



Editor:

Acai Sudirman, S.E., M.M

MSDM Strategik

Konsep dan Implementasinya

Setiyawami | Sumarni | Darwin Lie | Dipa Teruna Awaludin | Trisnia Manggiasih | Marisi Butarbutar
Sisca Nopralia | Yuliana | Dwi Oktisari | Siti Waliah | Sofiyani | Hastho Joko Nur Utomo
Susy Evita Satya Putri Pasaribu | Islamuddin | Nagian Toni | Riyan Sisiawan Putra
Novie Prasetyaning Marhaeni | Rendy Sueztra Canaldhy | Isma Nirmala | Salman Faris | Elly Romy



MSDM Strategik

Konsep dan Implementasinya

Buku "MSDM Strategik: Konsep dan Implementasinya" adalah panduan komprehensif yang menggali dalam konsep-konsep kunci dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) strategik, membimbing pembaca melalui teori-teori terkini dan praktik terbaik untuk mencapai keunggulan organisasi. Dalam buku ini, pembaca akan dibawa untuk memahami peran krusial MSDM dalam mencapai visi dan misi organisasi di tengah lingkungan bisnis yang cepat berubah. Penulis menyajikan konsep MSDM strategik dengan pendekatan yang aplikatif, membahas langkah-langkah implementasi yang dapat diterapkan secara efektif dalam berbagai konteks organisasi. Dengan menggunakan kasus studi nyata dan temuan penelitian terkini, buku ini tidak hanya memberikan landasan teoritis, tetapi juga memberikan wawasan praktis tentang bagaimana mengelola sumber daya manusia secara strategis. Pembaca akan diberikan alat yang diperlukan untuk menghadapi tantangan global dan teknologis, serta membangun keberlanjutan organisasi melalui investasi dalam pengembangan dan pemberdayaan karyawan. Buku ini cocok untuk berbagai pembaca, mulai dari praktisi MSDM yang mencari peningkatan keterampilan hingga mahasiswa dan akademisi yang ingin memahami konsep MSDM strategik secara mendalam. Dengan bahasa yang jelas dan ilustrasi yang kuat, buku ini menjadi panduan tak ternilai bagi siapa pun yang ingin mengoptimalkan peran MSDM sebagai pendorong keberhasilan organisasi di era modern ini.



0858 5343 1992
eurekamediaaksara@gmail.com
Jl. Banjaran RT.20 RW.10
Bojongsari - Purbalingga 53362



MSDM STRATEGIK KONSEP DAN IMPLEMENTASINYA

Dr. Setiyawami, S.H., M.Pd., CIQnR.

Sumarni, S.H.I., M.E.

Prof. Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.

Dr. Ir. Dipa Teruna Awaludin, B.Sc., SE. Ak., MM., M.Ak., CA.

Trisnia Manggiasih, S.Psi., S.E., M.M.

Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.

Sisca Nopralia, S.Pd., M.Si.

Yuliana, S.Sos., M.Si.

Dwi Oktisari, S.Sos., M.Si.

Siti Waliah, S.IP., M.Si.

Dr. Sofiyani, S.E., M.MA.

Dr. Hastho Joko Nur Utomo, M.Si.

Susy Evita Satya Putri Pasaribu, S.E., Gradip.Comm, M.Comm.

Dr. Islamuddin., S.E., M.M.

Dr. Nagian Toni, S.Si., M.M., CIMBA., CACP., CIERM.

Riyan Sisiawan Putra, S.E., MSM., CPLM., CHRMP.

Novie Prasetyaning Marhaeni, S.A.B., M.M.

Rendy Sueztra Canaldhy, S.IP., MPA.

Dra. Hj. Isma Nirmala, M.Si.

Salman Faris, S.Si., M.M.

Dr. Elly Romy, S.E., B.A., MTC SOL.



eureka
media aksara

PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

**MSDM STRATEGIK
KONSEP DAN IMPLEMENTASINYA**

Penulis : Dr. Setiyawami, S.H., M.Pd., CIQnR.; Sumarni, S.H.I., M.E.; Prof. Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.; Dr. Ir. Dipa Teruna Awaludin, B.Sc., SE. Ak., MM., M.Ak., CA.; Trisnia Manggiasih, S.Psi., S.E., M.M.; Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.; Sisca Nopralia, S.Pd, M.Si.; Yuliana, S.Sos., M.Si.; Dwi Oktisari, S.Sos., M.Si.; Siti Waliah, S.IP, M.Si.; Dr. Sofiyan, S.E., M.MA.; Dr. Hastho Joko Nur Utomo, M.Si.; Susy Evita Satya Putri Pasaribu, S.E., Gradip.Comm, M.Comm.; Dr. Islamuddin., S.E., M.M.; Dr. Nagian Toni, S.Si., M.M., CIMBA., CACP., CIERM.; Riyan Sisiawan Putra, S.E., MSM., CPLM., CHRMP.; Novie Prasetyaning Marhaeni, S.A.B., M.M.; Rendy Sueztra Canaldhy, S.IP., MPA.; Dra. Hj. Isma Nirmala, M.Si.; Salman Faris, S.Si., M.M.; Dr. Elly Romy, S.E., B.A., MTC SOL.

Editor : Acai Sudirman, S.E., M.M.

Desain Sampul : Ardyan Arya Hayuwaskita

Tata Letak : Husnun Nur Afifah

ISBN : 978-623-120-262-8

No. HKI : EC00202416735

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, FEBRUARI 2024**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2023

**Eureka Media Aksara bekerjasama dengan
Kolaborasi Buku Eureka**

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

PRAKATA

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi ini dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. Selamat datang dalam buku "MSDM Strategik: Konsep dan Implementasinya." Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan fondasi utama dalam keberhasilan suatu organisasi. Dalam era dinamika bisnis yang cepat dan perubahan lingkungan yang kompleks, pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi dapat dipandang sebelah mata. Buku ini hadir sebagai panduan yang komprehensif dan aplikatif untuk memahami serta mengimplementasikan MSDM strategik guna mencapai tujuan organisasi secara efektif. Penting untuk dicatat bahwa MSDM bukan sekadar serangkaian kebijakan dan prosedur, tetapi juga suatu bentuk investasi jangka panjang yang berdampak pada produktivitas, kepuasan karyawan, dan keberlanjutan organisasi. Buku ini mencakup konsep-konsep dasar MSDM strategik, memberikan pemahaman mendalam tentang peran MSDM dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Pembaca akan diajak mengeksplorasi teori-teori terkini, pendekatan inovatif, dan praktik terbaik yang dapat diterapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia di era digital dan global.

