

BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

DR. H. DEDEN KOMAR PRIATNA, ST., SIP., M.M., CHRA

Modern conditions of business

Today in commercial environment, provider society are often forced to put customers delay payment. Depending on the degree of liquidity of goods sold average time delay is swinging for 20-40 days. Product benefits are obvious credit to the buyer. There is a significant need for money as a deposit or payment after delivery uttered again, buyers are able to schedule the payment of debt plan, as course, the consent of the seller is reducing delivery of defective quality. Of the deterioration of the current and reduce the financial system mentioned and volume he mentioned in the event of deteriorating to desynchronisation goods at distances payment system delay - a serious competitive buyers of gravity of the argument.

I'm not trying to make possible requirements of recovery, commodity majority of the Company's sales on the account that it was not on relations. "On the other side of the market of the contract.

Effective management of requirements in the for example, from the society factoring. With checks discipline and commercial customers call, border and tariff policy with skill.

The main purpose of factoring - a system of relation in working capital. Perhaps the early financing of the bank factor method is convenient for the provider.

...the statement of cash distances delay in payment, even invested. This leads to the only

...the terms

A close-up photograph of a hand with a gold ring on the ring finger, pointing towards a tablet. The tablet screen shows a network diagram with blue and orange nodes connected by lines. Overlaid on the image is large, bold text. The top part of the text is in orange, and the bottom part is in dark blue.

BUKU AJAR
MANAJEMEN SUMBER
DAYA MANUSIA

BUKU AJAR

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. H. Deden Komar Priatna, ST., SIP., M.M., CHRA



BUKU AJAR

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis:

Dr. H. Deden Komar Priatna, ST., SIP., M.M., CHRA

Editor:

Dr. Ida Marina, S.P., M.P.

Layouter :

Tim Kreatif PRCI

Cover:

Rusli

Cetakan Pertama : Mei 2025

Hak Cipta 2025, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia

ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151

Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org

E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2024 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia

All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2025

; 14,8 x 21 cm

ISBN

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang

Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku ajar yang berjudul **"Manajemen Sumber Daya Manusia"** ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai salah satu sumber belajar untuk membantu mahasiswa, dosen, dan praktisi memahami konsep, teori, serta praktik manajemen sumber daya manusia secara lebih sistematis dan aplikatif.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana organisasi tersebut mengelola potensi dan kemampuan sumber daya manusianya. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai fungsi-fungsi MSDM seperti perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, hingga kompensasi menjadi krusial.

Buku ajar ini disusun berdasarkan kajian literatur yang relevan dan pengalaman praktis dalam bidang manajemen. Di dalamnya disajikan materi yang disusun secara runtut dan mudah dipahami, disertai dengan contoh kasus dan latihan soal untuk memperdalam pemahaman pembaca.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa mendatang. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan menjadi referensi yang berguna dalam proses pembelajaran dan praktik manajemen sumber daya manusia.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat menjadi kontribusi nyata dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	II
BAB I. PENDAHULUAN MANAJEMEN SDM	1
1.1 Definisi dan Konsep Dasar MSDM	1
1.2 Sejarah dan Perkembangan MSDM	3
1.3 Peran Strategis SDM dalam Organisasi	7
1.4 Fungsi MSDM dalam Struktur Organisasi	9
1.5 MSDM vs Personalia Tradisional	14
 BAB II. LINGKUNGAN DAN TANTANGAN MSDM	 17
2.1 Perubahan Sosial, Ekonomi, dan Teknologi	17
2.2 Isu Globalisasi dan Diversitas	19
2.3 Etika dan Tanggung Jawab Sosial	22
2.4 Hukum Ketenagakerjaan dan Regulasi Pemerintah	25
2.5 Tantangan SDM di Era Digital dan Industri 4.0	30
 BAB III. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	 35
3.1 Perencanaan Tenaga Kerja Jangka Pendek dan Panjang	35
3.2 Analisis Permintaan dan Penawaran SDM	37
3.3 Audit SDM	40
3.4 Peramalan dan Perencanaan Suksesi	44
 BAB IV. ANALISIS DAN DESAIN JABATAN	 47
4.1 Konsep Analisis Jabatan	47
4.2 Proses Analisis Jabatan (Job Description, Job Specification)	49
4.3 Desain Pekerjaan: Pendekatan dan Metode	52
4.4 Evaluasi Jabatan	56
 BAB V. REKRUTMEN DAN SELEKSI	 61
5.1 Proses dan Sumber Rekrutmen	61
5.2 Employer Branding dan Strategi Rekrutmen Digital	64
5.3 Metode Seleksi dan Alat Ukur Psikologis	67
5.4 Wawancara dan Pengambilan Keputusan	70
 BAB VI. PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN	 76
6.1 Identifikasi Kebutuhan Pelatihan (Training Needs Analysis - TNA)	76
6.2 Desain Program Pelatihan	80
6.3 Evaluasi Efektivitas Pelatihan	84

6.4 Pengembangan Karier dan Talent Management	88
BAB VII. MANAJEMEN KINERJA	92
7.1 Sistem Penilaian Kinerja	92
7.2 KPI, Balanced Scorecard, dan 360-Degree Feedback	94
7.3 Coaching dan Feedback Kinerja	97
7.4 Penanganan Kinerja Rendah (Poor Performance Management)	100
BAB VIII. KOMPENSASI DAN TUNJANGAN	106
8.1 Sistem Imbalan Finansial dan Non-Finansial	106
8.2 Struktur Penggajian dan Benchmarking	111
8.3 Manajemen Tunjangan dan Fasilitas	115
8.4 Strategi Penggajian yang Kompetitif	118
BAB IX. HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN SERIKAT PEKERJA	123
9.1 Konsep Hubungan Industrial	123
9.2 Serikat Buruh dan Peranannya	125
9.3 Penyelesaian Konflik dan Negosiasi	128
9.4 Peraturan Perundangan Ketenagakerjaan	132
BAB X. KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)	137
10.1 Kebijakan dan Program K3	137
10.2 Identifikasi dan Pengendalian Risiko	141
10.3 Kesejahteraan dan Stres Kerja	144
10.4 K3 dalam Perspektif Etika dan Regulasi	147
BAB XI. MSDM DALAM KONTEKS GLOBAL	151
11.1 Manajemen SDM Multinasional	151
11.2 Cross-Cultural Management	155
11.3 Expatriate Management dan Repatriation	158
11.4 Standar Internasional (ISO, ILO)	162
BAB XII. TEKNOLOGI DALAM MSDM	166
12.1 HR Information System (HRIS)	166
12.2 Otomatisasi Proses SDM	170
12.3 Big Data, People Analytics, dan AI dalam SDM	173
12.4 Isu Privasi dan Keamanan Data	175
BAB XIII. STRATEGI MSDM DAN KEUNGGULAN BERSAING	180
13.1 Perencanaan Strategis SDM	180
13.2 Aligning HR dengan Visi Misi Organisasi	183

13.3 Manajemen Perubahan dan Transformasi SDM	186
13.4 Studi Kasus: Strategi MSDM di Perusahaan Unggulan	191
 BAB XIV. INOVASI DAN TREN MASA DEPAN MSDM	 195
14.1 Gig Economy dan Freelance Talent Management	195
14.2 Human Capital vs Human Resource	197
14.3 Future of Work dan Kesiapan SDM	199
14.4 Peran HR dalam Sustainability & ESG (Environmental, Social, Governance)	 201
 LAMPIRAN	 206
GLOSARIUM ISTILAH SDM	206
SOAL LATIHAN DAN DISKUSI	211
DAFTAR PUSTAKA	214
INDEKS	216

BAB I.

