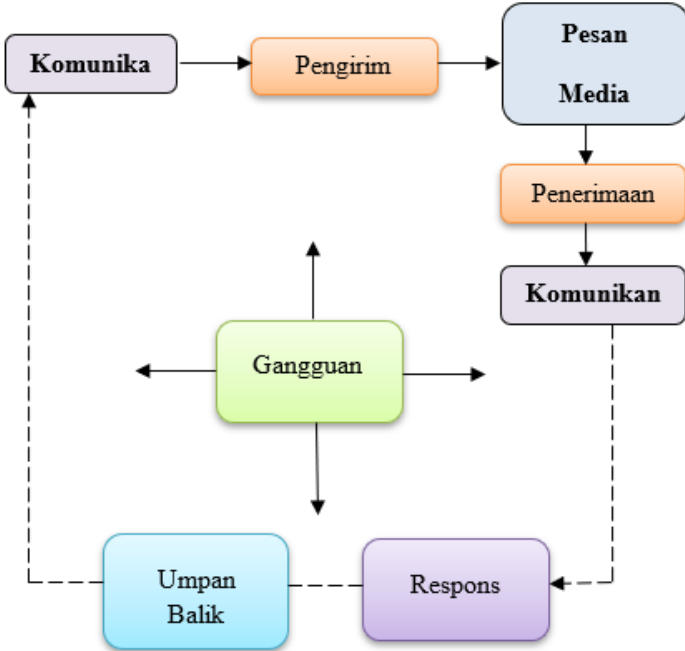
Gambar 3.1 Istilah Penting dalam Komunikasi

Sumber: (West dan Lynn, 2008)

Saat ini dinamika dalam berkomunikasi sangat bervariasi penerapannya mulai dari gaya bicara, topik pembicaraan, cara menyampaikan pesan maupun cara menerima pesan. Pesan yang efektif merupakan hal yang relevan untuk dilaksanakan mengingat kebutuhan akan informasi pada saat ini terus mengalami peningkatan. Kemampuan

dalam melakukan komunikasi merupakan aspek fundamental yang setiap orang memilikinya, sehingga perkembangan fisik dan mental seseorang memiliki keterkaitan dengan cara berkomunikasi (Dharmayanti, 2013). Dengan demikian, perlu suatu model komunikasi yang menggambarkan bagaimana proses komunikasi dapat dilakukan secara efektif dan efisien penerapannya.

Ketrampilan dan kemampuan dalam berkomunikasi dengan orang lain merupakan salah satu fundamental atas segala yang akan kita lakukan (Nizatama, Rudibyani and Sofya, 2019) Seseorang ketika ingin menyampaikan pesan layaknya seperti seorang komunikator perlu memahami gaya bahasa yang efektif sehingga bahasa yang disampaikan dapat dimengerti oleh komunikan (Dewi, Assjari and Tjasmini, 2019) Lebih lanjut aspek komunikasi berorientasi pada beberapa dimensi yang merefleksikan proses komunikasi itu sendiri sehingga dimanika proses komunikasi yang terjadi dapat berubah-ubah sesuai dengan tekstur komunikasinya (Dewi, 2007).



Gambar 3.2 Model Universal Komunikasi

Sumber: (Takada dan Kramer, 2009)

DAFTAR PUSTAKA

- Afwa, A. *et al.* (2021) 'Raising the Tourism Industry as an Economic Driver', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)* Raising, pp. 118–123.
- Astuti, A. D., Sugiyo and Suwarjo (2013) 'Model Layanan Bk Kelompok Teknik Permainan (Games) Untuk Meningkatkan Keterampilan Komunikasi Interpersonal Siswa', *Jurnal Bimbingan Konseling (Semarang)*, 2(1), pp. 50–56. doi: 10.15294/jubk.v2i1.1236.
- Ayesha, I. *et al.* (2021) 'Behavior of Female Entrepreneurs in Tempe Small Micro Enterprises in Tasikmalaya Regency , West Java as Proof of Gender Equality Against AEC', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, pp. 124–130.
- Basoeky, U. *et al.* (2021) *Pemanfaatan Teknologi Digital: Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Dewi, N. H. F., Assjari, M. and Tjasmini, M. (2019) 'Penggunaan sistem komunikasi alternatif I-Talk Untuk Meningkatkan Keterampilan Komunikasi Siswa Cerebral Palsy', *Jurnal JASSI_anakku*, 20(02), pp. 31–43.
- Dharmayanti, P. A. (2013) 'Teknik Role Playing Dalam Meningkatkan Keterampilan Komunikasi Interpersonal Siswa Smk', *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 46(3), pp. 256–265. Available at: <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JPP/article/view/4228/3299>.
- Dipalaya, T., Susilo, H. and Duran Corebima, A. (2016) 'Pengaruh Strategi Pembelajaran PDEODE (Predict-Discuss-Explain-Observe-Discuss-Explain) Pada Kemampuan Akademik Berbeda Terhadap Keterampilan Komunikasi Siswa', *Jurnal Pendidikan*, 01(09), pp. 1713–1720.
- Djajasingsa, N. D. *et al.* (2021) 'Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)* Practices, pp. 113–117.
- Muliana *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.

- Nizatama, A. F., Rudibyani, R. B. and Sofya, E. (2019) 'Efektivitas Media E-Book untuk Meningkatkan Keterampilan Komunikasi dan Penguasaan Konsep Siswa', *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Kimia*, 8(3), pp. 469–481.
- Purba, R. A. *et al.* (2020) *Aplikasi Teknologi Informasi Teori & Implementasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Putri, D. E. *et al.* (2021) *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Silalahi, M. *et al.* (2021) 'Analysis of Teacher Performance Assessed from the Aspects of Organizational Culture , Motivation , and Competence', *Journal of Educational Research and Evaluation*, 5(3), pp. 406–413.
- Sinambela, L. P. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 3rd edn. Edited by R. D. Suryani. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sumarno and Gimin (2019) 'Analisis Konseptual Teoretik Pendidikan Kewirausahaan', *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 13, pp. 1–14. doi: 10.19184/jpe.v13i2.12557.
- Suryani, N. K. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Vasin, S. *et al.* (2018) 'Emerging Trends and Opportunities for Industry 4 . 0 Development in Russia', *European Research Studies Journal*, XXI(3), pp. 63–76.
- Younes, M. B. and Al-zoubi, S. (2015) 'The Impact of Technologies on Society : A Review', *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 20(2), pp. 82–86. doi: 10.9790/0837-20258286.



BAB 4

Peluang dan Tantangan SDM Di Era Digital

PENDAHULUAN

Perusahaan yang berdiri dapat berlangsung lama dan tetap eksis beroperasi serta dapat beradaptasi terhadap perubahan internal maupun eksternal merupakan harapan dan tujuan pendirinya. Diawal berdirinya sebuah perusahaan mempunyai visi dan misi sesuai dengan tujuan perusahaan tersebut didirikan. Namun demikian sering para inisiatornya kurang memperdulikan arah dan tujuan perusahaan dengan prinsip seperti air mengalir berdasarkan pengalaman atau pengetahuan yang dialaminya. Pendiri perusahaan berpijak pada situasi dan kondisi tertentu misalnya ingin mendirikan perusahaan disebabkan karena sudah tidak sepaham atau berbeda pendapat dari perusahaan yang sebelumnya berkarya pada perusahaan tersebut, sehingga memutuskan keluar dan mendirikan perusahaan sendiri. Dalam usaha mendirikan perusahaan baru tersebut diperlukan penetapan dan tujuan serta strategi perusahaan yang tepat agar mampu bersaing dan eksis serta berkembang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang sebelum pendiri mendirikan perusahaan yang baru. Oleh karena itu pentingnya penetapan dan tujuan serta strategi perusahaan perlu ditetapkan agar perusahaan dapat terarah dalam melaksanakan visi dan misinya sehingga tetap bertahan bertumbuh

berkembang serta berkelanjutan sesuai harapan pendiri perusahaan.

Dalam mewujudkan penetapan dan tujuan serta strategi perusahaan maka perusahaan dalam tata kelolanya mengoptimalkan fungsi-fungsi manajemen yaitu produksi dan operasi, pemasaran, keuangan dan sumberdaya manusia agar dapat mewujudkan maksud dan tujuan pendiri perusahaan dapat berjalan dengan baik dan bertumbuh berkembang. Renald Kasali (2007) dalam bukunya berjudul *Creating Zone* ada perbedaan orientasi berfungsi seorang manager atau seorang pemimpin. Seorang pemimpin (*Leader*) tidak ada kata “*Wait and See*” tetapi “*See and Action*” serta berkata “*When you do is an action*” Sedangkan seorang manager fokus atau menghabiskan waktunya 80 % konsentrasi di dalam perusahaan dan 20 % diprioritaskan di luar perusahaan, seperti organisasi lain, bersama keluarga dan aktifitas lainnya misalnya ibadah, rekreasi, rileksasi dan lain-lain. Jiwa seorang pemimpin mampu mengubah haluan dan berani mengambil resiko sedangkan jiwa seorang manager menjaga stabilitas serta bekerja teratur sesuai dengan sistem operasional prosedur (SOP) organisasi / perusahaan, dengan demikian *stake holder* perusahaan dapat memutuskan dan mengimplementasikan Visi dan misi serta strategi perusahaan berpijak dan menunjuk seorang pemimpin atau manager dalam pengelolaan operasional pada perusahaan berfungsi sebagai seorang pemimpin atau manager dalam tata kelola dan operasional perusahaan yang didirikannya.

Setiap perusahaan pasti ingin memiliki definisi tentang peluang dan tantangan SDM dengan budaya organisasi yang baik, apa itu budaya kerja dan apa keuntungan dan manfaat budaya kerja dan bagaimana cara penerapan budaya kerja yang baik dalam sebuah perusahaan. Budaya korporat, budaya kerja atau budaya perusahaan ketiga permasalahan ini sering kali kita dengar, namun apa sih sebenarnya budaya kerja tersebut?. Budaya kerja sebenarnya sudah lama dikenal oleh manusia, namun keberhasilan suatu pekerjaan itu berdasarkan oleh nilai-nilai dan perilaku yang dimiliki sehingga menjadi suatu kebiasaan. Nilai-nilai tersebut berasal dari adat istiadat, agama, moral, kaidah, yang menjadi suatu keyakinan dalam diri manusia/ pekerja pada suatu perusahaan atau organisasi, dengan adanya nilai tersebut yang mendasari menjadi sebuah budaya kerja yang dilaksanakan oleh pekerja dalam perusahaan atau organisasi.

MASALAH-MASALAH YANG MUNCUL UNTUK SUMBER DAYA MANUSIA

Menurut sebuah survei tentang kecendrungan pola konsumsi generasi milenial di Indonesia, diperoleh hasil temuan menarik. Penelitian menunjukkan 60% milenial lebih cenderung melakukan pembelian yang dengan mengedepankan aspek produk dan layanan (personalisasi) yang spesifik, unik dan dapat disesuaikan untuk setiap tuntutan pelanggan yang membutuhkan kesadaran dan harga diri yang tinggi. Generasi milenial yang menjadi konsumen potensial industri pada kenyataannya lebih memprioritaskan produk dengan sentuhan manusia. Konsumen pada generasi ini bahkan bersedia membayar harga yang lebih tinggi apabila mendapatkan produk/layanan yang eksklusif dan autentik. Hal ini dapat terjadi karena kontribusi peran humanis dalam kreasi penciptaan kebutuhan konsumen. Adapun peran humanis yang dimaksud adalah mengekspresikan identitas konsumen melalui produk yang mereka beli dan mencari sentuhan manusia di atas segalanya. Hal ini menandakan generasi milenial mendambakan adanya jejak pribadi desainer dan pengrajin manusia dalam menciptakan sesuatu yang istimewa dan unik melalui upaya pribadi mereka.

Menurut Piwowar & Katarzyna (2018), terdapat berbagai macam reknologi yang berperan penting dalam era modern. Teknologi tersebut antara lain IoT, komputasi awan, analisis data besar, kecerdasan buatan. Industri 5.0 telah membawa kemajuan teknologi dengan sangat cepat sehingga menciptakan kesenjangan yang lebar antara keterampilan tenaga kerja yang sebenarnya dan harapan serta tuntutan nyata dari industri. Lebih lanjut, revolusi Industri berkontribusi besar pada perluasan tenaga kerja karena mereka meningkatkan permintaan jumlah karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menangani ekspansi yang disebabkan oleh teknologi baru dan pertumbuhan ekonomi (Ugur, Churchill dan Solomon, 2018). Hal ini pada gilirannya akan mengakibatkan tekanan pada departemen sumber daya manusia untuk membimbing metodologi baru yang efisien agar sesuai dengan kebutuhan industri yang dinamis untuk mengatasi tantangan yang dipaksakan oleh peningkatan teknologi (Piwowar & Katarzyna, 2018).

1. *Gig Economy*

Kebanyakan generasi milenial beralih dari ritme kerja 8 jam sehari ke ritme kerja yang lebih fleksibel. Kondisi kerja yang fleksibel ini lebih

diminati karena mampu meminimalisir ketergantungan dan otonomi dalam bekerja. Kaum milenial yang selanjutnya disebut *giggers*, lebih meminati jenis pekerjaan ini lantaran memiliki kebebasan untuk memilih lingkungan kerja dan jenis pekerjaan (Adtiya, 2019). *Giggers* telah memotivasi pertumbuhan sekelompok besar pekerja lepas yang bekerja dalam proyek sementara, konsultan dan pekerjaan paruh waktu lainnya. Pekerjaan kaum *giggers* sebagian besar mengandalkan keterampilan atau kebutuhan industri yang didukung oleh platform digital. Adapun platform digital pendukung yang dimaksud seperti *freelancer.com*, *upworks.com*, *fiveer.com*. Dalam perspektif *gig economy* hubungan kerja antara atasan dan bawahan hanya bersifat sementara. Hal ini menandakan hubungan pekerjaan hanya berlangsung sampai pekerjaan sementara terselesaikan. Kaum *giggers* akan sangat diuntungkan karena adanya peluang menjanjikan bagi kaum *giggers* untuk dapat bekerja pada banyak klien pada saat yang bersamaan.

2. Perubahan Tempat Kerja

Seorang karyawan menghabiskan hampir 8 jam di ruang kerja yaitu, kantor kamar atau kompartemen, yang lebih dari separuh waktu dia tetap terjaga. Dengan demikian, ruang kerja telah menjadi bagian penting dari kehidupan karyawan. Tempat kerja yang baik selalu merupakan harapan yang tak terhitung dari karyawan organisasi. Juga, penelitian telah menunjukkan bahwa ruang kerja memiliki peran yang lebih besar dalam psikologi dan kinerja yang efektif dari karyawan dan tim. SDM selalu fokus untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja berbakat yang tepat. Berada pada posisi yang begitu strategis, SDM harus menyediakan persyaratan karyawan termasuk ruang kerja yang sangat produktif dan menarik, sebagai upaya untuk mempertahankan talenta organisasi yang sangat berkualitas.

Jadi, perubahan tempat kerja menjadi penting agar sesuai dengan tenaga kerja yang inovatif dan lebih berbakat yang dipekerjakan selama era Industri 5.0. Perubahan tempat kerja ini diperlukan untuk membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan yang dibawa oleh Industri 5.0 dengan mengesampingkan praktik lama. Implementasi HR 5.0 yang efektif akan membutuhkan perubahan dari segi struktur organisasi dan juga gaya kepemimpinan yang diikuti. Ini membantu dalam mencapai integrasi dalam organisasi yang membantu

pertumbuhan organisasi (Sivathanu, Brijesh, dan Rajasshrie Pillai, 2018). Selain itu, Industri 5.0 telah menghadirkan teknologi seperti Internet of Things dan Cloud Computing yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk memberdayakan karyawan dan tim yang bekerja dari jarak jauh sambil juga menyediakan jam kerja yang lebih fleksibel dan membantu orang-orang memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik. Studi mengungkapkan bahwa lebih dari 50% tenaga kerja di dunia akan bekerja dari jarak jauh di tahun-tahun mendatang. Dengan demikian SDM harus membawa perubahan lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi proses kerja secara positif dalam organisasi.

3. Tim Virtual

Memang benar bahwa pertumbuhan teknologi yang disertai dengan globalisasi telah membuat batas-batas internasional tidak lagi membatasi segala jenis perdagangan dan transaksi. Tidak ada penghalang bagi orang-orang yang terpisah secara geografis untuk bekerja bersama tanpa harus benar-benar melihat satu sama lain secara fisik. Sekelompok orang yang datang bersama dan bekerja menuju tujuan bersama, mengambil tugas individu kecil dan kemudian mengintegrasikannya bersama menuju pemenuhan tujuan disebut tim Virtual. Tim-tim ini biasanya terdiri dari orang-orang yang dipisahkan oleh hambatan geografis, bekerja melintasi negara, zona waktu, dan ruang yang berbeda menggunakan kemajuan teknologi yang digerakkan oleh komputer. Bahkan tim tatap muka konvensional atau tradisional mencoba memanfaatkan keunggulan dan kenyamanan tim virtual.

Departemen SDM dalam organisasi menghadapi tantangan untuk memastikan pengelolaan pengetahuan dan komunikasi yang tepat di antara orang-orang dalam tim virtual ini. Manajemen pengetahuan yang efektif akan membawa keunggulan kompetitif bagi perusahaan dan organisasi. Namun, karena manajer SDM tidak secara langsung bekerja dengan orang-orang dalam tim virtual lintas batas ini, koordinasi menjadi sulit. Mendelegasikan tugas berdasarkan keterampilan anggota tim, memotivasi dan melibatkan mereka serta memantau kerja tim juga menjadi tantangan bagi Sumber Daya Manusia.

4. Keterlibatan Karyawan

Praktik SDM terus berfokus pada pemberian manfaat kepada karyawan seperti peningkatan kepuasan atau kebahagiaan karyawan dan kepuasan melalui hadiah, insentif atau penghargaan dan promosi. Namun, dengan Industri 5.0, persepsi pentingnya penghargaan dan pengakuan telah berubah di antara karyawan. Ada pergeseran dari sekadar kepuasan menjadi hasrat terhadap pekerjaan, komitmen, dan peningkatan upaya diskresi yang dilakukan oleh karyawan. Upaya ini disebut keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan adalah ikatan emosional antara karyawan dan majikan. Jenis ikatan ini sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Ada hubungan langsung antara employee engagement dengan produktivitas atau kinerja operasional di tempat kerja (Tortorella, Guilherme, Miorando, Caiado, Daniel, dan Alberto, 2018). Studi sebelumnya menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara praktik organisasi dan keterlibatan karyawan. Dengan demikian, praktik organisasi harus diperbaiki dan ditingkatkan untuk membangun keterlibatan karyawan.

Menjadi keharusan bagi organisasi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dengan meningkatkan loyalitas dan komitmen sebagai karyawan tanpa keterlibatan yang tepat hanya akan berkontribusi pada produktivitas minimum di tempat kerja. Dengan mengintegrasikan komunikasi yang transparan, hubungan atasan-bawahan yang baik, pelatihan dan pendampingan sejalan dengan kebutuhan industri yang berkembang, manajer SDM dapat mempromosikan keterlibatan di antara karyawan dan meningkatkan kepercayaan karyawan pada suatu organisasi (Jiang, Hua, dan Luo, 2018). Studi terbaru menyatakan bahwa strategi employee engagement yang baik membuat karyawan merasa dihargai. Tenaga kerja aktif bergerak menuju lebih banyak karyawan dari generasi milenium dan Generasi z, sementara mayoritas populasi karyawan di organisasi dengan posisi yang lebih tinggi masih berasal dari kelompok usia yang lebih tua.

5. Kecerdasan Buatan

Kecerdasan buatan atau kecerdasan mesin dapat didefinisikan sebagai: studi tentang “agen cerdas”. Agen cerdas ini adalah perangkat atau mesin yang dibangun oleh manusia yang merasakan lingkungan di mana ia beroperasi dan mengambil tindakan dengan cara yang

dapat mencapai tujuan bisnisnya dengan sukses. Mesin-mesin ini dikembangkan sedemikian rupa sehingga mereka meniru manusia dan mengambil keputusan berdasarkan pelatihan dan masukan yang diberikan kepada mereka. Kecerdasan buatan mengubah cara perusahaan beroperasi dan penelitian masa depan juga semakin terfokus pada kecerdasan Buatan. Sementara pengenalan kecerdasan buatan dianggap sebagai ancaman bagi sumber daya manusia karena berpotensi menggantikan tenaga kerja manusia. dalam banyak pekerjaan, mereka memberikan banyak keuntungan bagi organisasi secara keseluruhan. Dari berfungsinya organisasi, merekrut orang untuk lowongan, mewawancarai dan memasukkan talenta yang tepat ke dalam tim hingga mempertahankan kinerja mereka dengan memberikan penilaian, insentif, dll., Peluang untuk menggunakan AI untuk peningkatan fungsi SDM sangat besar (Gikopoulos, 2019). Ini, di satu sisi, membantu mengurangi stres dan pekerjaan monoton manajer SDM sambil juga menjaga kualitas pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Asosiasi Profesional Sumber Daya Manusia menyatakan bahwa, meskipun pengusaha berusaha untuk menghilangkan bias dalam keputusan tempat kerja, mereka tunduk pada “bias tidak sadar” secara tidak sadar dalam kegiatan seperti penyaringan resume, pemilihan kandidat. Tetapi Kecerdasan Buatan cenderung menghilangkan semua bias tempat kerja ini dan diharapkan dapat mempromosikan tempat kerja inklusivitas. AI juga memainkan peran utama dalam meningkatkan produktivitas dan berkontribusi positif terhadap keterlibatan karyawan.

