

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Di Era Digital

Sudung Simatupang, S.E, M.M
Marthin Hutler Ambarita, S.Kom., M.M
Acai Sudirman, S.E., M.M
Edy DharmaS.H., M.H



PT. PENA PERSADA KERTA UTAMA

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Di Era Digital**

Penulis:

Sudung Simatupang, S.E, M.M
Marthin Hutler Ambarita, S.Kom., M.M
Acai Sudirman, S.E., M.M
Edy DharmaS.H., M.H

ISBN : 978-623-455-445-8

Design Cover :

Retnani Nur Brilliant

Layout :

Hasnah Aulia

PT. Pena Persada Kerta Utama

Redaksi:

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas
Jawa Tengah. Email: penerbit.penapersada@gmail.com
Website: penapersada.id. Phone: (0281) 7771388

Anggota IKAPI: 178/JTE/2019

All right reserved
Cetakan pertama: 2022

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang
memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa
izin penerbit

PRAKATA

Kini dunia digitalisasi dan otomatisasi bahkan sudah merambah ke dunia kesehatan, dimana kemampuan dokter dalam menangani pasien mulai digantikan dengan mesin dan robot yang berbasis kecerdasan artifisial dan big data, serta diklaim lebih akurat dalam melakukan tindakan medis bagi pasiennya. Hal ini harus segera disadari terutama oleh pemerintah selain mendukung pertumbuhan industri 4.0 dengan berbagai program, juga mendorong ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai tenaga kerja yang berkualitas untuk menopang industri 4.0.

Karena apabila industri 4.0 bertumbuh tanpa diimbangi kesiapan SDM maka akan terjadi ketimpangan yang sangat signifikan.

Buku ini disusun dengan pembahasan yang terperinci dari setiap materinya agar memudahkan mahasiswa maupun pembaca untuk memahaminya baik secara teori maupun pengimplementasiannya berupa praktikum secara mandiri. Adapun materi yang akan menjadi pokok bahasan buku ini antara lain:

1. Konsep Dasar Manajemen SDM
2. Peran SDM Dalam Menghadapi Era Digital
3. Digitalisasi SDM di Era Digital
4. Peluang dan Tantangan SDM di Era Digital
5. Strategi Peningkatan Kompetensi SDM
6. Budaya Kerja dan Motivasi Kerja
7. Sikap dan Kepuasan Kerja
8. *Empowerment dan Engagement*
9. *Innovative Work Behavior*

Pembahasan materi dalam buku ini telah disusun secara sistematis, dengan tujuan memudahkan dosen dalam menyampaikan materi secara berkesinambungan guna menciptakan proses belajar-mengajar yang efektif dan efisien.

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

Pematangsiantar, 12 Oktober 2022

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN SDM.....	1
BAB 2 PERAN SDM DALAM MENGHADAPI ERA DIGITAL.....	25
BAB 3 DIGITALISASI SDM DI ERA DIGITAL.....	46
BAB 4 PELUANG DAN TANTANGAN SDM DI ERA DIGITAL.....	60
BAB 5 STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI SDM .	75
BAB 6 BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI KERJA	88
BAB 7 SIKAP DAN KEPUASAN KERJA.....	102
BAB 8 EMPOWERMENT DAN ENGAGEMENT	121
BAB 9 INNOVATIVE WORK BEHAVIOR.....	136
PROFIL PENULIS.....	153

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Di Era Digital

BAB 1

KONSEP DASAR MANAJEMEN SDM

Pendahuluan

Di dalam suatu organisasi, baik itu organisasi yang bernaung dalam lembaga pemerintahan maupun swasta bahwa manusia masih menjadi komponen utama yang mampu mendukung pelaksanaan dari keberhasilan organisasi, sebab tidak ada organisasi yang tidak membutuhkan sumber daya manusia atau istilah lainnya *Human Resource* (HR). Maka dari itu diperlukan konsep dari manajemen sumber daya manusia agar manusia atau sumber daya manusia yang terdapat di organisasi tersebut mampu memberikan kontribusi yang baik serta menjadi ujung tombak dalam kemampuan organisasi dalam mengembangkan serta kelangsungan hidup organisasi yang dinaunginya. Untuk mendukung sumber daya manusia yang baik maka dibutuhkan sumber daya manusia yang kompetensinya sesuai dengan bidangnya agar dapat mencapai target yang di inginkan. Karyawan/pegawai sebagai anggota organisasi tidak boleh dijadikan layaknya mesin dan harus menyadari bahwa mereka memiliki potensi dan bakat yang dapat dikembangkan untuk kepentingan organisasi.

Sumber daya manusia dapat dijadikan suatu pengakuan terhadap pentingnya tenaga kerja organisasi yang memiliki kontribusi dari tujuan organisasi dan pemanfaatan beberapa fungsi dari manajemen yang terdiri dari POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) serta proses penggunaan dari sumber daya manusia bertujuan untuk memberi kepastian bahwa tenaga kerja tersebut digunakan secara efektif dan adil untuk keentingan organisasi, individu dari organisasi serta lingkungan masyarakat. Tenaga kerja sebagai sumber daya manusia harus mampu berkerja untuk memberikan kontribusi terhadap produk/jasa atau pekerjaan yang memiliki nilai ekonomis yang secara konsep menurut (Daniel, 2022) terdiri dari:

1. Bahwa manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi dapat disebut karyawan/pegawai/tenaga kerja/personil dari organisasi tersebut.
2. Bahwa manusia memiliki potensi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Manusia dapat dikatakan sebagai bentuk aset/harta yang fungsinya sebagai modal non material/non-finansial di dalam organisasi (Nawawi, 2016).

Menurut (Hanggraeni, 2012) aktivitas manajemen sumber daya manusia meliputi proses memperoleh, melatih, mengembangkan, menilai, mengkompensasi, dan merencanakan karir pekerja, hal yang tidak boleh diabaikan juga yaitu memperhatikan hubungan ketenagakerjaan, kesehatan, keselamatan, keamanan, serta keadilan pekerja, sumber daya manusia memegang peran penting dalam organisasi dimana tingkat produktivitas, keharmonisan internal dan eksternal, serta berbagai permasalahan keuangan harus dikelola dengan baik agar sumber daya manusia organisasi tetap bekerja secara optimal (Renanda, 2021). Konsep dasar dari manajemen sumber daya manusia dapat menjadi pedoman dalam menjadikan manusia sebagai manusia, bukan sebagai mesin, sehingga tenaga kerja sebagai anggota organisasi mampu memperlihatkan kemampuan serta kontribusi yang sangat berguna untuk kepentingan dan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam proses dari konsep dasar manajemen sumber daya manusia terdapat beberapa pengertian yang diberikan oleh para ahli, dimana tujuan dari pemberian definisi tersebut untuk menjadi pedoman yang mendasar dalam pemahaman terhadap manajemen sumber daya manusia. Di bawah ini ada beberapa pendapat menurut para ahli.

1. Menurut (Ahmad, 2021) bahwa manajemen sumber daya manusia dapat menjadi pengembangan potensi dari manusia yang memiliki fungsi dalam proses perencanaan potensi

kemampuan manusia, penerapan, perekrutan, pelatihan, pengembangan karir karyawan atau pegawai serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional sebuah organisasi atau organisasi

2. Menurut (Marwansyah, 2019) menjelaskan manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai upaya potensi dari pendayagunaan manusia di dalam organisasi, dan dilakukan mulai dari rencana terhadap sumber daya manusia, pelaksanaan menarik tenaga kerja serta pemilihan, pengembangan potensi dari manusianya, melakukan proses rencana dan peningkatan karir, pemberian imbalan dan kesejahteraan anggota organisasi, program keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan industrial.
3. (Kasmir, 2019) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia diperoleh melalui proses pengelolaan manusia, melalui metode perencanaan, pelaksanaan rekrutmen, program seleksi, pelaksanaan pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, program keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai proses pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan organisasi dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.
4. (Sutrisno, 2016) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bentuk kegiatan yang terencana, pengadaan, metode pengembangan, melakukan pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu serta organisasi.
5. (Bintoro & Daryanto, 2017) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia, dapat menjadi suatu proses dari ilmu atau cara bagaimana untuk mengatur hubungan dan peranan dari tenaga kerja untuk mendapatkan hasil secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan untuk organisasi, karyawan maupun untuk masyarakat menjadi maksimal.
6. Menurut (Sedarmayanti, 2017) bahwa pengelolaan manajemen dari potensi manusia dapat dikatakan suatu proses pendekatan

untuk mengelola masalah manusia dengan tiga prinsip dasar, yaitu:

- a. Dapat menjadi modal paling berharga serta sangat penting yang dimiliki organisasi sebab keberhasilan dari suatu organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.
 - b. Suatu bentuk dari pencapaian yang sangat mungkin untuk diperoleh, jika suatu strategi dari metode pelaksanaan selanjutnya peraturan yang berkaitan manusia dari organisasi yang memiliki keterkaitan yang menguntungkan seluruh pihak dalam organisasi.
 - c. Bagaimana budaya dan nilai-nilai organisasi diterapkan, serta perilaku pemimpin yang bersumber dari budaya organisasi, dapat memberikan dampak yang signifikan untuk mencapai hasil terbaik.
7. (Hasibuan, 2011) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu serta suatu seni yang mampu mengatur hubungan kemudian terdapat peranan tenaga kerja yang tujuannya agar diperoleh pelaksanaan yang efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan dari organisasi, karyawan dan masyarakat.
8. (Sofyandi, 2013) manajemen sumber daya manusia adalah suatu bentuk fungsi manajemen, suatu bentuk strategi untuk melakukan perencanaan, organisasi, komando, dan manajemen, dimulai dengan proses operasional, pensiun, seleksi, pelatihan dan pengembangan, pekerjaan, promosi, dan demosi, transfer, penilaian kinerja, kompensasi, pekerjaan dan pemutusan hubungan kerja adalah kontribusi produktif dari sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan bisnis secara lebih efektif dan efisien.

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari pendapat yang telah di uraikan di atas bahwa manajemen sumber daya manusia dalam proses kerjanya tidak bisa dipisahkan konsep dasar dari manajemen yaitu POAC (*Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*) untuk menggerakkan sejumlah orang atau anggota organisasi melalui

faktor-faktor yang mendukung keberhasilan anggota organisasi tersebut dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi.

Fungsi dan Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia di dalam setiap organisasi memiliki fungsi dan manfaat yang berguna sebagai pedoman bagi organisasi dan anggota organisasi dalam mendukung terbentuknya organisasi yang memiliki tujuan yang jelas. Menurut (Simatupang et al., 2022) bahwa sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi yang digunakan untuk menyusun kegiatan-kegiatan organisasi secara terarah dan mencapai tujuan organisasi sesuai dengan jadwal atau waktu yang ditentukan.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi penting di dalam organisasi, fungsi tersebut oleh (Jasmi, 2021) terdiri dari:

1. Pengaturan keanggotaan organisasi. Hal ini erat kaitannya dengan pelaksanaan rencana proses seleksi pegawai sesuai kebutuhan organisasi.
2. Menerapkan proses evaluasi kinerja Bentuk proses ini adalah tugas menilai kinerja pegawai dan memastikan bahwa pelaksanaan kewajiban dan tanggung jawab telah sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) organisasi.
3. Kompensasi, sebuah proses di mana kompensasi didasarkan pada kinerja dan biasanya terdiri dari insentif dan bonus.
4. Pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia. Tugas dari program ini adalah merencanakan dan menciptakan cara-cara baru bagi karyawan potensial dan yang sudah ada.
5. Dalam rangka membangun relasi, setiap anggota organisasi juga merupakan entitas sosial, sehingga perlu dibangun relasi yang baik agar tidak menimbulkan masalah di tempat kerja.
6. Tanggung jawab untuk menyediakan kesehatan dan keselamatan, dan mengelola sumber daya manusia untuk menjaga kesehatan dan keselamatan karyawan yang bekerja di lingkungan organisasi.

7. Melakukan integrasi sangat penting untuk menyeimbangkan kebutuhan pegawai dengan kepentingan organisasi sehingga kegiatan operasional organisasi dapat berjalan dengan baik.
8. Melakukan pemeliharaan. Untuk memaksimalkan kinerja organisasi, manajemen sumber daya manusia perlu melakukan pemeliharaan untuk menjaga fisik, mental dan loyalitas karyawan.
9. Pelaksanaan pemberhentian, pemutusan hubungan kerja, fungsinya untuk memutuskan kontrak kerja seorang pegawai yang bermasalah dengan organisasi.

Selanjutnya menurut pendapat (Marlina et al., 2022) bahwa fungsi manajemen meliputi beberapa kegiatan yaitu:

1. Melaksanakan proses perencanaan dengan cara merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan organisasi guna mencapai tujuannya.
2. Kegiatan organisasi yang menyelenggarakan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, serta integrasi dan koordinasi struktur organisasi seluruh pegawai.
3. Bimbingan adalah kegiatan yang membimbing seluruh karyawan untuk bekerja sama secara efektif dan efisien untuk membantu organisasi, karyawan, dan masyarakat mencapai tujuannya. Pengelolaan kegiatan, pengelolaan seluruh pegawai harus dilakukan agar pegawai bekerja sesuai aturan organisasi dan sesuai rencana.
4. Pengadaan, proses pemberhentian, seleksi, penempatan, orientasi, dan orientasi untuk menarik staf sesuai kebutuhan organisasi.
5. Melakukan pengembangan karyawan, proses peningkatan keterampilan teknis, pengembangan teoritis dan konseptual, serta pengembangan moral melalui proses pendidikan dan pelatihan yang memenuhi kebutuhan organisasi anda saat ini dan masa depan.
6. Pemberian hadiah, Remunerasi dapat diberikan kepada pekerja melalui imbalan langsung dan tidak langsung dalam bentuk

uang atau barang sebagai imbalan atas layanan yang diberikan kepada organisasi.

7. Proses integrasi ini terdiri dari mengintegrasikan semua kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawannya untuk membangun kemitraan yang tepat dan saling menguntungkan.
8. Lakukan perawatan. Kegiatan ini bertujuan untuk menjaga atau meningkatkan kesehatan fisik dan mental serta retensi karyawan agar karyawan mau bekerja sama sampai akhir hayat.
9. Penerapan disiplin, disiplin dilakukan dengan keinginan dan kesadaran untuk mematuhi peraturan dan norma sosial semua organisasi, dan pada akhirnya menjadikan disiplin ini sebagai kunci untuk mencapai tujuan kita.
10. Pemecatan seorang pekerja, pemecatan seorang pekerja, dapat dianggap sebagai akhir dari pekerjaan pekerja dalam organisasi. Pemutusan hubungan kerja ini dapat dipicu oleh keinginan karyawan itu sendiri, keinginan organisasi, bentuk pemutusan kontrak kerja, pensiun, dan lain-lain.

Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Ketika berbicara tentang sumber daya manusia maka perlu dipahami bahwa terdapat 7 (tujuh) manfaa penting terhadap kebijakan sumber daya manusia yang efektif, manfaat tersebut menurut (Santoso, 2021) berupa:

1. Rekrutmen & Seleksi

Ada perbedaan, tetapi banyak yang menganggap perekrutan dan pilihan sama. Keduanya adalah proses untuk staf manajer, tetapi sebenarnya adalah dua proses yang berbeda. (Manua, 2019a), rekrutmen adalah proses menarik sekelompok kandidat untuk mengisi kursi kosong, dan seleksi adalah proses memilih individu dengan kualifikasi yang diperlukan untuk mengisi kursi kosong dalam organisasi. (Joeditja, 2022), rekrutmen dan seleksi mencakup kemampuan manajemen sumber daya manusia yang berperan strategis dalam penyiapan dan pengiriman talenta sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditetapkan dalam analisis pekerjaan, terutama deskripsi dan spesifikasi (Suchahyowati, 2020).

2. Manajemen kinerja.

Manajemen kinerja memiliki arti bahwa terjadi komunikasi antara atasan dengan bawahan secara berkesinambungan. Untuk mencapai efektivitas manajemen kinerja, organisasi bisnis harus mengembangkan pemantau peningkatan manajemen kinerja dan melakukan dengan model manajemen kinerja yang terdiri dari empat fase (perencanaan, implementasi, evaluasi, dan penghargaan) yang dapat meningkatkan manajemen (Nursam, 2017). Menurut (Saretta, 2021) tujuan dari manajemen kinerja agar target atau visi utama organisasi dapat tercapai, oleh karena itu, *performance management* harus bisa dijalankan dengan efektif oleh setiap organisasi ataupun organisasi. sistem manajemen kinerja terdiri dari sejumlah komponen penting, menurut (Heathfield, 2022) bahwa komponen penting itu terdiri dari:

- a. Menyiapkan *job description* atau uraian tugas dengan jelas sesuai dengan yang direncanakan pada saat mempekerjakan seorang pekerja.
- b. Seleksi calon karyawan yang dapat memenuhi persyaratan wawancara.
- c. Melakukan wawancara dengan calon karyawan untuk memilih level selanjutnya dan memenuhi syarat.
- d. Menanyakan kepada calon pegawai tentang kemampuannya untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi dan melakukan *job description* atau uraian tugasnya sesuai dengan ketentuan sebelumnya.
- e. Melalui serangkaian proses dan tahapan berdasarkan budaya perusahaan untuk menyeleksi calon karyawan.
- f. Memberikan rekrutmen kepada calon karyawan terpilih, termasuk deskripsi tunjangan organisasi, gaji, tunjangan, fasilitas, dan lainnya.
- g. Menyambut karyawan baru melalui kegiatan orientasi, rujukan ke mentor atau supervisor, dan budaya organisasi.
- h. Membuat kriteria kinerja sesuai dengan ukuran karyawan yang dipilih.
- i. Penyediaan fasilitas pelatihan.

- j. Memberikan pembinaan dan umpan balik kepada karyawan.
 - k. Secara teratur mendiskusikan pengembangan kinerja dengan karyawan.
 - l. Mengembangkan sistem kompensasi khusus yang terkait dengan kinerja dan kontribusi berbagai karyawan.
 - m. Menawarkan pengembangan karir atau promosi seperti perpindahan karyawan, perubahan posisi, dan lain-lain
 - n. Mengevaluasi dan mencari tahu mengapa karyawan keluar dari perusahaan.
3. Pembelajaran & pengembangan.

Pihak manajemen organisasi berusaha mengikuti perubahan ini jika ingin organisasinya tetap dapat bertahan dan semakin meningkat kinerjanya (Safrizal, 2012), pembelajaran dan pengembangan adalah dasar manajemen sumber daya manusia yang ketiga, sangat penting untuk memberikan pembelajaran dan pengembangan untuk para karyawan agar skillnya terus meningkat (Bouty, 2022). Pembelajaran dalam suatu organisasi memiliki dampak langsung pada kinerja organisasi dan inovasi organisasi dan dapat mengarah pada keberhasilan organisasi jangka panjang (Hussein et al., 2014). Para karyawan yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi, orang-orangnya, kebijaksanaannya, dan prosedurnya, mereka juga memerlukan latihan dan pengembangan lebih lanjut untuk mengerjakan tugas-tugas secara sukses (Wiliandari, 2018). Pembelajaran di dalam pengembangan sumber daya manusia dapat diperoleh melalui metode pelatihan yang diberikan organisasi terhadap anggotanya. (Mangkunegara, 2016) mengatakan bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis terorganisir, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas. Dengan adanya pelatihan secara tidak langsung akan mampu meningkatkan produktivitas kerja dari karyawan, sebab akan menghasilkan karyawan yang terlatih dan memiliki kemampuan dalam

mengatasi segala permasalahan dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi menjadi komponen yang paling penting dalam mendukung kemampuan organisasi dalam proses untuk mencapai tujuan. Agar pencapaian tujuan tersebut dapat berjalan dengan baik, maka diperlukan sumber daya manusia yang mampu berkembang dengan baik serta memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas dengan spesialisasi yang handal. Tujuan khusus dari pengembangan sumber daya manusia adalah untuk membangun modal intelektual dan meningkatkan pembelajaran bagi organisasi, tim, dan individu dengan menciptakan budaya belajar. Ini adalah lingkungan di mana orang mau belajar, memelihara dan mengelola pengetahuan mereka secara sistematis (Armstrong & Taylor, 2020). Dalam pengembangan organisasi, terdapat upaya untuk membentuk budaya organisasi pembelajaran agar seluruh pegawai dapat terus belajar dari peluang dan ancaman lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan organisasi (Hidayah, 2018).

Metode pengembangan yang sering dilakukan dalam sumber daya manusia menurut (Noer, 2020) terdapat 8 (delapan) yang secara umum sering dilakukan oleh organisasi.

- a. Proses pendidikan dan pelatihan, ini paling sering digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, biasanya memungkinkan anggota organisasi untuk melakukan tugas dan pekerjaan mereka dengan lebih baik, terutama ketika teknologi baru perlu dipelajari. membuatnya begitu. Tujuan pelatihan adalah agar bawahan memiliki wawasan dan keterampilan baru untuk mendukung proses kerja dan tugas dalam organisasi. Program pelatihan dapat dijalankan dengan menggunakan metode pelatihan internal maupun metode eksternal. Melakukan pelatihan internal. Pelatihan dilakukan dilingkungan organisasi itu sendiri, dan pelatihan eksternal dilakukan di luar lingkungan organisasi itu sendiri, termasuk pihak ketiga.

- b. Menawarkan magang, sebuah konsep magang, biasanya diberikan kepada karyawan baru yang bergabung dengan organisasi. Hal ini dikarenakan pegawai baru biasanya tidak memiliki keterampilan dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Pelaksana adalah karyawan yang berpengalaman dan bertujuan untuk berbagi keterampilan dan wawasan dengan anggota organisasi baru.
- c. Melalui penyelenggaraan pendidikan dan pemberian pelatihan formal kepada pegawai, pada akhirnya pegawai memiliki wawasan dan kesempatan yang lebih luas bagi pegawai yang diharapkan lebih terampil dalam menjalankan tugasnya di masa depan.
- d. Dengan memperkenalkan sistem rotasi kerja, karyawan berkesempatan mengalami perubahan kerja di dalam organisasi melalui pemberian ritual kerja. Sebagai contoh, seorang karyawan dipindahkan dari satu departemen ke departemen lain, dan sebelum transfer, karyawan tersebut dirujuk ke program dan pekerjaan pendampingan.
- e. Studi banding, studi banding atau benchmarking adalah metode pengembangan sumber daya manusia dengan cara mengevaluasi atau membandingkan sistem kerja yang dilakukan dalam satu organisasi dengan sistem kerja standar atau sistem kerja organisasi lain.
- f. Melakukan kegiatan tes kemampuan. Program ini juga dikenal sebagai program uji profisiensi. Implementasi dapat dilakukan oleh organisasi itu sendiri atau oleh otoritas yang menerbitkan sertifikat kompetensi resmi.
- g. Metode bimbingan atau coaching, program ini biasanya pegawai yang keterampilannya semakin dipromosikan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kerja, dan bentuk atau pendelegasian transfer keterampilan pegawai. organisasi mereka.
- h. Kegiatan Outbound Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk menjaga dan mempererat kekompakan karyawan dari yang paling tinggi hingga yang paling rendah. Proses kerja karyawan dibagi menjadi beberapa kelompok, dan anggota

biasanya berasal dari tingkat dan departemen yang berbeda. Bentuk permainannya biasanya dimainkan berkali-kali dalam permainan ini, dan sifatnya dapat menumbuhkan pola pikir yang cepat, bentuk kepemimpinan, dan proses kekompakan.

4. Perencanaan suksesi.

Pencana pengembangan suksesi muncul dari kursi kosong dalam organisasi. Rencana pengembangan suksesi pada dasarnya memastikan bahwa organisasi tidak menghadapi masalah ketika anggota tim kunci meninggalkan organisasi untuk masa depan. (Ananta, 2021). Tujuan utama dari perencanaan suksesi menurut (Kusumawardhani, 2021) adalah

- a. Menaikkan Tingkat Retensi Karyawan
- b. Menurunkan Biaya Rekrutmen
- c. Mengoptimalkan Performa Kerja
- d. Mengidentifikasi Sosok Leader Masa Depan
- e. Program Training & Development Lebih Terarah

Akan tetapi di lapangan, 83% perekrut mengalami kesulitan menemukan kandidat yang benar-benar sesuai dengan deskripsi dan kebutuhan rekrutmen (Burner et al., 2019). Untuk implementasi dari perencanaan suksesi menurut (Vania, 2021) hal yang perlu dilakukan adalah:

1. Dalam memulai program *succession planning*, dimulai dari proses identifikasi peran-peran yang membutuhkan penerus atau suksesor, peran-peran yang dimaksud tidak terbatas hanya untuk C level saja, melainkan juga manajer pada divisi lain yang memiliki performa baik.
2. Kemudian, mulai perhatikan staf yang mempunyai bibit-bibit kemampuan atau karakter yang mumpuni untuk naik level
3. Setelah itu, berikan *mentorship* atau bahkan program pelatihan tambahan bagi karyawan tersebut, pastikan porsi pelatihan sedikit lebih intens atau lebih banyak dibandingkan dengan karyawan lainnya.

4. Kompensasi dan keuntungan.

Kompensasi dapat dihadikan sebagai faktor yang mendukung keberhasilan sumber daya manusia di dalam organisasi, kompensasi merupakan semua imbalan yang diterima oleh karyawan atas jasa atau hasil kerjanya di organisasi, dimana imbalan tersebut dapat berupa uang atau barang, baik secara langsung atau tidak langsung (Maulina, 2019). Pada dasarnya kompensasi dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial dimana kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung dan kompensasi non finansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan (Leonardo & Andreani, 2015). Keuntungan dari pemberian kompensasi akan memberi dampak terhadap anggota organisasi tersebut, penelitian telah memperlihatkan bahwa kompensasi mampu memotivasi para pekerja organisasi, jika organisasi mampu meningkatkan dan menjaga kinerja karyawan tetap optimal dengan cara sistem pemberian kompensasi yang baik akan mampu meningkatkan kinerja karyawan sehingga berdampak pada kepuasan bagi karyawan dan dapat mempertahankan karyawan serta meningkatkan kesejahteraan karyawan (Mulyapradana et al., 2020)

5. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia.

Sumber daya manusia menjadi aset terbesar bagi organisasi. Bisnis akan mampu berjalan dengan baik jika bentuk pengelolaan sumber daya manusia dapat ditangani secara optimal. Setiap dari organisasi memerlukan suatu data yang bersifat nyata dari setiap tingkatan manajemennya. Data tersebut dapat disusun dan dikelola dalam sebuah bentuk sistem informasi. Salah satu bentuk dari sistem informasi yang terpenting pada organisasi adalah mengenai Sistem Informasi Sumber Daya Manusia/Human Resources Information System (SISDM/HRIS). Salah satu tujuan penting dibuatnya sistem informasi manajemen sumber daya manusia agar bisa mendukung berbagai proses kerja dalam

suatu organisasi, termasuk perencanaan, pengorganisasian, dan juga pengendalian terhadap sumber daya manusianya. Sistem informasi manajemen sumber daya manusia harus mampu memberikan informasi terkait kondisi sebenarnya tentang sumber daya manusianya dalam suatu organisasi. Manfaat yang dapat diperoleh dari penggunaan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia menurut (Accurate.id, 2022) adalah:

- a. Meningkatkan efisiensi
- b. Manajemen data
- c. Meningkatkan produktifitas

6. Data dan analitik Sumber Daya Manusia

Industri dari sumber daya manusia dewasa ini lebih dari sekadar mengumpulkan dan melacak informasi karyawan yang ada saat ini. Seiring dengan perjalanan waktu, hal ini telah berkembang dan mendapatkan fokus pada penggunaan dari data yang tersedia untuk membuat koneksi analitis yang mendalam di seluruh organisasi. Menurut (Belyh, 2016) bahwa analisis sumber daya manusia (SDM) mengacu pada suatu proses di mana teknik pengolahan data dan analisis bisnis dapat digunakan untuk memproses data SDM, atau juga disebut sebagai analisis bakat kemudian pengolahan data dalam konteks ini mengacu pada praktik mempelajari basis data yang sudah ada untuk membuat informasi baru.

Analitik sumber daya manusia melayani dua tujuan utama, yaitu memberikan wawasan kepada tim dan mengidentifikasi data kunci, analitik SDM digunakan untuk memberikan wawasan, tujuan utamanya adalah memberi organisasi semua informasi yang diperlukan terkait operasi mereka. Ini dapat membantu dalam menciptakan proses manajemen karyawan yang efisien dan memastikan organisasi mencapai tujuan bisnisnya dalam jangka waktu yang ditentukan, ketika datang untuk mengidentifikasi data kunci, analisis SDM digunakan untuk menyediakan berbagai

model untuk memprediksi cara-cara di mana organisasi dapat memperoleh ROI yang optimal pada sumber daya manusianya.(Plato, 2019). Ketika manajemen terdiri dari orang yang cerdas dan berbasis data, prioritas utama adalah menambahkan nilai tambah kepada organisasi dengan cara yang paling cerdas, menggunakan semua alat yang tersedia untuk tim SDM: data, sensor, analitik, pembelajaran mesin, kecerdasan buatan, dan banyak lagi tools yang lainnya (Wiryanto, 2021).

Potensi dari pengembangan manusia memiliki manfaat besar bagi organisasi, karena menurut (Blog.gaji.id, 2019) bahwa terdapat (lima) 5 manfaat utama dalam manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Pekerjaan dan latih organisasi atau orang yang tepat di dalam organisasi, dan pekerjaan, pekerjaan, dan latih untuk meningkatkan pekerjaan Anda. Mereka menulis deskripsi pekerjaan yang lebih cocok untuk pekerjaan mereka.
2. Sistem manajemen kinerja. Mengembangkan sistem manajemen kinerja sehingga karyawan dapat merasa termotivasi dan dihargai atas kinerjanya. Ini tidak hanya membantu meningkatkan keterampilan mereka, tetapi juga memaksa mereka untuk terlihat lebih mampu dari sebelumnya.
3. Bangun budaya dan nilai serta ciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman yang membantu organisasi dalam mencapai hasil yang maksimal. Membangun lingkungan kerja yang baik adalah tugas utama pengembangan sumber daya manusia (SDM) untuk memastikan produktivitas maksimal.
4. Manajemen yang sifatnya konflik untuk mengelola dan menyelesaikan perselisihan antar organisasi atau antara pekerja atau pengusaha yang terjadi dalam suatu organisasi. Pencapaian potensi dari manusia mengambil tindakan tepat waktu dalam proses yang menyesatkan.

5. Peningkatan tingkat pergantian karyawan. Pantau dan kelola pergantian karyawan dengan cermat. Perputaran karyawan yang tinggi buruk untuk bisnis anda.

Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Potensi dari kemampuan manusia tidak bisa dilepaskan dari ruang lingkup dari suatu organisasi yang terkadang mudah dan juga sulit. Menurut (Manua, 2019b) bahwa ruang lingkup manajemen SDM (MSDM) dimulai dari penilaian kebutuhan tenaga kerja organisasi sampai pada pengelolaan SDM secara keseluruhan dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya terbatas dalam melakukan pengelolaan dan memanfaatkan secara optimal kecerdasan manusia, akan tetapi juga untuk lebih fokus pada pengelolaan dari modal fisik dan emosional karyawan. Menurut (Sedarmayanti, 2015) bahwa lingkup manajemen sumber daya manusia (MSDM) berdasarkan masa pelaksanaannya dan tugas pengembangan, terbagi ke dalam beberapa bagian di antaranya sebagai berikut :

1. *Pre service training* (pelatihan pra tugas),
2. *In service training* (pelatihan dalam tugas)
3. *Post service training* (pelatihan purna/pasca tugas)

Pendapat dari (Basit, 2022) bahwa ruang lingkup manajemen sumber daya manusia

1. Rancang dan atur gaya kerja Anda dan tetapkan kepada karyawan atau karyawan.
2. Merencanakan, mempekerjakan, memilih, melatih dan mengembangkan pegawai atau pegawai secara efektif dan efisien sehingga dapat melaksanakan seluruh pekerjaannya sesuai dengan rencana.
3. Menciptakan lingkungan kerja yang harmonis yang membawa kenyamanan bagi karyawan dan karyawan, meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan produktivitas, dan memperpanjang karir mereka.
4. Menjaga dan memastikan efektivitas dan semangat kerja karyawan yang tinggi.