Pendahuluan Manajemen SDM

1.1 Definisi dan Konsep Dasar MSDM

A. Definisi Umum Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah serangkaian aktivitas yang secara sistematis mengelola individu dalam suatu organisasi sebagai aset strategis. MSDM bukan sekadar aktivitas administratif seperti rekrutmen, penggajian, atau administrasi kepegawaian. Lebih dari itu, MSDM mencakup berbagai proses strategis, mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, pengelolaan kompensasi dan kesejahteraan, hingga pengelolaan hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan manajemen.

Dalam konteks yang lebih luas, MSDM bertujuan untuk menciptakan sinergi antara kepentingan organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Keberhasilan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat ditentukan oleh bagaimana organisasi tersebut mengelola SDM-nya. Oleh karena itu, MSDM dipandang sebagai fungsi vital dan strategis yang memiliki peran langsung terhadap pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.

Di era digital saat ini, MSDM juga mengalami pergeseran paradigma menuju pengelolaan berbasis data, digitalisasi proses, serta penggunaan teknologi seperti artificial intelligence (AI) dan big data analytics untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat dan responsif terhadap perubahan.

B. Definisi MSDM Menurut Para Ahli

1. Gary Dessler (2020)

MSDM adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, serta menangani hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan. Dessler menekankan bahwa MSDM mencakup semua aktivitas yang berkaitan dengan "pengelolaan orang".

2. Armstrong & Taylor (2023)

Menurut mereka, MSDM adalah pendekatan strategis dan kohesif dalam mengelola manusia sebagai aset utama organisasi guna mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang. Mereka menekankan bahwa strategi MSDM harus terintegrasi dengan strategi bisnis secara keseluruhan.

3. Stone et al. (2020)

Mendefinisikan MSDM sebagai sistem terintegrasi yang berfokus pada penciptaan nilai melalui pengelolaan sumber daya manusia dengan dukungan

teknologi dan informasi, terutama dalam konteks ekonomi digital yang menuntut adaptasi cepat dan pengambilan keputusan berbasis data.

4. Werther & Davis (2016)

Menggambarkan MSDM sebagai proses menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan manusiawi bagi seluruh karyawan, dengan memperhatikan kepentingan ekonomi organisasi dan kesejahteraan pegawai secara seimbang.

5. Ulrich et al. (2021)

Memandang MSDM sebagai fungsi strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian keunggulan kompetitif melalui pengembangan kompetensi, budaya kerja yang adaptif, dan kolaborasi lintas fungsi yang efektif.

C. Konsep Dasar MSDM

Konsep dasar MSDM dibangun di atas sejumlah prinsip manajerial dan nilai-nilai kemanusiaan yang bersifat universal dan dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi. Berikut ini adalah beberapa konsep dasar MSDM:

1. Manusia sebagai Aset Strategis Organisasi

Manusia bukan hanya faktor produksi, melainkan juga aset intelektual dan emosional yang menentukan keberhasilan jangka panjang organisasi. Oleh karena itu, investasi terhadap pengembangan SDM dipandang sebagai investasi jangka panjang yang penting.

2. Penciptaan Nilai Tambah melalui SDM

MSDM dirancang untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi, baik melalui peningkatan efisiensi operasional, inovasi, loyalitas karyawan, maupun pengembangan kompetensi individu. Ini dilakukan melalui pendekatan berbasis hasil dan peningkatan berkelanjutan.

3. Keseimbangan antara Kepentingan Organisasi dan Karyawan

Salah satu prinsip dasar MSDM adalah menciptakan titik temu antara kepentingan organisasi (produktivitas, profit, target kinerja) dan kepentingan karyawan (kepuasan kerja, kesejahteraan, karier). Harmonisasi ini penting untuk menciptakan hubungan industrial yang sehat.

4. Integrasi dengan Strategi Organisasi

MSDM tidak boleh berdiri sendiri sebagai fungsi administratif. Sebaliknya, MSDM harus terintegrasi dengan strategi organisasi dan mendukung pencapaian tujuan strategis melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

5. Berbasis Kompetensi dan Kinerja

Dalam MSDM modern, penilaian terhadap individu dilakukan berdasarkan kompetensi (pengetahuan, keterampilan, sikap) dan pencapaian kinerja. Ini menciptakan objektivitas dan akuntabilitas dalam pengelolaan SDM.

D. Transformasi MSDM di Era Digital

MSDM saat ini mengalami transformasi signifikan dengan munculnya Human Capital Management (HCM), yaitu pendekatan pengelolaan SDM berbasis teknologi dan data.

1. Digitalisasi Proses SDM

Teknologi seperti Human Resource Information System (HRIS), sistem manajemen kinerja digital, dan e-learning platform memungkinkan proses SDM menjadi lebih efisien, terstandar, dan mudah diakses oleh seluruh elemen organisasi.

2. Penggunaan AI dan Big Data

AI digunakan dalam proses rekrutmen (misalnya menggunakan chatbot atau ATS), manajemen kinerja (melalui penilaian otomatis), serta perencanaan tenaga kerja (workforce analytics). Big Data membantu manajer memahami tren perilaku karyawan dan menyusun kebijakan berbasis prediksi.

3. Employee Experience dan Engagement

Transformasi MSDM juga menekankan pentingnya pengalaman karyawan (employee experience). Karyawan yang puas dan terlibat cenderung memiliki tingkat produktivitas dan loyalitas lebih tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

E. Studi Kasus Transformasi MSDM di Era Digital: Tokopedia

Tokopedia sebagai salah satu perusahaan teknologi terbesar di Indonesia telah memanfaatkan teknologi digital dalam proses MSDM. Mereka menggunakan platform People Analytics untuk mengukur keterlibatan karyawan, memprediksi retensi, serta mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Hasilnya, tingkat produktivitas karyawan meningkat dan waktu yang dibutuhkan untuk proses rekrutmen menurun hingga 40% (Tokopedia HR Insights, 2022).

1.2 Sejarah dan Perkembangan MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu bidang multidisipliner yang mengalami perkembangan signifikan seiring dengan perubahan paradigma organisasi, dinamika sosial-ekonomi, serta kemajuan teknologi. Perjalanan MSDM dari era awal hingga era digital saat ini mencerminkan evolusi cara pandang terhadap manusia dalam organisasi — dari sekadar input produksi menuju aset strategis yang menentukan keunggulan kompetitif organisasi.

A. Era Pra-Industri dan Kegiatan Tradisional Pengelolaan Tenaga Kerja (sebelum 1900-an)

Meskipun belum ada konsep MSDM secara formal, praktik-praktik dasar pengelolaan tenaga kerja telah dilakukan sejak zaman peradaban kuno, seperti

di Mesir dan Romawi Kuno, dalam konteks pembangunan piramida atau jalan raya. Pengelolaan tenaga kerja saat itu bersifat komando, otoriter, dan sangat tergantung pada struktur kekuasaan.

Dalam dunia kerja abad pertengahan (feodalisme), pengelolaan tenaga kerja lebih berkaitan dengan sistem guild (serikat dagang) yang menjaga keterampilan dan hak pekerja, meski belum mengenal konsep upah dan jam kerja yang baku seperti sekarang. Pada fase ini, pengelolaan tenaga kerja bersifat informal dan berbasis relasi kekuasaan.

B. Era Revolusi Industri I (1760–1850): Awal Ketimpangan dan Perlakuan Mekanis terhadap Tenaga Kerja

Revolusi Industri mengubah wajah dunia kerja secara radikal. Munculnya pabrik-pabrik besar di Inggris dan Eropa membawa dampak positif dalam efisiensi produksi, tetapi sekaligus memperparah kondisi pekerja.

Karakteristik fase ini:

1. Tenaga kerja dianggap sebagai bagian dari mesin produksi.
2. Kondisi kerja sangat buruk: jam kerja panjang, upah rendah, dan keselamatan kerja diabaikan.
3. Tidak ada regulasi ketenagakerjaan; pekerja tidak memiliki hak hukum.