ANALISIS SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL

Wawasan tentang karyawan dan tenaga kerja merupakan keunggulan kompetitif utama bagi organisasi yang bekerja di lingkungan yang sangat dinamis. SDM, dalam konteks Industri 5.0 telah bergerak ke arah preskriptif dan prediktif dari pendekatan deskriptif dan diagnostik tradisional. Hal ini pada gilirannya meningkatkan kompleksitas HR Analytics. Sebelumnya, organisasi menggunakan data yang tersedia tentang karyawan mereka untuk memahami dan memvisualisasikan situasi yang tepat yang berlaku di dalam organisasi (Analisis Deskriptif) dan mendiagnosis alasan di balik semua situasi dan peristiwa yang berbeda ini (Analitik Diagnostik).

Namun saat ini, data yang sama digunakan lebih lanjut untuk memprediksi tindakan di masa depan, ketidakpastian dan kejadian dengan menganalisis pola dan tren sebelumnya (Analisis prediktif) dan juga, menggunakan wawasan dari studi sebelumnya untuk menyusun strategi terbaik untuk membuat perusahaan menghindari kejadian yang tidak menguntungkan dan menjadi lebih banyak bukti di masa depan (*Prescriptive Analytics*). Analisis SDM semakin banyak digunakan di bidang-bidang seperti pengembangan pengetahuan untuk kebutuhan industri masa depan. Studi menunjukkan bahwa sebagian besar manajer SDM berpikir bahwa investasi dalam analitik SDM bermanfaat di tahun-tahun mendatang dan analitik SDM adalah inisiatif utama berikutnya untuk mempertahankan praktik SDM terbaik.

Dengan penekanan yang lebih besar diberikan kepada HR Analytics, ada tantangan yang meningkat dalam mengadaptasi HR Analytics dalam organisasi dalam hal volume tinggi data tidak terstruktur dan mentah yang tersedia untuk dipelajari, kurangnya keahlian pada model yang tersedia untuk mempelajari dan menganalisis data ini, perangkat lunak dan kecanggihan teknologi yang tersedia untuk analisis dan juga manusia yang kompleks alam. Faktor-faktor ini ditemukan membawa kesulitan dalam konseptualisasi analitik SDM. Hasil dari studi menunjukkan bahwa kurangnya pengetahuan dan keterampilan tentang analitik yang dikombinasikan dengan pemahaman bisnis, ketersediaan kualitas data yang buruk untuk analisis, ketidakmampuan untuk menafsirkan hasil dan kesalahpahaman hasil merupakan tantangan lebih lanjut bagi peran mitra bisnis strategis profesional SDM dalam organisasi. Hal ini menunjukkan perlunya Profesional SDM untuk menyempurnakan pengetahuan dan keterampilan mereka pada faktor internal organisasi maupun eksternal seperti faktor politik, hukum, ekonomi, sosial dan teknologi.

PELUANG SDM DI ERA DIGITAL

Dengan semakin pesatnya kemajuan teknologi yang ditandai dengan masuknya era industri 5.0, disrupsi informasi terjadi dan perusahaan harus mempersiapkan dan menyesuaikan diri agar tidak tertinggal karena disrupsi informasi dan kalah bersaing dengan perusahaan yang bisa memanfaatkan kemajuan teknologi dengan sentuhan manusia di dalamnya. Menurut sebuah laporan yang dikeluarkan oleh ASTD, penggunaan teknologi media sosial untuk media pembelajaran dalam

pekerjaan meningkat dari waktu ke waktu. Beberapa *platform* media sosial yang sering dimanfaatkan untuk pelatihan diantaranya adalah *LinkedIn*, *Facebook*, *YouTube*, *VR*, *AR*, *Podcasts*, *Wiki*, dan blog. Selain itu, laporan ini juga menunjukkan bahwa *platform* ini lebih sering dimanfaatkan oleh generasi milenial dibandingkan *baby boomers*.

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

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

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

TANTANGAN SDM PADA DI ERA DIGITAL

Revolusi industri 4.0 berdampak pada penciptaan digitalisasi pada sumber daya manusia (SDM) yang dituntut untuk mempraktikkan berbagai strategi dan metode terbaru berbasis teknologi digital pada berbagai aktifitas manajemen sumber daya manusia. Mekari (2021) menyatakan bahwa berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh KPMG International disebutkan bahwa sebagian besar kegiatan manajemen sumber daya manusia menggunakan teknologi informasi dan komunikasi sebesar 16 kegiatan dari 21 kegiatan yang ada atau sebesar 76,19% kegiatan telah menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Revolusi Industri 4.0 menimbulkan tantangan-tantangan yang dihadapi oleh Sumber Daya Manusia (SDM) seperti peningkatan pengangguran, persaingan dunia kerja yang semakin ketat dengan mengandalkan keunggulan kompetensi khususnya kompetensi dalam bidang Hendriyadi (2019) menyatakan bahwa tantangan sumber daya manusia (SDM) yang utama di era industri 4.0 adalah kompetensi dalam mengintegrasikan kecanggihan TIK melalui pemanfaatan internet dengan lini produksi.

Dalam mengimplementasikan revolusi industri 4.0 perusahaan diharapkan memiliki sumber daya manusia (SDM) yang mempunyai keterampilan digitalisasi, automatic data exchange and communication, otomatisasi dan adaptasi, optimalisasi dan kustomisasi produksi, interaksi antar manusia-mesin, penggunaan teknologi internet, dan memberikan nilai tambah pada produk berupa barang dan jasa serta bisnis. penguasaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), persaingan antara penggunaan manusia dan teknologi, serta tuntutan kompetensi sumber daya manusia. Hendriyadi (2019) menyebutkan ada sembilan kompetensi yang harus dimiliki sumber daya manusia untuk dapat bersaing di pasar global yaitu:

1. Kompetensi lingkungan terkait dengan pemahaman lingkungan nasional dan internasional.
2. Kompetensi analitik terkait dengan kemampuan analisis peluang pasar, tuntutan pasar, prosedur penempatan di pasar.
3. Kompetensi strategik terkait dengan kemampuan penyusunan dan pengembangan strategi bagi perusahaan.
4. Kompetensi fungsional terkait dengan kemampuan untuk merancang program guna mengantisipasi setiap peluang dan perubahan yang terjadi.

5. Kompetensi manajerial terkait dengan kemampuan pengelolaan setiap fungsi manajemen baik pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, operasi, negosiasi, teknologi informasi dan komunikasi (TIK) guna mengantisipasi perubahan dengan cepat dan tepat dalam meminimalisir resiko.
6. Kompetensi sosial terkait dengan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja di negara lain.
7. Kompetensi intelektual terkait dengan kemampuan untuk pengembangan intelektual.
8. Kompetensi individu terkait dengan kemampuan pengaragan dan penggunaan keunggulan kompetensi yang dimiliki individu.
9. Kompetensi perilaku terkait dengan kemampuan untuk bersikap terbuka dan obyektif dalam melaksanakan pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya Gupta, (2019) "Gig Economy and the Future of Work" Retrieved July 1, 2019 from Medium: <https://medium.com/swlh/gig-economy-the-future-of-work-885354c39ad>.
- Gikopoulos, John. (2019). "Alongside, not against: balancing man with machine in the HR function." Strategic HR Review.
- Hendriyadi. (2019). Revolusi Industri 4.0: Tantangan dan Peluang Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Produktivitas Grand Hotel Jambi. Jurnal Manajemen dan Sains, 4(2), 240-248.
- Jiang, Hua, and Yi Luo. (2018). "Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement." Journal of Communication Management.
- Mekari. (2019). Wajah Baru Strategi HR di Era Industri 4.0. Jakarta: Talenta. Diambil dari <https://www.talenta.co/ebook/strategi-hr-di-industri-4-0>. Diakses 1 Juni 2022.
- Renald Kasali (2007), Re-Code Your Change DNA, Penerbit PT Gramedia, Jakarta.

- Piwowar-Sulej, Katarzyna. "Human resource management in the context of Industry 4.0." *Organ. Manag. Sci. Q* 1 (2020): 103-113.
- Sivathanu, Brijesh, and Rajasshrie Pillai. (2018). "Smart HR 4.0-how industry 4.0 is disrupting HR." *Human Resource Management International Digest*.
- Tortorella, Guilherme, Rogério Miorando, Rodrigo Caiado, Daniel Nascimento, and Alberto Portioli Staudacher. (2018). "The mediating effect of employees' involvement on the relationship between Industry 4.0 and operational performance improvement." *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-15.
- Ugur, Mehmet, Sefa Awaworyi Churchill, and Edna Solomon. (2018). "Technological innovation and employment in derived labour demand models: a hierarchical meta-regression analysis." *Journal of Economic Surveys*, 32(1), 50-82.



BAB 5

Pengelolaan SDM Di Era Digital

PENDAHULUAN

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

Sebagaimana diketahui sumber daya manusia merupakan asset (human capital) karena kontribusinya dalam menggunakan pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk menghantarkan organisasi mencapai profit dan visi misi organisasi. Selain itu SDM sebagai asset organisasi karena memiliki modal intelektual (*Intellectual Capital*). SDM diharapkan memiliki kemampuan menghasilkan ide-ide cemerlang, kreatif dan

inovatif dalam pengembangan kemajuan organisasi. Kemampuan untuk saling berinteraksi sesama anggota organisasi dan mengelola stakeholder eksternal (*Social Capital*) dalam rangka menghasilkan pengetahuan organisasi merupakan asset lain SDM yang perlu dikelola. Semua human asset diharapkan bisa mendukung pengembangan organisasi dalam menghadapi persaingan dan perubahan (*Organizational Capital*).

Ada banyak definisi pengelolaan sumber daya manusia dengan berbagai tingkat kompleksitas. Dua yang lebih bermakna yaitu, pengelolaan sumber daya manusia adalah pendekatan strategis, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja di organisasi (Armstrong, 2016). Pengelolaan sumber daya manusia adalah proses di mana manajemen membangun tenaga kerja dan mencoba untuk menciptakan kinerja manusia yang dibutuhkan organisasi. (Boxall and Purcell, 2016). Secara sederhana pengertian pengelolaan sumber daya manusia dalam bisnis adalah mengelola sumber daya khususnya manusia dalam setiap kegiatan bisnis. Atau dengan pengertian lain yakni cara pengelolaan sumber daya insani, dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya, agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian organisasi. Sehingga fokus dari pengelolaan sumber daya manusia dalam bisnis adalah masalah tenaga kerja manusia dalam bisnis yang harus di kelola menurut urutan fungsi fungsinya agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses sistematis guna mencapai perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan dengan melibatkan hal berikut ini:

1. Human Resources Planning

Human Resources Planning yaitu perencanaan Sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi atau perusahaan.

2. Job Analysis

Job Analysis yaitu menganalisa dan menjelaskan secara rinci mengenai masing-masing pekerjaan atau jabatan dalam perusahaan atau organisasi.

3. Recruitment and Selection

Recruitment and Selection yakni perekrutan dan penyeleksian karyawan yang dibutuhkan sesuai dengan syarat, sistem, tata cara dan

proses yang telah ditentukan.

4. Orientation and Induction

Orientation and Induction yaitu memperkenalkan perusahaan, budaya, nilai dan etika kerja.

5. Performance Appraisal

Performance Appraisal yaitu penilaian prestasi dan kinerja karyawan guna melakukan promosi, demosi, tranfer dan pemberhentian kerja.

6. Compensation planning and remuneration

Compensation planning and remuneration yaitu perencanaan dan pemberian kompensasi pada karyawan.

7. Motivation, Welfare, Healthy and Safety

Motivation, Welfare, Healthy and Safety yaitu memotivasi, memperhatikan kesejahteraan, kesehatan dan juga keselamatan karyawan.

8. Industrial relations

Industrial relations yaitu menjaga hubungan dan komunikasi dengan serikat pekerja.

PENTINGNYA PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Human Capital atau modal SDM dianggap penting untuk keberhasilan organisasi dalam Industri 4.0. Para peneliti dan praktisi manajemen sudah memprediksi skenario untuk mengantisipasi perubahan ini. Karakteristik modal SDM yang merupakan kunci keberhasilan adalah pendidikan, pengalaman, dan pengetahuan yang perlu dimanfaatkan oleh organisasi untuk mencapai kesuksesan di dunia yang kompetitif. Dalam berbisnis pasti tujuan utamanya adalah mendapatkan laba yang optimal. Namun, terkadang perusahaan melalaikan unsur-unsur yang mendorong kenapa laba yang di hasilkan perusahaan mencapai hasil yang maksimal. Bisa di karenakan mesin yang menghasilkan produk tersebut yang menjadikan hasil yang maksimal, modal yang cukup besar sehingga berdampak selisih harga yang mampu menjadikan pesaing tidak mampu berani dalam bersaing, jaringan dalam pemasaran yang sudah terkuasai sekaligus memiliki loyalitas konsumen yang tinggi atau kualitas sumber daya manusia

yang dimiliki memiliki kompetensi yang hebat, motivasi yang begitu tinggi serta kualitas perilaku yang menciptakan iklim yang harmonis. Keempat hal tersebut mulai dari mesin, modal, loyalitas konsumen dan sumber daya manusia memang menjadi unsur dari penyumbang laba yang besar bagi perusahaan. Namun sumber daya manusia menjadi kunci dari semuanya. Manusia yang memiliki ide agar mesin selalu di perbaiki dan di rawat serta mengganti mesin agar menghasilkan produk berkualitas bersumber dari keputusan manusia, loyalitas konsumen yang tak berpaling terhadap produk yang lain serta modal yang besar dengan melakukan segmen pasar jelas bersumber dari kekuatan manusia. Artinya untuk menghasilkan laba yang di rencanakan sesuai dengan tujuan bersumber dari proses panjang sumber daya manusia lah yang berperan aktif di dalamnya. Oleh sebab itu Stephen P Robbins (2010), memberikan gambaran tiga alasan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia agar tujuan strategis perusahaan mampu terwujud.

Pertama, dengan mengelola sumber daya manusia bisa menjadi sumber yang signifikan bagi keunggulan kompetitif, seperti yang ditunjukkan berbagai studi. Dan hal ini berlaku bagi organisasi yang berada di seluruh dunia. Human capital index, sebuah studi menyeluruh tentang lebih dari 2.000 perusahaan global, menyimpulkan bahwa mengelola sumber daya manusia yang berorientasi manusia memberikan kemajuan bagi organisasi dengan menciptakan nilai pemegang saham yang unggul.

Kedua, mengelola sumber daya manusia menjadi bagian penting dari strategi organisasi. Meraih kesuksesan kompetitif melalui karyawan menyiratkan bahwa manajer harus mengubah pemikirannya terhadap para pekerja dan bagaimana mereka memandang hubungan kerja yang ada. Mereka harus bekerja sama dengan orang-orang dan memperlakukannya sebagai mitra, bukan semata-mata biaya yang harus diminimalisasi atau di hindari. Bagi organisasi bisnis kontemporer sudah melakukan hal yang demikian, karena manusia adalah asset yang harus di jaga bukan lagi tenaga yang di eksploitasi keberadaannya.

Ketiga, bagaimana organisasi memperlakukan orang-orangnya ternyata sangat berpengaruh terhadap kinerja dalam organisasi. Contohnya, dari salah satu studi melaporkan bahwa praktik-praktik kerja yang lebih baik bisa meningkatkan nilai pasar hingga 30 persen. Praktik-praktik bagaimana memperlakukan orang-orang dengan baik dalam organisasi seperti meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keahlian

para pekerja suatu organisasi dapat menambah motivasi karyawan, mengurangi waktu bermalas-malasan dan menambah retensi karyawan yang berkualitas sembari mendorong karyawan yang bekerja rendah untuk keluar.

Persaingan dalam dunia bisnis dari waktu ke waktu mengalami persaingan semakin ketat. Di butuhkan kerja keras untuk selalu meningkatkan kualitas produk maupun kualitas sumber daya yang di miliki oleh organisasi itu sendiri. Adanya pendatang baru yang juga selalu melakukan inovasi produk dan kesamaan dalam membuat produk/jasa menjadikan tugas organisasi untuk selalu meningkatkan kualitas produk dan layanan yang di miliki oleh organisasi bisnis. Pengelolaan sumberdaya manusia menjadi keharusan yang tak bisa di hindarkan. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan berkualitas tinggi menjadi jalan solusi akan persaingan dalam dunia bisnis yang begitu kompleks. Dalam hal pengelolaan berkaitan dengan sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi yaitu,

1. Fungsi Manajerial

Fungsi-fungsi manajerial pada manajemen sumber daya manusia diarahkan untuk mewujudkan sasaran pokok manajemen sumber daya manusia, yaitu mendayagunakan secara optimal sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Fungsi manajerial terdiri dari fungsi-fungsi antara lain :

- a. Perencanaan, adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
- b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk meng-organisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- c. Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantutercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
- d. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.(Hasibuan, 2007).

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan basic (dasar) pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi / perusahaan. Fungsi Operasional terdiri dari fungsi-fungsi sebagai berikut:

- a. Pengadaan, adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- b. Pengembangan, adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- c. Kompensasi, adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- d. Pengintegrasian, adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan, adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- f. Kedisiplinan, merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit mewujudkan tujuan perusahaan.
- g. Pemberhentian, adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan (Hasibuan, 2007).

KARAKTERISTIK SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA SOCIETY 5.0

Pada tanggal 21 Januari 2019, secara mengejutkan Kantor PM Jepang meluncurkan *roadmap* yang lebih humanis, dikenal dengan *Super-smart society* atau *Society 5.0* yang dikenal merupakan roadmap tatanan masyarakat yang lebih humanis karena bercirikan berpusat pada manusia (*human-centered*) dan berbasis teknologi (*technology based*). Berdasarkan

sejarahnya, era *Society 5.0* didahului dengan era berburu (*Society 1.0*), era pertanian (*Society 2.0*), era industri (*Society 3.0*), dan era teknologi informasi (*Society 4.0*). Karakter *Society 5.0* mencakup perkembangan teknologi seperti halnya revolusi industri 4.0, namun juga menonjolkan unsur manusia (human) dalam tatanan kehidupan bermasyarakat. Diharapkan setiap tantangan yang ada dapat diselesaikan melalui perpaduan antara inovasi teknologi (industri 4.0) dan humanistik. Selain itu dengan era *Society 5.0*, kecerdasan buatan (artificial intelligence) yang memperhatikan sisi kemanusiaan mampu mentransformasi big data yang telah dikumpulkan melalui internet di segala sektor kehidupan manusia. Dengan demikian diharapkan ini akan menjadi suatu kearifan baru dalam tatanan dan peradaban bermasyarakat. Tidak dapat dipungkiri, transformasi ini akan membantu manusia untuk menjalani kehidupan yang lebih bermakna. Dalam *Society 5.0*, juga ditekankan perlunya keseimbangan pencapaian ekonomi dengan penyelesaian problem sosial. *Society 5.0*, merupakan nilai baru yang diciptakan melalui inovasi akan menghilangkan kesenjangan regional, usia, jenis kelamin, dan bahasa serta memungkinkan penyediaan produk dan layanan yang dirancang secara halus untuk beragam kebutuhan individu dan kebutuhan laten. Dengan cara ini, akan mungkin untuk mencapai masyarakat yang dapat mempromosikan pembangunan ekonomi dan menemukan solusi untuk masalah sosial. Kedua revolusi tersebut saling berkesinambungan membentuk pola tatanan kehidupan bermasyarakat, yaitu ketika setiap permasalahan dan tantangan yang terdapat didalamnya dapat diselesaikan melalui perpaduan inovasi dari berbagai unsur yang diterapkan pada revolusi industri 4.0 dan kemudian dipadukan dengan *society 5.0*. Hubungan tersebut diharapkan dapat berperan aktif dalam meningkatkan kualitas kehidupan sosial, sehingga setiap usaha dalam meningkatkan dan mengembangkan revolusi tersebut akan mencerminkan produk dan layanan masyarakat yang bisa diberikan secara berkelanjutan. Karakteristik di era kedua revolusi tersebut meliputi digitalisasi, optimation dan cutomization produksi, otomasi dan adaptasi, interaksi antara manusia dengan mesin, value added services and business, automatic data exchange and communication, serta penggunaan teknologi informasi (Raharja, 2019).

Society 5.0 adalah masyarakat yang dapat menyelesaikan berbagai tantangan dan permasalahan sosial dengan memanfaatkan berbagai inovasi yang lahir di era Revolusi industri 4.0 seperti *Internet on Things* (internet untuk segala sesuatu), *Artificial Intelligence* (kecerdasan buatan), *Big Data*

(data dalam jumlah besar), dan robot untuk meningkatkan kualitas hidup manusia. *Society 5.0*, sebuah masa di mana masyarakat berpusat pada manusia yang menyeimbangkan kemajuan ekonomi dengan penyelesaian masalah sosial oleh sistem yang mengintegrasikan ruang dunia maya dan ruang fisik. *Society 5.0* akan menyeimbangkan pembangunan ekonomi dan menyelesaikan masalah sosial. Dalam menghadapi era *society 5.0*, maka para sumber daya manusia diharapkan memiliki beberapa kompetensi seperti,

1. *Leadership*, yaitu sumber daya manusia memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik.
2. *Language skills*, yaitu kemampuan berbahasa asing khususnya bahasa Inggris.
3. *IT Literacy*, dimana teknologi IT menjadi ciri utama era *Society 5.0*.
4. *Writing skills*, yaitu kegiatan menulis penting untuk menuangkan ide dan gagasan yang kita miliki dan pemikiran maupun inovasi baru dapat ditularkan kepada *Society 5.0*.