Pendapat lain dari (Ulty, 2021) bahwa ruang lingkup manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Pengembangan sumber daya manusia, yaitu pengembangan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh suatu organisasi atau organisasi.
2. Analisis jabatan, yaitu analisis dan deskripsi rinci tentang organisasi atau setiap pekerjaan atau posisi dalam organisasi.
3. Mempekerjakan dan memilih, yaitu mempekerjakan dan memilih karyawan sesuai kebutuhan sesuai dengan kondisi, sistem, prosedur, dan proses yang telah ditetapkan.
4. Orientasi dan pengenalan untuk mengenalkan organisasi, budaya, nilai dan etika di tempat kerja
5. Evaluasi kinerja. Ini adalah presentasi dan penilaian kinerja karyawan tentang promosi, demosi, transfer, dan pensiun.

Dengan adanya ruang lingkup manajemen sumber daya manusia maka akan memunculkan spesialisasi sumber daya manusia di dalam organisasi. Oleh (Pangesti, 2022) spesialisasi tersebut adalah:

1. Perekrut yang tugasnya mencari pencari kerja yang cocok untuk pekerjaan tertentu
2. *Equal Opportunity Coordinator (EEO)*. Perannya adalah untuk menyelidiki dan menyelesaikan keluhan EEO (*Equality of All Workers*). Selidiki praktik yang mungkin melanggar aturan. Mengumpulkan dan melaporkan laporan EEO.
3. Analis pekerjaan, tugas mereka adalah mengumpulkan dan menyelidiki pekerjaan yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan.
4. Manajer Kompensasi mempunyai tugas membuat rencana kompensasi (*compensation plan*) dan bertanggung jawab atas keuntungan yang diterima karyawan.
5. Spesialis pelatihan. Spesialis pelatihan adalah orang yang diberi tugas untuk merencanakan, mengorganisir, dan mengarahkan kegiatan pelatihan.

6. Sebagai profesional manajemen tenaga kerja, para profesional ini bertugas memberi nasihat tentang hubungan antara organisasi dan serikat pekerja.

Hal ini tidak bisa dipisahkan oleh adanya unsur-unsur dalam manajemen sumber daya manusia yang oleh (Hasibuan, 2011) unsur tersebut adalah:

1. Wirausahawan adalah orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan, dan besarnya pendapatan tersebut tidak pasti tergantung pada kepentingan organisasi.
2. Karyawan adalah kekayaan terbesar organisasi karena tidak ada kegiatan organisasi yang dilakukan tanpa keterlibatan mereka. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai.
3. Pemimpin adalah seseorang yang menggunakan otoritas dan kepemimpinannya untuk membimbing orang lain dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan mereka. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ruang lingkup manajemen sumber daya manusia menjadi suatu proses sistematis untuk membawa perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan, karena tidak terlepas dari proses hadirnya fungsi manajemen dalam pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi

DAFTAR PUSTAKA

- Accurate.id (2022) *Sistem Informasi SDM: Pengertian, Fungsi dan Berbagai Manfaatnya untuk Perusahaan*, Accurate.id. Available at: <https://accurate.id/marketing-manajemen/sistem-informasi-sdm/> (Accessed: 25 July 2022).
- Ahmad (2021) *Manajemen SDM: Pengertian, Fungsi, Tujuan, Manfaat dan Ruang Lingkup*, Gramedia.com. Available at: <https://www.gramedia.com/literasi/manajemen-sdm/> (Accessed: 15 July 2022).
- Ananta (2021) *Apa Itu Perencanaan Sukses? Pentingkah Hal Tersebut?*, Smartpresence.id. Available at: <https://smartpresence.id/blog/hr/apa-itu-perencanaan-sukses-pentingkah-hal-tersebut> (Accessed: 19 July 2022).
- Armstrong, M. and Taylor, S. (2020) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Ed-15. London: Kogan Page Ltd.
- Basit, A. (2022) *7 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia, Ruang Lingkup, Tugas, Tujuan dan Fungsinya*, Wislah.com. Available at: https://wislah.com/manajemen-sumber-daya-manusia/#Ruang_Lingkup_Manajemen_Sumber_Daya_Manusia (Accessed: 25 July 2022).
- Belyh, A. (2016) *Beginners Guide to HR Analytics*, www.cleverism.com. Available at: <https://www.cleverism.com/beginners-guide-hr-analytics/> (Accessed: 24 July 2022).
- Bintoro and Daryanto (2017) *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Blog.gaji.id (2019) *Ini dia 5 Manfaat Utama Manajemen Sumber Daya Manusia*, Blog.gaji.id. Available at: <https://blog.gaji.id/ini-dia-5-manfaat-utama-manajemen-sumber-daya-manusia/> (Accessed: 17 July 2022).
- Bouty, R. (2022) *7 Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia, Penting Diketahui HR*, Codemi.co.id. Available at: <https://codemi.co.id/manajemen-sumber-daya-manusia/> (Accessed: 20 July 2022).
- Burner, T. et al. (2019) *The Global Skills Shortage: Bridging the Talent*

- Gap with Education, Training and Sourcing, SHRM- The Society for Human Resource Management. Alexandria, United States of America.: SHRM Research Department. Available at: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM Skills Gap 2019.pdf>.*
- Daniel (2022) *Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia [Sebuah Ringkasan], Ekonomimanajemen.com. Available at: <https://ekonomimanajemen.com/konsep-dasar-manajemen-sumber-daya-manusia/> (Accessed: 15 July 2022).*
- Hanggraeni, D. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Indonesia Publishing.
- Hasibuan, H. M. (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heathfield, S. M. (2022) *Performance Management, Thebalancecareers.com. Available at: <https://www.thebalancecareers.com/performance-management-1918226> (Accessed: 20 July 2022).*
- Hidayah, N. (2018) *PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA, Ilmu Manajemen*. Available at: <http://nurhidayah.staff.umy.ac.id/pelatihan-dan-pengembangan-sumber-daya-manusia/> (Accessed: 25 July 2022).
- Hussein, N. *et al.* (2014) 'Learning Organization and its Effect On Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, pp. 299-304. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.04.035.
- Jasmi (2021) *Fungsi MSDM dalam Organisasi, Qubisa.com/. Available at: <https://www.qubisa.com/article/fungsi-msdm-dalam-organisasi#showContent> (Accessed: 16 July 2022).*
- Joeditja, D. (2022) *Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia, <https://blog.ub.ac.id>. Available at: <https://blog.ub.ac.id/danarjoeditja/2014/04/01/rekrutmen-dan-seleksi-sumber-daya-manusia/#:~:text=SIMPULAN->*

- ,Rekrutmen (Recruitment) adalah “proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi, lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. (Accessed: 17 August 2022).
- Kasmir (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Kusumawardhani, D. (2021) *Succession Planning: 5 Manfaat Penerapan Di Organisasi*, <https://id.hrnote.asia>. Available at: <https://id.hrnote.asia/orgdevelopment/succession-planning-210520/> (Accessed: 20 July 2022).
- Leonardo, E. and Andreani, F. (2015) ‘PENGARUH PEMBERIAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. KOPANITIA’, *Jurnal AGORA*, 3(3), pp. 28-31.
- Mangkunegara, A. P. (2016) *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Manua, L. (2019a) *Perbedaan antara Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Kerja*, <https://www.studimanajemen.com>. Available at: <https://www.studimanajemen.com/2019/03/perbedaan-rekrutmen-seleksi.html> (Accessed: 18 July 2022).
- Manua, L. (2019b) *Ruang Lingkup Manajemen SDM*, *Studimanajemen.com*. Available at: [https://www.studimanajemen.com/2019/03/ruang-lingkup-manajemen-sdm.html#:~:text=Ruang lingkup manajemen SDM \(MSDM,efektif sampai pada terciptanya efisiensi.](https://www.studimanajemen.com/2019/03/ruang-lingkup-manajemen-sdm.html#:~:text=Ruang%20lingkup%20manajemen%20SDM%20(MSDM,efektif%20sampai%20pada%20terciptanya%20efisiensi.) (Accessed: 23 July 2022).
- Marlina *et al.* (2022) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet-1. Edited by M. T. Rambe. Padang: Get Press. Available at: https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=iql0EAA AQBAJ&oi=fnd&pg=PP3&ots=jHNnVkTt1c&sig=pS6seE2R R6Ty_xcbJDD_svYFcDs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Marwansyah (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke. Bandung: Alfabeta.
- Maulina, R. (2019) *Tujuan dan Manfaat Pemberian Kompensasi Karyawan di Perusahaan*, *Sleekr.co*. Available at: [https://sleekr.co/blog/tujuan-dan-manfaat-kompensasi-karyawan/#:~:text=Tujuan %26 Fungsi](https://sleekr.co/blog/tujuan-dan-manfaat-kompensasi-karyawan/#:~:text=Tujuan%20Fungsi)

Kompensasi&text=Diantaranya adalah untuk menghargai prestasi,%2C dan memenuhi peraturan-peraturan. (Accessed: 23 July 2022).

- Mulyapradana, A., Rosewati, T. and Muafiq, F. (2020) 'Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Dafam Kota Pekalongan', *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 4(1), pp. 27–33. doi: 10.31294/widyacipta.v4i1.6585.
- Nawawi, H. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Noer, M. (2020) *8 Metode Pengembangan SDM yang Sering Dilakukan*, *Presenta.co.id*. Available at: <https://presenta.co.id/artikel/metode-pengembangan-sdm/> (Accessed: 27 July 2022).
- Nursam, N. (2017) 'Manajemen Kinerja', *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2), pp. 167–175. doi: 10.24256/kelola.v2i2.438.
- Pangesti, N. A. (2022) *Manajemen SDM: Pengertian, Fungsi, Tujuan, Lingkup, dan Contoh Lengkap*, *Dailysocial.id*. Available at: <https://dailysocial.id/post/manajemen-sdm> (Accessed: 26 July 2022).
- Plato (2019) *Pentingnya Analisis Sumber Daya Manusia*, *Zephyrnet.com*. Available at: <https://zephyrnet.com/id/pentingnya-analitik-sumber-daya-manusia/> (Accessed: 23 July 2022).
- Renanda, R. (2021) *Pengertian, Tujuan dan Fungsi Dari Manajemen Sumber Daya Manusia*, *Greatdayhr.com*. Available at: <https://greatdayhr.com/id-id/blog/manajemen-sumber-daya-manusia/> (Accessed: 16 July 2022).
- Safrizal, H. B. A. (2012) 'Pembelajaran Manajemen Sumber Daya Manusia Menggunakan Teknologi Open Source', *Prosiding Seminas Competitive Advantage*, 1(2), pp. 1–6. Available at: <http://journal.unipdu.ac.id:8080/index.php/seminas/article/view/139>.
- Santoso, D. (2021) *7 Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Harus Diketahui Setiap Profesional HR*, *Smartpresence.id*.

Available at: [https://smartpresence.id/blog/hr/7-dasar-manajemen-sumber-daya-manusia-yang-harus-diketahui-setiap-profesional-hr#:~:text=Sumber Daya Manusia adalah semua,yang bekerja tanpa kontrak sekalipun](https://smartpresence.id/blog/hr/7-dasar-manajemen-sumber-daya-manusia-yang-harus-diketahui-setiap-profesional-hr#:~:text=Sumber%20Daya%20Manusia%20adalah%20semua,yang%20bekerja%20tanpa%20kontrak%20sekaliipun.). (Accessed: 14 July 2022).

Saretta, I. R. (2021) *Manajemen Kinerja: Pengertian, Komponen, hingga Metode Memaksimalkan Dampaknya*, <https://www.cermati.com>. Available at: <https://www.cermati.com/artikel/manajemen-kinerja-pengertian-komponen-hingga-metode-memaksimalkan-dampaknya> (Accessed: 19 July 2022).

Sedarmayanti (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia - Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Ke Tujuh. Bandung: PT.Refika Aditama.

Sedarmayanti (2017) *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Refika Aditama.

Simatupang, S. et al. (2022) *Studi Kelayakan Bisnis*. Bandung: Media Sains Indonesia. Available at: [oogle.co.id/books/edition/Studi_Kelayakan_Bisnis/EDRrEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Studi+Kelayakan+Bisnis+Media+Sains+Indonesia&pg=PP5&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Studi_Kelayakan_Bisnis/EDRrEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Studi+Kelayakan+Bisnis+Media+Sains+Indonesia&pg=PP5&printsec=frontcover).

Sofyandi, H. (2013) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed.1 Cet.2. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sucahyowati, H. (2020) 'Peran Recrutmen Dalam Menghasilkan Sumber Daya Manusia Berkualitas Pada Era Revolusi Industri 4.0', *Jurnal Saintara*, 4(2), pp. 46-52.

Sutrisno, E. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pertama. Jakarta: Penerbit Kencana.

Ulty (2021) *Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia*, [Lancangkuning.com](https://lancangkuning.com). Available at: <https://lancangkuning.com/post/32820/ruang-lingkup-manajemen-sumber-daya-manusia.html> (Accessed: 26 July 2022).

- Vania (2021) *Apa Itu Succession Planning, Manfaat, dan Implementasinya*, *Employers.glints.com*. Available at: <https://employers.glints.com/id-id/blog/apa-itu-succession-planning/> (Accessed: 21 July 2022).
- Wiliandari, Y. (2018) 'Rancangan Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Yang Efektif', *Society*, 5(2), pp. 93-110. doi: 10.20414/society.v5i2.1460.
- Wiryanto, H. (2021) *Menerapkan Pengelolaan SDM yang Cerdas yang digerakkan oleh Pemberdayaan Data*, *Id.linkedin.com*. Available at: <https://id.linkedin.com/pulse/menerapkan-pengelolaan-sdm-yang-cerdas-digerakkan-oleh-heru-wiryanto> (Accessed: 23 July 2022).

BAB 2 PERAN SDM DALAM MENGHADAPI ERA DIGITAL

Pendahuluan

Dewasa ini perkembangan dan kemajuan kehidupan manusia tidak bisa terlepas dan dipisahkan oleh hadirnya era digital, sebab dewasa ini semua aspek kehidupan manusia sudah berada di lingkaran digital. Era digital merupakan suatu masa dengan pola kehidupan sebagian masyarakat memiliki kecenderungan untuk menggunakan dan memanfaatkan sistem digital dalam menjalani aktivitas sehari-hari (Hartini, Sudirman and Wardhana, 2021), hal ini dapat dilihat dengan pergeseran yang besar (*big shiting*) dengan hadirnya alat teknologi digital yang menggantikan alat mekannik dan alat analog dalam proses kehidupan manusia tersebut dan hal ini mengakibatkan perubahan kepada masyarakat industri dari yang berbasis baja kepada masyarakat industri dengan penggunaan kabel silikon, komputerisasi dan *networking*. Menurut (Priandono and Suwatno, 2022) fenomena tersebut dapat dengan dilihat hampir pada semua kehidupan manusia yang dimulai dari sektor bisnis, bidang publik dan pemerintahan, kesehatan, sosial-politik, hingga kehidupan rumah tangga. Terjadinya revolusi digital yang dimulai dari tahun 1980 hingga saat ini, telah merubah cara pandang seseorang saat ini.

Hal tersebut juga dilakukan oleh tidak hanya oleh organisasi dimana dalam proses pencapaian tujuan organisasinya melalui sumber daya manusia yang terdapat di dalam organisasi tersebut. Kehadiran teknologi digital saat ini di dalam organisasi baik itu yang bergerak dalam bidang produksi ataupun jasa, pemerintahan maupun swasta sudah dituntut untuk mampu mengelola potensinya dalam menguasai teknologi digital yang boleh dikatakan dewasa ini bukan barang baru dalam keidupan organisasi. Perlunya kolaborasi antara pimpinan dan anggota menjadi salah satu kunci dari keberhasilan penerapan pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis digital, hal ini karena

pengelolaan sumber daya manusia di era digital sangat krusial dalam hal pencapaian efektifitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia (Susilo, 2022).

Semakin begitu pesatnya perkembangan dari teknologi digital dewasa ini, menjadikan transformasi terhadap aspek ekonomipun tidak bisa dipisahkan serta seiring dengan berjalannya waktu, haldari situasi itupun sangat menuntut dari pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai dengan tuntutan teknologi digital yang ada saat ini, yang artinya bahwa pengembangan dari sumber daya manusia saat ini tidak bisa dipisahlan dari perkembangan ekonomi digital (Supriyatno, 2021), dengan demikian kemampuan dari sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan mengelola potensi diri dalam menguasai teknologi digital sangat dibutuhkan oleh organisasi, agar jangan ada lagi istilah sumber daya manusia yang GapTek atau Gagap Teknologi dalam mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Salah satu komponen yang sangat penting dibangun oleh organisasi baik itu pemerintahan maupun swasta dalam menghadapi globalisasi dan disrupsi akibat digitalisasi adalah sumber daya manusia. yang berbasis *knowledge, creativity and technology sehingga* dapat menjadi sebuah opsi strategis dalam proses pengembangan sumber daya manusia di era digital.

Peran Strategis Sumber Daya Manusia di Era Digital

Potensi dari kemampuan sumber daya manusia dalam era digital sangatlah penting, karena dewasa ini kemampuan dari sumber daya manusia dalam perannya sebagai orang yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam pengelolaan komponen di era digitalisasi harus ditingkatkan agar organisasi baik itu yang terlibat di bidang jasa maupun produksi semakin inovatif dan berkembang lebih pesat, dengan tersedianya sumber daya yang berkualitas maka akan membawa organisasi ke suatu arah yang lebih baik. Peran sumber daya manusia di era digital dewasa ini sangatlah penting karena peningkatan sumber daya manusia ke dalam zaman digitalisasi akan mampu berubahnya metode pemikiran manusia, cara hidup dan hubungan manusia

dengan manusia lainnya.(Warna, 2022), tuntutan jabatan atau pekerjaan yang timbul dari kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan antara organisasi sejenis menuntut organisasi agar lebih memampukan anggotanya dalam penguasaan teknologi. Penggunaan teknologi yang semakin familiar akan membuat organisasi semakin kreatif salah satu contohnya sekarang pertemuan karyawan dengan pimpinan dapat menggunakan lewat simulasi dengan aplikasi Zoom, Google Meet (*online training*), video tutorial. Hal tersebut bukan hanya praktis namun juga dapat membantu dalam mengurangi biaya pengeluaran. Pengembangan sumber daya manusia di era digital menjadi hal yang sangat penting saat ini, karena hampir seluruh organisasi atau usaha membutuhkan teknologi digital untuk memudahkan proses pekerjaan.(Harmony, 2021).

Untuk mencapai keberhasilan tersebut maka perlu menerapkan peran yang baik dari sumber daya manusia tersebut, agar organisasi dari sumber daya manusia tersebut mampu memahami posisinya sebagai bagian dari organisasi tersebut. Kehadiran teknologi digital yang begitu cepat merubah peran manusia sebagai pekerja, hadirnya teknologi robot yang mampu menggantikan tugas manusia dalam mengerjakan tugas yang beresiko tinggi di lokasi yang berbahaya sangat tepat dalam menghasilkan mutu kerja dan produktivitas, efisiensi biaya tenaga kerja (Sirait, 2019). Perusahaan sebagai organisasi sekarang ini bertransformasi menjadi *digital company* yang perlu meningkatkan kapabilitas dari sumber daya manusianya yang unggul. Menteri Kominfo Johnny G. Plate mengatakan bahwa “untuk melakukan transformasi digital, Indonesia masih membutuhkan talenta digital sebanyak kurang lebih 9 juta orang untuk 15 tahun ke depan, dimana hal tersebut setara dengan 600 ribu rerata per tahun dan membutuhkan sebuah persiapan yang matang dan serius untuk dilakukan”. Untuk dapat bersaing dalam era digital maka menurut (Salengke, 2022) hal yang perlu dimiliki oleh setiap sumber daya manusia dalam menghadapi era digital adalah

1. Sumber daya manusia harus memiliki wawasan keilmuan yang berdaya saing sesuai dengan kebutuhan pasar global.

2. Memiliki keterampilan kerja berdasarkan teknologi informasi.
3. Sumber daya manusia harus memiliki semangat yang kuat dan kompetitif tinggi.

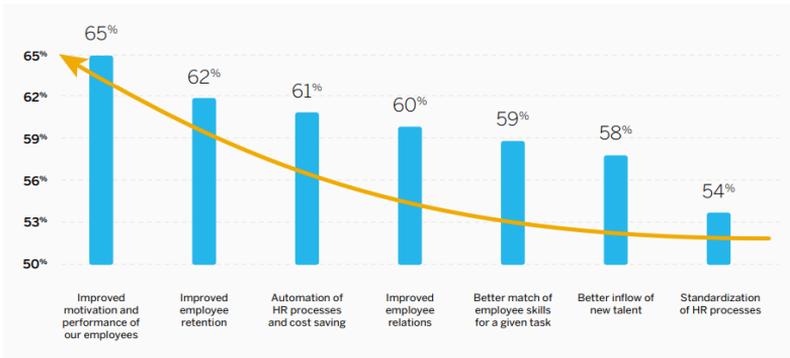
Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kementerian Komunikasi dan Informatika Dr. Ir. Basuki Yusuf Iskandar, MA mengatakan bahwa perkembangan digital di Indonesia ini masih tertinggal dari negara-negara lain, terlebih ketika kini sudah muncul prediksi bahwa Indonesia akan menjadi negara ekonomi terbesar ke-4 pada tahun 2050 mendatang dan selama sumber daya manusia Indonesia masih terpaksa sebagai user dan bukan creator, maka cita-cita untuk menyambut revolusi industri 4.0 akan pupus.

Pilar utama dari dalam menghadapi era digital termasuk era 4.0 adalah *physical, digital, dan biological*, maka untuk mampu mendukung pilar kemampuan dalam era digital tersebut perlu menerapkan strategi dalam mengembangkan sumber daya manusia dengan melakukan:

1. Pemberian kesempatan kepada anggota (anggota organisasi dan pegawai) dalam memberikan ide. Di dalam suatu organisasi tentu para pegawainya turut berperan dalam melakukan untuk mengembangkan dan menjadi roda penggerak bagi perkembangan dari organisasi. Anggota organisasi juga butuh untuk tempat dalam mencurahkan ide dan gagasan yang ada. Dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyalurkan ide dan gagasan, berarti membiarkan bawahan tersebut menjadi berkembang dan mampu mengembangkan potensi yang dimilikinya.
2. Pelaksanaan pelatihan. Pelaksanaan pelatihan juga diperlukan dalam metode pengembangan potensi dari anggota organisasi pada era digital pada saat ini untuk pengembangan individu dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan yang dimiliki dan sikap. Dengan melakukan pelatihan dalam era digital dewasa saat ini juga sangat begitu penting bagi pengembangan potensi manusia yang terdapat di organisasi,

3. Melakukan pemberian penghargaan terhadap anggota (anggota organisasi atau pegawai). Pemberian penghargaan akan membuat anggota organisasi akan menjadi termotivasi untuk dapat berkontribusi yang lebih baik dan juga akan memberi kontribusi besar terhadap organisasi untuk mengembangkannya.
4. Penyesuaian terhadap budget yang dimiliki. Dengan melakukan pelatihan melalui metode digital justru organisasi tidak lagi membutuhkan budget yang terlalu besar untuk melakukannya dibandingkan organisasi harus mendatangi pelatih dan harus menyediakan sebuah gedung.
5. Evaluasi terhadap hasil pengembangan sumber daya manusia. Dengan melakukan evaluasi melalui metode catatan terhadap saja yang didapat selama proses pengembangan di organisasi maka perlu untuk menentukan *Key Performance Indikator* (KPI) yang dijadikan bahan dalam mengevaluasi sebelum penerapan teknologi dijalankan. Hasil dari KPI berguna untuk mengevaluasi terhadap hasil yang didapatkan sudah sesuai dengan tujuan digitalisasi perusahaan dan digunakan untuk mengetahui aspek apa yang perlu ditingkatkan lagi serta hal apa saja yang patut dipertahankan.

Digitalisasi dan perkembangan teknologi telah menciptakan era terhadap perubahan, dan metode pelatihan sumber daya manusia telah juga mengalami perubahan (Lumi, 2020), Teknologi memainkan peran besar dalam transisi sumber daya manusia yang strategis, Otomatis tugas standar sumber daya manusia dengan menggunakan teknologi akan membantu anggota organisasi terhubung dan membentuk tim dengan lebih baik kemudian sumber daya manusia akan lebih fokus membangun budaya dan memberikan yang terbaik guna menghasilkan peningkatan motivasi dan kinerja anggota organisasi sebesar 65 persen, (Kramer, 2017) dan hal tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini



Gambar 2.1: Hubungan sumber daya manusia terhadap motivasi dan kinerja (Saphr.idcinteractive.net, 2022)

Kompetensi Sumber Daya Manusia di Era Digital

Sumber daya manusia dalam konteks pekerjaan dan hasilnya diharapkan oleh organisasi untuk mampu memperlihatkan kompetensinya. Setiap organisasi perlu mempekerjakan anggotanya yang tidak hanya memiliki suatu keterampilan teknis dan pengetahuan, tetapi juga memiliki suatu kompetensi yang mampu untuk memprediksi bagaimana cara bekerja dengan performa maksimal. Kompetensi dapat dikatakan sebagai kemampuan atau keterampilan khusus yang dimiliki seorang karyawan dan untuk keterampilan itu dan mungkin lebih baik dari pada yang lain (Totoh, 2021), sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki oleh anggota organisasi tersebut, menurut (Yulita, 2021) bahwa kompetensi tersebut meliputi:

1. Kemampuan dalam pemecahan masalah yang merupakan ukuran kompetensi yang mencakup kemampuan seseorang untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis masalah dari sudut yang berbeda, menghasilkan solusi, dan mengevaluasi implementasi solusi tersebut. Pemecahan masalah sangat penting dalam dunia kerja agar seseorang dapat mengambil kendali dalam situasi dan kondisi yang sangat dinamis dan menciptakan alur kerja yang lebih efisien, setiap karyawan harus dapat menyelesaikan pekerjaan, dan pemecahan masalah adalah

salah satu keterampilan utama ketika karyawan diberi kebebasan untuk bekerja dari jarak jauh.

2. Kemampuan dalam melakukan adaptasi merupakan kompetensi yang meliputi keterbukaan terhadap perubahan, fleksibilitas, penerimaan keragaman yang ada dan kemampuan untuk beradaptasi dengan kondisi yang berbeda. Ciri lain dari individu yang sangat adaptif adalah kemampuannya untuk fleksibel dan terbuka untuk mempelajari hal-hal baru. Seseorang dengan kemampuan beradaptasi yang hebat akan belajar menyelesaikan tugas secara mandiri, adaptasi tidak mudah. Bagi sebagian orang, adaptasi bisa menjadi hal yang sulit bagi mereka terutama dalam lingkungan kerja, tidak hanya beradaptasi dengan lingkungan, tetapi juga dengan pekerjaan itu sendiri.
3. Kemampuan berkolaborasi yang merupakan kemampuan individu untuk bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama, terlepas dari perbedaan individu. Orang-orang dengan kemampuan kolaborasi yang tinggi akan dapat bekerja sama secara optimal untuk mencapai keberhasilan yang diinginkan perusahaan sebagai organisasi. Komunikasi dapat dianggap sebagai perhatian utama untuk setiap bisnis dan menimbulkan kekhawatiran tentang komunikasi yang tidak terjawab yang hanya dapat terjadi dengan komunikasi jarak jauh. Memang benar bahwa setiap bisnis harus memikirkan bagaimana menjaga komunikasi, tetapi meningkatkan kesadaran anggota organisasi sendiri juga penting dalam hal ini.
4. Kemampuan berkomunikasi yang merupakan keterampilan seseorang dalam memberikan informasi kepada orang lain dan menerima informasi dari orang lain. Indikator seseorang dengan kemampuan komunikasi yang baik adalah ia dapat mengungkapkan pendapatnya dengan jelas kepada orang lain. Seseorang dengan kemampuan komunikasi yang baik dituntut untuk dapat mendukung keberhasilan kerja organisasi/fasilitasnya. Komunikasi dapat dianggap sebagai perhatian utama setiap bisnis dan menimbulkan kekhawatiran tentang komunikasi yang tidak terjawab yang hanya dapat terjadi dengan komunikasi jarak jauh. Memang benar bahwa

setiap bisnis harus memikirkan bagaimana menjaga komunikasi tetap mengalir, tetapi meningkatkan kesadaran di antara anggota organisasi Anda sendiri sama pentingnya dalam hal ini.

5. Kemampuan dalam motivasi untuk berprestasi yang merupakan kesediaan seseorang untuk menetapkan tujuan, mengidentifikasi cara untuk mencapainya, dan bekerja untuk mencapainya. Orang yang bermotivasi tinggi akan mampu menetapkan tujuan yang jelas, tahu bagaimana mencapainya, dan bertahan dalam mencapainya. Oleh karena itu, anggota organisasi harus memiliki motivasi berprestasi agar motivasi tersebut dapat terbentuk dengan pekerjaan yang dilakukan. Ketika anggota organisasi termotivasi untuk berprestasi, secara tidak sadar mereka akan termotivasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
6. Kemampuan mengelola manajemen stress, hal ini merupakan kemampuan seseorang untuk menangani stres dengan mengenali potensi stres dan mengetahui strategi koping yang tepat sehingga dapat tetap tenang meskipun dalam situasi stres. Seseorang dengan kemampuan mengelola stres yang tinggi akan mampu bertindak secara profesional dan berpikir jernih dalam menghadapi situasi stres di tempat kerja. Perasaan stres juga bisa muncul ketika anggota organisasi bekerja sendiri tanpa bertemu rekan kerja lainnya. Kontak manusia tetap menjadi salah satu faktor terpenting dalam membangun moral dan motivasi manusia lainnya, ketika anggota organisasi merasa stres karena terlalu lama bekerja dari rumah, mereka harus mampu mengatasi stres tersebut agar tidak berdampak negatif pada pekerjaan yang mereka lakukan.

Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan kompetensi tersebut akan mampu menghasilkan suatu kemampuan dari anggota organisasi tersebut. Beberapa pakar menyebutkan bahwa kompetensi sangat penting bagi organisasi. Dan di era digital pada era 4.0 kompetensi sumber daya manusia terdapat empat karakteristik yang terdiri dari *knowledge*, *skill*, *self-concept (values)*, *traits* dan *motives* (Agung, 2020), yang penting bagaimana

pengolaan terhadap manusia, keterampilan komunikasi, kreativitas-inovasi, pemikiran kritis dan pemecahan masalah, keunggulan layanan dan kolaborasi. Organisasi pemerintah maupun swasta memiliki kebutuhan sumber daya manusia dengan karakteristik bekerja lebih cepat dan efisien berdasarkan visi dan misi mereka, kompetensi tidak bisa lepas dari suatu persaingan, karena kompetensi akan menuntut anggota organisasi untuk memperlihatkan dan menunjukkan segala potensi yang dimilikinya.

Oleh karena itu, untuk menghadapi tuntutan perubahan era 4.0 yang akan digantikan dengan 5.0, diperlukan beberapa kecerdasan/kemampuan yang baru seperti: kemampuan menemukan (*lifelong learning*), kemampuan membaca konteks, kemampuan untuk memverifikasi maupun mengkonfirmasi kebenaran, dan kemampuan untuk membuat transformasi baru dan menghasilkan kendaraan yang baru (Nono, 2022), keterampilan dan kreativitas serta inovasi dimulai dengan konsep sederhana dengan gaya inovasi yang multi-level, bersifat radikal dan ekstrim dan mengikuti metode berperan dalam inovasi sebagai pengembang (proses inovasi produk), analis (mengamati, meniru, memodifikasi) dan pembela (efektif di lini produksi) (Sakarinto and Kasali, 2021). Pernyataan dari Prof Renald Khasali bahwa terdapat tiga pola yang harus diperhatikan dalam peningkatan sumber daya manusia di era digital 4.0 diantaranya *past, present and future, dimana*

1. *Past competence* yaitu keterampilan dalam melakukan perakitan, bekerja di dalam instansi atau organisasi, melakukan kegiatan dalam dunia industri dengan standarisasi telah digunakan selama ini.
2. *Present competence* yang perbedaannya hanya sedikit dengan *past competence*.
3. *Future competence* yakni keterampilan yang akan kita hadapi di masa depan. Kualitas sumber daya manusia harus berbeda dan lebih baik dari keterampilan masa lalu dan sekarang karena perubahan kelembagaan atau kelembagaan dari waktu ke waktu.

