



Penerbit Lakeisha

Anggota IKAPI No.181/JTE/2019
08989880852 | penerbit_lakeisha@yahoo.com

Sertifikat

Diberikan kepada:

Suci Utami Wikaningtyas

Sebagai penulis buku:

MSDM

Berbasis *Human Capital Management*

Klaten, 10 Januari 2026
Direktur Penerbit Lakeisha

 
Penerbit Lakeisha

Penerbit Buku Terdaftar Anggota IKAPI

Andriyanto, S.S., M.Pd

Eli Dahlia, Devi Marlita, Stefen R. A. Taroreh, Elperida Juniarni Sinurat,
Yakup, Abdul Kohar, Rahmatika Siregar, Ventje Jeffry Kuhuparuw, Edi Siregar,
Suci Utami Wikaningtyas, Agusthina Risambessy, Rozlin Zainal

MSDM

Berbasis Human Capital Management



IKAPI

Penerbit

LAKEISHA

MSDM

Berbasis Human Capital Management

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta
Pasal 1:

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan.
2. Pencipta atau Pengarang Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 memiliki hak ekonomi untuk melakukan a.Penerbitan Ciptaan; b.Penggandaan Ciptaan dalam segala bentuknya; c.Penerjemahan Ciptaan; d.Pengadaptasi, pengaransenem, atau pentrasformasi Ciptaan; e.Pendistribusian Ciptaan atau salinan; f.Pertunjukan Ciptaan; g.Pengumuman Ciptaan; h.Komunikasi Ciptaan; dan i. Penyewaan Ciptaan.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

Eli Dahlia, Devi Marlita, Stefen R. A. Taroreh,
Elperida Juniarni Sinurat, Yakup, Abdul Kohar,
Rahmatika Siregar, Ventje Jefrry Kuhuparuw, Edi Siregar,
Suci Utami Wikaningtyas, Agusthina Risambessy,
Rozlin Zainal

MSDM

Berbasis *Human Capital Management*

Editor:
Hartini



Penerbit Lakeisha
2026

MSDM

Berbasis *Human Capital Management*

Penulis:

**Eli Dahlia, Devi Marlita, Stefen R. A. Taroreh,
Elperida Juniarni Sinurat, Yakup, Abdul Kohar,
Rahmatika Siregar, Ventje Jefrry Kuhuparuw, Edi Siregar,
Suci Utami Wikaningtyas, Agusthina Risambessy,
Rozlin Zainal**

Editor : Hartini

Layout : Yusuf Deni Kristanto

Design Cover : Tim Lakeisha

Cetak I Januari 2026

15,5 cm × 23 cm, 206 Halaman

ISBN: 978-634-269-095-6

Diterbitkan oleh Penerbit Lakeisha

(Anggota IKAPI No.181/JTE/2019)

Redaksi

Delukan RT 19/RW 09, Tulung, Tulung, Klaten, Jawa Tengah

Hp. 08989880852, Email: penerbit_lakeisha@yahoo.com

Website: www.penerbitlakeisha.com

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.



KATA PENGANTAR

P uji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya buku MSDM Berbasis *Human Capital Management* ini dapat disusun dan dihadirkan kepada pembaca. Buku ini lahir dari kesadaran bahwa pengelolaan sumber daya manusia (SDM) tidak lagi dapat dipahami semata-mata sebagai fungsi administratif, melainkan sebagai investasi strategis yang menentukan daya saing dan keberlanjutan organisasi.

Dalam era ekonomi berbasis pengetahuan, transformasi digital, dan dinamika global yang semakin kompleks, konsep *Human Capital Management* (HCM) menjadi pendekatan yang relevan dan krusial. Manusia dipandang bukan sekadar tenaga kerja, tetapi sebagai modal intelektual, sosial, dan emosional yang memiliki nilai tambah bagi organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM perlu diarahkan pada pengembangan kompetensi, peningkatan kinerja, pembentukan budaya kerja, serta penciptaan nilai jangka panjang bagi organisasi dan pemangku kepentingan.

Buku ini membahas konsep, prinsip, dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang terintegrasi dengan pendekatan *Human Capital Management*. Materi disusun secara sistematis, mulai dari landasan konseptual MSDM dan HCM, perencanaan dan pengembangan *human capital*, manajemen kinerja, sistem kompensasi dan penghargaan, hingga peran kepemimpinan dan budaya organisasi dalam mengoptimalkan potensi manusia. Pembahasan dilengkapi dengan contoh kasus dan pendekatan aplikatif agar mudah dipahami dan relevan dengan kebutuhan dunia kerja.

Kehadiran buku ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi mahasiswa, dosen, praktisi SDM, manajer, serta pihak-pihak yang berkepentingan dalam pengembangan sumber daya manusia. Lebih dari itu, buku ini diharapkan mampu memberikan perspektif baru bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuannya mengelola manusia sebagai aset strategis, bukan sekadar sumber daya operasional.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan di masa mendatang. Semoga buku MSDM Berbasis Human Capital Management ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen sumber daya manusia di Indonesia.

Editor



DAFTAR ISI

| | |
|--|-----|
| KATA PENGANTAR..... | V |
| DAFTAR ISI | vii |
| | |
| EVOLUSI TEORI MSDM | |
| Eli Dahlia, S.Pd.I., M.Pd.I..... | 1 |
| | |
| KONSEP HUMAN CAPITAL MANAGEMENT | |
| Dr. M. Devi Marlita, A.MTr.D., S.E., M.M..... | 20 |
| | |
| TEORI HUMAN CAPITAL | |
| Stefen R. A. Taroreh, S.T., M.M..... | 37 |
| | |
| PERBEDAAN HUMAN CAPITAL DAN HUMAN RESOURCE | |
| Dr. Elperida Juniarni Sinurat, S.E., M.Si. | 56 |
| | |
| PERAN PENTING HUMAN CAPITAL MANAGEMENT DALAM PERUSAHAAN | |
| Dr. Yakup, S.E., M.Si..... | 67 |
| | |
| MSDM ERA TRANSFORMASI DIGITAL | |
| Abdul Kohar, S.Pd., M.Pd. | 91 |
| | |
| PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA | |
| Rahmatika Siregar, S.M., M.M. | 110 |
| | |
| REKRUTMEN DAN SELEKSI | |
| Ventje Jefrry Kuhuparuw, S.E., M.Si., CRA | 127 |

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Dr. Edi Siregar, S.Pd., S.Mn., M.M..... 137

MANAJEMEN KINERJA DAN MANFAATNYA BAGI KARYAWAN

Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M. 155

KETERLIBATAN DAN RETENSI

Dr. Agusthina Risambessy, S.E., M.AB., CHRP. 176

STRUKTUR MANAJERIAL DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Profesor Madya Dr. Rozlin Zainal 192



EVOLUSI TEORI MSDM

Eli Dahlia, S.Pd.I., M.Pd.I.

Institut Budi Utomo Nasional

Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia atau MSDM merupakan salah satu bidang ilmu manajemen yang sudah digunakan sejak lama, yang berfokus pada pengelolaan individu sebagai aset perusahaan. Manajemen individu dalam sebuah perusahaan merupakan hal yang perlu diperhatikan. Seiring dengan perkembangan zaman, teori-teori MSDM mengalami transformasi, dari mulai pendekatan secara tradisional hingga pendekatan modern. Hal ini bukan karena adanya kebutuhan dari perusahaan saja, tetapi juga dipengaruhi oleh sosial, ekonomi dan teknologi, yang akhirnya memengaruhi cara perusahaan dalam mengelola tenaga kerja.

Teori MSDM pada awal perkembangannya dikenal dengan istilah manajemen personalia, di mana hanya berfokus pada pengelolaan tenaga kerja, mulai dari perencanaan, perekrutan, administrasi harian hingga mengelolaan pensiun dan pemutusan hubungan kerja. Seiring dengan munculnya teori-teori manajemen klasik dan perilaku organisasi, MSDM mulai bergeser ke ranah peningkatan produktivitas sumber daya manusia, melalui motivasi, pelatihan dan pengembangan karyawan. Hal ini menunjukkan adanya perubahan pergeseran dari sekadar fungsi administratif, menjadi peran yang lebih strategis lagi dalam mendukung tujuan perusahaan,

di mana manusia ditempatkan sebagai pusat strategi di sebuah perusahaan. Ini mencerminkan adanya evolusi dalam teori MSDM, dibuktikan dengan adanya perubahan cara pandang terhadap peran manusia dalam dunia kerja.

Globalisasi dan revolusi digital saat ini, membuat teori MSDM lebih berkembang. Dengan pemanfaatan teknologi dan informasi dalam pengambilan keputusan, teori MSDM lebih menekankan kepada konsep manajemen talenta dan keterlibatan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa evolusi teori MSDM dalam pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai biaya tetapi merupakan investasi jangka panjang dalam menentukan daya saing perusahaan. Dengan demikian, memahami evolusi teori MSDM dianggap penting, agar perusahaan mampu beradaptasi dengan semua perubahan di lingkungan bisnis dan tetap relevan dalam menghadapi perubahan dan tantangan di masa depan.

Tahapan Evolusi Teori MSDM

Perkembangan teori manajemen sumber daya manusia (MSDM) secara filosofis dapat dibagi menjadi beberapa tahapan, di antaranya sebagai berikut.

Era Pra-Industri (Sebelum Abad ke-19)

Pada era sebelum abad ke-19, konsep dan praktik sumber daya manusia dalam pengelolaannya berakar pada sistem sosial, agama dan struktur ekonomi yang berlaku pada saat itu. Feodalisme, sistem kekerabatan (*patrimonial*) dan sistem gilda (perkumpulan tukang/profesi) yang menjadi acuan dalam pengelolaannya. Bersifat personal dan paternalistik (kebapakan) merupakan ciri khasnya. Tenaga kerja dikelola secara sederhana. Hubungan kerja diatur oleh tradisi, kewajiban sosial dan hierarki kekuasaan. Karakteristik pada masa era pra industri, ditandai dengan beberapa hal penting berikut.

1. Tujuan Pengelolaan

Pengelolaan dilakukan secara sederhana. Pengrajin menerima pekerjaan yang tinggal di rumah atau bengkel tuannya. Tujuan pengelolaan hanya memastikan keberlangsungan produk,

loyalitas dan pemenuhan kewajinan, seperti upeti atau layanan kerja. Pada masa ini, belum berfokus pada efisiensi atau motivasi individu.

2. Sistem Organisasi

Sistem gilda atau perkumpulan profesi, yaitu perhimpuan pengrajin atau saudagar yang dibentuk untuk mengatur dan mematau kegiatan usaha. Sistem feodalisme, yaitu organisasi di mana status, kekuasaan dan ekonomi berada di kepemilikan tanah (*load*) dan petani terikat (*serf*) diatur oleh kewajiban timbal balik. Sistem kekerabatan (*patrimonial*) yaitu sistem organisasi di mana kekuasaan dan administrasi publik diperlakukan oleh pemimpin seolah-olah milik pribadi atau keluarga. Pemimpin memposisikan diri sebagai pemilik utama yang menguasai sumber daya organisasi. Loyalitas kepada master gilda, tuan tanah dan kepala rumah tangga. Hal seperti ini lebih mirip keluarga dari pada organisasi formal.

3. Perekrutan dan Pelatihan

Masih sangat sederhana di mana anak mewarisi profesi orang tua. Bekerja bersama master gilda untuk mempelajari keterampilan secara bertahap dan bertahun-tahun. Tidak ada konsep departemen *Human Resources Management* (HRM).

4. Kompensasi dan Pengupahan

Pengupahan atau gaji dimasa ini berupa makanan, tempat tinggal dan perlindungan (terutama di sistem feodal). Upah minimum ditetapkan oleh gilda untuk memastikan kehidupan yang layak.

Pada saat itu para filosof, pemimpin agama, dan tokoh politik, memberikan kontribusi pemikiran kepada masyarakat dalam konsep pengelolaan sumber daya manusia. Filosof klasik Aristoteles, Plato dan Socrates dengan pahamnya dalam pengelolaan sumber daya manusia berfokus pada pembagian kerja dan spesialisasi sebagai cara untuk mencapai efisiensi dalam negara. Ini merupakan konsep awal dalam penempatan kerja (*placement*), bahwa seorang pekerja dalam menduduki sebuah jabatan dalam pekerjaan itu, harus sesuai dengan kemampuan dan bakat yang dimilikinya.

Pemimpin Agama dan Moral (Tokoh Agama dari berbagai keyakinan) memberikan pengaruh pemahaman pada etika kerja, keadilan, dan tanggung jawab, antara atasan dan bawahan. Hal ini memperkuat sifat *paternalistik* dari hubungan kerja, di mana pemimpin memiliki kewajiban moral untuk menjaga kesejahteraan pekerjanya.

Tokoh Negara, Niccolò Machiavelli (Abad ke-16) dalam karyanya *The Prince*, ia membahas bagaimana pemimpin harus mengelola orang (subjek atau tentara) untuk mencapai tujuan politik. Hal ini memberikan kontribusi pemikiran bahwasanya aspek motivasi (melalui ketakutan atau cinta) dan loyalitas dalam mengelola sumber daya manusia (tentara/rakyat) adalah salah satu cara untuk mencapai hasil atau tujuan.

Menuju Abad ke-19 atau disebut Era Revolusi Industri merupakan masa transisi di mana adanya perubahan dalam pengelolan sumber daya manusia. perkembangan praktik pra-industri mencapai puncaknya dengan sistem gilda. Pada saat itu, sistem gilda sangat efektif dalam mengelola kualitas, pelatihan dan pasar tenaga kerja di Eropa abad pertengahan. Namun, sistem ini mulai runtuh dengan munculnya sistem *Putting-Out* (POS) atau industri rumahan, di mana sistem POS ini, pengrajin menerima pekerjaan dan dikerjakan di rumah. Produk jadi dikumpulkan kembali oleh pedagang untuk dipasarkan. Sistem ini melemahkan kontrol gilda.

Akhir abad ke-18 dan awal abad ke-19, disebut awal revolusi industry, di mana ditemukannya mesin dan pablik-pabrik besar. Dengan adanya perubahan ini, otomatis sistem dalam pengelolaan juga berubah. Dari produk rumah atau gilda pindah ke pabrik-pabrik.

Perpindahan ini, membuat hubungan kerja yang kurang baik antara personal dan paternalistik, gilda juga feodalisme. Perubahan ini menimbulkan permasalah baru dalam pengelolaan tenaga kerja dengan jumlah besar. Maka dari itu, lahirlah manajemen personalia sebagai respon terhadap kondisi kerja di pabrik dan di sinilah permulaan MSDM modern di mulai.

Era Personalia (Awal Abad ke-20)

Era personalia atau manajemen personalia, merupakan tahapan awal dalam evolusi pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan. Masa ini sangat erat kaitanya dengan revolusi industri. Ini merupakan tonggak sejarah penting dalam teori evolusi MSDM. Revolusi industri menyebar ke seluruh dunia dan terjadilah perubahan besar-besaran pada berbagai industri di dunia. Hal ini ditandai dengan diterapkannya mesin uap oleh James Watt pada tahun 1769. Disusul dengan adanya pabrik Adam Smith dengan menerapkan struktur yang sederhana.

Pada tahun 1776 dalam bukunya *The Wealth of Nations*, Adam Smith memperkenalkan konsep pembagian kerja, dengan mengusulkan bahwa pekerjaan dapat dibuat lebih efisien melalui pembagian kerja. Selain itu, Robert Owen pada tahun 1819, menekankan adanya penilaian kinerja dan pembayaran yang adil untuk kinerja karyawan. Robert Owen juga sebagai pelopor manajemen sumber daya manusia, dengan menetapkan undang-undang pabrik.

Dampak Revolusi Industri menyebabkan adanya peningkatan skala organisasi, di mana perpindahannya produksi dari rumah tangga ke pabrik-pabrik besar. Hal ini mengakibatkan jumlah pekerja yang signifikan. Dengan banyaknya pekerja, timbulah masalah baru yaitu kebutuhan untuk menanggulangi masalah-masalah dasar seperti perekrutan, penggajian dan disiplin. fokus awalnya pada penggunaan tenaga manusia secara besar-besaran dan mencari cara untuk memenuhi kebutuhan ekonomi pekerja serta mencegah serikat pekerja.

Pada awal abad ke-20 pemikiran dari tokoh seperti Frederick W. Taylor (Bapak Manajemen Ilmiah) mulai memengaruhi cara kerja di organisasi. Dengan aliran *Scientific Management* nya, F.W. Taylor lebih menekankan kepada efisiensi kerja melalui strategi waktu dan gerakan. Pekerja dipandangnya sebagai mesin atau bahan baku dan alat produksi yang bisa dikendalikan, di mana para pekerja harus dimanfaatkan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan produksi serta fokus kepada standarisasi tugas dan intensif finansial sebagai motivasinya.

Sumber daya manusia dianggapnya sebagai faktor produksi yang pasif dan bisa digantikan dengan mengabaikan kebutuhan nonfinansial. Hal ini bertujuan untuk memaksimalkan *output* dari pekerja melalui standarisasi tugas dan pembagian kerja yang ekstrim. Hubungan kerja pada era ini bersifat hierarki, motivasi utamanya berupa upah dan aspek psikologisnya belum diperhatikan.

Selain itu, Henri Fayol (*Administrative Theory*) dan Max Weber (*Birokrasi*) memberikan dasar pada teori MSDM di masa ini. Dengan menekankan fungsi manajemen (*Planing, Organinzing, commanding, coordinating, controlling*), sedangkan Weber menekankan pada *structural birokrasi* dengan formal, hierarki jelas dan disiplin.

Fungsi administrasi pada era ini, lebih bersifat administratif dan rekatif sebatas menanggapi masalah yang sudah terjadi. Tugas utamanya adalah memastikan bahwa karyawan yang dibutuhkan terisi, digaji dan memenuhi aturan. Tujuannya untuk mengatur administrasi tenaga kerja termasuk dalam perekutan, absensi dan penggajian. Pada masa ini, pengelolaan tenaga kerja umumnya bersifat informal dan sangat tergantung pada struktur sosial ekonomi saat itu, seperti sistem agraris, kerajinan dan serikat pekerja awal. Fokus utamanya kepada efisiensi, disiplin dan kontrol.

Era Human Resources Management (HRM) (1900-1980-an)

Era *Human Resources Management* (HRM) lahir dari perkembangan manajemen personalia menuju manajemen sumber daya manusia modern. Pada abad ke-19, revolusi industri menimbulkan kebutuhan mengatur tenaga kerja dalam jumlah besar. Memasuki abad ke-20, terjadi perubahan sosial dan ekonomi sehingga meningkatnya kompleksitas bisnis.

Persaingan global menuntut perusahaan memiliki keunggulan secara kompetitif yang berkelanjutan. Mulai muncul kesadaran akan peran manusia bahwa produktivitas, tidak hanya ditentukan oleh mesin dan modal, tetapi juga oleh motivasi, keterampilan dan kepuasan kerja karyawan. Pekerja bukan sekadar “tenaga” tetapi juga memiliki kebutuhan psikologis dan sosial. Dari sinilah, lahir konsep *Human Resource Management* (HRM).

Tokoh penting yang memberikan pengaruh, antara lain Abraham Maslow, dengan teori hierarki kebutuhan yang menekankan bahwa manusia bekerja bukan hanya untuk uang, tetapi juga untuk aktualisasi diri. Menekankan motivasi kerja berdasarkan pemenuhan kebutuhan manusia. Douglas McGregor dengan teori *Theoiry X* dan *Theory Y* menjelaskan dua pandangan manajer terhadap karyawan, apakah mereka malas dan perlu dikontrol atau kreatif dan dapat dipercaya. Elton Mayo, melalui *Hawthorne Studies*, menekankan pentingnya faktor sosial dan psikologis dalam produktivitas. Peter Drucker, menekankan pentingnya manajemen modern yang berorientasi pada manusia sebagai aset utama organisasi.

Dari beberapa tokoh yang berpengaruh pada masa ini, bahwa manusia bukan sekadar faktor produksi, melainkan aset strategis organisasi. Karakteristik Era *Human Resources Management* (HRM), di antaranya sebagai berikut.

1. Fokus pada pengembangan sumber daya manusia (SDM) di mana pelatihan, pendidikan dan pengembangan karier menjadi prioritas.
2. Kebijakan strategis. *Human Resources Managemen* (HRM) terintegrasi dengan tujuan jangka panjang organisasi.
3. Kesejahteraan dan motivasi. Adanya kompensasi, benefit dan lingkungan kerja yang sehat.
4. Keterlibatan karyawan. Mendorong partisipasi aktif dalam proses organisasi.
5. Orientasi jangka panjang. *Human Resources Managemen* (HRM) tidak hanya mengelola tenaga kerja saat ini, tetapi juga merencanakan kebutuhan masa depan.

Pada masa inilah, sumber daya manusia dipandang sebagai aset strategis di mana kedudukan karyawan dipandang sebagai sumber daya yang harus dikembangkan, bukan sekadar biaya. Mengelola aspek fisik, psikologis, sosial dan profesional karyawan. Karyawan akan produktif jika mereka dihargai dan diberikan dalam pengambilan keputusan. Pada masa ini, kesejahteraan kerja mulai diperhatikan, dengan adanya keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kebutuhan individu.

Era Human Capital (HC) (1980 hingga 2000-an)

Human Capital (HC) (Model manusia) merupakan konsep yang berkembang dan memandang manusia atau karyawan sebagai aset berharga bagi suatu organisasi atau negara bukan sekadar biaya operasional. Pergeseran paradigma dari *Human Resources Management* (HRM) menjadi *Human Capital* (HC), yakni dari konsep mengelola sumber daya (*Human Resources Management* (HRM)) menjadi sumber daya yang dipandang sebagai modal atau aset yang tidak berwujud (*intangible asset*), di mana sumber daya manusia dapat dikembangkan dan memberi nilai ekonomis jangka panjang.

Di tengah persaingan bisnis global yang ketat, perusahaan menyadari bahwa keunggulan berkelanjutan, tidak hanya terletak pada aset fisik (mesin, bangunan, uang), tetapi pada pengetahuan, keterampilan dan kreativitas yang dimiliki karyawannya. Atas kesadaran itu, lahirlah *Human Capital* (HC) yang berpandangan pada pengembangan kompetensi, investasi pada manusia melalui pendidikan, pelatihan, kesehatan. Pengembangan adalah kunci untuk menciptakan tenaga kerja yang kompeten, adaptif dan akhirnya mendorong kinerja yang luar biasa serta pertumbuhan ekonomi berkelanjutan.

Dari sini, muncul paradigma bahwa sumber daya manusia bukan hanya aset, tetapi juga *capital* yang dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing organisasi. Sumber daya manusia sebagai modal intelektual, yang menentukan daya saing organisasi. Adam Smith dalam bukunya *The Wealth of Nations*, Smith menekankan bahwa keterampilan tenaga kerja merupakan faktor penting dalam pertumbuhan ekonomi.

Tenaga kerja terampil memberikan keuntungan jangka panjang bagi masyarakat dan negara. Theodore W. Schultz, memperkenalkan konsep bahwa pengeluaran untuk pendidikan, pelatihan, dan kesehatan adalah investasi dalam modal manusia. Ia juga menekankan bahwa investasi ini meningkatkan produktivitas individu dan pendapatan nasional. Schultz juga mengidentifikasi tiga bentuk investasi SDM, yaitu migrasi, pendidikan, dan kesehatan.

Gary Becker dengan teori *human capital* lebih menekankan bahwa pendidikan, pelatihan, dan kesehatan adalah bagian penting dari investasi modal manusia. Hal ini menunjukkan bahwa individu yang lebih terdidik dan terampil, lebih adaptif terhadap perubahan teknologi dan ekonomi, sehingga memberikan keuntungan yang kompetitif bagi organisasi maupun negara.

Robert Lucas (1988) & Paul Romer (1989–1990), mereka mengaitkan akumulasi *human capital* (model manusia) dengan teori pertumbuhan endogen (pertumbuhan ekonomi dari faktor internal). Pertumbuhan ekonomi jangka panjang sangat bergantung pada akumulasi pengetahuan dan keterampilan manusia.

Peter Drucker dengan *knowledge workers* (pekerja pengetahuan), ia memprediksi bahwa pengetahuan akan menjadi aset paling penting bagi organisasi. Hal ini mendorong manajer untuk memperlakukan karyawan sebagai aset berharga dan berinvestasi pada pelatihan serta fokus pada produktivitas pekerja pengetahuan.

Era Human Growth (HG) (Awal Abad ke-21)

Human Growth (HG) lahir sekitar tahun 2015, dengan akar dari *Human Capital* (HC). Sejak abad ke-18 dan sebagai kelanjutan dari *Human Capital* (HC), manusia mulai merasakan kesadaran akan pertumbuhan holistik manusia, yakni pertumbuhan manusia secara menyeluruh, dengan perkembangan intelektual, aspek fisik, mental, emosi, sosial dan spiritual yang saling terintegrasi. Teori *Human Growth* (HG) dalam MSDM adalah paradigma baru yang menekankan pengembangan manusia secara utuh atau holistik, tidak hanya sebagai faktor produksi (*Human Capital* (HC)), tetapi juga sebagai individu bermoral, beretika dan berkarakter.

Teori ini muncul sebagai kritik terhadap teori MSDM sebelumnya, yang lebih fokus pada produktivitas dan keterampilan teknis. *Human Growth* (HG) lebih memfokuskan pada pengembangan potensi, keberlanjutan dan makna kerja. Memandang manusia bukan sekadar sumber daya saja, tetapi lebih ke sebagai subjek pertumbuhan yang berdaya, mandiri dan berintegritas. Tujuan jangka panjangnya membentuk manusia yang mampu menghadapi

perubahan sosial, teknologi, dan ekonomi, dengan tetap berlandaskan nilai moral dan berkarakter.

Di Indonesia, istilah *Human Growth* (HG) mulai diperkenalkan oleh Misbahuddin (Indonesia, 2015), sekitar tahun 2015 sebagai paradigma baru dalam pengembangan sumber daya manusia yang menekankan aspek karakter, moral dan spiritual, bukan hanya keterampilan teknis.

Era *Human Experience Management* (HXM) (Abad ke-21 Sampai Sekarang)

Human Experience Management (HXM) merupakan kebutuhan akan pengalaman kerja yang bermakna di era digital dan pasca pandemi. Abad ke -21, era digital dan *future of work*, menekankan akan keseimbangan hidup, teknologi dan budaya organisasi. *Human Experience Management* (HXM) atau pengalaman karyawan adalah pendekatan baru dalam MSDM yang menekankan pengalaman karyawan sebagai inti pengelolaan sumber daya manusia.