MEMBANGUN SUMBER DAYA MANUSIA YANG KREATIF DAN INOVATIF DALAM BISNIS

Indonesia mampu bertahan di era revolusi industri bila melaksanakan 4C. Pertama, *critical thinking*, Kedua, *creativity*, yakni mampu melahirkan inovasi-inovasi baru, Selanjutnya, *communication*, terutama tentang sains dan teknologi agar dapat diterima publik secara benar dan tidak menimbulkan kesalahpahaman. Terakhir, *collaboration*, ini lah kekuatan yang bisa membangun Indonesia. Sehingga kreatifitas memang harus dilakukan di era revolusi industry 4.0 ini.

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

disebut dengan modal intelektual (*intellectual capital*), karena dalam hal ini kemampuan kreavitasnya memberikan ide-ide cemerlang dalam mengembangkan perusahaan dan respon yang cerdas terhadap tuntutan pasar. Kemampuan bersaing suatu bisnis melalui SDM berarti meletakkan peran orang dalam perusahaan untuk selalu melakukan peningkatan kualitas dan inovasi, baik terhadap proses, sistem maupun produk. Dengan kreativitas SDM, suatu bisnis mampu mempertahankan dan meningkatkan market share atau memperluas pasar. Apabila gagal untuk memenuhi beragam kebutuhan pelanggan potensial dapat mengakibatkan kerugian karena pelanggan beralih kepada pesaing yang lebih inovatif. Perusahaan yang paling sukses adalah perusahaan yang menciptakan kreativitas dan inovasi (Vicenzi, 2000).

Kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata, karya baru maupun kombinasi dengan hal-hal yang sudah ada, yang semuanya itu relatif berbeda dengan apa yang telah ada sebelumnya (Munandar, 2004). Kreativitas karyawan dapat dipengaruhi beberapa faktor. Sun et al. (2012) membuktikan bahwa pemberdayaan memiliki efek pada kreativitas karyawan. Pemberdayaan ditinjau dalam tiga perspektif, yaitu, kepemimpinan, struktural dan psikologis. Dari perspektif kepemimpinan, menekankan pada aspek kekuatan pemimpin, gaya dan perilakunya dalam memberdayakan bawahan. Dari perspektif struktural, pemberdayaan merupakan iklim pemberdayaan, representasi dari persepsi karyawan tentang struktur manajerial, kebijakan dan praktek-praktek yang berkaitan dengan pemberdayaan. Dari perspektif psikologis, pemberdayaan dikonseptualisasikan dalam empat kognisi), yaitu: *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. *Meaning* menggambarkan arti, makna atau nilai pekerjaan bagi tujuan hidup karyawan. Kebermaknaan pekerjaan bagi karyawan tergantung pada kebermaknaan tujuan, tanggung jawab dan tujuan organisasi. Karyawan diharapkan untuk menjadi puas selama ia menganggap bekerja itu bermakna. *Competence* berkaitan dengan keyakinan karyawan akan kemampuan dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan. Bagi karyawan untuk merasa dirinya kompeten, harus merasa mahir untuk pekerjaan dan terjadi konsistensi antara kepribadiannya dan pekerjaan. *Self-determination* atau penentuan nasib sendiri menyangkut otonomi dan kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan, mampu menentukan alternatif dan memilih diantara alternatif tersebut. *Self-determination* juga berkenaan kemampuan seseorang untuk mengambil

inisiatif dan merasa kompeten dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Sementara *impact* adalah pengaruh yang dimiliki karyawan dalam mengendalikan pekerjaan dalam organisasi.

Inovasi merupakan fungsi utama dalam kewirausahaan. Inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan kreatifitas dalam rangka pemecahan masalah dan menemukan peluang (*doing new thing*). Dengan inovasi wirausahawan dapat menciptakan sumberdaya produksi baru maupun mengelola sumber daya yang ada melalui peningkatan nilai untuk menciptakan sesuatu yang semula tidak ada menjadi ada. Wirausahawan yang prospektif harus mempunyai keberanian untuk memberikan sebuah ide melalui tahapan pengembangan. Yang termasuk dalam kegiatan inovasi adalah: diperkenalkannya produk baru yang sebelumnya tidak ada, cara berproduksi baru, pembukaan daerah-daerah pasar baru, penemuan sumber-sumber bahan mentah baru, serta perubahan organisasi industri sehingga meningkatkan efisiensi industri. Sedangkan yang dimaksud dengan inovator atau entrepreneur adalah orang-orang yang terjun dalam dunia bisnis yang mempunyai semangat dan keberanian untuk menerapkan ide-ide baru menjadi kenyataan serta berani mengambil resiko usaha, karena memang ide-ide baru tersebut belum pernah diterapkan secara ekonomis sebelumnya. Entrepreneur menurut Schumpeter adalah mereka yang berani mencoba dan melaksanakan ide-ide baru. Lebih lanjut, dia mengatakan bahwa pengusaha yang secara rutin hanya mengelola perusahaannya bukanlah seorang entrepreneur melainkan hanya seorang manajer. Dari sisi kuantitas, peningkatan jumlah entrepreneur (wirausaha) dan inovator menyebabkan peningkatan pertumbuhan ekonomi suatu negara (Istifadah and Tjaraka, 2017).

Sejumlah teknik telah dikembangkan untuk menggali kreativitas dari orang-orang. Pada dasarnya hal ini merupakan teknik yang memungkinkan mereka membebaskan diri dari kebiasaan berfikir lama yang menutup perhatian terhadap sejumlah besar ide baru.

1. Teknik sumbang saran (*brainstorming*). Sumbang saran adalah proses interaksi antara sekelompok kecil orang dengan struktur sangat kecil yang bertujuan untuk menghasilkan gagasan gagasan baru dan inovatif dalam jumlah besar (Zimmerer dan Scarborough, 2006). Dalam suatu organisasi dibentuk beberapa kelompok kecil, yang anggota-anggotanya didorong untuk mengusulkan ide-ide baru. Lalu evaluasi dari usulan usulan tersebut hanya dimulai apabila telah

didapatkan sejumlah besar ide-ide dari anggota kelompok tersebut. Brainstorming bertujuan untuk menciptakan atmosfer yang terbuka dan tidak terhambat agar anggota kelompok leluasa mengeluarkan gagasannya. Interaksi-interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok (*group interactions*) dapat menghasilkan ide-ide yang lebih banyak dan lebih baik, karena setiap anggota kelompok tersebut dapat menstimulasi (memberi rangsangan) pada anggota lain. Sehingga dengan adanya pertanyaan-pertanyaan dan saran-saran dapat memfokuskan perhatian anggota kelompok tersebut pada proses kreativitas.

2. *Forced association*, yang menekankan pada usaha untuk melakukan penggabungan dari kerangka kerangka acuan yang berbeda, yang menurut Koestler diidentifikasi sebagai sumber kreativitas murni. Langkah pertama dalam teknik ini adalah menuliskan katakata yang berhubungan dengan masalah yang sedang dihadapi. Kemudian menyusun suatu daftar yang sama tentang kata-kata yang berhubungan dengan bidang yang berbeda sekali dengan bidang masalah yang dihadapi tersebut. Dan anggota-anggota dari suatu kelompok kemudian berusaha keras untuk melihat apakah hubungan katakata dari daftar pertama dengan daftar kedua akan menghasilkan suatu ide baru yang berguna atau tidak.
3. *Morphological analysis*, yang mengidentifikasi, menyusun daftar, menghitung, dan membuat parameter kumpulan seluruh perlengkapan yang mungkin untuk mencapai suatu kemampuan fungsional. Jika hal ini menyangkut masalah teknis, maka teknik ini merupakan suatu tugas yang rumit, tetapi apabila berhubungan dengan masalah manajemen, maka teknik akan menjadi lebih sederhana.
4. *Rapid prototyping*. Teknik ini lebih mengedepankan proses menciptakan model dari ide yang memungkinkan wirausahawan menemukan kecacatan ide tersebut sehingga perbaikan rancangannya dapat dilakukan (Zimmerer dan Scarborough, 2006). Rapid prototyping mengubah ide menjadi model nyata yang memperlihatkan kecacatan ide aslinya. Teknik ini mengajukan tiga cara di dalam meningkatkan proses kreatif yang lebih dikenal dengan 3R, yaitu Rough (kasar), Rapid (cepat), dan Right (benar). Setiap gagasan dibuatkan suatu model yang masih dalam bentuk kasar dari suatu ide. Model ini secara terus menerus mengalami penyempurnaan secara cepat, dan akhirnya

model yang utuh dan benar. Kuncinya di dalam menjalankan 3R adalah sabar dan teliti.

5. Teknik *bionics* sering dipergunakan untuk menggali kreativitas yang tersembunyi terutama digunakan dalam inovasi teknis. Teknik meneliti tentang bagaimana cara kerja organ-organ makhluk hidup dalam menghasilkan sesuatu, kemudian menerapkan cara kerja tersebut dengan menggunakan peralatan untuk mendapatkan hasil yang sama. Contohnya, tipe komputer yang baru dengan kemampuan yang lebih besar mungkin dapat dikembangkan dengan mempelajari bagaimana cara bekerjanya otak manusia.
6. *Mind mapping* yaitu teknik grafis yang mendorong pemikiran kedua sisi otak manusia yang secara visual memperagakan berbagai macam hubungan di antara gagasan, dan meningkatkan kemampuan untuk memandang masalah dari berbagai sisi (Zimmerer dan Scarborough, 2006).

Kreativitas dan inovasi memang dua kata yang saling terkait dan saling melengkapi. Kreativitas dan inovasi dibutuhkan organisasi untuk perubahan lingkungan yang terus meningkat dengan cepat, dalam bidang teknologi, dalam standar produk, dan juga dalam persaingan. Semua ini telah menimbulkan perhatian yang lebih besar di dalam organisasi mengenai pentingnya kreativitas dan inovasi. Untuk kepentingan itu, maka organisasi perlu menggali kreativitas organisasi yang tersembunyi. Organisasi memiliki orang-orang yang memiliki ketajaman dalam kreativitas dan inovasi. Hanya dikarenakan oleh kondisi yang tertutup, kurang menghargai potensi SDM, tidak dibukanya intrapreneurship (semangat kewirausahaan dalam organisasi). Adapun yang terpenting dalam kreativitas organisasi adalah bagaimana mengembangkan suatu suasana atau keadaan agar kreativitas organisasi dapat tumbuh dan berkembang dengan subur. Untuk itu, organisasi perlu untuk menyediakan wadah bagi orang-orang yang memiliki kreativitas, adanya lingkungan di dalam organisasi yang memungkinkan ide-ide kreatif dan inovatif dapat dilaksanakan, dan adanya kelayakan atas pelaksanaan ide kreatif, baik dari sisi biaya dan kemanfaatannya (Purhantara, 2012).

PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA YANG UNGGUL

Dalam membangun SDM yang sesuai dengan tuntutan saat ini dan yang akan datang dibutuhkan identifikasi kompetensi yang diperlukan seperti ketrampilan, pengetahuan, sikap dan motivasi. Selain itu, dalam revolusi industri 4.0 diperlukan pekerja yang berakar kuat ke dalam *Technology of Things* (ToT), interaksi manusia dengan mesin, teknologi interfaces serta pemahaman yang baik tentang networking system. Dengan modal SDM yang memiliki kompetensi dengan karakteristik diatas, pada gilirannya akan tercipta SDM yang unggul, kreatif dan inovatif serta adaptif terhadap perubahan sehingga mampu bersaing secara global di era Industri 4.0 ini (Lanza et al,2015).

Peningkatan kapasitas dan kualitas suatu bangsa melalui pembangunan SDM yang unggul merupakan tugas bersama dalam menciptakan bangsa yang kuat dan Negara yang makmur. Melalui *SDM yang unggul*, tangguh dan *berkualitas baik secara fisik dan mental akan berdampak positif tidak hanya terhadap peningkatan daya saing dan kemandirian bangsa, namun juga dalam mendukung* pembangunan nasional.

Dalam kaitan ini, terdapat beberapa hal yang harus menjadi prioritas utama dalam pembangunan kualitas SDM antara lain, pertama adalah sistem pendidikan yang baik dan bermutu. Untuk mencapai hal tersebut, maka diperlukan penataan terhadap sistem pendidikan secara menyeluruh, terutama berkaitan dengan kualitas pendidikan, serta relevansinya dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja. Pemerintah dalam hal ini memiliki peran penting dalam penyelenggaraan sistem pendidikan yang efektif dan efisien, berorientasikan pada penguasaan iptek, serta merata di seluruh pelosok tanah air.

Kedua adalah penguatan peran agama dalam kehidupan sosial bermasyarakat dalam rangka memperkuat jati diri dan kepribadian bangsa (*character building*). Ketiga adalah peningkatan kapasitas SDM melalui berbagai diklat, kompetensi, pembinaan dan lain-lain. Tenaga kerja profesional dan terampil sesuai tuntutan/kebutuhan pasar merupakan faktor keunggulan suatu bangsa dalam menghadapi persaingan global. Pemerintah memegang peranan penting dalam menyiapkan program-program strategis guna menghasilkan SDM berkualitas dan siap memasuki pasar kerja. Terakhir, adalah pembinaan dan pengembangan masyarakat terutama generasi muda. Sebagai penopang utama dalam

roda pembangunan, pemberdayaan generasi muda diharapkan dapat menciptakan generasi yang kreatif, inovatif dan berdaya saing tinggi. Karakteristik generasi muda seperti inilah yang diharapkan mampu berkontribusi dan memenangkan persaingan global.

Pengembangan SDM atau *Human Resource Development* adalah proses untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat menjadi modal pembangunan yang bernilai. Salah satu bentuk pengembangan bagi sumber daya manusia adalah dengan Pendidikan kewirausahaan yang merupakan dampak dari adanya revolusi industri 4.0 di Indonesia (Sumarno and Gimin, 2019).

Pendidikan kewirausahaan diartikan sebagai isi, metode, dan aktivitas yang mendukung pengembangan motivasi, kompetensi, dan pengalaman yang membuatnya memungkinkan untuk menerapkan, mengelola, dan berpartisipasi dalam proses pemberian nilai tambah (Rasmussen, Moberg, & Revsbech, 2015). Bagi Indonesia, kewirausahaan itu penting karena Indonesia membutuhkan kebijakan baru yang mendorong semangat entrepreneurship agar tercapai pertumbuhan ekonomi yang stabil. Pendidikan kewirausahaan penting untuk menciptakan SDM yang memiliki kecakapan kreatif dan inovatif serta kecakapan sosial lainnya. Menurut Bourgeois (2012), pendidikan kewirausahaan sangat penting tidak hanya untuk membentuk pola pikir kaum muda, tetapi juga untuk memberikan keterampilan dan pengetahuan yang penting untuk mengembangkan budaya kewirausahaan. Selain itu, pentingnya pendidikan kewirausahaan bagi penyiapan SDM di era industri 4.0 juga karena alasan adanya peningkatan digitalisasi manufaktur yang didorong oleh munculnya analisis, kemampuan, dan kecerdasan bisnis (Lee, Lapira, Bagheri, & Kao, 2013).

Kebutuhan akan pendidikan sangat penting termasuk dalam bidang kewirausahaan, mengingat peran seorang wirausaha juga penting dalam pembangunan negara. Namun tingkat ketertarikan masyarakat Indonesia menjadi seorang wirausahawan hingga kini masih rendah. Menurut Astamoen (2005), beberapa hal berikut diduga kuat menjadi penyebab mengapa kewirausahaan kurang berkembang di Indonesia:

(1) Pengaruh pola pikir tradisional, yaitu orang tua menghendaki anaknya sekolah, cepat selesai, dan setelah itu menjadi pegawai negeri atau BUMN, kemudian membangun rumah tangga, punya anak, meniti karir sampai jenjang paling tinggi, dan akhirnya menikmati pensiun di hari tua;

(2) Kurang motivasi dan antusias, karena belum banyaknya motivator sebagai penggerak untuk menjadi wirausaha, baik dari orang tua, guru, dosen, pemerintah, alim ulama, tokoh tokoh masyarakat dan sebagainya.

Pola pikir berwirausaha yang masih rendah dapat dibangun dan ditingkatkan melalui program pendidikan dan pelatihan kewirausahaan. Bahkan pemerintah pun telah mengeluarkan Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 1995 tentang Gerakan Nasional Memasyarakatkan dan Membudayakan Kewirausahaan. Melalui pendidikan dan pelatihan kewirausahaan diharapkan mampu membangkitkan semangat berwirausaha, berdikari, berkarya dan mengembangkan perekonomian nasional. Pendidikan dan pelatihan kewirausahaan juga diharapkan mampu memunculkan para wirausaha yang kreatif yang bisa menciptakan lapangan kerja dan bisa membantu mengurangi pengangguran yang tak pernah ada habisnya.

STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA DAN LOYALITAS SUMBER DAYA MANUSIA

Revolusi industri 4.0 merupakan perpaduan teknologi dunia fisik, digital, dan biologis yang menciptakan peluang baru dan mempengaruhi sistem politik, sosial, dan ekonomi. Revolusi industri 4.0 secara mendasar mengubah produksi modern, berkat pencapaian dengan adanya teknologi baru, termasuk digitalisasi dan robotisasi, kecerdasan buatan dan *Internet of things* (IoT). Karena perubahan ini, produksi di negara maju kembali menjadi sumber utama kemakmuran dan menciptakan banyak lapangan kerja baru (Vasin *et al.*, 2018). Seiring dengan adanya revolusi industri 4.0 maka teknologi pun semakin maju. Semakin maju teknologi, semakin memiliki kendali atas kehidupan manusia. Saat ini, penggunaan teknologi tersedia secara luas terus dipromosikan di seluruh masyarakat. Masyarakat modern menyadari pentingnya teknologi intelektual yang merupakan bentuk pengetahuan baru yang mencapai tujuan atau memecahkan banyak masalah (Younes and Al-zoubi, 2015). Teknologi baru di era digital dapat diakses dalam kehidupan manusia sehari-hari, dengan beberapa manfaat yang dimiliki sehingga teknologi dapat meningkatkan standar hidup manusia.

Strategi yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja para sumber daya manusianya adalah dengan menyediakan

beberapa perangkat digital untuk memudahkan individu menyelesaikan pekerjaannya. Penyelesaian tugas di tempat kerja digital dapat dengan mudah didefinisikan sebagai pembelajaran yang didukung oleh teknologi digital untuk tujuan meningkatkan pembelajaran dan kinerja pekerjaan. Melalui peraturan berbagai alat dan peralatan, teknologi digital telah memungkinkan sumber daya manusia untuk mendapatkan akses luas ke peluang belajar, untuk meningkatkan pengalaman individu dan kelompok dengan berpartisipasi dalam komunitas (Li and Herd, 2017). Strategi tempat kerja digital dapat dipahami sebagai penyesuaian dinamis dari pola kerja organisasi dalam lingkungan kerja digital untuk memungkinkan tercapainya kinerja yang baik dan mengurangi biaya. Karena setiap strategi tempat kerja digital mendukung untuk memenuhi tujuan bisnis seperti pengurangan biaya properti dan meningkatkan kinerja bisnis para sumber daya manusianya (Hamburg, 2019).

Selain itu hal hal yang bias dilakukan oleh sebuah organisasi untuk meningkatkan kinerja dan loyalitas para sumber daya manusianya di era digital yaitu, Pertama, memberikan pekerjaan yang pas dengan kompetensi dan potensi diri dari sumber daya manusia tersebut. Dengan cara ini, perusahaan sudah berinvestasi awal dengan menempatkan daya manusia sesuai dengan minat dan potensinya sehingga kemungkinan tidak betah dengan pekerjaan bisa diminimalisir. Kedua, memberikan peluang untuk membuka perspektif dan mempelajari pengetahuan baru dalam pekerjaannya lewat berbagai metode. Perspektif mereka terhadap suatu hal tidaklah kaku karena banyak sumber daya manusia yang memiliki karakter terbuka dengan segala fenomena (*growing mindset*) sehingga mereka juga tidak selalu terpaku pada satu metode dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam hal ini, perusahaan dituntut untuk lebih kreatif dan fleksibel dalam mengembangkan metode pekerjaan. Sehingga hal tersebut bisa membuka kemungkinan bagi sumber daya manusia untuk mencari pengetahuan baru yang bisa membantu mereka melaksanakan pekerjaan. Ketiga, memberikan ruang bagi produksi gagasan. Gagasan adalah elemen vital bagi sumber daya manusia dan menjadi bagian dalam membangun kapasitas diri. Terwujudnya gagasan menjadi sebuah karya yang aplikatif merupakan salah satu tujuan para sumber daya manusia dalam bekerja. Oleh karenanya, memberikan ruang yang sistematis bagi produksi dan implementasi gagasan dalam pekerjaan perlu dilakukan oleh perusahaan agar para sumber daya manusia bisa terus mengembangkan kreatifitas dalam pekerjaannya sekaligus juga merasa dihargai ide-idenya.