Kritik terhadap sistem ini kemudian melahirkan berbagai gerakan pekerja dan teori sosial seperti sosialisme, yang menjadi cikal bakal lahirnya perhatian terhadap hak dan kesejahteraan pekerja di fase berikutnya.

C. Era Manajemen Ilmiah dan Studi Perilaku (1900–1930): Munculnya Ilmu Pengelolaan Tenaga Kerja

Era ini menandai awal dari pendekatan sistematis dalam pengelolaan tenaga kerja:

1. Frederick W. Taylor (1911) dengan Scientific Management mendorong pembagian kerja, pengukuran waktu kerja, dan sistem upah insentif untuk meningkatkan efisiensi.
2. Henry Gantt memperkenalkan bagan Gantt dan penjadwalan kerja.
3. Frank & Lillian Gilbreth fokus pada motion study untuk meningkatkan produktivitas.
4. Elton Mayo dan Studi Hawthorne (1924–1932) memperlihatkan bahwa perhatian terhadap aspek psikologis dan sosial karyawan berdampak signifikan pada motivasi kerja.

Hasil studi Hawthorne menjadi tonggak awal munculnya pendekatan humanistik dalam pengelolaan tenaga kerja.

D. Era Fungsi Personalia dan Hubungan Industrial (1940–1960): Pengakuan terhadap Hak Pekerja dan Institusionalisasi Fungsi SDM

Setelah Perang Dunia II, kesadaran terhadap pentingnya hak pekerja semakin menguat. Pada masa ini, fungsi personalia mulai dilembagakan dalam struktur organisasi, dengan fokus pada:

1. Pengelolaan administrasi ketenagakerjaan (rekrutmen, penggajian, absensi).
2. Hubungan industrial, termasuk penyelesaian perselisihan dengan serikat pekerja.
3. Penerapan kebijakan ketenagakerjaan yang lebih manusiawi.

Peran personalia masih bersifat administratif dan operasional. Namun, keberadaannya menjadi penting dalam menciptakan ketenangan hubungan kerja dan keseimbangan kepentingan antara pekerja dan manajemen.

E. Era MSDM Strategis (1970–1990): Perubahan Paradigma dan Keterkaitan dengan Visi Organisasi

Istilah “Manajemen Sumber Daya Manusia” mulai menggantikan “personalia”, mencerminkan perubahan paradigma bahwa manusia bukan sekadar sumber biaya, tetapi sebagai sumber nilai tambah.

Ciri utama fase ini:

1. MSDM menjadi bagian dari strategi bisnis.
2. Fokus pada pengembangan SDM, seperti pelatihan, pengembangan karier, manajemen kinerja, dan perencanaan suksesi.
3. Teori seperti Maslow's Hierarchy of Needs, Herzberg's Two-Factor Theory, dan McGregor's Theory X and Y memperkuat pendekatan psikologis dalam pengelolaan SDM.

Buku-buku seperti Strategic Human Resource Management (Beer et al., 1984) mempopulerkan pentingnya integrasi antara strategi organisasi dan strategi pengelolaan SDM.

F. Era Teknologi dan Digitalisasi Awal (1990–2010): Otomatisasi Proses SDM dan Sistem Informasi SDM

Seiring berkembangnya teknologi informasi, organisasi mulai mengadopsi Human Resource Information Systems (HRIS) yang memungkinkan otomatisasi tugas administratif seperti:

1. Rekrutmen dan seleksi berbasis aplikasi.
2. Penilaian kinerja digital.
3. Manajemen kehadiran dan penggajian otomatis.

Ciri penting lainnya adalah munculnya E-learning dan E-recruitment, yang mendigitalisasi proses pengembangan dan perekrutan tenaga kerja.

Namun, penggunaan teknologi masih terbatas pada fungsi administratif dan belum sepenuhnya menjadi alat strategis.

G. Era Digital dan Revolusi Industri 4.0 (2010–sekarang): Transformasi Digital, HR Analytics, dan Pengalaman Karyawan

Era ini menjadi titik balik penting MSDM menjadi kekuatan strategis dalam organisasi modern. Transformasi digital telah mengubah model kerja, sistem pengelolaan, dan harapan pekerja.

Karakteristik MSDM modern:

1. HR Analytics & Big Data: Pengambilan keputusan berdasarkan data perilaku, produktivitas, dan prediksi performa.
2. Kecerdasan Buatan (AI) dalam HR: Digunakan untuk menyaring lamaran, chatbot HR, penilaian psikometrik otomatis.
3. Platform Digital SDM: SAP SuccessFactors, Workday, dan lainnya, memungkinkan organisasi mengelola seluruh siklus hidup karyawan.
4. Pengalaman Karyawan (Employee Experience) menjadi fokus utama, melalui personalisasi, keseimbangan kerja-hidup, dan budaya kerja positif.
5. Tren Remote dan Hybrid Working: Memunculkan tantangan baru dalam komunikasi, keterikatan, dan pengukuran kinerja.

Peran HR berkembang menjadi mitra strategis CEO, pendorong inovasi, dan agen perubahan budaya organisasi. Kemampuan mengelola perubahan, membangun organisasi yang agile, dan meningkatkan employee well-being menjadi indikator kesuksesan HR di era ini.

Table 1. Tren Global Digitalisasi MSDM

Tahun	Penggunaan HRIS Global (%)	Adopsi AI dalam Rekrutmen (%)
2010	22%	5%
2015	45%	15%
2020	70%	40%
2024	83%	68%

Sumber: Deloitte Human Capital Trends (2024), SHRM Reports (2023)

Table menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dalam penggunaan teknologi oleh organisasi di seluruh dunia. Pada tahun 2010, hanya sekitar 22% perusahaan secara global yang menggunakan Human Resource Information System (HRIS), dan adopsi kecerdasan buatan (AI) dalam proses rekrutmen masih sangat rendah, yaitu 5%. Namun, seiring berkembangnya teknologi dan meningkatnya kebutuhan efisiensi, penggunaan HRIS meningkat menjadi 45% pada tahun 2015 dan melonjak menjadi 70% pada tahun 2020. Tren ini terus berlanjut hingga tahun 2024, di mana 83% organisasi telah mengimplementasikan HRIS dalam pengelolaan SDM mereka. Adopsi AI dalam rekrutmen juga mengalami lonjakan signifikan, dari 15% pada 2015 menjadi 40% pada 2020, dan mencapai 68% pada tahun 2024. Data ini mencerminkan bahwa organisasi global semakin mengandalkan teknologi digital untuk

mendukung proses SDM, mulai dari administrasi hingga pengambilan keputusan strategis, khususnya dalam menghadapi era industri 4.0 dan tantangan kerja yang semakin kompleks dan dinamis.

1.3 Peran Strategis SDM dalam Organisasi

Seiring dengan perkembangan zaman, peran SDM dalam organisasi telah berkembang pesat. Tidak hanya menjadi pelaksana administratif, SDM kini berfungsi sebagai mitra strategis yang terlibat dalam perumusan dan implementasi strategi bisnis. Peran-peran strategis yang dimiliki oleh SDM terdiri dari empat pilar utama yang disarankan oleh Ulrich et al. (2021), yaitu:

A. Mitra Strategis (Strategic Partner)

Sebagai mitra strategis, peran SDM adalah untuk memastikan bahwa kebijakan dan praktik SDM selaras dengan tujuan dan strategi jangka panjang organisasi. SDM membantu organisasi mencapai tujuan bisnis melalui perencanaan SDM yang terintegrasi dengan strategi perusahaan.