Perubahan teknologi dan lahirnya generasi milenial yang melek teknologi. Ini salah satu yang melatarbelakangi lahirnya *Human Experience Management* (HXM). Banyak pekerjaan tradisional digantikan atau dipermudah oleh teknologi, sehingga menuntut keterampilan baru. Milenial cenderung mencari pekerjaan yang memberikan makna, bukan hanya gaji. Mereka ingin lingkungan kerja yang kolaboratif, transparan dan mendukung keseimbangan hidup.

Human Experience Management (HXM) muncul sebagai evolusi dari *Human Capital* (HC). *Human Capital* (HC) berfokus pada pengelolaan tenaga kerja sebagai aset, maka *Human Experience Management* (HXM) berfokus pada pengalaman karyawan secara menyeluruh, mulai dari motivasi, keterlibatan, hingga kepuasan kerja. Manusia dipandang sebagai makhluk individu yang memiliki banyak aspirasi dan bukan sekadar *asset*. Pendekatan ini lahir dari kebutuhan organisasi modern, untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih empatik, mendukung pembelajaran, serta meningkatkan produktivitas melalui pengalaman.

Tujuan utama *Human Experience Management* (HXM) berfokus kepada *Employee experience* (pengalaman kerja), *well-being* (kesejahteraan), *engagement* (keterikatan kerja) dan *meaning of work* (makna kerja). Keempat konsep ini, harus tertanam di sebuah organisasi, di mana *Employee experience* (pengalaman kerja) selama bekerja dan berinteraksi dengan perusahaan akan melahirkan budaya yang positif, tujuannya agar karyawan merasa dihargai, nyaman dan termotivasi. *Well-being* atau kesejahteraan, perusahaan memastikan karyawan dapat bekerja dengan optimal, tanpa mengorbankan kesehatan atau kehidupan pribadi.

Oleh karena itu, perusahaan harus menyediakan gaji yang layak, program kesehatan, *work-life balance* dan lingkungan kerja yang aman dan sehat. MSDM berperan menciptakan *engagement* melalui kepemimpinan yang inspiratif, komunikasi terbuka dan peluang pengembangan karier. Apabila karyawan sudah memiliki *engaged*, mereka akan antusias dalam bekerja, mau berkontribusi lebih dan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan.

Meaning work muncul, ketika pekerjaan memberikan kontribusi nyata bagi orang lain, karyawan merasa pekerjaan selaras dengan nilai pribadi dan ada kesempatan untuk berkembang serta mencapai potensi diri. Dalam MSDM, perusahaan harus menumbuhkan makna kerja dengan memberikan visi yang jelas, misi sosial dan ruang bagi karyawan untuk berkreasi. Dalam MSDM modern, kolaborasi keempat ranah ini, harus diperhatikan agar karyawan merasa nyaman, produktif, dan loyal, serta keberlangsungan perusahaan terjamin.

Konsep *Human Experience Management* (HXM) mendorong MSDM untuk meningkatkan keterlibatan dan produktivitas melalui pengalaman kerja yang bermakna. Membangun keterampilan dan kelincahan karyawan dengan pelatihan berkelanjutan. Memperkuat hubungan antar individu di organisasi melalui empati dan komunikasi. Meningkatkan kepuasan kerja sehingga karyawan lebih loyal dan berkomitmen.

Tabel 1.1 Tokoh Dunia dan Indonesia di Era *Human Experience Management* (HXM)

| Kategori | Tokoh & Peran Utama | Kontribusi |
|-----------|---|---|
| Global | Josh Bersin (Analisis HR) | Memperkenalkan konsep <i>employee experience</i> dan <i>employee engagement</i> sebagai strategi bisnis. |
| | Jacob Morgan (Penulis <i>The Employee Experience Advantage</i>) | Mempopulerkan istilah <i>employee experience</i> dan menekankan pentingnya lingkungan kerja, teknologi, dan budaya. |
| | Richard Branson (Virgin Group) | Filosofi " <i>employees first</i> " → kesejahteraan karyawan sebagai prioritas utama. |
| | Satya Nadella (CEO Microsoft sejak 2014) | Mengubah budaya Microsoft menjadi lebih empatik, kolaboratif, dan berorientasi pada pertumbuhan manusia. |
| Indonesia | Herdy Rosadi Harman (Telkom Indonesia) | Mendorong transformasi SDM berbasis pengalaman dan keterlibatan karyawan. |
| | Praktisi HR Inspiratif (misalnya tokoh-tokoh di BUMN dan perusahaan besar) | Mengembangkan program kesejahteraan, <i>engagement survey</i> dan budaya kerja humanis. |
| | Johardi & Rahman Hasibuan (2021) Evolusi MSDM di Indonesia. | Menekankan pengembangan SDM berbasis pengalaman dan kinerja organisasi. |

Kontribusi pemikiran John Bersin, Jacob Morgan Richard Branson. Ketiganya melengkapi perspektif MSDM modern. Bersin menekankan teknologi dan data. Morgan menekankan pengalaman karyawan dan masa depan kerja, sementara Branson menekankan budaya dan kepemimpinan humanis. Kombinasi ketiganya memberi gambaran utuh tentang bagaimana MSDM dapat menjadi motor pertumbuhan organisasi pada era digital.

Tokoh Indonesia lebih menerapkan konsep *Human Experience Management* (HXM) dalam praktik nyata di perusahaan BUMN dan korporasi besar merupakan salah satu contoh penerapan *Human*

Experience Management (HXM) dengan fokus pada kesejahteraan dan keterlibatan karyawan. Dengan kata lain, era *Human Experience Management* ditandai oleh tokoh-tokoh yang menekankan empati, pengalaman karyawan dan kesejahteraan sebagai inti strategi organisasi.

Saat ini teori manajemen sumber daya manusia (MSDM) berada pada fase *Human Experience Management* (HXM), yaitu fase terbaru setelah *Human Capital* (HC) dan *Human Growth* (HG). Fokusnya bukan hanya pada produktivitas atau karakter, tetapi pada pengalaman karyawan secara menyeluruh dan menciptakan lingkungan kerja yang bermakna, sehat dan mendukung keterlibatan. Dengan demikian, *human experience management* menjadi fondasi penting dalam evolusi MSDM.

Kesimpulan

Tabel 1.2 Perkembangan Teori Evolusi MSDM

| Fase / Periode | Karakteristik Utama | Tokoh / Kontributor | Fokus Utama |
|--|--|---|---|
| Pra-Industri (Sebelum Abad ke-19) | SDM dianggap faktor produksi, setara dengan mesin dan modal. | Para filusuf, tokoh agama, tokoh politik . | Administrasi sederhana tenaga kerja. |
| Era Personalia (Awal Abad ke-20) | Fokus pada administrasi: gaji, absensi, aturan kerja. | Adam Smith, F.W. Taylor, Henri Fayol, Max Weber | SDM sebagai biaya, bukan asset. |
| <i>Human Resources Management</i> (HRM) (1900-2000-an) | Makhluk sosial, butuh pengakuan. | Abraham Maslow, Douglas McGregor, Elton Mayo | SDM sebagai asset, Hubungan sosial, motivasi. |
| <i>Human Capital</i> (HC) (1980-2000-an) | SDM sebagai modal manusia, investasi pendidikan & pelatihan. | Theodore W Schultz, Gary Becker, Robert Lucas, Paul Romer | Produktivitas, keterampilan teknis. |
| <i>Human Growth</i> (HG) (Awal Abad ke-21) | Kritik terhadap <i>human capital</i> , menekankan moral, etika, spiritual, karakter. | Misbahuddin (Indonesia, 2015) | Pengembangan manusia holistic. |

| Fase / Periode | Karakteristik Utama | Tokoh / Kontributor | Fokus Utama |
|--|---|---|--|
| <i>Human Experience Management</i> (HXM) (abad 21, sampai sekarang). | Fokus pada pengalaman kerja karyawan, <i>engagement</i> , kesejahteraan, digitalisasi HR. | SAP SuccessFactors, HashMicro, LinovHR. | <i>Employee experience, loyalitas, motivasi.</i> |

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu disiplin penting dalam organisasi modern yang terus berevolusi mengikuti perkembangan zaman. Pada awalnya, MSDM hanya berfokus pada fungsi administratif seperti penggajian, pencatatan absensi, dan pengaturan tenaga kerja. Namun, seiring dengan meningkatnya kompleksitas bisnis dan kebutuhan akan tenaga kerja yang berkualitas, MSDM berkembang menjadi sebuah strategi yang menempatkan manusia sebagai aset utama organisasi. Saat ini, teori MSDM telah memasuki fase baru yang lebih menekankan pada pengalaman karyawan, kesejahteraan, serta keterlibatan mereka dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Fase terbaru dalam teori MSDM dikenal dengan istilah *Human Experience Management* (HXM). Paradigma ini lahir sebagai respon terhadap keterbatasan pendekatan lama yang hanya menekankan produktivitas dan keterampilan teknis. *Human Experience Management* (HXM) menempatkan pengalaman karyawan sebagai pusat perhatian, dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang bermakna, sehat, dan mendukung keterlibatan penuh. Hal ini mencakup aspek kesejahteraan mental, fisik, dan sosial, serta penggunaan teknologi digital, untuk memantau dan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, MSDM tidak lagi sekadar mengelola tenaga kerja, tetapi juga membangun hubungan emosional dan pengalaman positif yang mendorong loyalitas serta inovasi.

Meskipun *Human Experience Management* (HXM) menjadi fase terkini, teori *Human Growth* (HG) tetap relevan sebagai fondasi. *Human Growth* (HG) menekankan pengembangan manusia secara holistik, mencakup aspek moral, etika, spiritual, dan karakter. Organisasi modern yang sukses biasanya menggabungkan kedua

pendekatan ini. *Human Growth* (HG) untuk membentuk SDM yang berintegritas dan berkarakter, serta *Human Experience Management* (HXM) untuk menciptakan pengalaman kerja yang menyenangkan dan bermakna. Integrasi ini, menghasilkan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki nilai-nilai yang kuat dan merasa dihargai dalam organisasi.

Contoh aplikasi nyata penerapan gabungan *Human Growth* (HG) dan *Human Experience Management* (HXM) dapat ditemukan pada perusahaan besar maupun startup di Indonesia. BUMN seperti Pertamina dan PLN mengembangkan program kepemimpinan berbasis etika *Human Growth* (HG) sekaligus menyediakan platform digital HR untuk memantau kepuasan kerja karyawan (*Human Experience Management* (HXM)). Startup teknologi seperti Gojek dan Tokopedia menggabungkan *mentoring program* untuk membentuk karakter kepemimpinan dengan aplikasi internal yang memfasilitasi *employee engagement*. Dengan pendekatan ini, organisasi mampu menciptakan SDM yang berdaya saing global, berkarakter kuat dan memiliki pengalaman kerja yang positif sehingga mendukung keberlanjutan bisnis.

Daftar Pustaka

- Afzil, Ramadian, et al. (2025). *MSDM: Teori dan Perkembangannya*. Jambi: PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Armstrong, Michael. (2006). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Dessler, Gary. (2008). *Human Resource Management*. New York: Pearson.
- Diklatkerja. (2025). *Pengertian, Sejarah, dan Penerapan Bidang Human Resource Management*. Link
<https://www.diklatkerja.com/blog/pengertian-sejarah-dan-penerapan-bidang-human-resource-management-atau-manajemen-sumber-daya-manusia>.
- HashMicro. (2024). *Memahami Human Experience Management dan Perannya di HR*.

- Hasibuan, M.S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- <https://eprints.umk.ac.id/11511/2/BAB%20I.pdf> 2025. Accessed December 4.
- <https://eprints2.undip.ac.id/id/eprint/18108/2/BAB%20I%20Skripsi-converted.pdf>.2025. Accessed December 4.
- https://lms.umm.ac.id/pluginfile.php/47000056635/mod_resource/content/2/Teori%20SDM.pdf. 2025. Accessed December 4.
- <https://www.studocu.id/id/document/universitas-negeri-surabaya/manajemen-sumber-daya-manusia/teori-dan-evolusi-manajemen-sumber-daya-manusia/44185994.2025>. Accessed December 3.
- IntiPesan. (2020). *Sejarah Perkembangan Manajemen SDM*. Link Tersedia di: intipesan.com
- IntiPesan.com. (2023). *Sejarah Perkembangan Manajemen SDM*. Link Tersedia di: intipesan.com
- Johardi, Rahman Hasibuan, Arnesih. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pengembangan SDM: Evolusi dan Kontribusi. *Jurnal Manajemen, Organisasi, dan Bisnis*, 1(3).
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- LinovHR. (2022). *Human Experience Management Adalah Masa Depan HR*.
- Majalah DUTA. 2024. *Pioneer dari Human Resource Management (Ilmu SDM)*. Tersedia di: majalahduta.com
- mbahDon. 2025. *Evolusi Manajemen Manusia: Perjalanan Dari Human Resources (HR) Ke Human Growth (HG)*. Sarastya.Com. July 9. <https://sarastya.com/hgm/evolusi-manajemen-manusia/>.
- Misbahuddin. (2015). *Human Growth New Paradigm sebagai Strategi Pengembangan SDM Indonesia*. Makassar: STIM LPI Makassar.
- Novalien, Carolina Lewaherilla., Aditya, Wardhana, Moh. Kurdi., dkk. (2020). *MSDM (kunci Keberhasilan Organisasi)*. Bandung: CV Media Sains Indnesia.
- Pioneer Dari Human Resource Management (Ilmu SDM). (2024). Majalah DUTA. September 27.

- <https://www.majalahduta.com/2024/09/pioneer-dari-human-resource-management-ilmu-sdm.php>. majalahduta.com
- QuBisa. (2023). *Sejarah tentang Human Resource Management (HRM)*. Link <https://www.qubisa.com/article/sejarah-tentang-human-resource-management-hrm>.
- Redaksi. (2017). *Sejarah Perkembangan Manajemen SDM*. IntiPesan.Com. May 22. <https://www.intipesan.com/sejarah-perkembangan-manajemen-sdm/>.
- Redaksi. (2017). *Sejarah Perkembangan Manajemen SDM*. IntiPesan.Com. May 22. <https://www.intipesan.com/sejarah-perkembangan-manajemen-sdm/>.
- Repository IAIN Kudus. *Kajian Pustaka: Teori Human Capital*. PDF ResearchGate. *Teori Human Capital*. Link https://www.researchgate.net/publication/339813721_TEORI_HUMAN_CAPITAL
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2019). *Organizational Behavior*. New York: Pearson Education.
- Sarastya – Evolusi Manajemen Manusia: Dari HR, HC, HX, ke HG
- Sinambela, Lijan Poltak. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Studocu – Teori dan Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia
- Subari, Wisnu Arto. (2025). *Human Resource Pengertian, Tugas Dan Rahasia Kesuksesan Perusahaan*. Media Indonesia. July 3. <https://mediaindonesia.com/ekonomi/788010/human-resource-pengertian-tugas-dan-rahasia-kesuksesan-perusahaan>.
- Sugi priharto pengajar dan content writer di bidang keuangan. (2025). *Human Resource: Berikut Adalah Pengertian Dan Fungsinya*. Gajihub Blog. August 22. <https://gajihub.com/blog/human-resource-adalah/>.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.

Universitas Muhammadiyah Malang. *Teori Modal Manusia (Human Capital Theory)*. PDF

Wicaksana, Seta. (2025). *Human Experience Management (Concept and Applied)*. Pdf. Slideshare. Accessed December 4. <https://www.slideshare.net/slideshow/human-experience-management-concept-and-applied-pdf/275478428>.

Tentang Penulis



Eli Dahlia, S.Pd.I., M.Pd.I.

Penulis lahir di Sumedang. Penulis beralamat di Komplek PDK B. 46 Sunyaragi Kota Cirebon. Riwayat Pendidikan lulus SMA I Majalengka tahun 2001. Melanjutkan studi jenjang sarjana, lulus tahun 2005. Melanjutkan Pascasarjana di IAIN Syekh Nurjati Cirebon Lulus tahun 2012. Bekerja di kampus IAIN Syekh Nurjati Cirebon, dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2015. Menjadi Dosen Tetap di Institut Budi Utomo Nasional Majalengka sampai dengan sekarang. Dalam mewujudkan karir Dosen yang profesional, penulis aktif dalam mengikuti penelitian dan pengabdian. Penulis juga aktif dalam menulis dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara.

E-mail: elidahlia19041982@gmail.com



KONSEP HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Dr. M. Devi Marlita, A.MTr.D., S.E., M.M.
Institut Transportasi dan Logistik Trisakti

Konsep Dasar *Human Capital*

Human capital merupakan aset strategis yang mencakup kemampuan, kompetensi, pengetahuan, kreativitas, serta karakteristik individu yang secara kolektif berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam perspektif modern, *human capital* tidak lagi dipandang sebagai faktor produksi semata, melainkan sebagai sumber keunggulan kompetitif jangka panjang yang sulit ditiru (Becker, 2020).

Human capital berkembang melalui proses investasi berkelanjutan seperti pendidikan, pelatihan, pengembangan karier, pengalaman kerja, dan pembelajaran organisasi. Organisasi yang mampu mengelola *human capital* secara efektif, cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi, tingkat inovasi yang kuat, dan adaptabilitas yang baik, dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja (Ulrich & Allen, 2021).

Konsep ini juga menekankan bahwa nilai manusia dalam organisasi tidak hanya terletak pada keterampilan teknis, tetapi juga pada kemampuan kognitif, sosial, dan emosional yang dapat memengaruhi dinamika kerja, kolaborasi, dan pengambilan

keputusan. Oleh karena itu, *human capital* memiliki hubungan erat dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan sistem manajemen kinerja (Armstrong, 2022).

Pendekatan terbaru menekankan integrasi teknologi, seperti analitik dan artificial intelligence, untuk memetakan kompetensi, memprediksi kebutuhan talenta, dan mengoptimalkan proses pengembangan *human capital* (Marler & Boudreau, 2023). Selain itu, organisasi modern menekankan pentingnya *well-being* karyawan sebagai bagian dari *human capital*, karena kesejahteraan terbukti meningkatkan motivasi, kreativitas, dan retensi talenta (Robbins & Judge, 2024).

Dengan demikian, *human capital* bukan sekadar kumpulan individu yang bekerja, tetapi merupakan aset bernilai tinggi yang harus dikelola melalui strategi yang terencana dan berbasis data. Investasi pada *human capital* terbukti mampu meningkatkan nilai organisasi dan memperkuat posisi kompetitif di pasar global (Barney, 2025). Oleh sebab itu, konsep *human capital* menjadi fondasi utama dalam perumusan *human capital management* (HCM) pada era ekonomi berbasis pengetahuan saat ini.

Peran *Human Capital* dalam Organisasi Modern

Human capital memegang peran sentral dalam organisasi modern karena menjadi penentu utama kemampuan organisasi untuk beradaptasi, berinovasi, dan mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Dalam era ekonomi berbasis pengetahuan, karyawan tidak hanya dipandang sebagai tenaga kerja, tetapi sebagai sumber daya strategis yang menyimpan pengetahuan, kreativitas, pengalaman, dan kemampuan kognitif yang memberikan nilai tambah bagi organisasi (Gratton & Collins, 2020).

Human capital menjadi fondasi bagi terciptanya inovasi, karena ide dan solusi baru seringkali berasal dari kompetensi dan kreativitas individu maupun tim. Oleh karena itu, organisasi yang mampu mengembangkan dan memanfaatkan *human capital* dengan baik cenderung memiliki kinerja yang lebih unggul dan daya saing berkelanjutan (Nyberg et al., 2021).

Selain itu, *human capital* berperan dalam membentuk budaya organisasi yang produktif melalui nilai, perilaku, dan norma yang dibangun oleh para anggota organisasi. Budaya yang kuat akan mendukung kolaborasi, peningkatan kualitas kerja, serta menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran berkelanjutan (Purcell & Hutchinson, 2022). Dalam konteks digitalisasi, peran *human capital* semakin penting karena organisasi membutuhkan talenta dengan keterampilan teknologi, literasi data, kemampuan adaptasi, serta kecerdasan emosional untuk menghadapi kompleksitas transformasi digital (Deloitte, 2023). *Human capital* juga memengaruhi efektivitas kepemimpinan, karena kualitas talenta menentukan kemampuan organisasi dalam menjalankan strategi, mengelola perubahan, dan menjaga *engagement* karyawan (Carter & Cooke, 2024).

Pada akhirnya, *human capital* menjadi pilar utama, dalam pencapaian tujuan organisasi modern. Investasi yang tepat dalam pelatihan, pengembangan karier, dan kesejahteraan tenaga kerja terbukti meningkatkan retensi, produktivitas, serta keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang (Barney, 2025). Organisasi yang serius mengelola *human capital* secara strategis, akan berada pada posisi kompetitif yang lebih kuat dalam menghadapi tantangan global.

Strategi Pengelolaan *Human Capital*

Strategi pengelolaan *human capital* merupakan pendekatan sistematis untuk memastikan bahwa kompetensi, pengetahuan, dan potensi individu dalam organisasi, dapat dimaksimalkan guna mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan. Dalam praktik modern, pengelolaan *human capital* menekankan integrasi antara perencanaan talenta, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, serta retensi karyawan, ke dalam satu kerangka strategis yang kohesif (Armstrong, 2022). Strategi ini berangkat dari pemahaman bahwa *human capital* adalah sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru, sehingga organisasi harus berinvestasi dalam pengembangan kemampuan dan peningkatan kesejahteraan

karyawan untuk mempertahankan daya saing jangka panjang (Barney, 2025).

Implementasi strategi *human capital* dimulai dari proses akuisisi talenta melalui rekrutmen berbasis kompetensi untuk memastikan kecocokan antara keterampilan individu dan kebutuhan organisasi. Selanjutnya, pengembangan talenta dilakukan melalui program pelatihan, *coaching*, *mentoring*, serta pembelajaran berkelanjutan yang dirancang untuk meningkatkan kapabilitas teknis dan perilaku karyawan. Perusahaan juga mengintegrasikan manajemen kinerja yang berorientasi pada hasil dan perilaku, untuk mendorong akuntabilitas serta memastikan bahwa kontribusi karyawan sejalan dengan strategi organisasi (Ulrich & Allen, 2021). Selain itu, perencanaan karier dan sukses menjadi komponen penting dalam strategi *human capital*, untuk memastikan keberlanjutan kepemimpinan dan kesiapan organisasi menghadapi dinamika perubahan.

Perkembangan teknologi turut memperkuat efektivitas strategi pengelolaan *human capital*. Pemanfaatan HR *analytics*, *artificial intelligence*, dan platform digital, memungkinkan organisasi melakukan pengambilan keputusan berbasis data, memprediksi kebutuhan talenta, serta meningkatkan efisiensi proses SDM (Marler & Boudreau, 2023). Selain itu, strategi retensi karyawan berbasis *employee engagement* dan *well-being* memperkuat komitmen serta menurunkan tingkat *turnover*, terutama dalam lingkungan kerja yang semakin kompetitif (Robbins & Judge, 2024). Dengan demikian, strategi pengelolaan *human capital* yang efektif, harus bersifat holistik, adaptif terhadap teknologi, dan berorientasi jangka panjang agar dapat menciptakan nilai berkelanjutan bagi organisasi.

Perencanaan dan Pengembangan Talenta

Perencanaan dan pengembangan talenta (*talent management and development*) merupakan salah satu komponen strategis dalam pengelolaan *human capital* yang berfokus pada identifikasi, pengembangan, dan pemeliharaan individu, berpotensi tinggi agar dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan

organisasi. Perencanaan talenta dimulai dengan analisis kebutuhan kompetensi, yang mencakup identifikasi keterampilan kritis, posisi strategis, dan potensi pertumbuhan organisasi di masa depan (Collings & Mellahi, 2021). Proses ini memastikan bahwa organisasi memiliki pipeline talenta yang memadai untuk menghadapi tantangan bisnis, mengurangi risiko kekurangan kompetensi, dan mendukung keberlanjutan kepemimpinan (*succession planning*).

Pengembangan talenta mencakup serangkaian kegiatan sistematis yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi teknis, keterampilan manajerial, dan kapabilitas kepemimpinan individu. Metode pengembangan meliputi pelatihan formal, pembelajaran berbasis proyek, *mentoring*, *coaching*, rotasi pekerjaan, serta program pembelajaran digital (*e-learning*), yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik setiap individu (Groves, 2020). Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengintegrasikan pengembangan talenta dengan strategi bisnis mengalami peningkatan produktivitas, inovasi, dan *engagement* karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan daya saing jangka panjang (Marler & Boudreau, 2023).

Selain itu, pengembangan talenta modern juga memanfaatkan teknologi dan analitik SDM untuk memetakan kompetensi, mengukur efektivitas program pengembangan, dan memprediksi kebutuhan talenta di masa mendatang. Penggunaan HR *analytics* memungkinkan perusahaan melakukan *data-driven decision making* untuk alokasi sumber daya pengembangan yang lebih tepat sasaran (Deloitte, 2022). Strategi pengembangan talenta yang efektif juga menekankan aspek kesejahteraan (*employee well-being*), keterlibatan (*engagement*), dan keberagaman, karena faktor-faktor ini terbukti memengaruhi retensi dan motivasi karyawan (Robbins & Judge, 2024).

Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi

Rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi (*competency-based recruitment and selection*) merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan *human capital* yang menekankan pencocokan antara

kemampuan individu dan kebutuhan organisasi. Pendekatan ini bertujuan memastikan bahwa setiap kandidat yang direkrut memiliki kompetensi teknis, perilaku, dan kepemimpinan yang sesuai dengan posisi dan tujuan strategis perusahaan (Shippmann et al., 2021). Kompetensi yang dimaksud mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang mendukung kinerja unggul serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Proses rekrutmen berbasis kompetensi dimulai dengan identifikasi dan analisis posisi yang mendetail, termasuk menentukan kompetensi inti dan indikator perilaku yang diharapkan dari calon karyawan. Hal ini membantu organisasi menyaring kandidat secara lebih objektif dan mengurangi bias subjektif dalam pengambilan keputusan (Campion et al., 2020). Selain itu, metode seleksi berbasis kompetensi dapat mencakup wawancara berbasis perilaku, uji keterampilan, *assessment center*, dan simulasi pekerjaan yang mencerminkan tantangan nyata posisi yang akan ditempati. Pendekatan ini terbukti meningkatkan prediksi kinerja jangka panjang, retensi karyawan, dan kesesuaian budaya (*person-organization fit*) (Brown et al., 2022).