Sistematika buku MSDM Strategik: Konsep dan Implementasinya ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan contoh penerapan. Buku ini terdiri atas 21 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Bab 1 Konsep Dasar Manajemen SDM, Bab 2 Strategi dan Analisis Manajemen SDM, Bab 3 Peran, Tantangan dan Tren Terkini MSDM, Bab 4 Proses Peramalan Sumber Daya Manusia, Bab 5 Perencanaan SDM dan Rekrutmen SDM, Bab 6 Seleksi dan Penempatan Kerja, Bab 7 Pelatihan dan Pengembangan SDM, Bab 8 Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja, Bab 9 Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja, Bab 10 Sistem Informasi SDM, Bab 11 Strategi Pengembangan SDM, Bab 12 Pengembangan Karir dan Penilaian Kinerja, Bab 13 Motivasi Kerja dan Etos Kerja, Bab 14 Manajemen Talenta dan Manajemen Karir, Bab 15 MSDM

Internasional, Bab 16 Work-Life Balance dan *Work engagement*, Bab 17 Strategi Perubahan dan Inovasi SDM, Bab 18 Sistem Kompensasi SDM, Bab 19 Peran SDM Dalam Sustainability, Bab 20 Communication Skills dalam Organisasi, dan Bab 21 Digitalisasi SDM di Era Revolusi Industri 4.0.

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, 26 Januari 2024

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN SDM	1
A. Pendahuluan	1
B. Perencanaan Manajemen SDM.....	3
C. Strategi Perencanaan SDM.....	5
D. Analisis Pekerjaan SDM dalam Organisasi	8
E. Peran dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	11
DAFTAR PUSTAKA	13
TENTANG PENULIS.....	15
BAB 2 STRATEGI DAN ANALISIS MANAJEMEN SDM	16
A. Pendahuluan	16
B. Pendekatan Strategi SDM	17
C. Langkah dan Peran Strategi Perusahaan.....	19
D. Strategi Manajemen SDM	21
E. Manajemen SDM	24
F. Proses Perencanaan	25
G. Proses Rekrutmen.....	27
H. Proses Seleksi	28
I. Proses Penempatan.....	29
DAFTAR PUSTAKA.....	32
TENTANG PENULIS.....	33
BAB 3 PERAN, TANTANGAN DAN TREN TERKINI MSDM	34
A. Pendahuluan	34
B. Karakteristik Sumber Daya Manusia di Era <i>Society</i> 5.0	36
C. Tantangan Sumber Daya Manusia di Era <i>Society</i> 5.0	38
D. Peluang Sumber Daya Manusia di Era <i>Society</i> 5.0	39
E. Pengelolaan SDM di Era Digital.....	41

	F. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia yang Unggul	43
	DAFTAR PUSTAKA	45
	TENTANG PENULIS.....	47
BAB 4	PROSES PERAMALAN SUMBER DAYA MANUSIA	48
	A. Pendahuluan.....	48
	B. Proses Peramalan	50
	C. Periode waktu dalam Peramalan.....	54
	D. Segmentasi	55
	E. Inventarisasi Persediaan Keterampilan Masa Datang	55
	F. Analisis dan Pelaporan Dasar	57
	G. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia.....	57
	H. Proyeksi Persediaan Keterampilan Masa Datang	61
	I. Proyeksi Turnover.....	62
	J. Pergerakan/Mobilitas Karyawan	62
	K. Pemanfaatan Skill dan Waktu Karyawan	62
	L. Peramalan Permintaan Staf	63
	M. Permintaan Staf	63
	N. Peramalan	64
	DAFTAR PUSTAKA	66
	TENTANG PENULIS.....	68
BAB 5	PERENCANAAN SDM DAN REKRUTMEN SDM....	69
	A. Pengertian Perencanaan SDM dan Rekrutmen SDM.....	69
	B. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	71
	C. Langkah-langkah Perencanaan SDM	71
	D. Proses Perencanaan SDM	72
	E. Pengertian Rekrutmen SDM	73
	F. Prinsip Rekrutmen yang Efektif.....	75
	G. Tujuan dan Proses Rekrutmen	76
	DAFTAR PUSTAKA	77
	TENTANG PENULIS.....	78
BAB 6	SELEKSI DAN PENEMPATAN KERJA.....	79
	A. Pengantar	79

	B. Pengertian dan Tujuan Seleksi	80
	C. Faktor Penting dalam Seleksi	81
	D. Proses Seleksi	83
	E. Hambatan Pelaksanaan Seleksi	85
	F. Tes Seleksi	85
	G. Penempatan.....	87
	H. Jenis Penempatan.....	87
	I. Hambatan dalam Penempatan.....	88
	J. Faktor Mempengaruhi Penempatan	89
	DAFTAR PUSTAKA.....	91
	TENTANG PENULIS.....	92
BAB 7	PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM.....	93
	A. Pendahuluan	93
	B. Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	94
	C. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	96
	D. Jenis-Jenis Pelatihan.....	97
	E. Manfaat Pelatihan.....	98
	F. Sasaran Pelatihan.....	99
	G. Metode Pelatihan.....	100
	H. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan.....	101
	I. Bentuk- Bentuk Pengembangan SDM.....	102
	J. Tujuan Pengembangan SDM.....	102
	K. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan	104
	DAFTAR PUSTAKA.....	106
	TENTANG PENULIS.....	107
BAB 8	MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA ...	108
	A. Pendahuluan	108
	B. Pengertian Motivasi Kerja.....	109
	C. Unsur-Unsur Motivasi Kerja	110
	D. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	111
	E. Tujuan Motivasi	111
	F. Teori Motivasi	112
	G. Pengertian Lingkungan Kerja.....	115
	H. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja.....	116
	DAFTAR PUSTAKA.....	121

	TENTANG PENULIS.....	122
BAB 9	KEPUASAN KERJA DAN PRODUKTIVITAS	
	KERJA	123
	A. Pendahuluan.....	123
	B. Pentingnya Kepuasan Kerja	124
	C. Produktivitas	127
	D. Kesimpulan.....	130
	DAFTAR PUSTAKA	133
	TENTANG PENULIS.....	134
BAB 10	SISTEM INFORMASI SDM	135
	A. Pendahuluan.....	135
	B. Definisi Sistem.....	136
	C. Ciri-ciri Unsur-unsur dan Sifat Sistem	137
	D. Karakteristik Sistem	138
	E. Konsep Dasar: Komponen Sistem Informasi.....	140
	F. Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	141
	DAFTAR PUSTAKA	148
	TENTANG PENULIS.....	149
BAB 11	STRATEGI PENGEMBANGAN SDM.....	150
	A. Pendahuluan.....	150
	B. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi	151
	C. Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Tangkas.....	156
	D. Peran SDM dalam Organisasi Bisnis	158
	DAFTAR PUSTAKA	162
	TENTANG PENULIS.....	164
BAB 12	PENGEMBANGAN KARIR DAN PENILAIAN	
	KINERJA.....	165
	A. Pendahuluan.....	165
	B. Tujuan Pengembangan Karir	166
	C. Manfaat Pengembangan Karir	167
	D. Pilihan Jalur dalam Pengembangan Karir	167
	E. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir	168
	F. Penilaian Kinerja (<i>Performance Appraisal</i>)	170
	G. Kesimpulan.....	178