Dalam skala lebih besar, perusahaan juga diharapkan bisa membangun kriteria kesuksesan dengan cakupan yang lebih luas dan beragam untuk mewadahi setiap gagasan atau potensi unik dari setiap individu yang bekerja di dalamnya. Keempat, membangun budaya kerja yang humanis. Perusahaan butuh memastikan apakah sistem pengelolaan perusahaan telah mengakomodir pemerataan hak dan kewajiban seluruh individu yang bekerja di dalamnya. Ini membutuhkan adanya bangunan sistem pengelolaan perusahaan yang baik beserta segala regulasi dan aturan yang jelas dan diterapkan secara profesional dan adil. Budaya komunikasi dalam perusahaan juga butuh dibangun secara terbuka, egaliter, berkelanjutan serta implementatif untuk mempertimbangkan segala kemungkinan potensi menuju kemanfaatan kolektif. Kelima, memberikan peluang peningkatan kapasitas diri. Pengembangan kapasitas diri bagi sumber daya manusia butuh dilakukan melalui sistem pengembangan kapasitas yang baik serta mampu merangkul berbagai elemen manusia dan kompetensinya. Perusahaan perlu membangun sistem yang mampu mencetak SDM yang mumpuni dalam kaidah nilai-nilai kemanusiaan (Perdana, 2019).

DAFTAR PUSTAKA

- Hamburg, I. (2019) 'Implementation of a Digital Workplace Strategy to Drive Behavior Change and Improve Competencies', *Strategy and Behaviors in the Digital Economy*.
- Istifadah, N. and Tjaraka, H. (2017) 'Kreativitas dan Inovasi pada Industri Kreatif untuk Meningkatkan Daya Saing dan Keresinambungan Pertumbuhan Ekonomi', *Conference on Management and Behavioral Studies*, pp. 89–99.
- Li, J. and Herd, A. M. (2017) 'Shifting Practices in Digital Workplace Learning: An Integrated Approach to Learning, Knowledge Management, and Knowledge Sharing Shifting Practices in Digital Workplace Learning: An Integrated Approach to Learning, Knowledge Management', *Human Resource Development International*. Routledge, 20(3), pp. 185–193. doi: 10.1080/13678868.2017.1308460.
- Perdana, A. (2019) 'Generasi Milenial dan Strategi Pengelolaan SDM Era Digital', *Jurnal Studi Pemuda*, 8(1), pp. 75–80. doi: 10.22146/studipemudaugm.45287.

- Purhantara, W. (2012) 'MENCIPTAKAN ORGANISASI YANG KREATIF Wahyu Purhantara', *Jurnal Economia*, 8, pp. 153–163.
- Raharja, H. Y. (2019) 'Relevansi Pancasila Era Industry 4.0 dan Society 5.0 di Pendidikan Tinggi Vokasi', *Journal of Digital Education, Communication, and Arts (Deca)*, 2(1), pp. 11–20. doi: 10.30871/DECA.V2I1.1311.
- Sumarno and Gimin (2019) 'Analisis Konseptual Teoretik Pendidikan Kewirausahaan', *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 13, pp. 1–14. doi: 10.19184/jpe.v13i2.12557.
- Suparwi (2018) 'Urgensi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Di Era Kontemporer A . Pendahuluan cepat , baik perubahan dunia itu sendiri , perubahan masyarakat dan agar bisnis yang di jalankannya mampu memberi arah terhadap selera konsumen . Karena mengikuti tren', *Jurnal Penelitian*, 12(1), pp. 85–110.
- Vasin, S. *et al.* (2018) 'Emerging Trends and Opportunities for Industry 4 . 0 Development in Russia', *European Research Studies Journal*, XXI(3), pp. 63–76.
- Younes, M. B. and Al-zoubi, S. (2015) 'The Impact of Technologies on Society : A Review', *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 20(2), pp. 82–86. doi: 10.9790/0837-20258286.



BAB 6

Strategi Peningkatan Kompetensi SDM

PENDAHULUAN

Dalam kehidupan manusia maka akan selalu menghadapi berbagai sumber daya yang memiliki keterbatasan sedangkan kebutuhan hidup merupakan hal yang tidak terbatas. Konsep ini dapat meningkatkan perhatian terhadap pertumbuhan produktivitas dan memberikan peluang bagi keunggulan organisasi. Namun peningkatan kinerja tidak akan terwujud tanpa tercapainya kemajuan organisasi, analisis tantangan yang dihadapi, informasi sejauh mana implementasi kebijakan dapat dilakukan dan identifikasi berbagai permasalahan secara komprehensif. Pengukuran kinerja menjadi kebutuhan di setiap organisasi. Setiap organisasi memerlukan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana harapan yang diinginkan dalam aktivitasnya termasuk organisasi swasta maupun publik yang memerlukan sistem evaluasi untuk pengembangan dan keberlanjutan organisasi secara kompetitif yang dapat dilakukan dengan mengukur efektivitas dan efisiensi program, proses dan tenaga kerja. Pencapaian tujuan organisasi memerlukan model yang sesuai dalam evaluasi kinerja karena dimungkinkan melalui model evaluasi dan revisi program yang komprehensif, dan organisasi tidak dapat menerapkan manajemen yang efektif tanpa disertai kenyataan dan hasil. Kinerja para karyawan perlu

mendapatkan pengakuan maupun penghargaan yang relevan serta perlu diberikan kewenangan sesuai dengan kewajiban yang diberikan (Sarjana, 2012).

Penilaian kompetensi tidak mungkin dilakukan tanpa memberikan definisi yang akurat karena perlu memperhatikan berbagai hal yang harus dievaluasi dalam organisasi. Konsep penilaian kinerja dapat diungkapkan oleh beberapa penelitian terdahulu dari para ahli berikut ini. Penilaian kinerja merupakan upaya menilai prestasi karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas mengacu pada serangkaian standar yang telah ditentukan oleh perusahaan (Lewaherilla *et al.*, 2022). Tujuan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai secara individu yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Pratama and Sukarno, 2021). Pimpinan organisasi perlu mengetahui kinerja karyawan agar dapat mengetahui dan merencanakan solusi terhadap permasalahan yang terjadi, mendorong semangat dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja demi tercapainya efisiensi dan tujuan organisasi (Ulfa and Kasmiruddin, 2018). Organisasi dituntut untuk meningkatkan pencapaian kinerja sesuai standar kualitas, kebijakan yang konsisten dan pengembangan kebijakan yang mendorong untuk meningkatkan kesadaran dalam pembangunan berkelanjutan (Sarjana and Widokarti, 2020).

Penilaian kompetensi diidentifikasi melalui pengukuran sejauh mana kinerja mampu menyesuaikan dengan kebijakan, rencana dan sejauh mana efektivitasnya dalam pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dengan penetapan standar dan indikator evaluasi dalam proses operasional secara sistematis. Penilaian kinerja dapat mengacu pada keterlibatannya dalam menjalankan misi, tugas organisasi, dan hasil. Penilaian kinerja mengacu pada proses pengukuran yang memanfaatkan beberapa istilah seperti efisiensi, efektivitas, signifikansi yang mengacu pada prinsip dan konsep untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, penilaian kinerja juga mengacu pada proses kuantifikasi pada efisiensi dan efektivitas operasional organisasi. Penilaian kinerja lebih banyak mengacu pada instrumen manajemen dalam mengukur permasalahan secara umum dan mampu mengevaluasi apa yang telah dicapai dalam bentuk kualitas, kuantitas dan metode selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja mengarah pada upaya mendeteksi karakteristik karyawan berdasarkan umpan balik secara positif atau negatif dari hasil kinerja individu selama melakukan tugas. Penilaian kinerja ada sejak awal penciptaan manusia yang dilakukan

dalam bentuk sifat dan perilaku dimana agama menjadi standar perilaku dan etika yang berlaku secara umum.

KONSEP KOMPETENSI DAN PEMETAAN KOMPETENSI SDM

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

Piktialis (2006) berpendapat bahwa perusahaan pada saat ini membutuhkan salah satu jenis kompetensi yang disebut sebagai kompetensi generasional (*generational competence*) yang merupakan kemampuan semua pihak dalam organisasi termasuk pemegang saham dalam memahami, menghargai, dan memenuhi berbagai kebutuhan dan aspirasi dari berbagai generasi karyawan yang dalam organisasi. Sedangkan Pella dan Inayati (2011) bahwa kompetensi generasional merupakan kemampuan dalam memahami, menghargai, memenuhi kebutuhan spesifik dari generasi yang berbeda sehingga membantu organisasi memaksimalkan nilai talenta yang dimilikinya. Spencer dan Spencer (2010) juga mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar dari seorang individu yang terkait dengan referensi kriteria kinerja yang efektif dan/atau superior dalam situasi pekerjaan.

Vu (2017) mengemukakan kompetensi SDM sebagai konsep terkait personel yang mengacu pada seperangkat dimensi perilaku kinerja efektif profesional SDM di tempat kerja. Kompetensi SDM dikenal sebagai sekelompok karakteristik yang berkontribusi pada kinerja efektif profesional SDM yang membantu organisasi untuk mengimplementasikan strategi bisnisnya dengan sukses di pasar yang kompetitif dimana karakteristik tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik pribadi yang dibutuhkan oleh para profesional

SDM untuk mencapai kinerja tinggi mereka. Profesional SDM dengan kompetensi yang tepat akan melakukan peran pekerjaan mereka dengan lebih baik.

PENGERTIAN KOMPETENSI

Kompetensi merujuk pada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa karyawan yang berkinerja unggul di organisasi. Kompetensi yaitu tentang orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik dasar karyawan yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi merupakan karakter dasar orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama.

Kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda yang mendorong munculnya perilaku. Pondasi karakteristik ini terbukti dalam cara karyawan berperilaku di tempat kerja. Kompetensi ditemukan pada orang yang diklasifikasikan sebagai berkinerja unggul atau efektif. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk menggunakan karakteristik karyawan yang berkinerja unggul sebagai patokan untuk menyeleksi dan mengembangkan karyawan. Apabila organisasi mengetahui karakteristik yang dapat membuat karyawan berkinerja unggul maka organisasi dapat membuat keputusan yang lebih baik pada saat memperkerjakan dan menempatkan karyawan.

Konsep kompetensi berawal dari artikelnya McClelland (1973). Artikel tersebut meluncurkan gerakan kompetensi dalam psikologi industrial. Kesimpulan berdasarkan kajian hasil penelitiannya yaitu tes kecakapan akademis tradisional dan tes pengetahuan isi serta nilai dan ijazah sekolah tidak dapat memprediksi keberhasilan di pekerjaan/kehidupan dan biasanya bias terhadap masyarakat yang sosial ekonomi rendah. Ketika kompetensi muncul dan diperlihatkan secara konsisten maka akan mengarah pada kesuksesan hasil kerja (Palan, 2007).

KOMPONEN UTAMA KOMPETENSI

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

Selanjutnya menurut Spencer & Spencer (1993), ada tiga komponen utama pembentuk kompetensi yaitu pengetahuan yang tidak dimiliki karyawan, keterampilan, dan perilaku individu yang mana ketiga komponen tersebut dipengaruhi oleh konsep diri, sifat bawaan diri dan motif. Berikut ini adalah rincian komponen utama kompetensi tersebut (Hutapea & Thoha, 2008):

1. Pengetahuan

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

2. Keterampilan

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

3. Konsep diri

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

mempengaruhi etika, cara pandang atau pengertian karyawan tentang sesuatu.

4. Ciri diri

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

5. Motif

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

MANAJEMEN KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI

Manajemen kompetensi dimaknai sebagai mengidentifikasi, menilai, dan melaporkan level kompetensi karyawan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang memadai untuk menjalankan strateginya. Tiga pendekatan utama pada manajemen kompetensi yaitu (Palan, 2007):

1. Akuisisi kompetensi.

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

2. Pengembangan kompetensi.

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

3. Penyebaran Kompetensi.

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

Pembentukan dan pengembangan kompetensi yang efektif adalah yang mencakup semua komponen dasar kompetensi. Pembentukan dan pengembangan kompetensi juga dikaitkan dengan pelaksanaan program

pelatihan di perusahaan yang diberikan dalam ruang pelatihan. Materi yang diberikan pada saat pelatihan harus dipahami dan diterapkan di organisasi. Karena situasi di organisasi berbeda dari situasi di tempat pelatihan dimana di organisasi karyawan harus berinteraksi dengan karyawan lain atau lingkungan kerjanya maka apa yang diberikan di tempat pelatihan perlu dilengkapi dengan arahan dari manajemen dan penyesuaian dari sistem yang berlaku di organisasi.

Pembentukan dan pengembangan kompetensi merupakan bagian dari pengembangan organisasi, perekrutan karyawan, penilaian kerja, sistem penggajian, pelatihan serta pengembangan karyawan. Pengembangan organisasi harus didukung oleh karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan di organisasi. Pengembangan kompetensi secara sistematis memerlukan perumusan kompetensi teknis yang tepat untuk semua jabatan disertai dengan pemenuhan persyaratan jabatan dan persyaratan kompetensi perilaku. Orang yang bertanggung jawab dalam pengembangan kompetensi harus memiliki latar belakang dan pengalaman yang luas dalam menganalisis dan mendesain pekerjaan termasuk harus mengetahui konsep pengembangan karakter produktif (Hutapea & Thoha, 2008).

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

Setelah perusahaan menemukan kompetensi inti, langkah selanjutnya adalah membangun kompetensi khusus yang unik dimiliki oleh masing-masing departemen atau divisi. Agar kompetensi khusus ini bisa efektif maka kompetensi ini perlu dilandasi kerangka kuat yang menjadi dasar bagi setiap pemangku jabatan yang akan melaksanakan pekerjaannya. Kerangka tersebut merupakan persyaratan teknis yang harus dipenuhi oleh setiap jabatan. Agar pondasi kompetensi menjadi kuat maka dari itu kompetensi yang menjadi dasar pondasi organisasi harus dibudayakan sehingga menjadi nilai yang menyatu dengan karakter individu setiap anggota organisasi (Hutapea & Thoha, 2008).

Organisasi tentu menginginkan karyawan mereka memiliki kompetensi yang unggul dan handal sehingga mampu memondongkrak kinerja organisasi. Menurut Zwell (2000), ada tujuh determinan yang membentuk kompetensi yakni (Sudarmanto, 2009):

1. Kepercayaan dan nilai.

Lingkungan sosial memiliki pengaruh besar terhadap kepercayaan dan nilai. Kepercayaan dan nilai karyawan terhadap sesuatu sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan. Nilai dan kepercayaan karyawan membentuk budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap aspek-aspek kompetensi. Sehingga kompetensi berakar pada budaya organisasi.

2. Keahlian/keterampilan.

Keahlian/keterampilan memegang peran sangat penting dalam membentuk kompetensi. Sebagai contoh, *public speaking* adalah keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktekkan, dan diperbaiki. Keahlian menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, latihan, dan umpan balik. Dengan memperbaiki kemampuan bicara dan keterampilan menulis maka karyawan akan meningkat kecakapan kompetensi komunikasinya. Pengembangan keahlian khusus yang berhubungan dengan kompetensi dapat berdampak pada budaya organisasi dan kompetensi.

3. Pengalaman.

Pengalaman merupakan elemen penting dalam membentuk penguasaan kompetensi karyawan terhadap tugas. Karyawan dengan sejumlah pengalaman tertentu dalam mengorganisir orang dalam organisasi yang kompleks akan berbeda penguasaan kompetensi manajerialnya daripada orang yang belum berpengalaman. Akumulasi pengetahuan dan pengalaman yang menyatu dalam diri orang akan menjadikan karyawan memiliki kompetensi atau akan terbentuk dalam sikap dan perilaku karyawan.

4. Karakteristik personal.

Karakteristik personal karyawan turut berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Misalnya, kompetensi karyawan dalam manajemen konflik dan negosiasi dari karyawan yang memiliki sifat pemarah akan berbeda dengan orang yang memiliki sifat penyabar.

Kompetensi untuk membangun hubungan dan komunikasi dengan tim kerja dari karyawan yang memiliki sifat introvert akan berbeda dengan karyawan yang memiliki sifat ekstrovert.

5. Motivasi.

Dorongan, penghargaan, pengakuan dan perhatian dapat berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Motivasi karyawan terhadap sesuatu pekerjaan atau aktivitas akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Hasil ini yaitu berupa pencapaian karyawan pada kompetensi tertentu.

6. Isu-isu emosional.

Menciptakan lingkungan kerja yang positif akan dapat mendorong karyawan untuk bisa mengatasi hambatan yang ditemuinya di organisasi. Agar bisa menciptakan lingkungan seperti itu maka dibutuhkan pengelolaan emosional sedemikian rupa dari diri karyawan. Pengelolaan ini merupakan kompetensi yang perlu ada dalam diri setiap karyawan.

7. Kapasitas intelektual.

Kapasitas intelektual karyawan akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi tergantung pada kemampuan kognitif seperti berpikir konseptual dan berpikir analitis. Perbedaan kemampuan berpikir konseptual dan berpikir analitis antara satu sama lain akan membedakan kompetensi karyawan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.

ISU-ISU KOMPETENSI DI ERA DIGITAL

Organisasi membutuhkan karyawan yang kompeten untuk mencapai hasil secara efisien dan efektif. Untuk mendapatkan pengembalian atas investasi (*Return of Investment* : ROI) sumber daya fisik dan teknologi, organisasi sangat tergantung pada kompetensi karyawan. Maka dari itu organisasi perlu melakukan upaya pengembangan kompetensi karyawan secara sistematis. Berikut ini isu-isu yang ada di dalam kompetensi (Palan, 2007):

1. Isu Organisasi

- a. Organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi karyawan agar mereka berprestasi dan sukses. Organisasi perlu melakukan upaya

besar-besaran agar berkinerja unggul yang itu hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada karyawan yang kompeten.

- b. Aspirasi organisasi pada sebuah pasar hanya dapat direalisasikan oleh karyawan yang bermulti-keterampilan, mudah berpindah dari pekerjaan yang satu ke pekerjaan lain, dan memiliki percaya diri yang tinggi.
- c. Ketidakpuasan terhadap mutu pendidikan telah mendorong industri melakukan sendiri pendidikan dan pelatihan untuk memastikan karyawan yang siap kerja.
- d. Kesamaan pemahaman mengenai kompetensi dalam organisasi memungkinkan organisasi memiliki kesamaan bahasa dalam menjelaskan efektivitasnya.
- e. Dengan kesamaan pemahaman terhadap pengertian konsistensi dan efektivitasnya dalam organisasi maka organisasi memperoleh keuntungan berupa konsistensi yang tinggi dalam menilai kinerja karyawan karena penilaian tersebut didasarkan pada kompetensi yang dimiliki dan dipahami bersama.
- f. Gerakan mutu menuntut organisasi untuk memastikan bahwa karyawan mereka kompeten.
- g. Kompetensi juga mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

2. Isu Karyawan

- a. Perubahan yang mempengaruhi dunia kerja menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi juga menjadi kepentingan karyawan.
- b. Konsep hubungan kerja dengan sendirinya mengalami perubahan yaitu dipekerjakan bukan lagi untuk seumur hidup. Karyawan dipekerjakan selama keahliannya dibutuhkan oleh perusahaan. Untuk bisa tetap dipekerjakan, orang harus mempunyai keahlian, tidak hanya dalam satu bidang, tetapi pada bermacam-macam bidang. Ini membutuhkan apa yang saat ini disebut sebagai beragam keahlian atau beragam tugas.
- c. Apabila karyawan tidak lagi mengembangkan kompetensinya melalui belajar dan berkinerja maka mereka akan mengalami “Prinsip *Peter*” dalam pekerjaannya. Prinsip ini diajukan oleh

Laurence dan Hull (1969). Mereka menyindir promosi sampai ke tingkat dimana karyawan tidak mampu meningkatkan kompetensinya. Hal ini berarti organisasi mempromosikan karyawan karena hasil masa lalu mereka, bukan karena kompetensi yang dibutuhkan di posisi baru tersebut. Maka ini menciptakan kesalahan fatal seperti karyawan tertekan, *turnover* tinggi, dan keputusan yang keliru.

DAFTAR PUSTAKA

- Hutapea, P. & Thoha, N. (2008). *Kompetensi Plus: Teori, Desain Dan Penerapan Untuk HR Dan Organisasi Yang Dinamis*. Jakarta: Gramedia.
- Laurence, J.P. & Hull, R. (1969). *Peter Principle*. New York: William Morrow & Company Inc.
- Lewaherilla, N. *et al.* (2022) *Perilaku Organisasi (Konsep, Teori, dan Perilaku)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Palan, R. (2007). *Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Penerbit: PPM Manajemen.
- Pratama, I. W. and Sukarno, G. (2021) 'Analisis Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur', *Jurnal STEI Ekonomi*, 30(02), pp. 20–32.
- Pella, Darmin A & Inayati, Afifah. (2011). *Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Piktialis, Diane. (2006). *The Generation Divide in Talent Management*. Workspan, Page. 49.
- Sarjana, S. (2012) 'Pengaruh motivasi dan efektivitas kepemimpinan terhadap produktivitas', *Jurnal Perkotaan*, 4(2), pp. 89–101.
- Sarjana, S. and Widokarti, J. R. (2020) 'Quality Management System and Environmental Management System: What is Its Role in Manufacturing Industry', in *Advances in Economics, Business and Management Research*, pp. 74–80. doi: 10.2991/aebmr.k.200331.017.

- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. Canada: John Wiley & Sons.
- Spencer, M. L., Spencer, M. S. (2010). *Models of Competency and Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ulfa, A. and Kasmiruddin (2018) 'Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru', *JOM FISIP*, 5(II), pp. 1–10.
- Vu, Giang Thi Huong. (2017). A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolvement in Required Competencies for Human Resource Professionals. *Journal of Economics, Business and Management*, 5(12), 357-365.
- Wardhana, Aditya, et al. (2021). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Media Sains Indonesia.