Tanggung jawab utama:

1. Menyelaraskan Kebijakan SDM dengan Visi-Misi Organisasi:

SDM bertanggung jawab untuk menciptakan kebijakan yang mendukung tujuan jangka panjang perusahaan, seperti meningkatkan efisiensi atau memperluas pasar. Misalnya, jika perusahaan ingin berkembang ke pasar internasional, SDM perlu menyesuaikan kebijakan rekrutmen dan pelatihan agar sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia di pasar global.

2. Perencanaan Sumber Daya Manusia:

Merencanakan kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan untuk mewujudkan strategi bisnis perusahaan. Hal ini mencakup pemetaan kompetensi yang diperlukan dan pengembangan jalur karir untuk memastikan karyawan dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Contoh Praktik:

Di perusahaan teknologi, SDM merancang program talent management yang berfokus pada pengembangan keterampilan yang sesuai dengan teknologi terbaru, sehingga membantu perusahaan untuk tetap kompetitif di pasar global.

B. Agen Perubahan (Change Agent)

Sebagai agen perubahan, SDM berperan dalam memimpin dan mengelola perubahan dalam organisasi, baik itu terkait dengan adopsi teknologi baru, restrukturisasi, atau perubahan budaya kerja. SDM bertanggung jawab untuk membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan eksternal yang cepat dan meningkatkan efektivitas internal.

Tanggung jawab utama:

1. Mengelola Proses Manajemen Perubahan:

SDM mendampingi organisasi untuk merencanakan dan melaksanakan proses perubahan, mulai dari komunikasi tentang perubahan hingga pelatihan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Manajemen perubahan yang baik memungkinkan organisasi untuk meminimalkan resistensi dan mengoptimalkan penerimaan terhadap perubahan.

2. Mengembangkan Budaya Kerja yang Adaptif:

SDM juga berperan dalam menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan adaptasi terhadap perubahan. Ini termasuk pembentukan mindset growth di antara karyawan, serta memfasilitasi komunikasi yang terbuka antara manajemen dan staf.

Contoh Praktik:

Dalam perusahaan yang beralih ke sistem ERP (Enterprise Resource Planning) berbasis cloud, SDM memainkan peran penting dalam menyusun program pelatihan, serta memberikan dukungan kepada karyawan selama transisi teknologi untuk memastikan kelancaran operasional.

C. Ahli Administratif (Administrative Expert)

Sebagai ahli administratif, SDM berfokus pada penyempurnaan sistem dan proses yang mendukung efisiensi operasional dalam organisasi. Dalam hal ini, SDM bertugas untuk memperkenalkan inovasi dalam proses administratif yang dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya.

Tanggung jawab utama:

1. Otomatisasi dan Penggunaan Teknologi:

SDM harus mampu mengadopsi teknologi terbaru untuk mengotomatisasi tugas administratif yang berulang, seperti proses penggajian, pengelolaan absensi, dan pengolahan data karyawan. Penggunaan HRIS (Human Resource Information System) yang berbasis cloud adalah salah satu contoh sistem yang banyak digunakan saat ini.

2. Efisiensi dalam Pengelolaan Data Karyawan:

SDM harus memastikan pengelolaan data karyawan dilakukan dengan efisien, akurat, dan sesuai dengan regulasi. Proses ini meliputi pengelolaan informasi terkait absensi, gaji, tunjangan, dan pengembangan karyawan.

Contoh Praktik:

Perusahaan menggunakan sistem e-payslip dan e-attendance untuk menggantikan sistem manual, sehingga meminimalkan kesalahan dalam penggajian dan meningkatkan efisiensi administrasi.

D. Advokat Karyawan (Employee Champion)

Sebagai advokat karyawan, SDM berperan dalam mendengarkan kebutuhan dan aspirasi karyawan, serta bertindak untuk menciptakan

lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan keterlibatan mereka. Peran ini penting untuk memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Tanggung jawab utama:

1. Menjaga Hubungan Industrial yang Sehat:

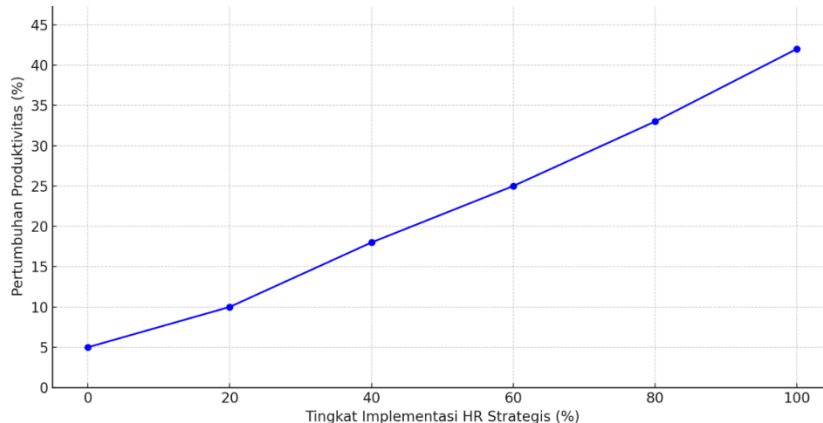
SDM bertugas untuk memastikan adanya komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan. Hal ini meliputi pengelolaan konflik, penyelesaian masalah ketenagakerjaan, dan memastikan bahwa hak-hak karyawan terlindungi.

2. Peningkatan Keterlibatan Karyawan:

SDM harus berperan aktif dalam meningkatkan employee engagement, yaitu tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dan perusahaan. Karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif dan loyal kepada perusahaan.

Contoh Praktik:

Perusahaan menyediakan program keseimbangan kerja-hidup seperti remote working dan flexible hours, serta menyediakan fasilitas kesehatan mental bagi karyawan untuk mendukung kesejahteraan mereka.



Sumber : Deloitte (2023)

Gambar 1. Dampak Peran Strategis SDM terhadap Organisasi

Gambar tersebut menggambarkan hubungan antara tingkat implementasi SDM strategis dan pertumbuhan produktivitas organisasi, berdasarkan data riset Deloitte (2023). Grafik ini menunjukkan tren yang positif—semakin tinggi adopsi praktik SDM strategis, semakin besar pertumbuhan produktivitas yang dicapai oleh organisasi.

1.4 Fungsi MSDM dalam Struktur Organisasi

Fungsi-fungsi utama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah aspek fundamental yang menentukan keberhasilan pengelolaan SDM dalam organisasi. Fungsi-fungsi ini tidak hanya berfokus pada administrasi, tetapi juga

berorientasi pada peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan strategis organisasi. Di era digital, banyak dari fungsi MSDM yang dijalankan menggunakan teknologi berbasis cloud, sistem informasi SDM (HRIS), dan tools digital lainnya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

A. Perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia)

Perencanaan SDM adalah langkah awal yang sangat penting dalam mengelola sumber daya manusia di sebuah organisasi. Proses ini berfokus pada identifikasi kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi dalam jangka waktu tertentu. Perencanaan ini mencakup proyeksi jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi, serta merencanakan pelatihan dan pengembangan untuk memastikan karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan masa depan organisasi.

Fungsi Utama:

1. Identifikasi Kebutuhan Tenaga Kerja: Berdasarkan analisis tujuan dan strategi bisnis, perencanaan SDM akan menentukan jenis keterampilan yang dibutuhkan.
2. Proyeksi Kebutuhan Jangka Pendek dan Panjang: Merencanakan bagaimana jumlah tenaga kerja akan berubah dalam jangka waktu tertentu untuk memenuhi kebutuhan organisasi.
3. Sumber Daya Manusia yang Ada: Menganalisis tenaga kerja yang sudah ada dalam organisasi, dan menentukan gap keterampilan yang perlu diperbaiki atau dilatih.

Contoh Praktis:

Misalkan sebuah perusahaan manufaktur memiliki rencana untuk memperluas kapasitas produksi dalam 5 tahun. Perusahaan perlu merencanakan penambahan jumlah operator mesin, teknisi, serta tenaga administrasi yang terlatih dalam sistem ERP.