	DAFTAR PUSTAKA.....	179
BAB 13	MOTIVASI KERJA DAN ETOS KERJA.....	181
	A. Pendahuluan.....	181
	B. Memahami Motivasi Kerja: Dorongan Menuju Prestasi, Perspektif Psikologis dan Manajemen.....	182
	C. Etos Kerja: Landasan Kesuksesan Jangka Panjang..	189
	D. Pengaruh Motivasi Kerja dan Etos Kerja terhadap Kinerja.....	196
	DAFTAR PUSTAKA.....	198
	TENTANG PENULIS.....	201
BAB 14	MANAJEMEN TALENTA DAN MANAJEMEN KARIR	202
	A. Pendahuluan.....	202
	B. Manajemen Talenta	203
	C. Proses Manajemen Talenta	205
	D. Manajemen Karir	206
	E. Manajemen Pengembangan Karir	208
	F. Membangun SDM yang Kreatif dan Inovatif dalam Bisnis.....	209
	DAFTAR PUSTAKA.....	212
	TENTANG PENULIS.....	214
BAB 15	MSDM INTERNASIONAL.....	215
	A. Pendahuluan.....	215
	B. Analisis SDM Global	216
	C. Pengelolaan SDM Tingkat Global	218
	D. Evaluasi Kinerja Global.....	219
	DAFTAR PUSTAKA.....	227
	TENTANG PENULIS.....	228
BAB 16	WORK-LIFE BALANCE DAN WORK ENGAGEMENT.....	229
	A. <i>Work-Life Balance</i>	229
	B. <i>Work engagement</i>	235
	C. Kesimpulan	238
	DAFTAR PUSTAKA.....	240
	TENTANG PENULIS.....	242
BAB 17	STRATEGI PERUBAHAN DAN INOVASI SDM.....	243
	A. Pendahuluan.....	243

	B. Mengukur Perkembangan Pasar Kerja.....	244
	C. Perubahan dalam Pengelolaan SDM	246
	D. Memahami Demografi SDM	248
	E. Mendorong Perubahan Pola Pikir SDM.....	249
	F. Memanfaatkan Talenta secara Efektif	251
	G. Keterlibatan SDM dalam Pengambilan Keputusan	253
	H. Memahami Peran Teknologi bagi SDM	255
	I. Komitmen Organisasi dalam Pengembangan SDM.....	257
	J. Kesimpulan.....	258
	DAFTAR PUSTAKA	260
	TENTANG PENULIS.....	262
BAB 18	SISTEM KOMPENSASI SDM.....	263
	A. Pengertian Kompensasi	263
	B. Bentuk Kompensasi	263
	C. Pemberian Kompensasi	264
	D. Tujuan Kompensasi.....	265
	E. Metode Kompensasi.....	267
	F. Sistem Kompensasi	268
	G. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi ...	271
	DAFTAR PUSTAKA	274
	TENTANG PENULIS.....	275
BAB 19	PERAN SDM DALAM SUSTAINABILITY.....	276
	A. Pendahuluan.....	276
	B. Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan.....	276
	C. Keberlanjutan Perusahaan/Organisasi	281
	DAFTAR PUSTAKA	287
	TENTANG PENULIS.....	288
BAB 20	COMMUNICATION SKILLS DALAM ORGANISASI.....	289
	A. Pendahuluan.....	289
	B. Proses Komunikasi.....	290
	C. Kendala Komunikasi.....	294
	D. Keberhasilan Komunikasi	295
	E. Jenis-Jenis Komunikasi	296

F. Komunikasi dalam Organisasi	298
DAFTAR PUSTAKA	299
TENTANG PENULIS.....	301
BAB 21 DIGITALISASI SDM DI ERA REVOLUSI INDUSTRI	
4.0.....	302
A. Pendahuluan	302
B. Peran SDM dalam Menghadapi Era Digital.....	304
C. Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia 4.0	306
D. Pentingnya Adaptasi Digitalisasi SDM 4.0.....	309
E. Persaingan Digitalisasi SDM 4.0.....	310
DAFTAR PUSTAKA	312
TENTANG PENULIS.....	314

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1.	Fungsi Manajemen SDM.....	5
Gambar 1. 2.	Tahapan dalam Merumuskan Strategi SDM.....	8
Gambar 2. 1.	Formulasi Strategi.....	19
Gambar 3. 1.	Industri 5.0, Globalisasi, Training, dan Re-Training terhadap Pegawai	40
Gambar 4. 1.	Alur Proses Peramalan.....	52
Gambar 4. 2.	Struktur HRIS.....	58
Gambar 4. 3.	Proses Perencanaan Kepegawaian	65
Gambar 5. 1.	Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	73
Gambar 9. 1.	Hubungan Timbal Balik Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja	132
Gambar 17. 1.	Jumlah Karyawan pada 9 Bank Besar di Indonesia	245
Gambar 17. 2.	Pekerjaan Beresiko Tinggi untuk Digantikan oleh Teknologi	245
Gambar 17. 3.	Ilustrasi	252
Gambar 17. 4.	Ilustrasi	256
Gambar 17. 5.	Model Anteseden dan Konsekuensi Keterlibatan Karyawan	257
Gambar 20. 1.	Model Universal Komunikasi.....	290
Gambar 20. 2.	Istilah Penting dalam Komunikasi	291
Gambar 20. 3.	Proses Komunikasi	292
Gambar 20. 4.	Halangan Komunikasi.....	295



MSDM STRATEGIK KONSEP DAN IMPLEMENTASINYA

Dr. Setiyawami, S.H., M.Pd., CIQnR.

Sumarni, S.H.I., M.E.

Prof. Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.

Dr. Ir. Dipa Teruna Awaludin, B.Sc., SE. Ak., MM., M.Ak., CA.

Trisnia Manggiasih, S.Psi., S.E., M.M.

Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.

Sisca Noprallia, S.Pd, M.Si.

Yuliana, S.Sos., M.Si.

Dwi Oktisari, S.Sos., M.Si.

Siti Waliah, S.IP, M.Si.

Dr. Sofiyani, S.E., M.MA.

Dr. Hastho Joko Nur Utomo, M.Si.

Susy Evita Satya Putri Pasaribu, S.E., Gradip.Comm, M.Comm.

Dr. Islamuddin., S.E., M.M.

Dr. Nagian Toni, S.Si., M.M., CIMBA., CACP., CIERM.

Riyan Sisiawan Putra, S.E., MSM., CPLM., CHRMP.

Novie Prasetyaning Marhaeni, S.A.B., M.M.

Rendy Sueztra Canaldhy, S.IP., MPA.

Dra. Hj. Isma Nirmala, M.Si.

Salman Faris, S.Si., M.M.

Dr. Elly Romy, S.E., B.A., MTC SOL.