Keunggulan lain dari rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi adalah integrasinya dengan strategi pengembangan talenta dan manajemen karier. Data kompetensi yang dikumpulkan selama proses seleksi dapat digunakan untuk merancang program pelatihan, *mentoring*, dan perencanaan sukses yang lebih efektif. Selain itu, pendekatan ini mendukung diversitas dan inklusi karena fokus pada kompetensi objektif daripada latar belakang atau identitas kandidat (Deloitte, 2023).

Dalam era digital, penggunaan HR *analytics* dan platform rekrutmen berbasis AI, memungkinkan perusahaan untuk melakukan penyaringan kandidat secara efisien, mengurangi *human error*, dan mempercepat proses seleksi dengan tetap mempertahankan kualitas keputusan (Marler & Boudreau, 2023).

Pengembangan Kompetensi dan Pembelajaran Organisasi

Pengembangan kompetensi dan pembelajaran organisasi (*competency development and organizational learning*) merupakan aspek sentral dalam strategi *human capital*, karena kedua elemen ini memastikan bahwa individu dan organisasi dapat beradaptasi, berinovasi, dan bertahan, di tengah dinamika pasar dan perubahan teknologi. Pengembangan kompetensi menekankan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan. Pendekatan ini mencakup pelatihan formal, *workshop*, *mentoring*, *coaching*, serta pembelajaran berbasis proyek yang menekankan praktik nyata (*experiential learning*) (Garavan et al., 2021).

Sementara itu, pembelajaran organisasi merupakan proses kolektif yang memungkinkan perusahaan menyerap, mengintegrasikan, dan mendistribusikan pengetahuan secara sistematis untuk mendukung inovasi dan adaptasi strategis. Konsep *learning organization* menekankan pentingnya budaya yang mendorong eksplorasi, kolaborasi, dan berbagi pengetahuan, di seluruh tingkatan organisasi (Senge, 2021). Organisasi yang mampu membangun sistem pembelajaran efektif, dapat meningkatkan kapabilitas internal, mempercepat inovasi, dan mengurangi kesalahan operasional.

Integrasi antara pengembangan kompetensi individu dan pembelajaran organisasi juga didukung oleh teknologi digital. Sistem manajemen pembelajaran (*Learning Management System/LMS*), platform *e-learning*, serta penggunaan *HR analytics* memungkinkan organisasi merancang program pengembangan yang tepat sasaran, memonitor kemajuan karyawan, dan mengidentifikasi *gap* kompetensi (Bersin, 2022). Selain itu, pengembangan kompetensi yang efektif berkontribusi pada *employee engagement*, motivasi, dan retensi, sehingga talenta kunci tetap berada dalam organisasi (Noe et al., 2023).

Dalam konteks globalisasi dan persaingan pasar yang semakin kompleks, pengembangan kompetensi dan pembelajaran organisasi menjadi strategi berkelanjutan untuk menciptakan *human capital*

yang adaptif, inovatif, dan siap menghadapi tantangan jangka panjang. Organisasi yang mengintegrasikan kedua aspek ini, secara sistematis tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kapabilitas kolektif untuk mencapai tujuan strategis dan daya saing yang berkelanjutan.

Manajemen Kinerja Berbasis *Human Capital*

Manajemen kinerja berbasis *human capital* (*human capital-based performance management*) adalah pendekatan strategis yang menekankan keterkaitan antara pengelolaan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi. Fokus utama pendekatan ini adalah mengukur, memantau, dan meningkatkan kontribusi individu serta tim terhadap penciptaan nilai bisnis, sambil mempertimbangkan kompetensi, keterampilan, dan potensi karyawan sebagai aset strategis (Aguinis, 2021). Pendekatan ini menekankan bahwa kinerja organisasi tidak dapat dipisahkan dari kualitas dan efektivitas pengelolaan *human capital*, sehingga evaluasi kinerja harus mencakup aspek kuantitatif maupun kualitatif.

Proses manajemen kinerja berbasis *human capital* dimulai dengan penetapan tujuan yang jelas dan selaras dengan strategi organisasi, kemudian dilanjutkan dengan *monitoring* kinerja melalui indikator yang relevan, seperti produktivitas, inovasi, kualitas, dan perilaku kerja (*behavioral competencies*) (Pulakos et al., 2020). Pendekatan ini juga melibatkan pemberian umpan balik yang berkelanjutan, *coaching*, dan pengembangan kapasitas individu, untuk memastikan pencapaian target jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan demikian, manajemen kinerja tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga meningkatkan kompetensi dan kapabilitas *human capital*.

Integrasi teknologi digital dalam manajemen kinerja semakin memperkuat efektivitasnya. Sistem HRIS dan HR analytics memungkinkan perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja secara *real-time*, menganalisis tren produktivitas, dan memprediksi kebutuhan pengembangan karyawan (Marler & Boudreau, 2023). Selain itu, manajemen kinerja berbasis *human capital* mendukung

perencanaan suksesi (*succession planning*) dan pengembangan karier, sehingga organisasi memiliki *pipeline* talenta yang siap menghadapi tantangan masa depan. Pendekatan ini juga meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), karena individu merasa kontribusi mereka diakui, dihargai, dan selaras dengan tujuan strategis organisasi (Robbins & Judge, 2024).

Manajemen Karier dan *Succession Planning*

Manajemen karier dan *succession planning* merupakan elemen strategis dalam pengelolaan *human capital* yang berfokus pada pengembangan jalur karier karyawan serta memastikan keberlanjutan kepemimpinan di organisasi. Manajemen karier bertujuan membantu individu merencanakan, mengembangkan, dan mengoptimalkan potensi mereka untuk mencapai tujuan profesional yang selaras dengan kebutuhan organisasi, sementara *succession planning* menekankan identifikasi dan pengembangan talenta kunci yang siap mengambil peran strategis di masa depan (Rothwell, 2020). Integrasi kedua aspek ini penting, untuk menciptakan organisasi yang adaptif, berkelanjutan, dan memiliki pipeline kepemimpinan yang handal.

Strategi manajemen karier melibatkan penilaian kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, mentoring, coaching, dan rotasi pekerjaan guna memperluas pengalaman dan kemampuan karyawan. Proses ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat loyalitas, motivasi, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Noe et al., 2023). Pendekatan manajemen karier yang efektif memungkinkan perusahaan menyesuaikan jalur karier karyawan dengan tujuan strategis organisasi, sehingga menciptakan keseimbangan antara aspirasi individu dan kebutuhan bisnis.

Succession planning, di sisi lain, berfokus pada identifikasi posisi kritis dan pengembangan talenta potensial untuk mengisi peran strategis dalam jangka panjang. Hal ini melibatkan penilaian potensi individu, pemetaan kompetensi yang dibutuhkan, dan penyusunan program pengembangan yang terstruktur untuk menyiapkan pemimpin masa depan (Groves, 2020). Dalam konteks globalisasi dan

persaingan yang ketat, *succession planning* menjadi penting karena mengurangi risiko kekosongan kepemimpinan, memastikan kontinuitas operasional, dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi.

Pemanfaatan teknologi juga memperkuat efektivitas manajemen karier dan *succession planning*. Platform HRIS, HR *analytics*, dan sistem pembelajaran digital, memungkinkan organisasi untuk memantau kinerja, mengevaluasi kompetensi, serta memprediksi kebutuhan kepemimpinan pada masa depan secara berbasis data (Marler & Boudreau, 2023). Dengan demikian, strategi manajemen karier dan *succession planning* yang terintegrasi dengan sistem digital, dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyiapkan talenta yang adaptif, inovatif, dan siap menghadapi tantangan bisnis jangka panjang.

Manajemen Kompensasi dan *Benefit*

Manajemen kompensasi dan *benefit* (*compensation and benefits management*) merupakan komponen krusial dalam pengelolaan *human capital* karena secara langsung memengaruhi motivasi, kepuasan, retensi, dan kinerja karyawan. Kompensasi mencakup semua bentuk imbalan finansial yang diterima karyawan, termasuk gaji pokok, bonus, insentif, dan tunjangan berbasis kinerja, sedangkan *benefit* mencakup imbalan non-finansial seperti cuti, asuransi kesehatan, program kesejahteraan, fleksibilitas kerja, dan peluang pengembangan profesional (Milkovich et al., 2021). Pengelolaan yang efektif, memastikan keseimbangan antara daya tarik organisasi sebagai tempat bekerja dan keberlanjutan finansial perusahaan.

Pendekatan manajemen kompensasi modern menekankan strategi berbasis kinerja dan kompetensi, di mana imbalan diberikan berdasarkan pencapaian tujuan individu maupun tim, serta kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan organisasi (Armstrong, 2022). Strategi ini mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih tinggi karena ada hubungan yang jelas antara kinerja dan penghargaan yang diterima. Selain itu, organisasi perlu

mengintegrasikan equity dan fairness dalam skema kompensasi agar mengurangi ketidakpuasan dan meningkatkan motivasi intrinsik.

Benefit karyawan juga menjadi aspek penting dalam menciptakan *employee engagement* dan loyalitas. Program kesejahteraan yang mencakup kesehatan fisik, mental, dan keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*) terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan *turnover* (Robbins & Judge, 2024). Dalam era digital, perusahaan menggunakan HR analytics untuk merancang paket kompensasi dan *benefit* yang kompetitif, memantau efektivitas program, dan menyesuaikan dengan kebutuhan individu maupun kelompok karyawan (Marler & Boudreau, 2023).

***Employee Engagement* dan Retensi Karyawan**

Employee engagement dan retensi karyawan merupakan aspek strategis dalam pengelolaan *human capital* karena keduanya memiliki dampak langsung terhadap produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan organisasi. *Employee engagement* didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan emosional, komitmen, dan motivasi karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasi secara keseluruhan (Saks & Gruman, 2021). Karyawan yang engaged cenderung bekerja lebih produktif, lebih kreatif, dan lebih setia terhadap perusahaan, sehingga menjadi aset penting bagi keberhasilan jangka panjang.

Retensi karyawan adalah upaya organisasi untuk mempertahankan talenta kunci agar tidak berpindah ke perusahaan lain, mengurangi *turnover*, dan memastikan kontinuitas operasional (Shuck & Reio, 2020). Strategi retensi yang efektif melibatkan kombinasi faktor-faktor seperti kompensasi dan benefit yang kompetitif, pengembangan karier, lingkungan kerja yang mendukung, pengakuan dan penghargaan, serta kepemimpinan yang inspiratif. Penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* yang tinggi berkontribusi langsung terhadap retensi, karena karyawan yang merasa dihargai dan memiliki peluang pengembangan cenderung tetap berkomitmen pada organisasi (Christian et al., 2022).

Selain itu, integrasi teknologi digital dalam pengelolaan *engagement* dan retensi semakin penting. Platform HR *analytics* memungkinkan organisasi untuk mengukur tingkat *engagement* secara *real-time*, menganalisis penyebab *turnover*, dan memprediksi risiko kehilangan talenta kunci (Marler & Boudreau, 2023). Pendekatan berbasis data ini, membantu organisasi merancang program retensi yang lebih tepat sasaran, termasuk program mentoring, pengembangan kompetensi, dan fleksibilitas kerja (*work-life balance*). Dengan demikian, strategi *employee engagement* dan retensi tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan, tetapi juga memperkuat produktivitas, inovasi, dan daya saing organisasi pada era global.

Kepemimpinan dalam Perspektif *Human Capital*

Kepemimpinan dalam perspektif *human capital* merupakan elemen kunci dalam membangun organisasi yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan. Kepemimpinan bukan hanya soal pengambilan keputusan strategis, melainkan tentang kemampuan untuk mengelola, mengembangkan, dan memotivasi *human capital* agar setiap individu dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Northouse, 2021). Pendekatan ini menekankan bahwa kualitas kepemimpinan secara langsung memengaruhi keterlibatan, retensi, dan kinerja karyawan, sehingga menjadi faktor kritis dalam penciptaan nilai jangka panjang.

Dalam konteks *human capital*, kepemimpinan efektif melibatkan penerapan prinsip-prinsip seperti pemberdayaan, *coaching*, *mentoring*, dan komunikasi yang transparan. Pemimpin harus mampu mengidentifikasi potensi individu, merancang jalur pengembangan karier, serta mendorong budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi (Yukl & Mahsud, 2020). Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan berbasis nilai (*value-based leadership*), terbukti efektif dalam meningkatkan *engagement* karyawan dan memperkuat kapabilitas organisasi, karena fokus pada inspirasi, pengembangan individu, dan penciptaan visi bersama (Bass & Riggio, 2021).

Selain itu, kepemimpinan berbasis *human capital* juga memanfaatkan teknologi dan data untuk mendukung pengambilan keputusan terkait pengembangan karyawan. HR *analytics* memungkinkan pemimpin untuk mengidentifikasi *gap* kompetensi, memonitor kinerja, dan memprediksi kebutuhan talenta di masa depan (Marler & Boudreau, 2023). Dengan pemahaman yang holistik tentang potensi dan kontribusi karyawan, pemimpin dapat menyesuaikan strategi manajemen sumber daya manusia untuk mencapai efektivitas organisasi yang lebih tinggi.

Teknologi dan Analitik dalam *Human Capital Management*

Teknologi dan analitik merupakan pilar penting dalam pengelolaan *human capital* modern, karena memberikan kemampuan bagi organisasi untuk mengelola, mengukur, dan mengoptimalkan aset manusia secara lebih efektif. Pemanfaatan teknologi, seperti *human resource information system* (HRIS), platform *e-learning*, dan aplikasi manajemen talenta berbasis *cloud*, memungkinkan proses HR menjadi lebih efisien, akurat, dan berbasis data (Marler & Boudreau, 2023). Dengan dukungan teknologi, organisasi dapat mengotomatiskan proses administratif, memantau kinerja karyawan secara *real-time*, serta menyesuaikan strategi pengembangan talenta dengan kebutuhan bisnis yang dinamis.

Analitik *human capital* (*human capital analytics*) melibatkan pengumpulan, pengolahan, dan interpretasi data terkait karyawan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Penggunaan HR analytics memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi gap kompetensi, memprediksi risiko *turnover*, meningkatkan *engagement*, dan menilai efektivitas program pengembangan SDM (Bersin, 2022). Analitik berbasis data juga mendukung manajemen kinerja berbasis *human capital*, rekrutmen dan seleksi kompetensi, serta perencanaan sukses, sehingga keputusan HR lebih objektif, tepat sasaran, dan berorientasi pada hasil.

Selain itu, teknologi dan analitik mendorong pengembangan karyawan melalui pembelajaran berbasis data (*data-driven learning*), gamifikasi dalam *e-learning*, dan penggunaan *artificial intelligence*

untuk memberikan rekomendasi pengembangan kompetensi yang personal. Pendekatan ini meningkatkan efektivitas program pelatihan, *engagement*, dan retensi karyawan, karena setiap individu memperoleh pengalaman pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan dan potensinya (Deloitte, 2023).

Daftar Pustaka

- Aguinis, H. (2021). *Performance management* (4th ed.). New York: Pearson.
- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Barney, J. (2025). *Human capital* and sustained competitive advantage. Oxford: Oxford University Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Transformational leadership* (3rd ed.). London Routledge.
- Becker, G. S. (2020). Human capital: A theoretical and empirical analysis. University of Chicago Press.
- Bersin, J. (2022). *Learning in the flow of work: Leveraging technology for competency development*. Deloitte Insights.
- Brown, F., Thomas, H., & Smith, R. (2022). Competency-based recruitment and its impact on organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 32(3), 405–420.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2020). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 73(2), 239–271.
- Carter, S., & Cooke, F. L. (2024). Leadership and *human capital* in the digital age. *Journal of Organizational Effectiveness*, 11(2), 150–168.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2022). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 107(3), 432–451.

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2021). Strategic talent management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100–115.
- Deloitte. (2022). *Global human capital trends 2022: Leading the social enterprise*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2023). *2023 global human capital trends report*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2023). *2023 global human capital trends report: Navigating the talent landscape*. Deloitte Insights.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2021). Mapping talent development and organizational learning: Integrating human capital strategy. *Human Resource Development Review*, 20(3), 213–237.
- Gratton, L., & Collins, R. (2020). *The new world of work: Human capital for the future of organizations*. New York: MIT Press.
- Groves, K. S. (2020). Talent management and leadership development: Integrating human capital strategy. *Journal of World Business*, 55(6), 101–115.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. (2023). Digital HR and analytics: Implications for human capital development. *Human Resource Management Review*, 33(1), 1–12.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2021). *Compensation* (13th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2023). *Learning in the 21st century workplace* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Nyberg, A. J., Wright, P. M., & Zhang, Y. (2021). The strategic value of human capital in modern organizations. *Academy of Management Review*, 46(3), 451–470.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R. A., & O'Leary, R. S. (2020). Performance management in the 21st century: New directions and evidence-based practices. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 145–174.

- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2022). Human capital, culture, and organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 789–804.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior* (19th ed.). New York: Pearson.
- Rothwell, W. J. (2020). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (6th ed.). AMACOM.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2021). Employee engagement: A literature review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 149–168.
- Senge, P. M. (2021). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Updated 2nd ed.). Currency/Doubleday.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., ... Sanchez, J. I. (2021). The practice of competency modeling. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 845–865.
- Shuck, B., & Reio, T. G., Jr. (2020). Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 19(3), 223–249.
- Ulrich, D., & Allen, J. (2021). Rethinking human capital in the digital era. *Strategic HR Review*, 20(3), 120–128.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2020). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Organizational Dynamics*, 49(2), 100–108.

Tentang Penulis



Dr. Devi Marlita, S.E., M.M.

Lahir dan besar di Jakarta tanggal 23 April 1976, dari Orang Tua Bapak H. Muntako dan Ibu Hj. Erna Sulastri. Menyelesaikan D-IV konsentrasi Manajemen Transportasi Darat dari ITL Trisakti (dh. STMT Trisakti lulus tahun 1997) dan S-2 dari STIE WidyaJayakarta Jakarta (lulus tahun 2002), menyelesaikan S-3 program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Jenderal Soedirman – Purwokerto (Lulus tahun 2023). Setelah menikah dan dikaruniai dua orang putra dan putri memutuskan untuk mengabdikan diri sebagai tenaga pengajar. Lulus Sertifikasi Dosen pada tahun 2017 dan berkecimpung aktif sebagai peserta serta narasumber seminar-seminar nasional dan internasional. Saat ini (sebagai Dosen Ikatan Khusus) mengampu beberapa matakuliah di ITL Trisakti, serta dipercaya menjadi Dosen Pembimbing Akademik, Pembimbing dan Penguji Skripsi dan aktif meneliti serta beberapa kegiatan pengabdian kepada masyarakat sebagai bagian dari kegiatan tri dharma perguruan tinggi.

E-mail: dev.marlita@gmail.com



TEORI HUMAN CAPITAL

Stefen R. A. Taroreh, S.T., M.M.

Universitas Muhammadiyah Manado

Pendahuluan

Teori *Human Capital* merupakan fondasi penting dalam pendekatan manajemen sumber daya manusia modern yang memandang manusia bukan sekadar sumber daya, melainkan sebagai aset atau modal yang strategis bagi organisasi (Reno, 2024; Jalila & Ouallal, 2020). Konsep ini merevolusi cara pandang organisasi terhadap karyawan, menggeser paradigma dari biaya operasional menjadi investasi yang menghasilkan pengembalian (*return on investment*). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia berbasis *human capital*, teori ini menjadi landasan filosofis yang mengarahkan praktik-praktik pengelolaan SDM yang lebih strategis dan berkelanjutan (Mira et al., 2025; Diani et al., 2024).

Sejarah dan Perkembangan Teori *Human Capital*

Kontribusi Theodore W. Schultz: Fondasi Teoretis

Teori *Human Capital* pertama kali diperkenalkan oleh Theodore W. Schultz dalam makalah “*Investment in Human Capital*” (1961), yang diterbitkan dalam *The American Economic Review* (Breton, 2014; Liu, 2020; Jalila & Ouallal, 2020). Schultz menekankan bahwa investasi dalam pendidikan, pelatihan, dan kesehatan merupakan akumulasi modal yang setara dengan investasi pada modal fisik (Liu, 2020). Ia

berpendapat bahwa negara dengan tingkat *human capital* rendah, kesulitan mempertahankan pertumbuhan ekonomi jangka panjang, sehingga *human capital* harus dianggap sebagai variabel utama dalam model pertumbuhan ekonomi. Pemikiran ini memberikan dasar bahwa peningkatan kapabilitas manusia adalah faktor penentu dalam perkembangan ekonomi (Doussard & Yenigun, 2022).

Dalam makalahnya, Schultz mengkritik pandangan ekonomi klasik yang hanya mengakui tanah, modal fisik, dan tenaga kerja sebagai faktor produksi (Chirat & Charlotte, 2019). Ia mengemukakan bahwa kualitas manusia, melalui akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan kesehatan, merupakan sumber produktivitas yang dapat dikelola dan memberikan pengembalian ekonomi, seperti halnya investasi modal.

Berdasarkan pengamatannya terhadap pembangunan pertanian di negara berkembang, Schultz menemukan bahwa peningkatan produktivitas tidak hanya bergantung pada modal fisik, tetapi juga pada kemampuan, wawasan, dan efisiensi petani. Kontribusinya ini membangun dasar teori yang menempatkan *human capital* sebagai elemen strategis dalam analisis pembangunan ekonomi dan kebijakan publik (Loužek, 2023).

Kontribusi Gary S. Becker: Formalisasi Teori

Gary S. Becker memberikan formalisasi matematis dan empiris terhadap teori *human capital* dalam bukunya “*Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*” (1964), yang diterbitkan oleh University of Chicago Press (Ehrlich, 2018). Buku ini dianggap sebagai karya pertama yang secara komprehensif mengembangkan teori modal manusia sebagai disiplin ilmu ekonomi. Becker memperkenalkan konsep pengembalian investasi dalam pendidikan dan pelatihan, yang menunjukkan bahwa peningkatan keterampilan individu melalui pendidikan berhubungan langsung dengan peningkatan pendapatan dan peluang di pasar tenaga kerja (Jacobs, 2007; Ehrlich, 2018).

Becker merumuskan model matematis yang menjelaskan keputusan investasi individu dalam modal manusia berdasarkan perhitungan biaya dan manfaat sepanjang siklus hidup (life-cycle perspective). Karya ini merevolusi pandangan ekonomi terhadap pendidikan, mengubahnya dari sekadar konsumsi menjadi investasi yang menghasilkan pengembalian ekonomi. Selain itu, Becker mengembangkan konsep "*on-the-job training*" sebagai bagian penting dari akumulasi modal manusia, di mana pelatihan yang diberikan oleh perusahaan menjadi faktor kunci dalam pengembangan modal manusia pekerja (Ma et al., 2023).

Peran Jacob Mincer: Pengembangan Empiris

Sejarah perkembangan awal teori *human capital*, tidak akan lengkap tanpa menyebutkan kontribusi Jacob Mincer, yang pada tahun 1958 telah memulai penelitian pionir tentang hubungan antara investasi *human capital* dan distribusi pendapatan. Mincer mengembangkan apa yang kemudian dikenal sebagai "Mincer Earnings Function", sebuah model empiris yang menjelaskan bagaimana pendapatan seseorang ditentukan oleh tingkat pendidikan dan pengalaman kerja (Patrinos, 2024).

Pada tahun 1962, Mincer memperluas analisisnya dan mengembangkan kerangka kerja yang lebih komprehensif tentang *human capital earnings function* (Chiswick, 2024), yang menjadi dasar bagi banyak penelitian empiris selanjutnya. Kontribusi Mincer sangat penting karena ia berhasil menghubungkan teori *human capital* dengan data empiris yang nyata, sehingga memberikan bukti kuat bagi validitas teori ini. Meskipun Schultz dan Becker lebih dikenal secara luas, kalangan akademis mengakui bahwa Mincer adalah salah satu arsitek utama teori *human capital* modern.

Konteks Historis dan Pengakuan Akademis

Perkembangan teori *human capital* pada awal 1960-an terjadi dalam konteks pasca-Perang Dunia II, di mana negara-negara sedang mencari model pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Teori ini muncul sebagai respons terhadap keterbatasan teori ekonomi

tradisional dalam menjelaskan perbedaan pendapatan dan pertumbuhan ekonomi antar negara. Schultz, Becker, dan Mincer menemukan bahwa sumber daya manusia bukanlah faktor produksi yang pasif, tetapi merupakan modal produktif yang dapat dikembangkan melalui investasi strategis (Fix, 2021).

Pengakuan tertinggi atas kontribusi mereka datang ketika Theodore Schultz dan Gary Becker dianugerahi Hadiah Nobel dalam Ekonomi, Schultz pada tahun 1979 dan Becker pada tahun 1992. Penghargaan ini mengukuhkan teori *human capital* sebagai salah satu teori ekonomi paling berpengaruh pada abad ke-20. Jacob Mincer, meskipun tidak menerima Nobel, diakui secara luas sebagai salah satu pendiri teori ini dan karyanya terus menjadi referensi utama dalam penelitian *human capital* hingga saat ini.

Schultz, Becker, dan Mincer telah meletakkan dasar epistemologis yang memungkinkan transformasi manajemen SDM dari pendekatan administratif ke pendekatan strategis berbasis investasi. Pemahaman historis ini juga penting untuk mengapresiasi evolusi pemikiran yang telah membawa kita dari konsep "sumber daya manusia" ke konsep "modal manusia" (*human capital*) sebagai paradigma dominan dalam manajemen strategis kontemporer.

Konsep Dasar dan Prinsip Utama Teori *Human Capital*

Definisi Klasik menurut Schultz dan Becker

Konsep *human capital* pertama kali diformulasikan secara sistematis oleh Theodore Schultz (1961), yang mendefinisikannya sebagai bentuk investasi dalam kualitas manusia melalui pendidikan, pelatihan, dan kesehatan yang mampu meningkatkan kemampuan produktif serta pendapatan sepanjang hidup (Oltulular, 2025).

Definisi tersebut, menempatkan *human capital* sebagai entitas ekonomi yang dapat dikembangkan secara terencana dan memberikan pengembalian jangka panjang (*long-term economic returns*), sehingga membedakannya dari faktor produksi tradisional yang bersifat statis. Schultz menegaskan bahwa peningkatan kualitas manusia bukan sekadar aktivitas sosial, melainkan keputusan

investasi yang memiliki implikasi langsung terhadap pertumbuhan produktivitas nasional (Sain & Bozkurt, 2023).