Tabel 2. Proyeksi Kebutuhan Tenaga Kerja

Posisi	Tenaga Kerja Saat Ini	Kebutuhan Tahun 1	Kebutuhan Tahun 2	Kebutuhan Tahun 3	Kebutuhan Tahun 4	Kebutuhan Tahun 5
Operator Mesin	50	60	70	80	90	100
Teknisi	30	35	40	45	50	55
Administrasi ERP	20	25	30	35	40	45

B. Rekrutmen dan Seleksi

Fungsi rekrutmen dan seleksi bertujuan untuk mencari dan memilih kandidat terbaik untuk posisi yang tersedia di organisasi. Proses ini dilakukan dengan memanfaatkan berbagai saluran rekrutmen (seperti job fair, media

sosial, situs web perusahaan) dan menerapkan proses seleksi yang objektif untuk memastikan bahwa karyawan yang dipilih sesuai dengan standar organisasi.

Fungsi Utama:

1. Sourcing Calon Kandidat: Menarik calon karyawan melalui berbagai metode seperti iklan lowongan, kerja sama dengan lembaga pendidikan, dan headhunting.
2. Seleksi dan Penilaian: Melakukan seleksi awal berdasarkan kualifikasi, pengalaman, dan kesesuaian dengan budaya organisasi. Seleksi meliputi wawancara, tes keterampilan, dan psikotes.
3. Pemilihan Kandidat: Berdasarkan hasil seleksi, kandidat yang paling sesuai akan dipilih untuk posisi yang tersedia.

Contoh Praktis:

Sebagai contoh, perusahaan besar dalam bidang teknologi menggunakan platform digital untuk menarik calon kandidat yang memiliki keahlian khusus dalam pemrograman dan teknologi terbaru. Proses seleksi dilakukan secara ketat dengan berbagai tahapan seperti wawancara teknis dan tes coding.

C. Pelatihan dan Pengembangan

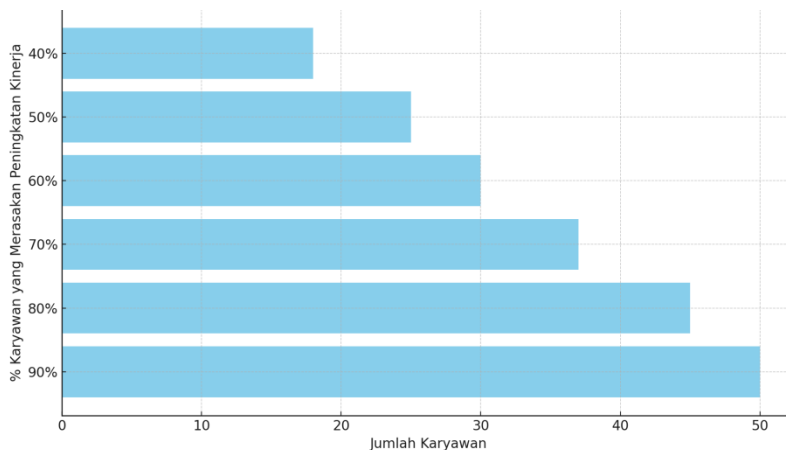
Pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan, baik untuk tugas saat ini maupun untuk perkembangan karier mereka di masa depan. Program ini dapat berupa pelatihan teknis, pelatihan kepemimpinan, atau pengembangan soft skills untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Fungsi Utama:

1. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan: Berdasarkan hasil evaluasi kinerja atau perkembangan organisasi, HR akan mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan.
2. Perancangan Program Pelatihan: Mendesain kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan tujuan organisasi.
3. Pelaksanaan Pelatihan: Mengimplementasikan program pelatihan baik secara internal (oleh perusahaan) atau eksternal (oleh penyedia pelatihan profesional).
4. Evaluasi Efektivitas: Mengukur dampak pelatihan terhadap peningkatan keterampilan karyawan dan hasil kinerja di tempat kerja.

Contoh Praktis:

Perusahaan XYZ melakukan pelatihan untuk 100 karyawan baru tentang penggunaan perangkat lunak manajemen proyek, dengan 85% peserta melaporkan peningkatan kinerja setelah pelatihan.



Gambar 2. Evaluasi Pelatihan Karyawan

Gambar diatas menggambarkan bahwa mayoritas karyawan (90%) merasakan dampak positif terhadap kinerja mereka setelah pelatihan.

D. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses untuk memastikan bahwa karyawan bekerja dengan efisien dan produktif sesuai dengan tujuan organisasi. Ini melibatkan penetapan tujuan yang jelas, penilaian kinerja secara rutin, serta memberikan umpan balik yang konstruktif untuk meningkatkan kinerja individu dan tim.

Fungsi Utama:

1. Penetapan Tujuan dan KPI: Menetapkan sasaran yang jelas dan terukur, seperti Key Performance Indicators (KPI), yang menjadi tolok ukur pencapaian kinerja.
2. Evaluasi Kinerja: Proses evaluasi dilakukan dengan berbagai metode, seperti penilaian diri, penilaian atasan, atau sistem 360-degree feedback.
3. Umpan Balik dan Pengembangan: Memberikan umpan balik konstruktif kepada karyawan, serta merancang rencana pengembangan untuk mengatasi kekurangan yang ditemukan selama evaluasi.

Contoh Praktis:

Di perusahaan manufaktur, setiap karyawan mungkin memiliki KPI seperti jumlah unit yang diproduksi, tingkat kecelakaan kerja, atau tingkat kehadiran. Manajer akan menilai karyawan berdasarkan pencapaian KPI tersebut.

E. Kompensasi dan Benefit

Kompensasi dan benefit adalah sistem penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Ini mencakup gaji pokok, tunjangan kesehatan, bonus, dan fasilitas lainnya yang ditujukan untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan.

Fungsi Utama:

1. Penetapan Struktur Gaji: Menentukan besaran gaji yang sesuai dengan posisi dan tanggung jawab di perusahaan, serta menyesuaikan dengan standar industri.
2. Tunjangan dan Fasilitas Lainnya: Menyusun tunjangan seperti tunjangan kesehatan, pensiun, asuransi jiwa, dan fasilitas lainnya.
3. Bonus dan Insentif: Merancang sistem bonus yang mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Contoh Praktis:

Misalnya, sebuah perusahaan memberikan tunjangan kesehatan lengkap, asuransi jiwa, dan bonus tahunan berdasarkan kinerja individu atau kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sistem kompensasi ini juga dapat mencakup fleksibilitas kerja dan fasilitas tambahan lainnya.

F. Hubungan Industrial

Hubungan industrial berfokus pada pengelolaan hubungan antara manajemen dan karyawan, serta serikat pekerja jika ada. Fungsi ini memastikan terciptanya lingkungan kerja yang harmonis, dengan menyelesaikan konflik secara damai, dan menjaga komunikasi terbuka antara pihak manajemen dan karyawan.

Fungsi Utama:

1. Pengelolaan Konflik: Menangani dan menyelesaikan konflik antara manajemen dan karyawan atau antar sesama karyawan.
2. Negosiasi dan Perjanjian: Menyusun perjanjian kerja bersama (PKB) atau peraturan perusahaan yang menjadi pedoman bagi seluruh karyawan.
3. Penyuluhan dan Edukasi: Menyediakan pendidikan tentang hak dan kewajiban karyawan serta peraturan ketenagakerjaan yang berlaku.

Contoh Praktis:

Jika terjadi perselisihan mengenai jam kerja atau tunjangan, HR akan memfasilitasi pertemuan antara manajemen dan serikat pekerja untuk mencapai kesepakatan yang adil.

G. Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)

Fungsi ini bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan bekerja dalam lingkungan yang aman dan sehat, dengan mengurangi potensi bahaya yang dapat menyebabkan cedera atau penyakit. Ini mencakup penyusunan kebijakan K3, pelaksanaan pelatihan, serta evaluasi rutin untuk memastikan standar keselamatan dipenuhi.

Fungsi Utama:

1. Identifikasi Bahaya dan Risiko: Menilai dan mengidentifikasi potensi bahaya di tempat kerja, seperti mesin yang tidak aman atau bahan kimia berbahaya.
2. Pelatihan dan Penyuluhan K3: Melakukan pelatihan untuk karyawan mengenai prosedur keselamatan dan penanganan darurat.

3. Penyusunan Prosedur dan Kebijakan K3: Merancang kebijakan dan prosedur untuk memastikan semua karyawan memahami dan mengikuti aturan keselamatan kerja.

Contoh Praktis:

Sebuah pabrik kimia menyediakan pelatihan K3 untuk karyawan yang bekerja dengan bahan kimia berbahaya, memastikan penggunaan alat pelindung diri (APD), serta melaksanakan pemeriksaan rutin terhadap fasilitas dan prosedur keselamatan.

H. Teknologi dalam MSDM

Dalam era digital, teknologi memainkan peran penting dalam mempermudah dan mempercepat pelaksanaan berbagai fungsi MSDM. Penggunaan teknologi seperti sistem HRIS (Human Resource Information System), platform rekrutmen online, serta alat evaluasi kinerja digital dapat membantu mengelola SDM dengan lebih efisien.

Fungsi Utama:

1. HRIS: Sistem informasi manajemen SDM yang mengintegrasikan data karyawan, informasi penggajian, rekam jejak pelatihan, dan lainnya dalam satu platform digital.
2. Rekrutmen Online: Memanfaatkan platform digital untuk menarik calon karyawan dari seluruh dunia.
3. Evaluasi Kinerja Digital: Menggunakan alat digital untuk penilaian kinerja, memungkinkan pengumpulan data kinerja secara real-time.

Contoh Praktis:

Perusahaan multinasional menggunakan software HRIS untuk memantau kinerja karyawan di berbagai lokasi dan memastikan bahwa seluruh proses MSDM dikelola secara konsisten dan efisien di seluruh cabang perusahaan.

1.5 MSDM vs Personalia Tradisional

A. Fokus Utama

Pada personalia tradisional, fokus utama berada pada aspek administratif dan operasional. Fungsi ini menjalankan tugas-tugas rutin seperti mengelola absensi, menghitung gaji, mengatur cuti, serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan. Personalia lebih menitikberatkan pada kepatuhan administratif dan dokumentasi kepegawaian, bukan pada upaya meningkatkan kualitas SDM.

Sebaliknya, dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) modern, fokusnya bergeser menjadi lebih strategis. Fungsi SDM kini tidak hanya bertugas menjalankan administrasi, tetapi juga berperan dalam merancang dan mengimplementasikan strategi pengembangan SDM, peningkatan kompetensi

karyawan, membangun budaya kerja yang sehat, hingga mendukung inovasi organisasi. Dengan kata lain, SDM modern melihat manusia sebagai human capital—aset berharga yang perlu dikembangkan untuk menciptakan keunggulan bersaing.

B. Peran dalam Organisasi

Peran personalia tradisional cenderung terbatas sebagai pendukung administratif. Mereka bekerja di belakang layar untuk memastikan bahwa prosedur dan kebijakan kepegawaian berjalan sesuai aturan. Personalia dianggap sebagai bagian yang kurang berkontribusi langsung terhadap arah strategis organisasi.

Sebaliknya, peran MSDM modern telah berevolusi menjadi mitra strategis organisasi. SDM kini dilibatkan dalam proses perencanaan strategis perusahaan, mulai dari analisis kebutuhan tenaga kerja, perencanaan suksesi, manajemen perubahan, hingga mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan kinerja dan kepemimpinan. Dengan posisi ini, divisi SDM dapat memberikan masukan penting untuk pengambilan keputusan di tingkat manajerial atau direksi.

C. Teknologi yang Digunakan

Dalam personalia tradisional, proses pengelolaan SDM bersifat manual. Penggunaan kertas, pencatatan tangan, dan spreadsheet (misalnya Excel) menjadi hal yang umum. Proses seperti rekrutmen, pelaporan kinerja, dan penggajian dilakukan tanpa dukungan sistem digital yang terintegrasi, sehingga rentan terhadap human error, tidak efisien, dan sulit untuk dianalisis.

Sebaliknya, MSDM modern sangat bergantung pada teknologi digital. Penggunaan sistem HRIS (Human Resource Information System), platform e-recruitment, aplikasi e-learning, hingga teknologi AI dan HR analytics telah menjadi bagian penting dari fungsi SDM modern. Teknologi ini memungkinkan pengolahan data SDM secara lebih akurat, real-time, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

D.. Pendekatan terhadap Masalah

Personalia tradisional menerapkan pendekatan reaktif. Artinya, tindakan dilakukan setelah terjadi masalah, misalnya baru mencari penyebab turnover tinggi setelah banyak karyawan mengundurkan diri, atau menangani konflik setelah masalah berkembang besar. Pendekatan ini cenderung tidak adaptif dan lambat dalam merespons perubahan lingkungan bisnis.

Sebaliknya, MSDM modern mengedepankan pendekatan proaktif dan berbasis data. Tim SDM modern akan melakukan employee engagement survey, talent review, hingga predictive analytics untuk mencegah masalah sebelum terjadi. Contohnya, dengan menggunakan data pola kehadiran dan kepuasan

kerja, manajer SDM dapat mengantisipasi potensi resign karyawan dan menyusun strategi retensi sejak dini.

E. Pengukuran Kinerja

Dalam sistem personalia tradisional, pengukuran kinerja sangat minim atau bahkan tidak dilakukan secara sistematis. Penilaian seringkali bersifat subjektif dan tidak terdokumentasi dengan baik. Tidak ada indikator yang terstandarisasi untuk mengukur efektivitas SDM dalam mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu, MSDM modern mengandalkan berbagai metrik kinerja (HR metrics) dan analisis data (HR analytics). Beberapa indikator yang umum digunakan antara lain:

1. Turnover rate: Mengukur tingkat pergantian karyawan
2. Cost per hire: Biaya yang dibutuhkan untuk merekrut satu karyawan
3. Employee engagement score: Tingkat keterlibatan karyawan
4. Training ROI: Return on investment dari program pelatihan
5. Time to productivity: Waktu yang dibutuhkan karyawan baru untuk mencapai produktivitas optimal

Dengan metrik tersebut, fungsi SDM dapat terus dievaluasi dan ditingkatkan secara objektif, sejalan dengan target bisnis perusahaan.

Latihan Soal :

1. Jelaskan perbedaan mendasar antara pendekatan personalia tradisional dan manajemen sumber daya manusia modern, serta bagaimana perkembangan teknologi mempengaruhi transformasi tersebut.

Pembahasan:

Personalia tradisional bersifat administratif dan reaktif, berfokus pada penggajian, absensi, dan kepatuhan. MSDM modern bersifat strategis, proaktif, dan berorientasi pada pengembangan SDM untuk mencapai keunggulan kompetitif. Teknologi seperti AI, big data, dan sistem informasi SDM memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data, otomatisasi proses, dan peningkatan efisiensi operasional.

2. Uraikan peran strategis profesional SDM dalam mendukung keberhasilan organisasi di era digital.

Pembahasan:

Profesional SDM berperan sebagai mitra strategis dalam merancang strategi organisasi, mengelola perubahan, dan membangun budaya inovatif. Di era digital, mereka menggunakan HR analytics untuk mendukung keputusan berbasis data, mengembangkan sistem pelatihan digital, dan menciptakan lingkungan kerja fleksibel yang menarik bagi talenta digital.