Sumber daya manusia dengan keahliannya menjadi salah satu sumber daya strategis organisasi yang perlu terus dibina, dikembangkan dan dilatih secara berkesinambungan, maka dari itu perlu memahami tentang pentingnya kompetensi, maka dari itu untuk memahami kompetensi dari sumber daya manusia di era digital harus memiliki, oleh (Patandean, 2021) bahwa kompetensi tersebut harus menguasai:

1. Pengetahuan yang mendasar terhadap pengetahuan yang di dalamnya terdapat komponen mental yang bersifat intelektual rasional.
2. Pengetahuan terhadap situasi dan kondisi sekelilingnya seperti kondisi alam, sosial dan budaya, kondisi kerja dari anggota organisasi.
3. Pengetahuan terhadap kemampuan menguasai pengetahuan, dimana seseorang ditunjukkan melalui kemampuan: bermain dengan angka, melakukan manipulasi matematis, menunjukkan kewaspadaan dalam menghadapi fenomena dan peristiwa yang terjadi di dunia sekitarnya, memahami dan mengenali pola keteraturan dalam situasi kacau, mengenali dan menginterpretasikan koneksi antara objek dan peristiwa, memiliki daya analitik dan sintesis yang tinggi.
4. Keterampilan sosial, yaitu penguasaan keterampilan dilihat dari kemampuan seseorang untuk bergaul dan bekerjasama dengan orang lain secara sinergis.
5. Terhadap keterampilan verbal, yaitu: menguasai kemampuan seseorang untuk berkomunikasi dan berbagi pengetahuan dan ide.
6. Keterampilan yang sifatnya manual dan juga keterampilan fisik, khususnya kemampuan menggunakan anggota tubuh dan indra untuk menciptakan produk dan jasa yang bernilai tinggi.

Kepala Pusat Penelitian Pendidikan (Kapuspendik), Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang), Kemendikbud, Nizam mengatakan di era digital terdapat kompetensi 4 C yaitu; *Critical Thinking and Problem Solving, Creativity, Communication Skills, Ability to Work Collaboratively* yang artinya bahwa empat kompetensi

tersebut, terdiri dari berpikir kritis dan menyelesaikan masalah serta kreativitas, kemudian terdapat pula kompetensi kemampuan berkomunikasi dan bekerjasama. Hal ini dapat dijadikan sebagai pedoman dalam memahami kompetensi di era digital yang akan datang, yang terdiri dari kemampuan dalam melakukan terhadap pengelolaan stress (*resilience and stress tolerance*), kemampuan untuk melakukan pelaksanaan masalah yang begitu kompleks (*complex problem solving*), dan juga metode pelaksanaan pembelajaran aktif (*active learning*). Era tersebut menurut (Febriyani, 2022) dapat dipenuhi oleh komponen dan kemampuan sebagai berikut:

1. Infomasi dan literasi, meliputi kemampuan mencari, memilih, memilah, menyeleksi, mengevaluasi, dan mengelola data dan informasi.
2. Komunikasi dan kolaborasi, meliputi keterampilan berinteraksi, berbagi, bekerja sama dengan memanfaatkan teknologi digital.
3. Menciptakan konten digital yang berkaitan dengan berbagai keterampilan, pengembangan, integrasi, dan reelaborasi.
4. Keamanan, termasuk kemampuan menjamin perlindungan gawai, data, dan kerahasiaan.
5. Pemecahan masalah, kreativitas, kemampuan identifikasi.

Kompetensi juga memberikan pengetahuan dan pemahaman terhadap perilaku di tempat kerja agar dapat dihargai, oleh sebab itu untuk mencapai kompetensi tersebut maka anggota organisasi harus memiliki kemahiran serta keterampilan untuk melakukan tugas yang telah ditargetkan, untuk itu menurut (Handayani, 2022) perlu menguasai kompetensi

1. *Behavioral competencies*, jenis kompetensi ini mendefinisikan perilaku karyawan yang dapat berkontribusi pada keberhasilan organisasi, dimana cakupannya bagaimana melakukan sesuatu, bukan hanya kemampuan untuk melakukan sesuatu. Jenis kompetensi ini mengacu kepada kompetensi *softskill* yang di dalamnya terdapat keterampilan berkomunikasi, kemampuan untuk tetap fokus dan kemampuan untuk melakukan adaptasi. Contoh untuk kompetensi ini seperti kompetensi individu,

kompetensi interpersonal, kompetensi untuk motivasi, kompetensi manajerial dan kompetensi analisis.

2. *Functional / technical competencies* yang merupakan kinerja yang sifatnya pribadi dalam perannya di tempat pekerjaan. Jenis kompetensi ini dikaitkan dengan fungsi, proses, dan peran tertentu dalam suatu organisasi. Kompetensi ini mencakup penerapan dan praktik terhadap pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk berhasil dalam pekerjaan atau tugas tertentu dan mengacu kepada kompetensi *hardskill* yang sifatnya teknis seperti menggunakan komputer, mengolah data. Contoh untuk sumber daya manusia maka perlu dalam membuat strategi tentang sumber daya manusia, untuk programmer maka keterampilan yang diperlukan seperti pengembangan aplikasi yang sifatnya mobile, pengembangan aplikasi desktop.

Tantangan Sumber Daya Manusia di Era Digital

Potensi sari sumber daya manusia di era digital dewasa ini memiliki berbagai macam tantangan yang cukup signifikan, dimana tantangan tersebut dapat bersumber dari lingkungan organisasi maupun dari luar organisasi, menurut Wakil Presiden Indonesia Ma'ruf Amin "tantangan nyata yang dihadapi adalah langkah-langkah strategis apa yang harus kita lakukan dalam menyiapkan SDM yang mampu menghadapi tantangan di masa depan yang diisi oleh teknologi digital seperti big data, artificial intelligent, internet of things". Era revolusi 4.0 telah memberikan suatu tantangan serta peluang bagi perkembangan dunia organisasi, di satu sisi hadirnya digitalisasi akan mampu meningkatkan produktivitas pada bidang ekonomi dan sistem produksi modern yang akan menghasilkan efisiensi kerja. Digitalisasi teknologi akan turut membantu proses dari pembangunan di segala bidang antaranya pada sektor pendidikan melalui distance learning, di bidang pemerintahan melalui e-government, sektor inklusi keuangan melalui fin-tech, dan pengembangan UMKM seiring berkembangnya e-commerce.

Di sisi lain dampak dari hadirnya era digital tersebut memiliki tantangan yang cukup berat dengan adanya potensi bahwa tenaga kerja manusia akan hilang dan digantikan oleh tenaga kerja robot, Indonesia akan kehilangan 51,8 % terhadap potensi lapangan pekerjaan (Jannah, 2020), sumber daya manusia akan dihadapkan untuk memiliki kemampuan dalam meningkatkan keterampilan internal, yang dapat beradaptasi dengan struktur dan metode kerja yang terbaik, serta dapat melakukan langkah-langkah dalam menciptakan kelompok kerja yang dapat memaksimalkan penggunaan teknologi - teknologi baru. Tantangan lain yang muncul akan memberi kemungkinan perusahaan untuk merekrut karyawan dari luar perusahaan yang menyebabkan posisi jabatan anda tidak aman untuk selamanya serta keusangan pengetahuan dan ketrampilan karena munculnya teknologi baru (Sirait, 2019), sedangkan menurut (Hendriyadi, 2019) tantangan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia di era revolusi industri 4.0 antara lain sulitnya mendapatkan karyawan yang berlatar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang bisnis, masih rendahnya tingkat literasi teknologi pada karyawan, dan kemampuan berbahasa asing karyawan yang sangat rendah, kemampuan dalam melakukan adaptasi sangat menjadi kebutuhan dari sumber daya manusia karena perubahan yang terjadi akibat dari munculnya sistem digital yang mendorong sumber daya manusia tersebut untuk mampu melakukan perubahan. Tantangan yang paling utama yang paling utama terjadi pada:

1. Sistem rekrutmen karyawan, merekrut karyawan adalah tugas penting dari departemen sumber daya manusia. Keberadaan pegawai baru memegang peranan sentral dalam menggusur tenaga kerja senior yang mendekati usia pensiun. Sumber daya manusia digunakan tidak hanya mencari pengganti senior, tetapi juga memastikan bahwa talenta yang baru direkrut memiliki kualifikasi yang tepat. Proses mencari karyawan bertalenta di era digital memang sulit. Jumlah tenaga kerja yang tersedia sangat penting, selain itu, kebutuhan tenaga kerja perusahaan juga terus meningkat. Akibatnya, merekrut

karyawan menjadi proses yang rumit, ketika sumber daya manusia perlu mencari tenaga kerja di level manajemen yang strategis.

2. Pengelolaan terhadap potensi sumber daya manusia, tantangan juga muncul dalam upaya pengelolaan atau perencanaan karyawan di dalam perusahaan. Sumber daya manusia bertanggung jawab untuk menjaga keberadaan karyawan yang sangat bertalenta agar tidak berpindah ke perusahaan lain. Di sisi lain, sumber daya manusia juga memiliki tugas untuk mengembangkan kapasitas karyawan, sumber daya manusia yang sangat berbakat merupakan aset penting perusahaan. Keberadaan mereka juga dapat menempati posisi-posisi strategis di dalam perusahaan. Eksistensi mereka juga dapat dipertahankan ketika sumber daya manusia mampu berpartisipasi dalam pengelolaan dan keterlibatan personalia yang baik.
3. Penanganan keamanan data dari perusahaan, departemen sumber daya manusia menyimpan banyak data penting perusahaan. Salah satu contohnya adalah informasi yang bersifat pribadi dan idealnya hanya dapat dilihat oleh orang-orang tertentu. Bayangkan jika staf sumber daya manusia tidak memahami pentingnya keamanan data perusahaan? data dapat dengan mudah jatuh ke tangan yang salah. Untuk mengatasi masalah ini, sumber daya manusia harus memahami penerapan standar keamanan data perusahaan. Sumber daya manusia perlu memahami bahwa data penting perlu dilindungi dengan baik agar pelaku bisnis terhindar dari kegiatan kriminal di dunia cyber, apalagi kejahatan di dunia maya saat ini bisa berasal dari mana saja.
4. Kemampuan terhadap kemampuan soft skill, pekerjaan yang perlu dilakukan oleh sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan kegiatan administrasi. Sumber daya manusia harus berperan sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, pekerja sumber daya manusia tidak hanya perlu membekali diri dengan keterampilan profesional, namun keberadaan soft skill juga

penting untuk membantu mereka menjalankan tugas dan perannya, banyak keterampilan penting yang perlu diperhatikan, termasuk keterampilan negosiasi, interoperabilitas, kreativitas, fleksibilitas, dan ketajaman bisnis. Dengan cara ini, departemen sumber daya manusia dapat bekerja sama dengan para pemimpin perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang menguntungkan.

5. Tantangan terhadap penilaian yang kuantitatif, sumber daya manusia juga harus memiliki struktur data yang dapat mendorong perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Adanya struktur data yang terorganisir dengan baik dapat membantu perusahaan mengevaluasi kinerja karyawan secara kuantitatif. Ketika perusahaan ingin meningkatkan produktivitas tenaga kerja dan merekrut talenta berkualitas, sumber daya manusia harus mengevaluasi suatu kebijakan berdasarkan data yang tersedia, apakah akan berdampak positif atau negatif terhadap bisnis.

Bidang pekerjaan diperkirakan akan menghilang dalam tiga tahun ke depan, oleh karena itu kemampuan berkomunikasi, beradaptasi, dan bekerja dalam tim merupakan komponen penting yang dibutuhkan sumber daya manusia selain kecerdasan dan ketiga faktor penting ini harus dimiliki oleh potensi dari manusia saat ini dan di masa yang akan datang (Alan, 2018), lebih lanjut Konsultan Senior Korn Ferry Indonesia Yanuar Kurniawan mengatakan bahwa perlunya "*personal branding* sebagai model untuk memenangi proses persaingan tersebut dan melakukan branding pada diri sendiri menjadi suatu hal yang membutuhkan proses", hal ini di dukung oleh pernyataan CEO Korn Ferry Indonesia Satya Radjasa bahwa "penting untuk kita selalu mau belajar dan menikmati prosesnya untuk membentuk personal branding yang kuat". Tataatan terhadap dunia sumber daya digital datang begitu cepat akan tetapi menurut survey hanya 38 persen yang memikirkan hadirnya era digital tersebut dan yang siap terhadap kondisi era digita tersebut 9 persen, hampir 72 persen yang memprioritaskan ini sangat penting sedangkan 32 persen lagi

sangat penting (Stephan, Walsh and Yoshida, 2016). President Director Telkomtelstra Erik Meijer mengatakan ada peluang dan tantangan dalam optimisme menyikapi transformasi digital di Indonesia dan pesatnya perkembangan digital berakselerasi pada tingkat yang belum pernah terjadi sebelumnya, menurut (Agus and Amalia, 2019) bahwa faktor utama dalam kehidupan manusia perlu melakukan inovasi agar mampu bersaing dengan majunya teknologi guna melahirkan output yang unggul, kreatif serta inovatif.

Pemanfaatan Teknologi Digital untuk Manajemen Sumber Daya Manusia

Kehadiran dari era digital dewasa ini menjadi komponen yang sangat mendukung dalam kemampuan dan pengembangan dari potensi sumber daya manusia terhadap kehidupan organisasi. Maka dari itu kehadiran teknologi digital sebaiknya dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya, agar sumber daya manusia tersebut mampu dan bertahan serta melakukan inovasi dalam menghadapi kemajuan jaman di era digital, pada era sebelumnya, inovasi sebagian besar dirancang untuk mendukung proses internal organisasi besar dan membantu mereka beroperasi lebih efisien (Wessel, 2017). Kemampuan dalam pemanfaatan teknologi digital sangat berdampak terhadap praktek sumber daya manusia dan kehadiran dari teknologi akan mengubah seluruh cara pandang sumber daya manusia terhadap lingkungan sekitarnya, dan menurut (Ricardianto, Nasution and Naiborhu, 2020) secara perlahan akan mendisrupsi seluruh lini bisnis termasuk perihal kebutuhan tenaga kerja

Era digital yang sangat sarat dengan teknologi akan menggantikan proses bisnis yang sifatnya tradisional dan proses kerjanya mempermudah sistem tranformasi input menjadi output. Salah satu contoh yang sudah sering diterapkan dalam pemanfaatan teknologi digital untuk sumber daya manusia adalah sistem rekrutmen dan sistem seleksi karyawan, sistem rekrutmen memanfaatkan teknologi digital akan mampu menyampaikan pesan terhadap kebutuhan pegawai baru secara lebih efektif, yakni

menjangkau segmen dari masyarakat tertentu sebagai calon pegawai sedangkan proses seleksi pun mengandalkan teknologi digital sehingga hasil yang diperoleh *valid* dan *reliable* (Irianto, 2021). Hal ini perlu untuk mengatasi segala kendala yang muncul di era digital saat ini, dimana kendala dapat dilakukan t menurut (Sugianingrat *et al.*, 2021) melalui bentuk:

1. Standardari proses kerja perlu dilakukan pembaharuan.
2. Proses dari organisasi perlu dilakukan pembenahan
3. Konsep dari model bisnis perlu diganti dan diperbaharui.
4. Kualifikasi terkait kemampuan serta keterampilan sumber daya yang perlu dibenahi.
5. Melakukan penelitian dan pengembangan produk semakin perlu dilakukan
6. Melakukan pendidikan serta promosi terhadap sumber daya manusia yang profesional
7. Memperbaiki seluruh prasarana yang ada.
8. Antisipasi terhadap keamanan dari data perusahaan.
9. Peningkatan terhadap kemampuan dan stabilitas komponen dari proses produksi barang
10. Ketidakmampuan dari pejabat politik dalam melakukan perubahan serta keinginan dalam menghadapi kemajuan teknologi yang memerlukan penyesuaian.
11. Kemampuan dalam partisipasi akan hilangnya beberapa bentuk proses pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, A. M. L. (2020) *Kompetensi SDM di Era 4.0*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Agus, A. H. and Amalia, S. Z. (2019) 'Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital: Studi Kasus di Mts Nurul Jadid', *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 9(1), p. 53. Available at: <http://ejournal.radenintan.ac.id/index.php/idaroh/article/view/4135>.
- Alan (2018) *Tantangan Sumber Daya Manusia Saat Ini dan Masa Depan*, *Feb.ugm.ac.id*. Available at: <https://feb.ugm.ac.id/id/berita/2464-tantangan-sumber-daya-manusia-saat-ini-dan-masa-depan> (Accessed: 3 August 2022).
- Febriyani, C. (2022) *Kenali Kemampuan dan Kompetensi yang dibutuhkan di Era Digital*, *Industry.co.id*. Available at: [https://www.industry.co.id/read/90594/kenali-kemampuan-dan-kompetensi-yang-dibutuhkan-di-era-digital#:~:text=Dani memaparkan%2C tiga kemampuan yang,empat%2C dan adaptasi](https://www.industry.co.id/read/90594/kenali-kemampuan-dan-kompetensi-yang-dibutuhkan-di-era-digital#:~:text=Dani%20memaparkan%20tiga%20kemampuan%20dan%20adaptasi). (Accessed: 2 August 2022).
- Handayani, M. T. (2022) *8 Kompetensi karyawan yang paling banyak dicari perusahaan 2022*, *Ekrut.com*. Available at: <https://www.ekrut.com/media/kompetensi-karyawan> (Accessed: 3 August 2022).
- Harmony (2021) *5 Strategi Ampuh Pengembangan SDM Di Era Digital*, *Harmony.co.id*. Available at: <https://www.harmony.co.id/blog/5-strategi-ampuh-pengembangan-sdm-di-era-digital> (Accessed: 28 July 2022).
- Hartini, Sudirman, A. and Wardhana, A. (2021) *MSDM (DIGITALISASI HUMAN RESOURCES)*, *Media Sains Indonesia*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Hendriyaldi (2019) 'Revolusi Industri 4.0: Tantangan dan Peluang Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Produktivitas Grand Hotel Jambi', *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 4(2), p. 240. doi: 10.33087/jmas.v4i2.104.

- Irianto, J. (2021) *Pemanfaatan Teknologi Digital untuk Manajemen SDM*, *Swa.co.id*. Available at: <https://swa.co.id/swa/my-article/pemanfaatan-teknologi-digital-untuk-manajemen-sdm> (Accessed: 6 August 2022).
- Jannah, A. L. (2020) *Tantangan SDM di Era Ekonomi Digital*, *Radarbangsa.com*. Available at: <https://www.radarbangsa.com/ekobis/22104/tantangan-sdm-di-era-ekonomi-digital> (Accessed: 3 August 2022).
- Kramer, S. (2017) *How Strategic HR Drives Digital Transformation*, *Fowmedia.com*. Available at: <https://fowmedia.com/strategic-hr-drives-digital-transformation/> (Accessed: 30 July 2022).
- Lawi, G. F. K. (2020) *Cara Teknologi Permudah Urusan SDM Perusahaan versi Mekari*, *Bisnis.com*. Available at: <https://entrepreneur.bisnis.com/read/20200430/52/1235172/cara-teknologi-permudah-urusan-sdm-perusahaan-versi-mekari> (Accessed: 6 August 2022).
- Lumi, A. (2020) 'The Impact of Digitalisation on Human Resources Development', *Prizren Social Science Journal*, 4(3), pp. 39–46. doi: 10.32936/pssj.v4i3.178.
- Nono, W. K. (2022) *Kompetensi Sumber Daya Manusia di Era 4.0*, *Bkd.nttprov.go.id*. Available at: <https://bkd.nttprov.go.id/article/kompetensi-sumber-daya-manusia-di-era-40> (Accessed: 1 August 2022).
- Patandean, E. H. B. (2021) *Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 Terhadap Kompetensi dan Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT. Sermani Steel di Kota Makassar); The Influence of the 4.0 Industrial Revolution Era on Human Resource Competence and Performance (Case Study at PT. UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR)*. Available at: http://repository.unhas.ac.id/id/eprint/4158/4/A012181047_tesis_dp.pdf.
- Priandono, T. E. and Suwatno (2022) *Transformasi Digital Menuju Era Digital Society Sebagai Akselerasi Kebangkitan Ekonomi Nasional*, *Berita.upi.edu*. Available at: <http://berita.upi.edu/transformasi-digital-menuju-era->

- digital-society-sebagai-akselerasi-kebangkitan-ekonomi-nasional/ (Accessed: 29 July 2022).
- Ricardianto, P., Nasution, S. and Naiborhu, M. A. (2020) 'Peluang dan Tantangan Sumber Daya Manusia dalam Penyelenggaraan Pelabuhan Cerdas (Smart Port) Nasional di Masa Revolusi Industri 4.0', *Warta Penelitian Perhubungan*, 32(1), pp. 59–68.
- Sakarinto, W. and Kasali, R. (2021) *KAGAMA Literasi 2: Bedah Buku Kompetensi SDM di Era 4.0*. Yogyakarta. Available at: https://www.youtube.com/watch?v=A_geKoFDwQ4.
- Saleh, M. and Ilat, V. (2013) 'Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi, Dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Keandalan Pelaporan Keuangan Pada Perusahaan Dealer Mobil Di Sulawesi Utara', *Journal Accountability*, 2(2), pp. 1–13. doi: <https://doi.org/10.32400/ja>.
- Salengke, T. H. (2022) *Peran Strategis Pemberdayaan SDM di Era Digital*, *Kompas. Com*. Available at: https://www.kompasiana.com/thسالengke/624da47dc66826286d7e20c5/peran-strategis-pemberdayaan-sdm-di-era-digital?page=2&page_images=1 (Accessed: 1 August 2022).
- Saphr.idcinteractive.net (2022) *HR must deliver on TRANSFORMATION*, *Saphr.idcinteractive.net*.
- Sirait, L. (2019) *SDM di Era Digital*, *E2consulting.co.id*. Available at: <https://e2consulting.co.id/2019/07/31/sdm-di-era-digital/> (Accessed: 30 July 2022).
- Stephan, M., Walsh, B. and Yoshida, R. (2016) *Digital HR Revolution, not evolution*, *Deloitte.com*. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/digital-hr-technology-for-hr-teams-services.html> (Accessed: 5 August 2022).
- Sugianingrat, I. A. P. W. et al. (2021) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Era Revolusi Industri 4.0)*. Edited by Hartini. Bandung: Media Sains Indonesia. Available at: https://www.researchgate.net/publication/355192040_PELUANG_DAN_TANTANGAN_SDM_PADA_ERA_REVOLU

SI_INDUSTRI_40.

- Supriyatno, H. (2021) *Peningkatan Kualitas SDM di Era Transformasi Digital*, *Harianbhirawa.co.id*. Available at: <https://www.harianbhirawa.co.id/peningkatan-kualitas-sdm-di-era-transformasi-digital/> (Accessed: 29 July 2022).
- Susilo (2022) *Digital Strategy Dalam Pengelolaan SDM*, *Id.linkedin.com*. Available at: <https://id.linkedin.com/pulse/digital-strategy-dalam-pengelolaan-sdm-susilo-> (Accessed: 29 July 2022).
- Totoh, A. (2021) *Kompetensi SDM 4.0*, *Kumparan.com*. Available at: <https://kumparan.com/asep-totoh/kompetensi-sdm-4-0-1xAE2U2FIq3> (Accessed: 2 August 2022).
- Warna, R. (2022) *Peran Sumber Daya Manusia di Era Digitalisasi*, *Ekbisbanten.com*. Available at: <https://ekbisbanten.com/peran-sumber-daya-manusia-di-era-digitalisasi/> (Accessed: 30 July 2022).
- Wessel, M. (2017) *Creating Value in a Digital Economy*, *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/webinar/2017/01/creating-value-in-a-digital-economy> (Accessed: 3 August 2022).
- Yulita, R. (2021) *Kompetensi Penting yang Harus Dimiliki Karyawan selama Work From Home*, *Talentic.id*. Available at: <https://talentic.id/blog/talentic/talent-assessment-and-selection/kompetensi-penting-yang-harus-dimiliki-karyawan-selama-work-from-home> (Accessed: 31 July 2022).

BAB 3

DIGITALISASI SDM DI ERA DIGITAL

Pendahuluan

Perkembangan teknologi yang pesat telah secara radikal mengubah peran dan tanggung jawab masyarakat di tempat kerja. Hampir setiap aspek kehidupan manusia saat ini didominasi oleh era digital yang hampir semuanya hadir dengan berbagai kemudahan. Karena Anda dapat melakukan hampir semua aktivitas, bahkan yang paling menuntut, dengan cepat dan mudah, kapan saja, di mana saja. Selain itu, era digital juga hadir untuk menggantikan beberapa teknologi masa lalu agar lebih modern dan praktis. Seiring bertambahnya jumlah teknologi baru di masyarakat, beberapa teknologi lama secara otomatis ditinggalkan. Di era digital, perkembangan teknologi semakin pesat. Kehidupan menjadi modern dan praktis, berbagai kemudahan dan kemajuan teknologi telah mengubah cara hidup masyarakat. Industri 4.0 Istilah ini pertama kali diperkenalkan pada tahun 2011 di Hannover Messe di Jerman dan telah digunakan dalam berbagai bentuk perubahan di berbagai industri, termasuk dari kecerdasan buatan (artificial intelligence) hingga munculnya perdagangan digital (e-commerce). Big data dan penggunaan teknologi informasi. teknologi keuangan. Di sisi lain, digitalisasi juga mengalami kemajuan.

Proses ini berkembang sangat cepat karena pendekatan yang berbeda, kemudahan penggunaan dan efisiensi waktu. Dengan perkembangan yang pesat ini, digitalisasi membawa kemudahan dan membawa banyak perubahan yang sangat bermanfaat bagi masyarakat. Karena kita masih perlu menciptakan inovasi yang berbeda untuk digunakan dalam aktivitas kita sehari-hari. Tanda yang jelas dari munculnya digitalisasi adalah meningkatnya penggunaan teknologi digital, yang digunakan di hampir semua bidang kehidupan untuk memperoleh informasi dengan cepat dan mudah melalui akses ke Internet.

Pengertian Digitalisasi

Tanda yang jelas dari datangnya digitalisasi adalah meningkatnya penggunaan teknologi digital. Teknologi digital digunakan di hampir setiap bidang kehidupan untuk pengambilan informasi yang cepat dan mudah melalui akses ke Internet. Pengertian digitalisasi adalah ungkapan atau istilah yang menggambarkan proses transformasi media, dimulai dengan penggunaan media cetak, video, atau audio dalam media digital untuk tujuan pengarsipan dokumen dalam bentuk transformasi digital. Proses ini dapat dilakukan melalui digitalisasi, yaitu proses konversi analog ke digital. Digitalisasi ini bertujuan untuk mengurangi biaya dengan mengoptimalkan proses internal seperti mengotomatisasi pekerjaan dan meminimalkan konsumsi kertas. Digitalisasi juga dapat digunakan untuk membuat berbagai koleksi perpustakaan digital dan fungsi salin. Peralatan yang diperlukan untuk digitalisasi meliputi komputer, operator, pemindai, dan tentu saja perangkat lunak yang sesuai untuk melakukan pekerjaan ini. Untuk mengonversi dokumen cetak ke format digital, Anda memerlukan aplikasi bernama Adobe Acrobat atau Omnipage. Saat ini, untuk mentransfer atau mendigitalkan dokumen audio Anda memerlukan aplikasi bernama JetAudio atau CoolEdit, atau aplikasi lain dengan fungsi yang sama.

Menurut Asania (2017), digitalisasi adalah “proses perubahan media dari bentuk cetak ke bentuk elektronik”. Menurut Marilyn Deegan dari Mustofa (2018), “Digitisasi adalah proses mengubah segala bentuk presentasi, baik yang dicetak maupun tidak, menjadi bentuk presentasi digital”. Dalam hal ini semua dokumen termasuk audio, video dll akan dikonversi ke format digital untuk meminimalkan risiko. Hal ini dilakukan untuk membuat arsip dokumen dalam format digital, pengolahannya. Untuk alat pendukung perangkat keras seperti komputer, scanner dan sebagainya. Diperlukan perangkat lunak pendukung lainnya. Jadi, dari pembahasan definisi digitalisasi di atas, digitalisasi adalah transformasi data digital melalui proses manipulasi dokumen dengan memindai dokumen dan menyimpannya dalam sebuah file, sehingga mengubah media dari format tradisional ke format digital. ke Tersedia untuk PC/Komputer.

Di bawah ini adalah beberapa contoh digitalisasi.

1. Mengupload file PDF dari komputer ke cloud, sehingga bisa dibagikan ke banyak orang dengan cepat dan praktis.
2. Konversi dokumen Word atau Excel ke Google Docs atau Google Sheets. Sehingga banyak orang dapat mengaksesnya dan memberikan umpan balik atau analisis.
3. Unggah CD, DVD, atau media Blu-ray ke situs web atau cloud untuk diunduh, streaming, atau disewa orang lain secara online.

Manfaat Digitalisasi

Digitalisasi berarti mengubah sesuatu dari analog ke digital menggunakan teknologi. Digitalisasi dapat bervariasi dari digitalisasi pemasaran, laporan, layanan, dll. Di masa pandemi COVID-19, digitalisasi harus dimanfaatkan sebaik mungkin untuk berbagai industri. Karena digitalisasi memiliki manfaat yang berbeda untuk industri yang berbeda. Mulai dari bisnis, pendidikan, pemerintahan, kesehatan dan lainnya.

Tujuan digitalisasi adalah untuk membantu masyarakat mempermudah segala aktivitas dan pekerjaannya sehari-hari. Tujuan ini menawarkan keuntungan yang sangat efektif dalam mengoptimalkan banyak hal, sehingga tidak perlu menghabiskan banyak waktu dan tenaga untuk mencapai tujuan pekerjaan. Misalnya, jika ingin pergi ke suatu tempat di mana Anda tidak tahu rute yang tepat, digitalisasi ini akan membawa inovasi dari para pebisnis dengan menciptakan berbagai jenis aplikasi pencari rute atau aplikasi yang memungkinkan Anda untuk mengakses transportasi umum secara online.

Di masa pandemi COVID-19 saat ini, suka atau tidak suka, kita harus menggunakan teknologi yang ada saat ini. Pembelajaran yang seharusnya dilakukan di sekolah dapat dilakukan di rumah dengan menggunakan PJJ (pembelajaran jarak jauh) dengan menggunakan teknologi seperti e-learning. Banyak sekolah saat ini menggunakan platform e-learning dan konferensi video untuk menjaga proses pembelajaran tetap mengalir.

Sektor pendidikan juga merasakan dampak positif dari digitalisasi. Internet memungkinkan siswa untuk dengan mudah mengakses atau hanya memahami informasi tambahan tentang pelajaran. Dengan platform edutech, khususnya anak sekolah Indonesia bisa belajar sesuatu yang berbeda di sekolah, misalnya. B. Pendidikan. Digitalisasi juga meningkatkan kreativitas mahasiswa dan mendorong inovasi teknologi.

Digitalisasi tidak hanya menguntungkan ekonomi dan pendidikan, tetapi juga sektor publik. Sektor publik menggunakan digitalisasi untuk meningkatkan efisiensi biaya dan waktu pelayanan publik serta mempermudah pelayanan publik kepada masyarakat. Kami warga dapat membayar pajak, bea, dll di rumah.

Penggunaan digitalisasi yang tidak tepat dapat memiliki konsekuensi negatif. Salah satu dampak negatif dari digitalisasi adalah banyaknya barang palsu yang beredar. Penipuan online dapat menyebar lebih mudah dan lebih cepat ketika informasi mudah diakses. Negara juga berperan di sini. Peran pemerintah dalam penyebaran digitalisasi sangat penting. Hal ini seiring dengan pelaksanaan pelatihan dan pendidikan berkelanjutan. Pelatihan tambahan dan pendidikan lebih lanjut dapat mengurangi efek negatif dari digitalisasi. Selanjutnya, dengan memberikan pendidikan dan pelatihan, kita dapat menciptakan tenaga kerja digital yang akan memajukan teknologi di Indonesia. Terakhir, pemerintah juga perlu mendistribusikan infrastruktur agar masyarakat Indonesia dapat menikmati manfaat digitalisasi, mulai dari perkotaan hingga pelosok.