Sementara itu, Gary Becker (1964) memperluas dan memperdalam pemahaman tersebut melalui karya monumentalnya *Human Capital*, dengan mendefinisikan *human capital* sebagai stok pengetahuan, kebiasaan, atribut sosial dan kepribadian, termasuk kreativitas, yang terinternalisasi dalam kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan dan menghasilkan nilai ekonomi (Brodny & Tutak, 2024). Becker memandang *human capital* sebagai akumulasi kompetensi yang melekat pada individu (*embodied capital*), mencakup baik keterampilan teknis maupun non-teknis, yang secara langsung memengaruhi kapasitas produktif seseorang.

Dengan pendekatan yang lebih formal dan kuantitatif, Becker menempatkan *human capital* sebagai variabel strategis dalam analisis ekonomi modern, karena peningkatan pengetahuan dan keterampilan terbukti memiliki kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan produktivitas, mobilitas sosial, dan dinamika pasar tenaga kerja.

Definisi Kontemporer

Perkembangan teori *human capital* pada abad ke-21 menunjukkan perluasan substansial dari definisi klasik yang sebelumnya berfokus pada aspek ekonomi dan produktivitas individual. Dalam konteks manajemen modern, Ulrich dan Brockbank (2005) mendefinisikan *human capital* sebagai “Totalitas pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan komitmen yang dimiliki karyawan yang dapat digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi dan para pemangku kepentingan” (Cayrat & Boxall, 2023).

Definisi ini menandai pergeseran paradigmatis dari pendekatan *human capital* yang semata-mata menekankan nilai ekonomi individual, menuju pemahaman yang lebih holistik, strategis, dan berorientasi organisasi. *Human capital* tidak lagi dipandang sekadar sebagai akumulasi kompetensi teknis, tetapi sebagai kombinasi multidimensional dari atribut kognitif, perilaku, emosional, dan

profesional (Urrutia-Badillo et al., 2018), yang secara kolektif mendukung penciptaan nilai, inovasi, dan keunggulan kompetitif.

Perspektif ini sekaligus menegaskan bahwa pengelolaan *human capital* tidak hanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan individu, tetapi juga dengan bagaimana organisasi mengorkestrasi kapabilitas tersebut untuk mencapai tujuan strategis dan memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan dalam ekosistem bisnis yang semakin kompleks.

Prinsip Investasi dalam *Human Capital*: Fondasi Teoretis

Prinsip Biaya-Manfaat (Cost-Benefit Principle)

Teori *human capital* didasarkan pada prinsip ekonomi fundamental bahwa individu dan organisasi membuat keputusan investasi dalam *human capital* berdasarkan analisis biaya-manfaat. Becker (1964) mengembangkan model matematis yang menunjukkan bahwa investasi dalam *human capital* akan dilakukan jika "*Present value of expected future benefits exceeds the present value of costs*" (Teixeira, 2014). Biaya investasi meliputi biaya langsung (*tuition fees, training costs*) dan biaya tidak langsung (*opportunity cost of time, foregone earnings*).

Prinsip Depresiasi dan Pemeliharaan

Human capital dapat mengalami depresiasi melalui proses penuaan, ketidakrelevanan keterampilan, atau kurangnya pemeliharaan (Walter & Lee, 2022). Schultz (1961) menekankan pentingnya "maintenance investment" untuk mempertahankan nilai *human capital* (Liu, 2020). Prinsip ini menjelaskan mengapa pelatihan berkelanjutan dan pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*) menjadi krusial dalam manajemen *human capital* modern.

Prinsip Spesialisasi dan Transferabilitas

Becker (1964) membedakan antara dua jenis investasi *human capital*.

1. General *Human Capital*: Investasi yang meningkatkan produktivitas di berbagai organisasi (misalnya: pendidikan formal, keterampilan komunikasi)
2. Specific *Human Capital*: Investasi yang hanya meningkatkan produktivitas di organisasi tertentu (misalnya: pelatihan sistem internal, pengetahuan proses spesifik)

Prinsip ini berimplikasi pada kebijakan kompensasi dan retensi, di mana Becker menyatakan bahwa "Pekerja membayar pelatihan umum dengan menerima gaji lebih rendah, sementara perusahaan membayar pelatihan spesifik karena hanya mereka yang diuntungkan darinya" (Caliendo et al., 2020).

Dimensi-Dimensi *Human Capital*: Kerangka Analitis

1. Dimensi Kognitif (*Cognitive Dimension*)

Dimensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan teknis, kemampuan analitis, dan kapasitas intelektual. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam Teori Spiral Pengetahuan (*Knowledge Spiral Theory*), dimensi kognitif *human capital* mencakup "*tacit knowledge*" (pengetahuan implisit yang sulit ditransfer) dan "*explicit knowledge*" (pengetahuan terdokumentasi yang mudah dibagikan) (Amariles et al., 2023). Investasi dalam dimensi kognitif menghasilkan peningkatan kemampuan pemecahan masalah dan inovasi.

2. Dimensi Sosial (*Social Dimension*)

Human capital juga mencakup dimensi sosial yang meliputi jaringan relasi (*social networks*), kemampuan kolaborasi, dan kapital sosial (*social capital*). Bourdieu (1986) menjelaskan bahwa "*Social capital is the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition*" (Story & Glanville, 2019). Dimensi ini semakin penting dalam ekonomi berbasis pengetahuan di mana kolaborasi dan inovasi kolektif menjadi kunci keunggulan kompetitif.

3. Dimensi Psikologis (*Psychological Dimension*)

Dimensi psikologis mencakup motivasi, komitmen, ketahanan mental (*resilience*), dan karakteristik kepribadian yang memengaruhi kinerja. Deci dan Ryan (1985) dalam Self-Determination Theory menjelaskan bahwa "*Intrinsic motivation and psychological needs for autonomy, competence, and relatedness are crucial for optimal functioning and development of human potential*" (Ryan & Deci, 2020). Investasi dalam dimensi psikologis menghasilkan peningkatan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan loyalitas organisasi.

Aplikasi Teori *Human Capital* dalam Manajemen SDM Modern

Dari HRM ke HCM

Transformasi konsep *human resource* menjadi *human capital* muncul sebagai respons terhadap globalisasi, persaingan intens, dan tuntutan keberlanjutan dalam ekonomi berbasis pengetahuan. Dalam kerangka *Human Capital Management* (HCM), karyawan dipandang bukan sekadar sumber daya operasional, tetapi sebagai aset strategis yang berkontribusi langsung pada penciptaan nilai (Faugoo, 2024). Ulrich dan Brockbank (2005) menekankan bahwa pergeseran ini menandai perubahan fundamental praktik manajemen, menjadikan SDM determinan utama daya saing organisasi (Cayrat & Boxall, 2023).

Teori *human capital* klasik Becker (1964) menyatakan bahwa investasi pada pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karyawan menghasilkan imbal hasil yang dapat diukur layaknya modal fisik (Jio & Kero, 2023), yang kemudian dibuktikan secara empiris oleh Huselid (1995) melalui korelasi positif antara praktik manajemen berbasis *human capital* dengan produktivitas, efisiensi, dan kinerja keuangan perusahaan (Fernando et al., 2024). Pengukuran nilai *human capital* secara kuantitatif diformalkan melalui *Human Capital Index* (HCI) Watson Wyatt (2001), yang menilai kompetensi, komitmen, kapasitas, dan kontribusi karyawan terhadap tujuan strategis (Bello et al., 2020; Kucharcikova et al., 2024).

Pergeseran dari HRM ke HCM juga ditandai oleh transformasi fungsi SDM menjadi strategic business partner, dengan fokus pada penciptaan nilai bagi pemegang saham melalui optimalisasi aset intelektual (Bontis et al., 1999; Sulaiman et al., 2021). Dalam konteks kompetisi global, teori *human capital* menekankan pentingnya menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta unggul sebagai basis keunggulan kompetitif jangka panjang, sebagaimana dikonseptualisasikan dalam War for Talent (Michaels et al., 2001; Reis et al., 2021). Integrasi teori ini dengan *Resource-Based View* (RBV) Barney (1991) menegaskan bahwa *human capital* yang *Valuable, Rare, Inimitable*, dan *Non-substitutable* (VRIN) menjadi sumber keunggulan kompetitif sulit ditiru (Ployhart, 2021).

Secara praktis, profesional SDM dituntut menguasai pengukuran nilai *human capital*, analisis ROI investasi pengembangan karyawan, serta desain sistem kompensasi dan reward yang selaras dengan strategi organisasi. Kerangka *Balanced Scorecard Human Capital* Kaplan dan Norton (1996) menyediakan mekanisme untuk mengintegrasikan indikator *human capital* ke dalam manajemen kinerja organisasi (Madsen, 2025). Dengan demikian, transisi dari HRM ke HCM, bukan sekadar perubahan terminologi, melainkan revolusi paradigmatis yang menempatkan modal manusia sebagai inti strategi bisnis modern dan fondasi penciptaan nilai berkelanjutan.

Praktik Manajemen Berbasis Human Capital

Implementasi *Human Capital Management* (HCM) berperan penting dalam peningkatan kualitas SDM dan kinerja organisasi berkelanjutan. HCM mencakup serangkaian praktik strategis yang bertujuan merekrut, mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan talenta sebagai investasi jangka panjang. Ulrich dan Dulebohn (2015) mengidentifikasi tiga karakteristik utama pendekatan HCM: (1) karyawan dipandang sebagai kontributor nilai dan aset yang perlu dikelola secara strategis, (2) keputusan manajerial didasarkan pada analisis biaya-manfaat jangka panjang,

dan (3) pengukuran kinerja SDM difokuskan pada penciptaan nilai ekonomi dan keunggulan kompetitif (Margherita, 2021).

Temuan empiris Huselid (1995) menunjukkan bahwa organisasi dengan *high-performance work systems* (HPWS) mencapai produktivitas 30–40% lebih tinggi dibandingkan organisasi dengan praktik konvensional (Fernando et al., 2024). Becker, Huselid, dan Ulrich (2001) memperluas konsep ini dengan mengembangkan *Workforce Scorecard*, yang mengukur kontribusi *human capital* terhadap kinerja organisasi dalam empat dimensi: *mindset* dan kompetensi, perilaku, kesuksesan, dan nilai *driver* (Reis et al., 2021).

Pada tingkat operasional, implementasi HCM melibatkan pengembangan sistem talent management yang komprehensif, termasuk perencanaan suksesi, program kepemimpinan, dan sistem kompensasi yang sesuai dengan nilai investasi *human capital*. Pfeffer (1998) dalam *The Human Equation* menekankan pentingnya praktik unggul seperti seleksi ketat, kompensasi berbasis kinerja, dan pelatihan intensif untuk meningkatkan akumulasi modal manusia (Ali et al., 2020). Dengan kemajuan teknologi digital, Boudreau dan Ramstad (2007) memperkenalkan *human capital analytics*, yang memungkinkan organisasi mengoptimalkan keputusan investasi SDM melalui pendekatan berbasis data (Bendickson et al., 2021).

Manfaat Strategis

Teori *human capital* menekankan bahwa peningkatan kualitas modal manusia berfungsi sebagai strategi untuk mengurangi ketidakpastian dan risiko organisasi, karena kompetensi dan pengalaman karyawan memungkinkan respons yang lebih adaptif terhadap perubahan. Penerapan teori ini dalam manajemen SDM modern mengubah paradigma dari pengelolaan biaya (*cost center*) menjadi investasi strategis (*value-creating asset*).

Becker (1964) dalam *Human Capital* menunjukkan bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan menghasilkan rate of return yang lebih tinggi, dibandingkan dengan modal fisik tradisional, menjadikan *human capital* sebagai sumber nilai ekonomi yang dapat dikelola secara sistematis (Shinde & Singh, 2025).

Perspektif ini diperkuat oleh Barney (1991) dalam Resource-Based View (RBV), yang menyatakan bahwa *human capital* dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan jika memiliki karakteristik VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*) (Komakech et al., 2025).

Huselid (1995) dalam *Academy of Management Journal* menunjukkan bahwa praktik manajemen berbasis *human capital*, seperti sistem kerja berperforma tinggi (HPWS), meningkatkan produktivitas, mengurangi *turnover*, dan meningkatkan profitabilitas (Ismail & Bahron, 2020; Fernando et al., 2024). Ulrich dan Brockbank (2005) dalam "The HR Value Proposition" memperluas dampak ini dengan menunjukkan bahwa manajemen *human capital* yang efektif, memperkuat empat area inti penciptaan nilai: eksekusi strategi, kepemimpinan perubahan berbasis budaya, pengembangan kapabilitas organisasi, dan manajemen talenta (Cayrat & Boxall, 2023).

Pfeffer (1998) dalam *The Human Equation* menambahkan bahwa investasi pada *human capital* tidak hanya meningkatkan efisiensi internal, tetapi juga menciptakan nilai ekonomi yang lebih luas (Ali et al., 2020). Bontis et al. (2000) mengembangkan *Human Capital Index* (HCI) untuk mengukur kontribusi *human capital* terhadap kinerja finansial, dan menemukan bahwa perusahaan dengan HCI tinggi, memiliki *return on assets* (ROA) 26% lebih tinggi dan *return on equity* (ROE) 33% lebih tinggi dibandingkan perusahaan dengan HCI rendah.

Temuan ini membuktikan hubungan langsung antara kualitas *human capital* dan kinerja keuangan. Secara keseluruhan, teori *human capital* dalam manajemen SDM modern telah merevolusi cara organisasi menciptakan dan mengelola nilai melalui modal manusia sebagai pendorong utama inovasi dan ketahanan organisasi.

Implikasi Praktis untuk Organisasi

Pengembangan SDM sebagai Investasi

Pfeffer (1998) dalam *The Human Equation* menyajikan bukti komprehensif bahwa investasi dalam pengembangan SDM

menghasilkan manfaat strategis jangka panjang melalui penciptaan organizational capability yang unik dan langka (Ali et al., 2020), di mana perusahaan, seperti Google dan Microsoft mengalokasikan anggaran khusus untuk pengembangan kompetensi, menghasilkan inovasi produk yang menghasilkan nilai pasar triliunan dolar, sebuah manifestasi nyata dari prinsip dasar teori *human capital* bahwa "Peningkatan kualitas manusia adalah investasi paling produktif yang dapat dilakukan oleh masyarakat" (Schultz, 1971, seperti dikutip dalam Deming, 2023).

Dengan demikian, pergeseran paradigmatis dari *cost center* ke *investment* portfolio dalam pengembangan SDM, bukan sekadar perubahan akuntansi, melainkan transformasi strategis yang menempatkan *human capital* sebagai fondasi utama penciptaan nilai berkelanjutan dalam ekonomi pengetahuan modern.

Pengukuran Nilai Human Capital

Bontis et al. (1999) dalam *Journal of Intellectual Capital* mengembangkan *Intellectual Capital Statement* yang mengukur *human capital* melalui tiga dimensi: *human capital efficiency* (rasio nilai tambah terhadap investasi SDM), *structural capital efficiency* (rasio nilai tambah terhadap aset struktural), dan *capital employed efficiency* (rasio nilai tambah terhadap total modal) (De Faria et al., 2021). Kaplan dan Norton (1996) dalam *The Balanced Scorecard* mengintegrasikan *human capital* ke dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran/pertumbuhan, dengan *indicator*, seperti *employee capability index*, *knowledge asset productivity*, dan *talent retention rate* sebagai proxy kuantitatif *human capital* (Kokroko et al., 2025).

Becker et al. (2001) dalam *The HR Scorecard* mengembangkan *Workforce Scorecard* dengan empat pengukuran: *workforce quality*, *workforce mind-set*, *workforce performance capability*, dan *strategic HR deliverables* (Gallo et al., 2025). Watson Wyatt (2001) menciptakan *Human Capital Index* (HCI) untuk mengukur hubungan antara praktik SDM dan kinerja keuangan melalui 30 indikator (Bello et al., 2020). Cascio dan Boudreau (2010) dalam *Investing in People*

memperkenalkan *Human Capital Analytics* dengan metode ekonometrik untuk menghitung *human capital value added* (HCVA) dan *human capital return on investment* (HCROI) (Clardy, 2021).

Strategi Retensi Talenta

Strategi retensi talenta adalah penerapan penting dari teori *human capital* dalam manajemen organisasi modern. Becker (1964) dalam *Human Capital* mengidentifikasi dua jenis *human capital*: *general human capital*, yang dapat dipindahkan antarorganisasi, dan *specific human capital*, yang bernilai hanya di dalam organisasi tertentu, yang menjadi dasar pengembangan kebijakan retensi efektif (Brodny & Tutak, 2024). Lazear (1995) dalam *Personnel Economics* menjelaskan bahwa organisasi memiliki insentif ekonomi untuk mempertahankan karyawan dengan *specific human capital*, karena *turnover* mengakibatkan hilangnya investasi yang telah dilakukan (Tonoyan et al., 2024). Michaels, Handfield-Jones, dan Axelrod (2001) dalam *The War for Talent* menekankan pentingnya "*talent mindset*" untuk retensi talenta kritis, dengan tiga pilar utama: penghargaan yang disesuaikan, jalur karier yang jelas, dan perhatian langsung dari manajemen puncak (Barkun et al., 2020). Teori *psychological contract* Rousseau (1989) menambahkan dimensi psikologis dengan menunjukkan bahwa komitmen organisasi pada pengembangan karier menciptakan loyalitas jangka panjang (Di Giampaolo et al., 2025).

Meyer dan Allen (1991) mengidentifikasi tiga bentuk komitmen (*affective, continuance, dan normative*) yang menjadi prediktor niat bertahan dalam organisasi (Kulshrestha & Singhal, 2022). Integrasi teori *human capital* dengan *Resource-Based View* (RBV) oleh Barney (1991) memperkuat bahwa talenta dengan *human capital* yang VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*) adalah sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan, yang mengarahkan fokus retensi pada karyawan dengan karakteristik tersebut (Ployhart, 2021). Hal ini dioperasionalkan dalam *nine-box grid* dalam manajemen talenta, sebagaimana dijelaskan oleh Ulrich dan Brockbank (2005) dalam *The HR Value Proposition* (Cayrat & Boxall, 2023).

Daftar Pustaka

- Ali, A. A., Mahmood, A., Ikram, A., & Ahmad, A. (2020). Configuring the drivers and carriers of process innovation in manufacturing organizations. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 6(4), 154.
<https://doi.org/10.3390/joitmc6040154>
- Amariles, J. H. B., Santana, G. D. R., Gómez, E. D. R., & Acevedo, E. a. M. (2023). Gestión del conocimiento en 10 empresas colombianas siguiendo el modelo Nonaka y Takeuchi: estudio de casos múltiples entrelazados. *Cuadernos De Administración*, 38(74).
- Bello, H. S., Zachariah, R., & Ibrahim, M. K. (2020). Relationship Between *Human Capital Management* and Employees' Value Added in Some Few Selected Organizations Within Bauchi Metropolis. *Economics Finance and Management Review*, 3, 79-88. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-3-79>
- Bendickson, J. S., Chandler, T. D., James, B. E., & Taylor, E. C. (2021). Sourcing *human capital* for organizational effectiveness: sourcing strategy, determinants, and alignment. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(5), 987-1014.
- Brodny, J., & Tutak, M. (2024). A multi-criteria measurement and assessment of *human capital* development in EU-27 countries: A 10-year perspective. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 10(4), 100394.
- Caliendo, M., Cobb-Clark, D. A., Obst, C., Seitz, H., & Uhlendorff, A. (2020). Locus of control and investment in training. *The Journal of Human Resources*, 57(4), 1311-1349.
- Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100984.
- Chirat, A., & Charlotte, N. L. C. (2019). Economic Analysis of Education in Post-War America: New insights from Theodore Schultz and John Kenneth Galbraith. *The Journal of the History of Economic Thought (JHET)*.

- Chiswick, B. R. (2024). Estimating returns to schooling and experience: a history of thought. *Education Economics*, 32(5), 566–580. <https://doi.org/10.1080/09645292.2024.2326015>
- Clardy, A. (2021). What does HR manage? Workforce measurement and control. *Merits*, 1(1), 16–33.
- De Bruyn, L., & Roodt, G. (2009). Applying the criteria of Ulrich and Brockbank for the assessment of the role of human resources as a strategic business partner in a mining company. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1).
- Deming, D. J. (2023). Multidimensional *human capital* and the wage structure. In *Handbook of the economics of education* (pp. 469–504). <https://doi.org/10.1016/bs.hesedu.2023.03.005>
- Diani, R. D., Hamida, H., & Sudiarditha, I. K. R. (2024). The role of human resources in human capital management. *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 2(1), 145–160.
- Doussard, M., & Yenigun, O. (2022). From *Capital* to Capabilities: *Human Development Theory* and New Directions in Economic Development. *Journal of Planning Education and Research*, 44(3), 1542–1555.
- Ehrlich, I. (2018). Celebrating the life and work of Gary Becker. *Journal of Human Capital*, 12(2), 173–181.
- Faugoo, D. (2024). *Human Capital* as Strategic Valued Assets- Core drivers of Organisational Success in the modern day workplace. Research Gate.
https://www.researchgate.net/publication/386025753_Human_Capital_as_Strategic_Valued_Assets-_Core_drivers_of_Organisational_Success_in_the_modern_day_workplace/citations
- Fernando, W. H. M., Yusoff, S. K. M., Khatibi, A., Azam, S. M. F., & Sudasinghe, S. R. S. N. (2024). Human Capital Practices' Impact on Organizational Performance. *Zenodo*.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3781297>
- Fix, B. (2021). *The rise of human capital theory*.
<https://hdl.handle.net/10419/232308>

- Gallo, P., Čabinová, V., Dobrovič, J., & Mihalčová, B. (2025). Linking HR scorecard to strategy creation in industry enterprises. *Journal of International Studies*, 18(3), 31–45.
- Ismail, A. E. B., & Bahron, A. (2020). The relationship between high-performance work system, employee engagement and turnover intention: a generation gap study. *Malaysian Journal of Business and Economics (MJBE)*, 7(1), 17.
- Jacobs, B. (2007). Real options and human capital investment. *Labour Economics*, 14(6), 913–925.
- Jalila, A. S., & Ouallal, F. (2020). January 2). *Human Capital - Notion and Concept: Theoretical review*. <https://ijisr.issr-journals.org/abstract.php?article=IJISR-19-357-02>
- Jio, W., & Kero, C. A. (2023). Systematic Literature Review of Human Capital in context of Economic Growth. *International Journal of Social Science Management and Economics Research*, 01(04), 53–64. <https://doi.org/10.61421/ijssmer.2023.1404>
- Kokroko, B. Y., Kobi, J., & Yeboah, E. K. (2025). Customer Service Level Agreements Measure Order Fulfillment Rates Delivery Performance Through Real Time Analytics Dashboard. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 2892–2938.
- Komakech, R. A., Ombati, T. O., Kikwatha, R. W., & Wainaina, M. G. (2025). Resource-based view theory and its applications in supply chain management: A systematic literature review. *Management Science Letters*, 15(4), 261–272.
- Kucharcikova, A., Durisova, M., & Staffenova, N. (2024). Implementation of the human capital management concept: an empirical study of small trading company. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1).
- Liu, Z. (2020). *Human Capital and Upgrading of Industrial Structure: An Empirical Study Based on the Countries along the "Belt and Road*. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10(04), 699–710.
- Loužek, M. (2023). Theodore Schultz's contributions to Economic Theory. *Politická Ekonomie*, 70(6), 730–748.

- Ma, X., Nakab, A., & Vidart, D. (2023). Human Capital Investment and Development: The role of On-the-Job Training. *Journal of Political Economy Macroeconomics*, 2(1), 107–148.
- Madsen, D. Ø. (2025). Balanced Scorecard: history, implementation, and impact. *Encyclopedia*, 5(1), 39.
- Margherita, A. (2021). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100795.
- Mira, T. S., Sulistiawan, E., & Alam, W. Y. (2025). Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pembangunan Berkelanjutan (Kajian Literatur terhadap Model dan Implementasi). *Journal of Economics and Business UBS*, 14(4), 683–692. <https://doi.org/10.52644/joeb.v14i4.2764>
- Oltular, S. (2025). Human capital dynamics are the key to economic growth: source of value of the future. *Economies*, 13(8), 235.
- Patrinos, H. (2024). Estimating the return to schooling using the Mincer equation. *IZA World of Labor*.
<https://doi.org/10.15185/izawol.278.v2>
- Ployhart, R. E. (2021). Resources for what? Understanding Performance in the Resource-Based View and Strategic Human Capital Resource Literatures. *Journal of Management*, 47(7), 1771–1786. <https://doi.org/10.1177/01492063211003137>
- Reno, S. P. (2024). Manajemen Pengetahuan dan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. *COMSERVA Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(11), 4708–4718.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.
<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Sain, K., & Bozkurt, K. (2023). The Effect of *human capital* as an output of education on productivity: A panel data analysis for developing countries. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 18(4), 7–31.

- Shinde, M., & Singh, D. (2025). *Human Capital and Firm Performance: A bibliometric review of empirical and theoretical contributions.* jimres.org. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15501545>
- Story, W. T., & Glanville, J. L. (2019). Comparing the association between social *capital* and self-rated health in poor and affluent nations. *SSM - Population Health*, 9, 100508. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2019.100508>
- Sulaiman, E. A., Kasum, A. S., & Musa, W. A. (2021). Intellectual capital efficiency and market-based financial performance: Evidence from listed conglomerate companies. *Corporate and Business Strategy Review*, 2(2), 31–42.
- Teixeira, P. N. (2014). Gary Becker's early work on *human capital* – collaborations and distinctiveness. *IZA Journal of Labor Economics*, 3(1).
- Walter, S., & Lee, J. (2022). How Susceptible are Skills to Obsolescence? A Task-Based Perspective of Human Capital Depreciation. *Foresight-Russia*, 16(2), 32–41.

Tentang Penulis



Stefen R. A. Taroreh, S.T., M.M.

Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana Teknik pada tahun 2006. Peneliti melanjutkan pendidikan Magister Manajemen dan menyelesaikan pendidikan pada tahun 2011. Saat ini, penulis bekerja sebagai Dosen Tetap di Universitas Muhammadiyah Manado. Penulis memiliki kelekapan dalam bidang manajemen dan menulis buku referensi dengan judul *Pengembangan Kewirausahaan, Kewirausahaan (Model Green Entrepreneurship), Dasar-Dasar Manajemen*. Beberapa tulisan yang telah dihasilkan dalam bentuk jurnal nasional yang terakreditasi pada bidang keilmuan khususnya manajemen.



PERBEDAAN HUMAN CAPITAL DAN HUMAN RESOURCE

Dr. Elperida Juniarni Sinurat, S.E., M.Si.