BAB 17

STRATEGI PERUBAHAN DAN INOVASI SDM

Novie Prasetyaning Marhaeni, S.A.B., M.M
Politeknik Ubaya

A. Pendahuluan

Dalam dekade terakhir, pasar kerja mengalami perubahan sebagai akibat adanya digitalisasi, perubahan ekonomi, maupun kebijakan pemerintah. Perubahan ini tidak hanya terjadi pada negara-negara maju saja, tetapi juga melanda seluruh negara di dunia. Didukung dengan adanya pandemi Covid-19 yang mungkin sempat membuat situasi global seolah mati suri, akan tetapi dalam waktu singkat terjadi penyesuaian hampir di semua sektor kehidupan. Salah satunya pada sektor industri bisnis, di mana terjadi perubahan dari pekerjaan yang dilakukan secara manual menjadi digital.

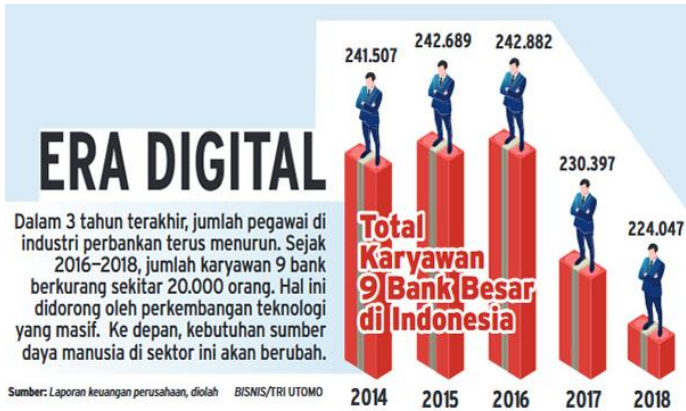
Kreativitas dan inovasi terus bermunculan dalam kurun waktu kurang lebih 3 tahun, seiring pulihnya kondisi dari pandemi menjadi endemi. Bahkan dalam waktu singkat seluruh penjuru dunia mulai terhubung antara satu dengan yang lain menggunakan teknologi informasi, yaitu internet. Covid-19 bukanlah penyebab dari perubahan tersebut, tetapi menjadi pemicu terlaksananya digitalisasi secara menyeluruh dan tidak pandang bulu. Pekerjaan yang dilakukan secara digital tidak hanya terjadi di kota-kota, tapi juga di wilayah yang awalnya jauh dari fasilitas dan teknologi itu sendiri. Secara perlahan masyarakat menjadi terbiasa dengan teknologi, bahkan semakin

kreatif memanfaatkannya, sehingga muncul ide-ide kreatif dalam menciptakan karya.

Teknologi ini akhirnya dipandang sebagai kompetitor bagi banyak orang, terutama bagi tenaga kerja. Bagaimana tidak, pekerjaan yang biasanya dikerjakan oleh manusia akhirnya tergantikan oleh mesin yang tingkat produktivitasnya jauh lebih tinggi dibandingkan dengan tenaga manusia. Walaupun biaya pengadaan mesin dan teknologi sangat besar, tapi untuk jangka panjang lebih menguntungkan dari segi biaya, serta kualitas pekerjaan lebih terjamin. Hal inilah yang menjadi keresahan bagi para pencari kerja, karena semakin lama semakin sulit untuk masuk di bursa kerja akibat tingkat persaingan yang semakin tinggi. Untuk mengatasi kondisi ini banyak pihak pun memberikan berbagai penawaran solusi, mulai dari pemerintah, swasta, lembaga-lembaga training dan sertifikasi kompetensi, serta tidak ketinggalan tentunya institusi pendidikan sebagai pencetak tenaga kerja.

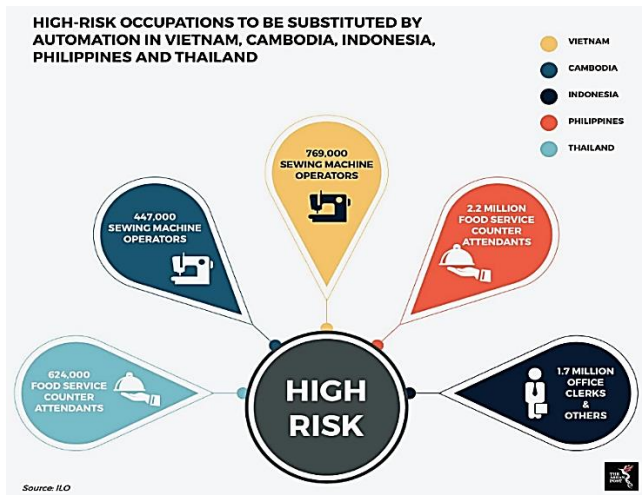
B. Mengukur Perkembangan Pasar Kerja

Perkembangan teknologi dan informasi yang terjadi saat ini juga berdampak signifikan terhadap eksistensi berbagai jenis pekerjaan. Banyak pekerjaan yang sebelumnya diburu para pencari kerja sekarang mulai tergusur dan digantikan oleh teknologi, seperti *teller bank*, *customer service*, *translator*, *tour guide*, pekerja pabrik, dan masih banyak lagi. Tentunya ini berdampak cukup luas di sektor perekonomian global dan bursa tenaga kerja. Kemungkinan terjadinya *Labor Shifting* di Indonesia seperti pada tahun 1998 dapat terulang kembali sebagai akibat dari perubahan global tersebut. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari terjadinya *unemployment* dan mengalihkannya pada pekerjaan-pekerjaan yang memiliki produktivitas cukup rendah. Pada sektor perbankan di Indonesia juga telah mengalami penurunan jumlah tenaga kerja sekitar 20.000 orang dalam kurun waktu 2 tahun, seperti nampak pada gambar 1 berikut.



Gambar 17. 1. Jumlah Karyawan pada 9 Bank Besar di Indonesia
(Sumber: Bisnis.com, 2019)

Di sisi lain, pekerjaan yang berisiko akan hilang sebagai akibat adanya digitalisasi ekonomi, di mana pekerjaan dengan aktivitas rutin dan memiliki pekerja dengan pendidikan rendah akan mendorong adanya *shifting* untuk beralih kepada pekerjaan yang membutuhkan kreativitas dan *social intelligence* yang memiliki kemungkinan otomatisasi rendah (Frey & Osborne, 2013).



Gambar 17. 2. Pekerjaan Beresiko Tinggi untuk Digantikan oleh Teknologi (Asean Post, 2018)

Berdasarkan informasi yang dikeluarkan oleh *International Labour Organisation* (ILO) dan dipublikasikan ulang oleh Asean Post tahun 2018, menunjukkan bahwa di Indonesia pekerjaan paling beresiko untuk digantikan oleh teknologi adalah staf kantor. Terbukti dalam kurun waktu lima tahun terakhir banyak pengurangan karyawan perusahaan yang mengadopsi teknologi untuk pekerjaan bidang administrasi. Kondisi ini tentu akan memengaruhi perekonomian negara secara umum, dan khususnya masyarakat. Dengan adanya teknologi yang mampu menggantikan manusia, banyak perusahaan yang sudah mengadopsinya meskipun biaya investasi untuk itu tidaklah murah.