BAB 7

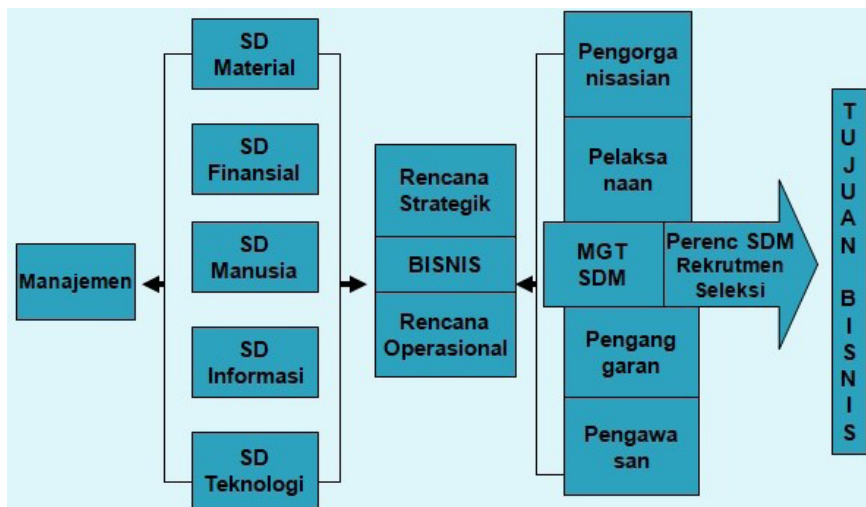
Perencanaan dan Seleksi Kerja

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu perusahaan apa pun bentuk dan tujuan perusahaan. Perusahaan dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau perusahaan. Manajemen SDM strategis merupakan penggunaan karyawan secara organisasional untuk mendapatkan atau memelihara keunggulan kompetitif terhadap para pesaing (Bangun, 2102). Untuk itu, departemen SDM secara formal memberikan kontribusi dalam perencanaan perusahaan secara keseluruhan. Untuk mewujudkan hal ini, maka perusahaan harus berupaya menciptakan nilai tinggi yang membedakan organisasi dengan pesaing yang sering disebut dengan kompetensi inti. Kompetensi inti berbasis pada budaya organisasional, produktivitas, inovasi, pelayanan yang memuaskan, dan kualitas yang luar biasa, serta ketrampilan khusus SDM-nya (Sutrisno, 2015).

Perencanaan SDM merupakan bagian yang terkait dengan perencanaan organisasional. Perencanaan SDM menjadi penghubung antara lingkungan organisasi dan manajemen SDM. Perencanaan SDM memadukan fokus

keputusan personalia ke arah tujuan SDM dan organisasi. Perencanaan strategi merupakan proses penetapan tujuan organisasi dan menentukan seluruh program tindakan untuk mencapai tujuan. Kebutuhan atau permintaan SDM dimasa yang akan datang merupakan titik utama kegiatan perencanaan SDM (Sutrisno, 2011). Hampir semua organisasi harus membuat prediksi atau perkiraan kebutuhan SDMnya dimasa datang. Untuk itu perlu identifikasi berbagai tantangan yang mempengaruhi kebutuhan SDM tersebut. Dalam meramalkan kebutuhan SDM dapat dilakukan dengan: metode matematis: analisis regresi, model simulasi, faktor produktivitas, rasio kepegawaian; metode penilaian: perkiraan, aturan umum, teknik delphi, kelompok nominal. Dalam hubungannya dengan perencanaan SDM dan perencanaan strategi, berikut dimensi yang perlu diperhatikan dalam pilihan strategi dalam perencanaan SDM:



Gambar 7.1 Perencanaan SDM dalam Tujuan Bisnis

Sumber: (Sinambela, 2018)

Perencanaan SDM menghimpun dan menggunakan informasi utk menunjang keputusan investasi SD dlm berbagai aktivitas SDM. Perencanaan SDM merupakan proses analisis kebutuhan SDM organisasi ditengah kondisi yg berubah dan melakukan aktivitas yg diperlukan utk memenuhi kebutuhan tsb. Perencanaan SDM tertuju pada penyusunan kebijakan dan program SDM yg terpadu utk mencapai tujuan organisasi dan SDM. Melalui perencanaan SDM mencakup: Perencanaan Kepegawaian: identifikasi/penentuan jlh SDM yg diperlukan utk mencapai

tujuan organisasi dimasa mendatang. Perencanaan Program: pemilihan alat SDM yg efektif utk mengetahui kelebihan dan kekurangan SDM, pengkoordinasian beragam program melalui rencana kepegawaian. Proses pemilihan dan penetapan tujuan, strategi, metode, anggaran dan standar (tolok ukur) keberhasilan suatu kegiatan. Dalam Perencanaan SDM:

1. Menetapkan tujuan, strategi, metode, dan menyediakan anggaran untuk mendapatkan SDM baru, yang dibutuhkan oleh perusahaan/ bisnis;
2. Kegiatan memprediksi SDM yang memiliki kemampuan yang besar dalam melaksanakan program-program bisnis yang telah dirumuskan dalam rencana bisnis;
3. Mempertahankan SDM yang dimiliki yang berkualitas;
4. Menetapkan kriteria (tolok ukur) untuk mengetahui tingkat keberhasilan perencanaan SDM → memprediksi kualifikasi SDM setelah bekerja.

PERENCANAAN SDM 4.0

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

1. Kepentingan individu. Perencanaan SDM begitu penting pada individu karyawan, karena dapat menunjang dalam setiap potensinya, sama halnya dengan kepuasan karyawan dapat diraih dengan perencanaan karier.
2. Kepentingan organisasi. Perencanaan SDM begitu penting dalam organisasi untuk memperoleh kandidat karyawan yang dapat memenuhi kualifikasi. Karena adanya perencanaan perencanaan SDM, dapat dipersiapkan kandidat karyawan yang berpengalaman untuk menempati kedudukan manajer dimasa yang akan datang.

3. Kepentingan nasional. Perencanaan SDM memberikan manfaat bagi kepentingan nasional. Perihal ini karena karyawan yang memiliki kemampuan tinggi dapat dipergunakan oleh pemerintah dalam bentuk mengembangkan kapasitas nasional.

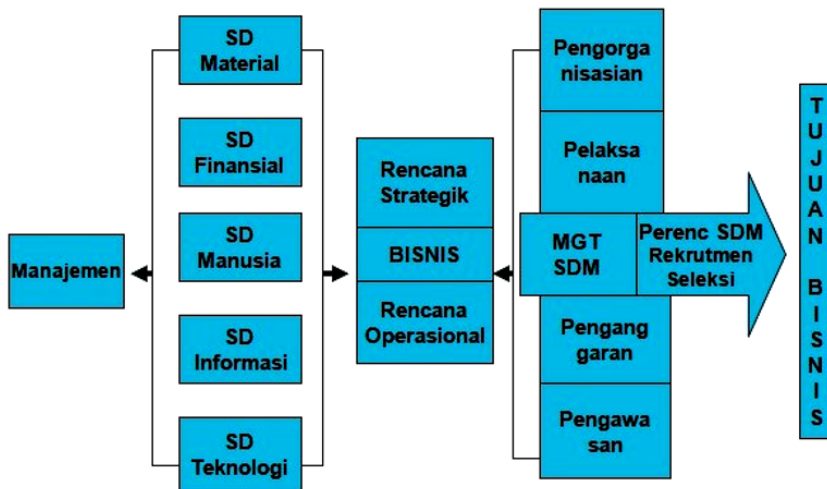
Perencanaan SDM merupakan bagian yg terkait dengan perencanaan organisasioanl. Perencanaan SDM menjadi penghubung antara lingkungan organisasi dan manajemen SDM. Perencanaan SDM memadukan fokus keputusan personalia ke arah tujuan SDM dan organisasi. Ada bagian yang butuh di cermati pada komponen perencanaan SDM yaitu: tujuan, perencanaan organisasi, pengauditan SDM, serta peramalan SDM. Tujuan dari perencanaan SDM mampu memiliki tujuan yang berlandaskan untuk kepentingan individu, organisasi, serta nasional. Menyatukan SDM yang ada untuk keperluan organisasi pada masa yang akan datang agar menepi kekeliruan dalam penerapan tugas merupakan tujuan perencanaan SDM. Perencanaan organisasi adalah strategi dengan teknik yang mengarah terhadap perkembangan organisasi dan daya guna dalam pengelolaan. Hasil dari hal tersebut mengaitkan seluruh anggota organisasi berlandaskan perencanaan dan analisis masalahnya. Apabila perencanaan organisasi mementingkan pada keselarasan dengan pertumbuhan karyawan, hingga perihal tersebut menampilkan pula pada pertumbuhan organisasi (Silalahi *et al.*, 2020).

PENGERTIAN SELEKSI

Secara umum perkembangan serta eksistensi suatu organisasi atau perusahaan dapat bertahan tidak lain tergantung pada karakteristik dan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia merupakan *competitive advantage*, oleh karena itu perusahaan harus merekrut sumber daya manusia yang mempunyai *knowledge, skills, dan abilities* yang sesuai dengan persyaratan organisasi. Alat yang digunakan untuk mengumpulkan dan menjaring sumber daya maunusia yang kompeten adalah dengan dilakukannya seleksi. Setelah itu dilakukan *interview* untuk mencocokkan keinginan pelamar dengan kebutuhan organisasi, kemudian mendapat SDM yang sesuai dengan kriteria-kriteria perusahaan. Akhirnya para pelamar harus menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Ini akan membantu meningkatkan produktivitas pekerjaan dan *retention rate* organisasi. Proses alur seleksi saat ini melibatkan serangkaian tes maupun wawancara yang memiliki tingkat

validitas yang objektif dan konsisten. Organisasi atau perusahaan saat ini juga semakin fleksibel sehingga SDM-nya harus fleksibel, kreatif dan inovatif. Menurut Yani (2012), seleksi merupakan suatu proses pemilihan calon tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi suatu lowongan pekerjaan. Pendapat lain mengenai seleksi juga disampaikan oleh Badriyah (2015), yang mengatakan seleksi merupakan pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia.

Suatu proses pengumpulan dan evaluasi informasi tentang seseorang dalam rangka mengisi pekerjaan yg ditawarkan. Mekanisme yang terjadi dalam organisasi ataupun perusahaan mengenai proses seleksi adalah tidak lain untuk melengkapi serta membenahi apa yang menjadi kebutuhan di masa yang akan datang. Rangkaian kegiatan seleksi ditujukan untuk mencari keunggulan serta kelemahan yang dimiliki calon pelamar sehingga organisasi ataupun perusahaan dapat memberikan evaluasi tentang tindakan selanjutnya bagi calon pelamar. Jika seleksi tidak dilakukan dengan baik, maka pemberi kerja akan mengalami kesulitan dalam melatih orang-orang yang dipilih tersebut. Rekrut dengan ketat, kelola dengan mudah. Jika seleksi dilakukan dengan baik, maka ada banyak masalah yang dapat dihindari. Berikut ini gambar dari tahapan proses seleksi:



Gambar 7.2 Tahapan Seleksi

Sumber: (Sinambela, 2018)

TUJUAN DAN TES SELEKSI

Untuk mengembangkan keberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi maupun perusahaan diperlukan mekanisme seleksi yang transparan dan berpedoman pada asas keadilan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan visi dan misi organisasi atau perusahaan. Pada umumnya tujuan seleksi adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengevaluasi dan mendapatkan tenaga yang berkualitas secara adil, legal, dan tidak diskriminatif
2. Untuk mengevaluasi dan mendapatkan pegawai yang mempunyai persamaan kepentingan dengan organisasi
3. Untuk mengetahui kecakapan seorang pegawai.
4. Berusaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang cocok dengan pekerjaan yang dipangkunya.
5. Berusaha untuk mendapatkan tenaga kerja tidak hanya yang cocok pada saat sekarang tetapi tenaga kerja yang memiliki potensi untuk di kembangan di kemudian hari.

Tes seleksi merupakan bagian dari aktivitas organisasi atau perusahaan untuk menentukan serta memastikan apakah calon pelamar yang telah masuk tes seleksi dapat lanjut ke tahapan berikutnya. Alur kegiatan tes seleksi meliputi serangkaian tes yang telah disiapkan oleh tim seleksi dan setiap tes yang diujikan merupakan bagian yang penting untuk menentukan kualitas serta mental dari calon pelamar. Tes seleksi yang baik haruslah transparan dan dapat dipertanggungjawabkan kredibilitasnya sehingga hasil tes seleksi diharapkan mampu memberikan sumber daya manusia yang sesuai dengan kriteria organisasi ataupun perusahaan. Menurut Sinambela (2018), terdapat sejumlah tes yang dapat dilakukan oleh beberapa organisasi terhadap pekerjaan yang berbeda-beda, yakni terdiri dari:

1. Tes Psikologi (*psychological test*)

Merupakan bentuk tes untuk mengetahui kepribadian atau karakteristik seseorang.

2. Tes Pengetahuan (*knowledge test*)

Tes merupakan instrumen seleksi yang dilakukan dan dilaksanakan untuk mengetahui kemampuan seseorang dalam bidang ilmu

pengetahuan tertentu.

3. Tes Kemampuan (*performance test*)

Merupakan tes untuk mengetahui skills dan kemampuan seorang pelamar kerja.

4. Tes Potensi (*aptitude test*)

Tes ini untuk mengetahui potensi seseorang sebagai tolak ukur seseorang dalam penempatan kerjanya sesuai dengan keahlian.

5. Tes Kecerdasan (*intelligence test*)

Tes ini untuk mengetahui kemampuan mental seseorang secara umum dan kecerdasan yang dimilikinya.

6. Tes Kesehatan (*medical test*)

Merupakan tes yang dilakukan untuk mengetahui tingkat kesehatan secara umum seorang calon pelamar kerja.

PROSEDUR SELEKSI

Seleksi adalah tahap penyeleksian dan pengambilan keputusan apakah diterima atau tidaknya pelamar dengan mempertimbangkan kualifikasi dan kemampuan pelamar tepat dengan kebutuhan organisasi. Pada umumnya seleksi merupakan tugas dari Departemen Sumber Daya Manusia atau *Human Resource Department* (HRD) atau sering disebut Departemen Personalia. Proses seleksi dalam organisasi biasanya dilakukan dengan berbagai tahap penyeleksian. Beberapa tahapan dalam proses seleksi antara lain (Rumasukun *et al.*, 2019) adalah:

Tahap 1 Wawancara Pendahuluan

Pada tahap wawancara pendahuluan bertujuan untuk mengesampingkan pelamar yang tidak mempunyai persyaratan yang diminta. Biasanya pewawancara mengajukan pertanyaan-pertanyaan sederhana. Dalam wawancara pendahuluan akan menumbuhkan kesan pertama pada organisasi penyelenggara seleksi dan juga bagi pelamar tersebut. Dalam tahap ini juga diambil keputusan apakah pelamar dilanjutkan atau tidaknya ke tahap selanjutnya.

Tahap 2 Pengujian Seleksi

Dalam pengujian seleksi, berbagai tes yang berbeda akan dilakukan untuk mendapatkan informasi yang akurat tentang apakah pemohon cocok untuk posisi atau jabatan yang ditawarkan kepadanya. Umumnya ada tiga jenis test yang harus dilakukan atau dijawab oleh pelamar, antara lain:

1. Test pengetahuan dasar, test ini dilaksanakan dengan tujuan untuk menguji pelamar pengetahuan tentang berbagai hal, misalnya, ada tes untuk mengukur pengetahuan pemohon tentang teori dan praktek kepemimpinan, tes untuk mengukur kemampuan pemohon atau pemahaman tentang ruang, waktu, nomor dan ketangkasan.
2. Test psikologi, test psikologi bertujuan untuk mengukur tentang kepribadian atau temperamen, bakat, keinginan berpartisipasi, pelamar dan digunakan untuk mencocokkan kepribadian pelamar dengan pekerjaan yang tepat bagi pelamar. Beberapa pekerjaan membutuhkan kepribadian yang tangguh maka pelamar harus lulus dalam tes ini. Pada umumnya test psikologi meliputi; test kecerdasan, test bakat, test kepribadian, test presentasi dan test minat.
3. Test pelaksanaan pekerjaan, dalam test ini bertujuan untuk mengukur kemampuan calon untuk menghadapi situasi nyata ditempat kerja, misalnya, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah ditempat kerja akan berlangsung.

Saat ini, banyak organisasi atau perusahaan yang memegang test ini, bukan karena perekrut kurang bergantung pada pelamar, tetapi karena realisasi test lebih efisien dan efektif dibanding dengan pengecekan latang belakang pelamar. Agar test tersebut memberikan informasi yang diinginkan, terdapat dua ketentuan yang harus dipenuhi, yaitu: validitas dan reliabilitas. Validitas untuk mengatakan sejauh mana ketepatan dan akurasi alat ukur dalam kinerja fungsi pengukuran. Dengan kata lain, tingkat validitas dapat dianggap tinggi ketika hubungan antara hasil test dengan kinerja kerja tertinggi dan sebaliknya. Reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dapat diandalkan dan dipercaya.

Tahap 3 Wawancara Seleksi

Seleksi wawancara merupakan percakapan menyeluruh dan formal di mana pewawancara dan pelamar melakukan pertukaran informasi. Wawancara

kerja sangat penting bagi pelamar karena pelamar yang mencapai tahap ini adalah pelamar yang telah lulus tahap awal dari wawancara dan ujian seleksi. Pada fase ini, penyeleksi berusaha untuk mendapatkan dua tanggapan utama, yaitu: 1) pemohon dapat melakukan pekerjaan mereka dengan baik, 2) apa keuntungan dari kemampuan calon terhadap pelamar lainnya harus dipilih.

Namun ada juga kelemahan atau masalah yang terjadi dari teknik wawancara, yakni:

1. Bias personal

Sikap pewawancara yang suka atau tidak suka pada pelamar dapat menyebabkan timbulnya dalam pengambilan kesimpulan dari hasil wawancara. Misalnya, pewawancara yang tidak terlalu menyukai suatu suku atau ras tertentu dan pelamar berasal dari suku atau ras yang tidak disukai oleh pewawancara, sehingga dapat mempengaruhi hasil wawancara.

2. *Halo effect*

Halo effect merupakan suatu sebutan dari kekeliruan dalam pengambilan keputusan yang diakibatkan tindakan atau performa pelamar sewaktu wawancara yang terkesan baik. Kelebihan pelamar dalam hal penampilan atau bertata krama sopan akan berkesan baik terhadap pewawancara sehingga kesalahan pelamar didalam menjawab pertanyaan pewawancara menjadi kurang diperhatikan.

3. *Horn effect*

Horn effect merupakan kebalikan dari *hallo effect*. *Horn effect* adalah kekeliruan yang dipengaruhi oleh kesan bersifat negatif oleh pewawancara terhadap pelamar. Misalnya pelamar sewaktu wawancara memakai penampilan yang kurang sopan seperti memakai yang tidak seperti yang ditetapkan dalam wawancara.

4. Pertanyaan-pertanyaan menuntun

Kesalahan ini disebabkan oleh pertanyaan dari pewawancara lebih menuntun sehingga dapat mempersulit pelamar untuk menjawabnya.

5. Dominasi pewawancara

Kesalahan ini akibat pewawancara selalu memunculkan kebanggaan akan dirinya, misalnya pewawancara selalu menceritakan rencana

yang akan dilakukan dirinya dalam mengembangkan perusahaan tersebut.

Dalam proses seleksi, wawancara merupakan teknik yang paling banyak dilakukan. Sebelum wawancara seleksi, hal-hal yang perlu diperhatikan (Mondy, 2008) sebagai berikut:

1. *Perencanaan wawancara*

Sebelum melakukan wawancara seleksi perlu adanya perencanaan wawancara agar wawancara seleksi dapat berjalan dengan efektif. Misalnya pengaturan jadwal wawancara dan lokasi fisik wawancara yang nyaman dan privat, agar memperoleh gangguan yang minimum selama proses wawancara seleksi berlangsung. Pewawancara harus memiliki sifat/ kepribadian yang menyenangkan, berempati, kemampuan untuk mendengarkan dan dapat berkomunikasi dengan baik. Selain itu, pewawancara juga harus mampu mengenal dengan baik tentang persyaratan-persyaratan pelamar dengan mempelajari data yang dikumpulkan dan alat-alat seleksi lainnya.

Pewawancara juga diharapkan mempunyai daftar periksa wawancara berupa petunjuk-petunjuk sebagai berikut:

- a. Membandingkan lamaran dan resume pelamar dengan persyaratan pekerjaan,
- b. Mengembangkan pertanyaan yang berkaitan dengan kualitas yang dicari,
- c. Menentukan bagaimana untuk meminta contoh perilaku yang terkait dengan pekerjaan yang lalu,
- d. Mempersiapkan rencana bertahap untuk menyajikan posisi, perusahaan, divisi, dan departemen.