Universitas Methodist Indonesia

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan unsur fundamental dalam keberlangsungan organisasi. Selama lebih dari dua dekade, pemahaman mengenai SDM mengalami perkembangan, terutama melalui dua konsep utama, yaitu *human resource* (HR) dan *human capital* (HC). Keduanya sering digunakan secara bergantian, namun sesungguhnya memiliki makna, pendekatan, dan implikasi manajerial yang berbeda. Perbedaan inilah, yang menuntut organisasi modern untuk meninjau ulang strategi dalam mengelola tenaga kerja, terutama pada era digital yang sangat kompetitif.

Persepsi tradisional mengenai SDM, lebih identik dengan *human resource*, yang memandang tenaga kerja sebagai salah satu dari sekian banyak sumber daya organisasi. Pandangan ini menekankan fungsi administratif, seperti rekrutmen, kompensasi, penilaian kinerja, serta pengelolaan hubungan kerja. Namun, perkembangan ilmu manajemen dan ekonomi mendorong munculnya konsep *human capital*, yang menempatkan manusia sebagai aset strategis, yang mampu menciptakan nilai tambah melalui pengetahuan, keterampilan, kreativitas, dan kemampuan inovatif.

Konsep *human capital* menjadi semakin penting di tengah transformasi digital, di mana keunggulan kompetitif perusahaan tidak lagi hanya bertumpu pada modal fisik, tetapi lebih pada kemampuan intelektual dan inovasi karyawan. Dengan demikian, perbedaan antara HR dan HC tidak hanya bersifat terminologis, tetapi juga mencerminkan perubahan paradigma pengelolaan SDM dari sekadar fungsi administrative, menuju pendekatan strategis berbasis kompetensi.

Pengertian Human Resource (HR)

Menurut Rivai (2011), *human resource* mengacu pada individu yang bekerja dalam suatu organisasi dan dianggap sebagai faktor produksi untuk menjalankan operasional perusahaan. Perspektif ini menekankan fungsi pengelolaan tenaga kerja melalui aktivitas administratif dan prosedural.

Menurut Susan (2019), HR merupakan aset organisasi yang perlu dikelola melalui rekrutmen, pelatihan, dan sistem pengembangan, namun tetap berada dalam fungsi pengelolaan rutin. Dengan demikian, HR lebih berfokus pada aspek pengaturan tenaga kerja secara struktural.

Ruang Lingkup Human Resource (HR)

Ruang lingkup *human resource* mencakup berbagai fungsi utama yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi. Fungsi-fungsi ini bersifat administratif, operasional, dan bertujuan memastikan keteraturan serta efektivitas sistem ketenagakerjaan di perusahaan.

Ruang lingkup HR terdiri dari beberapa aspek berikut.

1. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi adalah proses awal dalam manajemen SDM untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

a. Rekrutmen (*Recruitment*)

Proses menarik sebanyak mungkin pelamar yang memenuhi kualifikasi. Tujuannya adalah menarik kandidat terbaik sebanyak mungkin untuk dipertimbangkan. HR melakukan

- 1) penyusunan deskripsi pekerjaan (*job description*);
2) penentuan kualifikasi jabatan (*job specification*);
3) pemasangan lowongan pekerjaan di berbagai *platform*; dan
4) mengumpulkan lamaran dan menyaring kandidat awal.
 - b. Seleksi (*Selection*)
Tahapan untuk memilih pelamar terbaik dari kumpulan kandidat yang tersedia. Tujuannya adalah menentukan pelamar yang paling cocok dengan kebutuhan organisasi, baik secara kompetensi maupun kepribadian. Biasanya meliputi
 - 1) tes kemampuan (*aptitude test*);
2) tes teknis (*skill test*);
3) wawancara HR;
4) wawancara *user*;
5) pemeriksaan latar belakang (*background check*); dan
6) tes kesehatan.
2. Pengelolaan Absensi dan Administrasi
Ini merupakan fungsi HR yang bersifat operasional sehari-hari. Tujuan pengelolaan absensi menjamin kedisiplinan dan memastikan data kehadiran akurat sebagai dasar perhitungan payroll sedangkan administrasi menjaga tata kelola administrasi yang rapi, legal, dan sesuai regulasi.
 - a. Pengelolaan Absensi
HR mengelola
 - 1) sistem absensi menggunakan *fingerprint*, kartu ID, atau aplikasi digital;
 - 2) rekap jam kerja, lembur, keterlambatan, dan kehadiran;
 - 3) pengajuan cuti dan izin karyawan; serta
 - 4) laporan kehadiran bulanan untuk pembayaran gaji.
 - b. Administrasi
HR juga mengatur
 - 1) penyimpanan dokumen karyawan;
 - 2) pembuatan surat keputusan (SK);
 - 3) kontrak kerja, perpanjangan kontrak, dan pemutusan hubungan kerja;

- 4) pengarsipan data personal dan legal; serta
- 5) pengaturan struktur organisasi dan jabatan.

3. Sistem Penggajian

Salah satu fungsi HR yang paling penting adalah mengelola proses penggajian. Tujuan sistem penggajian Memberikan kompensasi yang adil, akurat, dan sesuai aturan hukum. Kesalahan kecil dalam *payroll* dapat memicu konflik, sehingga bagian ini harus dikelola dengan sistem yang rapi.

HR bertanggung jawab dalam

- a. menghitung gaji pokok, tunjangan, dan bonus;
- b. menghitung potongan seperti
 - 1) pajak penghasilan (PPh 21),
 - 2) BPJS Kesehatan,
 - 3) BPJS Ketenagakerjaan, dan
 - 4) potongan keterlambatan atau absensi;
- c. menyusun slip gaji setiap bulan;
- d. mengatur pembayaran lembur berdasarkan peraturan pemerintah; serta
- e. memastikan pembayaran dilakukan tepat waktu dan akurat.

4. Hubungan Industrial

Fungsi ini berkaitan dengan hubungan perusahaan dengan karyawan dan pemenuhan peraturan ketenagakerjaan. Tujuan hubungan industrial menciptakan hubungan kerja yang adil, harmonis, aman, dan sesuai hukum.

HR bertanggung jawab dengan

- a. mematuhi peraturan pemerintah, seperti UU Ketenagakerjaan, Peraturan Perusahaan, dan Perjanjian Kerja Bersama (PKB);
- b. menangani konflik atau perselisihan karyawan, misalnya
 - 1) perselisihan gaji,
 - 2) ketidakadilan kerja, dan
 - 3) kasus pelanggaran disiplin.
- c. bernegosiasi dengan serikat pekerja (jika ada);
- d. melindungi perusahaan dari risiko hukum seperti gugatan PHK; dan
- e. mengatur lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

5. Penilaian Kinerja Administratif

Penilaian kinerja dalam konteks HR bersifat administratif dan bertujuan memastikan karyawan bekerja sesuai standar.

Penilaian meliputi

- a. kehadiran,
- b. disiplin,
- c. penyelesaian tugas rutin,
- d. kepatuhan terhadap aturan perusahaan, dan
- e. pencapaian target kerja dasar.

6. Pengelolaan Data Karyawan

Data karyawan adalah aset penting perusahaan dan harus diatur dengan baik.

HR mengelola berbagai jenis data berikut.

- a. Data Pribadi
Nama, alamat, kontak darurat, data keluarga.
- b. Data Pekerjaan
Jabatan, unit kerja, tanggal masuk, struktur organisasi.
- c. Data Kehadiran & Cuti
Catatan absensi, izin, sakit, cuti tahunan.
- d. Data Penggajian
Slip gaji, potongan, tunjangan.
- e. Data Kinerja
Hasil penilaian, laporan supervisor.
- f. Data Pelatihan
Sertifikat, daftar pelatihan, hasil evaluasi.

Karakteristik HR

Human resource (HR) memiliki karakteristik tertentu yang membedakannya dari konsep *human capital*. Karakteristik HR mencerminkan bagaimana perusahaan tradisional memandang dan mengelola tenaga kerja. Karakteristik utama HR, antara lain sebagai berikut.

1. Berfokus pada Proses Administratif

Human resource memusatkan perhatian pada pekerjaan yang bersifat administratif dan operasional. Artinya, fungsi HR lebih

- banyak berkaitan dengan tugas-tugas pengelolaan data, dokumen, sistem internal, dan prosedur kepegawaian.
2. Memperlakukan Tenaga Kerja sebagai Faktor Produksi
Tenaga kerja dalam HR dianggap sebagai alat untuk menghasilkan output dan menjalankan operasional perusahaan.
 3. Menekankan Stabilitas Organisasi
Human resource memiliki tujuan utama untuk menjaga keteraturan, keamanan, dan stabilitas dalam organisasi.
 4. Menjalankan Fungsi Manajemen SDM secara Struktural
HR memastikan bahwa seluruh kegiatan SDM mengikuti struktur resmi perusahaan, bukan berdasarkan kreativitas atau fleksibilitas individu.

Pengertian *Human Capital*

Menurut Gaol (2014), *human capital* adalah kemampuan individu yang meliputi pengetahuan, keterampilan, potensi, kreativitas, dan bakat yang dapat dikembangkan untuk memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Dalam perspektif ekonomi, Becker (2015) menjelaskan bahwa investasi pada manusia melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman akan meningkatkan produktivitas individu dan berkontribusi pada pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu, HC mencerminkan nilai kompetensi intelektual yang dimiliki setiap individu.

Ruang Lingkup HC

Human capital (HC) adalah seluruh kapasitas yang dimiliki manusia dan dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi. Berbeda dengan *human resource* yang menekankan administratif, *human capital* berfokus pada kualitas, potensi, kapasitas intelektual, dan keunggulan kompetitif seseorang. Ruang lingkup HC biasanya mencakup beberapa aspek berikut.

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi, wawasan, pemahaman, teori, dan konsep yang dimiliki individu dan digunakan untuk menjalankan pekerjaan. Pengetahuan mencakup

- a. pengetahuan teknis bidang kerja (*technical knowledge*),
- b. pengetahuan umum dan akademik,
- c. pemahaman terhadap prosedur kerja,
- d. wawasan industri, dan
- e. pengetahuan terhadap teknologi, regulasi, dan standar operasional.

2. Keterampilan (*Skills*)

Keterampilan adalah kemampuan seseorang untuk melakukan tugas tertentu dengan baik. *Skills* menentukan kemampuan praktis seseorang dalam bekerja. Berikut beberapa jenis keterampilan.

a. *Hard skills*

Kemampuan teknis yang dapat diukur, seperti

- 1) mengoperasikan *software*,
- 2) menulis laporan,
- 3) desain grafis,
- 4) kemampuan akuntansi, dan
- 5) menggunakan alat industri.

b. *Soft Skills*

Kemampuan nonteknis, seperti

- 1) komunikasi,
- 2) kerja sama,
- 3) manajemen waktu,
- 4) kepemimpinan, dan
- 5) *problem solving*.

3. Pengalaman (*Experience*)

Pengalaman kerja adalah pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh seseorang dari aktivitas kerja nyata, selama periode tertentu. Pengalaman mencakup

- a. lama bekerja (*years of experience*),
- b. variasi pekerjaan yang pernah dilakukan,

- c. tingkat kesulitan tugas yang pernah ditangani,
- d. pengalaman menghadapi masalah dan membuat keputusan, dan
- e. pengalaman memimpin tim.

4. Kapabilitas Inovatif (*Innovative Capability*)

Kapabilitas inovatif adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan pembaruan, menciptakan ide baru, atau mencari cara yang lebih efektif dalam bekerja. Bentuk kapabilitas inovatif:

- a. menciptakan metode kerja yang lebih efisien,
- b. merancang produk baru atau fitur baru,
- c. memperbaiki kelemahan sistem,
- d. menemukan solusi baru untuk masalah perusahaan, dan
- e. mengusulkan strategi baru yang lebih efektif.

5. Kreativitas (*Creativity*)

Kreativitas adalah kemampuan menghasilkan ide-ide baru, unik, atau solusi yang tidak biasa. Kreativitas mencakup

- a. kemampuan berpikir *out of the box*;
- b. menghasilkan ide baru dalam pekerjaan;
- c. membuat desain, konsep, atau pendekatan baru;
- d. mengembangkan cara kerja yang lebih efektif; dan
- e. melihat sesuatu dari perspektif berbeda.

6. Motivasi Intrinsik (*Intrinsic Motivation*)

Motivasi intrinsik adalah dorongan internal dalam diri seseorang untuk bekerja dengan baik tanpa dipaksa atau diberi imbalan eksternal. Ciri-ciri motivasi intrinsik:

- a. bekerja karena menikmati pekerjaannya;
- b. memiliki rasa tanggung jawab tinggi;
- c. bersemangat untuk berkembang;
- d. proaktif dalam mempelajari hal baru; dan
- e. Memiliki komitmen dan dedikasi tinggi.

7. Nilai dan Karakter (*Values and Character*)

Nilai dan karakter merupakan aspek moral, etika, dan prinsip hidup seseorang yang menentukan cara ia bersikap dalam bekerja. Nilai & karakter meliputi:

- a. integritas (kejujuran)
- b. disiplin,
- c. tanggung jawab,
- d. etika kerja,
- e. kesabaran,
- f. komitmen,
- g. kerendahan hati,
- h. kemampuan bekerja sama, dan
- i. rasa hormat terhadap orang lain.

Karakteristik HC

Human capital memiliki karakteristik yang membedakannya dari *human resource*. Jika HR lebih berfokus pada aspek administratif dan operasional, maka HC berfokus pada kualitas manusia, kreativitas, dan nilai tambah intelektual yang dihasilkan individu bagi organisasi. Berikut karakteristik utama HC.

1. Menempatkan Manusia sebagai Aset Strategis

Karakteristik utama HC adalah memandang manusia bukan hanya sebagai tenaga kerja, tetapi sebagai aset paling berharga yang menentukan keberhasilan jangka panjang organisasi. Dikatakan aset karena

- a. aset strategis = sesuatu yang nilainya terus meningkat jika dikembangkan;
- b. aset strategis = sumber keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki pesaing; dan
- c. aset strategis = unsur yang memengaruhi kelangsungan bisnis jangka panjang.

2. Berorientasi pada Pengembangan Kompetensi

Human capital menekankan pentingnya peningkatan kompetensi individu melalui pendidikan, pelatihan, sertifikasi, workshop, pengalaman kerja, dan pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*), di mana fokus utama HC adalah mengembangkan karyawan agar lebih ahli, membangun skill baru sesuai kebutuhan perkembangan teknologi, meningkatkan

produktivitas melalui peningkatan kemampuan, dan mempersiapkan talenta untuk tanggung jawab masa depan.

3. Fokus pada Penciptaan Nilai Tambah (*Value Creation*)

Karakteristik penting HC adalah fokus pada kemampuan karyawan untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Nilai tambah dapat berbentuk solusi baru yang meningkatkan efisiensi, inovasi produk atau layanan, ide kreatif yang meningkatkan kualitas, analisis yang mengurangi biaya, peningkatan cara kerja, dan pelayanan lebih baik kepada pelanggan.

4. Mengutamakan Inovasi dan Kreativitas

HC memiliki orientasi kuat pada inovasi dan kreativitas karena keduanya merupakan sumber keunggulan kompetitif modern. Inovasi meliputi membuat produk baru, memperbaiki teknologi, mengembangkan metode kerja, memecahkan masalah secara unik, dan menciptakan layanan yang tidak pernah ada sebelumnya, sedangkan kreativitas meliputi menghasilkan ide baru, berpikir di luar kebiasaan (*thinking out of the box*), memvisualisasikan kemungkinan baru, dan pendekatan baru terhadap tugas.

Daftar Pustaka

- Becker, G. (2015). *Human capital Theory: An Analytical Explanation*. University of Chicago Press.
- Gaol, J. L. (2014). *A to Z Human capital: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Susan, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2).

Tentang Penulis



Dr. Elperida Juniarni Sinurat, S.E., M.Si.

Lahir di Pangururan 25 Juni 1975, anak kedelapan dari delapan bersaudara dari pasangan Bapak St. Marcenius Sinurat (Alm) dan Ibu Hotnida Bungarade Simbolon. Pendidikan formal penulis dimulai pada tahun 1981 di Sekolah Dasar, dan lulus dari Sekolah Dasar (SD) 173741 Pangururan tahun 1987. Pada tahun 1987 penulis melanjutkan sekolah di SMP Negeri 1 Pangururan dan lulus tahun 1990. Pada Tahun 1990 penulis melanjutkan sekolah di SMA Negeri 4 Medan, dan lulus tahun 1993. Pada Tahun 1993 penulis diterima di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Sumatera Utara (USU), lulus tahun 1998. Pada Tahun 2009 penulis melanjutkan ke tingkat Magister di Sekolah Pascasarjana (Strata-2) Program Studi Magister Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara dan lulus tahun 2011. Untuk menambah ilmu manajemen pada Tahun 2016, penulis melanjutkan pendidikan S-3 (Doktor) di Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan untuk mewujudkan karier sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI.

E-mail: elperida250675@gmail.com



PERAN PENTING HUMAN CAPITAL MANAGEMENT DALAM PERUSAHAAN

Dr. Yakup, S.E., M.Si.

Universitas Gorontalo

Pendahuluan

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, perusahaan tidak lagi hanya bertumpu pada kekuatan modal fisik, aset teknologi, atau besarnya kapasitas produksi. Faktor-faktor tersebut memang penting, namun tidak lagi menjadi satu-satunya penentu keunggulan kompetitif. Perusahaan modern kini menyadari bahwa unsur yang paling menentukan keberhasilan jangka panjang adalah manusia yang berada di balik setiap proses, inovasi, dan keputusan strategis. Perubahan paradigma inilah, yang melahirkan pendekatan baru dalam pengelolaan sumber daya manusia, yaitu *human capital management* (HCM).

Human capital dipandang sebagai aset strategis karena mencakup kompetensi, pengetahuan, keterampilan, kreativitas, pengalaman, dan nilai-nilai yang dimiliki setiap individu dalam organisasi. Berbeda dengan aset fisik yang mengalami depresiasi, kualitas *human capital* justru dapat terus meningkat melalui investasi yang tepat, seperti pelatihan, pengembangan kompetensi, dan pemberian pengalaman kerja yang beragam. Oleh karena itu,

perusahaan dituntut untuk tidak hanya mengelola manusia sebagai tenaga kerja, tetapi sebagai modal aktif yang dapat bertumbuh, menciptakan nilai tambah, dan memperkuat daya saing perusahaan.

Dalam konteks bisnis modern, HCM berperan sebagai pendekatan strategis yang mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Pendekatan ini menempatkan manusia sebagai pusat strategi bisnis, bukan sekadar sebagai pendukung operasional. Melalui HCM, organisasi dapat merancang strategi pengembangan talenta yang selaras dengan arah pertumbuhan perusahaan, memastikan tersedianya tenaga kerja yang kompeten, serta menciptakan budaya kerja yang mendorong inovasi dan produktivitas.

Transformasi digital turut memperkuat kebutuhan akan HCM yang lebih adaptif dan berbasis data. Teknologi seperti HR analytics, artificial intelligence, serta sistem informasi manajemen SDM memungkinkan perusahaan melakukan pengambilan keputusan yang lebih cepat, objektif, dan terukur. Lingkungan bisnis yang berubah dengan sangat cepat—mulai dari pergeseran kompetensi yang dibutuhkan industri, perubahan pola kerja, hingga ekspektasi generasi pekerja yang semakin kompleks—menuntut perusahaan untuk mengembangkan pendekatan HCM yang berkelanjutan, fleksibel, dan visioner.

Dengan demikian, pembahasan mengenai *human capital management* tidak hanya relevan bagi departemen sumber daya manusia, tetapi juga bagi seluruh stakeholder yang ingin memahami bagaimana perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam persaingan global. Pendahuluan ini menjadi landasan pemahaman bahwa investasi pada *human capital* bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan strategi fundamental yang mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan.

Konsep Dasar Human Capital dan Human Capital Management

Konsep *human capital* telah menjadi fondasi penting dalam memahami bagaimana manusia berkontribusi terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi. Dalam pandangan ekonomi modern,

manusia tidak hanya dilihat sebagai faktor produksi, tetapi sebagai modal yang nilainya dapat ditingkatkan melalui investasi yang tepat.

Theodore W. Schultz menyatakan bahwa "*Human capital is formed by investing in people and in their abilities to contribute productively to the economy*" (Schultz, 1981), sedangkan Gary Becker (1993) memperkuat pandangan tersebut, dengan menegaskan bahwa "*Human capital refers to the knowledge, information, ideas, skills, and health of individuals.*" Kedua kutipan ini, menegaskan bahwa *human capital* mencakup pengetahuan, keterampilan, kesehatan, dan atribut personal lainnya yang meningkatkan produktivitas individu. Pemahaman ini, kemudian berkembang sehingga *human capital* juga mencakup kreativitas, kemampuan beradaptasi, pola pikir, dan kapasitas belajar. yang memungkinkan seseorang terus berkembang di lingkungan bisnis yang berubah cepat.

Sejalan dengan berkembangnya pemahaman tersebut, muncul paradigma *human capital management* (HCM) yang menempatkan manusia sebagai aset strategis organisasi. HCM memandang bahwa pengelolaan manusia tidak cukup berhenti pada administrasi ketenagakerjaan, tetapi harus diarahkan untuk menciptakan nilai jangka panjang. Armstrong (2006) menekankan bahwa "*Human capital management is concerned with obtaining, analyzing and reporting on data that informs the direction of value-adding people management,*" menunjukkan bahwa HCM berorientasi pada pengambilan keputusan berbasis data. Afouni (2013) semakin memperjelas bahwa "*Human capital management reflects a strategic and holistic approach to managing people as assets whose value to the organization can be measured and enhanced.*" Dengan demikian, HCM bukan sekadar fungsi HR, tetapi kerangka strategis yang memastikan potensi manusia diaktifkan, diukur, dan dikembangkan secara berkelanjutan.

Berbeda dari HRM tradisional yang lebih menekankan fungsi administratif, HCM memiliki filosofi yang memandang manusia sebagai modal yang memiliki potensi nilai tambah. Armstrong dan Taylor (2014) bahkan menyatakan bahwa "*The essential difference is*

that human capital management regards people as assets, while human resource management tends to regard them as resources to be managed." Perspektif ini mendorong organisasi untuk berfokus pada pengembangan, pemberdayaan, dan perancangan sistem kerja, yang memungkinkan karyawan berkontribusi optimal, tidak hanya menjalankan prosedur.

Dalam pandangan teoretis modern, kualitas *human capital* dibentuk oleh elemen utama seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, dan motivasi. OECD (2001) menjelaskan secara komprehensif bahwa "*Human capital is the knowledge, skills, competencies and other attributes embodied in individuals that facilitate the creation of personal, social and economic well-being.*" Artinya, *human capital* bukan sekadar apa yang seseorang ketahui atau kuasai, tetapi siapa mereka sebagai individu yang membawa nilai, kompetensi interpersonal, komitmen, dan motivasi yang memengaruhi perilaku dan kinerjanya.

Perkembangan terbaru dalam penelitian *human capital* memperkaya pemahaman ini melalui teori-teori kontemporer. *Resource-Based View* (RBV) menjelaskan bahwa *human capital* yang unik, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan akan menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dalam *systematic review* terbarunya, Giamos dan Stroehle (2024) menemukan bahwa *human capital* sering berperan sebagai variabel mediasi antara praktik HRM strategis dan kinerja organisasi, memperkuat peran strategis HCM dalam menciptakan nilai organisasi. Sebuah tinjauan lain oleh Arokiasamy et al. (2023) juga memperlihatkan bahwa investasi *human capital*—melalui pelatihan, pengembangan, dan pendidikan berkelanjutan—konsisten berkontribusi pada produktivitas, kualitas layanan, dan kinerja keuangan di berbagai sektor.

Dalam ranah perilaku organisasi, Ability-Motivation-*Opportunity* (AMO) model menjadi kerangka modern yang digunakan untuk menjelaskan bagaimana *human capital* dapat dioptimalkan. Model ini menjelaskan bahwa kinerja individu meningkat ketika organisasi mengembangkan ability (kompetensi), memperkuat motivation (pemicu psikologis dan emosional), dan menyediakan

opportunity to perform (kesempatan berkarya melalui desain kerja yang baik). Kellner, Cafferkey, dan Townsend (2019) menegaskan bahwa paket praktik HCM yang kuat, harus mencakup ketiga elemen ini secara simultan agar manusia dapat mengonversi kompetensi menjadi kontribusi nyata bagi organisasi.

Sejalan dengan perkembangan tersebut, berbagai penelitian empiris terkini juga menguatkan hubungan antara *human capital*, engagement, dan kinerja. Desta, Tadesse, dan Mulusew (2022) menyatakan bahwa "*Employee engagement acts as a bridge between human capital practices and performance outcomes,*" yang berarti bahwa investasi *human capital* hanya efektif jika karyawan terlibat secara emosional dan psikologis.

Dalam konteks industri jasa, Isah Leontes dan Hoole (2024) menemukan bahwa praktik HCM—terutama pelatihan, kesempatan karier, dan reward—berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan engagement sebagai mediator penuh. Penelitian ini menegaskan bahwa *human capital* bukan semata tentang kompetensi, tetapi tentang bagaimana individu merasakan hubungan, makna, dan pemberdayaan dalam pekerjaannya. Di Indonesia, penelitian oleh Wijaya dan kolega (2025) juga menemukan bahwa "*Human capital significantly influences competitive advantage, which in turn enhances organizational performance,*" sehingga memperkuat relevansi HCM dalam konteks lokal.

Perkembangan lain yang semakin penting adalah penggunaan *people analytics*, yaitu pendekatan analitis untuk mengukur, memprediksi, dan meningkatkan kinerja manusia di tempat kerja. CIPD (2025) mendefinisikan *people analytics* sebagai pendekatan berbasis data untuk memahami perilaku dan hasil kerja karyawan. Banyak organisasi kini menggunakan data engagement, data turnover, data produktivitas, hingga data perilaku kerja untuk mendukung keputusan strategis HCM. Pendekatan ini membantu perusahaan mengukur nilai *human capital* secara lebih akurat, mengidentifikasi risiko kehilangan talenta, dan meningkatkan efektivitas investasi pengembangan SDM.

Dengan seluruh perkembangan teori dan bukti empiris tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Human capital Management* merupakan pendekatan yang tidak hanya memandang manusia sebagai sumber daya, tetapi sebagai modal yang harus dikembangkan, dihargai, dan diberdayakan. Pendekatan ini bersifat humanistik karena berfokus pada potensi, pengalaman, dan aspirasi karyawan, namun pada saat yang sama berorientasi strategis untuk mendukung keunggulan bersaing dan kinerja organisasi. HCM menempatkan manusia sebagai pusat transformasi organisasi—bukan hanya sebagai bagian operasional, tetapi sebagai motor penggerak yang menentukan arah masa depan perusahaan.