Sebagaimana telah dijelaskan, tujuan digitalisasi adalah untuk memudahkan pekerjaan dan aktivitas masyarakat sehari-hari. Digitalisasi membawa efisiensi dan optimalisasi untuk banyak hal yang sebelumnya membutuhkan lebih banyak waktu dan upaya untuk menyelesaikannya. Misalnya, digitalisasi sektor transportasi menggunakan aplikasi GO-JEK, GRAB untuk membantu masyarakat dengan mudah menemukan tempat-tempat menarik yang mungkin tidak dapat diakses oleh angkutan umum. Apalagi waktu kedatangannya tidak lama, lebih awal dari yang diperkirakan. Manfaat digitalisasi dalam transportasi juga

mempermudah pengadaan makanan dan minuman serta transportasi barang. Keuntungan digitalisasi di bidang jual beli adalah memudahkan penjual dan pembeli untuk melakukan transaksi jual beli dalam waktu yang singkat. Sekalipun lokasi produk yang diinginkan berada di luar negeri, waktu dan komunikasi mengalir dengan lancar. Secara umum terdapat berbagai macam manfaat yang bisa didapatkan dari adanya proses digitalisasi diantaranya adalah sebagai berikut ini:

1. Di Bidang Usaha

Sebagaimana dijelaskan pada paragraf sebelumnya, digitalisasi memberikan berbagai manfaat bagi badan usaha di bidang usaha. Baca lebih lanjut tentang manfaat sektor bisnis melalui digitalisasi, pengurangan biaya operasional, akses yang lebih besar ke konsumen dan penyederhanaan proses pemasaran

2. Di bidang Pendidikan

Dalam beberapa tahun terakhir, perannya mungkin tidak jelas. Namun, ketika pandemi Covid-19 menyebar ke seluruh negeri, diberlakukan pembatasan komunikasi antarmanusia, yang di bidang pendidikan menyebabkan penghentian total semua kegiatan belajar mengajar tatap muka. Digitalisasi adalah sesuatu yang menjadi penyelamat setelah itu. Manfaat proses digitalisasi untuk bidang pendidikan memudahkan kegiatan belajar mengajar jarak jauh dengan e-learning, akses siswa terhadap informasi pendidikan dan kemungkinan peningkatan kreativitas dan inovasi teknologi

a. Dibidang pemerintahan

Peningkatan dan pemerataan kualitas layanan digital dapat mempermudah akses pelayanan publik. Tidak hanya pelayanan publik, digitalisasi juga dapat menciptakan banyak peluang. Salah satunya adalah meningkatkan perekonomian nasional melalui transaksi e-commerce. Sudah menjadi rahasia umum bahwa orang-orang saat ini lebih suka berbelanja online. Kebiasaan ini mempengaruhi tingkat transaksi digital nasional. "Akses digital sangat penting di masa pandemi, bahkan menjadi faktor penentu untuk

mempercepat pemulihan (ekonomi). Siapa pun yang bisa beradaptasi dengan digitalisasi dan menggunakan layanan digital secara efektif, juga secara ekonomi akan pulih lebih cepat," katanya. dikatakan Namun Mira menyebutkan bahwa peningkatan kualitas layanan digital harus dibarengi dengan literasi digital. Meningkatkan efisiensi biaya, meningkatkan efisiensi waktu, menyederhanakan sistem pelayanan publik, misalnya. Pembayaran pajak, biaya penggunaan, dll.

b. Pada sektor kesehatan

"Digitasi layanan kesehatan merupakan inisiatif pemerintah. , menguraikan jalur digitalisasi, dan menguraikan layanan kesehatan di Indonesia dengan tujuan menyederhanakan dan memfasilitasi akses layanan kesehatan bagi masyarakat umum tanpa mengurangi kualitas dan efisiensi layanan kesehatan. Konektivitas antar Oleh karena itu, pemain kunci dalam industri perawatan kesehatan di negara yang besar dan beragam seperti Indonesia sangat penting untuk memastikan keberhasilan transformasi digital perawatan kesehatan, yang memberikan dorongan besar bagi industri teknologi medis lokal. Dia melihat peningkatan yang signifikan dalam penggunaan teknologi kesehatan, dengan 57% orang Indonesia menggunakan aplikasi kesehatan seiring dengan tumbuhnya kesadaran akan kesehatan. "Ini menjadikan Indonesia sebagai pasar terbesar ketiga untuk penggunaan aplikasi kesehatan. Tren industri perawatan kesehatan digital yang terus berubah kini semakin nyata. Digitalisasi yang mungkin terjadi hanyalah puncak gunung es, dan perusahaan farmasi serta rumah sakit melakukan digitalisasi. operasi mereka di seluruh rantai nilai untuk mengikuti laju inovasi teknologi dan meningkatnya harapan pasien akan perawatan kesehatan yang lancar dan mudah Hal ini menjadikan transformasi digital bukan hanya sebagai pilihan, tetapi menjadi kebutuhan untuk membuat layanan kesehatan lebih tangguh, yang bertujuan untuk memudahkan dalam

membuat janji, memfasilitasi proses konsultasi, dan memfasilitasi proses pemantauan.

MSDM Di Era Digital

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pemecahan berbagai masalah yang berkaitan dengan karyawan, karyawan, pekerja, manajer dan pekerja lainnya untuk mendukung kegiatan organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang diberikan. Oleh karena itu, manajer harus memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki orang yang tepat di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat, yang mampu melakukan tugas-tugas yang akan membantu perusahaan mencapai tujuan keseluruhannya secara efisien dan efektif.) adalah desain formal. sistem dalam organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah fungsi dari suatu perusahaan atau organisasi yang berfokus pada perekrutan, pengelolaan, dan pengarahan karyawan yang bekerja untuk perusahaan tersebut. Manajemen Sumber Daya Manusia Departemen Sumber Daya Manusia memberikan pengetahuan (perusahaan), peralatan yang diperlukan, pelatihan, layanan administrasi, pembinaan, nasihat hukum, dan pengawasan dan manajemen sumber daya manusia. Semua ini diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis Anda. Selain itu, departemen ini memiliki tugas dan tanggung jawab untuk lebih mengembangkan perusahaan melalui penerapan semua nilai dan budaya perusahaan, memastikan tim yang kuat di perusahaan dan mendorong karyawan untuk menentukan nasib sendiri. .

Digitalisasi dan Internet menguasai setiap industri, setiap perusahaan dan setiap dunia bisnis. Otomatisasi berlaku untuk sebagian besar aktivitas bisnis. Perubahan tersebut akan berdampak besar bagi kehidupan manusia. Jika Anda kehilangan pekerjaan, peran itu bisa berubah dari kritis menjadi tidak relevan, bahkan strategis. Saat ini, literatur tentang pengembangan sumber daya manusia berbasis digital masih kurang. Oleh karena itu penting dilakukan penelitian yang komprehensif untuk memberikan

konsep, model atau strategi yang dapat diterapkan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Konsep human capital berkembang pesat dan perkembangan terakhir dikenal dengan human capital. Namun, perkembangan ini jauh dari sempurna karena teknologi berkembang pesat. Seiring dengan meningkatnya cakupan dan kompleksitas tantangan bakat, konsep dan strategi bakat perlu didefinisikan dan dikalibrasi ulang. Sebuah model yang merepresentasikan perkembangan terkini dalam pengembangan digital human capital, human resource management. Konsep modal manusia digital telah disajikan dalam berbagai diskusi ilmiah dan literatur di bidang manajemen sumber daya manusia. Konsep serupa seperti digitalisasi manajemen SDM, transformasi digital manajemen SDM, dan disrupsi digital manajemen SDM telah membentuk literatur di bidang ini. Banyak ahli telah mengajukan berbagai definisi, tetapi definisi ini umumnya tidak memiliki kejelasan konseptual dengan tujuan mengembangkan penelitian di bidang ini. Situasi ini memerlukan penyelidikan lebih lanjut untuk memperjelas definisi dan konsep. Perkembangan terminologi dan tipologi modal manusia digital dapat meningkatkan pengetahuan di bidang ini. Kehidupan masyarakat saat ini ditentukan oleh era digital. Hampir setiap bidang kehidupan menjadi lebih modern dan menuntut. Modernitas kehidupan masyarakat dibentuk oleh fenomena digital murni. Di dunia bisnis, pandemi Covid-19 telah mendorong inisiatif digital sebagian besar pelaku bisnis. Agar wirausahawan tetap sukses, mereka tidak hanya perlu mengubah cara mereka bekerja, tetapi juga kemampuan untuk menciptakan nilai. Banyak penulis membahas pentingnya penciptaan nilai di era digital. Misalnya, pada tahun 2017 Maxwell Wessel menerbitkan artikel di Harvard Business Review berjudul "Menciptakan Nilai dalam Ekonomi Digital." Dalam bukunya, Wessel menekankan bahwa inovasi dengan menciptakan nilai tambah yang unik berperan penting dalam memenangkan persaingan. Inovator digital terkemuka seperti Amazon dan Tesla dapat mengambil manfaat dari menciptakan nilai unik. Ketersediaan data membuka peluang bagi para pelaku bisnis untuk menjangkau lebih banyak pelanggan dari seluruh wilayah. Penciptaan nilai berdasarkan data

memungkinkan hubungan pelanggan yang terfokus. Barang bisa dikirim satu per satu. Ekonomi digital dapat menciptakan rantai nilai, kemitraan, dan ekosistem baru yang berbeda dari model bisnis tradisional. Era digital penuh dengan teknologi. Teknologi digital tidak hanya menggantikan model bisnis tradisional, tetapi juga memfasilitasi transformasi input menjadi output. Teknologi digital berkembang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat di berbagai bidang. Salah satu bidang yang mengandalkan teknologi digital adalah sumber daya manusia (SDM). Sebagai pendekatan strategis pengelolaan sumber daya manusia, baik pimpinan swasta maupun pemerintah berupaya mendigitalkan pengelolaan sumber daya manusia agar lebih efisien dan efektif. Perusahaan mempromosikan digitalisasi manajemen personalia dalam rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen menggunakan teknologi digital untuk menyampaikan pesan dengan lebih baik bahwa karyawan baru perlu menjangkau bagian masyarakat tertentu sebagai karyawan potensial. Seleksi juga mengandalkan teknologi digital agar hasil yang diperoleh valid dan reliabel.

Di sektor publik, pemerintah kini menjaring calon Pegawai Negeri Sipil (ASN) melalui platform digital untuk menjangkau calon terbaik dari seluruh tanah air. Pemerintah berupaya membangun birokrasi yang lebih berkualitas dalam rangka memberikan pelayanan terbaik berbasis sumber daya manusia yang profesional. Kami mempromosikan digitalisasi manajemen personalia tidak hanya untuk rekrutmen dan seleksi, tetapi juga untuk pelatihan dan pendidikan. Pelatihan ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi karyawan. Pengembangan sumber daya manusia, di sisi lain, dimaksudkan sebagai bagian dari manajemen talenta untuk mempersiapkan manajer masa depan. Gunakan platform e-learning digital atau Massive Open Online Courses (MOOCs) untuk pelatihan dan pengembangan staf. Di masa pandemi Covid-19, e-learning atau MOOC terbukti lebih efisien dan efektif. Belajar dapat dilakukan kapan saja, tanpa batasan waktu. Di situs Society for Human Resource Management (SHRM), dua praktisi bisnis, Greg Selke dan Peter B. Soule, menerbitkan artikel berjudul Transforming

the HR Digital Revolution into Everyday Business. Selke dan Soule mengamati perubahan signifikan dalam manajemen sumber daya manusia karena manfaat digitalisasi. Perubahan dalam manajemen sumber daya manusia dapat dilihat dalam tiga bidang fungsional: manajemen kinerja berkelanjutan, akuisisi bakat sosial, dan analisis sumber daya manusia (people analytics). Perubahan diidentifikasi dengan membandingkan masa kini dengan masa depan dalam konteks pasca-digital. Perusahaan di era digital bertransformasi menjadi perusahaan yang lebih modern dengan proses yang sepenuhnya digital. Pasca pandemi Covid-19, perusahaan harus bisa memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan nilai tambah dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan memanfaatkan teknologi digital, Anda dapat merampingkan manajemen personalia, mulai dari perekrutan berdasarkan data yang akurat hingga evaluasi kinerja dan perencanaan sukses.

Pengelolaan SDM Di Era Digital

Manajemen sumber daya manusia di era digital sangatlah penting. Untuk mencapai efektifitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia harus terintegrasi dengan perkembangan teknologi. Dalam rangka mempraktekkan pengelolaan sumber daya manusia dengan menggunakan teknologi digital, penting untuk menjalin kerjasama dengan pihak terkait (manajer dan karyawan). Pengembangan penyedia layanan eksternal (vendor) untuk platform digital. Secara tidak langsung, perkembangan teknologi yang semakin meningkat akan membutuhkan upaya regulasi/pemerintah untuk mempersiapkan infrastruktur digital. Manajemen SDM berbasis digital dan pemikiran SDM yang ketinggalan zaman masih kurang, dan kurangnya inovasi menjadi alasan utama mengapa transformasi digital penting bagi manajemen SDM. Hal ini berdampak pada minimnya alokasi sumber daya, terutama terkait dengan pendanaan pengelolaan sumber daya manusia. Evolusi teknologi digital dan perubahan cara kerja mengharuskan organisasi untuk terus berinovasi dan bertransformasi secara digital dalam hal manajemen talenta. Percepatan ini harus didukung dengan

kemudahan penggunaan pengelolaan data pegawai yang terintegrasi yang memudahkan analisis dan pengambilan keputusan. Terutama dalam situasi krisis, Anda memerlukan sistem pendukung yang mendukung pengambilan keputusan yang cepat. Sebagai contoh, krisis pandemi Covid-19 telah memaksa perusahaan untuk mengubah manajemen sumber daya manusia mereka secara digital karena perubahan cara mereka bekerja. Organisasi yang ingin mempercepat transformasi bakat mereka dalam menghadapi era digital harus fokus pada pengembangan produktivitas karyawan perlu dioptimalkan, Karir Karyawan Adalah Prioritas, Platform Terintegrasi untuk Pemberian Layanan dan Pengambilan Keputusan yang Mudah. Program Khusus untuk Mengaktifkan Pengukuran Kinerja Manajemen Sumber Daya, Kecerdasan buatan (AI) sebagai alat untuk pengembangan sumber daya manusia, Program yang Disesuaikan dengan Kebutuhan Karyawan Database karyawan yang terpusat memudahkan SDM dan manajemen untuk menganalisis data karyawan untuk pengambilan keputusan. Apalagi, efektivitas digitalisasi ini berdampak positif bagi perusahaan. B. Paperless, pengurangan human error, kemudahan penggunaan, dan kesederhanaan. Dalam situasi krisis, perusahaan harus mampu bertindak dan merespon dari segi personel. Salah satu krisis yang terjadi saat ini adalah dampak dari pandemi Covid-19. Pada saat yang sama, sifat pekerjaan yang berubah mengharuskan perusahaan untuk mengintegrasikan digitalisasi ke hampir setiap area organisasi mereka. Salah satu implikasi terpenting dalam manajemen bakat menyangkut proses perekrutan. B. Evaluasi, Wawancara Online. Tuntutan efisiensi dan efektivitas juga menjadi landasan pengelolaan SDM digital.

Strategi manajemen manusia digital ini memerlukan langkah-langkah strategis berikut yang selaras dengan visi dan misi perusahaan. Keselarasan dengan seluruh area organisasi, termasuk IT sebagai support system terpenting dalam transformasi digital, terwujudnya digitalisasi sumber daya manusia, Mengembangkan desain dengan saluran internal dan eksternal, Implementasi Hasil Pembangunan, sosialisasi perubahan digitalisasi sumber daya

manusia kepada seluruh pemangku kepentingan yang melakukan penelitian secara komprehensif. Sikap yang meniru cara lama, tidak produktif dan tidak efektif harus dihindari. Transformasi digital berfokus pada satu generasi (seperti milenial saja), tetapi harus dapat bekerja dengan semua karakter tenaga kerja lintas generasi, karena hanya berfokus pada gender dan gagal menghubungkan karyawan secara emosional dengan perubahan yang terjadi, perubahan hanya terjadi satu arah dan proses transformasi digital dijalankan secara optimal. Strategi digital ini harus mampu memberikan manfaat bisnis dalam meningkatkan pengambilan keputusan, efisiensi operasional, efisiensi dan manajemen kinerja karyawan. Selain itu, transformasi digital harus mampu membangun tenaga kerja yang lebih baik.

Strategi manajemen SDM digital harus memungkinkan akses kapan saja, di mana saja ke aktivitas manajemen SDM. Hal ini dimaksudkan untuk mendukung perubahan dalam cara kita bekerja. B. Bekerja Dari Rumah (WFH) / Bekerja Dari Mana Saja (WFA). Jika perlu, Anda harus mempersiapkan sistem Anda untuk memenuhi semua persyaratan ini.

Platform harus dapat mengoptimalkan peran media sosial, sehingga platform harus terhubung dengan media sosial. Kebutuhan untuk mengidentifikasi profil karyawan secara keseluruhan dan pola aktivitas karyawan sehingga organisasi dapat mengembangkan profil yang komprehensif. Selain itu, platform harus “gesit” dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Platform harus terintegrasi dan sesuai dengan arsitektur sistem informasi SDM. Hal ini dimaksudkan untuk memudahkan akses dan pengelolaan personel database.

Manajemen SDM digital harus mampu membangun SDM melalui experiential learning. Strategi pemodelan manajemen SDM digital meliputi:

Tahap awal: Menilai kesiapan organisasi untuk menerapkan digitalisasi SDM, menyiapkan kerangka kerja, menentukan arsitektur, Meningkatkan kesadaran pemangku kepentingan, menyediakan alat/platform, dan menentukan pusat krisis.

Fase Lanjutan: Pra-Implementasi, Identifikasi Analisis Kesenjangan, Identifikasi Solusi Rencana Mitigasi, Finalisasi Arsitektur, Integrasi, Implementasi, Manajemen Perubahan, Tinjauan Berkelanjutan, Pembelajaran Berkelanjutan dan Pola Pikir Pertumbuhan, Pembelajaran Eksperiensial Digital pada waktunya. Pola lama sudah mulai berubah dan harus mengikuti perubahan zaman sekarang yang semakin tidak terduga.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, S. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.
- Amalia, S. Z. (2019). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital: Studi Kasus di Mts Nurul Jadid. *Alldarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 9(1), 49-57.
- Batjo, Nurdin, dan Mahadin Shaleh. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2018, Makassar: Aksra Timur.
- Haryono, S. (2018). Re-Orientasi Pengembangan SDM Era Digital Pada Revolusi Industri 4.0.
Diakses pada 1 September 2022 dari http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/19182/Full_Paper_Sioswoyo_NCMAB_18_UMS.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Hunt, CS (2014) *Managing human capital in the digital era. People and Strategy*.
37(2): 36-41.
- Setiawan, Wawan, 'Era Digital Dan Tantangannya', *Seminar Nasional Pendidikan 2017*, 2017, 1-9
- Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. 2016, Bandung: PT. Reflika Aditma.

BAB 4

PELUANG DAN TANTANGAN SDM DI ERA DIGITAL

Pendahuluan

Transformasi digital yang terjadi saat ini berdampak pada semua sektor. Di era akselerasi digital, bahkan di sektor industri pun harus tahu cara beradaptasi. Dampaknya terjadi perubahan model bisnis dari model bisnis lama ke model bisnis baru. Dari waktu ke waktu, setiap bisnis harus mampu menangkap peluang yang ada, berdaya saing dan memenuhi kebutuhan konsumen. Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam organisasi/perusahaan dimana sumber daya manusia merupakan aset atau modal utama perusahaan (Human Capital). Peran sumber daya manusia bagi perusahaan tidak hanya dinilai atas dasar hasil produktivitas tenaga kerja tetapi juga atas dasar kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Keunggulan bersaing suatu perusahaan ditentukan oleh daya saing sumber daya manusianya. Semakin tinggi kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, maka semakin kuat daya saing perusahaan. Saat ini, tantangan bagi perusahaan adalah memperkuat pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang merupakan salah satu faktor utama dalam suatu perusahaan dimana sumber daya manusia memerlukan sistem manajemen yang baik. meliputi kompetensi, know-how, know-how, kreativitas, inovasi dan retensi melalui pelatihan, pembinaan dan pendampingan. Sehingga perusahaan dapat memunculkan talenta-talenta yang luar biasa dan profesional yang dapat bersaing dengan personel lainnya.

Era Digital Dan Perkembangannya

Pada saat yang sama, era digital membawa banyak konsekuensi negatif dan menimbulkan masalah baru dalam kehidupan masyarakat di era digital. Tantangan era digital juga mencakup banyak bidang: politik, ekonomi, sosial budaya, pertahanan, keamanan, TI itu sendiri... Media baru era digital

ditandai dengan manipulasi, konektivitas, dan kekuatan 'Internet. Media massa telah berkembang menjadi media massa dan Internet karena perubahan budaya dalam cara penyampaian informasi. Kemampuan media-media tersebut di era digital memungkinkan masyarakat untuk mendapatkan informasi lebih cepat. Dengan munculnya Internet, sarana komunikasi massa telah berlipat ganda. Teknologi digital canggih saat ini membawa perubahan besar bagi dunia dan menciptakan teknologi digital mutakhir. Kelompok yang berbeda menggunakan metode yang berbeda untuk memfasilitasi akses ke informasi dan kontrol, dan secara bebas menggunakan kemungkinan teknologi digital. Era digital juga telah kehilangan privasi orang. Informasi pribadi yang tersimpan di otak komputer memungkinkan pengguna untuk melacak Internet berdasarkan kebiasaan dan hobi browsing mereka. Era digital bukanlah keinginan atau pilihan, tetapi hasil. Teknologi bergerak seperti arus laut dalam kehidupan manusia. Oleh karena itu, Anda tidak punya pilihan selain mempelajari dan menguasai teknik dengan benar untuk mendapatkan lebih banyak keuntungan. Teknologi digital, yang masih berkembang hingga saat ini, mengubah dunia. Akses publik terhadap informasi telah dipermudah dalam banyak hal dengan memanfaatkan kekuatan teknologi digital, tetapi efek sampingnya juga tidak nyaman. Kejahatan itu mudah, game online bisa merusak pikiran anak muda, pornografi dan pembajakan itu mudah. Dengan munculnya jejaring sosial (layanan web), pengguna dapat membuat profil, melihat daftar pengguna yang tersedia, dan mengundang serta menerima teman ke situs tersebut. Koneksi antara perangkat seluler dan situs web melalui "jejaring sosial" telah menjadi norma dalam komunikasi digital.

Menjadi tanpa kertas adalah salah satu tren era digital di mana kita menggunakan lebih sedikit kertas. Alih-alih mencetak foto dan dokumen yang Anda butuhkan di atas kertas, Anda harus mencetaknya secara digital. Penyimpanan digital lebih aman daripada menyimpan berbagai dokumen dalam bentuk kertas. Mendigitalkan dokumen kertas menjadi file elektronik memudahkan berbagi e-book dan banyak lagi. Dengan e-book, Anda tidak perlu lagi membawa buku yang secara fisik berukuran

besar atau memakan sedikit ruang. Dengan file digital, dokumen Anda juga lebih cepat dan Anda selalu dapat membukanya di komputer atau ponsel. Dalam mencari kemudahan dan kenyamanan, perkembangan berbagai aplikasi semakin maju, membawa kita lebih dekat dengan kehidupan manusia. Perkembangan sistem operasi telah merambah perangkat digital lainnya seperti smart TV, smart washing machine, smart glasses, smart coffee machine dan smart heart rate controller. Semuanya telah berubah. Mesin pencari seperti Google dan ensiklopedia online seperti Wikipedia memudahkan siapa saja untuk menemukan informasi dengan cepat. Selain itu, perkembangan jejaring sosial telah sepenuhnya mengubah cara hidup masyarakat modern. Pengguna media sosial sering memperbarui dan berbagi informasi. Media sosial digunakan sebagai media alternatif untuk melihat perkembangan yang sedang dibahas dan untuk berbagi pendapat tentang isu-isu terkini. Di balik popularitasnya, era teknologi digital menyembunyikan berbagai peluang dan konsekuensi negatif yang dapat merugikan masyarakat. Padahal, kenyamanan bekerja dengan berbagai aplikasi dan teknologi mengurangi mobilitas dan aktivitas fisik manusia, yang berujung pada berbagai penyakit seperti kemalasan dan obesitas.

Peluang dan Tantangan SDM di Era Digital

Bisa dikatakan perkembangan teknologi di Indonesia sudah maju, tercermin dari banyaknya masyarakat yang menggunakan handphone dan internet dalam kehidupan sehari-hari, seperti membeli makanan atau kebutuhan rumah tangga yang sekarang hanya menggunakan aplikasi. Memasuki era digital di Indonesia, banyak perusahaan yang telah menggunakan teknologi dalam bisnisnya, misalnya aplikasi Go-Jek dan Bukalapak merupakan perusahaan Indonesia yang berkembang pesat, mereka menyediakan aplikasi yang dapat digunakan untuk memudahkan sehari-hari, Go-Jek dan Bukalapak sendiri, selain untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari masyarakat, juga menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat Indonesia. Pertumbuhan digital di Indonesia sendiri telah mempermudah segalanya. Salah satunya

seperti UMKM, dapat melakukan promosi untuk menjangkau berbagai konsumen di Indonesia bahkan di luar Indonesia dengan menggunakan internet dan juga mencari peluang bisnis lainnya.

Setiap perubahan pasti ada dampak baik dan buruknya, tentunya akan menjadi hal yang lumrah seiring berkembangnya teknologi, kemajuan informasi dan komunikasi di era digital. Tentunya dengan berkembangnya teknologi digital di era digital ini, banyak dampak yang dirasakan, baik positif maupun negatif. Dampak positif era digital antara lain:

Informasi yang diperlukan dapat diperoleh dengan lebih cepat dan mudah. Tumbuhnya inovasi di berbagai bidang berfokus pada teknologi digital yang memudahkan proses penunjang pekerjaan kita. Munculnya media digital, khususnya media elektronik, sebagai sumber pengetahuan dan informasi publik. Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pengembangan dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Munculnya berbagai sumber belajar, seperti perpustakaan online, lingkungan belajar online, diskusi online, yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Munculnya e-commerce sebagai toko online yang menawarkan berbagai barang dan memudahkan perolehannya. Selain itu, pengaruh negatif di era digital yang harus menunggu dan mencari solusi agar tidak merugikan dirinya sendiri, yaitu Risiko pelanggaran hak kekayaan intelektual (HAKI) karena kemudahan akses informasi dan dorongan plagiator untuk melakukan penipuan. Ancaman berpikir jangka pendek, di mana anak-anak diajarkan untuk berpikir jangka pendek dan tidak dapat berkonsentrasi. Ancaman penyalahgunaan ilmu untuk melakukan tindak pidana, seperti pembobolan sistem perbankan, dll (rendah moral). Tidak mengefektifkan teknologi informasi sebagai sumber daya atau sarana pendidikan, misalnya dengan mengunduh e-book, tetapi mencetak, tidak hanya mengunjungi perpustakaan digital, tetapi mengunjungi gedung perpustakaan, dll. Selain poin-poin tersebut di atas, ancaman semakin menonjol di era digital, antara lain;

Kelumpuhan oleh Analisis

Untuk proses analisis sekarang kita perlu mengembangkan akses ke informasi yang lebih sederhana dan lebih banyak alat. Ada banyak teka-teki yang harus dipecahkan oleh trader dalam proses analisis. Banyak perusahaan jatuh ke dalam perangkap hanya mencari lebih banyak konfirmasi dan rincian sebelum membuat keputusan karena mereka khawatir tentang kurangnya uji tuntas.

Intelektual malas

Terlalu banyak informasi buruk bagi pengguna. Dengan akses ke data besar dan algoritme AI, perusahaan digital saat ini membuat data yang mendukung hampir semua kesimpulan yang diperlukan.

Belajar lebih sedikit sangat berbahaya

Akses ke informasi saja tidak selalu berguna dan penting. Contoh sederhananya adalah seorang dokter yang seringkali harus merawat pasien yang didiagnosis sendiri secara online berdasarkan gejalanya. Tanpa pendidikan yang layak, informasi yang tersedia untuk publik sangat terbatas.

Dampak positif era digital yang diakui masyarakat menawarkan banyak peluang yang dapat dimanfaatkan di era digital, menciptakan nilai ekonomi dan menciptakan peluang penciptaan lapangan kerja. Misalnya, penggunaan media sosial sebagai platform digital dipahami dengan baik oleh masyarakat umum, membuka peluang untuk menjual produk di media sosial. Platform belanja online memungkinkan masyarakat umum untuk membeli dan menjual barang secara online, menghemat waktu, tenaga, dan uang. Perkembangan teknologi tentunya membawa dampak dan peluang positif bagi segala bidang kehidupan di era digital. Ini dianggap sebagai efek positif. Orang belajar untuk mendapatkan informasi yang mereka butuhkan dengan cepat, yang mempengaruhi perkembangan kepercayaan diri mereka. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) melalui kemajuan dan pemanfaatan digitalisasi. Era digital juga berdampak positif pada peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui

pengembangan keterampilan dan pemanfaatan teknologi, informasi dan komunikasi.

Keberadaan media massa berbasis digital, media massa tradisional seperti surat kabar, surat kabar, majalah, buku, tabloid, buletin, dll, telah berkembang menjadi era digital untuk menyampaikan berbagai informasi secara online. Misalnya, buku cetak telah menjadi e-book (atau biasa disebut e-book), murah untuk dibeli, dibaca di mana saja, dan disimpan di perangkat digital seperti laptop, komputer, dan ponsel. Juga menciptakan inovasi di berbagai bidang menuju digitalisasi. Pemanfaatan teknologi, informasi dan komunikasi untuk menciptakan inovasi di berbagai bidang juga merupakan dampak positif yang diakui masyarakat. Contoh inovasi Gojek Indonesia. Perusahaan teknologi Indonesia yang menyediakan layanan ojek online telah mengembangkan aplikasi Gojek untuk memudahkan pengguna dalam menggunakan layanan ojek sesuai dengan kebutuhannya. Selain itu, Gojek Indonesia juga menawarkan inovasi lain seperti Gofood (Ojek Food Service), Gobox dan Gocar.

Literatur manajemen sumber daya manusia menggunakan banyak istilah untuk menggambarkan dan menjelaskan manajemen sumber daya manusia. Istilah yang sering digunakan adalah manajemen sumber daya manusia, manajemen personalia, sistem informasi personalia, dan sistem manajemen personalia. Banyaknya istilah dan persyaratan yang tersedia dapat memperumit proses penilaian bagi profesional SDM dan pemilik bisnis yang tidak terbiasa dengan manajemen bakat skala besar. Namun, memahami arti dan perbedaan antara istilah-istilah ini dapat membantu profesional SDM mengelola tenaga kerja yang besar. Kemajuan teknologi telah mengubah SDM dari fungsi manajemen utama menjadi fungsi strategis dan kritis yang mendorong nilai bisnis dan organisasi. Singkatnya, SDM adalah tentang mempekerjakan orang yang tepat, mengelola tenaga kerja Anda secara efektif, dan mengoptimalkan produktivitas. Aplikasi perangkat lunak biasanya mencakup penggajian, administrasi, pelacakan waktu, rekrutmen, dan manajemen sumber daya manusia. HCM menggunakan perangkat lunak untuk memenuhi kebutuhan SDM utama seperti

rekrutmen, orientasi, dan retensi. Solusi terintegrasi penuh yang mencakup fungsi SDM juga dapat menghilangkan redundansi yang mahal, merampingkan data, dan menjadi sumber pengambilan keputusan tepercaya bagi para eksekutif, profesional SDM, manajer, dan karyawan. Akibatnya, organisasi akan mampu menghadapi tantangan seperti peningkatan jumlah karyawan, peningkatan pekerja kontingen, peraturan yang semakin kompleks, dan struktur kerja berbasis tim. Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS), atau Manajemen Modal Manusia (HCM), adalah bentuk perangkat lunak Sumber Daya Manusia (SDM) yang menggabungkan serangkaian sistem dan proses untuk mengelola orang dan proses. urusannya. dan data. Software HR digunakan untuk mengintegrasikan banyak fungsi HR yang dibutuhkan perusahaan. Menyimpan data karyawan; mengelola penggajian, perekrutan, dan tunjangan; mengelola waktu dan kehadiran; mengelola kinerja karyawan; dan melacak kompetensi dan catatan pelatihan.

Sumber daya manusia (SDM) diperlukan agar mereka dapat berkembang secara positif dan berkelanjutan. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam manajemen perusahaan, dan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh efisiensi sumber dayanya. , segala sesuatu yang berhubungan dengan sumber daya manusia harus menjadi perhatian utama manajemen. Bakat yang Anda butuhkan dapat mempelajari teknologi digital dengan cepat dan beradaptasi serta merespons perubahan teknologi. Integritas pribadi menjadi lebih penting dalam situasi ini untuk memenangkan persaingan. Untuk bertahan dan tetap kompetitif, perusahaan harus didukung oleh tenaga kerja yang tepercaya sehingga mereka tidak takut untuk berinvestasi pada sumber daya ekonomi mereka yang paling berharga: orang-orangnya. Keunggulan strategis saja tidak cukup. Ancaman nyata terbesar terhadap stabilitas ekonomi adalah tenaga kerja yang tidak mau menghadapi tantangan dan perubahan yang terjadi di sekitarnya. Beban ditempatkan pada sumber daya manusia yang tidak dapat mengatasi globalisasi pekerjaan. Mereka bekerja

sebagaimana mestinya. Kondisi terakhir ini penting karena beban operasional SDM tidak dipersepsikan sebagai pegawai dengan etos kerja yang buruk.