Akan tetapi, dengan teknologi hasil pekerjaan dapat ditentukan berkualitas tinggi dan dengan tingkat kesalahan rendah, sehingga mampu menekan biaya operasional. Selain itu, dari segi waktu juga lebih efisien, karena teknologi sangat membantu karyawan atau operator untuk melakukan pekerjaan secara lebih cepat dan mudah. Oleh karena itu, bagi calon tenaga kerja atau pencari kerja harus meningkatkan kualitas dan kapasitasnya untuk mampu bersaing dalam mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya. Berbagai persyaratan yang ditetapkan oleh perusahaan semakin tinggi untuk mendapatkan sumber daya manusia yang unggul dan dapat diandalkan. Dengan adanya perubahan yang dinamis pada pasar kerja, perlu diukur dan dipahami dengan baik sebagai kunci dalam menghadapi tantangan. Selain itu, perusahaan harus mampu memanfaatkan setiap peluang yang muncul dari perubahan tersebut.

C. Perubahan dalam Pengelolaan SDM

Setiap organisasi maupun perusahaan mengharapkan SDM yang kompeten dan mumpuni dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Prinsip efisiensi dan efektivitas menjadi dasar dalam operasionalnya, karena bisnis berorientasi pada profit yang sebesar-besarnya dengan biaya yang sekecil mungkin. Oleh karenanya diperlukan metode dan strategi yang tepat untuk

menjalankan perusahaan, apapun jenis usahanya. Upaya ini tentunya tidak dapat lepas dari kinerja SDM yang dimilikinya, sehingga pemilik usaha atau manajemen perlu memikirkan dan merencanakan SDM tersebut dengan sebaik mungkin.

Dalam era digital seperti yang berlangsung saat ini, perubahan pun terjadi pada pengelolaan sumber daya manusia. Perubahan tersebut menjadi prioritas utama karena SDM sebagai motor bagi keberlangsungan suatu organisasi atau perusahaan. Manajemen juga harus merancang metode dan strategi baru dalam upaya penyesuaian terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Banyak pihak yang berpandangan bahwa penyesuaian ini bukan lagi menjadi keharusan, tetapi suatu kebutuhan bagi perusahaan. Pada sisi lain, urgensinya adalah untuk menangkap setiap peluang yang muncul di lingkungan perusahaan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Menanggapi tantangan yang ada, perusahaan dituntut untuk mampu melakukan praktik manajemen yang berorientasi pada keterbukaan (*transparency*), berfokus pada perubahan, berinovasi secara terus-menerus dan mampu mengembangkan kepemimpinan yang bersifat kolektif (Barbey, 2000). Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan perubahan strategi juga secara komprehensif, termasuk pada fungsi sumber daya manusia. Peran SDM bukan lagi berpusat pada kegiatan-kegiatan operasional, tetapi juga terlibat dalam perencanaan dan langkah-langkah strategis yang dilakukan perusahaan. Keterlibatan karyawan ini diharapkan akan membawa atmosfer baru bagi perusahaan. Manajemen yang terbuka dan transparan dapat memberikan harapan bagi karyawan, sehingga menumbuhkan keterikatan dan loyalitas terhadap perusahaan.

Beberapa isu perubahan global yang akan menjadi fokus perhatian bagi kebijakan-kebijakan manajemen SDM menurut Schuler and Walker (1999) antara lain:

1. Mengelola kompetensi SDM, dimana untuk menjawab tantangan perubahan teknologi maka perusahaan perlu

- meningkatkan kompetensi SDM sehingga mereka mampu beradaptasi terhadap perubahan tersebut;
2. Mengelola keberagaman SDM, menjadi sebuah tantangan bagi manajemen dalam mempersiapkan strategi untuk menghadapi keberagaman SDM yang direkrut maupun yang dimiliki, seperti perbedaan suku, budaya, agama, ras;
 3. Mengelola peningkatan daya saing, dimana kesuksesan suatu perusahaan bergantung pada efektivitas dan efisiensi kebijakan strategis dan operasional perusahaan, seperti peningkatan kualitas produk serta inovasi produk baru yang berlangsung secara terus-menerus dan sistematis; dan
 4. Mengelola globalisasi, merujuk pada pemahaman perusahaan terhadap kondisi pasar global guna membuat dan memasarkan produk, dalam upaya meningkatkan *competitive advantage*.

D. Memahami Demografi SDM

Dalam perencanaan strategis suatu perusahaan, salah satu aspek yang menjadi fokus penting adalah keberadaan dan keberagaman SDM. Bagi manajemen suatu perusahaan, informasi mengenai keberagaman SDM ini menjadi salah satu faktor penentu dalam pengambilan keputusan-keputusan strategis. Keberagaman atau demografi SDM merujuk pada data statistik karyawan yang meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan, dan pengalaman kerja (Jiang *et al*, 2015). Informasi yang didapatkan biasanya digunakan oleh perusahaan untuk penempatan karyawan, merancang pelatihan dan pengembangan karyawan, serta untuk kepentingan suksesi kepemimpinan.

Menurut Ramadhani dan Firmansyah (2023), keberagaman yang tinggi berdampak pada kemampuan kognitif yang beragam, sehingga dapat mengasah kinerja karyawan. Hal ini memiliki kecenderungan bahwa keberagaman mampu memberikan dampak positif bagi kinerja perusahaan. Kondisi demikian terjadi karena karakteristik biografis yang unik dan beragam pada setiap individu di perusahaan akan menghasilkan

kinerja yang terbaik dari setiap individu tersebut (Robbins and Judge, 2022).

Keberagaman yang ada dalam lingkungan kerja memberikan pemahaman dan perspektif lebih luas terhadap permasalahan yang kompleks, sehingga akan memperkaya diskusi, mendorong pemikiran kritis, serta memberikan fasilitas pada kolaborasi yang efektif dalam mencapai tujuan bersama. Mekasha (2020) mengatakan bahwa *development opportunities* yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya dapat dijadikan sebagai salah satu alat ukur bagi kinerja karyawan. Adapun program pelatihan yang diberikan perusahaan bertujuan untuk mengembangkan keterampilan karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut secara langsung. Akan tetapi, beberapa karyawan berpendapat bahwa pelatihan yang diberikan berguna juga untuk meningkatkan kualifikasi dan keterampilan, sehingga karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan karir mereka. Oleh karena itu, manajemen perlu mengelola keberagaman karyawan yang dimiliki dengan sebaik mungkin, sehingga hal itu menjadi sebuah keunikan atau ciri khas dan kekuatan yang mungkin tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Maka hal tersebut akan dapat menjadi salah satu faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

E. Mendorong Perubahan Pola Pikir SDM

Upaya-upaya strategis akan dilakukan oleh manajemen perusahaan terkait sumber daya manusia yang dimiliki, sehingga dapat memberikan daya dukung secara optimal bagi kinerja perusahaan. Seiring dengan perubahan lingkungan sebagai akibat dari perkembangan teknologi dan informasi, fenomena berubahnya karakteristik dan pola kerja karyawan menjadi perhatian tersendiri. Terutama saat ini muncul gap atau kesenjangan yang cukup signifikan antar generasi yang ada di suatu lingkungan kerja. Hal ini disebabkan karena masuknya generasi Z yang telah menginjak usia produktif atau usia kerja, dan mereka memiliki pola pikir yang berbeda dengan generasi senior. Seringkali permasalahan muncul akibat kondisi tersebut

dan cenderung menimbulkan konflik di lingkungan kerja, sehingga dapat mengganggu proses atau aktivitas kerja.