2. *Isi wawancara*

Pewawancara diharapkan dapat memberikan informasi tentang perusahaan, pekerjaan atau posisi yang bersangkutan dan harapan perusahaan dari pelamar. Wawancara juga dapat memungkinkan klarifikasi dari poin-poin tertentu penyikapan informasi tambahan yang diperlukan dalam memberikan keputusan dalam seleksi. Berikut ini merupakan bidang lain yang pada umumnya tercakup dalam wawancara antara lain:

- a. Pengalaman kerja. Dalam proses wawancara seleksi pewawancara akan menggali pengetahuan, *skills*, kemampuan, dan kemauan mengemban tanggung jawab dari pelamar. Pengalaman kerja dapat memberikan petunjuk tentang kemampuan dan kemauan untuk bekerja.
- b. Prestasi akademik. Salah satu kriteria yang diterapkan dalam penerimaan dalam proses seleksi adalah pendidikan. Jika pelamar kerja belum mempunyai pengalaman kerja yang memadai, maka catatan akademik menjadi sangat penting. Dari catatan akademik pelamar dapat dipertimbangkan rata-rata nilai kelulusan dengan faktor lainnya seperti aktivitas ekstrakurikuler, keterlibatan dalam kerja dan tanggung jawab lainnya yang dapat mempengaruhi prestasi akademik pelamar.
- c. Keterampilan interpersonal. Dalam dunia kerja diperlukan keterampilan interpersonal yaitu keterampilan untuk dapat merespon seperti perasaan, sikap, perilaku, dan keinginan orang lain dimana dalam dunia kerja yang diutamakan bukanlah kerja secara individual melainkan dapat bekerja sama atau kerja dalam tim.
- d. Kualitas pribadi. Selama wawancara pada umumnya yang diamati kualitas pribadi seperti penampilan fisik, kosa kata, *public speaking*, percaya diri, adaptabilitas, dan keasertifan.
- e. Kecocokan organisasi. Mengacu terhadap persepsi manajemen tentang sampai dimana derajat seorang pelamar akan bisa beradaptasi dengan budaya atau system nilai yang diterapkan oleh perusahaan.

Tahap 4 Pemeriksaan Referensi

Memeriksa referensi adalah salah satu kegiatan untuk mengonfirmasi terhadap informasi yang diserahkan oleh pelamar. Pemeriksaan referensi merupakan sarana penting untuk melengkapi penyidikan latang belakang pelamar. Secara garis besar pemeriksaan referensi terbagi menjadi dua, yakni: tentang pengalaman kerja atau pendidikan pelamar dan referensi personal pelamar. Pengalaman kerja referensi dan pendidikan diperlukan untuk memberikan informasi tentang apa keahlian dan referensi pribadi pelamar yang harus menginformasikan pelamar dari sikap perilakunya.

Tahap 5 Evaluasi Medis

Dalam dunia kerja dibutuhkan karyawan yang mempunyai kondisi fisik yang sehat. Maka dalam proses seleksi, hal tersebut dapat diketahui melalui tahap evaluasi medis dengan cara meminta berupa surat keterangan kesehatan dari dokter dan melakukan pengecekan kesehatan dalam perusahaan sendiri.

Tahap 6 Wawancara Penyelia

Setelah melewati tahap evaluasi medis, maka pelamar akan melakukan wawancara dengan atasan langsung yang mempunyai tanggung jawab terhadap kinerja bawahannya. Oleh karena itu, dalam proses wawancara dengan atasan langsung sangat mempengaruhi tahapan selanjutnya yaitu keputusan penerimaan. Dengan mengajukan serangkaian pertanyaan, penyelia menilai kecakapan teknis, potensi, kesediaan untuk kerja sama, dan kecocokan pelamar. Dalam wawancara dengan atasan langsung dapat mengurangi pertukaran karyawan karena karyawan telah bisa memahami perusahaan dan pekerjaan sebelum pelamar mengambil keputusan untuk bekerjadiperusahaan tersebut.

Tahap 7 Keputusan Penerimaan

Berakhirnya proses seleksi ditandai dengan keputusan penerimaan yang diputuskan oleh atasan langsung atau departemen personalia. Apapun hasil dari proses seleksi, yang pasti keputusan tersebut harus diberitahukan kepada pelamar. Departemen personalia dapat mempertimbangkan pelamar yang tidak terpilih untuk lowongan pekerjaan lainnya karena pelamar tersebut telah melalui berbagai tahapan dalam proses seleksi. Setelah diambilnya keputusan penerimaan maka seluruh berkas pelamar disimpan dengan baik dan rapi. Berkas pelamar setelah keputusan penerimaan dibutuhkan dikemudian hari dalam pembinaan dan pengembangan karir pelamar yang diterima.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. (2102) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Badriyah, Mila. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edited by S. Susan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. W. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 10th edn. Jakarta: Erlangga.
- Rumasukun, M. R. *et al.* (2019) *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. Medan: Madenatera.
- Silalahi, M. *et al.* (2020) *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sutrisno, E. (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, E. (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Yani. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.





BAB 8

Pelatihan dan Pengembangan SDM Di Era Digital

PENDAHULUAN

Hadirnya teknologi digital mendukung organisasi dalam meningkatkan kinerjanya melalui pemberdayaan sumber daya manusia yang produktif dan unggul. Mempersiapkan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing tinggi dalam memasuki gerbang digital (Nankervis et. al., 2020). Dengan demikian, sumber daya manusia telah memiliki bekal dan siap untuk bersaing secara global. Sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dalam organisasi, semua kegiatan terpusat pada sumber daya manusia. Kebutuhan SDM dapat diperoleh melalui rekrutmen dan pengembangan SDM yang memiliki keterampilan dan bakat. Fokus sumber daya manusia adalah memaksimalkan produktivitas karyawan. Mengelola SDM secara profesional dengan menerapkan kebijakan yang tepat dalam organisasi. Sumber daya manusia yang profesional dapat bekerja di semua bidang, mereka sudah terlatih untuk melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Dessler, 2020).

Upaya perusahaan untuk mendukung pembelajaran karyawan tentang kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dikenal sebagai pelatihan (*training*). Dari pelatihan yang

diterima, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dipelajari diharapkan untuk bisa karyawan terapkan dalam aktivitas sehari-hari. Pada umumnya kursus, program, atau acara merupakan bentuk pelatihan formal untuk membekali karyawan dengan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan sukses. Pelatihan formal (*formal training*) mengacu pada program, kursus, dan kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dikelola dan dikembangkan perusahaan itu sendiri. Karyawan biasanya diharapkan untuk menghadiri atau menyelesaikan program ini, yang dapat mencakup opsi tatap muka (seperti yang dipimpin instruktur) dan online (Hook & Jenkins, 2019).

Terlepas dari pengeluaran substansial perusahaan dalam pelatihan formal dan kegiatan pengembangan, pembelajaran informal sangat penting untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan. Pembelajaran informal (*informal learning*) didefinisikan sebagai pembelajaran yang diprakarsai oleh pelajar, melibatkan tindakan dan perbuatan, didorong oleh keinginan untuk meningkatkan, dan berlangsung di luar konteks pembelajaran formal. Pembelajaran informal berlangsung tanpa kehadiran instruktur, dan karyawan bertanggung jawab atas keluasaan, kedalaman, dan waktunya. Ini terjadi atas dasar kebutuhan dan dapat melibatkan karyawan yang belajar sendiri, tatap muka, atau melalui interaksi sosial yang dibantu teknologi. Pembelajaran informal dapat mengambil banyak bentuk, termasuk kontak spontan dengan rekan kerja, email, mentoring informal, dan platform jejaring sosial yang dikembangkan perusahaan atau tersedia untuk umum seperti Twitter atau Facebook. Karyawan dapat dengan mudah mengakses pembelajaran sosial melalui kolaborasi dan berbagi dengan satu atau dua individu atau lebih berkat penerapan media sosial dari strategi pemasaran hingga strategi pembelajaran dan ketersediaan alat Web 2.0 seperti jejaring sosial, mikroblog, dan wiki.

MENCIPTAKAN KEGIATAN PELATIHAN FORMAL YANG SUKSES

Strategi sistematis untuk menetapkan program pelatihan yang berkontribusi pada daya saing disebut sebagai proses desain pelatihan. Terdapat dua jenis proses desain pelatihan: model ADDIE (analisis, desain, pengembangan, implementasi, dan evaluasi) dan desain sistem instruksional (ISD). Enam tahap proses ini disajikan, menekankan pentingnya prosedur pelatihan yang tepat. Tahap 1 adalah memeriksa situasi untuk melihat apakah pelatihan diperlukan. Tahap 2 memerlukan

memastikan bahwa personel siap untuk pelatihan, serta memiliki motivasi dan kemampuan dasar yang diperlukan untuk memahami materi. Tahap 3 memeriksa apakah sesi pelatihan (atau lingkungan belajar) mengandung unsur-unsur yang diperlukan untuk pembelajaran berlangsung. Tahap 4 berkaitan dengan memastikan bahwa peserta pelatihan menerapkan apa yang telah mereka pelajari di kelas untuk karir mereka. Ini memerlukan dukungan manajemen dan rekan kerja untuk penerapan konten pelatihan di tempat kerja, serta mengajari karyawan cara menerima tanggung jawab pribadi untuk peningkatan keterampilan. Tahap 5 memerlukan pemilihan metode pelatihan. Seperti yang akan kita lihat dalam bab ini, ada berbagai pilihan pelatihan yang dapat diakses, mulai dari pelatihan di tempat kerja tradisional hingga teknologi baru seperti jejaring sosial. Tujuannya adalah untuk memilih pendekatan pelatihan yang akan menciptakan lingkungan belajar terbaik untuk mencapai tujuan pelatihan. Tahap 6 adalah evaluasi, yang melibatkan penentuan apakah pelatihan memenuhi hasil pembelajaran yang diinginkan dan/atau tujuan keuangan. Pendekatan desain pelatihan harus terstruktur sambil tetap cukup fleksibel untuk bereaksi terhadap perubahan kebutuhan bisnis. Langkah-langkah yang berbeda dapat dicapai pada waktu yang sama. Selain itu, umpan balik dari setiap tahap proses bermanfaat bagi tahap berikutnya.

Penilaian kebutuhan adalah proses desain instruksional fase pertama, dan ini berkaitan dengan proses penentuan apakah pelatihan diperlukan atau tidak. Analisis orang penting dalam menentukan siapa yang membutuhkan pelatihan. Analisis orang meliputi (1) mengevaluasi apakah masalah kinerja dikarenakan kurangnya pengetahuan, keterampilan, atau bakat (masalah pelatihan) atau karena masalah desain kerja atau motivasi; (2) mengidentifikasi siapa yang membutuhkan pelatihan; dan (3) menentukan kesiapan pegawai untuk mengikuti pelatihan. Analisis tugas memerlukan penentuan tugas-tugas kritis serta informasi, kemampuan, dan sikap yang harus ditekankan dalam pelatihan bagi orang-orang untuk melaksanakan pekerjaan mereka.

Pencapaian tujuan perusahaan tidak terlepas dari adanya proses yang ada. Pembelajaran mengenai manajemen SDM akan memperlihatkan bagaimana sebenarnya organisasi mampu memperoleh, melakukan pengembangan, menggunakan, melakukan evaluasi, dan melakukan pemeliharaan pekerja dalam kuantitas dan kualitas yang tepat. Mengenai teknik untuk program-program khususnya dalam pelatihan dan pengembangan, ada beberapa program yang harus dirancang oleh

perusahaan. perancangan program dalam pendidikan dan pelatihan ini dimaksudkan untuk peningkatan dalam hal prestasi kerja karyawan, mengurangi tingkat ketidakhadiran karyawan, serta turnover karyawan, serta perbaikan kepuasan kerja karyawan. Program dalam pelatihan dan pengembangan manajemen dibagi dalam 2 kategori pokok, yaitu:

1. *on the job training* (Metode praktis).
2. *off the job training* (Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi).

Ada beberapa “*trade offs*” yang digunakan dalam pemilihan teknik tertentu pada program pelatihan dan pengembangan. Hal ini berarti bahwa tidak ada satu teknik yang bisa dikatakan selalu sangat baik, metode dan cara terbaik dalam memilih teknik tersebut tergantung dari sejauhmana teknik tersebut memenuhi faktor-faktor diantaranya biaya yang efektif, isis dari program yang dikehendaki, layaknya sebuah fasilitas, preferensi dan kemampuan peserta serta instruktur dan prinsip dalam belajar. “*trade offs*” tersebut tergantung pada situasi dan kondisi untuk melihat tingkat pentingnya.

MEMASTIKAN TRANSFER PELATIHAN

Pemanfaatan pengetahuan, kemampuan, dan sikap yang dipelajari dalam pelatihan di tempat kerja disebut sebagai transfer pelatihan. Bantuan manajer, dukungan teman sebaya, kesempatan untuk menggunakan keterampilan yang diajarkan, dukungan teknologi, dan keterampilan manajemen diri, semuanya memengaruhi transfer pelatihan (Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2021). Pembelajaran dipengaruhi oleh lingkungan belajar (seperti relevansi materi dan kesempatan untuk latihan dan umpan balik), serta kesiapan karyawan untuk pelatihan (misalnya, kemampuan diri dan tingkat keterampilan dasar mereka).

Sejauh mana manajer peserta pelatihan (1) menekankan nilai keterlibatan dalam program pelatihan dan (2) menekankan implementasi konten pelatihan pada pekerjaan disebut sebagai dukungan manajer. Penciptaan jaringan dukungan di antara peserta pelatihan juga dapat membantu transfer pelatihan. Jaringan pendukung adalah sekelompok dua atau lebih peserta pelatihan yang setuju untuk bertemu dan mendiskusikan kemajuan mereka dalam menerapkan keterampilan baru. Pertemuan tatap muka atau kontak

melalui email, Twitter, atau teknologi jejaring sosial lainnya dapat digunakan. Kesempatan untuk mengimplementasikan kemampuan yang telah dipelajari (kesempatan untuk melakukan) mengacu pada sejauh mana peserta pelatihan menerapkan pengalaman dengan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang telah dipelajari dari program pelatihan secara aktif.

Aplikasi komputer yang dapat memberikan pelatihan keterampilan, akses informasi, dan bimbingan ahli sesuai permintaan dikenal sebagai sistem pendukung kinerja. Dukungan kinerja dapat membantu meningkatkan transfer pelatihan dengan menyediakan sumber informasi elektronik kepada peserta pelatihan yang dapat mereka konsultasikan sesuai kebutuhan ketika mereka mencoba menerapkan keterampilan baru dalam pekerjaan (Robbins & Judge, 2022). Komunitas praktik terdiri dari karyawan yang belajar satu sama lain, bekerja sama, dan menciptakan pengetahuan umum tentang bagaimana menyelesaikan pekerjaan. Karyawan harus dapat mengatur sendiri penggunaan keterampilan dan perilaku baru mereka di tempat kerja, sesuai dengan program pelatihan. Peserta pelatihan harus menentukan tujuan untuk menggunakan keterampilan atau perilaku di tempat kerja, menjelaskan skenario di mana mereka mungkin gagal menggunakannya, mengidentifikasi dampak positif dan negatif dari penggunaannya, dan pantau penggunaannya dalam program pelatihan.

Memilih Metode Pelatihan

Karyawan dapat memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku baru melalui sejumlah metode berbeda. Kelas yang dipimpin instruktur tetap menjadi metode pelatihan yang paling sering digunakan. Namun, penggunaan pembelajaran *online*, pembelajaran seluler, pembelajaran sosial, dan pembelajaran campuran (yaitu, kombinasi pendekatan) untuk pelatihan terus meningkat (Torrington, Hall & Atkinson, 2020). Harapannya adalah tren ini terus berlanjut.

1. **Metode presentasi** mengacu pada metode di mana peserta pelatihan adalah penerima pasif informasi. Metode presentasi termasuk instruksi kelas tradisional, pembelajaran jarak jauh, dan pelatihan audiovisual. Mereka dapat mencakup penggunaan komputer pribadi, telepon pintar, dan komputer tablet seperti iPad. Metode-metode

ini ideal untuk menyajikan fakta-fakta baru, informasi, filosofi yang berbeda, dan solusi atau proses pemecahan masalah alternatif.

2. **Metode *hands-on*** adalah metode pelatihan yang menuntut peserta pelatihan untuk terlibat aktif dalam pembelajaran. Metode langsung meliputi pelatihan di tempat kerja, simulasi, permainan bisnis dan studi kasus, pemodelan perilaku, video interaktif, dan pelatihan berbasis web. Metode ini ideal untuk memahami bagaimana keterampilan, mengembangkan keterampilan khusus, dan mentransfer perilaku ke pekerjaan dalam semua aspek menyelesaikan tugas, dan menangani masalah interpersonal yang muncul pada pekerjaan.
3. **Metode pembangunan kelompok atau tim** adalah metode pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan keefektifan tim atau kelompok. Pelatihan diarahkan untuk meningkatkan keterampilan peserta pelatihan serta efektivitas tim. Dalam metode pembangunan kelompok, peserta pelatihan berbagi ide dan pengalaman, membangun identitas kelompok, memahami dinamika hubungan interpersonal, dan mengenal kekuatan dan kelemahan mereka sendiri dan rekan kerja mereka. Teknik kelompok berfokus pada membantu tim meningkatkan keterampilan mereka untuk kerja tim yang efektif.

Selanjutnya dilakukan Evaluasi pelatihan dapat memberikan informasi yang berguna, termasuk kekuatan dan kelemahan program, mengidentifikasi peserta didik mana yang paling diuntungkan dan paling sedikit dari partisipasi, menentukan manfaat dan biaya keuangan program, dan memungkinkan perbandingan manfaat dan biaya program yang berbeda. Meneliti hasil suatu program membantu dalam mengevaluasi efektivitasnya. Hasil ini harus terkait dengan tujuan program, yang membantu peserta memahami tujuan program. Hasil pelatihan dapat dikategorikan sebagai hasil kognitif, hasil berbasis keterampilan, hasil afektif, hasil, dan laba atas investasi.

PENDEKATAN UNTUK PENGEMBANGAN KARYAWAN

Pengembangan (*development*) mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian dan kemampuan yang membantu karyawan mempersiapkan kemampuan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan dan tuntutan klien dan pelanggan (Mulyono *et al.*, 2021). Sistem perencanaan pengembangan merupakan

sebuah sistem untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan dengan mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan pengembangan mereka (juga disebut sistem manajemen karir). Empat pendekatan digunakan untuk mengembangkan karyawan yaitu

1. Pendidikan formal

Program pendidikan formal meliputi program *off-site* dan *on-site* yang dirancang khusus untuk karyawan perusahaan, kursus singkat yang ditawarkan oleh konsultan atau universitas, program MBA eksekutif, dan program universitas di mana peserta tinggal di universitas sambil mengambil kelas. Program-program ini mungkin melibatkan kuliah oleh pakar bisnis, permainan dan simulasi bisnis, pembelajaran petualangan, dan pertemuan dengan pelanggan.

2. Penilaian

Penilaian melibatkan pengumpulan informasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang perilaku, gaya komunikasi, atau keterampilan mereka. Karyawan, rekan kerja mereka, manajer, dan pelanggan dapat memberikan informasi (H. S. Sahir *et al.*, 2020).

3. Pengalaman kerja

Sebagian besar pengembangan karyawan terjadi melalui pengalaman kerja, yaitu hubungan, masalah, tuntutan, tugas, atau fitur lain yang dihadapi karyawan dalam pekerjaan mereka. Asumsi utama menggunakan pengalaman kerja untuk pengembangan karyawan adalah bahwa pengembangan kemungkinan besar terjadi ketika karyawan diberi tugas tambahan (Harahap and Abdullah, 2016). Berbagai cara agar pengalaman kerja dapat digunakan untuk pengembangan karyawan. Ini termasuk memperluas cakupan pekerjaan saat ini, rotasi pekerjaan, transfer, promosi, dan penugasan sementara.

4. Hubungan interpersonal

Karyawan juga dapat mengembangkan keterampilan dan meningkatkan pengetahuan mereka tentang perusahaan dan pelanggannya dengan berinteraksi dengan anggota organisasi yang lebih berpengalaman (Simanjuntak, Sahputra and Zufrie, 2020). Mentoring dan coaching adalah dua jenis hubungan interpersonal yang digunakan untuk mengembangkan karyawan.

(1) *Mentoring* biasanya adalah bentuk pengembangan dengan hubungan interpersonal ke mentor. *Mentor* adalah karyawan senior yang berpengalaman dan produktif yang membantu mengembangkan karyawan yang kurang berpengalaman (anak didik). *Mentoring* dapat dilakukan dengan memperoleh manfaat dari hubungan dengan rekan kerja dan kolega, beberapa perusahaan telah memprakarsai dan mendukung mentoring kelompok dan rekan kerja. Kebanyakan hubungan mentoring berkembang secara informal sebagai hasil dari minat atau nilai yang dimiliki oleh mentor dan anak didik.

(2) *Coaching* biasanya adalah bentuk pengembangan dengan hubungan interpersonal ke pelatih (*coach*). *Coach* adalah rekan atau manajer yang bekerja dengan karyawan untuk memotivasi mereka, membantu mereka mengembangkan keterampilan, dan memberikan penguatan dan umpan balik. Pelatih dapat membantu karyawan belajar dan membantu mereka menemukan ahli yang dapat membantu mereka dengan masalah mereka dan mengajari mereka bagaimana mendapatkan umpan balik dari orang lain dengan melibatkan penyediaan sumber daya seperti mentor, kursus, atau pengalaman kerja yang mungkin tidak dapat diakses oleh karyawan tanpa bantuan pelatih.