Organisasi harus mematuhi etika kerja profesional, seperangkat keyakinan inti yang kuat dan keyakinan yang mendorong cita-cita yang mendasari, prinsip-prinsip panduan, nilai-nilai, sikap untuk dikembangkan dan standar untuk dicapai, beroperasi dengan perilaku kerja yang positif. Sumber daya manusia memiliki dampak yang lebih besar pada efektivitas organisasi daripada sumber daya lainnya. Keberhasilan organisasi di masa depan tergantung pada seberapa baik karyawannya dikelola. Manajemen sumber daya manusia itu sendiri menjadi bagian yang sangat penting dalam tugas-tugas administrasi suatu organisasi. Namun, sumber daya manusia tidak efektif jika tidak dikelola dengan baik. Kompleksitas pengelolaan SDM sangat dipengaruhi oleh banyak faktor. Ini mencerminkan perkembangan dan kemajuan saat ini. Faktor lingkungan, perubahan teknologi yang cepat, persaingan global dan kondisi ekonomi yang tidak menentu hanyalah beberapa faktor eksternal yang mendorong perusahaan untuk terus mencari cara baru untuk menggunakan sumber daya manusia secara lebih efektif. Faktor internal seperti kebutuhan akan karyawan yang terlatih. Orang adalah elemen sentral dari sebuah organisasi. Organisasi, apapun bentuk dan tujuannya, didasarkan pada visi yang berbeda untuk kepentingan rakyat dan pelaksanaannya, dan misi ini ditentukan oleh rakyat. Oleh karena itu, manusia merupakan elemen strategis dalam semua aktivitas organisasi. Selain itu, manajemen sumber daya manusia berarti mengelola sumber daya manusia agar tujuan perusahaan tercapai secara optimal berdasarkan visi organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia juga merupakan sub-bidang manajemen bisnis dan menggambarkan fungsi manajemen dalam perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, pendampingan, dan penerapan proses manajemen.

Seperti yang kita ketahui bersama, di era digital seperti sekarang ini, banyak perusahaan yang menggunakan teknologi untuk meningkatkan produktivitas, menghasilkan lebih banyak

output, dan menawarkan pilihan kerja yang lebih fleksibel, berikut adalah beberapa contoh Langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk membantu SDM dalam menghadapi tantangan di era digital, diantaranya adalah sebagai berikut ini

1. Memastikan karyawan melek teknologi

Di era digital, semua karyawan diharapkan dapat memanfaatkan teknologi untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, untuk mengikuti era digital, karyawan harus terbiasa menggunakan teknologi ini. Anda dapat melakukan pelatihan internal untuk memungkinkan karyawan Anda menggunakan alat-alat ini.

2. Penggunaan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Saat ini banyak sekali aplikasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM), salah satunya Dokodemo-Kerja. Aplikasi ini memiliki banyak fitur yang dapat digunakan untuk proses pengembangan talenta seperti: Pemantauan pekerjaan, manajemen tugas, pelacakan waktu, aplikasi kehadiran online, dll. Beragam fitur yang tersedia memungkinkan perusahaan untuk memantau disiplin, produktivitas, dan kinerja karyawan setiap hari atau setiap bulan. Dengan cara ini, Anda dapat memberi mereka umpan balik yang tepat, sehingga Anda dapat terus meningkatkan produktivitas dan disiplin kerja mereka.

3. Pengetahuan tentang Keterampilan yang Dibutuhkan di Era Digital

Untuk memastikan bahwa bisnis tidak kalah bersaing dengan para pesaingnya, perusahaan perlu mengikuti perkembangan keterampilan yang dibutuhkan untuk era digital. Misalnya, untuk memungkinkan pemasaran produk dan layanan menjangkau lebih banyak pelanggan, perusahaan melakukan program pelatihan pemasaran digital untuk karyawan yang ada atau mencari kandidat baru dengan keterampilan ini.

Pengenalan sistem kerja jarak jauh dan WFH

Perusahaan dapat memperkenalkan sistem kerja jarak jauh dan WFH (Work From Home) untuk mengamankan sumber daya manusia yang unggul. Bukan hal yang aneh bagi tim SDM untuk menemukan kandidat teratas di kota-kota selain perusahaan Anda. Namun, dengan mengoperasikan sistem kerja jarak jauh dan WFH, hambatan regional akan hilang. Pengusaha dapat memperoleh keterampilan yang mereka butuhkan bahkan jika karyawan mereka tidak bekerja di lapangan dari kantor. Selain itu, kerja jarak jauh dan WFH juga dapat meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, yang dapat berdampak positif pada kepuasan karyawan.

Sebelum menerapkan teknologi apa pun, tentukan KPI (Key Performance Indicators) yang akan digunakan untuk evaluasi. KPI ini digunakan untuk menilai apakah hasil yang dicapai sejalan dengan tujuan digitalisasi perusahaan. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk menentukan apa yang harus ditingkatkan dan apa yang harus dipertahankan. Selain menggunakan teknologi digital dalam bisnis Anda, jangan lupa untuk menggunakan teknologi digital seperti aplikasi akuntansi untuk membantu Anda mengelola laporan keuangan perusahaan Anda dengan mudah dan cepat. Sumber Daya Manusia (SDM) semakin berperan penting dalam keberhasilan suatu perusahaan. Semua bisnis menyadari bahwa elemen manusia dalam bisnis apa pun dapat memberikan keunggulan kompetitif, dan mereka menyusun strategi dan berinovasi untuk mencapai tujuan bisnis mereka. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting bagi perusahaan. Karena ini menyangkut implementasi strategi perusahaan, maka perannya dalam mengimplementasikan strategi sangat penting.

Pesatnya perkembangan teknologi digital telah mengubah peran masyarakat di tempat kerja. Penggunaan robot untuk tugas rutin dan berisiko tinggi merupakan solusi yang sangat cocok untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, meningkatkan efisiensi biaya, dan mengurangi risiko kecelakaan di tempat kerja yang berbahaya. Demikian pula, keberadaan perangkat lunak aplikasi telah menciptakan transaksi online antara manusia dan

mesin, mengurangi upaya manusia. Petugas gerbang tol telah diganti dengan gerbang elektronik, dan staf di pusat perbelanjaan dan department store telah dikurangi. Ini karena banyak mal dan department store tutup karena orang beralih ke belanja online. Pekerjaan administrasi di area kantor kurang. Misalnya, fungsi kesekretariatan, manajemen keuangan, dan sumber daya manusia digantikan oleh aplikasi, mesin, atau dialihdayakan ke perusahaan lain. Hal ini dapat membahayakan sumber daya manusia penduduk Indonesia yang masih padat karya. Di satu sisi, penerapan teknologi digital menciptakan banyak lapangan pekerjaan baru. Misalnya, pengemudi ojek internet, pengembangan perangkat lunak aplikasi, analisis data, produksi animasi, konten Youtube, penjualan internet (e-commerce), organizer, dll. Di masa depan, banyak pekerjaan baru akan tercipta dan banyak pekerjaan yang ada akan hilang. Pemerintah, pengusaha, dan individu perlu mengantisipasi hal ini agar dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut. Teknologi digital telah berkembang pesat selama dekade terakhir. Berbagai teknologi seperti teknologi komunikasi

Perkembangan teknologi digital dan aplikasinya sangat bergantung pada motivasi sumber daya manusia. Ketersediaan sumber daya manusia untuk memenuhi tuntutan pekerjaan harus diantisipasi oleh pemerintah dan pelaku ekonomi. Dengan adanya mekanisasi kerja, manusia harus berbagi tenaga dengan robot. Robot melakukan tugas mekanis, perangkat lunak aplikasi melakukan tugas rutin, dan mengubah data menjadi informasi. Manusia bekerja untuk tujuan strategis, seperti merancang dan mengawasi pekerjaan dan aplikasi robot, berinovasi dan menciptakan cara kerja baru, dan segala sesuatu yang berhubungan dengan kreativitas dan emosi. Setiap individu harus mampu beradaptasi dengan mengembangkan kompetensi. Keterampilan tersebut meliputi keterampilan teknis dan keterampilan non teknis (soft skills). Keterampilan teknis diperoleh melalui pendidikan profesional, pelatihan, dan program sertifikasi teknis. Namun yang sering membingungkan adalah pengembangan soft skills yang diajarkan dan dilatih di perguruan tinggi sangat terbatas, menjadi wirausaha atau pegawai perusahaan? Semua ini membutuhkan soft

skill dan juga technical skill. Soft skill yang dibutuhkan di era digital antara lain kelincahan, belajar mandiri, kepemimpinan, dan kolaborasi. Masing-masing dari kita harus beradaptasi dengan lingkungan dengan latar belakang yang berbeda, mempelajari hal-hal baru dan bekerja sama untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan kita. Sebagai pengusaha yang meluncurkan startup, Anda mungkin memiliki keahlian teknis untuk membuat atau mengembangkan produk atau layanan tertentu. Keterampilan teknis lainnya seperti pemasaran, keuangan, layanan, dan manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk menumbuhkan dan mengembangkan bisnis Anda. Keterampilan ini dapat diperoleh dengan merekrut ahli di bidang apa pun, tetapi sebagai pemula, Anda juga dapat mempelajari ilmu ini secara lebih umum. Dibutuhkan soft skill kepemimpinan dan kolaborasi untuk secara efektif dan efisien memutar roda bisnis. Sebagai seorang karyawan, Anda harus menunjukkan soft skill seperti cepat beradaptasi dengan lingkungan kerja, berusaha menjadi panutan, memberikan kontribusi yang signifikan untuk memahami dan mencapai tujuan perusahaan, dan mengembangkan nilai-nilai pribadi. Anda harus menjadi pembelajar yang konstan. Berbagai tantangan harus diatasi. B. Meningkatnya persaingan antar karyawan, kemungkinan perusahaan mempekerjakan karyawan dari luar, ketidakpastian posisi Anda yang terus-menerus, dan usangnya pengetahuan dan keterampilan karena munculnya teknologi baru. Jangan puas dengan hasil pekerjaan masa lalu atau sekarang. Beradaptasi dengan lingkungan bisnis perusahaan yang terus berubah, memahami perkembangan teknologi terkini, dan senantiasa berinovasi dalam perkembangan layanan perusahaan sambil tetap bekerja di perusahaan. Untuk melakukan ini, Anda harus gesit, responsif, dan belajar tentang gangguan bisnis yang dapat memengaruhi perusahaan Anda dan bagaimana perusahaan dapat mengganggu bisnis Anda dan memberikan layanan bernilai tambah kepada pelanggan Anda. Layanan pelanggan hari ini mungkin memuaskan, tetapi Anda perlu memahami bisnis pelanggan Anda, apa hambatan mereka saat ini, dan ke mana

tujuan mereka. Ini harus secara aktif disarankan dan didukung. Kita harus tumbuh dan berkembang bersama dengan perusahaan Anda.

Saat ini, ada tren yang berkembang bagi perusahaan untuk bertransformasi menjadi perusahaan digital untuk meningkatkan pengaruh pasar dan nilai ekonominya. Perusahaan yang bertransformasi menjadi bisnis digital harus mengembangkan kemampuan bisnisnya melalui orang-orang berbakat, proses bisnis yang ramping dan gesit, serta penggunaan alat dan teknologi yang efektif. Talent merupakan faktor utama yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya, dan talent merupakan keunggulan bersaing suatu perusahaan, sehingga merupakan faktor utama yang perlu dikembangkan oleh perusahaan. SDM merupakan aset perusahaan yang akan terus dikembangkan perusahaan di masa yang akan datang, namun SDM juga dapat menjadi beban bagi perusahaan jika pekerjaannya tidak sebanding dengan gaji dan kompensasi yang diterimanya.

Manajemen sumber daya manusia perusahaan harus tanggap dan proaktif untuk membina dan mengembangkan potensi karyawannya. Hal ini dilakukan dengan atasan langsung karyawan tersebut. Employee engagement yang tinggi merupakan harapan manajemen perusahaan dan karyawan itu sendiri, perlu dilakukan coaching dan mentoring. Karyawan selalu termotivasi dan masyarakat memiliki harapan yang jelas untuk masa depan. Sebagai CEO perusahaan start-up, pelaku UMKM, manajer, atau pemimpin unit bisnis, Anda perlu mengembangkan kemampuan karyawan Anda untuk dapat bersaing di era bisnis digital. Kita harus berinvestasi dalam sumber daya manusia kita melalui pelatihan, belajar mandiri, pembinaan, dan pendampingan, mendorong mereka untuk berkembang ke dunia yang lebih luas, dan memastikan bahwa perusahaan kita menghasilkan talenta luar biasa yang dapat bersaing dengan talenta luar negeri. Bisnis digital membutuhkan berbagai keterampilan teknis. Indonesia membutuhkan keahlian di bidang teknologi 5G, analisis data, pengembangan konten, pemrograman, e-commerce, manajemen pengalaman pelanggan, pemodelan bisnis, pemasaran dan penjualan, jaringan dan TI, dan berbagai ilmu lainnya termasuk

ilmu sosial. Menumbuhkan sumber daya manusia masyarakat Indonesia dengan mempelajari dan menguasai bisnis digital, teknologi dan aplikasi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, S. Z. (2019). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital: Studi Kasus di Mts Nurul Jadid. *Allarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 9(1), 49-57.
- Deloitte. (2015). *Industry 4.0 Challenges and Solutions for the Digital Transformations and Use of Exponential Technologies*. Deloitte AG: Zurich
- Haryono, S. (2018). Re-Orientasi Pengembangan SDM Era Digital Pada Revolusi Industri 4.0. Diakses pada 1 September 2022 dari [http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/19182/Full Paper Sioswoyo NCMAB 18 UMS.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/19182/Full%20Paper%20Sioswoyo%20NCMAB%2018%20UMS.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Hunt, CS (2014) *Managing human capital in the digital era. People and Strategy* 37(2): 36-41.
- Safaun, S. (2018). *Perencanaan Tenaga Kerja & Pengembangan SDM Menghadapi Revolusi Industri 4.0*. Diakses tanggal 1 September 2022 dari [http://disnakertrans.jatengprov.go.id/assets/pengunjung/upload/publikasi/PTK Jateng MEI 2018.pdf](http://disnakertrans.jatengprov.go.id/assets/pengunjung/upload/publikasi/PTK_Jateng_MEI_2018.pdf)
- Setiawan, Wawan, 'Era Digital Dan Tantangannya', *Seminar Nasional Pendidikan 2017*, 2017, 1-9

BAB 5 STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI SDM

Pendahuluan

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani “*strategos*” yang berarti jenderal atau panglima, sehingga strategi diartikan sebagai ilmu kejenderalan atau ilmu kepanglimaannya. Strategi dalam pengertian kemiliteran ini berarti cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk mencapai tujuan perang.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), arti kata strategi yaitu: “Ilmu dan Seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu di perang dan damai; Ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh di perang, dikondisi yang menguntungkan.

Menurut (Hasan, 2017), Strategi merupakan pola umum rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Dikatakan pola umum, dikarenakan suatu strategi pada dasarnya belum mengarah pada hal-hal yang bersifat praktis, suatu strategi masih berupa rencana atau gambaran menyeluruh. Sedangkan untuk mencapai tujuan, strategi harus disusun untuk tujuan tertentu. Tidak ada suatu strategi, tanpa adanya tujuan yang harus dicapai.

Para profesional SDM, setidaknya perlu memiliki enam kompetensi. Hal tersebut merupakan kompetensi tertentu yang diidentifikasi oleh *Human Resource Competence Study* yang telah mengidentifikasi kompetensi SDM selama lebih dari lima belas tahun. Kompetensi di tampilkan dalam bentuk piramida tingkat tiga di mana kompetensi aktivis yang dapat di percaya merupakan kompetensi yang paling penting bagi profesional SDM yang berkinerja tinggi dan pemimpin SDM yang efektif. Tampilan kompetensi-kompetensi tersebut dapat membantu para profesional SDM untuk menunjukkan kepada para manajer bahwa mereka mampu membantu fungsi SDM dalam menciptakan nilai,

memberikan kontribusi terhadap strategi bisnis, dan membentuk budaya perusahaan.

1. Aktivitas SDM yang bisa di percaya
 - a. Menyampaikan hasil-hasil kerjanya dengan integritas
 - b. Berbagai informasi
 - c. Membangun hubungan yang dapat di percaya
 - d. Mempengaruhi orang lain, memberikan observasi yang terusterang dan mengambil risiko yang tepat.
2. Pengelolaan Budaya Organisasi
 - a. Memfasilitasi perubahan
 - b. Mengembangkan dan menghargai budaya organisasi, dan
 - c. Membantu karyawan untuk mengendalikan budaya organisasi (menemukan makna dari pekerjaan mereka, mengelola kesinambungan pekerjaan dengan kehidupan serta mendorong inovasi).
3. Manajer bakat/ Perancang Organisasi
 - a. Mengembangkan bakat
 - b. Merancang sistem-sistem penghargaan, dan
 - c. Membentuk organisasi.
4. Arsitek sinergis
 - a. Mengenal tren-tren bisnis dan dampaknya bagi perusahaan
 - b. SDM berbasis bukti
 - c. Menyeimbangkan strategi karyawan yang berkontribusi terhadap strategi bisnis.
5. Mitra bisnis
 - a. Memahami cara berbisnis agar dapat menghasilkan uang, dan
 - b. Memahami bisnis
6. Pelaksana operasional
 - a. Menerapkan kebijakan-kebijakan di tempat kerja
 - b. Memajukan teknologi SDM, dan
 - c. Mengadministrasi pekerjaan pengelolaan karyawan setiap hari.

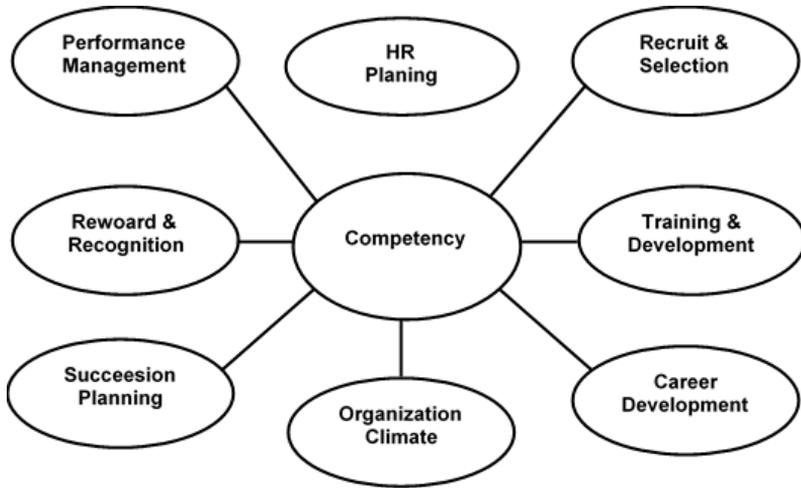
Pengertian Strategi Peningkatan Kompetensi SDM

Strategi peningkatan kompetensi SDM merupakan suatu teknik atau cara untuk melakukan pemberdayaan SDM sebagai aset perusahaan yang optimal guna mendukung daya saing perusahaan dalam era persaingan yang ketat dengan tetap memperhatikan efektivitas, efisiensi dan kesehatan perusahaan. Menurut (A.Runtu, J mendey, 2015), strategi peningkatan kompetensi SDM adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu.

Kompetensi merupakan suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan/wawasan, dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai. Kesuksesan yang didapat pegawai adalah hasil dari peningkatan kompetensi pegawai selama bekerja di perusahaan.

Kompetensi diartikan sebagai suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik itu yang kualitatif maupun kuantitatif. Kompetensi didefinisikan sebagai kewenangan (memutuskan sesuatu). Ada juga yang mengatakan bahwa “kompetensi atau secara umum diartikan sebagai kemampuan dapat bersifat mental maupun fisik”.

Sedangkan menurut (Ardani et al., 2017), strategi peningkatan kompetensi SDM merupakan perencanaan mengenai cara bagaimana kualitas dari sumber daya manusia yang dimiliki mampu berkembang ke arah yang lebih baik, meningkatkan kemampuan kerja, skill dan memiliki loyalitas yang baik terhadap organisasi ataupun perusahaan. Strategi atau langkah-langkah yang dapat diambil oleh perusahaan/organisasi dapat berupa mengagendakan program pelatihan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyumbangkan ide, pemberian *reward* dan *punishment*.



Gambar 5.1 Kedudukan Standar Kompetensi SDM

Sumber: karya ilmiah

Manfaat Strategi Kompetensi SDM

Menggabungkan perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan bisnis akan memungkinkan bisnis bekerja secara komprehensif untuk mencapai visi dan misi organisasi. Ini akan menyelaraskan tim dengan sumber daya dan tujuan perusahaan, dan memastikan strategi pribadi, tim, dan departemen semuanya bekerja menuju hal yang sama. Ini juga akan menunjukkan kesenjangan yang perlu diisi dengan pelatihan atau perencanaan tambahan.

Menurut (Gunastri, 2013), dengan dikuainya standar kompetensi, seseorang akan mampu:

1. Mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan
2. Mengelola pekerjaan tersebut agar dapat dilaksanakan
3. Mengetahui apa yang harus dikerjakan jika terjadi sesuatu yang berbeda dengan rencana semula
4. Menggunakan kemampuan yang dimilikinya untuk memecahkan masalah atau melaksanakan tugas dengan kondisi yang berbeda. Dalam pengembangan SDM standar kompetensi sangat diperlukan seperti : pada institusi pendidikan dan pelatihan dapat dipergunakan sebagai informasi untuk program

dan kurikulum serta acuan dalam penyelenggaraan pelatihan, penilaian serta sertifikasi. Dalam dunia usaha/industri dan pengguna tenaga kerja dapat membantu dalam rekrutmen; membantu penilaian unjuk kerja; membuat uraian jabatan; membantu untuk mengembangkan program pelatihan yang spesifik berdasarkan kebutuhan dunia usaha/industri.

Menurut (Geffenberger, 2021), Berikut beberapa manfaat strategi kompetensi SDM:

1. Memungkinkan mobilitas karyawan internal yang jelas
2. Membuat kerangka kerja untuk umpan balik yang jelas
3. Mengklarifikasi kesuksesan dalam pekerjaan untuk ulasan SDM
4. Memberikan arahan untuk keterampilan yang dibutuhkan
5. Memberikan tujuan dan tolak ukur untuk pengembangan profesional

Selain itu, ada beberapa manfaat lain dari strategi kompetensi sumber daya manusia yakni:

1. Menunjukkan standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan
2. Kompetensi kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas perusahaan
3. Sistem penggajian dapat menjadikan kompetensi kerja sebagai dasar perkembangan
4. Mempermudah proses adaptasi perusahaan terhadap dunia bisnis yang terus berubah.

Penyediaan Layanan Strategi Peningkatan Kompetensi SDM

Strategi layanan sepatutnya diselenggarakan sesuai dengan tujuan organisasi dan juga diselaraskan dengan kebutuhan pengguna, mengingat karakteristik kebutuhan pengguna dalam mencari informasi tentu akan berbeda-beda. Strategi merupakan rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Keluhan mengenai minimnya layanan masih terjadi di beberapa masyarakat yang beranggapan bahwa mutu layanan publik yang diberikan di beberapa lembaga kearsipan masih minim. Penyediaan layanan kepada masyarakat cenderung masih kurang

memenuhi harapan - salah satunya ditandai oleh minimnya kesadaran dalam memperhatikan setiap kebutuhan pengguna. Hal tersebut menjadi salah satu alasan hadirnya lembaga kearsipan hingga saat ini masih belum juga dapat mendekati penggunanya, sehingga lembaga kearsipan masih terus memiliki “pekerjaan rumah” dalam merancang strategi untuk meningkatkan mutu layanan terhadap pengguna secara tepat (Irmalasari et al., 2017).

layanan (service) sebagai suatu aktivitas atau rangkaian aktivitas, terjadi interaksi dengan seseorang atau mesin secara fisik dan penyediaan kepuasan pengguna. Dalam pengertian tersebut diperoleh kesimpulan bahwa layanan berkaitan erat dengan peningkatan kompetensi SDM dan pencapaian kepuasan pengguna terhadap layanan yang diberikan.

Jenis Penyediaan Layanan Strategi Peningkatan Kompetensi SDM

Pengukuran kompetensi (*competency assessment*) merupakan bagian dari strategi implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, sehingga manajemen dapat menjamin perolehan informasi progresif yang akurat, andal, dan komprehensif mengenai taraf kemampuan-kemampuan kritis sumber daya manusia yang dimiliki organisasi/unit pelayanan publik.

Adapun faktor penting pengukuran kompetensi tersebut, adalah dalam rangka memperoleh SDM pelayanan publik yang memiliki kompetensi di bidang pelayanan publik, yang antara lain meliputi:

1. komitmen
2. integritas
3. tanggung jawab
4. kecakapan dan keramahan
5. mengerti kebutuhan pelanggan
6. daya tanggap dan empati
7. serta mempunyai etika dan moralitas yang tinggi.

Menurut (Sanapiah, 2008), menyatakan bahwa pelayanan publik merupakan pemberdayaan masyarakat yang pada gilirannya dapat menggerakkan roda perekonomian menuju Kesejahteraan. Untuk itu, diperlukan strategi peningkatan kompetensi SDM, dimana kompetensi yang memadai merupakan sesuatu yang sangat mutlak yang perlu dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh SDM.

Terkait dengan upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, maka perlu didukung dengan sumber daya manusia (SDM) pelayanan yang handal, serta ketersediaan sarana dan prasarana termasuk dukungan Teknologi Informasi (IT). Oleh karena itu, SDM pelayanan sebagai kunci keberhasilan kinerja organisasi pelayanan publik harus mendapatkan perhatian utama dalam perbaikan kualitas pelayanan. Untuk itu, pemilihan dan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki merupakan salah satu penentu keberhasilan pelayanan publik. Dalam hubungan ini organisasi pelayanan publik harus berupaya melakukan pencarian dan penempatan pegawai dan menerapkan konsep penempatan *the right man on the right place*, yaitu menentukan orang yang tepat pada setiap bentuk dan jenis pelayanan. Organisasi dituntut untuk secara terbuka melakukan proses pemilihan dan penempatan SDM, yaitu dengan menyusun kebijakan serta aturan yang jelas mengenai semua persyaratan bagi posisi-posisi pekerjaan yang akan diisi.

Tujuan Penyediaan Layanan Strategi Peningkatan Kompetensi SDM

Sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, maka dipandang perlu untuk meningkatkan kapasitas SDM pelayanan, mengingat bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur pelayanan memiliki peran strategis sebagai pendorong (key leverage) dari reformasi birokrasi. Peningkatan kualitas SDM diarahkan untuk mewujudkan SDM yang profesional, netral, dan sejahtera. Hal tersebut mengindikasikan semakin pentingnya upaya pengembangan kapasitas SDM pelayanan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Tujuan dari penyediaan layanan strategi peningkatan kompetensi SDM adalah sebagai berikut:

1. Untuk mewujudkan tata kelola SDM yang profesional, sehingga pengelolaan pelayanan semakin efisien, efektif, transparan, akuntabel, dan pengelolaan yang demokratis. Pengelolaan SDM yang profesional dalam arti efisien, akuntabel dan mampu melaksanakan proses yang efektif untuk mencapai layanan yang memuaskan. Tujuan ini mengandung sasaran meningkatnya kinerja pembinaan terhadap pengembangan SDM

2. Sebagai pengembangan struktur

Struktur yang dimaksud bukan hanya merujuk pada pengertian organisasi pelayanan publik itu sendiri, tetapi menyangkut pengertian kelembagaan yang lebih luas. Konsep kelembagaan berhubungan dengan nilai, norma, aturan hukum, kode etik, dan budaya.

3. Sebagai pengembangan infrastruktur

Menyangkut penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang mendukung penyelenggaraan pelayanan agar lebih aman, nyaman, cepat, akurat, mudah, dan terpercaya yang meliputi penyediaan fasilitas fisik, pengembangan model pelayanan baru, pemanfaatan teknologi informasi (telematika).

4. Sebagai pengembangan budaya atau kultur

Hal ini dimaksudkan agar seluruh tata cara dan sistem yang ada didalamnya, termasuk perilaku SDM memiliki pedoman pada nilai, norma, aturan, kode etik, maupun budaya yang harus ditaati. Kesadaran pada diri tiap individu merupakan salah satu strategi pengembangan budaya, karena dapat membangun citra instansi juga memberikan nilai positif bagi individu itu sendiri.

5. Sebagai pengembangan kewirausahaan

Berkaitan dengan strategi pengembangan kewirausahaan ini sumber daya manusianya diharuskan mampu meningkatkan produktivitas layanan barang maupun nilai jasa instansi.

Langkah Dasar Strategi Peningkatan Kompetensi SDM

Strategi peningkatan SDM perlu dilakukan di era globalisasi seperti sekarang ini. **Pengembangan SDM** merupakan usaha yang dilakukan untuk membentuk manusia yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, kemampuan kerja dan loyalitas kerja kepada suatu perusahaan ataupun organisasi.

Terkadang, tidak sedikit perusahaan yang menolak calon pegawai karena tidak memenuhi kualifikasi yang dimaksud. Selain itu, banyak perusahaan yang dibangun, namun SDM nya tidak tersedia atau kurang. Dalam era globalisasi ini, persaingan akan semakin ketat.

Strategi pengembangan SDM meliputi:

1. Melalui pelatihan

Pelatihan bertujuan untuk mengembangkan individu dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan dan sikap.

2. Pendidikan.

Pengembangan SDM melalui pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja, dalam arti pengembangan bersifat formal dan berkaitan dengan karir.

3. Pembinaan.

Pembinaan bertujuan untuk mengatur dan membina manusia sebagai sub sistem organisasi melalui program-program perencanaan dan penilaian, seperti man power planning, performance appraisal, job analytic, job classification dan lain-lain.

4. *Recruitment*

Recruitment ini bertujuan untuk memperoleh SDM sesuai klasifikasi kebutuhan organisasi dan sebagai salah satu alat organisasi dalam pembaharuan dan pengembangan.

5. Melalui perubahan sistem

Perubahan sistem memiliki tujuan untuk menyesuaikan sistem dan prosedur organisasi sebagai jawaban untuk mengantisipasi ancaman dan peluang faktor eksternal.

Selain itu, Langkah awal yang harus ditempuh untuk peningkatan kompetensi SDM adalah sebagai berikut:

1. Menentukan dan mengembangkan sasaran, tujuan, serta prioritas SDM yang diperlukan
2. Membuat kebijakan yang mendukung sosialisasi strategi hingga terlaksananya strategi peningkatan kompetensi SDM
3. Melakukan proyeksi terhadap ketersediaan SDM, atau membuat perkiraan jumlah karyawan yang dibutuhkan dan mempertimbangkan kebutuhan karyawan di masa yang akan datang
4. Mengadakan program pelatihan keterampilan SDM
5. Apabila langkah-langkah peningkatan kompetensi SDM sudah dilaksanakan, sebaiknya dilakukan evaluasi terlebih dahulu. Tahapan evaluasi ini merujuk pada tahapan-tahapan yang telah dibuat sebelumnya. Hal ini berfungsi untuk memperkirakan apakah strategi yang telah direncanakan akan berhasil atau masih memerlukan revisi untuk menyempurnakan program-program pengembangan SDM berikutnya.

Kemudian, ada juga beberapa strategi dalam peningkatan kompetensi SDM antara lain:

1. Pelatihan *skill* secara profesional

Salah satu agenda penting yang sering dilakukan perusahaan untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi adalah membuat program pelatihan. Ini membantu meningkatkan kompetensi individu karyawannya. Selain itu, adanya program pelatihan yang dilakukan secara profesional berguna untuk menjaga produktivitas dan kinerja perusahaan.

2. *Job enrichment*

Ada *job enrichment*, yaitu pemberian *job desk* dan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan. Perusahaan biasanya memberikan penambahan kompleksitas sistem dan kuantitas *job desk* itu sendiri. Dengan demikian, pegawai yang diberi tugas dan tanggung jawab baru akan merasakan tantangan untuk melaksanakannya sehingga tingkat kompetensinya meningkat.

3. Studi banding

Studi banding dianggap mampu mendorong motivasi karyawan supaya dapat lebih berinovasi dalam melakukan pekerjaan. Dengan adanya keinginan untuk berinovasi tersebut dapat meningkatkan kompetensi kerja karyawan. Umumnya, perusahaan yang melakukan kegiatan studi banding merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri.