Banyak karyawan yang merasa terganggu dengan adanya perubahan-perubahan di lingkungan kerja (Rafferty and Jimmieson, 2016), seperti cara kerja, peralatan yang digunakan, budaya organisasi, hingga perubahan pada sistem kerja. Mereka merasa nyaman dengan kondisi dan pola yang telah berjalan dan cenderung enggan untuk mengikuti perubahan, karena dibutuhkan upaya dalam melakukan adaptasi. Sebagian karyawan menganggap bahwa perubahan adalah sesuatu yang dapat merusak kenyamanan mereka. Karyawan di suatu perusahaan yang mengalami perubahan yang sama cenderung menyampaikan informasi subyektif yang berbeda-beda tentang pengalaman mereka dalam menghadapi perubahan tersebut. Misalnya karyawan yang memiliki pengalaman tentang perubahan tertentu akan cenderung lebih sensitif terhadap terjadinya perubahan tersebut di tempat kerjanya, sehingga ia memiliki persepsi bahwa perubahan tersebut sering terjadi.

Dalam hal ini, manajemen harus lebih memperhatikan bagaimana pola pikir karyawannya, sehingga kondisi yang demikian seperti adanya orang-orang yang anti atau tidak menyukai perubahan, tidak menjadi beban bagi perusahaan. Bagaimanapun, perubahan merupakan suatu keniscayaan yang dapat terjadi kapan saja dan di mana saja, termasuk di lingkungan kerja. Jika karyawan enggan untuk beradaptasi terhadap perubahan, maka hal ini akan menghambat perkembangan perusahaan. Selain itu, keputusan dan kebijakan perusahaan tidak akan dapat dilaksanakan dengan baik. Oleh karenanya, manajemen haruslah membangun komunikasi secara intensif dengan karyawannya, memberikan kesempatan untuk dapat berkembang, serta melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan penting di dalam perusahaan.

Karyawan harus memiliki satu pikiran dan berjalan selaras dengan visi dan misi perusahaan. Karakteristik dan budaya kerja setiap individu juga perlu diselaraskan dengan budaya organisasi. Karena itu, penting bagi setiap individu

untuk memiliki kesadaran yang tinggi dan pikiran yang terbuka bahwa hubungan antara karyawan dan perusahaan adalah kolega atau rekan kerja, sehingga diperlukan kerja sama yang baik. Perusahaan dan karyawannya harus memiliki fleksibilitas untuk saling mendukung, sehingga terjadi hubungan yang saling menguntungkan atau *simbiosis mutualisme*.

F. Memanfaatkan Talenta secara Efektif

Perusahaan di era perubahan saat ini banyak yang telah menerapkan manajemen talenta. Kebijakan ini umumnya dimaksudkan untuk menyambut melimpahnya talenta-talenta yang memiliki kualitas unggul, sehingga banyak perusahaan berlomba-lomba untuk mendapatkan talenta tersebut. Adapun tujuan khusus implementasi manajemen talenta adalah

1. Meningkatkan efektivitas rekrutmen
2. Turut menjaga komitmen karyawan
3. Meningkatkan kinerja karyawan
4. Meningkatkan kepuasan kerja
5. Mendorong peran dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan
6. Mengurangi tingkat *turnover*

Dalam ungkapan “right man in the right place” terkandung makna bahwa seorang karyawan yang memiliki kompetensi tertentu seharusnya melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kompetensinya tersebut. Oleh karena itu, dalam proses rekrutmen, manajemen harus menentukan calon karyawan yang benar-benar tepat dan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang ada. Tanpa memperhatikan kompetensi yang dimiliki oleh calon karyawan, membuat upaya yang dilakukan akan berakhir tidak efektif dan seperti membuang energi begitu saja.



Gambar 17. 3. Ilustrasi
(Sumber: <https://www.zinghr.com/uncategorized/>)

Dengan penempatan karyawan yang tepat akan mendorong munculnya kreativitas dan inovasi mereka dalam melakukan pekerjaan. Di sisi lain, karyawan yang melakukan pekerjaan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki akan bekerja lebih produktif dan mendapatkan kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan kondisi yang sebaliknya. Penerapan manajemen talenta yang efektif juga memunculkan keunikan pada potensi karyawan, sehingga dapat menghasilkan keberagaman yang positif. Jika praktik manajemen ini terus diasah dan disertai pendekatan yang dipersonalisasi, akan dapat menumbuhkan budaya kerja yang sehat.

Pengelolaan talenta yang efektif sama halnya dengan mengakuisisi talenta, membangun kumpulan talenta, serta membuat tolok ukur bagi pertumbuhan dan keterampilan karyawan, sehingga dapat dipastikan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang berkualitas dan berdaya saing. Memanfaatkan talenta secara efektif juga memerlukan pendekatan manajemen talenta secara komprehensif yang berfokus pada penilaian, pengembangan, dan mempertahankan karyawan untuk memaksimalkan potensi mereka. Dalam rangka mendukung terwujudnya kondisi tersebut, perusahaan perlu menyusun strategi dalam melakukan rekrutmen, meningkatkan kinerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menarik bagi karyawan.

G. Keterlibatan SDM dalam Pengambilan Keputusan

Manajemen yang terbuka saat ini sangat dibutuhkan oleh karyawan, apalagi dengan adanya perkembangan teknologi dan informasi telah memberi ruang gerak yang lebih luas bagi siapa saja yang ingin meningkatkan karirnya. Karyawan yang memiliki akses dan kesempatan untuk berkontribusi secara langsung bagi perusahaan akan merasa lebih dihargai. Hal ini dapat meningkatkan motivasi kerja dan juga kepuasan kerja karyawan, karena hasil kerjanya diakui oleh perusahaan. Menjadi suatu kebanggaan tersendiri bagi karyawan apabila karya yang dihasilkan dapat membantu perusahaan, terutama jika perusahaan dalam situasi yang kurang baik, atau pada saat perusahaan sedang berupaya untuk meraih capaian tertentu. Apalagi jika kemudian karyawan tersebut mendapatkan penghargaan sebagai bentuk pengakuan atas kinerjanya yang baik.

Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan manajemen juga memiliki peran penting sebagai kunci dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Dalam perannya tersebut, karyawan menyediakan informasi dan data sebagai alat pendukung untuk pengambilan suatu keputusan oleh pimpinan. Peran ini memberikan dampak yang cukup signifikan bagi kedua belah pihak, baik karyawan maupun perusahaan, di antaranya sebagai berikut.