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perkembangan teknologi telah merubah segalanya yang menjadikan semua sistem berbasis digital. Kemajuan di bidang komunikasi dan informasi menjadi salah satu faktor bagi kesuksesan sebuah bisnis (Purba *et al.*, 2020). Berbagai macam platform komunikasi bermunculan, dan tidak ada pilihan lain kecuali mengikuti perkembangannya. Bererapa usaha sudah mulai ketinggalan zaman karena tidak mampu mengikuti perkembangan zaman. Untuk dapat lolos dari persaingan, maka salah satunya adalah kemampuan menguasai teknologi, khususnya informasi dan komunikasi. Sumber daya manusia menjadi faktor utama yang memainkan peran penting bagi kemajuan (Pakpahan *et al.*, 2019). Oleh sebab itu, untuk bisnis yang baru mulai dirintis, harus bisa memahami dan mengadopsi digitalisasi sumber daya manusia lebih awal dalam menghadapi persaingan di dunia bisnis. Digitalisasi manajemen sumber daya manusia akan dibahas pada berikutnya.

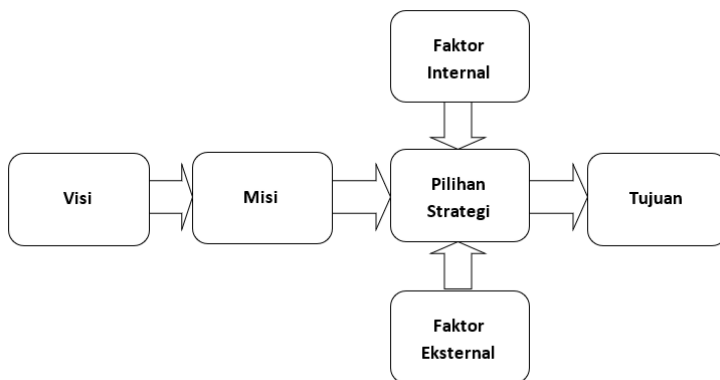
Agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing maka perlu diintegrasikan antara kebijakan dalam mengelola karyawan dengan strategi perusahaan dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi. Hal tersebut disebut dengan strategi SDM. Tak mampu dipungkiri bahwa SDM memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi dan kenyataannya bahwa menjadi pusat perhatian pimpinan organisasi untuk diarahkan menjadi sumber daya manusia yang unggul. Yang dimaksud dengan SDM yang unggul adalah SDM yang tidak hanya melakukan pekerjaan rutin, tetapi yang dapat memeprihatikan kinerja berupa nilai tambah (*value added*) kepada organisasi bisnis. Karyawan harus menjadi mitra (*partners*), pemain (*players*) dan pelopor (*pioneers*) dalam menciptakan nilai tambah dan sekaligus sebagai agen perubahan.

Manajemen SDM yang strategis dipusatkan pada penyesuaian strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Agar mampu memanfaatkan peluang bisnis dan melakukan antisipasi terhadap kendala-kendala yang terjadi sebagai pengaruh dari perubahan lingkungan yang cepat, perusahaan harus teapat dalam memilih strategi bisnis (S. H. Sahir *et al.*, 2020). Melalui pengelolaan strategi sumber daya manusia secara efektif merupakan satu dari kunci yang paling penting dalam meraih keuntungan yang bersaing. Pengembangan dan pengimpelementasian strategi SDM yang tercermin pada kegiatan-kegiatan SDM, seperti mengadakan, memelihara dan melakukan pengembangan harus seiring dengan strategi bisnis dan kulturperusahaan. Kemitraan dengan perusahaan lain merupakan karakteristik untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi perusahaan. Oleh sebab itu struktur jaringan dan kulturperusahaan harus mengacu pada inovasi, kreativitas, dan belajar berkesinambungan (*continuous learning*) menjadi pilihan yang tepat bagi perusahaan yang ingin survive dan berkembang.

PENDEKATAN STRATEGIS PENINGKATAN DAN PENGEMBANGAN SDM DI ERA DIGITAL

Secara umum setiap organisasi memiliki suatu tujuan yang akan dicapai dikarenakan fundamental suatu organisasi didirikan adalah untuk mencapai yang telah direncanakan dan ditetapkan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan strategis dalam mencapai sasaran serta tujuan suatu organisasi agar tidak salah dalam pengambilan keputusan manajerial

pada proses operasionalisasi organisasi (Suparyadi, 2015). Dalam proses penyusunan strategi, setiap organisasi perlu menyadari segala lingkungan strategis yang sedang dihadapinya dikarenakan perubahan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal terjadi secara dratis tanpa disadari organisasi. Adanya keterbatasan dalam pemilikan sumber daya perusahaan menyebabkan setiap strategi yang diambil harus mampu menghadapi segala resiko yang ditimbulkan. Mekanisme proses manajemen strategis memiliki dua tahapan yang berbeda tetapi memiliki keterkaitan satu sama lain, yakni formulasi strategi dan implementasi strategi (Sudirman *et al.*, 2021). Pengelompokkan rencana strategi menentukan arahan strategi dengan mendasarkan pada misi dan tujuan perusahaan, peluang dan ancaman dari luar perusahaan dan kekuatan serta kelemahan perusahaan disebut dengan dasar formulasi strategi. Selanjutnya pengimplementasian strategi dilakukan dengan menetapkan struktur organisasi, pengalokasian sumber daya organisasi, menetapkan sistem penghargaan yang selaras dengan tuntutan kinerja terhadap karyawan (Halim *et al.*, 2021). Dalam organisasi diperlukan pendekatan strategis dengan melakukan upaya pengintegrasian sistem pengelolaan dan pengaturan SDM yang dikombinasikan dengan pembaharuan teknologi. Namun demikian proses tersebut tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya campur tangan manusia untuk menjalankan proses tersebut.

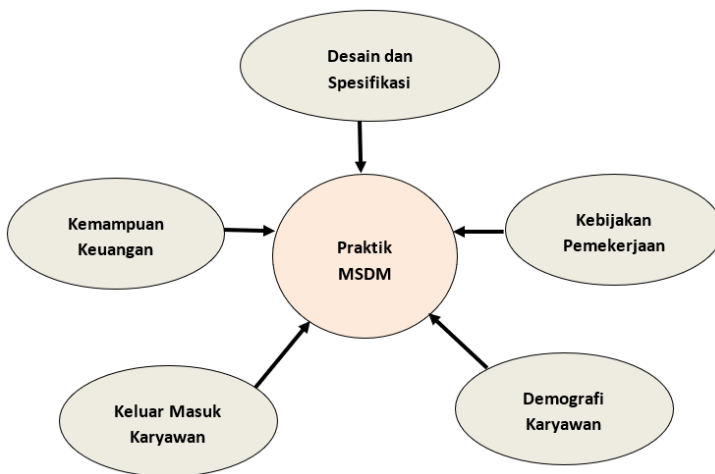


Gambar 8.1 Formulasi Strategi

Sumber: Suparyadi (2015)

1. Analisis Lingkungan Internal

Dinamika perubahan dalam organisasi sangatlah bervariasi dan sulit dihindarkan selama ada ketergantungan organisasi pada lingkungan di dalam organisasi. Banyak aspek internal dalam perusahaan yang dapat mempengaruhi praktik manajemen sumber daya manusia, misalnya desain pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, jumlah dan karakteristik demografis karyawan, *turnover* karyawan, kebijakan perusahaan dalam hal mempekerjakan tenaga kerja, dan sumber daya keuangan perusahaan (Suparyadi, 2015). Analisis terhadap aspek-aspek internal memiliki dampak langsung dengan sumber daya manusia yang sebagian besar mengetahui dampak negatif dan positif dari lingkungan sekitar. Kerangka dan spesifikasi kerja akan berimplikasi terhadap tipe dan karakteristik karyawan, sehingga mempermudah organisasi ataupun perusahaan dalam menilai karakteristik tiap-tiap pekerjanya.



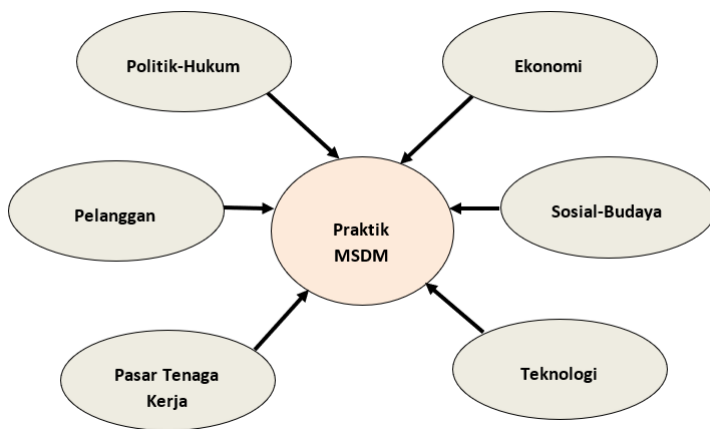
Gambar 8.2 Analisis Lingkungan Internal

Sumber: Suparyadi (2015)

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Prinsip-prinsip dalam perencanaan pelatihan serta pengembangan SDM terdiri dari Modul wajib sistematis serta hirarkial, tahapan pelatihan serta pengembangan disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, pelatih wajib memotivasi serta menstimulus partisipan dengan serangkaian modul ajar, butuh terdapatnya reinforcement buat membangkitkan reaksi positif partisipan, memakai konsep

shopping sikap. Proses pelatihan dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam meningkatkan kemampuan manajerial. Dinamika sistem pelatihan suatu organisasi tidak terlepas dari dukungan dan kerja sama pegawai atau karyawan di dalam sistem organisasi atau perusahaan. Faktor yang dominan dalam konsep pendidikan dimanifestasikan ke arah pengembangan pengetahuan sedangkan konsep pelatihan cenderung dominan ke proses pengembangan ketrampilan tertentu.



Gambar 8.3 Analisis Lingkungan Eksternal

Sumber: Suparyadi (2015)

DAFTAR PUSTAKA

- Alan Nankervis, Marian Baird, Jane Coffey, & John Shields. (2020). Human Resource Management: Strategy and Practice 10 Edition. Cengage Learning Australia.
- Dessler, Garry. (2020). Human Resource Management, Sixteenth Edition. Pearson Education.
- Halim, F. *et al.* (2021) 'Analysis of Innovation Strategies to Increase the Competitive Advantages of Ulos Products in Pematangsiantar City', *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), pp. 80–90.

- Harahap, M. and Abdullah (2016) 'Pengaruh tingkat pendidikan, pengalaman kerja, gaji dan komitmen organisasi terhadap kinerja pengelola keuangan pemerintah daerah kabupaten lebong', *Journal of Economic Management dan Business*, 17(April).
- Hook, C., Jenkins, A., & Jenkins, H. &. (2019). *Introducing Human Resource Management* Introducing Human Resource Management Eighth Edition Eighth Edition. Pearson Education Limited. www.pearson-books.com.
- Mulyono, S. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2021). *Human Resource Management 12 e Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Pakpahan, G. E. *et al.* (2019) 'Pengaruh budaya organisasi, komunikasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru sma swasta sultan agung pematangsiantar', *Jurnal Kinerja*, 16(2), pp. 131–138. Available at: <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA>.
- Purba, R. A. *et al.* (2020) *Aplikasi Teknologi Informasi Teori & Implementasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2022). *Organizational behavior*, Updated Eighteenth Edition. Pearson Education Limited.
- Sahir, H. S. *et al.* (2020) *Gagasan Manajemen*. Cetakan 1. Edited by A. Rikki. Medan: Yayasan Kita Menulis. Available at: https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=jF3PDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&ots=cMESpMhWgr&sig=C1H-_6ciH6TxS65OUwHNNnykwoY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Sahir, S. H. *et al.* (2020) *Keterampilan Manajerial Efektif*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Simanjuntak, D., Sahputra, A. and Zufrie (2020) 'Pengaruh Komunikasi, Hubungan Interpersonal Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru MTS Negeri Lohsari Kabupaten Labuhanbatu Selatan', *Jurnal Manajemen Informatika*, 8(1), pp. 45–53.

- Sudirman, A. *et al.* (2021) 'Determinants of Teacher Performance : Exploring the Role of Satisfaction and Motivation as Mediation', *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 54(1), pp. 68–79.
- Suparyadi, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Edisi 1. Yogyakarta: ANDI.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2020). *Human Resource Management 11th Edition*. Pearson Education Limited. www.pearson.com/uk.



BAB 9

Penilaian Kinerja dan Evaluasi Kinerja

PENDAHULUAN

Penilaian dalam operasional organisasi memiliki peran penting karena memiliki hubungan dalam pengambilan keputusan. Di era yang tidak menentu seperti yang terjadi saat ini, perkembangan luar biasa terjadi pada manajemen pengetahuan seiring adanya kebutuhan pemangku kepentingan yang berubah-ubah dan upaya para pesaing untuk mendapatkan keberhasilan yang perlu mempertimbangkan kebutuhan dalam penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan suatu proses sistematis dan komprehensif yang membandingkan aktivitas dan proses organisasi dengan mengacu pada hasil yang dicapai berdasarkan keunggulan organisasi. Penilaian kinerja menyajikan sistem informasi organisasi untuk mengevaluasi kinerja dan keunggulan kualitas yang dimiliki organisasi. Menilai proses kinerja yang memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan merencanakannya untuk melakukan perbaikan. Organisasi harus berusaha untuk dapat tetap bertahan dan membutuhkan keterlibatan dari semua pihak pada tingkat nasional maupun global dengan tetap mengacu pada prinsip perbaikan terus-menerus yang dapat terwujud melalui optimalisasi manajemen kinerja. Upaya ini dapat dilakukan melalui berbagai langkah guna mendapatkan

umpan balik dari lingkungan dan menganalisis kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang dengan mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja yang efektif. Kompetensi dapat diukur berdasarkan penilaian kinerja (Sarjana and Khayati, 2016).

Penilaian kinerja tidak mungkin dilakukan tanpa memberikan definisi yang akurat karena perlu memperhatikan berbagai hal yang harus dievaluasi dalam organisasi. Konsep penilaian kinerja dapat diungkapkan oleh beberapa penelitian terdahulu dari para ahli berikut ini. Penilaian kinerja merupakan upaya menilai prestasi karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas mengacu pada serangkaian standar yang telah ditentukan oleh perusahaan (Lewaherilla *et al.*, 2022). Tujuan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai secara individu yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Pratama and Sukarno, 2021). Pimpinan organisasi perlu mengetahui kinerja karyawan agar dapat mengetahui dan merencanakan solusi terhadap permasalahan yang terjadi, mendorong semangat dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja demi tercapainya efisiensi dan tujuan organisasi (Ulfa and Kasmiruddin, 2018). Organisasi dituntut untuk meningkatkan pencapaian kinerja sesuai standar kualitas, kebijakan yang konsisten dan pengembangan kebijakan yang mendorong untuk meningkatkan kesadaran dalam pembangunan berkelanjutan (Sarjana and Widokarti, 2020).

Penilaian kinerja diidentifikasi melalui pengukuran sejauh mana kinerja mampu menyesuaikan dengan kebijakan, rencana dan sejauh mana efektivitasnya dalam pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dengan penetapan standar dan indikator evaluasi dalam proses operasional secara sistematis. Penilaian kinerja dapat mengacu pada keterlibatannya dalam menjalankan misi, tugas organisasi, dan hasil. Penilaian kinerja mengacu pada proses pengukuran yang memanfaatkan beberapa istilah seperti efisiensi, efektivitas, signifikansi yang mengacu pada prinsip dan konsep untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, penilaian kinerja juga mengacu pada proses kuantifikasi pada efisiensi dan efektivitas operasional organisasi. Penilaian kinerja lebih banyak mengacu pada instrumen manajemen dalam mengukur permasalahan secara umum dan mampu mengevaluasi apa yang telah dicapai dalam bentuk kualitas, kuantitas dan metode selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja mengarah pada upaya mendeteksi karakteristik karyawan berdasarkan umpan balik secara positif atau negatif dari hasil kinerja individu selama melakukan

tugas. Penilaian kinerja ada sejak awal penciptaan manusia yang dilakukan dalam bentuk sifat dan perilaku dimana agama menjadi standar perilaku dan etika yang berlaku secara umum. Fenomena distribusi pekerjaan dalam pembentukan komunitas organisasi di mana evaluasi kinerja dipertimbangkan dalam proses promosi.

TINJAUAN PENILAIAN KINERJA SDM

Kinerja merupakan istilah yang sering disebut oleh para manajer, direktur, atau pimpinan untuk menyatakan kondisi organisasi atau perusahaan yang dikelolanya. Pada setiap akhir tahun, mereka membuat laporan tentang kinerja perusahaan dengan menyebutkan program kerja, pelaksanaan, hasil yang dicapai, keberadaan sumber daya, dan hambatan atau peluang tertentu yang ditemukan. Mereka menggunakan laporan tersebut sebagai landasan penyusunan program kerja dan untuk membuat prediksi keberhasilan usaha di masa depan. Istilah kinerja juga digunakan untuk mengukur kondisi karyawan secara individu di sebuah organisasi atau perusahaan. Melalui evaluasi terhadap keinerjanya, setiap karyawan akan dapat ditentukan kualitasnya apakah sedang, tinggi, atau sangat tinggi. Pengukuran kinerja karyawan ini sangat penting khususnya untuk menentukan kebijakan organisasi atau perusahaan ke depan dalam rangka menghadapi persaingan usaha.

Berdasarkan pembahasan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa *kinerja* adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang merupakan implementasi rencana kerja yang dibuat oleh organisasi atau perusahaan yang diukur baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan atau sumber daya manusia pada organisasi atau perusahaan tersebut pada periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Penilaian kinerja diarahkan untuk menentukan sejauh mana kesesuaian, efisiensi dan efektivitas serta umpan balik untuk mempengaruhi, merevisi dan memodifikasi kebijakan, program, dan manajemen organisasi. Untuk mencapai tujuan penilaian kinerja organisasi maka dapat dilakukan beberapa hal diantaranya melalui:

1. Pengembangan operasional organisasi secara tepat
2. Peningkatan proses perbaikan secara permanen (*kaizen*)
3. Peningkatan manajemen akademik

4. Pemanfaatan sumber daya manusia secara optimal
5. Peningkatan kapabilitas dalam mencapai tujuan
6. Pengambilan keputusan yang lebih akurat
7. Meningkatkan kerjasama komunitas dengan organisasi
8. Meningkatkan kerjasama anggota organisasi dan merencanakan perubahan
9. Akuntabilitas organisasi berdasarkan layanan yang diberikan
10. Keberhasilan organisasi
11. Klarifikasi apabila terjadi permasalahan yang ada di lingkup organisasi
12. Deteksi dini permasalahan baru akibat masalah yang belum terselesaikan dalam organisasi

Untuk itu, tujuan utama penilaian kinerja adalah:

1. Peningkatan kualitas perencanaan, akuntabilitas, partisipasi dan transparansi kinerja organisasi
2. Deteksi kekuatan dan kelemahan organisasi
3. Perubahan berkelanjutan dan peningkatan kinerja

PERENCANAAN PENILAIAN KINERJA SDM

Penilaian kinerja (*performance evaluation or appraisal*) berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. Manajer atau atasan menilai kinerja bawahan mereka untuk mendapatkan masukan tentang keputusan mengenai promosi dan kenaikan gaji yang dapat dibuat, untuk mengembangkan rencana untuk memperbaiki kekurangan kinerja, dan untuk tujuan perencanaan karir. Dharma (2010) mengatakan bahwa evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Grote (2002), *Performance appraisal is a formal management system that provides for the evaluation of the quality of an individual's performance in organization. Performance appraisal adalah sistem manajemen formal yang disediakan untuk evaluasi kualitas kinerja individu pada sebuah organisasi.*

Performance appraisal adalah proses evaluasi atau memutuskan bagaimana seseorang difungsikan. Hal ini juga membutuhkan penetapan standar kinerja, dan mengasumsikan bahwa karyawan menerima pelatihan (training), umpan balik (feedback), dan insentif yang diperlukan untuk menghilangkan kekurangan kinerja. Terlepas dari esensinya, penilaian kinerja selalu melibatkan proses penilaian kinerja tiga langkah: (1) menetapkan standar kerja; (2) menilai kinerja aktual karyawan relatif terhadap standar tersebut (ini sering kali melibatkan beberapa bentuk penilaian); dan (3) memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya menghilangkan kekurangan kinerja atau untuk terus berkinerja di atas standar. Sistem penilaian kinerja diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi diantaranya adalah:

1. Penilaian berbasis sifat

Untuk mengevaluasi karakteristik dengan menekankan pada sifat pribadi seseorang serta menekankan pada apa yang dilakukannya.

2. Penilaian berbasis perilaku

Evaluasi yang mempertimbangkan perilaku di tempat kerja daripada karakteristik pribadi.

3. Penilaian berbasis hasil

Hasil perilaku pekerjaan mengacu pada harapan pekerjaan yang dapat terpenuhi selama proses evaluasi untuk mendapatkan hasil yang terukur.

Implementasi penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dalam organisasi dengan harapan:

1. Untuk penilaian

Guna membantu meningkatkan kontribusi, mendeteksi kekuatan dan kelemahan, melakukan upaya peningkatan kemampuan berdasarkan kondisi aktual, meningkatkan motivasi, meningkatkan kualitas hubungan kerja.

2. Untuk manajemen

Diarahkan untuk efisiensi tenaga kerja dengan memberikan kesempatan dalam mempersiapkan tenaga kerja untuk mendapatkan tanggung jawab yang lebih tinggi, kebutuhan pengembangan pengetahuan dan pendidikan, pengambilan keputusan berdasarkan

bukti, membangun ide-ide baru untuk perbaikan kinerja.

3. Untuk organisasi

Proses penciptaan budaya organisasi untuk perbaikan dan keberhasilan yang berkelanjutan yang dibutuhkan dalam organisasi.