BAB II.

Lingkungan dan Tantangan MSDM

2.1 Perubahan Sosial, Ekonomi, dan Teknologi

Perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi telah membawa dampak besar terhadap peran dan fungsi manajemen sumber daya manusia di organisasi. MSDM tidak lagi hanya berfungsi administratif, tetapi menjadi kunci strategis dalam mengelola perubahan tersebut agar organisasi tetap kompetitif dan adaptif.

A. Perubahan Sosial

Perubahan sosial merujuk pada pergeseran nilai, sikap, dan demografi yang terjadi di masyarakat dan berpengaruh langsung terhadap dunia kerja. Salah satu perubahan sosial paling menonjol adalah dominasi generasi milenial dan Gen Z dalam dunia kerja. Kedua generasi ini memiliki karakteristik yang sangat berbeda dibandingkan generasi sebelumnya.

Generasi milenial dan Gen Z lebih menekankan pentingnya fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance), serta makna dalam pekerjaan (meaningful work). Mereka juga lebih peka terhadap isu keberlanjutan, keberagaman, dan inklusi. Hal ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan budaya kerja dan kebijakan internalnya. Misalnya, perusahaan perlu menyediakan sistem kerja hybrid, program kesehatan mental, serta menciptakan lingkungan kerja yang menghargai keberagaman.

Di sisi lain, perubahan sosial ini juga meningkatkan tuntutan transparansi dan keadilan dalam manajemen SDM, mulai dari rekrutmen yang bebas bias hingga pemberian kompensasi yang adil dan inklusif.

Table 3. Preferensi Kerja Generasi Milenial dan GenZ

Aspek	Milenial (%)	Gen Z (%)
Pentingnya tujuan dalam kerja	89%	86%
Menolak proyek karena alasan etika	43%	50%
Menolak tawaran kerja karena nilai perusahaan	40%	44%

Sumber: Human Resources Online (2023)

Selain itu, Gen Z menunjukkan preferensi kuat terhadap model kerja fleksibel, dengan 45% dari mereka menolak pekerjaan yang tidak menawarkan fleksibilitas jadwal.

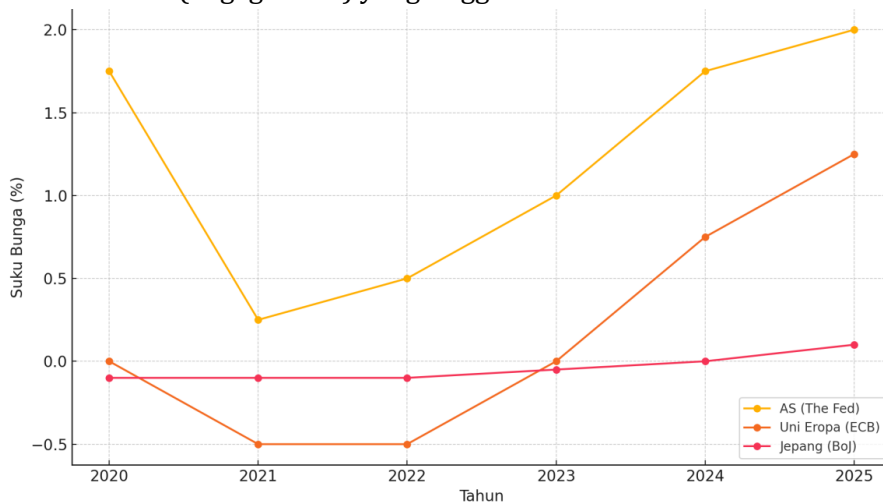
B. Perubahan Ekonomi

Perubahan ekonomi meliputi dinamika makroekonomi seperti inflasi, resesi, geopolitik, dan disrupsi pasar global yang memengaruhi operasional organisasi. Dalam lima tahun terakhir, ketidakpastian ekonomi global semakin

tinggi akibat pandemi COVID-19, konflik geopolitik, dan disrupted rantai pasok. Semua ini berdampak pada strategi organisasi dan praktik MSDM.

Organisasi saat ini menghadapi tekanan untuk meningkatkan efisiensi biaya dan produktivitas. Ini berdampak langsung pada keputusan rekrutmen, sistem kompensasi, dan pengembangan karyawan. MSDM perlu merancang strategi adaptif, seperti fleksibilitas kontrak kerja, efisiensi struktur organisasi, serta optimalisasi talenta internal (talent mobility).

Dalam situasi ekonomi yang penuh ketidakpastian, pengelolaan SDM juga harus fokus pada ketahanan organisasi (organizational resilience) dengan memperkuat loyalitas karyawan melalui program pelatihan, kesejahteraan, serta keterlibatan (engagement) yang tinggi.



Gambar 3. Suku Bunga Bank Sentral

Sejak tahun 2020, banyak bank sentral menurunkan suku bunga secara agresif untuk merangsang pertumbuhan ekonomi yang terdampak pandemi. Bank Sentral AS (The Fed) menurunkan suku bunga mendekati nol, sementara Bank Sentral Eropa (ECB) dan Bank of Japan (BoJ) mempertahankan suku bunga sangat rendah, bahkan negatif. Namun, mulai 2023, terjadi tren kenaikan suku bunga secara bertahap sebagai respons terhadap meningkatnya inflasi global, menunjukkan upaya penyeimbangan antara mendukung pertumbuhan dan menjaga stabilitas harga.

C. Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi merupakan salah satu pendorong utama transformasi dalam MSDM. Teknologi digital seperti Artificial Intelligence (AI), Big Data, cloud computing, dan automation telah mengubah cara organisasi merekrut, melatih, mengelola, dan mengevaluasi karyawan.

Transformasi teknologi ini mendorong lahirnya model kerja baru, seperti gig economy (pekerja lepas berbasis proyek), kerja jarak jauh (remote

working)), serta hybrid working. Peran tradisional SDM sebagai administrator kini berkembang menjadi mitra strategis yang mengintegrasikan sistem teknologi informasi ke dalam proses HR, seperti sistem manajemen kinerja digital, rekrutmen berbasis AI, serta pelatihan daring yang terpersonalisasi.

Selain itu, otomatisasi telah menggantikan banyak pekerjaan rutin, sehingga MSDM harus mengantisipasi dengan menyediakan pelatihan ulang (reskilling) dan peningkatan keterampilan (upskilling) untuk memastikan bahwa karyawan dapat beradaptasi dengan pekerjaan baru yang lebih kompleks dan berbasis teknologi.

2.2 Isu Globalisasi dan Diversitas

A. Globalisasi dan Pengaruhnya terhadap Pengelolaan SDM

Globalisasi, sebagai fenomena yang mempercepat integrasi ekonomi, teknologi, dan budaya antarnegara, memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap dunia kerja dan manajemen sumber daya manusia. Globalisasi memperluas cakupan pasar dan mendorong perusahaan untuk mencari sumber daya manusia dari berbagai belahan dunia, memanfaatkan tenaga kerja yang beragam dan multikultural.

1. **Ekspansi Pasar Global:** Banyak organisasi kini beroperasi di pasar internasional, yang memerlukan tenaga kerja dengan pemahaman global dan kemampuan beradaptasi dengan berbagai budaya. Misalnya, perusahaan multinasional seperti Google, Coca-Cola, dan Unilever memiliki karyawan yang berasal dari berbagai negara, budaya, dan bahasa.
2. **Tenaga Kerja Lintas Budaya:** Pengelolaan SDM harus mampu menavigasi perbedaan budaya di tempat kerja. Ini termasuk memahami nilai-nilai, sikap, dan kebiasaan kerja yang berbeda dari berbagai negara atau kelompok. Globalisasi menuntut organisasi untuk mengelola tenaga kerja yang memiliki latar belakang budaya, etnis, bahasa, dan norma sosial yang beragam.