Peran Strategis *Human Capital Management* dalam Keberlanjutan dan Pertumbuhan Perusahaan

Human capital management (HCM) memainkan peran strategis dalam mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan karena memandang manusia bukan sekadar tenaga kerja, tetapi sebagai aset bernilai tinggi yang dapat menciptakan keunggulan bersaing. Pendekatan ini sejalan dengan perspektif *resource-based view* (RBV), yang menekankan bahwa sumber daya manusia yang kompeten, kreatif, dan sulit ditiru menjadi dasar bagi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dalam tinjauan sistematisnya, Giamos dan Ströhle (2024) menegaskan bahwa “*Human resource management practices prepare the ground for building human capital which then influences both operational and financial performance.*” Pernyataan ini menegaskan bahwa keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi berinvestasi pada kualitas manusianya.

HCM sebagai Penggerak Keunggulan Kompetitif

Human capital telah menjadi fondasi utama bagi perusahaan modern dalam memperoleh keunggulan kompetitif. Faugoo (2024) menyatakan bahwa “*Human capital represents the core drivers of sustainable competitive advantage in modern organizations.*” Pernyataan ini relevan karena kompetensi, kreativitas, dan energi

manusia mendorong pembeda strategi, ketangkasan, *customer centricity*, serta resiliensi perusahaan dalam menghadapi pasar yang kompleks dan kompetitif.

Tinjauan strategis oleh Oxford Saïd Business School menunjukkan bahwa perusahaan yang berinvestasi pada pengembangan SDM melalui pelatihan, pengembangan karier, dan sistem kerja berperforma tinggi secara konsisten mengungguli pesaing. Giamos dan Ströhle (2024) menyimpulkan bahwa "*Firms that consistently invest in human capital development outperform competitors in productivity, profitability, and long-term competitiveness.*" Dengan demikian, HCM bukan hanya mengatur urusan HR, tetapi merupakan faktor strategis yang menghubungkan kebijakan SDM dengan hasil bisnis yang nyata.

Mendorong Inovasi dan Kapabilitas Dinamis

Pertumbuhan perusahaan dalam lingkungan disrupsi bergantung pada kapasitas inovasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *human capital* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja inovasi perusahaan. Zhang dan Li (2023) menyatakan bahwa "*Firms with higher levels of human capital tend to exhibit superior innovation outcomes, including product development and technological adoption.*" Temuan ini menunjukkan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman tenaga kerja menjadi modal utama dalam menghasilkan inovasi baru.

Selain itu, teori *dynamic capabilities* juga menegaskan pentingnya *human capital* dalam membangun kemampuan adaptasi organisasi. Teece (2020) mengungkapkan bahwa "*Human capital is foundational for sensing, seizing, and transforming capabilities within the firm.*"

Dalam konteks Indonesia, Pratama (2022) menemukan bahwa "*Human capital readiness significantly affects business performance, and the effect is mediated by innovation capability,*" artinya investasi pada kesiapan SDM hanya akan berdampak pada kinerja ketika perusahaan mampu mengubah kompetensi manusia menjadi inovasi nyata.

Dengan demikian, HCM tidak sebatas mengisi posisi kerja, tetapi merancang pipeline talenta, kultur pembelajaran, dan proses kolaboratif yang mendukung penciptaan inovasi berkelanjutan.

Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja Melalui *Engagement*

Human capital management juga berpengaruh pada peningkatan produktivitas melalui penciptaan pengalaman kerja yang positif dan peningkatan *employee engagement*. Desta, Tadesse, dan Mulusew (2022) membuktikan bahwa “*Employee engagement partially mediates the relationship between human capital management practices and job performance.*” Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan emosional dan psikologis karyawan menjadi kunci dalam memaksimalkan dampak HCM.

Pada sektor perhotelan, Isah Leontes dan Hoole (2024) memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan bahwa “*Work engagement serves as a full mediator linking human capital practices to task, adaptive, and contextual performance.*” Dengan demikian, HCM yang efektif bukan hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga membangun rasa memiliki, energi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Ini menegaskan bahwa strategi HCM harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan manusia secara holistik agar produktivitas meningkat secara berkelanjutan.

Memperkuat Adaptasi, Ketangguhan, dan Keberlanjutan Organisasi

Di tengah ketidakpastian global, perusahaan membutuhkan kemampuan adaptasi dan ketangguhan organisasi. *Human capital* menjadi fondasi utama untuk membangun *resilience* organisasi. Al-Omari (2023) menunjukkan bahwa “*A supportive innovation climate strengthens the link between human capital and innovative capability.*” Ini berarti iklim kerja yang mendukung kreativitas, eksperimen, dan kolaborasi menjadikan *human capital* lebih efektif, untuk mendorong kemampuan adaptif perusahaan.

Dalam perspektif keberlanjutan SDM, Kramar (2022) menjelaskan bahwa "*Sustainable HRM practices enhance long-term organizational resilience by retaining knowledge and key competencies.*" Dengan demikian, praktik HCM yang berkelanjutan bukan hanya meningkatkan kinerja saat ini, tetapi menjaga kesinambungan kompetensi inti dalam jangka panjang.

HCM pada akhirnya menjadi bagian dari strategi keberlanjutan perusahaan, membantu organisasi tetap tangguh, adaptif, dan kompetitif di tengah perubahan lingkungan yang cepat.

HCM, People Analytics, dan Pengambilan Keputusan Strategis

Perkembangan terbaru dalam manajemen SDM menunjukkan bahwa HCM semakin diperkuat oleh penggunaan people analytics. CIPD (2025) menegaskan bahwa "*People analytics enables organizations to measure, predict, and optimize the impact of human capital on business outcomes.*"

Analitik SDM membantu perusahaan melihat pola performa, risiko turnover, tingkat *engagement*, hingga identifikasi talenta berpotensi tinggi. Minbaeva (2022) menyimpulkan bahwa "*Analytics-driven HR decisions strengthen organizational performance and the firm's strategic position.*"

Dengan demikian, HCM modern tidak hanya menekankan kualitas manusia, tetapi mengintegrasikannya dengan kemampuan analitik untuk menghasilkan keputusan strategis yang lebih akurat dan berbasis bukti.

Human Capital Management dalam Rekrutmen dan Talent Acquisition

Human capital management (HCM) memandang rekrutmen dan talent acquisition sebagai proses strategis untuk membangun kualitas modal manusia yang akan menentukan masa depan organisasi. Dalam perspektif ini, rekrutmen tidak cukup hanya mengisi posisi kosong, tetapi memastikan bahwa perusahaan mendapatkan talenta dengan kompetensi, nilai, dan potensi yang relevan untuk kebutuhan jangka panjang.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa praktik rekrutmen yang terintegrasi dengan strategi HCM mampu meningkatkan kualitas karyawan baru, memperkuat kinerja tim, dan mendukung keberlanjutan perusahaan (Giamos & Ströhle, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas keputusan rekrutmen secara langsung berdampak pada kinerja organisasi.

Strategi Penarikan Talenta dan *Employer Branding*

Strategi penarikan talenta (*talent attraction*) tidak hanya berfokus pada menarik sebanyak mungkin pelamar, tetapi menarik talenta terbaik yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya organisasi. *Employer branding* menjadi fondasi penting dalam proses ini. Penelitian menunjukkan bahwa *employer branding* memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan menarik dan mempertahankan talenta berkualitas. Veloso et al. (2021) menyatakan bahwa "*Employer branding is becoming a critical organizational strategy with strong influence on attraction, retention, and engagement.*" Temuan ini dipertegas oleh studi lain yang menemukan bahwa perusahaan dengan *employer branding* kuat memiliki daya tarik lebih besar bagi kandidat berketerampilan tinggi dan memiliki tingkat retensi yang lebih baik (Sivertzen, 2023).

Dengan demikian, *employer branding* bukan hanya aktivitas promosi, tetapi harus mencerminkan realitas pengalaman kerja internal. Keselarasan antara reputasi eksternal dan budaya internal menjadikan rekrutmen lebih efektif dan mengurangi risiko turnover dini.

Penggunaan Teknologi dan AI dalam Rekrutmen

Perubahan teknologi membawa revolusi besar dalam rekrutmen modern. Artificial Intelligence (AI), big data, dan analitik prediktif kini menjadi bagian dari proses penyaringan kandidat. Meta-review perekrutan digital menunjukkan bahwa AI dapat meningkatkan efisiensi dan konsistensi seleksi, mengurangi bias manusia, serta mempercepat waktu rekrutmen (Jasim et al., 2023).

Selain itu, penelitian oleh Tambe et al. (2022) menunjukkan bahwa penggunaan *HR analytics* dalam proses rekrutmen menghasilkan peningkatan signifikan dalam kualitas keputusan hirng karena organisasi menggunakan data performa karyawan terdahulu untuk memprediksi kandidat terbaik.

Namun, beberapa studi memperingatkan risiko bias algoritmik. Raghavan et al. (2023) menegaskan bahwa "*AI systems may replicate existing human biases unless carefully designed and monitored.*" Oleh karena itu, meskipun teknologi meningkatkan efisiensi, HCM harus memastikan bahwa proses tetap *human-centered*, adil, transparan, dan etis.

Seleksi Berbasis Kompetensi (*Competency-Based Selection*)

Pendekatan berbasis kompetensi menjadi model seleksi yang paling banyak direkomendasikan dalam literatur modern. Pendekatan ini menilai kandidat berdasarkan perilaku, kemampuan, dan karakteristik personal yang relevan dengan keberhasilan kerja. Campion et al. (2011) menjelaskan bahwa "*Competency modeling provides a more holistic and strategic approach to selection and development compared to traditional job analysis.*"

Penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa penggunaan asesmen berbasis kompetensi, seperti *Behavioral Event Interview* (BEI), *assessment center*, dan studi kasus terbukti memberikan prediksi yang lebih akurat terhadap kinerja karyawan di masa depan (Pulakos, 2020), bahkan studi yang menggunakan *Analytic Hierarchy Process* menunjukkan bahwa metode ini, mampu mengurangi turnover secara signifikan karena kandidat yang dipilih benar-benar sesuai dengan profil kompetensi jabatan (Hafeez & Aburawi, 2023).

Dengan demikian, seleksi berbasis kompetensi memungkinkan organisasi tidak hanya menilai "Apa yang dimiliki kandidat saat ini," tetapi juga "Potensi dan kesiapan mereka untuk berkembang bersama organisasi."

Data-Driven Recruitment dan Recruitment Analytics

Pendekatan rekrutmen berbasis data (*data-driven recruitment*) semakin populer karena membantu perusahaan membuat keputusan yang objektif dan terukur. Penelitian oleh Marler dan Boudreau (2017) menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan *recruitment analytics* memiliki kualitas rekrutmen lebih tinggi dan tingkat turnover lebih rendah.

Selain itu, Schmidt et al. (2016) menegaskan bahwa "*data-based selection methods consistently outperform intuition-based decision making.*" Artinya, pendekatan berbasis data mampu meningkatkan akurasi prediksi performa kandidat, mengurangi bias, dan meningkatkan efisiensi sumber daya rekrutmen.

HCM melihat *recruitment analytics* sebagai alat strategis untuk menghubungkan data, manusia, dan tujuan bisnis, bukan sekadar sebagai alat teknis.

Menjaga Dimensi Humanis dalam Rekrutmen

Meski teknologi semakin dominan, penelitian menegaskan pentingnya menjaga pengalaman kandidat (*candidate experience*). Allen et al. (2020) menjelaskan bahwa "*A positive candidate experience increases organizational attractiveness and long-term engagement.*"

Kandidat menghargai proses seleksi yang transparan, adil, menghormati waktu mereka, dan memberi ruang untuk menunjukkan potensi sebenarnya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa meskipun wawancara berbasis AI dinilai efisien, kandidat tetap menilai interaksi manusia sebagai lebih autentik dan adil, terutama pada tahap akhir seleksi (Acikgoz et al., 2023).

HCM menempatkan manusia sebagai pusat proses rekrutmen, sehingga meskipun teknologi digunakan, keputusan akhir tetap mempertimbangkan martabat, nilai, dan fit personal kandidat.

Pengembangan Kompetensi: *Training, Learning, dan Talent Development*

Pengembangan kompetensi merupakan inti dari *human capital management* (HCM) karena organisasi modern bergantung pada kemampuan manusianya untuk beradaptasi, berinovasi, dan menciptakan nilai berkelanjutan. Pengembangan SDM tidak lagi dipandang sekadar aktivitas administratif, melainkan strategi organisasi untuk memastikan karyawan memiliki kompetensi masa kini sekaligus kesiapan menghadapi tuntutan masa depan.

Armstrong (2014) menegaskan bahwa "*People development must be seen as a long-term strategic investment that builds capability for sustainable success.*" Pernyataan tersebut, menunjukkan bahwa setiap proses pelatihan, pembelajaran, dan pengembangan talenta merupakan investasi jangka panjang, bukan biaya.

Pelatihan (*Training*) sebagai Dasar Penguatan Kompetensi

Pelatihan merupakan mekanisme utama untuk meningkatkan kompetensi teknis, keterampilan perilaku, serta kapasitas kognitif karyawan. Pelatihan yang strategis selalu diawali dengan *training needs analysis* sehingga organisasi mengetahui kesenjangan kompetensi yang harus ditutup. Dalam penelitian empiris, Noe (2020) menemukan bahwa "*Training effectiveness increases significantly when organizations align training content with strategic goals and individual career paths.*"

Pelatihan modern juga menggunakan pendekatan:

1. *blended learning* (kombinasi tatap muka dan digital),
2. *experiential learning* (belajar melalui pengalaman nyata),
3. *coaching* dan *mentoring*,
4. *microlearning*, dan
5. *gamified learning*.

Riset terbaru bahkan menunjukkan bahwa pembelajaran berbasis pengalaman meningkatkan retensi pengetahuan hingga 70% dibanding metode konvensional (Kolb & Kolb, 2019). Dengan demikian, organisasi perlu mengembangkan model pelatihan yang tidak hanya informatif, tetapi juga transformatif.

Learning Organization: Membangun Budaya Belajar

Berkelanjutan

Dalam era *Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous* (VUCA), organisasi dituntut untuk belajar lebih cepat dibanding perubahan lingkungan. Konsep *learning organization* yang dikembangkan oleh Senge (2006) menyatakan bahwa “*Organizations that learn continuously are able to adapt, innovate, and renew themselves.*”

Prinsip *learning organization* mencakup beberapa aspek berikut.

1. *Personal mastery* – setiap individu berkomitmen pada pertumbuhan diri.
2. *Shared vision* – tujuan bersama menjadi energi kolektif.
3. *Team learning* – kolaborasi yang mengembangkan kecerdasan kelompok.
4. *Mental models* – refleksi dan perubahan pola pikir.
5. *Systems thinking* – kemampuan melihat keterkaitan dalam sistem organisasi.

Studi oleh Marsick & Watkins (2018) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya belajar yang kuat memiliki produktivitas lebih tinggi, tingkat inovasi lebih besar, dan retensi karyawan yang lebih kuat. Dengan demikian, HCM memegang peran kunci dalam membangun ekosistem pembelajaran yang membudaya.

Talent Pipeline: Menjaga Ketersediaan Talenta untuk Masa Depan

Talent pipeline adalah strategi untuk memastikan organisasi selalu memiliki pasokan talenta yang siap mengisi posisi kritis. Cappelli (2008) menjelaskan bahwa “*Talent pipelines allow organizations to anticipate roles that will be needed and prepare human capital ahead of demand.*”

Strategi talent pipeline mencakup

1. pemetaan jabatan kritis,
2. identifikasi high potentials (HiPo),
3. program percepatan karier,
4. rotasi lintas fungsi, dan
5. pembelajaran berbasis proyek strategis.

Penelitian oleh Ready & Conger (2022) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki pipeline talenta kuat “*are significantly more resilient and exhibit superior performance during periods of disruption.*” Ini membuktikan bahwa pipeline bukan hanya alat perencanaan, tetapi fondasi daya tahan organisasi.

Succession Planning: Menjamin Keberlanjutan Kepemimpinan

Succession planning adalah strategi proaktif untuk memastikan kesinambungan kepemimpinan. HCM berperan menyiapkan calon pemimpin jauh sebelum posisi tersebut kosong. Rothwell (2015) menyatakan bahwa “*Succession planning is about building bench strength, not simply replacing leaders.*”

Model perencanaan suksesi yang efektif mencakup

1. pemetaan posisi kunci organisasi,
2. identifikasi kandidat internal,
3. pemetaan kompetensi kepemimpinan, dan
4. serta program pengembangan khusus, *seperti executive coaching dan action learning.*

Penelitian global oleh DDI (2023) menunjukkan bahwa organisasi dengan perencanaan suksesi yang matang memiliki performa finansial 2,2 kali lebih tinggi, dibanding organisasi yang tidak memiliki suksesi formal.

Pengembangan Kepemimpinan: Membentuk Pemimpin Masa Depan

Pengembangan kepemimpinan merupakan bagian inti dari *talent development*. Kepemimpinan bukan sekadar posisi struktural; ia adalah kemampuan untuk menggerakkan orang, menciptakan arah, dan membawa perubahan. Goleman (2014) mengingatkan bahwa “*Emotional intelligence is the strongest predictor of leadership success, more than technical expertise or IQ.*”

Program pengembangan kepemimpinan zaman ini meliputi

1. *assessment center* untuk memetakan kekuatan calon pemimpin,
2. *coaching* dan *mentoring*,
3. *action learning project*,

4. simulasi krisis, dan
5. *360-degree feedback*.

Penelitian oleh Avolio & Hannah (2020) juga menegaskan bahwa pemimpin yang dibentuk melalui *experiential learning* memiliki *adaptability* dan *decision-making capability* yang lebih kuat, dibanding pemimpin yang hanya mengikuti pelatihan teoretis.

Pengembangan kompetensi melalui pelatihan, pembelajaran organisasi, *talent pipeline*, *succession planning*, dan pengembangan kepemimpinan adalah fondasi strategis HCM. Seluruh aktivitas ini tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga memperkuat kelincahan organisasi, mempersiapkan masa depan, dan menjaga keberlanjutan perusahaan. Organisasi yang mampu mengintegrasikan berbagai aspek pengembangan ini akan memiliki keunggulan kompetitif yang sulit ditiru.

Employee Engagement, Motivasi, dan Pengelolaan Kinerja

Employee engagement, motivasi, dan pengelolaan kinerja merupakan fondasi esensial dalam *human capital management* (HCM). Ketiganya menentukan seberapa jauh karyawan bersedia memberikan energi, kreativitas, dan komitmen dalam pekerjaannya. Organisasi modern memerlukan karyawan yang tidak hanya hadir, tetapi yang terlibat secara emosional dan berkontribusi melampaui standar minimum. Hal ini sejalan dengan temuan Gallup (2021) yang menyatakan bahwa “*Engaged employees are more involved, enthusiastic and committed to their work and workplace.*” Artinya, engagement berdampak langsung pada produktivitas, retensi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pentingnya Lingkungan Kerja Positif

Lingkungan kerja positif menjadi pondasi bagi *engagement* dan motivasi. *Psychological safety*, misalnya, memungkinkan karyawan untuk menawarkan ide tanpa takut disalahkan. Edmondson (2019) mendefinisikan *psychological safety* sebagai “*A belief that the workplace is safe for interpersonal risk-taking.*” Ketika karyawan

merasa aman, mereka lebih berani mengambil inisiatif dan lebih terbuka untuk berkolaborasi.

CIPD (2025) menegaskan pentingnya kualitas pekerjaan dengan menyatakan bahwa "*Employees who have good quality jobs and are managed well are more likely to drive productivity, better products or services, and innovation.*" Dengan kata lain, dukungan organisasi dan manajemen yang baik bukan hanya meningkatkan kenyamanan kerja, tetapi juga mendorong kinerja inovatif.

Organisasi perlu menciptakan atmosfer yang mendorong kerja sama, komunikasi terbuka, keseimbangan hidup—kerja, serta penghargaan terhadap keberagaman. Lingkungan kerja yang sehat, tidak hanya membuat karyawan betah, tetapi juga memungkinkan potensi mereka berkembang.

Strategi Meningkatkan *Employee Engagement*

Employee engagement mencerminkan hubungan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa engagement tumbuh ketika karyawan merasakan makna, pertumbuhan, dan otonomi dalam pekerjaan mereka. AON Hewitt (2021) menemukan bahwa "*a 5% increase in engagement can lead to a 3-4% increase in productivity and up to a 15% decrease in turnover.*"

Berikut beberapa strategi engagement yang terbukti efektif.

1. Kepemimpinan yang Mendukung

Pemimpin adalah faktor tunggal paling penting dalam engagement. Gallup (2020) menyatakan bahwa "*Managers account for 70% of the variance in team engagement.*" Kepemimpinan yang empatik, jelas dalam komunikasi, dan memberikan dukungan sangat menentukan antusiasme kerja.

2. *Employee Voice System*

Karyawan yang merasa suaranya didengar lebih terlibat. Partisipasi dalam pengambilan keputusan menciptakan rasa kepemilikan (*ownership*) terhadap pekerjaan.

3. Pengakuan dan Apresiasi

Pengakuan sederhana yang diberikan secara tepat waktu dapat meningkatkan motivasi dan rasa dihargai. Penelitian SHRM (2022) menyimpulkan bahwa *"Recognition is a powerful driver of employee engagement and morale."*

4. Kesempatan Berkembang

Karyawan yang melihat masa depan di organisasi, cenderung lebih engaged. Peluang belajar, rotasi jabatan, dan tantangan baru meningkatkan semangat kerja.

Motivasi: Teori dan Implementasi dalam HCM

Motivasi merupakan pendorong perilaku kerja yang menentukan kualitas usaha yang diberikan karyawan. HCM menggunakan berbagai teori motivasi untuk merancang kebijakan yang mendukung performa optimal.

Herzberg's Two-Factor Theory: Herzberg (2003) menyatakan bahwa *"True motivation comes from the work itself—from achievement, recognition, responsibility, and growth."* Ini berarti gaji dan kondisi kerja hanya mencegah ketidakpuasan, sementara motivasi sejati berasal dari faktor intrinsik.

Self-Determination Theory (SDT): Deci & Ryan (2017) menegaskan bahwa *"Autonomy, competence, and relatedness are essential for fostering high-quality motivation."* Organisasi yang memberi ruang bagi kreativitas dan kemandirian akan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan.

Expectancy Theory: Vroom (1995) menjelaskan bahwa motivasi muncul ketika karyawan percaya bahwa usaha → kinerja dan kinerja → reward. Ini menunjukkan bahwa sistem kinerja harus jelas, adil, dan dapat diprediksi.

Daftar Pustaka

- Acikgoz, Y., Davison, K. H., Compagnone, M., & Laske, M. (2023). Artificial intelligence-supported selection interviews: Applicant reactions and fairness perceptions. *Computers in Human Behavior*, 139, 107513.

<https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107513>

- Afiouni, F. (2013). *Human capital management: A new name for HRM?* International Journal of Learning and Intellectual Capital, 10(1), 18–34.
- Allen, D. G., Singh, D., & Lorinkova, N. (2020). *Candidate experience: What it is, why it matters, and how to improve it*. Society for Human Resource Management (SHRM).
- AON Hewitt. (2021). *2021 Trends in Global Employee Engagement*. AON Consulting.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Arokiasamy, L., Fujikawa, T., Piaralal, S. K., & Arumugam, T. (2023). A systematic review of literature on *human capital* investment and its significance for human resource development. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 14, 1810–1826.
- Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2020). Leadership development in balance: Made/born. *The Leadership Quarterly*, 31(4), 101355. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2019.101355>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY: Guilford Press.
- Desta, A. G., Tadesse, W. M., & Mulusew, W. B. (2022). Aspects of *human capital* management and employee job performance: The mediation role of employee engagement. *Journal of*

- Business Science and Applied Management*, 17(3), 31–48. DOI: 10.37227/JBSAM.17.3.31-48
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Esho, E., & Verhoef, G. (2020). A holistic model of *human capital* for value creation and superior firm performance. *Cogent Business & Management*, 7(1). DOI: 10.1080/23311975.2020.1728998
- Faugoo, D. (2024). *Human capital* as strategic valued assets: Core drivers of organisational success. *International Journal of Business and Technology Management*, 6(3). DOI: 10.55057/ijbtm.2024.6.3.55
- Gallup. (2020). *State of the global workplace 2020*. Washington, DC: Gallup Press.
- Giamos, D., & Stroehle, J. C. (2024). *Revisiting human capital and firm performance: A systematic review* (ORP Working Paper 23042). Saïd Business School, University of Oxford.
- Giamos, D., Doucet, A., & Léger, P. M. (2023). The impact of person-mediated feedback on motivation and performance. *Performance Improvement Quarterly*, 35(4), 287–309. Published by Wiley.
<https://doi.org/10.1080/01608061.2023.2238029>
- Goleman, D. (2014). *What makes a leader?* Harvard Business Review Press.
- Hafeez, M., & Aburawi, H. (2023). Competency-based selection using AHP for improved hiring decisions. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 18(2), 123–134.
<https://doi.org/10.1080/17509653.2022.2104567>
- Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees?* Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Isah Leontes, N., & Hoole, C. (2024). Bridging the gap: Exploring the impact of *human capital* management on employee performance through work engagement. *Administrative Sciences*, 14(6), 129.

<https://doi.org/10.3390/admsci14060129>

Isah Leontes, N., & Hoole, C. (2024). Bridging the gap: Exploring the impact of *human capital* management on performance. *Administrative Sciences*, 14(6), 129.

DOI: 10.3390/admsci14060129

Jasim, Z., Singh, A., & Kumar, M. (2023). Artificial intelligence in recruitment and selection: A systematic review. *Journal of Contemporary Human Resource Management*, 5(1), 45–63.
<https://doi.org/10.1108/JCHRM-08-2022-0031>

Kellner, A., Cafferkey, K., & Townsend, K. (2019). Ability, motivation and opportunity theory: A formula for employee performance?

Kolb, D. A., & Kolb, A. Y. (2019). Experiential learning theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development. *The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development*, 18–37.
<https://doi.org/10.4135/9780857021038.n3>

Kramar, R. (2022). Sustainable Human Resource Management: Building long-term capability. *Routledge*. DOI (Book): 10.4324/9781003174349

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>

Marsick, V. J., & Watkins, K. (2018). Informal and incidental learning in the workplace. *Routledge*.