4. Promosi jabatan

Dalam melakukan promosi jabatan, perusahaan mengharapkan karyawan yang dipromosikannya dapat lebih berkembang di masa yang akan datang. Naiknya jabatan itu sendiri biasanya merupakan perubahan tugas pegawai dari satu jabatan atau jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Tentu, *job desk* dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan semakin besar.

5. Rotasi kerja

Karyawan dapat merasakan bosan dan dapat menurunkan produktivitasnya jika memiliki rutinitas kerja yang monoton dengan menempatkan karyawan di cabang/tempat lain dengan cakupan *job desk* dan divisi yang masih serupa dengan sebelumnya. Maka, diperlukan rotasi kerja oleh perusahaan untuk meningkatkan kembali produktivitas karyawannya.

6. Membangun *team work*

Dengan membangun *team work* akan memudahkan dan mempercepat terwujudnya tujuan perusahaan. Tentu saja, sebuah perusahaan memiliki karyawan dengan berbagai individu dan latar belakang yang berbeda. Dari hal tersebut, sebuah tim yang terdiri dari berbagai pemikiran namun dengan kerjasama yang baik akan melahirkan solusi-solusi baru dan kreatif dalam mengimplementasikan pemecahan masalah perusahaan sehingga kompetensi individu juga dapat meningkat.

7. Menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan

Menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan seperti fasilitas yang memadai dapat membuat karyawan lebih fokus dalam bekerja. Tentunya suasana yang harmonis antar karyawan dapat membuat karyawan betah sehingga produktivitas dalam bekerja di kantor semakin meningkat.

8. *Personal development*

SDM di sebuah perusahaan dapat menciptakan aktivitas di kantor yang dapat membangun kepribadian individu yang unggul. Adanya karakter pribadi yang baik membuat hubungan antar karyawan lebih kompak. Sehingga pada akhirnya produktivitas akan meningkat, dan perusahaan akan tumbuh lebih cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- A.Runtu, J mendey, M. O. (2015). Kompetensi Sumber Daya Manusia (Sdm) Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Pada Bagian Akademik Universitas Sam Ratulangi Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, 2(30), 1330.
- Ardani, J., Santoso, B., & Nurmayanti, S. (2017). Universitas mataram. *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram*, 6(1), 1-16.
- Geffenberger, K. (2021). Kompetensi Sumber Daya Manusia. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951-952.
- Gunastri, N. M. (2013). PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI Ni Made Gunastri (Dosen STIMI " Handayani " Denpasar). *Forum Manajemen*, 11(2), 77-86.
- Hasan, S. (2017). *Strategi Peningkatan Kompetensi SDM BNI Syariah*.
- Irmalasari, F., Program, N. M., & Perpustakaan, S. I. (2017). Strategi Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) dalam Meningkatkan Mutu Layanan: Studi Kasus Subdirektorat Layanan Arsip Strategy of National Archives of the Republic of Indonesia (ANRI) in Improving Service Quality: Case Study Sub Directorate of Archiv. *Record and Library Journal*, 3(2).
- Sanapiah, A. (2008). Strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia aparatur melalui pendidikan dan pelatihan. *Jurnal Pendidikan*, 43.

BAB 6

BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI KERJA

Pendahuluan

Kesuksesan suatu organisasi dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk menentukan kinerja karyawannya, dengan harapan yang ada sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Sumber daya terpenting suatu perusahaan atau organisasi adalah sumber daya manusia yaitu orang yang telah memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka pada organisasi. Budaya kerja dan motivasi kerja merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Juga suatu hal yang menjadi kebutuhan atau kewajiban bagi seluruh karyawan agar suatu perusahaan dapat berjalan dan mencapai tujuannya dengan prestasi ataupun kebiasaan baik yang selalu dilakukan.

Sumber daya manusia penting bagi suatu organisasi, maka secara tidak langsung sumber daya tersebut merupakan harta paling berharga. Melalui SDM suatu organisasi akan berkembang dan sebaliknya, kehancuran suatu organisasi dapat ditentukan oleh sumber daya manusia. Untuk itu konsep pengelolaan pegawai atau karyawan menjadi penting dalam organisasi dalam menjalankan manajemen yang dilaksanakan (Kusbandono, 2018).

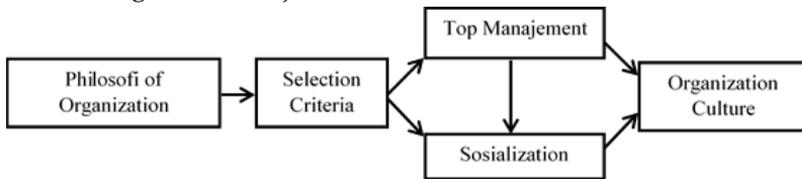
Pengertian Budaya Kerja dan Motivasi Kerja

Budaya kerja merupakan cara pandang yang membutuhkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini karyawan tersebut dalam mewujudkan prestasi kerja yang baik dan semuanya mempunyai arti proses yang panjang dan terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan sumber daya manusia itu sendiri.

Menurut (Nelliraharti & Suri, 2019), Budaya kerja merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam organisasi itu

sendiri. Budaya kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas.

Sedangkan menurut (Pentury, 2017) budaya kerja merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu perusahaan dan mengarahkan perilaku segenap anggota perusahaan. Sedangkan motivasi kerja merupakan keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil tertentu. Hal ini berkaitan dengan penyelesaian tugas yang dibebankan kepada pegawai, penghargaan atas prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan, perbedaan pendapat yang terjadi antara pegawai dengan atasan, perhatian yang diberikan oleh atasan seperti pujian, peningkatan kualitas diri dalam menghadapi persaingan, hubungan dengan rekan sekerja, motivasi dalam menyalurkan kemampuan yang dimiliki pegawai, tantangan dalam pekerjaan dan penghasilan yang sesuai dengan hasil kerja.



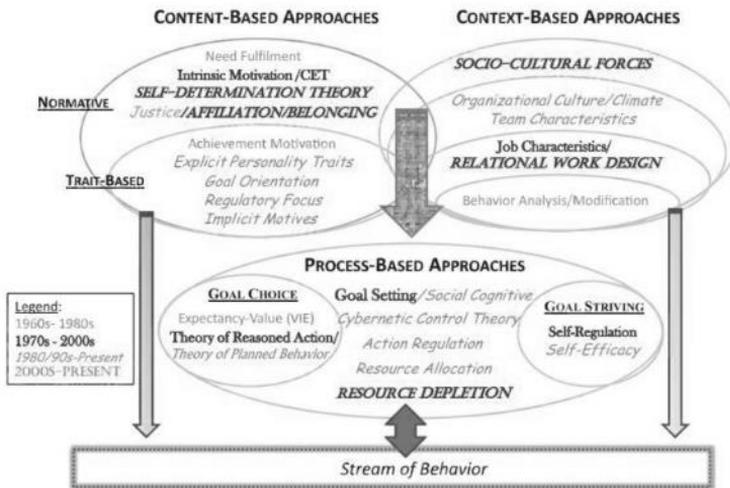
Gambar 6.1 Pembentukan Budaya Organisasi

Sumber: karya ilmiah

Motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang memberi daya serta mengarahkan perilaku dalam pelaksanaan tugas di lingkungan pekerjaannya. Hakikat dari motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari yang lainnya dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Menurut (Nelliraharti & Suri, 2019), Motivasi kerja adalah kemauan seorang untuk mengarahkan kemauan, keahlian dan keterampilan dalam bekerja. Karyawan dengan motivasi yang tinggi akan bekerja secara maksimal dan optimal sebagai bentuk perilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Sedangkan menurut (Arep & Tanjung, 2021), motivasi kerja merupakan Alasan personal mengapa individu menjalankan pekerjaan sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan di mana ini merupakan proses psikologis yang berlangsung dalam diri seseorang namun dapat dilihat dari arah, intensitas, dan persistensi tindakan yang dilakukan dalam pekerjaan tertentu.



Gambar 6.2 Pendekatan Utama Motivasi Kerja

Sumber: karya ilmiah

Manfaat Budaya Kerja dan Motivasi Kerja

Sebenarnya budaya kerja sudah lama dikenal manusia, namun belum disadari bahwa sebuah keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan (Wahyuningsih et al., 2018). Nilai-nilai tersebut bermula dari adat-istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi.

Manfaat dari penerapan budaya kerja yang baik yaitu:

1. meningkatkan jiwa gotong royong
2. meningkatkan kebersamaan
3. saling terbuka satu sama lain
4. meningkatkan jiwa kekeluargaan

- meningkatkan rasa kekeluargaan serta membangun komunikasi yang lebih baik.

Motivasi secara umum dapat dijelaskan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan untuk suatu tujuan tertentu. Oleh karena itu, motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Motivasi kerja menjadi hal yang penting bagi setiap perusahaan, terutama manfaat bagi karyawan dan perusahaan. Motivasi akan mendorong karyawan untuk lebih berprestasi dan produktif. Begitu pula motivasi dalam perusahaan untuk meningkatkan produksi dan penekanan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan.

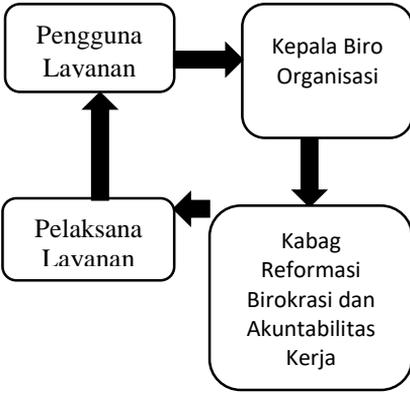
Penyediaan Layanan Budaya Kerja dan Motivasi Kerja

Pelayanan adalah suatu tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Pelayanan juga merupakan proses kegiatan pemenuhan kebutuhan masyarakat berkenaan dengan hak-hak dasar dan hak pemberian yang wujudnya dapat berupa jasa dan layanan.

Standar Pelayanan Pelaksanaan Budaya Kerja

I. Jenis Pelayanan : Pelayanan Data & Informasi

No	Komponen	Uraian
1.	Persyaratan Pelayanan	1. Pengguna Layanan menyampaikan dokumen tertulis, ditujukan ke alamat : Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur, Jalan Pahlawan Nomor 110, Bubutan, Kota Surabaya, Jawa Timur 60174 2. Hadir Langsung di Kantor Biro Organisasi (sesuai alamat diatas), menunjukkan identitas pribadi, mengisi buku tamu

No	Komponen	Uraian
2.	Sistem, mekanisme dan prosedur	 <pre> graph TD A[Pengguna Layanan] --> B[Kepala Biro Organisasi] B --> C[Kabag Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kerja] C --> D[Pelaksana Layanan] D --> A </pre> <p>1. Pengguna Layanan menyampaikan surat resmi ditujukan kepada Kepala Biro Organisasi</p> <p>2. Kepala Biro Organisasi mendisposisikan surat permohonan kepada Kabag RB dan Akuntabilitas</p> <p>3. Kabag RB dan Akuntabilitas memberikan disposisi/ menugaskan Pegawai yang berkompeten untuk memberikan informasi kepada pengguna pelayanan</p> <p>4. Pegawai memberikan informasi kepada pengguna layanan</p> <p>5. Pengguna Layanan Langsung datang di Kantor Biro Organisasi (sesuai alamat diatas), menunjukkan identitas pribadi, mengisi buku tamu</p> <p>6. Pengguna Layanan mengisi survey kepuasan masyarakat elektronik</p>

No	Komponen	Uraian
3.	Jangka Waktu Penyelesaian	1 Melalui Surat Permohonan : menerima jawaban setelah 1 hari surat permohonan diterima oleh Kepala Biro Organisasi 2 Datang Langsung : 1 (satu) jam sejak Permintaan informasi disampaikan
4.	Biaya/tarif	Tidak dipungut biaya (gratis)
5.	Produk Layanan	Informasi yang diperlukan berkaitan dengan Pelaksanaan Budaya Kerja baik secara lisan maupun tulisan (hardcopy dan softcopy), antara lain: - Produk-produk peraturan atau kebijakan lain - Data dan informasi yang lain berkaitan dengan Pelaksanaan Budaya Kerja

Sumber: karya ilmiah

Jenis Pelayanan Layanan Budaya Kerja dan Motivasi Kerja

Pelayanan publik adalah pelayanan yang diberikan pemerintah sebagai penyelenggara negara terhadap masyarakat guna memenuhi kebutuhan dari masyarakat itu sendiri dan memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kualitas yang memenuhi harapan publik dimulai dari kebutuhan warga terhadap pelayanan pemerintah yang berakhir pada persepsi masyarakat terhadap hasil pelayanan (NOVITA, 2022).

Jenis budaya kerja:

1. *Clan Culture*

Budaya kerja yang pertama yaitu *clan culture*.

Bagaikan kelompok atau klan yang hidup bersama, budaya satu ini menekankan aspek kolaborasi di mana anggotanya

menganggap diri mereka sebagai satu keluarga besar yang saling terlibat satu sama lain.

Organisasi yang mengadopsi budaya ini diikat oleh komitmen dan tradisi, dengan nilai utama berupa *teamwork*, komunikasi, dan kesepakatan. Kepemimpinan yang ada pada *clan culture* berbentuk *mentorship*.

2. *Adhocracy Culture*

Budaya ini didasarkan oleh energi dan kreativitas. Setiap karyawan diharapkan berani mengambil risiko, dengan sosok pemimpin yang dipandang sebagai inovator.

Nilai utama yang dianut biasanya didasari oleh perubahan yang ada, dan salah satu hal yang menyatukan perusahaan yaitu eksperimen yang diikuti dengan kebebasan individu.

3. *Market Culture*

Di antara 4 budaya kerja yang ada bisa dibilang budaya ini yang paling agresif.

Kebalikan dari *clan culture*, *market culture* justru dianggap sebagai budaya yang bisa menghambat proses pembelajaran.

Budaya yang satu ini tidak hanya menekankan aspek kompetitif dengan pesaing di industri, tetapi juga antar karyawan dalam organisasi. Karyawan akan dituntut untuk memenuhi tujuan yang sulit dan performa mereka akan menentukan hasil yang didapat, apakah itu bonus ataupun hukuman.

Penekanan pada performa ini sebenarnya diharapkan bisa menjadi motivasi bagi karyawan untuk berprestasi. Namun, banyak kritik justru berpendapat bahwa hal ini bisa menimbulkan budaya yang tidak sehat, seperti ketidakjujuran dan mengurangi produktivitas.

4. *Hierarchical Culture*

Struktur perusahaan menjadi salah satu faktor penentu di budaya *hierarchical*. Praktik bisnis pada budaya ini ditentukan oleh struktur, aturan, dan kontrol atasan.

Proses yang terkontrol serta pengawasan yang cukup dianggap penting bagi produktivitas dan kesuksesan karyawan. Perusahaan disatukan oleh aturan dan kebijakan formal untuk mencapai stabilitas.

Jenis motivasi kerja:

1. **Motivasi intrinsik**

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang datang dari kemauan diri sendiri untuk melakukan sesuatu tanpa adanya imbalan eksternal yang jelas seperti mendapat hadiah atau bonus.

Contoh motivasi intrinsik adalah ketika kamu mengerjakan pekerjaan yang baru dan merasa yakin jika pekerjaan tersebut akan bermanfaat bagi kamu secara pribadi. Dengan keyakinan itu, maka kamu akan menikmati prosesnya dan sukarela mengerjakannya.

Jenis motivasi intrinsik seperti ini sangat bagus dimiliki dan terus dijaga, sebab kamu tidak membutuhkan orang lain untuk menginspirasi atau mendorong kamu. Selain itu, bentuk motivasi seperti ini juga lebih lama bertahan karena itu berasal dari keyakinan diri sendiri.

2. **Motivasi ekstrinsik**

Motivasi ekstrinsik merupakan jenis motivasi yang mengacu pada perilaku yang didorong oleh penghargaan eksternal seperti gaji, pengakuan, pujian, nilai, ketenaran dan sebagainya. Jenis motivasi ini berasal dari luar individu berbeda halnya dengan motivasi intrinsik yang berasal dari dalam keyakinan diri sendiri.

Salah satu contoh motivasi ekstrinsik adalah saat seseorang developer tetap mengerjakan pekerjaan rutin setiap hari yang tidak menyenangkan karena alasan untuk mendapatkan uang. Meski motivasi ekstrinsik bisa bermanfaat untuk beberapa kasus tertentu, akan tetapi ini bisa menyebabkan kelelahan atau kehilangan efektivitas seiring waktu.

Tujuan Penyediaan Layanan Budaya Kerja dan Motivasi Kerja

Budaya kerja dan motivasi kerja dalam memberikan pelayanan publik merupakan sebuah tolak ukur atau standar yang digunakan dalam suatu lembaga yang mana budaya kerja adalah suatu adat atau kebiasaan yang dilakukan disuatu instansi yang bertujuan untuk menghasilkan suatu pelayanan publik yang efektif

dan berkaitan dengan keramahan dari penyedia layanan, waktu pelayanan yang jelas dapat dilayani secara cepat, tepat dan akurat. Lalu, sanggup memberikan pelayanan yang baik dan menyenangkan serta sopan dalam berperilaku agar dapat saling menghormati satu sama lain. Dalam hal ini, penyedia layanan harus berorientasi pada pelanggan dalam memberikan apa yang diperlukan atau dibutuhkan oleh seluruh lapisan masyarakat.

Dalam suatu lingkungan tempat kerja, akan selalu melibatkan tenaga kerja. Besar kecilnya, tergantung dari jenis layanan kerja yang dilakukan oleh suatu perusahaan. Dapat berupa layanan jasa, perusahaan yang memproduksi suatu barang, atau suatu layanan jual beli suatu barang. Menghidupkan budaya kerja di lingkungan kerja memiliki beberapa tujuan, di antaranya adalah.

1. Memberikan pembeda yang jelas antara satu lingkungan kerja dengan lingkungan kerja yang lain untuk memunculkan ciri khas atau karakteristik suatu lingkungan kerja.
2. Sebagai bentuk dukungan untuk menyatukan komitmen, agar sesuai dengan visi dan misi suatu lingkungan kerja, bukan berdasar kepentingan pribadi atau individu.
3. Agar terjadi keselarasan dalam melaksanakan tugas dan kewenangan dalam suatu lingkungan kerja.
4. Untuk merekatkan hubungan profesional antara sumber daya manusia yang satu dengan yang lain.

Motivasi kerja memiliki beberapa tujuan untuk meningkatkan kerja keras dan semangat karyawan, yaitu:

1. Untuk mendorong gairah serta semangat kerja para karyawan terutama dalam perusahaan
2. Meningkatkan moral serta kepuasan kerja dari karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja para karyawan
4. Mampu mempertahankan loyalitas serta kestabilan karyawan
5. Para karyawan menjadi lebih disiplin, sehingga masalah absensi menjadi turun
6. Untuk menciptakan suatu hubungan kerja yang baik
7. Untuk meningkatkan daya kreatifitas serta partisipasi karyawan

8. Untuk membuat para karyawan memiliki sikap tanggung jawab tinggi terhadap pekerjaan yang mereka ambil

Langkah Dasar Budaya Kerja dan Motivasi Kerja

Langkah dasar budaya kerja

1. Integritas
 - a. Bertekad dan berkemauan untuk berbuat baik dan benar
 - b. Berpikiran positif, arif dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi
 - c. Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku
 - d. Menolak korupsi, suap dan lain-lain
2. Profesionalitas
 - a. Melakukan pekerjaan sesuai kompetensi jabatan
 - b. Disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja
 - c. Melakukan pekerjaan secara teratur
 - d. Melaksanakan dan menyelesaikan tugas tepat waktu
 - e. Menerima *reward and punishment* sesuai dengan ketentuan
3. Inovasi
 - a. Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan
 - b. Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif
 - c. Meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi
 - d. Berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah
 - e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien
4. Tanggung jawab
 - a. Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu
 - b. Berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi dan melakukan langkah-langkah perbaikan
 - c. Mengatasi masalah dengan segera
 - d. Komitmen dengan tugas yang diberikan
5. Keteladanan
 - a. Berakhlak terpuji

- b. Memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan dan adil
- c. Membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat
- d. Melakukan pekerjaan yang baik dimulai dari diri sendiri

Langkah dasar motivasi kerja

1. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Positif
Suasana tempat kerja sangat penting bagi karyawan. Maka, buatlah ruang kerja yang nyaman, dipenuhi semangat dan energi positif. Juga dapat memberikan kebebasan pada setiap karyawan untuk mengatur meja kerja dengan ornamen yang mereka inginkan asalkan tidak berlebihan.
2. Menerapkan Cara Berkomunikasi Efektif
Meningkatkan motivasi kerja dapat dilakukan dengan membangun komunikasi efektif di tempat kerja. Dapat memulainya dengan rutin mengadakan diskusi secara langsung, atau komunikasi secara tatap muka.
3. Memberi Apresiasi Atas Prestasi
Menghargai kinerja pekerja akan memperkuat keterlibatan dalam mencapai tujuan yang ditargetkan perusahaan. Berilah apresiasi atas apa yang telah dikerjakan untuk menunjukkan bahwa merasa bangga dengan pencapaian yang telah dilakukan.
4. Memperhatikan Kesejahteraan Karyawan
Kesejahteraan karyawan tidak melulu soal bonus, tunjangan atau keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan saja. Kesejahteraan karyawan juga bisa dicapai dengan tidak memberikan beban target di luar kemampuan karyawan.
5. Memberikan Kepercayaan dan Rasa Hormat
Memberikan kepercayaan dan memperlakukan pekerja dengan rasa hormat adalah salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Berilah sedikit kebebasan pada karyawan untuk mengatur beban kerja mereka sendiri dan menentukan siklus kerja yang membuat mereka nyaman dan bekerja lebih produktif.

Langkah dasar yang dimaksud adalah bahwa :

1. Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi
2. Budaya kerja merupakan hasil dari proses internalisasi nilai-nilai organisasi yang diekspresikan dalam perilaku sehari-hari
3. Budaya kerja merupakan sikap mental yang dikembangkan untuk selalu mencari perbaikan, penyempurnaan dan peningkatan terhadap apa yang telah dicapai
4. Budaya kerja dikembangkan dengan mempertimbangkan ajaran agama, konstitusi (peraturan perundang-undangan), kondisi sosial dan budaya setempat
5. Budaya kerja harus berjalan secara terencana, terstruktur, komprehensif dan berkelanjutan
6. Budaya kerja ditanamkan atau diubah melalui perubahan nilai-nilai organisasi. Dengan adanya perubahan/perbaikan dalam budaya organisasi, maka arah perubahan reformasi birokrasi dan hasil yang diharapkan adalah:
 - a. Terciptanya organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*).
 - b. Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*
 - c. Adanya peraturan perundang-undangan dengan regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
 - d. SDM yang berintegritas, netral, kompeten, kapabel, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
 - e. Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
 - f. Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
 - g. Terwujudnya pelayanan prima sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat
 - h. Terbangunnya pola pikir (*mind set*), dan budaya kerja (*culture set*) aparatur sehingga terwujudnya birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- A.Runtu, J mendey, M. O. (2015). Kompetensi Sumber Daya Manusia (Sdm) Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Pada Bagian Akademik Universitas Sam Ratulangi Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, 2(30), 1330.
- Ardani, J., Santoso, B., & Nurmayanti, S. (2017). Universitas mataram. *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram*, 6(1), 1-16.
- Arep, I., & Tanjung, H. (2021). *Manajemen Motivasi*. April.
- Geffenberger, K. (2021). Kompetensi Sumber Daya Manusia. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951-952.
- Gunastri, N. M. (2013). PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI Ni Made Gunastri (Dosen STIMI " Handayani " Denpasar). *Forum Manajemen*, 11(2), 77-86.
- Hasan, S. (2017). *Strategi Peningkatan Kompetensi SDM BNI Syariah*.
- Irmalasari, F., Program, N. M., & Perpustakaan, S. I. (2017). Strategi Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) dalam Meningkatkan Mutu Layanan: Studi Kasus Subdirektorat Layanan Arsip Strategy of National Archives of the Republic of Indonesia (ANRI) in Improving Service Quality: Case Study Sub Directorate of Archiv. *Record and Library Journal*, 3(2).
- Kusbandono, D. (2018). Penerapan Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kabupaten Lamongan. *Jurnal Manajemen*, 3(3), 747. <https://doi.org/10.30736/jpim.v3i3.196>
- Nelliraharti, N., & Suri, M. (2019). Pengaruh Motivasi dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Biro AUPK UIN Ar-Raniry , Banda Aceh. *Journal Of Education Science*, 5(2), 13-23.
- NOVITA, S. N. (2022). *Budaya Kerja Dalam Memberikan Pelayanan Publik Di Dinas Sosial Kabupaten Lampung Utara*. <http://repository.radenintan.ac.id/id/eprint/18646%0Ahtt>

- [p://repository.radenintan.ac.id/18646/1/COVER%2C BAB 1%2C BAB 2%2C DAPUS NOVITA SARI NADA.pdf](p://repository.radenintan.ac.id/18646/1/COVER%2C%20BAB%201%2C%20BAB%202%2C%20DAPUS%20NOVITA%20SARI%20NADA.pdf)
- Pentury, G. M. (2017). Karakteristik, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja Mempengaruhi Kepuasan Kerja (Studi Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr . M . Haulussy-Ambon). *Sosoq*, 5(1), 1-10.
<https://ojs.unpatti.ac.id/index.php/sosoq/article/download/97/69>
- Sanapiah, A. (2008). Strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia aparatur melalui pendidikan dan pelatihan. *Jurnal Pendidikan*, 43.
<http://blog.ub.ac.id/horassitumorang/files/2012/05/Jurnal-Penelitian-MSDM-23.pdfsdm33.pdf>
- Wahyuningsih, U., Faizah, N., & Agustin, N. H. (2018). *Budaya Kerja Direktorat PSMA*. 147. WWW.psma.kemedikbud.go.id

BAB 7 SIKAP DAN KEPUASAN KERJA

Pendahuluan

Setiap organisasi formal maupun informal, terdiri dari manusia dari berbagai unsur dan latar belakang yang beragam. Baik usia, pendidikan, pengalaman, budaya, kebiasaan, karakter, maupun pola pikir dan sikap perilaku yang ditunjukkan. Semua hal tersebut pasti senantiasa beragam. Makin banyak orangnya, makin beragam asal usul dan latar belakang individu yang masuk dalam organisasi tersebut, tentu akan semakin beragam perilaku yang ditunjukkan. Adanya *gap* atau kesenjangan dalam organisasi seringkali muncul menjadi masalah, salah satu karena perbedaan. Semakin tajam perbedaan diantara orang-orang yang ada dalam organisasi ketika berinteraksi. Kemungkinan semakin tinggi munculnya masalah-masalah. Perilaku orang-orang yang tergabung dalam organisasi ini selalu beragam dan bisa menjadi pemicu munculnya masalah. Oleh karena itu penting bagi setiap orang yang tergabung dalam organisasi apapun dan berinteraksi dengan orang-orang lain yang ada dalam organisasi itu, bisa menyesuaikan diri, beradaptasi, dan mengedepankan toleransi serta mengembangkan saling pengertian yang tinggi diantara pribadi. Oleh karena itu kematangan pribadi pada setiap orang yang ada dalam organisasi sangat diperlukan. Kematangan pribadi diperlukan agar perilaku yang berbeda dan berpotensi menjadi sumber munculnya masalah, bisa terkendali dengan baik. Sehingga masalah yang muncul tidak semakin runcing karena jelas bisa menghambat bagi tercapainya efektivitas organisasi.

Perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi menjadi kunci perkembangan organisasi, bahkan menentukan eksistensi atau keberlangsungan “umur hidup” organisasi. Karena perilaku manusia menyangkut interaksi yang terjadi antar pribadi dan di dalam maupun antar kelompok. Agar organisasi efektif maka orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut harus memiliki kesamaan persepsi dan tingkat pemahaman yang baik dalam

berorganisasi. Khususnya terhadap tujuan organisasi agar masing-masing individu atau anggota bisa memberikan kontribusi (Noor and Agustina, 2019) terbaiknya bagi kemajuan organisasi.

Seseorang yang tergabung dalam organisasi, apakah karena pekerjaan (*job*) maupun karena minat/hobby yang sama, atau karena kepentingan politik maupun minat sosial lainnya yang sama. Sangat penting untuk mempelajari dan memahami perilaku organisasi. Agar memiliki pandangan dan pemahaman yang sama tentang motif dan kepentingan setiap orang dalam berorganisasi. Pada sisi lain ada kepentingan atau tujuan dari organisasi agar bisa menyelaraskan antara motif dan kepentingan pribadi maupun kelompok guna efektivitas organisasi. Bagi setiap individu dalam organisasi berkepentingan dalam hal ini agar memudahkan ketika menyesuaikan diri antar pribadi dalam organisasi yang dimasuki sehingga bisa sejalan dan berkesinambungan.

Bagi seorang pemimpin (Jatmika, 2021) atau manajer dalam organisasi atau perusahaan sangat penting memiliki pengertian dan pemahaman yang baik tentang perilaku organisasi. Karena pimpinan akan berhadapan dengan banyak orang dari berbagai latar belakang dan kepentingan di dalam lingkungan organisasi. Apalagi dengan kondisi dunia yang semakin global (Agustina, Titien, 2017) yang ditunjang pula dengan kemajuan teknologi informasi serta komunikasi yang semakin canggih. Tentu kehadiran orang/individu maupun kelompok dalam organisasi tidak lepas dari latar belakang personal (Agustina, 2021) yang bersangkutan dan pengaruh lingkungan eksternal yang berkembang. Adanya kemajuan dunia teknologi saat ini dan ke depan yang semakin cepat dan massif, membawa perubahan para perilaku orang-orang maupun budaya kerja dalam organisasi.

Dari sisi seorang manajer atau pimpinan dalam organisasi, menurut (Robbin, 2001), memahami perilaku organisasi merupakan hal yang sangat penting. Mengingat berbagai persoalan bisa muncul disebabkan oleh adanya perubahan jaman dengan berbagai perubahan perilaku dan peradaban yang mampu dicapai. Seperti kompetisi global, pekerja kontemporer dengan warna kulit yang berbeda, pandangan yang berbeda, sikap politik yang terbawa

dalam organisasi, karakteristik personal masing-masing, orientasi personal, dan lain sebagainya, bisa menjadi konflik apabila pimpinan atau manajer tidak bisa memahami perilaku organisasi dari orang-orang yang ada dalam kepemimpinannya. Mengingat manusia dalam organisasi merupakan faktor utama (Sampurnawati and Agustina, 2021) yang menggerakkan jalannya roda organisasi. Ditambah juga bahwa perilaku manusia semakin hari semakin berkembang dan bertumbuh, seiring perubahan situasi dan kondisi. Setiap orang membawa perilaku personalnya ke dalam organisasi. Seorang pimpinan/manajer harus bisa menjadikan perbedaan tersebut bahkan keragaman perilaku personal tersebut sebagai kekuatan baru untuk dapat mendukung efektivitas organisasi. Dengan demikian tantangan yang menonjol yang dihadapi oleh seorang karyawan maupun para pimpinan/manajer dalam organisasi dari waktu ke waktu adalah masalah perilaku manusia itu sendiri.

Organisasi dan Manusia

Organisasi merupakan kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan. Kumpulan dua orang atau lebih ini tentu tidak selamanya terdiri dari manusia dengan sumber daya yang sepadan, baik dalam hal usia, tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, ketrampilan, tingkat pemahaman, budaya, agama, kepercayaan, maupun latar belakang lainnya. Ketidaksamaan dalam beberapa hal tersebut saja, sudah bisa memunculkan masalah. Apalagi ketidaksamaan tersebut menyangkut banyak hal, tentu akan makin besar kemungkinan munculnya masalah. Artinya masalah dalam organisasi bukan lah masalah, tetapi hal biasa yang bisa menjadi potensi kekuatan untuk pengembangan organisasi.

Dalam sisi perilaku keorganisasian, maka organisasi yang baik tentu adalah organisasi yang mampu menyatukan seluruh manusia yang ada didalamnya menjadi sumber daya yang potensial dan mampu bekerjasama dengan baik. Karena tidak mungkin untuk meniadakan perbedaan-perbedaan diantara orang-orang yang ada dalam organisasi. Karena Tuhan Yang Maha Esa memang

menciptakan manusia berbeda-beda. Tidak ada yang sama dan tidak ada yang sempurna. Sehingga dengan perbedaan yang ada dalam organisasi itulah maka memungkinkan terjadi saling pertukaran, kolaborasi, dan lainnya dalam rangka saling melengkapi dan bahkan menyempurnakan satu dengan yang lain.