1. Kinerja karyawan

Karyawan yang diberi kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dapat menunjukkan kinerja terbaiknya sehingga hal ini menjadi suatu dorongan atau motivasi bagi karyawan tersebut untuk terus berprestasi.

2. Kepuasan kerja karyawan

Keterlibatan dalam pengambilan keputusan membuka akses yang baik bagi karyawan untuk terlibat di dalam lingkungan manajemen, sehingga karyawan tersebut akan merasa menjadi staf penting atau berharga bagi perusahaan, dan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

3. Daya saing perusahaan

Keterlibatan karyawan memberi dampak yang baik bagi perusahaan dengan hasil karya mereka, kreativitas, dan pemikiran inovatif, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

4. Resiko kesalahan atau kegagalan

Data dan informasi akurat yang diberikan oleh karyawan dapat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan yang tepat dan seimbang, sehingga akan mengurangi resiko terjadinya kesalahan atau pun kegagalan.

5. Efisiensi

Keterlibatan karyawan dapat meningkatkan efisiensi, yaitu mempercepat proses pengambilan keputusan.

Untuk memenuhi harapan perusahaan dan mendapatkan peluang akses keterlibatan karyawan ini, maka manajemen perlu memastikan bahwa karyawan yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan harus memiliki potensi yang sesuai dengan kebutuhan.

Dalam karyanya, Muslikah (2018) mengemukakan pendapat Schaufeli bahwa keterlibatan karyawan diukur melalui 3 dimensi, sebagai berikut.

1. *Vigor* (semangat)

Semangat ini merupakan keterlibatan karyawan yang ditandai oleh tingginya kekuatan fisik dan mental seorang karyawan pada saat menyelesaikan tugasnya.

2. *Dedication* (dedikasi)

Dedikasi ditandai dengan antusias karyawan dalam bekerja. Karyawan yang memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya akan menjadikan pekerjaannya sebagai pengalaman yang berharga, inspiratif dan menantang.

3. *Absorption* (menyatu)

Aspek ini ditandai dengan perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh dan serius terhadap pekerjaannya, dimana saat bekerja karyawan merasa waktu

berlalu dengan cepat dan sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaannya.

H. Memahami Peran Teknologi bagi SDM

Pada era digital ini perubahan teknologi telah membawa pengaruh besar bagi semua aspek kehidupan manusia, terutama di lingkungan industri. Perubahan paradigma manajemen perusahaan pun berpengaruh terhadap implementasi teknologi yang mau tidak mau harus diikuti oleh seluruh individu di dalamnya. Tujuan dari implementasi teknologi antara lain untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi jangka panjang bagi perusahaan, meningkatkan *image* positif di mata masyarakat, serta untuk menyejajarkan diri di lingkungan bisnisnya. Perusahaan yang bertahan dengan cara-cara konvensional akan ketinggalan dan ditinggalkan oleh rekanan dan juga kompetitornya. Oleh karena itu, banyak perusahaan secara perlahan melakukan penyesuaian dengan teknologi, meskipun mungkin terasa berat.

Perusahaan tidak hanya berfokus pada perubahan teknologi dan informasi saja, tetapi yang lebih penting lagi bagaimana membekali karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan untuk mengoperasikan teknologi tersebut. Mereka harus mempersiapkan sebuah sistem baru yang mengadopsi teknologi, mempersiapkan tenaga terampil sebagai operator (Wahyudi *et al.*, 2013), termasuk persiapan dana investasi yang cukup besar untuk pengadaan teknologi tersebut. Untuk mengakomodasi perubahan tersebut, perlu dilakukan evaluasi dan perubahan pula dalam perencanaan SDM. Dalam hal ini tentunya administrasi SDM juga perlu melakukan penyesuaian terhadap digitalisasi tersebut.



Gambar 17. 4. Ilustrasi
(Sumber: <https://www.acquisition-international.com/>)

Cara melakukan pekerjaan juga akan mengalami perubahan, termasuk prosedurnya, sehingga manajemen harus mengembangkan keterampilan baru dalam memperoleh, memproses, dan menggunakan informasi secara sistematis (Chytiri, 2019). Pengelolaan informasi dan sumber daya manusia pun dilakukan secara digital, bahkan sekarang ini sering disebut sebagai IoT (*Internet of Things*), dimana segala aktivitas sudah dilakukan menggunakan internet dan teknologi. Dalam hal ini banyak perusahaan telah melakukan pengurangan tenaga kerja sebagai dampak dari implementasi teknologi. Perusahaan hanya akan mempekerjakan karyawan yang memiliki keterampilan tinggi dalam bidang teknologi yang disertai dengan potensi *soft skills* yang mendukung pekerjaannya.

Dengan implementasi teknologi, maka perusahaan diharapkan mampu untuk menjawab tantangan global dalam dunia industri. Upaya itu dilakukan salah satunya dengan pengembangan SDM yang dipertahankan dengan memberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Selain itu, juga dapat meningkatkan motivasi karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas mereka, sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang suatu program untuk menguatkan

budaya digital bagi karyawannya, karena perubahan teknologi di lingkungan kerja saat ini merupakan suatu keharusan.

I. Komitmen Organisasi dalam Pengembangan SDM

Komitmen organisasi adalah faktor penting dalam mempertahankan situasi dan kondisi di lingkungan kerja, terutama stabilitas SDM yang dimiliki. Suatu situasi di mana perusahaan memberikan jaminan kepada karyawannya bahwa karir dan kompetensi mereka dapat berkembang selama bekerja di perusahaan tersebut. Tetapi pada praktiknya, kadang komitmen organisasi dijalankan dengan kondisi atau syarat tertentu, di mana ada timbal balik yang diberikan oleh karyawan, seperti sikap loyal yang ditunjukkan dalam menjalankan pekerjaan. Dalam subbab ini dijabarkan mengenai komitmen organisasi dalam pengembangan SDM yang banyak dikemukakan oleh Saks melalui penelitian dan tulisannya seperti pada gambar 5 berikut.



Gambar 17. 5. Model Anteseden dan Konsekuensi Keterlibatan Karyawan (Saks, 2006)

Dalam menjelaskan komitmen organisasi terhadap pengembangan SDM yang dimiliki, terdapat teori yang mampu mencakup penjelasan tersebut, yaitu teori model anteseden dan konsekuensi *employee engagement* dari Saks. Anteseden merupakan aspek yang melibatkan elemen-elemen seperti karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi dan supervisor yang diterima oleh karyawan, penghargaan dan rekognisi, serta keadilan secara prosedural dan distributif. Faktor anteseden juga melibatkan elemen seperti pengembangan karir, keseimbangan

kerja, serta kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif dan memadai akan mampu menciptakan lingkungan, di mana karyawan merasa mendapat dukungan dan dihargai. Selain itu, peluang pengembangan karir juga akan memberikan motivasi yang bersifat intrinsik bagi karyawan (Saks, 2019).