B. Diversitas Tenaga Kerja

Diversitas atau keberagaman dalam dunia kerja mencakup berbagai aspek yang mempengaruhi cara individu berinteraksi dan bekerja dalam organisasi. Aspek-aspek ini meliputi:

1. Usia

Tenaga kerja di masa kini terdiri dari berbagai generasi, mulai dari Baby Boomers, Generasi X, hingga Generasi Y (Millennials) dan Generasi Z. Setiap generasi memiliki pandangan, preferensi, dan cara kerja yang berbeda.

- **Generasi Baby Boomers:** Lebih menghargai loyalitas dan stabilitas pekerjaan.
- **Generasi X:** Cenderung mandiri dan lebih pragmatis.

- Generasi Y dan Z: Menyukai fleksibilitas dan lingkungan kerja yang berbasis teknologi.

Dalam konteks MSDM, pengelolaan keragaman usia ini memerlukan pendekatan yang bisa menjembatani perbedaan gaya kerja antar generasi.

2. Gender

Isu gender sering kali menjadi sorotan dalam pengelolaan SDM. Organisasi kini lebih fokus pada penciptaan kesetaraan gender di tempat kerja, termasuk memastikan peluang yang setara antara pria dan wanita dalam hal karir, kompensasi, dan pengambilan keputusan.

- Program pengembangan kepemimpinan bagi perempuan.
- Kebijakan inklusi gender yang mendukung fleksibilitas waktu kerja bagi ibu bekerja.

3. Etnis dan Ras

Di tempat kerja yang multikultural, perbedaan etnis dan ras menjadi tantangan dalam interaksi sosial dan komunikasi. Keberagaman etnis ini menuntut manajer untuk sensitif terhadap budaya lokal dan internasional.

- Penyuluhan tentang anti-diskriminasi dan pelatihan keberagaman.
- Peningkatan kesadaran tentang stereotip rasial dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi hubungan antar karyawan.

4. Agama

Keberagaman agama juga dapat menambah tantangan dalam pengelolaan SDM, seperti dalam hal cuti agama, waktu ibadah, atau prasangka antaragama. Organisasi harus membuat kebijakan yang inklusif terkait dengan kepercayaan agama karyawan.

- Pengaturan waktu kerja yang fleksibel untuk ibadah.
- Menciptakan lingkungan kerja yang bebas dari diskriminasi berbasis agama.

5. Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pendidikan yang beragam juga menciptakan tantangan tersendiri. Sebagian tenaga kerja mungkin lebih mengutamakan keterampilan praktis daripada gelar akademis. Organisasi harus menyediakan pelatihan yang dapat mengatasi kesenjangan ini dan memfasilitasi pengembangan keterampilan secara merata di semua level karyawan terutama Program pelatihan dan pengembangan untuk berbagai latar belakang pendidikan.

Table 4. Keberagaman di Tempat Kerja dan Pengaruhnya terhadap Inovasi

Aspek Keberagaman	Dampak Positif	Dampak Negatif
Gender	Meningkatkan perspektif yang beragam dalam pengambilan keputusan dan inovasi produk	Diskriminasi gender dapat menghambat potensi penuh karyawan
Etnis dan Ras	Memperkenalkan ide-ide baru dan cara-cara baru dalam menyelesaikan masalah	Stereotip dapat mengarah pada ketidakadilan dan ketegangan sosial
Usia	Karyawan muda membawa energi dan ide-ide segar, sementara yang lebih tua membawa pengalaman dan kebijaksanaan	Konflik antar generasi dapat mengganggu dinamika tim
Latar Belakang Pendidikan	Keragaman latar belakang pendidikan dapat memberikan perspektif yang lebih luas dalam memecahkan masalah	Terkadang ada kesenjangan dalam pemahaman atau keterampilan teknis

C. Manfaat Keberagaman di Tempat Kerja

Keberagaman tenaga kerja yang dikelola secara inklusif dapat memberikan banyak manfaat bagi organisasi, antara lain:

1. **Inovasi dan Kreativitas:** Keberagaman perspektif dari berbagai latar belakang dapat merangsang pemikiran kreatif dan inovasi. Berbagai solusi baru dapat muncul dari diskusi antara karyawan yang memiliki pengalaman dan pandangan yang berbeda.
2. **Peningkatan Produktivitas:** Organisasi yang menghargai keberagaman sering kali menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi, yang berimbas pada produktivitas yang lebih baik.
3. **Pengembangan Organisasi yang Lebih Baik:** Organisasi yang mengelola keberagaman dengan baik memiliki citra yang lebih baik di mata publik dan dapat menarik bakat terbaik dari berbagai penjuru dunia.

D. Tantangan dalam Mengelola Keberagaman

Namun, meskipun keberagaman memberikan banyak manfaat, ada beberapa tantangan yang harus dihadapi organisasi:

1. **Konflik Budaya:** Perbedaan nilai, sikap, dan cara kerja dapat menyebabkan ketegangan antar karyawan dari latar belakang budaya yang berbeda. Konflik ini dapat mengganggu hubungan kerja dan menciptakan ketegangan di tempat kerja.

2. Komunikasi yang Tidak Efektif: Perbedaan bahasa dan gaya komunikasi antar budaya dapat menyebabkan kesalahpahaman dan kesulitan dalam kolaborasi tim.
3. Stereotip dan Diskriminasi: Stereotip rasial, gender, atau etnis dapat menciptakan ketidakadilan dalam pengambilan keputusan, promosi, dan pemberian kesempatan.

E. Strategi Mengelola Keberagaman

Untuk mengelola keberagaman secara efektif, organisasi perlu menerapkan beberapa strategi:

1. Pelatihan Keberagaman: Pelatihan keberagaman dapat membantu meningkatkan pemahaman tentang perbedaan budaya dan cara berkomunikasi yang efektif antar karyawan.
2. Membangun Budaya Inklusif: Organisasi harus mengembangkan budaya yang mendukung rasa memiliki (sense of belonging) bagi semua karyawan, tanpa memandang latar belakang mereka.
3. Kebijakan Anti-Diskriminasi: Kebijakan ini harus diterapkan secara tegas untuk memastikan bahwa tidak ada diskriminasi berdasarkan gender, ras, etnis, agama, atau latar belakang pendidikan di tempat kerja.
4. Meningkatkan Kesadaran Sosial: Kegiatan-kegiatan sosial seperti diskusi budaya dan kerja sama antar tim dari berbagai latar belakang dapat membantu meningkatkan kesadaran dan menghargai perbedaan.

2.3 Etika dan Tanggung Jawab Sosial

A. Etika dalam MSDM

Etika dalam MSDM merujuk pada prinsip moral dan standar perilaku yang harus dijunjung tinggi dalam pengelolaan tenaga kerja. Dalam praktiknya, etika ini menyentuh berbagai aspek yang memengaruhi hubungan antara perusahaan dan karyawan.

1. Keadilan (Fairness)

Keadilan adalah prinsip utama dalam MSDM yang menuntut perlakuan yang setara terhadap semua karyawan. Ini mencakup keadilan dalam proses perekrutan, promosi, pemberian kompensasi, dan pengambilan keputusan manajerial lainnya. Ketika keadilan tidak ditegakkan, karyawan dapat merasa tidak dihargai dan mengalami demotivasi. MSDM yang etis akan memastikan bahwa semua proses berbasis pada kompetensi, prestasi, dan kriteria objektif tanpa adanya diskriminasi atau favoritisme.

2. Privasi Karyawan

Privasi menjadi isu krusial, terutama dengan maraknya digitalisasi dan penggunaan sistem teknologi informasi untuk mengelola kinerja. Karyawan berhak atas perlindungan data pribadi mereka, termasuk informasi kesehatan,