Organisasi, lebih-lebih yang besar dan sudah maju, bahkan modern sekalipun mustahil tanpa ada masalah. Mustahil tanpa ada gesekan diantara orang-orang yang tergabung di dalam organisasi itu. Dengan perbedaan yang ada pada setiap karyawan atau sumber daya manusia yang ada pada setiap orang, maka masalah juga akan selalu ada. Untuk membuat organisasi bisa maju dan berkembang, diperlukan orang-orang yang berbeda agar organisasi bisa berjalan dan saling melengkapi. Perbedaan tidak menjadi masalah, tetapi bisa menjadi kebaikan bahkan kekuatan. Namun organisasi yang mampu menjadikan orang-orang yang berbeda dalam organisasi itu, meminimalisir perbedaan dan mau mencari persamaan-persamaan diantara masing-masing individu, tentu memerlukan SDM yang berpandangan luas. Artinya ada kecerdasan dalam berorganisasi agar perilaku yang ditunjukkan selama berinteraksi satu dengan yang lain bisa harmonis. Tumbuh kesadaran dan pemahaman yang baik dalam menjaga dan mempertahankan kelangsungan roda organisasi.

Bagi seorang pimpinan, lebih-lebih di era globalisasi saat ini dan ke depan, harus memiliki kemampuan memilih focus dalam mengelola sumber daya manusia dan juga dalam menjalankan organisasi. Sehingga bisa menyatukan perbedaan diantara orang-orang (manusia yang ada dalam organisasi) serta tujuan masing-masing orang yang bergabung dalam organisasi sebagai faktor penting untuk dikelola dengan baik. Sehingga bisa menjadikan perbedaan sebagai modal dan potensi yang bisa makin mendukung bagi kemajuan organisasi ke depan.

Pengertian Sikap

Menurut Moorehead and Griffin (2013) mendefinisikan sikap sebagai sekumpulan kepercayaan dan perasaan yang dimunculkan seseorang terhadap ide dan situasi yang tertentu, atau mekanisme dimana sebagai besar orang mengekspresikan perasaan mereka. Dari definisi ini dapat dijelaskan bahwa setiap perilaku yang muncul dari masing-masing karyawan sangat bergantung pada objek tertentu atau bagaimana sesuatu dapat merangsang karyawan untuk menunjukkan perilaku mereka. Hal ini didukung oleh (Sinambela, 2018), menjelaskan sikap sebagai reaksi atau respon seseorang yang masih tertutup sehingga dibutuhkan stimulus. Sedangkan Kotler (2014) mendefinisikan sikap sebagai manifestasi dari dalam bentuk dukungan maupun tidak mendukung yang muncul dari evaluasi kognitif, emosional dan memiliki kecenderungan untuk bertindak terhadap suatu produk atau gagasan yang ada. Reaksi yang muncul atas suatu situasi ataupun ide, sangat bergantung pada kemampuan kognitif yang dimiliki yang dikombinasikan dengan tingkat penguasaan emosional. Menurut (Sutrisno, 2015) secara umum sikap kerja memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Sikap kerja bukan bawaan manusia sejak lahir, melainkan dibentuk dan terbentuk oleh lingkungan dan profesi yang mereka lakoni sepanjang mereka melakukan pekerjaan mereka. Artinya tingkat pemahaman dan pengetahuan akan membentuk sikap pekerja dan memberikan respon yang berbedanya pada setiap situasi yang dihadapi.
2. Segala bentuk reaksi yang muncul dapat berubah sesuai dengan situasi yang dihadapi, serta dapat disesuaikan sehingga dapat berubah apabila dihadapkan pada situasi tertentu.
3. Sikap yang muncul tidak didasarkan pada tingkat pemahaman juga bergantung pada cara pandang dan selalu mengandung hubungan pada objek tertentu dengan rumusan yang jelas. Sehingga sangat mungkin dipengaruhi oleh subjektivitas dan objektivitas.

4. Sikap yang muncul selalu didasarkan pada perasaan sebagai pendorong, hal ini yang membedakan sikap dengan kecakapan dan pengetahuan yang dimiliki seseorang.

Dalam (Sinambela, 2018), menjelaskan bahwa sikap belum dinyatakan sebagai suatu tindakan, melainkan dinyatakan sebagai predisposisi sebuah aktivitas atau perilaku. Sehingga dapat dikatakan bahwa sikap merupakan kesiapan untuk bertindak terhadap objek di lingkungan dan situasi tertentu sebagai suatu penghayatan terhadap objek. Sikap juga dapat dibagi ke dalam beberapa tingkatan, antara lain:

1. Penerimaan (*receiving*)

Pada posisi ini karyawan sebagai subjek dengan sukarela bersedia dan memperhatikan stimulus yang diberikan oleh objek.

2. Respon (*responding*)

Tahap ini dapat sebagai respon yang diberikan, baik berupa jawaban atas pertanyaan yang diberikan atau dapat juga berupa penyelesaian tugas-tugas yang diberikan.

3. Menghargai (*valuating*)

Selanjutnya ditingkatan ini, ditunjukkan dengan mengajak karyawan lainnya untuk ikut berpartisipasi, berdiskusi, dan berperan aktif disetiap tugas yang diberikan.

4. Bertanggung jawab (*responsible*)

Bertanggung jawab adalah bentuk pengambilan risiko atas segala sesuatu yang telah dipilih atau yang dibebankan. Sehingga hal yang ada dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan kaidah yang berlaku.

Melihat bagaimana sikap terbentuk, sehingga banyak asumsi yang muncul terkait dengan faktor-faktor yang menentukan mempengaruhi sikap seseorang. Menurut (Sutrisno, 2015) mengungkapkan bahwa ada dua faktor yang menentukan kenapa sikap itu terbentuk dan kenapa terjadi perubahan sikap. Adapun faktor yang dimaksud adalah faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor internal

Seperti kita ketahui bersama faktor internal itu merupakan faktor yang muncul dari dalam diri individu itu sendiri. Individu akan melakukan proses penerimaan, kemudian dilanjutkan dengan mengolah dan bagaimana mereka akan memilih segala sesuatu yang muncul atau datang dari luar. Dari rangkaian ini kemudian mereka akan menentukan mana yang akan diterima dan mana yang akan ditolak. Sehingga keputusan akan selalu ada ditangan individu dalam pembentukan sikap. Faktor internal dapat dilihat dari faktor alasan (motif) setiap individu, faktor psikologis dan fisiologis.

2. Faktor eksternal

Untuk faktor eksternal merupakan faktor yang datang dari luar individu, faktor ini dapat berupa stimulus yang dapat mengubah sikap seseorang. Biasanya stimulus tersebut memiliki sifat langsung dan tidak langsung. Adapun yang menjadi faktor eksternal adalah faktor pengalaman, situasi, norma, hambatan dan dorongan.

Disisi lain, (Anggoro KR *et al.*, 2022) menyatakan ada faktor lain yang menentukan sikap kerja karyawan, antara lain:

a. Pengalaman pribadi

Jika pekerjaan yang berbeda tersedia dalam jumlah yang cukup banyak, biasanya orang akan memilih pekerjaan pada organisasi/perusahaan yang sudah ternama, hal tersebut dikarenakan:

- 1) Banyak informasi yang dimiliki dan tersedia tentang hal-hal yang dibutuhkan selama masa kerja atau perjalanan karir mereka.
- 2) Kemampuan perusahaan dalam memberikan kesempatan untuk seorang perkerja agar dapat menerapkan pengetahuan yang dimiliki selama mereka melakukan pekerjaannya.

Pengalaman pribadi seseorang adalah tentang apa yang mereka ketahui baik yang sudah ada ataupun yang sedang dialami akan menentukan pembentukan dan mempengaruhi penghayatan pekerja dalam memilih pekerjaan atau berperilaku ditempat kerja mereka.

b. Pengaruh orang lain

Individu biasanya memiliki orang yang dianggap penting serta berperan dalam menentukan perilaku mereka. Adapun orang lain yang dianggap penting adalah keluarga, orang yang memiliki status sosial yang lebih tinggi, teman dekat (rekan kerja), dan lain sebagainya. Biasanya orang-orang ini memiliki pengaruh yang kuat bagi seorang pekerja untuk menentukan sikap. Selain itu, pada umumnya orang-orang yang dapat mempengaruhi sikap individu adalah mereka yang memiliki kecenderungan sikap yang searah.

c. Pengaruh budaya

Seorang pekerja pastinya berasal dari suatu wilayah yang memiliki kebiasaan hidup, dan kebiasaan-kebiasaan ini secara tidak langsung melekat dalam diri seseorang. Hal ini tanpa disengaja akan dibawa ke dalam pekerjaan mereka dan hal ini pula akan mempengaruhi seorang pekerja dalam menentukan sikap kerja atau bagaimana mereka beradaptasi dilingkungan kerja mereka. Sehingga sangat penting diperhatikan bagaimana organisasi dapat memberikan suatu treatment yang berbeda dalam melakukan pendekatan untuk mempengaruhi sikap para pekerja.

Komponen Sikap

Pengelolaan organisasi dewasa ini dapat dikatakan semakin kompleks dan penuh dengan dinamika. Sehingga penerapan praktek-praktek manajemen sangat dibutuhkan untuk menjaga stabilitas lingkungan organisasi. Menurut (Hasibuan, 2017) manajemen sendiri didefinisikan sebagai sebuah ilmu dan seni untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai

tujuan organisasi. Adapun yang menjadi dasar-dasar dalam manajemen itu sendiri adalah mengelola sumber daya manusia. Manusia menjadi komponen yang penting, karena seluruh aktivitas organisasi tidak akan terlaksana apabila manusia yang dimiliki tidak mampu atau tidak mau melakukannya. Sangat penting untuk menemukan formulasi yang tepat untuk menggerakkan seluruh sumber daya manusia yang dimiliki agar mau bergerak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya organisasi dapat mempengaruhi perilaku manusia, begitu pula sebaliknya manusia dapat merubah organisasi melalui suatu kebiasaan yang dalam jangka waktu yang panjang dapat menjadi budaya. Pengetahuan tentang perilaku manusia sangat penting dipelajari untuk mengetahui determinasi perilaku dan interaksi yang terjadi dalam organisasi. Dengan pengetahuan tersebut dapat organisasi dapat membangun kerjasama diantara sekelompok orang dalam ikatan formal. Melalui kerjasama ini akan diperoleh sebuah kesepakatan untuk mencapai tujuan bersama. Adapun bentuk dari kesepakatan ini adalah pembagian pekerjaan sesuai kompetensi dan terbangunnya rasa tanggung jawab terhadap beban pekerjaan yang diberikan. Pada tahapan ini secara tidak langsung menunjukkan bahwa karyawan telah membangun sebuah hubungan formal atas dasar ikatan yang terbangun antara organisasi dan lingkungan yang ada. Bentuk penerimaan ini merupakan respon yang diberikan atau dapat dikatakan sebagai sebuah sikap yang ditunjukkan oleh setiap sumber daya manusia dalam hal ini karyawan.

Sikap terbentuk dari bermacam-macam komponen yang membentuk struktur sikap. Menurut (Djajasinga *et al.*, 2021) pada umumnya, sikap mengandung 3 komponen dasar, antara lain:

1. Komponen kognitif atau komponen perseptual

Komponen tersebut berkaitan dengan pengetahuan, pandangan, keyakinan (terkait dengan perhal bagaimana orang mempersepsi objek sikap).

2. Komponen afektif atau komponen emosional

Komponen tersebut berhubungan dengan rasa senang atau tidak senang terhadap objek sikap. Rasa senang merupakan hal yang positif, sedangkan rasa tidak senang merupakan hal yang negatif. Komponen ini menunjukkan arah sikap, yang positif atau negative.

3. Komponen konatif atau komponen perilaku (action component)

Komponen tersebut berkaitan dengan kecenderungan untuk berperilaku terhadap objek sikap. Komponen ini menunjukkan intensitas sikap, yaitu menunjukkan besar-kecilnya kecenderungan bertindak atau berperilaku seseorang terhadap objek sikap.

Pengertian Kepuasan Kerja

Seperti halnya sikap, kepuasan merupakan sesuatu yang bersifat individual serta setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan harapan yang dimiliki. Namun, seringkali sulit bagi organisasi untuk memenuhi ekspektasi dari karyawan agar kepuasan karyawan dapat terjaga. Mengingat tolak ukur dari kepuasan itu sendiri bergantung pada persepsi dari masing-masing karyawan. Lebih lanjut, kepuasan karyawan satu dengan yang lain terkadang memiliki perbedaan yang signifikan. Misalkan karyawan yang ada di *bottom level management* masing-masing karyawan akan memiliki tolak ukur yang berbeda, perbedaan kepuasan akan semakin mencolok saat diukur pada tingkat manajemen yang berbeda, pastinya akan memiliki indikator atau tolak ukur yang semakin kompleks. Berdasarkan hal ini para ahli telah mencoba mengembangkan atau mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan yang dimiliki selama berkerja.

Seperti (Ayesha *et al.*, 2021) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sebuah perasaan yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, baik berupa perasaan yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Namun pastinya kepuasan akan selalu dilihat dari seberapa menyenangkannya pekerjaan yang dilakukan. Menurut (Putri *et al.*, 2021), kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaan yang selalu dikaitkan

dengan dengan situasi kerja ditempat kerja, kerjasama yang terbangun dengan rekan kerja atau karyawan yang lain, kompensasi yang diterima selama bekerja dan hal-hal lain yang menyangkut fisik dan psikologis. Sedangkan (Hasibuan, 2017) didefinisikan sebagai cerminan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh mental kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Hal ini merupakan sikap positif perkerja selama melakukan pekerjaannya serta dapat memberikan dampak yang baik kepada lingkungan kerjanya. Melihat pentingnya kepuasan kerja dalam organisasi/perusahaan mengharuskan perusahaan harus mampu medeteksi hal tersebut, meskipun tingkat kepuasan masing-masing karyawan itu berbeda.

Untuk mengetahui penyebab karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang mereka kerjakan, maka teori kepuasan kerja mencoba mengungkapnya. Toeri kepuasan kerja dilandasi tentang beberapa teori, (Rivai, Gani and Murfat, 2019), menyebutkan dasar-dasar teori kepuasan kerja, antara lain:

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diharapkan, maka karyawan akan menjadi lebih puas lagi, berbeda saat terjadi ketidak sesuaian. Namun ketidaksesuaian yang dirasakan masih wajar atau positif selama seseorang mampu menerima keadaan. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori keadilan (*Equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dengan suatu situasi, khususnya situasi kerja. Teori keadilan memiliki komponen utama yaitu: input, output, adil atau tidak adil. Setiap karyawan akan membandingkan rasio input dan output dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan

merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, begitu juga sebaliknya bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

3. Teori dua faktor (*Two factor theory*)

Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Sehingga hal yang termaktub didalamnya dapat menjadi faktor kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja.

Untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan banyak hal yang perlu diperhatikan, menurut (Silalahi *et al.*, 2020) ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, antara lain:

a. Faktor Pribadi

Faktor pribadi merupakan segala hal ini yang melekat pada dalam dirinya, adapun diantaranya kepribadian, pendidikan, kemampuan, usia status perkawinan dan orientasi kerja.

b. Faktor Sosial

Faktor sosial tidak kalah penting dalam menentukan kepuasan kerja, seperti hubungan dengan rekan kerja, apabila hubungan kerja tidak terjalin dengan baik maka akan mempengaruhi tingkat kepuasan. Selain itu, norma-norma yang berlaku pada lingkungan sosial juga memiliki peran secara implisit mempengaruhi kepuasan kerja.

c. Faktor Budaya

Berbagai kebiasaan yang ada dan dilakoni oleh perkerja secara tidak langsung akan dibawa pada saat mereka menapaki dunia kerja, sehingga kepercayaan dan nilai-nilai yang telah melekat juga mempengaruhi kepuasan kerja.

d. Faktor Organisasi

Selanjutnya yang tidak kalah penting adalah faktor organisasi, faktor ini sangat menentukan kepuasan kerja diantaranya ukuran dan sifat organisasi, bagaimana struktur formal yang berlaku, kebijakan dan prosedur yang diterapkan terhadap karyawan, relasasi karyawan dan sifat pekerjaan yang diberikan.

e. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan merupakan faktor yang tak kalah penting karena menjadi barometer dari setiap kepuasan kerja karyawan. Seperti sosial ekonomi dan pengaruh peran pemerintah dalam menetapkan kebijakan yang berlaku.

Kepuasan kerja secara langsung memang memberikan dampak yang disignifikan terhadap hal-hal positif yang berlaku di dalam organisasi. Beberapa studi yang dilakukan menunjukkan kepuasan kerja sangat ditentukan oleh peran pemimpin/manajer dalam setiap kebijakan yang berlaku didalam organisasi. Baik buruknya sebuah kebijakan akan menentukan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan, sehingga untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan diperlukan kepemimpinan yang mampu merumuskan kebijakan yang memiliki kecenderungan berpihak terhadap karyawan. Selain itu dibutuhkan komunikasi yang baik, tekadang sebagian besar orang tidak menerapkan komunikasi yang baik pada saat bekerja. Hal ini disebabkan karena tingkat beban kerja dan stress kerja menyebabkan karyawan lupa untuk bagaimana berkomunikasi yang baik. Pada dasarnya komunikasi menjadi kunci tentang bagaimana kepuasan itu dapat dicapai oleh karyawan. Pada studi ini juga membuktikan

bahwa komunikasi dapat meningkatkan peran seorang pemimpin dalam usahanya meningkatkan kepuasan karyawan.

Pada studi berikutnya menunjukkan bahwa juga menemukan hal yang sama (Muliana *et al.*, 2020) studi membahas tentang bagaimana kepuasan kerja karyawan perlu diperhatikan. Kepuasan kerja yang ditunjukkan karyawan secara langsung dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Artinya dengan meningkatnya tingkat loyalitas yang ditunjukkan karyawan akan dapat mendorong organisasi untuk mencapai setiap tujuan yang telah ditetapkan. Kembali lagi untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, maka pemimpin dapat mendukung dengan penerapan kebijakan yang mengarah pada kepercayaan. Terkadang kepercayaan yang diberikan karyawan pemimpin ke karyawannya dan kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya merupakan hal yang sama-sama penting. Sehingga kepercayaan merupakan hal yang harus dijaga, terutama kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya. Segala bentuk kepercayaan yang diberikan dalam hal ini karyawan percaya bahwa pemimpinnya akan memperhatikan nasib karyawannya baik secara finansial dan nonfinansial akan menimbulkan kesan yang baik dan akhir karyawan akan merasa puas dengan hal tersebut. Menurut (Hartini, Sudirman and Wardhana, 2021) kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan beberapa cara antara lain:

- a. Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (job rotation), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan job description). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran (job enlargement), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para pekerja yang menerima tugas-tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.

- b. Melakukan perubahan struktur pembayaran, perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (skill-based pay), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (merit pay), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan performancenya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah Gainsharing atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).
- c. Pemberian jadwal kerja yang fleksibel, dengan memberikan kontrol pada para pekerja mengenai pekerjaan sehari-hari mereka, yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di daerah padat, dimana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu atau untuk mereka yang mempunyai tanggung jawab pada anak-anak. Compressed work week (pekerjaan mingguan yang dipadatkan), dimana jumlah pekerjaan per harinya dikurangi sedang jumlah jam pekerjaan per hari ditingkatkan. Para pekerja dapat memadatkan pekerjaannya yang hanya dilakukan dari hari Senin hingga Jum'at, sehingga mereka dapat memiliki waktu longgar untuk liburan. Cara yang kedua adalah dengan sistem penjadwalan dimana seorang pekerja menjalankan sejumlah jam khusus per minggu (Flextime), tetapi tetap mempunyai fleksibilitas kapan mulai dan mengakhiri pekerjaannya
- d. Mengadakan program yang mendukung, perusahaan mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, seperti; health center, profit sharing, dan employee sponsored child care.

Hubungan Sikap dengan Kepuasan Kerja

Pada awalnya, istilah sikap di gunakan untuk menunjuk status mental seseorang. Sikap adalah reaksi atau respon yang masih tertutup dari individu, selalu di arahkan terhadap suatu hal

atau objek tertentu dan sifatnya tertutup. Oleh sebab itu, manifestasi sikap tidak dapat langsung di lihat, namun hanya dapat di tafsirkan dari tingkah laku yang tertutup tersebut. Di samping sikap yang bersifat tertutup, sikap juga bersifat sosial, dalam arti bahwa kita hendaknya dapat beradaptasi dengan orang lain. Sikap menuntun tingkah laku kita sehingga kita akan bertindak sesuai dengan sikap yang kita ekspresikan. Kesadaran individu untuk menentukan tingkah laku nyata dan tingkah laku yang mungkin terjadi itulah yang di namakan sikap.

Bagi karyawan, mengetahui apa arti pekerjaan mereka bagi kinerja perusahaan secara keseluruhan adalah penting, seperti halnya menerima umpan balik yang tepat waktu tentang kinerja dan informasi serta pelatihan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Komunikasi dalam berbagai bentuk dapat memastikan bahwa kebutuhan karyawan terpenuhi dan mereka memiliki informasi yang dibutuhkan untuk tetap produktif dan termotivasi. Komunikasi adalah dasar untuk pelatihan, dan pelatihan yang berfokus pada penyediaan informasi dan keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dapat meningkatkan produktivitas. Pelatihan yang efektif diarahkan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi kerja dan dapat disampaikan dalam berbagai cara, dari instruksi satu-satu dan pembinaan dari supervisor hingga sesi pelatihan kelompok langsung hingga sumber pelatihan *online*. Karyawan yang memahami apa yang diharapkan dari mereka dan yang menerima umpan balik positif dan konstruktif tentang kinerja mereka memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan.

Pengusaha tahu bahwa komunikasi bisnis yang baik dengan karyawan menguntungkan karyawan dan pelanggan, yang berarti bahwa, pada akhirnya, bisnis itu sendiri adalah penerima manfaat dari komunikasi yang baik. Karyawan adalah duta penting bagi organisasi, kata Lin Gresing-Pophal. Mereka adalah juru bicara yang sangat kredibel bagi perusahaan setiap kali mereka berinteraksi dengan pelanggan, teman, kerabat atau bahkan kenalan biasa. Pengusaha yang berkomunikasi secara efektif dengan karyawan akan memastikan bahwa informasi yang mereka

miliki konsisten dengan citra merek yang diinginkan. Pengusaha yang menciptakan lingkungan komunikasi yang positif dapat memengaruhi proses dan peningkatan produk dengan cara yang sangat positif. Karyawan yang merasa bahwa manajer dan atasan mereka mendengarkan mereka dan benar-benar tertarik dengan ide-ide mereka lebih mungkin untuk berbagi ide yang dapat membantu merampingkan proses dan meningkatkan produk dan layanan. Komunikasi yang efektif mencapai hasil.

Mengingat hal tersebut dibutuhkan organisasi perlu melakukan memperhatikan sikap dari karyawan, baik pada saat melakukan pekerjaan ataupun perilaku mereka saat melakukan interaksi dengan lingkungan mereka. Tujuannya dari pemantauan ini untuk mengetahui apakah ada kepuasan kerja ataupun ketidakpuasan karyawan, karena hal ini akan berpengaruh terhadap pekerjaan ditempat kerja. Sikap merupakan komponen penting karyawan dalam menentukan sikap yang ditampilkan ditempat kerja, lebih lanjut sikap dapat diketahui perilaku karyawan yang akan mencerminkan juga tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Saat ini organisasi menjadikan kepuasan kerja sebagai sebuah strategi untuk mempertahankan karyawan.

Kepuasan kerja dipersepsikan sebagai perasaan individu yang timbul dalam melakukan pekerjaan mereka (Anggoro KR *et al.*, 2022). Adapun tantangan yang dihadapi organisasi untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan adalah tingkat kepuasan individu. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sehingga hal ini sangat sulit dipahami oleh organisasi, karena tingkat kepuasan sangat dipengaruhi dan ditentukan oleh perasaan. Hal ini menimbulkan dampak yang berbeda terhadap perilaku yang ditunjukkan masing-masing karyawan. Secara umum kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan antara lain gaji, metode pembebanan kerja, jenjang karir, penghargaan, komunikasi dan kesempatan promosi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, Titien, et. al. (2017) 'MSMEs Challenges in Phenomena of Disruption Era', *Journal of Economics and Sustainable Development*, 8(21), pp. 116–121.
- Agustina, T. (2021) 'The Role Of Personal Characteristics To Develop', *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 5(03), pp. 1–9.
- Anggoro KR, M. Y. A. R. et al. (2022) *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- 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.
- 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.
- Hartini, H., Sudirman, A. and Wardhana, A. (2021) *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Hasibuan, M. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 21. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Jatmika, D. (2021) 'Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja', in *SENASIF 5*. Malang: FTI Unmer.
- Muliana et al. (2020) *Pengantar Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Noor, S. and Agustina, T. (2019) 'Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Personil Polisi Bidokkes Polda Kalimantan Selatan', *RELEVANCE: Journal of Management and Business*, 2(2), pp. 275–286. doi: 10.22515/relevance.v2i2.1869.
- Putri, D. E. et al. (2021) *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

- Rivai, Gani, M. U. and Murfat, M. Z. (2019) 'Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation and Teacher Performance', *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(2), pp. 555–566. doi: 10.14738/assrj.62.6267.
- Robbin, P. S. (2001) *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. delapan. Jakarta: Jakarta: PT Prenhallindo.
- Sampurnawati, S. and Agustina, T. (2021) 'The Influence of HR Competence and Intellectual Capital on the Performance of MSMEs in Sasirangan Craftsmen', *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(5), pp. 326–334. doi: 10.35877/454ri.qems277.
- 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.
- Sutrisno, E. (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

BAB 8 EMPOWERMENT DAN ENGAGEMENT

Pendahuluan

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 (Hartini, Sudirman and Wardhana, 2021). 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. Hakikatnya, kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi sangat sulit denganapa yang sudah dipikirkan kemudian dituangkan pada kebutuhan sumber daya manusia tersebut (Muliana *et al.*, 2020).

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.

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, mengencarkan 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.

Selain dunia pendidikan yang harus disiapkan untuk menghasilkan calon SDM 4.0, dunia usaha yang sudah eksis pun harus mempersiapkan karyawannya untuk menghadapi digitalisasi SDM 4.0. Pada Revolusi Industri 4.0 ada banyak jenis pekerjaan yang hilang dan tergantikan fungsinya oleh robot atau *artificial intelligence*. Para karyawan harus diberikan informasi yang jelas tentang interferensi digitalisasi dalam SDM untuk evolusi era digital, bahwa mereka akan menghadapi pekerjaan baru yang mungkin tidak pernah terpikirkan sebelumnya. Hal ini membuat mereka harus bersedia mengembangkan diri, meningkatkan kemampuan dan keterampilannya untuk beradaptasi.

Peran *Empowerment* dan *Engagement* 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, bermalas-malasan, dan sebagainya sehingga bukannya menunjang kemajuan dan pengembangan tetapi akan menghambat kemajuan dan pengembangan dari perusahaan itu sendiri.

Produktivitas kerja menurut (Cascio, 2003) 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 pencapai hasilnya. Makin rumit pekerjaan, maka standar operating procedure yang ditetapkan semakin detail dan menjadisyarat mutlak yang harus dipenuhi.

Pengertian *Empowerment* dan *Engagement*

Istilah *empowerment* sudah muncul sejak tahun 1940an, namun masih menjadi oleh banyak pihak termasuk akademisi sampai dengan tahun 1970an, kemudian ketika persaingan global dan tekanan akan tuntutan pengembang kualitas berkesinambungan maka memasuki awal tahun 1980an banyak perusahaan di Amerika Serikat menerapkan program *employee empowerment* atau pemberdayaan karyawan (Fernandez and Moldogaziev, 2013). Sehingga pada tahun 1981 ketika fenomena psikologi kelompok atau psikologi komunitas berkembang, *empowerment* menjadi topik yang sangat menarik untuk dibahas (Rappaport, 1987).

Rappaport (1987) mendefinisikan *empowerment* (pemberdayaan) sebagai suatu proses, suatu mekanisme dimana orang, organisasi dan komunitas (kelompok masyarakat) mendapatkan kemampuan untuk menguasai pekerjaan atau urusan mereka. Sedangkan Fernandez & Moldogaziev (2013) menjelaskan bahwa untuk dapat mendefinisikan *empowerment* maka harus memilih sisi mana yang akan dilihat karena ada 2 pandangan berbeda. Pertama, dari sisi psikologi, dimana *empowerment* didefinisikan sebagai sebuah konstruksi motivasi yang mirip dengan keadaan suatu pikiran atau seperangkat kognisi (Fernandez and Moldogaziev, 2013). Kedua, dari sisi management, dimana *empowerment* didefinisikan sebagai suatu proses pada saat seorang pemimpin berbagi kekuasaan dengan bawahannya untuk memaksimalkan potensi atau kemampuan mereka melalui identifikasi kondisi awal dengan menyediakan informasi yang efektif dan pengetahuan yang mendukung (Sinding & Waldstrom, 2014). Sedangkan Kinicki & Fugate (2018) mendefinisikan *empowerment* (pemberdayaan) sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, kesejahteraan dan sikap positif karyawan.

Dari sisi psikologi, definisi yang diajukan oleh Rappaport (1987) menunjukkan bahwa *empowerment* merupakan kondisi psikologi seseorang yang meyakini bahwa pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki akan memberikan kontribusi positif pada aktivitas kegiatan yang dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan kata lain bahwa *empowerment* merupakan kepercayaan diri yang timbul karena kemampuan untuk melakukan sesuatu. Kinicki & Williams (2019) menyebut istilah *empowerment* sebagai *self-efficacy*. Hal ini didasari pada kenyataan bahwa seseorang akan merasa mampu menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan apabila memiliki kemampuan yang berkaitan dengan tugas yang dibebankan.

Dari sisi management, definisi yang diajukan oleh Conger & Kanungo (1988) didasarkan pada penjelasan Burke di tahun 1986 bahwa konsep *empowerment* berasal dari kata "*to empower*" yang mengandung pengertian pemberian kekuasaan atau pendelegasian wewenang. Lebih lanjut, Burke menjelaskan bahwa pendelegasian wewenang dan desentralisasi dari kekuasaan dalam pengambilan keputusan merupakan inti dari gagasan *empowerment* (pemberdayaan). Selain itu, Bowen & Lawler III (1995) menjelaskan bahwa konsep dan filosofi panduan aktivitas *empowerment* (pemberdayaan) adalah nonbirokrasi dan berorientasi pada partisipasi anggota organisasi sehingga potensi mereka dapat muncul dan berkembang secara bebas. Hal ini didukung dengan pernyataan Mullins (2011) bahwa *empowerment* adalah pemberian kebebasan yang lebih besar kepada anggota organisasi, otonomi dan kontrol diri atas pekerjaan mereka, dan tanggung jawab untuk pengambilan keputusan

Secara keseluruhan, baik dari pandangan psikologi maupun ilmu manajemen, konsep *empowerment* memiliki pengertian sebagai proses mengembangkan potensi diri, baik dari sisi pengetahuan, kemampuan dan juga perilaku, dalam menghadapi dan menjalankan aktifitas dan tugas dari pekerjaan yang dibebankan melalui pendelegasian wewenang dan kebebasan yang lebih besar dari pimpinan atau atasan langsung dengan pengetahuan dan informasi yang efektif.

Sedangkan istilah *engagement* pertama kali muncul pada tahun 1990 yang diperkenalkan oleh Khan pada saat menyadari bahwa setiap individu memiliki peran pribadi (*self-in-role*) pada setiap pekerjaan yang dilakukan, Khan juga menemukan bahwa setiap orang dapat melakukan penyesuaian terhadap pekerjaan tersebut dengan memutuskan apakah mereka akan sepenuhnya masuk dalam pekerjaan tersebut atau tidak secara mental dan juga sikap. Istilah yang Khan gunakan adalah *engagement* (keterlibatan) dan *disengagement* (ketidakterlibatan).