Klasifikasi dalam penilaian kinerja organisasi dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan diantaranya:

1. Pendekatan Komparatif

Tim penilai kinerja dituntut untuk dapat membandingkan kinerja individu dengan kinerja individu lain. Pendekatan yang dilakukan umumnya menggunakan penilaian komprehensif dari kinerja individu untuk menentukan peringkat individu dalam kelompok atau organisasi. Terdapat tiga teknik dalam pendekatan komparatif yang meliputi peringkat, distribusi kompensasi dan perbandingan berpasangan.

2. Pendekatan Atribut

Pendekatan atribut mengacu pada karakteristik tertentu yang mendukung keberhasilan organisasi melalui serangkaian perilaku dan karakteristik yang meliputi inovasi, kepemimpinan, daya saing dan penilaian individu.

3. Pendekatan Perilaku

Pendekatan ini dilakukan untuk menentukan perilaku yang harus dilakukan agar dapat bekerja secara lebih efektif. Pendekatan perilaku dilakukan juga untuk menilai kinerja karyawan yang mengekspresikannya dalam bentuk perilaku. Pendekatan perilaku dapat diimplementasikan yang mencakup kejadian yang memiliki kerentanan, skala penilaian perilaku, skala observasi perilaku, dan modifikasi perilaku organisasi.

4. Pendekatan Hasil

Pendekatan ini berdasar pada hasil yang terukur dari pekerjaan yang dilakukan untuk dapat memisahkan sistem penilaian individu pada proses pengukuran di mana hasil yang diperoleh menjadi indikator karakteristik individu yang mengacu pada efektivitas organisasi. Ada dua sistem manajemen kinerja dalam pendekatan hasil meliputi manajemen berbasis pengukuran produktivitas dan sistem penilaian.

METODE PENILAIAN KINERJA SDM

Umpan balik yang spesifik dari atasan akan memudahkan karyawan untuk membuat perencanaan-perencanaan kerja serta keputusan-keputusan yang lebih efektif untuk kemajuan perusahaan. Evaluasi kinerja dilakukan juga untuk menilai seberapa baik aparatur bekerja setelah menerima informasi dan berkomunikasi dengan aparatur yang lain agar pekerjaan sesuai dengan kemauan pimpinan dan kinerja para aparatur itu sendiri dapat terlihat secara baik oleh pimpinan dan masyarakat selaku penilai. Perusahaan yang mencari keunggulan kompetitif melalui karyawan harus mampu mengelola perilaku dan hasil kerja seluruh karyawan. Secara tradisional, sistem penilaian kinerja formal dipandang sebagai sarana utama untuk mengelola kinerja karyawan. Metode penilaian kinerja adalah tugas administratif yang dilakukan oleh manajer dan terutama merupakan tanggung jawab fungsi sumber daya manusia.

1. Manajemen Berdasarkan Tujuan (*Management by Objectives*)

Filosofi manajemen berdasarkan tujuan didasarkan pada penilaian yang mengacu sejauh mana mampu meraih tujuan yang diharapkan. Dalam metode manajemen berdasarkan tujuan ini, penilaian individu dievaluasi berdasarkan sejauh mana tujuan yang diharapkan mampu terwujud terlepas dari bagaimana cara untuk mewujudkan tujuan tersebut. Karakteristik metode manajemen berbasis tujuan lebih berorientasi pada hasil yang menilai kinerja berdasarkan akses ke arah tujuan yang diharapkan.

2. *Balanced Scorecard*

Metode *balanced scorecard* adalah salah satu model yang paling menonjol dalam melakukan penilaian kinerja yang dikembangkan oleh Norton dan Kaplan pada 1992. Metode *balanced scorecard* menggunakan serangkaian indikator dalam mengevaluasi organisasi sehingga memungkinkan pimpinan memiliki pandangan terkait beberapa aspek organisasi yang penting. *Balanced scorecard* mencakup indikator keuangan yang mewakili hasil kegiatan organisasi di masa lalu. Selain itu, *balanced scorecard* melengkapi hasil pekerjaan dengan mempertimbangkan indikator non-keuangan sebagai prasyarat dan stimulan kinerja keuangan di masa mendatang.

3. Manajemen Mutu (ISO)

Saat ini, manajemen mutu tidak lagi dianggap sebagai sistem penilaian kinerja yang komprehensif. Sistem penilaian kinerja dengan manajemen mutu ini mempertimbangkan manajemen proses yang efektif dalam pendekatan kualitas dan menentukan berbagai persyaratan yang harus dipenuhi untuk mendapatkan sertifikasi. Persyaratan yang menjadi perhatian dalam manajemen mutu meliputi pengukuran efisiensi dan efektivitas proses. Pada standar manajemen mutu, semua proses yang ada dalam organisasi tersusun secara sistematis, efektif dan efisien dengan tujuan akhir untuk menghasilkan perbaikan proses.

4. Piramida Kinerja (*Performance Pyramid*)

Keterkaitan yang jelas antar indikator kinerja dalam hierarki organisasi merupakan kebutuhan dalam sistem penilaian sehingga setiap unit berusaha untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Model piramida kinerja memiliki tujuan untuk membangun hubungan antara strategi dan operasional organisasi melalui model yang mengembangkan strategi bagaimana membangun hubungan dapat dilakukan dengan baik. Sistem penilaian ini dapat menunjukkan efektivitas dan efisiensi dalam internal organisasi. Model piramida kinerja mengungkapkan perbedaan antar indikator yang terlibat dengan mempertimbangkan unsur di luar organisasi seperti kepuasan pelanggan, pengiriman tepat waktu, kualitas, serta dibutuhkan untuk mengembangkan indikator bisnis internal seperti produktivitas, siklus waktu, dan pemborosan. Kekuatan model piramida kinerja sebagai upaya untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan indikator operasional kinerja, namun konsep perbaikan berkelanjutan dalam model ini belum banyak dikembangkan.

5. Proses bisnis

Model penilaian yang mengimplementasikan proses bisnis dikembangkan oleh Mr. Bourne pada 1996. Model proses bisnis memperlihatkan perbedaan antara indikator input, proses, output dan hasil. Bourne telah menggunakan contoh dalam model proses bisnis yang dikembangkan yaitu kebutuhan untuk memasak kue guna menggambarkan model penilaian. Indikator input berdasarkan contoh dalam memasak kue meliputi jumlah tepung, kualitas telur, dan

lain-lain. Indikator proses meliputi suhu oven dan durasi memasak. Indikator keluaran meliputi kualitas kue. Indikator hasil meliputi kepuasan konsumen. Berkenaan dengan konsep yang dikembangkan dalam model proses bisnis meliputi input, proses, output dan hasil untuk menentukan indikator dan penilaian kinerja yang meliputi:

- a. Input: karyawan yang kompeten, kebutuhan pelanggan, bahan baku, modal.
- b. Proses: sertifikasi produk, produksi dan pengiriman produk.
- c. Output: produk, jasa dan hasil keuangan.
- d. Hasil: memenuhi kebutuhan pelanggan dan memuaskan pelanggan

Karakteristik sistem penilaian organisasi yang dikembangkan saat ini dapat diidentifikasi berdasarkan hal-hal berikut:

1. Sistem evaluasi secara umum perlu dibentuk sesuai dengan struktur fungsional dengan memanfaatkan hierarki dan orientasi tugas yang menghasilkan evaluasi mekanis dengan penekanan pada proses individu.
2. Sistem perbaikan dikembangkan berdasarkan hierarki tergantung pada pengalaman kerja, bidang studi dan gelar pendidikan.
3. Sistem promosi yang sesuai dengan struktur tugas tergantung pada kriteria pengalaman kerja dan kelulusan kursus rutin.
4. Sistem penghargaan prestasi didasarkan pada penilaian karakteristik individu.
5. Evaluasi kinerja perlu mengembangkan validitas.
6. Aspek perilaku dan karakteristik perlu mengembangkan keselarasan antara sistem penilaian, strategi serta tujuan organisasi.
7. Perbaikan sistem evaluasi terhadap pemberian hukuman untuk setiap kesalahan yang dilakukan akibat adanya ketidakpuasan.
8. Perlunya mempertimbangkan hasil dari evaluasi peningkatan kinerja dan umpan balik dalam proses kerja.
9. Unsur-unsur evaluasi penting diarahkan secara kuantitatif tergantung pada penilaian individu.

10. Evaluasi kinerja diarahkan untuk mendukung peningkatan kinerja dalam organisasi khususnya terkait unit layanan.

FUNGSI EVALUASI ATAU PENILAIAN KINERJA SDM

Penilaian yang efektif (*effective appraisal*) sebenarnya dimulai sebelum penilaian yang sebenarnya, dengan manajer mendefinisikan pekerjaan dan kriteria kinerja karyawan. Fungsi evaluasi kinerja yang dikemukakan Wirawan (2009) sebagai berikut:

1. Memberikan balikan kepada aparatur ternilai mengenai kinerjanya. Ketika merekrut pegawai (ternilai), aparatur harus melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya sesuai dengan uraian tugas, prosedur operasi, dan memenuhi standar kinerja.
2. Alat promosi dan demosi. Hampir disemua sistem evaluasi kinerja, hasil evaluasi digunakan untuk mengambil keputusan memberikan promosi kepada aparatur ternilai yang kinerjanya memenuhi ketentuan pemberian promosi. Promosi dapat berupa kenaikan gaji, pemberian bonus atau komisi, kenaikan pangkat atau menduduki jabatan tertentu. Sebaliknya, jika kinerja aparatur ternilai tidak memenuhi standar atau buruk, instansi menggunakan hasilnya sebagai dasar untuk memberikan demosi berupa penurunan gaji, pangkat atau jabatan aparatur ternilai.
3. Alat memotivasi ternilai. Kinerja ternilai yang memenuhi standar, sangat baik, atau superior, evaluasi kinerja merupakan alat untuk memotivasi kinerja aparatur. Hasil evaluasi dapat digunakan instansi untuk memotivasi aparatur agar mempertahankan kinerja yang superior dan meningkatkan kinerja baik atau sedang.
4. Penentuan dan pengukuaran tujuan kinerja. Sistem evaluasi kinerja yang menggunakan prinsip *manajemen by objectives*, evaluasi kinerja dimulai dengan menentukan tujuan atau sasaran kerja aparatur ternilai pada awal tahun (Syamsuri, 2014).
5. Konseling kinerja buruk. Evaluasi kinerja, tidak semua aparatur mampu memenuhi standar kinerjanya atau kinerjanya buruk. Hal itu mungkin karena ia menghadapi masalah pribadi atau ia tidak berupaya menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal. Bagi aparatur seperti ini penilai akan memberikan konseling mengenai

penyebab rendahnya kinerja ternilai dan mengupayakan peningkatan kinerja ditahun mendatang. Konseling dapat dilakukan sebelum evaluasi kinerja jika atasan dapat mengetahui kelambanan aparatur.

6. Pemberdayaan aparatur. Evaluasi kinerja merupakan alat untuk memberdayakan aparatur agar mampu menaiki tangga atau jenjang karier. Evaluasi kinerja menentukan apakah kinerja aparatur dapat dipergunakan sebagai ukuran untuk meningkatkan kariernya.

MANFAAT EVALUASI ATAU PENILAIAN KINERJA

Bagi banyak organisasi atau perusahaan, tujuan utama dari sistem penilaian adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Namun, mungkin ada tujuan lain. Masalah potensial dengan evaluasi kinerja, dan kemungkinan penyebab banyak ketidakpuasan, adalah mengharapkan terlalu banyak dari satu rencana penilaian. Misalnya, rencana yang efektif untuk mengembangkan karyawan mungkin bukan yang terbaik untuk menentukan kenaikan gaji. Namun sistem yang dirancang dengan baik dapat membantu mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Faktanya, data evaluasi atau penilaian kerja berpotensi berharga untuk hampir setiap area fungsional sumber daya manusia.

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning*)

Dalam menilai SDM perusahaan, data harus tersedia untuk mengidentifikasi mereka yang memiliki potensi untuk dipromosikan atau untuk setiap bidang hubungan karyawan internal. Melalui PA dapat diketahui bahwa jumlah tenaga kerja yang siap masuk ke manajemen masih kurang. Rencana kemudian dapat dibuat untuk penekanan yang lebih besar pada pengembangan manajemen, yang akan kita bahas di Bab 8. Perencanaan suksesi merupakan perhatian utama bagi semua perusahaan. Sistem penilaian yang dirancang dengan baik memberikan profil kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia organisasi untuk mendukung upaya ini.

2. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Penilaian kinerja harus menunjukkan kebutuhan khusus karyawan untuk pelatihan dan pengembangan. Misalnya, jika pekerja di sebuah perusahaan membutuhkan keterampilan dalam penulisan teknis dan evaluasinya menunjukkan kekurangan dalam faktor ini, dia mungkin

memerlukan pelatihan tambahan untuk mengatasi kekurangan ini. Jika sebuah perusahaan menemukan bahwa banyak supervisor lini pertama mengalami kesulitan dalam memberikan tindakan disipliner, sesi pelatihan untuk mengatasi masalah ini mungkin tepat. Dengan mengidentifikasi kekurangan yang mempengaruhi kinerja, program pelatihan dan pengembangan dapat dikembangkan yang memungkinkan individu untuk membangun kekuatan mereka dan meminimalkan kekurangan mereka. Sistem penilaian tidak menjamin karyawan yang terlatih dan berkembang dengan baik. Namun, menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan lebih tepat ketika data penilaian tersedia.

3. Perencanaan dan Pengembangan Karir (*Career Planning and Development*)

Perencanaan karir adalah proses berkelanjutan dimana seorang individu menetapkan tujuan karir dan mengidentifikasi cara untuk mencapainya. Di sisi lain, pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia saat dibutuhkan. Data hasil penilaian kinerja sangat penting dalam menilai kekuatan dan kelemahan karyawan dan dalam menentukan potensi orang tersebut. Informasi tersebut dapat digunakan untuk mengarahkan dan membimbing karyawan membantu mereka dalam mengembangkan dan menerapkan rencana karir mereka.

4. Keputusan Penempatan (*Placement Decision*)

Kegiatan promosi, atau demosi jabatan dapat didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif, seperti dalam bentuk penghargaan terhadap karyawan yang memiliki hasil kinerja baik pada tugas-tugas sebelumnya.

5. Defisiensi Proses Kepegawaian (*Staffing Process Deficiencies*)

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan SDM.

6. Ketidakakuratan Informasi (*Informational Inaccuracies*)

Kinerja yang buruk dapat mengindikasikan adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau hal lain dari system manajemen SDM. Hal demikian akan mengarah

pada ketidaktepatan dalam keputusan memperkerjakan karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.

7. Program Kompensasi (*Compensation Program*)

Hasil evaluasi atau penilaian kinerja memberikan dasar untuk keputusan rasional mengenai penyesuaian gaji. Sebagian besar manajer percaya bahwa Anda harus menghargai kinerja pekerjaan yang luar biasa secara nyata dengan kenaikan gaji. Mereka percaya bahwa perilaku yang Anda berikan adalah perilaku yang Anda dapatkan. Perilaku penghargaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi adalah inti dari sistem manajemen kinerja. Untuk mendorong kinerja yang baik, perusahaan harus merancang dan menerapkan sistem penilaian kinerja yang baik dan kemudian memberi penghargaan yang sesuai kepada pekerja dan tim yang paling produktif.

8. Hubungan Karyawan Internal (*Internal Employee Relations*)

Data penilaian kinerja juga digunakan untuk pengambilan keputusan di beberapa bidang hubungan internal karyawan, termasuk promosi, demosi, pemutusan hubungan kerja, PHK, dan transfer. Misalnya, kinerja karyawan dalam satu pekerjaan mungkin berguna dalam menentukan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan lain pada tingkat yang sama, seperti yang dipersyaratkan dalam pertimbangan transfer (Sawitri, Cahyandari and Muawanah, 2018). Tentu saja, data penilaian kinerja sangat penting ketika promosi dipertimbangkan atau PHK harus dilakukan. Namun, ketika tingkat kinerja tidak dapat diterima, penurunan pangkat, atau bahkan pemutusan hubungan kerja, mungkin sesuai.

9. Penilaian Potensi Karyawan (*Assessment of Employee Potential*)

Beberapa organisasi atau perusahaan mencoba menilai potensi karyawan saat mereka menilai kinerja pekerjaannya. Meskipun perilaku masa lalu mungkin merupakan prediktor yang baik untuk perilaku masa depan dalam beberapa pekerjaan, kinerja masa lalu seorang karyawan mungkin tidak secara akurat menunjukkan kinerja masa depan dalam pekerjaan lain. Tenaga penjual terbaik di perusahaan mungkin tidak memiliki apa yang diperlukan untuk menjadi manajer penjualan wilayah yang sukses, di mana tugasnya sangat berbeda. Demikian pula, analisis sistem terbaik dapat, jika

dipromosikan, menjadi bencana sebagai manajer teknologi informasi (Malka, Mus and Lamo, 2020). Terlalu menekankan keterampilan teknis dan mengabaikan keterampilan lain yang sama pentingnya adalah kesalahan umum dalam mempromosikan karyawan ke pekerjaan manajemen. Pengenalan masalah ini telah menyebabkan beberapa perusahaan untuk memisahkan penilaian kinerja, yang berfokus pada perilaku masa lalu, dari penilaian potensi, yang berorientasi masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dharma, Surya dalam Usmara ed, (2010), *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta Martocchio, Joseph J. (2019). *Human Reseource Management*. Fifteen Edition Global Edition. Pearson Education Limited.
- Grote, Dick., (2000), *Performance Appraisals: Solving Tough Challenges*, HR Magazine, July.
- Lewaherilla, N. *et al.* (2022) *Perilaku Organisasi (Konsep, Teori, dan Perilaku)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Malka, A. E. I., Mus, A. R. and Lamo, M. (2020) 'Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai', *CESJ: Center Of Economic Students Journal*, 3(1), pp. 73–89.
- Pratama, I. W. and Sukarno, G. (2021) 'Analisis Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur', *Jurnal STEI Ekonomi*, 30(02), pp. 20–32.
- Sarjana, S. and Khayati, N. (2016) 'Strategi Implementasi Peningkatan Prestasi Kerja Melalui Pemberian Penghargaan Guru Yang Unggul', *Jurnal Pendidikan Dompot Dhuafa*, 6(2), pp. 27–36.
- Sarjana, S. and Widokarti, J. R. (2020) 'Quality Management System and Environmental Management System: What is Its Role in Manufacturing Industry', in *Advances in Economics, Business and Management Research*, pp. 74–80. doi: 10.2991/aebmr.k.200331.017.
- Sawitri, D., Cahyandari, N. and Muawanah, U. (2018) 'Hubungan Self Leadership, Self Efficacy dan Kecerdasan Intelektual Terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto',

Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia, 6(1), pp. 76–90. doi: 10.31843/jmbi.v6i1.184.

- Syamsuri, A. R. (2014) 'Analisis Pengaruh Pendidikan, Pengawasan Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Mandailing Natal', *Jurnal Ecobisma*, 1(1), pp. 44–55.
- Ulfa, A. and Kasmiruddin (2018) 'Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru', *JOM FISIP*, 5(II), pp. 1–10.
- Wirawan, (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.



PROFIL PENULIS



Dr. Retno Purwani Setyaningrum, S.E., M.M., merupakan lulusan doctor di Universitas Brawijaya dan merupakan dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Pelita Bangsa (2009 sampai sekarang) Pernah menjabat sebagai General Manager Human Resources Development, Legal, ISO di 2 perusahaan multi nasional yaitu PT Pipa Mas Putih (1989-2003) dan Broadband Network System (2003-2005) dan mulai tahun 2005 sebagai konsultan

manajemen SDM, Peneliti, Trainer, Pendamping UMKM sampai sekarang. Dr. Retno adalah akademisi dan peneliti dalam bidang Manajemen. Penelitian dan pengalamannya di berbagai disiplin ilmu manajemen seperti Human Resources Development, Leadership, Manajemen Pengembangan Diri, Bisnis Manajemen, Manajemen Mutu, Etika Bisnis serta entrepreneurship. Dr. Retno adalah pembelajar seumur hidup, pendidik yang antusias dan guru yang bersemangat dengan pendekatan interdisipliner terhadap pengajaran manajemen, pembelajaran, penelitian dan pelatih serta coaching. Dr. Retno adalah konsultan dan pelatih di incubator bisnis untuk UMKM dan beberapa perusahaan swasta dan

pemerintah daerah. ID Sinta : 6005632, ID Scopus : 57195427700. Ada banyak buku yang sudah dididipatakan dan bersertifikat Hak Cipta serta Hak Paten.

Email: retno.purwani.setyaningrum@pelitabangsa.ac.id



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

Email Penulis: liedarwin989@gmail.com



Acai Sudirman, S.E., M.M Lahir di Lubuk Pakam, 15 Maret 1989, lulus dari Jurusan Sarjana Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada tahun 2016. Gelar Magister Manajemen diperoleh dari program Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen Medan dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran dan lulus pada tahun 2018. Saat ini aktif mengajar pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada Program Studi Manajemen. Selain sebagai dosen, penulis mengisi waktu sehari-hari dengan menulis dan telah menulis buku lebih dari 80-an dengan topik

manajemen dan bisnis. Selain aktif menulis buku, penulis juga mulai belajar menjadi editor buku. Penulis menargetkan di akhir tahun 2022 bisa menghasilkan sebanyak 100 buku, baik sebagai penulis maupun sebagai editor. Motto penulis “Talk Less Do More”.

Email Penulis: acaivenly@gmail.com