Noe, R. A. (2020). Employee training and development (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Pulakos, E. D. (2020). *Behavioral interviewing and assessment center innovations in competency-based hiring*. Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP).

Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2023). Mitigating bias in algorithmic hiring: Challenges and opportunities. *Harvard Data Science Review*, 5(1).

- Ready, D., & Conger, J. (2022). The high-potential leader: How to grow fast, take on new responsibilities, and make an impact. *Harvard Business Review Press*.
- Rothwell, W. J. (2015). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (5th ed.). AMACOM.
- Schmidt, F. L., Oh, I. S., & Shaffer, J. A. (2016). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 435–457.
- Schultz, T. W. (1981). *Investing in people: The economics of population quality*. University of California Press.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised ed.). New York: Doubleday/Currency.
- Shahbaz, M., Mubarik, M. S., & Abbas, Q. (2022). Human capital readiness and performance. Dalam *Human capital, Innovation and Disruptive Digital Technology*.
DOI: 10.4324/9781003195894-3
- SHRM. (2022). *The power of recognition in the workplace*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management (SHRM).
- Sivertzen, A. (2023). Employer branding strategies for talent attraction: A systematic review. *Journal of Human Resource Studies*, 11(2), 56–72.
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2022). Artificial intelligence in human resource management: An overview and new research directions. *Management Science*, 68(4), 2003–2024.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4109>
- Teece, D. (2020). Dynamic capabilities and entrepreneurial management. *Oxford University Press*.
DOI (Book Chapter): 10.1093/oso/9780198825645.003.0002
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., Nadyaningrum, V., & Aminy, A. (2022). Human capital readiness and global market orientation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(1), 79–99.

- Veloso, A., Lopes, A., & Ferreira, A. (2021). *Employer branding* and talent management: A systematic literature review. *European Journal of Management Studies*, 26(2), 125–144.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation* (Revised ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wijaya, A., Suhariadi, F., et al. (2025). Human capital, competitive advantage, and business performance: A study of hospital managers in Indonesia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*.
- Zhang, Y., & Li, L. (2023). Human capital and innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4).

Tentang Penulis



Dr. Yakup, S.E., M.Si.

Penulis menyelesaikan pendidikan sarjana pada STIE DLP Gorontalo tahun 1995. Peneliti melanjutkan pendidikan strata Dua pada Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran Bandung Tahun 2007. Menyelesaikan program Doktor Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Universitas Negeri Jakarta tahun 2011. Saat ini, penulis bekerja sebagai Dosen tetap pada Universitas Gorontalo. Penulis memiliki kepakaran dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi mulai aktif menulis beberapa buku yang berhasil diterbitkan. Buku kolaborasi: Manajemen Bisnis, Dasar-Dasar Manajemen Pilar Utama Kemajuan Organisasi, Konsep dan Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Era 5.0, Konsep Metodologi Penelitian, Perilaku Organisasi. Beberapa tulisan yang telah dihasilkan dalam bentuk jurnal nasional yang terakreditasi. pada bidang keilmuan khususnya manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi.



MSDM ERA TRANSFORMASI DIGITAL

Abdul Kohar, S.Pd., M.Pd.

STIE Ganesha

Pendahuluan

P erkembangan teknologi digital dalam satu dekade terakhir telah membawa perubahan struktur dan dinamika organisasi secara fundamental. Proses bisnis yang dahulu mengandalkan prosedur manual kini digantikan oleh sistem yang lebih terotomasi dan berbasis data. Perubahan ini tidak hanya memengaruhi aktivitas operasional, tetapi juga cara organisasi merancang strategi, melakukan koordinasi, dan mengambil keputusan.

Dalam konteks tersebut, manajemen sumber daya manusia memegang peranan penting karena transformasi digital menyentuh seluruh aspek yang berkaitan dengan pengelolaan talenta dan tenaga kerja. Sebagaimana dikemukakan oleh Zakaria, Hadiyan, dan Pandawan (2024), digitalisasi membuat MSDM tidak lagi berfungsi hanya sebagai unit administratif, melainkan sebagai pilar strategis yang memengaruhi efektivitas dan daya saing organisasi.

Transformasi digital juga mendorong perubahan signifikan dalam cara organisasi merancang proses-proses internal yang berkaitan dengan SDM. Teknologi tersebut tidak hanya mempercepat proses, tetapi juga menghasilkan wawasan (*insight*) berbasis data yang dapat mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat dan prediktif. Sahroni dan Susana (2023) menegaskan bahwa integrasi

teknologi ini, menjadikan MSDM lebih responsif terhadap dinamika lingkungan digital yang semakin kompleks.

Selain itu, perubahan lingkungan bisnis yang dipicu oleh teknologi digital, menuntut organisasi untuk memodernisasi proses-proses MSDM, mulai dari rekrutmen, pelatihan, hingga pengelolaan kinerja. Digitalisasi HR membuat proses tersebut tidak hanya cepat dan efisien, tetapi juga lebih adaptif dalam menjawab kebutuhan generasi tenaga kerja baru yang lebih akrab dengan teknologi. Dengan demikian, transformasi digital bukan sekadar adopsi perangkat lunak baru, tetapi mencakup perubahan paradigma dalam mengelola manusia sebagai aset strategis organisasi.

Dalam konteks strategi organisasi, digitalisasi MSDM memiliki kontribusi besar terhadap peningkatan produktivitas dan inovasi. Penggunaan AI untuk *talent analytics*, automasi untuk administrasi kepegawaian, dan platform pembelajaran digital memungkinkan HR memberikan nilai tambah yang lebih besar. Perubahan ini memindahkan peran HR dari fungsi yang bersifat reaktif menjadi aktor strategis yang berperan dalam mengarahkan masa depan organisasi. Dengan kata lain, digitalisasi memperkuat posisi HR sebagai mitra bisnis (*strategic business partner*).

Namun demikian, proses transformasi tidak berjalan tanpa tantangan. Organisasi harus menghadapi persoalan seperti kebutuhan peningkatan kompetensi digital pegawai, resistensi terhadap perubahan, kesiapan infrastruktur teknologi, dan penyesuaian budaya kerja. Tantangan ini perlu dikelola secara sistematis agar proses transformasi tidak hanya terjadi secara teknis, tetapi juga diterima oleh seluruh lapisan organisasi. Oleh karena itu, perubahan pada fungsi MSDM, harus disertai strategi manajemen perubahan yang tepat.

Berdasarkan kondisi tersebut, bab ini disusun untuk menelaah berbagai dimensi transformasi digital dalam MSDM. Pembahasan mencakup pergeseran peran HR, perubahan fungsi operasional, kompetensi yang diperlukan dalam era digital, tantangan implementasi, serta strategi organisasi dalam mengoptimalkan digitalisasi HR. Dengan pemaparan yang komprehensif, diharapkan

bab ini dapat memberikan pemahaman mendalam mengenai bagaimana MSDM bertransformasi menjadi kekuatan strategis dalam organisasi yang berorientasi masa depan.

Peran Baru MSDM dalam Era Digital

Dalam literatur manajemen modern, fungsi MSDM mengalami redefinisi mendasar: HR tidak lagi diposisikan sebagai unit administratif yang hanya mengelola proses rutin, tetapi menjadi aktor strategis yang berperan langsung dalam mengarahkan transformasi organisasi. Sejumlah kajian menunjukkan bahwa peran HR kini dituntut untuk menyatu dengan kepentingan bisnis dan agenda digital organisasi, sehingga kontribusinya tidak hanya bersifat operasional, tetapi juga menentukan keberhasilan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan.

Salah satu peran utama HR dalam era digital adalah sebagai *strategic partner*, yaitu memastikan bahwa kebijakan dan program SDM selaras dengan visi, strategi, serta kebutuhan teknologi organisasi. Kolaborasi HR dalam proses perencanaan strategis membantu organisasi mempersiapkan struktur tenaga kerja yang relevan, responsif, dan memiliki kapabilitas, yang sesuai dengan arah perkembangan bisnis.

Selain itu, HR juga memegang fungsi sebagai *change agent* yang berperan dalam memfasilitasi perubahan menuju sistem kerja digital. Dalam konteks ini, HR bertanggung jawab mendukung adaptasi karyawan terhadap teknologi baru, mengelola resistensi yang muncul, serta merancang ulang alur kerja agar kompatibel dengan model operasional yang berbasis digital. Peran tersebut krusial agar transformasi tidak hanya terjadi secara teknis, tetapi juga dapat diterima secara budaya oleh seluruh anggota organisasi.

Di sisi lain, digitalisasi menempatkan HR sebagai *employee champion* atau fasilitator pengalaman karyawan. Melalui pemanfaatan sistem *self-service*, platform pelatihan digital, serta layanan berbasis teknologi, HR dapat memberikan pengalaman kerja yang lebih personal, fleksibel, dan efisien. Pendekatan ini menjadikan karyawan tidak hanya sebagai objek kebijakan, tetapi sebagai mitra

yang dilibatkan secara aktif dalam proses pengembangan diri dan karier.

Peran strategis lainnya adalah HR sebagai pengambil keputusan berbasis data (*data-driven decision maker*). Pemanfaatan HR analytics, big data, dan berbagai model analitik memungkinkan organisasi menghasilkan keputusan yang lebih objektif, akurat, dan prediktif dalam rekrutmen, manajemen talenta, evaluasi kinerja, retensi pegawai, maupun perencanaan kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Pendekatan ini memperkuat integritas kebijakan HR karena didasarkan pada bukti dan tren yang terukur.

Keseluruhan peran tersebut menunjukkan bahwa profesional HR masa kini harus memiliki kompetensi yang jauh lebih luas dibandingkan sebelumnya. Selain keahlian manajerial, HR dituntut menguasai aspek teknis, analitik, strategis, dan adaptif agar mampu menjembatani kebutuhan digital organisasi. Dengan demikian, HR memainkan posisi sentral dalam memastikan organisasi mampu bersaing dan bertransformasi secara berkelanjutan pada era disruptif teknologi.

Transformasi Digital pada Fungsi-Fungsi MSDM

Digitalisasi memengaruhi seluruh fungsi utama HR. Berikut detail transformasinya.

1. Rekrutmen dan Seleksi Digital

Penerapan teknologi digital dalam proses rekrutmen semakin meluas, seiring meningkatnya kebutuhan organisasi untuk memperoleh talenta secara lebih cepat dan akurat. Berbagai platform rekrutmen daring, *Applicant Tracking System* (ATS), serta teknologi berbasis kecerdasan buatan kini digunakan untuk melakukan penyaringan awal, menganalisis kecocokan kandidat, dan mengelola seluruh alur pelamaran secara otomatis.

Pemanfaatan sistem digital tersebut, memungkinkan organisasi menjangkau jumlah pelamar yang lebih besar, mengurangi waktu proses seleksi, serta meningkatkan objektivitas penilaian melalui algoritma yang bekerja konsisten dan bebas dari bias manual. Hal

ini memberikan keunggulan penting terutama ketika organisasi harus bersaing dalam pasar tenaga kerja yang dinamis.

Selain mempercepat proses, digitalisasi rekrutmen juga mengubah secara signifikan peran HR dalam kegiatan seleksi. Tugas administratif yang sebelumnya memerlukan banyak waktu dan tenaga kini dialihkan kepada sistem otomatis, sehingga HR dapat lebih berkonsentrasi pada fungsi strategis seperti perencanaan kebutuhan talenta, analisis kualitas kandidat, serta penyusunan strategi akuisisi tenaga kerja yang lebih efektif. Dengan pergeseran ini, HR mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kualitas keputusan rekrutmen dan kesesuaian talenta dengan tujuan jangka panjang organisasi. Transformasi ini menjadikan proses rekrutmen lebih efisien, terstruktur, dan berorientasi pada hasil yang lebih berkualitas.

2. Pelatihan dan Pengembangan Digital

Pemanfaatan teknologi digital dalam pelatihan dan pengembangan karyawan semakin meluas, melalui penggunaan *Learning Management Systems* (LMS), platform *e-learning*, modul pelatihan daring, hingga pendekatan *microlearning* yang bersifat ringkas dan mudah diakses. Beragam fasilitas digital tersebut, memungkinkan proses pembelajaran berlangsung secara fleksibel, tidak terbatas ruang dan waktu, serta dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun tujuan organisasi. Dengan adanya sistem berbasis daring, materi pelatihan dapat diperbarui secara cepat, disebarluaskan secara luas, dan diakses oleh karyawan kapan saja, sehingga pembelajaran menjadi lebih skalabel dan terstruktur.

Selain memberikan fleksibilitas, pelatihan digital berperan penting dalam mendukung upaya *upskilling* dan *reskilling* tenaga kerja, terutama dalam konteks perubahan teknologi yang cepat dan menuntut kompetensi baru. Melalui pendekatan digital, organisasi dapat merancang program pengembangan keterampilan yang lebih adaptif, terukur, dan relevan dengan kebutuhan industri. Transformasi ini menjadikan pelatihan lebih efektif dalam mempersiapkan karyawan menghadapi tuntutan

kerja berbasis teknologi, sekaligus memastikan bahwa kompetensi digital menjadi bagian integral dari kapabilitas organisasi secara keseluruhan.

3. Manajemen Kinerja dan *Talent Management Digital*

Pemanfaatan teknologi dalam Digital HR menghadirkan kemampuan untuk melakukan penilaian kinerja secara lebih cepat dan akurat, melalui sistem yang bekerja *real-time*. Dengan adanya *dashboard* kinerja, organisasi dapat memantau perkembangan pegawai secara berkelanjutan, melihat tren capaian, dan mengidentifikasi area kompetensi yang perlu diperkuat. Selain itu, analitik talenta dan perencanaan sukses berbasis data menjadi semakin mudah dilakukan karena seluruh informasi kinerja tersimpan secara terintegrasi dalam sistem digital. Pendekatan ini, tidak hanya meningkatkan objektivitas proses evaluasi, tetapi juga memberikan gambaran menyeluruh mengenai kontribusi individu terhadap tujuan organisasi.

Lebih jauh, penggunaan *talent analytics* memungkinkan organisasi menilai potensi karyawan secara lebih mendalam dan sistematis. Melalui analisis data, HR dapat mengidentifikasi pegawai yang berpotensi besar, menentukan kebutuhan posisi masa depan, serta memprediksi kemungkinan terjadinya *turnover* berdasarkan pola dan kecenderungan perilaku kerja. Dengan informasi tersebut, manajemen SDM dapat melakukan intervensi yang lebih proaktif, menyusun strategi sukses yang terarah, serta merancang kebijakan retensi yang lebih efektif. Transformasi ini menjadikan pengelolaan talenta tidak lagi bersifat reaktif, tetapi berkembang menjadi fungsi strategis yang mendukung keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi.

4. Administrasi dan Operasional HR Digital (HRIS, *Self-Service*, Automasi)

Penerapan sistem informasi sumber daya manusia (*Human Resource Information System/HRIS*) memberikan kemudahan signifikan dalam pengelolaan berbagai data dan proses administratif kepegawaian. Melalui HRIS, informasi terkait data karyawan, kehadiran, pengajuan cuti, penggajian, hingga

dokumen personal dapat diakses dan dikelola dalam satu sistem terintegrasi. Sentralisasi ini, memungkinkan proses administrasi berjalan lebih efisien, cepat, dan akurat karena seluruh data terdigitalisasi secara terstruktur. Dengan berkangnya ketergantungan pada prosedur manual, organisasi mampu meningkatkan konsistensi dan keandalan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan berbasis data.

Automasi administrasi HR melalui HRIS juga memberikan dampak positif terhadap beban kerja dan kualitas pelayanan HR. Pekerjaan administratif yang sebelumnya rawan kesalahan manusia dapat diminimalkan, sehingga mengurangi potensi *human error* dan mempercepat layanan kepada karyawan. Selain itu, fitur akses mandiri seperti *self-service* memberikan ruang bagi karyawan untuk memperoleh informasi, mengajukan kebutuhan administratif, atau memperbarui data secara langsung. Kemudahan ini tidak hanya meningkatkan pengalaman dan kepuasan karyawan, tetapi juga memungkinkan HR berfokus pada fungsi yang lebih strategis, sehingga secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Kompetensi Digital yang Dibutuhkan SDM

Perubahan fungsi HR dan operasionalnya menuntut kompetensi baru dari para profesional SDM. Berikut beberapa kompetensi penting.

1. *Digital Literacy*

Penguasaan literasi digital menjadi kemampuan dasar yang wajib dimiliki oleh profesional SDM pada era transformasi digital. Kompetensi ini tidak hanya mencakup penggunaan perangkat lunak dan aplikasi perkantoran, tetapi juga pemahaman terhadap sistem informasi sumber daya manusia, platform rekrutmen digital, dan alat kolaborasi berbasis teknologi. Dengan literasi digital yang memadai, praktisi HR dapat menjalankan tugas-tugas operasional secara lebih efisien, akurat, dan responsif sesuai tuntutan organisasi modern.

Selain itu, literasi digital memungkinkan staf SDM untuk beradaptasi dengan cepat terhadap pembaruan teknologi yang terus berkembang. Mereka dapat memanfaatkan berbagai inovasi digital untuk menyederhanakan proses kerja, meningkatkan kualitas layanan, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Kemampuan ini sekaligus menjadi fondasi dalam meningkatkan kompetensi digital lainnya yang lebih kompleks.

2. *Data Analytics & Evidence-Based Decision-Making*

Kemampuan analitik data menjadi kompetensi krusial dalam manajemen SDM berbasis teknologi. Profesional HR dituntut mampu memahami dan mengolah berbagai indikator seperti produktivitas, tingkat keterlibatan, performa karyawan, hingga prediksi kebutuhan tenaga kerja. Pemahaman terhadap dashboard, visualisasi data, serta metrik kinerja memungkinkan mereka menilai kondisi organisasi secara objektif.

Lebih lanjut, keterampilan pengambilan keputusan berbasis bukti mendorong HR menghindari subjektivitas atau intuisi semata dalam menentukan kebijakan. Dengan memanfaatkan data yang valid dan akurat, praktisi HR dapat merancang strategi yang lebih tepat sasaran, meningkatkan efektivitas program SDM, serta mengantisipasi potensi permasalahan seperti risiko turnover atau ketidakseimbangan beban kerja.

3. *Agility & Learning Mindset*

Di tengah perubahan teknologi yang sangat cepat, profesional SDM perlu mengembangkan *agility* agar mampu menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan kerja digital. *Agility* membantu individu untuk memahami perubahan proses kerja, sistem baru, serta metode kolaborasi yang terus berkembang. Kemampuan ini membuat staf SDM lebih fleksibel dalam menghadapi ketidakpastian dan tantangan operasional.

Selain *agility*, pola pikir pembelajaran (*learning mindset*) juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kompetensi digital. Para profesional HR harus memiliki motivasi untuk terus melakukan *reskilling* dan *upskilling* melalui pelatihan, sertifikasi, maupun pembelajaran mandiri. Sikap terbuka terhadap

pengetahuan baru menjadikan mereka lebih relevan dan kompetitif dalam memimpin perubahan organisasi.

4. *Strategic & Critical Thinking*

Kemampuan berpikir strategis sangat diperlukan dalam merancang kebijakan dan program SDM yang sejalan dengan transformasi digital dan arah bisnis jangka panjang. Praktisi HR harus mampu mengidentifikasi kebutuhan talenta masa depan, memprediksi tren industri, serta menentukan prioritas strategis berdasarkan kondisi organisasi. Pemikiran strategis ini menjadi dasar bagi HR dalam memastikan kesiapan sumber daya manusia menghadapi inovasi teknologi.

Di sisi lain, *critical thinking* diperlukan untuk mengevaluasi informasi, menganalisis risiko, serta menilai efektivitas berbagai perangkat dan program digital. Profesional HR yang mampu berpikir kritis dapat mengidentifikasi potensi bias, kelemahan sistem, dan kesenjangan kompetensi dalam organisasi. Kompetensi ini membuat kebijakan SDM lebih matang, terukur, dan relevan bagi pertumbuhan organisasi.

5. *Ethical Awareness & Data Privacy Sensitivity*

Peningkatan penggunaan teknologi dan kecerdasan buatan dalam pengelolaan SDM menuntut kesadaran etis yang tinggi dari praktisi HR. Para profesional perlu memahami prinsip keadilan, transparansi, dan akuntabilitas dalam memanfaatkan data karyawan untuk proses seleksi, penilaian, maupun pengembangan. Sikap etis ini penting untuk menghindari penyalahgunaan teknologi yang dapat merugikan individu atau organisasi.

Selain itu, sensitivitas terhadap privasi data menjadi keharusan pada era digital. Pengelolaan data pribadi harus dilakukan sesuai regulasi, standar keamanan, dan kebijakan perlindungan data yang berlaku. Dengan menjaga kerahasiaan dan integritas informasi karyawan, profesional HR dapat membangun kepercayaan, menjaga reputasi organisasi, serta meminimalkan risiko pelanggaran data.

Tantangan dan Risiko dalam Implementasi Digital HR

Meskipun transformasi digital menawarkan banyak manfaat, terdapat sejumlah tantangan yang harus dihadapi organisasi.

1. Resistensi terhadap Perubahan

Salah satu tantangan utama dalam penerapan digital HR adalah resistensi dari karyawan maupun manajer. Penolakan ini sering kali muncul karena rasa tidak nyaman terhadap teknologi baru, kekhawatiran kehilangan kendali atas pekerjaan, atau ketidakpahaman mengenai manfaat sistem digital. Ketidakpastian tersebut dapat membuat sebagian individu merasa cemas, sehingga menurunkan motivasi mereka untuk beradaptasi.

Selain itu, resistensi sering dipengaruhi oleh pengalaman buruk dengan teknologi sebelumnya atau kurangnya komunikasi mengenai tujuan perubahan. Ketika implementasi sistem baru tidak disertai sosialisasi yang memadai, karyawan cenderung mempertahankan metode lama yang dianggap lebih familiar. Oleh sebab itu, organisasi perlu pendekatan perubahan yang terstruktur, termasuk pelatihan, pendampingan, serta komunikasi yang transparan.

2. Kesenjangan Kompetensi Digital (*Digital Skill Gap*)

Transformasi digital di bidang HR, memerlukan kemampuan teknologi yang memadai dari seluruh karyawan. Namun, kenyataannya, tidak semua individu memiliki tingkat literasi digital yang sama. Perbedaan ini menciptakan kesenjangan kompetensi yang dapat menghambat efektivitas implementasi sistem digital. Penguasaan teknologi yang rendah berpotensi memperlambat adaptasi dan meningkatkan kesalahan operasional.

Untuk mengatasi kesenjangan tersebut, organisasi perlu merancang program pelatihan dan pengembangan yang komprehensif. Investasi dalam pelatihan digital tidak hanya bertujuan meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga mendorong karyawan membangun kepercayaan diri dalam menggunakan berbagai aplikasi kerja. Strategi ini penting agar

seluruh tenaga kerja dapat berjalan seiring dengan arah transformasi digital organisasi.

3. Kultur Organisasi yang Tradisional atau Konservatif

Budaya organisasi memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan implementasi HR digital. Organisasi yang masih memegang nilai-nilai tradisional atau bersifat konservatif cenderung kurang terbuka terhadap inovasi dan perubahan. Lingkungan kerja yang menolak fleksibilitas atau kolaborasi digital akan memperlambat adopsi teknologi baru karena perubahan dianggap sebagai ancaman terhadap rutinitas.

Selain itu, budaya yang tidak mendukung kreativitas dan pembelajaran membuat karyawan kurang terdorong untuk bereksperimen dengan alat digital. Ketika nilai organisasi tidak sejalan dengan arah transformasi, berbagai inisiatif digital sering kali gagal mencapai hasil optimal. Oleh karena itu, perubahan budaya menjadi langkah kunci yang perlu dilakukan bersamaan dengan implementasi teknologi.

4. Isu Privasi dan Etika Data

Pemanfaatan teknologi seperti big data, AI, dan analytics dalam manajemen SDM menghadirkan tantangan baru terkait perlindungan privasi dan etika penggunaan data. Informasi karyawan yang dikumpulkan melalui sistem digital sangat sensitif dan rentan terhadap penyalahgunaan jika tidak dikelola dengan standar keamanan yang ketat. Risiko kebocoran data dapat merusak kepercayaan karyawan sekaligus membahayakan reputasi organisasi.

Selain privasi, aspek etika juga menjadi perhatian penting, terutama ketika algoritma digunakan dalam pengambilan keputusan seperti seleksi atau penilaian kinerja. Tanpa pengawasan yang tepat, AI berpotensi menghasilkan bias yang merugikan kelompok tertentu. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa teknologi diterapkan secara transparan, etis, dan sesuai regulasi perlindungan data.

5. Keterbatasan Infrastruktur dan Sumber Daya

Implementasi sistem HR digital membutuhkan dukungan infrastruktur teknologi yang memadai, mulai dari perangkat keras, perangkat lunak, hingga jaringan yang stabil. Di beberapa organisasi, terutama yang memiliki anggaran terbatas atau beroperasi di negara berkembang, infrastruktur ini belum sepenuhnya tersedia. Situasi tersebut, membuat penerapan teknologi digital menjadi tidak optimal atau bahkan terhambat sepenuhnya.

Selain infrastruktur, keterbatasan sumber daya manusia dan finansial juga memengaruhi keberhasilan digitalisasi HR. Biaya pengadaan perangkat, pemeliharaan sistem, serta pelatihan karyawan dapat menjadi beban bagi organisasi tertentu. Oleh karena itu, proses digitalisasi memerlukan perencanaan strategis yang mempertimbangkan kondisi organisasi agar implementasi berjalan efektif dan berkelanjutan.

Strategi Keberhasilan Implementasi Digital HR

Untuk mengatasi tantangan di atas dan memaksimalkan potensi, organisasi dapat menerapkan strategi berikut.

1. Membangun Budaya Digital dan Organisasi yang Adaptif

Transformasi digital menuntut organisasi membangun budaya kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, serta fleksibilitas. Budaya digital tidak hanya mengandalkan teknologi, tetapi juga melibatkan perubahan pola pikir seluruh anggota organisasi agar siap menerima cara kerja baru. Lingkungan kerja yang terbuka terhadap eksperimen dan perbaikan berkelanjutan akan mempercepat proses transformasi, karena karyawan merasa aman mencoba pendekatan baru tanpa takut melakukan kesalahan.

Selain itu, penguatan budaya belajar berkelanjutan menjadi elemen penting dalam membentuk organisasi yang adaptif. Ketika nilai-nilai perusahaan mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan, organisasi dapat lebih cepat menyesuaikan diri dengan perubahan eksternal. Budaya digital

yang kuat, pada akhirnya menciptakan sumber daya manusia yang lebih responsif, kreatif, dan mampu menghadapi dinamika teknologi yang terus berkembang.