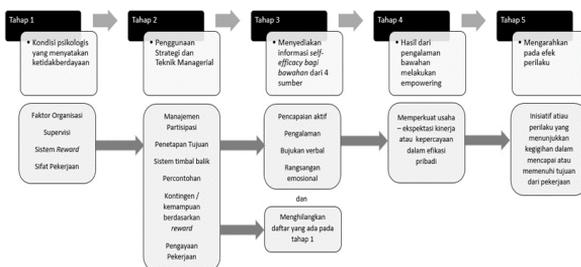
Kahn (1990) mendefinisikan *engagement* (keterlibatan) sebagai pemanfaatan diri anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka, dengan kata lain dalam keterlibatan, orang melakukan pekerjaan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan peran dalam pekerjaan mereka. Sedangkan Kinicki & Williams (2019) mendefinisikan *engagement* sebagai sebuah keadaan mental di mana seseorang melakukan aktivitas pekerjaan dengan penuh energi dan antusiasme sehingga sepenuhnya tenggelam dalam aktivitas tersebut. Sementara Robbins & Judge (2022) mendefinisikan *engagement* sebagai suatu tingkatan (level) antusiasme seseorang dalam merasakan dan melakukan pekerjaannya. Di sisi lain, Leiter & Bakker (2010) mendefinisikan (*work*) *engagement* atau keterikatan (kerja) adalah rasa positif, keadaan bahagia dan nyaman yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif, memuaskan dan memotivasi yang dapat dilihat sebagai lawan rasa dari kelelahan bekerja.

Berdasarkan uraian dari beberapa definisi tersebut dapat dilihat bahwa konsep *engagement* menunjukkan bahwa seseorang akan cenderung memperlihatkan perilaku positif terhadap pekerjaan atau aktivitas yang dilakukan apabila mereka merasa senang, nyaman, bahagia serta tidak merasa lelah setelah melakukan aktivitas tersebut dan cenderung lupa waktu apabila sudah terlibat dalam aktivitas ataupun pekerjaan tersebut. Sehingga dapat didefinisikan bahwa *engagement* adalah rasa positif yang memberikan dampak kebahagiaan, kenyamanan, rasa puas seseorang akan pekerjaan atau aktivitas perdebatan yang dilakukan dan menimbulkan rasa antusiasme serta ketertarikan yang besar

dalam melakukan pekerja tertentu sehingga cenderung fokus dan tenggelam pada saat melakukannya.

Proses Empowerment dan Engagement

Seperti yang telah dijelaskan bahwa *empowerment* (pemberdayaan) merupakan suatu proses pembelajaran bagi seseorang untuk dapat memiliki kemampuan dan pengetahuan sesuai dengan kebutuhannya akan pekerjaan yang dibebankan sehingga ada beberapa tahap yang dilalui agar proses *empowerment* dapat menghasilkan output sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Conger & Kanungo (1988) menjelaskan bahwa terdapat 5 tahapan proses *empowerment* (lihat gambar 1) dalam suatu organisasi yang harus diperhatikan dan ditindaklanjuti oleh pihak manajemen agar memberikan hasil yang signifikan bagi organisasi. Pertama, melakukan diagnosa atas kondisi di dalam organisasi yang menyebabkan perasaan ketidakberdayaan diantara para bawahan. Hal ini dilakukan dengan membuat daftar perasaan ketidakberdayaan anggota organisasi sehingga pengelola organisasi dapat menggunakan strategi pemberdayaan di tahap 2. Pada tahap ketiga, penerapan strategi yang bertujuan tidak hanya menghilangkan beberapa kondisi penyebab ketidakberdayaan tetapi juga lebih penting menyediakan informasi efikasi diri bagi bawahan. Sedangkan di tahap ke-4 para anggota organisasi diharapkan untuk merasakan bagaimana sebenarnya pemberdayaan (*empowerment*) dan dampak perilaku dari *empowerment* dapat dilihat pada tahap 5.



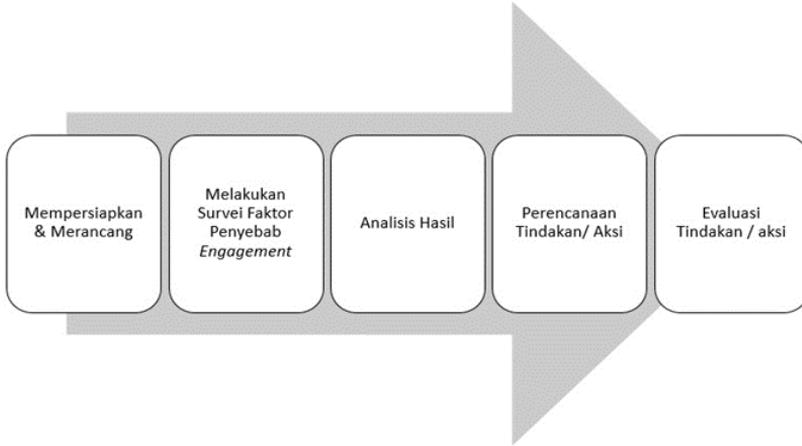
Gambar 8.1 Proses Empowerment
Sumber: Conger & Kanungo (1988)

Dilihat dari berbagai perspektif, ada berbagai model proses *engagement* dalam manajemen namun secara mendasar. Para praktisi di bidang manajemen sumber daya manusia menjelaskan bahwa ada 5 langkah umum dalam proses *engagement* seperti terlihat pada gambar 2. Pertama, mempersiapkan dan merencanakan desain proses, pada proses pertama ini organisasi sebaiknya persyaratkan khusus dan memutuskan prioritas yang ingin dituju. Setelah itu, merancang proses sesuai dengan prioritas tersebut. Kedua, melakukan survei faktor *engagement* anggota organisasi. Pada langkah ini organisasi merancang pertanyaan survei keterlibatan anggota organisasi kemudian disebarluaskan dengan bantuan media yang sesuai dan melakukan evaluasi terhadap data terkumpul. Ketiga, analisis hasil. Ini adalah langkah terpenting dalam keseluruhan proses.

Pada tahap ini laporan dari data hasil survey dianalisis untuk mengetahui apa yang sebenarnya memotivasi anggota organisasi untuk melakukan yang terbaik dan apa yang membuat mereka memutuskan untuk meninggalkan organisasi. Hasil tersebut dijadikan dasar untuk mempersiapkan langkah berikutnya. Selanjutnya setelah melakukan analisis terhadap hasil survei faktor yang menyebabkan *engagement* dan *disengagement* maka organisasi dapat melanjutkan pada tahap berikutnya yaitu mempersiapkan perencanaan tindakan atau aksi dari program untuk membangun *engagement* anggota organisasi. Pada tahap ini, organisasi harus berhati-hati dan juga memperhatikan setiap detail sehingga program yang disiapkan akan dapat mencapai hasil optimal. Program dan aktivitas yang akan dilakukan sebaiknya melibatkan anggota organisasi secara tepat. Anggota organisasi juga perlu diberi tahu tentang apa yang harus dan tidak boleh dilakukan, sehingga mereka dapat berhasil menerapkan perubahan yang diinginkan.

Langkah terakhir dari proses *engagement* adalah tindakan tindak lanjut atau evaluasi tindakan yang diperlukan untuk mengetahui apakah aktivitas dan tindakan yang telah diambil sudah ke arah yang benar atau tidak dan apakah aktivitas dan tindakan tersebut memberikan hasil yang diinginkan. Pada proses

engagement, maka komunikasi menjadi bagian penting dari seluruh proses *engagement* (keterlibatan) anggota organisasi. Komunikasi melibatkan rencana tindak lanjut, memberikan informasi yang tepat waktu dan *engagement* setiap tingkat hierarki organisasi.

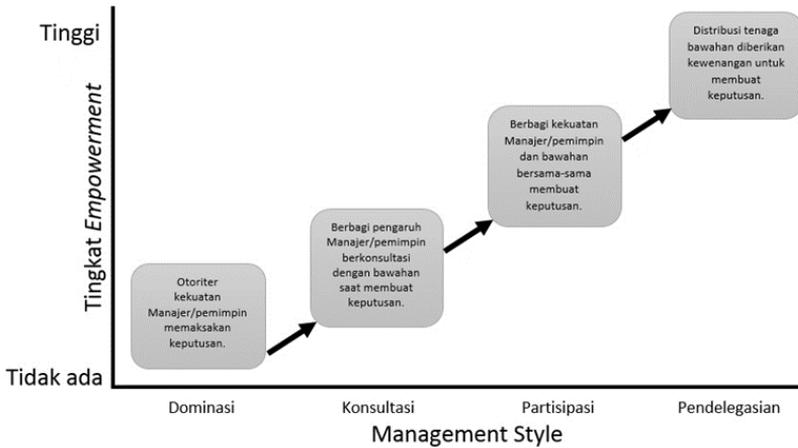


Gambar 8.2 Proses Engagement

Sumber: diadaptasi dari materi employee engagement – online education platform (www.tutorialspoint.com, 2022)

Level Empowerment dan Engagement

Penerapan *empowerment* memberikan dampak yang sangat bervariasi dalam kerangka kerja organisasi. Dampak ini dapat dilihat sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi luaran organisasi seperti kepuasan kerja, kinerja, komitmen organisasi, tingkat *turnover* karyawan dan tingkat stress karyawan. Dalam penerapannya, organisasi secara bertahap dapat mengimplementasikannya. Gambar 3 menunjukkan level *empowerment* secara bertahap.



Gambar 8.3 Tingkat Empowerment
Sumber: diadaptasi dari Kinicki & Fugate (2018)

Untuk mengetahui perubahan level dari *empowerment* dapat diketahui berdasarkan perubahan dari *psychological empowerment* dari masing-masing anggota organisasi. Kinicki & Fugate (2018) dan Colquitt, LePine, & Wesson (2018) menjelaskan bahwa terdapat 4 sensasi perubahan dalam diri seseorang. Pertama, *meaning* (berarti), hal ini menunjukkan bahwa sebagai anggota organisasi dapat mengetahui nilai dari tujuan kerja baik cita-cita dan hasrat yang diinginkan dengan berpegang pada keyakinan bahwa nilai dan tuciuhan kerja sejalan dengan manajer atau atasan. Kedua, *competence* (kompetensi), hal ini menunjukkan bahwa individu yakin akan kemampuan untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan dengan sukses. Ketiga, *self-determination* (penentu diri) mencerminkan pilihan dalam inisiasi dan melanjutkan tugas kerja dengan keyakinan bahwa kendali atas proses dan luaran pekerjaan adalah diri sendiri. Terakhir *impact at work* (dampak bagi pekerjaan), perasaan seseorang yang menunjukkan bahwa apa yang telah dikerjakan akan memberikan pengaruh pada hasil luaran organisasi.

Selanjutnya, *engagement*. Pada beberapa tahun terakhir, tingkat *engagement* dari anggota organisasi ataupun perusahaan sedang menjadi fokus dan prioritas para praktisi di bidang *Human Resources* (sumber daya manusia), hal ini karena banyak pendapat bahwa tingginya tingkat *engagement* akan menguntungkan semua pihak, baik konsumen, stakeholders dan perusahaan. Tingkat *engagement* (keterlibatan) mempengaruhi kesediaan seseorang untuk bekerja lebih keras di tempat kerja, sehingga cenderung mencintai pekerjaan dan ingin melihat organisasi mereka sukses.

Tingkat *engagement* dibedakan menjadi 2 level (Peters, 2019) yaitu tingkat keterlibatan tinggi (*high level engagement*) dan tingkat keterlibatan rendah (*low level engagement*). Peters (2019) menjelaskan bahwa untuk dapat melihat apakah seseorang memiliki rasa keterlibatan (*engagement*) tingkat tinggi atau rendah dapat dilihat dari beberapa tanda seperti: sejauh mana orang tersebut berkomitmen untuk mencapai hasil dan seberapa keras mereka bekerja, gairah dan tujuan untuk apa yang mereka lakukan dan perasaan bahwa mereka berkontribusi pada sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri, seberapa banyak inisiatif yang dilakukan, berapa lama mereka bertahan di organisasi; inovasi dan upaya tingkat tinggi untuk membantu perusahaan atau unit dalam perusahaan untuk mencapai tujuan/strateginya, energi dan antusiasme yang tinggi dan positif; tingkat kepemilikan dan keterlibatan dengan pekerjaan mereka, kesediaan untuk menerima tantangan baru, penerimaan dan keterbukaan terhadap perubahan, standar tinggi yang ditetapkan untuk diri mereka sendiri dalam hal perilaku di tempat kerja, kualitas pekerjaan mereka, fokus pada pelanggan atau klien dan memenuhi kebutuhan pelanggan atau klien, upaya untuk mempelajari lebih lanjut tentang bidang pekerjaan dan tugas yang dilakukan dan menjadi lebih inovatif.

Sedangkan tingkat keterlibatan rendah (*low level engagement*) ditunjukkan dengan beberapa ciri atau perilaku diantaranya cenderung melakukan sesuatu dengan usaha yang minimum, menampilkan tingkat energi yang rendah atau malas, sering negatif atau sinis terutama tentang apa pun perubahan yang diusulkan perubahan, melihat pelanggan atau klien terlalu banyak menuntut,

tidak tertarik pada pembelajaran dan inovasi karena berpikir terlalu banyak usaha yang harus dilakukan, ingin mengurangi peran dan tanggung jawab mereka daripada memperluasnya, memberikan dampak negatif pada suasana tim

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.
- Basoeky, U. et al. (2021) *Pemanfaatan Teknologi Digital: Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Bowen, D. E. and Lawler III, E. E. (1995) 'Empowering Service Employees', *MIT SLOAN Management Review*, 36(4), p. 73.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A. and Wesson, M. J. (2018) *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace*. Sixth Edit. New York: McGraw-Hill Education.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988) 'The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice', *The Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 13(3), pp. 471–482. doi: 10.2307/258093.
- 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.
- Fernandez, S. and Moldogaziev, T. (2013) 'Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model', *Public Administration Review*, 73(3), pp. 490–506. doi: 10.1111/puar.12049.
- Hartini, H., Sudirman, A. and Wardhana, A. (2021) *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Kahn, W. A. (1990) 'PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK', *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 692–724. doi: 10.5465/256287.
- Kinicki, A. and Fugate, M. (2018) *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: A PRACTICAL, PROBLEM-SOLVING APPROACH*. Second Edi. New York: McGraw-Hill Education.

- Kinicki, A. and Williams, B. K. (2019) *Management: A Practical Introduction*. Ninth Edi. New York: McGraw-Hill Education.
- Leiter, M. P. and Bakker, A. B. (2010) 'Work engagement: Introduction', in Bakker, A. B. and Leiter, M. P. (eds) *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press, p. 218.
- Muliana *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Mullins, L. J. (2011) *ESSENTIALS OF ORGANISATIONAL BEHAVIOUR*. Third Edit. Essex: Pearson Education Limited.
- Peters, J. (2019) *EMPLOYEE ENGAGEMENT: Creating positive energy at work*. Randburg: KR Publishing.
- Putri, D. E. *et al.* (2021) *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Rappaport, J. (1987) 'Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology', *American Journal of Community Psychology*, 15(2), pp. 121-147.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2022) *Essentials of Organizational Behavior. Global Edition*. Fifteenth. Essex: Pearson Education Limited.
- Sinambela, L. P. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 3rd edn. Edited by R. D. Suryani. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinding, K. and Waldstrom, C. (2014) *Organisational Behaviour*. Fifth Edit. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Suryani, N. K. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- www.tutorialspoint.com. (2022). Employee Engagement. Retrieved March 19, 2022, from https://www.tutorialspoint.com/employee_engagement/employee_engagement_process.htm

BAB 9 INNOVATIVE WORK BEHAVIOR

Pendahuluan

Revolusi industri 4.0 telah mentransformasi penggunaan teknologi manufaktur konvensional ke teknologi manufaktur digital. Pergeseran prioritas industri ke arah digital tersebut ditandai dengan perubahan masif dalam pemanfaatan teknologi dengan tujuan meningkatkan produksi barang atau jasa yang lebih efisien dan efektif. Implementasi adopsi revolusi industri 4.0 dapat ditemukan pada kendaraan *self-driving*, *cryptocurrency*, *game*, *virtual reality*, *platform* video kolaboratif *online* dan *metaverse* (Raharja, 2019). Pengintegrasian teknologi serba canggih tersebut diharapkan mampu menjawab kebutuhan konsumen yang semakin meningkat dan kompleks dalam mengikuti perkembangan zaman.

Adopsi teknologi digital dalam revolusi industri 4.0 pada implementasinya banyak mengesampingkan peran sumber daya manusia. Marginalisasi kontribusi sumber daya manusia dapat terlihat dari proses automasi teknologi yang banyak memanfaatkan penggunaan robot. Dengan adanya preferensi pemanfaatan mesin dibandingkan manusia maka akan banyak lapangan pekerjaan yang tergantikan oleh automasi mesin. Prediksi terhadap preferensi pekerjaan di bidang teknologi dapat ditunjukkan oleh fenomena perubahan arah peminatan pekerjaan dalam 10 tahun ke depan. Menurut (Howells, 2011) pekerjaan di bidang komputer dan matematika diperkirakan akan bertumbuh karena adanya permintaan yang tinggi untuk keamanan teknologi informatika dan pengembangan perangkat lunak. Selain itu, pekerjaan di bidang teknologi akan mendukung prevalensi *telework* sebagai solusi atas pandemi Covid-19. Hal ini menandakan, gempuran digitalisasi dapat menggantikan peran manusia dalam menjalankan pekerjaan konvensional seperti administrasi perkantoran dan pekerjaan konvensional lainnya. Lalu, dimana sesungguhnya letak urgensi peran sumber daya manusia dalam mendukung terwujudnya industri 4.0? Menurut sebuah survei tentang kecenderungan 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.

Pengertian Innovative Work Behavior

Inovasi” merupakan suatu kata kunci yang diyakini dapat menjadi strategi untuk mempertahankan keberlangsungan hidup suatu organisasi dalam menghadapi lingkungan bisnis yang bergejolak, tidak dapat diprediksi, kompleks dan ambigu. Karenanya, banyak akademisi maupun praktisi mendiskusikan tentang inovasi melalui berbagai penelitian maupun pertemuan-pertemuan ilmiah. Penelitian-penelitian tentang inovasipun mulai banyak dilakukan (Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, 2018).

Inovasi itu sendiri dapat diartikan sebagai semua tindakan individu yang diarahkan pada kepentingan organisasi dengan melakukan pengenalan dan aplikasi ide-ide baru yang menguntungkan Perilaku inovatif bukan hanya sekedar penciptaan ide-ide, tetapi juga mentransformasikan ide-ide tersebut menjadi inovasi kongkrit. Pengembangan, pengadopsian dan pengimplementasian ide-ide baru untuk produk, teknologi dan metode kerja oleh karyawan juga merupakan perilaku inovatif.

Singkatnya, *innovative work behavior* merupakan suatu bentuk inovasi pada tingkat individu.

Ada 3 (tiga) fase dalam melakukan proses inovasi. Fase pertama, penciptaan ide. Ini merupakan fase munculnya sebuah ide baru. Fase kedua, promosi ide. Fase ini ditandai dengan melibatkan sekumpulan orang untuk mengumpulkan ide-ide yang telah ada dan melakukan evaluasi terhadap ide-ide tersebut. Fase ketiga adalah pengembangan dan pengimplementasian ide. Pada fase ketiga ini, ide-ide yang telah terkumpul dikembangkan dan selanjutnya diimplementasikan. Dengan demikian, jika ide-ide belum diimplementasikan, maka belum dapat dikatakan berperilaku inovatif (Janssen, 2000).

Output akhir jika karyawan berperilaku inovatif tentu saja akan menguntungkan organisasi, seperti cepat dan tanggap dalam melayani konsumen, melakukan perubahan-perubahan positif dalam mengatasi masalah, memiliki ide-ide baru maupun metode baru dalam bekerja yang kesemuanya mengarah pada peningkatan kinerja organisasi/Lembaga. Sayangnya, tidak semua karyawan memiliki perilaku inovatif. Oleh karena itu organisasi/lembaga haruslah menstimulasinya melalui berbagai upaya dengan berfokus kepada faktor-faktor yang menjadi pemicu timbulnya perilaku inovatif tersebut. Perilaku inovatif dalam bekerja sering muncul manakala seorang karyawan menghadapi tantangan dalam pekerjaannya dan mendapat kewenangan yang luas dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Organisasi juga harus menyadari bahwa iklim yang mendukung aktifitas individu dapat mendorong untuk berinovasi.

Inovatif dan Manajemen Talenta

Salah satu issue yang berkembang akhir-akhir ini adalah mengenai *talent management*. Talent management merupakan suatu bentuk integrasi antara proses, program dan *cultural norm* dalam desain organisasi yang diimplementasikan untuk membangun, menempatkan dan mempertahankan pekerja bertalenta untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Taylor, 2022). Pencarian karyawan berbakat tidak hanya melihat kriteria formal semata

namun insting seorang manager HRD dilatih untuk mampu menilai lebih jauh dan menguji serta mengevaluasi bagaimana karyawan tersebut bekerja dan berinteraksi. Melihat lebih jauh dan mendalam merupakan hasil penelitian yang dikemukakan oleh (Siikaniemi, 2012), maksudnya adalah jangan sampai *top management* dan manager HRD khususnya terjebak dalam kerangka lama dan struktur serta kriteria namun karakter serta faktor alamiah atau bakat juga harus diperhatikan.

Manajemen talenta merupakan faktor penting dalam kinerja berkelanjutan organisasi. Keberlanjutan dapat dimaknai sebagai faktor penentu yang menyediakan organisasi dengan posisi kompetitif yang unik; manajemen talenta telah menjadi senjata penting dalam merebut peluang pasar melalui kreativitas dan inovasi individu karyawan berbakat (Boudreau, Ramstad and Dowling, 2003). Manajemen talenta memiliki visi yaitu sukses. Sukses merupakan bagian kaderisasi yang menjadikan organisasi bertahan dengan nilai yang tertanam dan budaya yang menjadi warisan dengan tetap melihat perubahan dan kebutuhan di masa depan. Keberlanjutan organisasi tidak hanya dimaknai aset dan nilai organisasi namun juga siapa yang mengelola dan siapa penerus pada organisasi tersebut.

Perencanaan talenta merupakan salah satu poin penting dalam kajian manajemen talenta (Siikaniemi, 2012). Seperti penjelasan sebelumnya, perencanaan talenta atau bakat tidak bisa dianggap sederhana namun kenyataannya hal tersebut sering dianggap remeh. Perencanaan bakat berjalan seiring dengan proyeksi bisnis kedepan, perubahan lingkungan dan penyesuaian kriteria tentang suatu jabatan. Secara umum, jika diklasifikasikan dalam merencanakan manajemen bakat perlu diperhatikan juga apakah organisasi sanggup dan bagaimana organisasi merawat karyawan tersebut dan memperhatikan dimensi waktu yaitu masa pensiun, kemungkinan karyawan berbakat tersebut *resign* atau dibajak oleh organisasi lain.

Manajemen talenta sebagai bagian dari manajemen karir tetap menggunakan berbagai asesmen sebagai screening dan bentuk pertanggungjawaban bahwa proses yang dilakukan transparan dan akuntabel. Asesmen yang dilakukan dapat berupa *self assessment* dan *organizational assessment*. Pendekatan *organizational assessment* merupakan salah satu langkah yang ditempuh untuk melakukan seleksi karyawan berbakat. Catatan yang diberikan adalah asesmen organisasi yang dilakukan tidak hanya berpatok pada aturan lama dan tradisional namun dapat mengambil beberapa langkah strategis karena perkembangan dunia yang semakin *disruptive* sehingga membutuhkan langkah kreatif dan tepat guna. Alternatif asesmen organisasi yang bisa diambil yaitu melalui jasa pihak ketiga untuk melakukan penilaian, penilaian kinerja secara berkala, perencanaan karir masa depan dan perencanaan suksesi. Intinya, organisasi harus mempunyai *blue print* kebutuhan SDM secara integratif dan nyata sehingga bukan hanya sebagai dokumen semata namun menjadi suatu peta jalan yang dilaksanakan secara konsisten.

Beragam cara ditempuh organisasi untuk menjamin keberlangsungan usaha, terkait dengan program manajemen talenta sering dilakukan rekrutmen khusus dengan kode nama *Management Trainee* atau Karyawan Pimpinan. Rekrutmen dan seleksi juga dilakukan sedemikian rupa namun hukum alam juga berlaku walaupun jaman semakin maju yaitu yang terkuat yang bertahan. Suksesi tidak dapat ditebak khususnya bagi organisasi atau perusahaan non keluarga, namun manajemen talenta tetap dibutuhkan menjadi suatu keharusan sebagai usaha untuk menjamin jalannya organisasi.

MSDM Strategik Menghasilkan Daya Saing Perusahaan

Strategi manajemen perilaku kinerja yang inovatif harus fokus pada pengembangan proses yang berkesinambungan dan fleksibel yang melibatkan seluruh stakeholder, seperti manajer dan staf dalam suatu kerangka kerja. Penetapan kerangka kerja, harus berfokus kepada perencanaan dan peningkatan kinerja. Dialog berkala dengan komunikasi membangun perlu dilakukan oleh

seluruh stakeholder untuk memastikan bahwa kerangka kerja yang disepakati dapat diimplementasikan. Menurut (Miyamoto, 2015), *competitive advantage* muncul dari perusahaan yang menciptakan nilai (value) bagi pelanggannya. Porter menekankan pentingnya diferensiasi, yang terdiri dari produk atau layanan yang unik dan fokus melihat segmen tertentu, hal ini sangat efektif atau efisien untuk bersaing dengan kompetitor. Porter juga mengembangkan kerangka tiga strategi generik yang dapat digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, yaitu:



Gambar 9.1 Bagan dibuat berdasarkan 3 strategi generik *competitive advantage*
Sumber: (Michael, 1985)

Selanjutnya, juga terdapat pemisahan yang dibuat oleh (Barney, 1991), antara keunggulan kompetitif yang dapat ditiru pesaing dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan yang tidak dapat ditiru pesaing. Dari salah satu *sukses story* yang telah dibahas, dapat diasumsikan bahwa Air Asia memiliki *competitive advantage* yang didukung oleh MSDM Strategik yang baik. Hal ini dapat dilihat dari, konsistensi pimpinan yang fokus pada “*people*” baik ke dari sisi internal perusahaan maupun eksternal termasuk pelanggan. Kesavan Sivandam, Group Head Global Airports and Ground Operations, AirAsia Airlines Group memperkuat

pernyataan Tony Fernandes dengan mengungkapkan bahwa AirAsia memberikan dunia peluang karir, karena para pemimpin mampu mengenali pegawai. Hal ini mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan kinerja demi pengalaman dan kebahagiaan pelanggan.

Lalu tampak penerapan strategi generik *competitive advantage*, khususnya di strategi *cost leadership* yang dapat dikatakan berhasil dengan pembuktian prestasi sebagai Maskapai Berbiaya Hemat (Low Cost Carrier/LCC) Terbaik Dunia untuk 12 tahun berturut turut. Menurut Penulis, pencapaian konsisten Air Asia sangat didukung dengan pembangunan kompetensi SDM yang berkelanjutan. Berdasarkan pernyataan Prof. Rhenald Kasali terdapat tiga pola zona waktu peningkatan kompetensi yaitu *past*, *present* and *future*, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. *past competence* merupakan kompetensi dalam merakit, bekerja dalam satu instansi atau lembaga, melakukan kegiatan input maupun output dalam industri serta standarisasi yang dari dulu sampai sekarang masih digunakan.
2. *present competence* mirip dengan *past competence*.
3. *future competence* merupakan kompetensi yang akan dihadapi pada masa depan. Kualitas SDM yang harus berbeda dan lebih baik dari *past* dan *present competence* seiring perubahan di institusi atau lembaga mengikuti perkembangan zaman.

Selain itu, kondisi pandemi Covid-19 pasti juga akan memberikan dampak. Menurut Skye Schooley (2021), para pakar SDM berpendapat bahwa pasca pandemi akan terjadi perubahan dalam pengelolaan SDM diantaranya pengelolaan SDM otomatis yang bersandar pada teknologi, lalu budaya perusahaan secara virtual dalam jangka panjang serta kewajiban pemenuhan berbagai *compliance* seperti peraturan membuat bagian SDM *overload*.

Analisis Perilaku Kerja Inovatif Pada SDM

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 (Bakker and Demerouti, 2008). 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.

Pentingnya Pengelolaan Sumber Daya Manusia Yang Inovatif

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 and Coutler, 2009), 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.

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 putusanya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Membangun Sumber Daya Manusia Yang Kreatif Dan Inovatif Dalam Bisnis

Keunggulan bersaing berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memenangkan persaingan melalui cara-cara yang khas, yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing. Di era revolusi industri 4.0 ini semakin banyak perusahaan menggunakan aset tidak berwujud (intangible assets) dan modal manusia sebagai cara untuk memperoleh keunggulan yang melebihi para pesaing. Modal manusia (human capital) merupakan faktor yang sangat penting dan memainkan peranan kunci dalam pertumbuhan ekonomi. 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 kreatifitasnya 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 (Suryani *et al.*, 2021).

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 (Muliana *et al.*, 2020). Kreativitas karyawan dapat dipengaruhi beberapa faktor. (Kurniawan *et al.*, 2022) 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.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2008) 'Towards A Model Of Work Engagement', *Career Development International*, 13(3), pp. 209–223. doi: 10.1108/13620430810870476.
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018) 'Determinants of employees' innovative behavior', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Barney, J. (1991) 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantagr', *Journal of Management*, 17(1), pp. 99–120.
- Boudreau, J. W., Ramstad, P. M. and Dowling, P. J. (2003) *Global Talentship: Toward a Decision Science Connecting Talent To Global Strategic Success*, *Advances in Global Leadership*. doi: 10.1016/S1535-1203(02)03004-6.
- Howells, R. (2011) *Are You Ready for the Social Supply Chain*", *Forbes*, (Brand Voice). Available at: www.forbes.com/sites/sap/2011/10/24/are-you-ready-for-the-social-supply-chain (Accessed: 29 January 2020).
- Janssen, O. (2000) 'Job Demands, Perceptions Of Effort-Reward Fairness Nd Innovative Work Behavior', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 287–302.
- Kurniawan, A. et al. (2022) *Dasar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Michael, P. (1985) *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*.
- Miyamoto, M. (2015) 'Application of competitive forces in the business intelligence of Japanese SMEs', *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 10(4), pp. 273–287. doi: 10.1080/17509653.2014.966794.
- Muliana et al. (2020) *Pengantar Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- 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.
- Siikaniemi, L. (2012) 'Information pathways for the competence

foresight mechanism in talent management framework',
European Journal of Training and Development, 36(1), pp. 46–65.
doi: 10.1108/03090591211192629.

Stephen, P. R. and Coutler, M. (2009) *Management*. Edisi 8. United States of America: Pearson.

Suryani, N. K. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

Taylor, S. (2022) *Resourcing and Talent Management. The Theory and Practice of Recruiting and Developinh a Workforce*. 8th edn. New York, US: Kogan Page.

PROFIL PENULIS



Sudung Simatupang, S.E, M.M., lahir di Pematangsiantar pada tanggal 29 Juli 1971, Alumni SMK Taman Siswa Jurusan Manajemen tahun 1990, menyukai dunia musik extreme metal. Menyelesaikan kuliah S-1 di Universitas Simalungun pada tahun 1996, Tahun 2010 diangkat menjadi dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung untuk prodi Sarjana S-1 Manajemen, menyelesaikan program Magister Manajemen di Universitas HKBP Nommensen pada tahun 2014. Saat ini aktif mengajar mata kuliah Manajemen Perbankan, Lembaga Keuangan Non Bank , Pengantar Aplikasi Komputer, Komunikasi Bisnis serta Teori Pengambilan Keputusan, Manajemen UMKM dan Koperasi. Dan saat ini menjabat sebagai Kepala Laboran Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung.



Marthin Hutler Ambarita, S.Kom., M.M
Lahir di pematangsiantar, 16 Maret 1989. Gelar sarjana diperoleh 20 September 2012 dari Sekolah Tinggi Ilmu Komputer (STIKOM Medan). Pada tahun 2016 melanjutkan pendidikan Program Magister Manajemen dan Lulus pada tanggal 10 Maret 2018 dari Universitas HKBP Nommensen Medan. Pada Tahun 2018 Diangkat Menjadi Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung Pematangsiantar pada program studi Manajemen. Email Penulis:marthinambarita@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 70-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 “Be A Warrior: Talk Less Do More”.



Edy Dharma S.H., M.H lahir di Pematangsiantar, pada 5 Maret 1987. Seorang pendidik di kota Pematangsiantar tercatat sebagai lulusan Magister Hukum Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) pada tahun 2009 dan sekarang sedang menempu program Magister Manajemen di STIE Sultan Agung. Pria yang kerap disapa Edy adalah anak dari pasangan Bapak Supono dan Ibu Halima. Edy Dharma bukanlah orang baru di dunia pendidikan. Ia banyak mengikuti pelatihan-pelatihan, seminar dan membuat karya ilmiah seperti jurnal, buku dan penelitian-penelitian guna kebutuhan dan kepentingan akademik kampus, tempat dimana ia mengaplikasikan ilmu kepada mahasiswa.