Jika ditinjau dari aspek konsekuensi, terdapat beberapa akibat yang muncul dari faktor anteseden, yaitu seperti kepuasan kerja, komitmen pada organisasi, dan kecenderungan untuk setia kepada organisasi (Saks, 2019). Selain itu, keterlibatan karyawan yang tergolong tinggi juga berhubungan dengan loyalitas dan retensi karyawan yang lebih baik. Semua hal ini akan menimbulkan siklus yang bersifat positif, dimana karyawan akan terlibat, memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi, dan merasa terhubung serta setia kepada nilai-nilai yang telah diterapkan oleh organisasi.

Kaitan antara komitmen organisasi dalam mengembangkan SDM dan model anteseden dan konsekuensi milik Saks menekankan pada pentingnya menciptakan lingkungan yang mendukung dan memberikan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan diri. Organisasi harus memberikan dukungan yang kuat bagi karyawannya untuk memastikan bahwa karyawan mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjadi sukses. Keterlibatan karyawan menciptakan dasar untuk membentuk komitmen jangka panjang terhadap organisasi, yang dapat meningkatkan efektivitas pengembangan SDM. Dengan demikian, memperhatikan elemen-elemen di atas dapat membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan dan perkembangan SDM suatu perusahaan.

J. Kesimpulan

Dalam arus perubahan besar dan perkembangan teknologi yang masif saat ini, lingkungan industri merupakan salah satu yang terdampak signifikan. Tidak hanya dalam bisnisnya saja, tetapi juga Sumber Daya Manusia yang dimiliki terkena dampak dari perkembangan teknologi dan informasi.

Dampak positifnya adalah SDM memiliki kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dengan lebih baik, sedangkan dampak negatifnya adalah tingkat persaingan yang semakin tinggi tidak dapat dihindarkan.

Munculnya kesenjangan antar generasi di lingkungan kerja juga menjadi tantangan besar, tidak hanya bagi karyawan tetapi juga bagi manajemen. Generasi Z yang mulai masuk ke dunia kerja membawa karakter yang berbeda daripada generasi sebelumnya. Kondisi ini seringkali menimbulkan konflik di lingkungan kerja karena perbedaan budaya kerja. Manajemen perlu mengakomodasi kesenjangan tersebut dengan membangun budaya organisasi dan budaya kerja yang kuat, sehingga setiap karyawan mampu melakukan adaptasi dengan baik. Selain itu, manajemen perlu melakukan perencanaan kembali terhadap pengelolaan SDM di perusahaan, untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang benar-benar tepat dan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan perusahaan.

Perusahaan perlu melakukan perencanaan strategis dalam menghadapi berbagai tantangan yang ada tersebut termasuk strategi pengelolaan SDM yang lebih kreatif dan inovatif. Keterbukaan manajemen terhadap perubahan, penerimaan terhadap eksistensi karyawan, ketersediaan fasilitas yang memadai, dan fleksibilitas dalam membuat aturan dan kebijakan akan memberi harapan bagi karyawan untuk dapat berkembang dan berkarir. Sebaliknya, SDM yang memiliki loyalitas dan keterikatan yang kuat dengan perusahaan juga membuat mereka lebih produktif, sehingga memengaruhi kinerja perusahaan menjadi lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Barbey, K. B. 2000. Interview: Leadership, Global Management, and Future Challenges, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 42(5), pp.495- 506.
- Chytiry, A. Paraskevi. 2019. Peran Manajer Sumber Daya Manusia di Era Digital. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis SPUDAI*, 69(2), 62 – 72.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. 2013. The Future of Employment: How Suceptible Are Jobs to Computerisation?.
- Jiang, Kaifeng, Jia Hu, Songbo Liu, and David P. Lepak. 2015. Understanding Employees' Perceptions of Human Resource Practices: Effects of Demographic Dissimilarity to Managers and Coworkers. *Wiley Online Library*, DOI:10.1002/hrm.21771.
- Maslikhah. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Syariah Blauran Surabaya. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Program Studi Ekonomi Syariah Surabaya.
- Paundralingga, A. Yorintha. 2018. Perubahan Struktural Pasar Tenaga Kerja Terkait Ekonomi Digital: Studi Kasus Jasa Transportasi Daring. *BI Working Paper*.
- Rafferty, E. Alannah and Nerina L. Jimmieson. 2016. Subjective Perceptions of Organizational Change and Employee Resistance to Change: Direct and Mediated Relationships with Employee Well-bein. *British Journal of Management*, Vol. 00, 1-17.
- Ramadhani, Raysha dan Yayan Firmansyah. 2023. Dampak Keberagaman Demografis Tenaga Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT XYZ. *Ultima Management*, Vol. 15, No. 1.
- Robbins, S. P., & Judge, T. 2022. *Organizational Behavior (18 ed.)*. Harlow: Pearson Education Limited.

- Saks, A.M. 2006. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.
- Saks, M. Alan. 2019. Antecedents and Consequences of Employee Engagement Revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Schuler, R. S and J. W. Walker. 1999. *Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions*. Organizational Dynamics.
- Wahyudi, Angga *et al.* 2023. Dampak Transformasi Era Digital Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, Vol. 1 No. 4.
- <https://finansial.bisnis.com/read/20190320/90/902141/pegawai-bank-terus-berkurang-pekerjaan-rutin-diambil-alih-teknologi>
- <https://theaseanpost.com/article/what-are-effects-automation-asean-workforce>
- <https://www.zinghr.com/uncategorized/best-practices-for-a-successful-hr-tech-implementation/>
- <https://www.acquisition-international.com/8-critical-components-of-a-good-human-resources-strategy/>

TENTANG PENULIS



Novie Prasetyaning Marhaeni, S.A.B., M.M., Penulis lahir di Tulungagung tanggal 23 April 1973. Sebagai dosen tetap pada Program Studi Sekretari, Politeknik Ubaya penulis berkarir sejak tahun 2001. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Administrasi Bisnis dan melanjutkan S2 pada program Magister Manajemen, Universitas Surabaya. Penulis menjalani profesinya sebagai dosen di bidang Administrasi Perkantoran dan Kesekretariatan. Akan tetapi bidang Manajemen Sumber Daya Manusia tetap menjadi salah satu prioritasnya, terutama dalam melaksanakan kegiatan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM). Motivasi penulis dalam menekuni bidang SDM adalah untuk berkontribusi dalam pengembangan keilmuan serta berbagi pengalaman di lingkungan akademi dan praktisi. Karya yang sudah diterbitkan berupa buku ilmiah populer berjudul *Kualitas Kehidupan Kerja (Signifikansi, Konstruksi, dan Implementasinya)*, *Book Chapter* berjudul *Secretary Executive Skills*, dan *Book Chapter* berjudul *SDM Pariwisata Berkelanjutan*.
Email: n.marhaeni@gmail.com