2. *Reskilling & Upskilling* secara Sistematis

Peningkatan kompetensi karyawan melalui program reskilling dan upskilling merupakan strategi kunci dalam implementasi digital HR. Pelatihan literasi digital, kemampuan analitik, serta keterampilan mengoperasikan aplikasi HR teknologi menjadi kebutuhan mendesak untuk memastikan seluruh karyawan dapat bekerja secara efektif dalam ekosistem digital. Program pelatihan ini perlu disusun secara terstruktur dan berkelanjutan, bukan sekadar kegiatan sesaat.

Selain itu, pengembangan kompetensi tidak hanya ditujukan bagi karyawan operasional, tetapi juga bagi profesional HR. Mereka harus mampu memahami teknologi HR modern, mengelola sistem digital, dan memanfaatkan data untuk pengambilan keputusan. Dengan peningkatan keterampilan yang terencana, organisasi dapat mengurangi kesenjangan digital sekaligus meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja secara keseluruhan.

3. Adopsi Teknologi HR secara Terencana & Holistik

Penerapan teknologi HR seperti HRIS, ATS, LMS, hingga *People Analytics* memerlukan pendekatan yang terstruktur dan menyeluruh. Implementasi tidak semestinya dilakukan secara terburu-buru, tetapi harus diawali dengan analisis kebutuhan, pemetaan proses kerja, serta kesesuaian antara teknologi dan tujuan organisasi. Pendekatan ini memastikan bahwa teknologi benar-benar memberikan nilai tambah dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas pengelolaan SDM.

Keberhasilan adopsi teknologi juga bergantung pada dukungan penuh dari manajemen dan pemangku kepentingan. Komitmen pimpinan untuk menyediakan sumber daya, anggaran, serta kebijakan pendukung menjadi faktor penting dalam memastikan sistem yang diterapkan dapat beroperasi optimal. Dengan adopsi teknologi yang bersifat holistik, organisasi dapat mencapai

integrasi data, peningkatan akurasi proses kerja, serta pengambilan keputusan berbasis bukti.

4. Manajemen Perubahan dan Keterlibatan *Stakeholder* (*Change Management*)

Transformasi digital tidak dapat berjalan tanpa strategi manajemen perubahan yang efektif. Komunikasi yang jelas mengenai tujuan, manfaat, dan dampak perubahan menjadi langkah awal untuk memastikan seluruh karyawan memahami arah transformasi. Melibatkan karyawan dalam proses perubahan melalui diskusi, umpan balik, dan partisipasi aktif dapat mengurangi resistensi serta meningkatkan rasa memiliki terhadap sistem baru.

Selain itu, organisasi perlu menerapkan pendekatan bertahap melalui pilot project sebelum melakukan implementasi penuh. Evaluasi berkala, pengukuran efektivitas, dan penyesuaian strategi menjadi penting untuk memastikan transformasi berjalan dengan baik. Monitoring berkelanjutan membantu organisasi mengidentifikasi hambatan dan memperbaikinya sejak dini, sehingga perubahan dapat diterima secara lebih konsisten di seluruh lini organisasi.

5. Pengawasan Etika & Privasi Data

Dalam lingkungan digital, perlindungan data karyawan menjadi isu penting yang harus dikelola secara serius. Organisasi perlu menetapkan kebijakan keamanan data yang ketat, termasuk mekanisme penyimpanan, akses, dan penggunaan data. Transparansi mengenai bagaimana data dikumpulkan dan digunakan akan meningkatkan kepercayaan karyawan sekaligus memastikan kepatuhan terhadap regulasi privasi.

Selain aspek keamanan, etika terkait penggunaan algoritma dan analitik juga perlu menjadi pertimbangan. Sistem berbasis AI dan *big data*, berpotensi menghasilkan bias apabila tidak diawasi dengan baik. Oleh karena itu, organisasi harus menerapkan prinsip keadilan algoritmik serta audit berkala untuk memastikan teknologi yang digunakan mendukung keputusan yang objektif, adil, dan bertanggung jawab.

6. Monitoring & Evaluasi dengan KPI Digital HR

Pemantauan serta evaluasi menggunakan indikator kinerja digital HR merupakan elemen utama dalam menilai keberhasilan transformasi digital di sebuah organisasi. Melalui serangkaian *Key Performance Indicators (KPI)* atau Indikator Kinerja Utama untuk Sumber Daya Manusia Digital, yang dirancang secara tepat, organisasi dapat mengukur seberapa jauh teknologi telah diadopsi oleh karyawan dan bagaimana perubahan tersebut memengaruhi proses kerja sehari-hari. KPI tersebut berfungsi sebagai alat ukur objektif untuk melihat dampak nyata penerapan teknologi, sekaligus mengidentifikasi ruang-ruang yang masih memerlukan penyempurnaan.

Indikator yang umum digunakan meliputi tingkat pemanfaatan sistem digital, kecepatan dan efisiensi proses HR, peningkatan produktivitas karyawan, serta perubahan dalam tingkat retensi dan kepuasan kerja. Evaluasi berbasis KPI memberikan gambaran menyeluruh mengenai kinerja unit HR setelah beralih ke sistem digital. Hal ini membantu organisasi memahami apakah investasi digital memberikan nilai tambah yang signifikan atau justru memerlukan intervensi lanjutan.

Selain pengukuran kinerja, evaluasi secara kontinu memiliki peran penting dalam memastikan bahwa strategi digital tetap relevan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan organisasi. Dengan melakukan peninjauan berkala, pihak HR dapat mengetahui area mana yang berjalan optimal dan aspek mana yang membutuhkan revisi strategi. Evaluasi berkelanjutan juga memungkinkan penyesuaian cepat terhadap dinamika teknologi sehingga organisasi dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

Data hasil evaluasi kemudian dapat dimanfaatkan untuk memperkuat program pengembangan SDM, termasuk merancang pelatihan yang lebih sesuai, memperbaiki fitur teknologi HR, serta meningkatkan kompetensi digital karyawan dan profesional HR. Penggunaan data yang akurat dan terukur memastikan bahwa transformasi digital berjalan lebih terarah

dan memberikan dampak yang berkelanjutan. Dengan pendekatan evaluatif yang sistematis, organisasi dapat mengoptimalkan manfaat teknologi digital dan menciptakan fungsi HR yang lebih responsif, modern, dan strategis.

Tabel 6.1 Perbandingan HR Tradisional vs. HR Digital

| Aspek/Fungsi HR | HR Tradisional | HR Digital |
|-------------------------------|--|---|
| Rekrutmen & Seleksi | Proses dilakukan secara manual, menggunakan dokumen kertas, dan mengandalkan wawancara tatap muka. | Menggunakan <i>Applicant Tracking System (ATS)</i> , rekrutmen berbasis daring, penyaringan kandidat dengan kecerdasan buatan (AI), serta proses seleksi yang terotomatisasi. |
| Pelatihan & Pengembangan | Pelatihan dilakukan secara tatap muka, terjadwal, dan memiliki fleksibilitas yang terbatas. | Menggunakan e-learning, <i>Learning Management System (LMS)</i> , modul <i>microlearning</i> , fleksibel, dan dapat dipersonalisasi sesuai kebutuhan individu. |
| Manajemen Kinerja | Evaluasi dilakukan secara periodik, bersifat subjektif, dan masih menggunakan cara manual. | Pemantauan kinerja secara <i>real-time</i> , berbasis data, menggunakan <i>dashboard</i> digital serta analitik kinerja. |
| Administrasi & Operasional HR | Proses administrasi dikelola secara manual melalui dokumen fisik. | Menggunakan HRIS, otomatisasi pengelolaan data, fitur <i>employee self-service</i> , dan efisiensi operasional yang lebih tinggi. |

Kesimpulan

Transformasi digital dalam bidang sumber daya manusia telah mengubah cara organisasi mengelola proses rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, hingga administrasi operasional. Pergeseran dari

sistem manual menuju platform digital, tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih objektif dan berbasis data. Digitalisasi ini, menjadi fondasi penting bagi organisasi untuk beradaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks, cepat, dan kompetitif.

Penerapan Digital HR menuntut organisasi untuk memiliki alat ukur yang tepat agar proses digitalisasi dapat dievaluasi secara sistematis. Dalam konteks tersebut, konsep KPI Digital HR (*Key Performance Indicators for Digital Human Resources*) menjadi instrumen strategis yang berfungsi untuk mengukur efektivitas implementasi teknologi dalam fungsi HR. Melalui indikator kinerja yang terstandar, organisasi dapat memantau keberhasilan integrasi teknologi, kualitas layanan HR berbasis digital, serta dampaknya terhadap produktivitas dan keterlibatan karyawan.

Keberadaan KPI Digital HR memberikan manfaat signifikan bagi organisasi karena mampu mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan, mengoptimalkan proses otomatisasi, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti. Penggunaan KPI yang tepat juga memungkinkan HR untuk berfokus pada strategi pengembangan talenta dan inovasi organisasi, bukan lagi sekadar aktivitas administratif. Dengan demikian, KPI Digital HR berperan sebagai mekanisme pengendalian sekaligus pendorong perbaikan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, perkembangan Digital HR dan penggunaan KPI yang terstruktur menegaskan bahwa teknologi kini menjadi elemen inti dalam pengelolaan sumber daya manusia modern. Organisasi yang berhasil memadukan teknologi dengan strategi HR akan memiliki keunggulan kompetitif dalam meningkatkan kualitas layanan internal, mengembangkan kapabilitas karyawan, serta memperkuat kinerja bisnis secara menyeluruh. Dengan pendekatan yang terencana dan berbasis data, transformasi digital dalam HR dapat menjadi pilar utama dalam membangun organisasi yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Albanjari, F. R. (2021). *MSDM (Menyongsong Era Disrupsi)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Nardo, R. & Rekan (2022). *Human Capital Management: Pendekatan Praktis untuk Organisasi Indonesia* (edisi terbitan lokal). Bandung: Media Sains Indonesia.
- Naninsih, N. (2024). *MSDM (SDM Era Digital)*. Jakarta: Universitas Krisnadwipayana.
- Nurdin, I. (2024). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Media Penerbit Indonesia.
- Sukamdani, N. B., & Asari, A. et al. (2022). *Manajemen SDM pada era Transformasi Digital*. Yogyakarta: Istana Agency.

Tentang Penulis



Abdul Kohar, S.Pd., M.Pd.

Lahir di Pemalang pada tanggal 6 April 1968. Penulis menyelesaikan pendidikan S-1 di Universitas Negeri Jakarta atau IKIP Negeri Jakarta pada tahun 1996, kemudian melanjutkan pendidikan di Universitas PGRI Adi Buana pada tahun 2007. Abdul Kohar telah aktif dalam dunia pendidikan sejak tahun 1996 dan menjadi pendidik secara penuh sejak tahun 2005. Selama karier mengajarnya, beliau pernah mengajar di berbagai institusi, termasuk SDI Al Syukro, SMP SMK Tirtayasa, dan MTs MA Khasanah Kebajikan. Di samping pengalamannya sebagai pendidik, Abdul Kohar juga telah menjabat sebagai Kepala Sekolah di SMP Al Matin. Saat ini, beliau aktif sebagai dosen di STIE Ganesha dan merangkap sebagai kepala bagian kemahasiswaan. Mata kuliah tetap yang diampunya meliputi Bahasa Indonesia, Prilaku Organisasi, Ilmu Sosial Budaya Dasar, Kewirausahaan, dan Komunikasi Bisnis. Dengan pengalamannya serta dedikasinya dalam pendidikan dan pengembangan kemahasiswaan, Abdul Kohar terus berperan aktif dalam membentuk generasi muda yang kompeten dan berkualitas.

E-mail: abdulkohar@stieganesha.ac.id



PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Rahmatika Siregar, S.M., M.M.

Institut Budi Utomo Nasional

Pendahuluan

Perencanaan sumber daya manusia dapat terlaksana dengan benar apabila disusun secara efektif dan para perencana memiliki pemahaman yang jelas mengenai hakikat dan karakteristik sumber daya manusia itu sendiri. Sumber daya manusia (SDM), yang sering disebut sebagai *manpower*, pada dasarnya merupakan keseluruhan potensi yang melekat pada diri setiap individu. Potensi tersebut, mencakup kemampuan berpikir serta kekuatan fisik yang dimiliki seseorang. Dengan kata lain, kualitas seorang manusia ditentukan oleh kombinasi antara kapasitas intelektual dan kemampuan fisiknya dalam menjalankan suatu kegiatan.

Dalam berbagai aktivitas organisasi maupun pembangunan, manusia selalu menjadi unsur yang paling mendasar dan memiliki peranan sentral, bahkan teknologi atau peralatan yang paling modern sekalipun, tidak akan memberikan manfaat optimal tanpa keterlibatan SDM yang mampu mengoperasikan, mengarahkan, dan memaksimalkan penggunaannya. Oleh sebab itu, manusia merupakan faktor penentu utama dalam keberhasilan setiap proses kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Sumber daya manusia pada hakikatnya merupakan kombinasi menyeluruh antara kemampuan berpikir dan kekuatan fisik yang terdapat dalam diri setiap individu. Kedua unsur ini, membentuk potensi manusia yang tercermin melalui perilaku, sikap, dan cara seseorang merespons lingkungan. Faktor keturunan dan kondisi lingkungan berperan penting dalam membentuk karakter individu, sedangkan dorongan untuk bekerja secara optimal biasanya muncul dari kebutuhan dan keinginan pribadi untuk memperoleh kepuasan, penghargaan, atau pencapaian tertentu.

Kemampuan berpikir atau daya nalar seseorang berkaitan dengan kapasitas intelektual yang dibawanya sejak lahir, yang dalam berbagai kajian sering disebut sebagai *modal dasar*. Sementara itu, kecakapan individu merupakan kemampuan yang diperoleh melalui proses belajar, latihan, pengalaman, dan pendidikan. Tingkat kecerdasan biasanya diukur menggunakan *Intelligence Quotient* (IQ), yang menjadi salah satu indikator umum untuk menilai kapasitas intelektual seseorang. Individu dengan IQ di bawah 79 digolongkan memiliki tingkat kecerdasan rendah, mereka yang memiliki IQ antara 80 hingga 119 berada pada kategori kecerdasan sedang, sedangkan individu dengan IQ di atas 120, termasuk dalam kelompok cerdas atau jenius.

Kombinasi antara kecerdasan bawaan dan keterampilan yang diperoleh, kemudian diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari melalui kemampuan menciptakan ide baru, menghasilkan inovasi, mengembangkan kreativitas, serta membangun sistem kerja yang lebih efektif dan produktif. Dengan demikian, sumber daya manusia bukan hanya sekadar jumlah orang dalam suatu organisasi, melainkan kualitas kapasitas manusia yang menentukan arah, keberhasilan, dan daya saing suatu kegiatan maupun lembaga.

Emotional Quality (EQ)

Emotional Quality (EQ) atau kecerdasan emosional merujuk pada kemampuan seseorang untuk mengenali, memahami, serta mengelola emosi dirinya sekaligus mampu menjalin hubungan sosial secara efektif dengan orang lain. Kecerdasan ini, mencakup

kemampuan mengendalikan reaksi emosional, menjaga keseimbangan emosi saat menghadapi tekanan, serta menyesuaikan diri dalam berbagai situasi sosial.

Ketika kemampuan intelektual (IQ) didukung oleh pengelolaan emosi yang baik melalui EQ, maka gagasan, pendapat, dan tindakan seseorang cenderung lebih mudah diterima, diapresiasi, dan mendapatkan respons positif dari lingkungan maupun masyarakat. Kombinasi IQ dan EQ yang seimbang pada akhirnya memungkinkan individu membangun komunikasi yang lebih harmonis, memengaruhi orang lain secara konstruktif, serta meningkatkan efektivitas dalam bekerja dan bermasyarakat.

Perilaku seseorang dapat berkembang secara positif apabila ia tumbuh dalam suasana keluarga yang harmonis dan tenram, didukung oleh lingkungan sosial yang sehat, pembinaan spiritual yang kuat, penegakan hukum yang adil serta konsisten, serta kehadiran figur teladan yang dapat dicontoh dalam kehidupan sehari-hari. Unsur lain seperti internalisasi budaya malu dan nilai-nilai moral yang baik juga turut memperkuat pembentukan karakter tersebut. Dorongan untuk berprestasi (*need for achievement/N.Ach*) pada individu dapat ditingkatkan melalui pemberian stimulus, motivasi, dan penggerak yang mampu menumbuhkan semangat kerja serta kemauan untuk mencapai hasil terbaik.

Dalam diri setiap manusia, terdapat dua aspek penilaian, yaitu fisis rasa dan fisis pikir. Kedua unsur ini, memengaruhi cara seseorang menilai lingkungan maupun orang-orang di sekitarnya. Apabila aspek fisis rasa lebih dominan, maka penilaian yang muncul cenderung subjektif karena didasarkan pada perasaan suka atau tidak suka. Sebaliknya, apabila fisis pikir yang lebih kuat, maka seseorang akan melakukan penilaian secara lebih rasional dan objektif, berlandaskan pertimbangan benar atau salah.

Dalam konteks orientasi perhatian, manusia dapat dikelompokkan ke dalam tiga tipe kepribadian. Pertama, tipe introverse (*introvert*), yaitu individu yang lebih memusatkan perhatian pada dirinya sendiri. Mereka biasanya bersifat tertutup, lebih senang menyendiri, tidak terlalu aktif bersosialisasi, pendiam,

dan cenderung mengutamakan kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan bersama. Kedua, tipe *extroverse* (*extrovert*), yaitu mereka yang arahan perhatiannya lebih tertuju kepada lingkungan sekitar. Individu ini umumnya berkepribadian terbuka, mudah bergaul, ceria, ramah, serta lebih mengedepankan kepentingan umum dibandingkan kepentingan pribadi. Ketiga, tipe ambiverse, yakni kelompok individu yang berada di antara *introvert* dan *extrovert*, yang dalam situasi tertentu dapat bersikap terbuka seperti *extrovert*, namun pada kondisi lainnya dapat kembali bersifat lebih tertutup layaknya *introvert*.

Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses strategis untuk mengatur ketersediaan tenaga kerja agar selaras dengan kebutuhan organisasi, sehingga pelaksanaan berbagai kegiatan dapat berlangsung secara efektif dan efisien guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Sebagaimana dikemukakan oleh Drs. Malayu S.P. Hasibuan (1990), perencanaan SDM berfungsi sebagai dasar dalam penyusunan berbagai program yang berkaitan dengan manajemen tenaga kerja, mulai dari perencanaan pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, hingga proses pengadaan dan pengembangan karyawan.

Selain itu, perencanaan ini juga mencakup penetapan kebijakan kompensasi, pengintegrasian pegawai dengan tujuan organisasi, pemeliharaan hubungan kerja yang harmonis, peningkatan kedisiplinan, serta pengaturan mekanisme pemberhentian tenaga kerja. Dengan demikian, setiap rencana SDM, harus mampu mendeskripsikan secara terperinci seluruh aspek tersebut agar pengelolaan sumber daya manusia dapat berjalan secara sistematis, terukur, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi pada masa kini maupun masa mendatang.

Tujuan Perencanaan SDM

1. Menentukan kebutuhan tenaga kerja. Perencanaan SDM membantu perusahaan memastikan jumlah dan mutu karyawan yang dibutuhkan untuk mengisi setiap posisi secara tepat.
2. Menjamin ketersediaan tenaga kerja saat ini dan masa depan. Dengan perencanaan yang baik, organisasi dapat terus memenuhi kebutuhan pegawainya tanpa kekosongan posisi penting.
3. Mencegah kesalahan dalam pembagian tugas. Perencanaan SDM membuat tugas dan tanggung jawab lebih terstruktur sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan.
4. Memperkuat koordinasi dan meningkatkan produktivitas. Proses kerja menjadi lebih rapi dan selaras antarbagian, sehingga kinerja organisasi dapat meningkat.
5. Menjaga keseimbangan jumlah karyawan. Perencanaan membantu perusahaan terhindar dari kekurangan atau kelebihan pegawai yang bisa merugikan operasional.
6. Menjadi acuan dalam seluruh proses manajemen SDM. Mulai dari rekrutmen, pelatihan, kompensasi, hingga pemutusan hubungan kerja, semuanya berjalan dengan pedoman yang jelas.
7. Mengatur proses mutasi dan kebijakan pensiun. Perencanaan SDM mendukung pelaksanaan rotasi jabatan, promosi, dan pengelolaan pensiun secara terarah.
8. Menjadi dasar penilaian kinerja. Standar dan indikator penilaian karyawan dapat ditetapkan secara objektif melalui perencanaan SDM yang matang.

Peramalan SDM

Perencanaan sumber daya manusia hanya dapat disusun secara efektif apabila perencana memiliki akses terhadap informasi yang lengkap dan akurat mengenai berbagai aspek yang berkaitan dengan kebutuhan tenaga kerja. Informasi tersebut, mencakup hasil analisis jabatan (*job analysis*) yang memberikan gambaran jelas mengenai tugas, tanggung jawab, serta kompetensi yang diperlukan pada setiap posisi; data tentang struktur dan mekanisme organisasi yang

menunjukkan bagaimana hubungan kerja dibangun; serta pemahaman mengenai kondisi aktual persediaan tenaga kerja yang tersedia, baik dari segi jumlah maupun kualitasnya.

Ketiga komponen informasi ini, menjadi landasan penting agar proses perencanaan SDM dapat disusun secara benar, terarah, dan sesuai dengan kebutuhan nyata organisasi, sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan secara optimal.

1. *Job Analysis* (Analisis Jabatan)

Analisis jabatan adalah proses sistematis untuk mengumpulkan dan mempelajari informasi secara menyeluruh tentang suatu pekerjaan. Analisis ini mencakup aktivitas pekerjaan, tanggung jawab, standar kinerja, kondisi kerja, serta alat atau teknologi yang digunakan. Selain itu, *job analysis* juga memberikan gambaran mengenai perilaku manusia yang dibutuhkan, seperti kemampuan fisik, keterampilan teknis, serta pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas secara efektif. Informasi yang dihasilkan dari *job analysis* menjadi dasar penting dalam berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia, termasuk seleksi karyawan, perencanaan pelatihan, penilaian kinerja, penyusunan struktur gaji, hingga pengembangan karier.

2. *Job Description* (Uraian Jabatan)

Job description merupakan dokumen resmi yang memuat penjelasan terperinci mengenai tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari suatu jabatan dalam organisasi. Uraian jabatan ini, menggambarkan secara jelas apa yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan, bagaimana pekerjaannya dilakukan, serta kepada siapa ia harus melapor atau berkoordinasi. Selain itu, *job description* membantu memastikan bahwa setiap pegawai memahami ruang lingkup pekerjaannya sehingga mencegah terjadinya duplikasi tugas atau ketidaksesuaian peran. Dengan adanya *job description*, perusahaan dapat mengatur alur kerja lebih efektif dan menjaga konsistensi pelaksanaan pekerjaan sesuai standar yang telah ditentukan.

3. *Job Specification* (Spesifikasi Jabatan)

Spesifikasi jabatan adalah informasi mengenai persyaratan atau kualifikasi minimum yang harus dimiliki oleh seseorang untuk dapat mengisi suatu jabatan tertentu. Dokumen ini memuat aspek-aspek seperti tingkat pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan teknis, kemampuan fisik, hingga karakter pribadi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan tugas. Spesifikasi jabatan berperan penting dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan karena membantu perusahaan menentukan kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan menetapkan *job specification* yang tepat, perusahaan dapat memastikan bahwa individu yang direkrut memiliki kompetensi dan atribut yang relevan sehingga mampu berkontribusi secara optimal, pada pencapaian tujuan perusahaan.

Perencanaan, Prosedur, dan Rencana SDM

Perencana atau *planner* merupakan individu maupun kelompok yang bertanggung jawab untuk menyusun proses perencanaan (*planning*) hingga menghasilkan sebuah rencana kerja yang matang (*plan*). Mereka berperan sebagai pihak yang mengolah informasi, menganalisis berbagai kemungkinan, serta menentukan langkah-langkah strategis untuk memastikan kebutuhan sumber daya manusia dapat terpenuhi secara sistematis, efektif, dan selaras dengan tujuan organisasi.

Dalam menjalankan tugas tersebut, seorang perencana SDM harus memenuhi beberapa persyaratan penting agar rencana yang dihasilkan benar-benar mampu mengarahkan organisasi menuju kondisi SDM yang ideal.

1. Memahami inti masalah yang harus direncanakan. Perencana SDM harus mengetahui secara tepat persoalan yang ingin diselesaikan agar rencana yang dibuat tidak melenceng dari kebutuhan organisasi.
2. Mampu mengumpulkan dan menganalisis data SDM. Ia perlu menguasai cara memperoleh serta mengolah informasi terkait

kondisi tenaga kerja sehingga dapat menilai kebutuhan saat ini maupun yang akan datang.

3. Menguasai *job analysis*, struktur organisasi, dan kondisi tenaga kerja. Pengetahuan menyeluruh mengenai jabatan, alur organisasi, dan ketersediaan SDM menjadi dasar penting untuk penyusunan rencana yang efektif.
4. Dapat membaca kondisi SDM saat ini dan memprediksi masa depan. Kemampuan memahami situasi aktual sekaligus mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi sangat diperlukan untuk menjaga kesiapan organisasi.
5. Mampu memperkirakan perkembangan SDM dan teknologi. Perencana harus mampu memprediksi kebutuhan kompetensi baru serta dampak perkembangan teknologi terhadap tenaga kerja.
6. Memahami regulasi ketenagakerjaan. Pengetahuan mengenai aturan perburuhan dan kebijakan pemerintah wajib dimiliki agar rencana SDM tetap sesuai ketentuan hukum.

Prosedur perencanaan sumber daya manusia merupakan rangkaian langkah sistematis yang harus ditempuh agar organisasi mampu memperoleh tenaga kerja sesuai kebutuhan strategisnya. Prosedur ini disusun untuk memastikan bahwa setiap keputusan terkait SDM didasarkan pada informasi yang akurat, analisis yang matang, serta pertimbangan yang relevan dengan perkembangan internal maupun eksternal organisasi.

Dengan mengikuti prosedur yang terstruktur, proses penyusunan rencana SDM akan menjadi lebih terarah, efisien, dan mudah dievaluasi. Secara umum, tahapan prosedur perencanaan SDM meliputi hal-hal berikut.

1. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.

Langkah pertama adalah merumuskan secara rinci jumlah tenaga kerja yang diperlukan serta kualifikasi yang harus dimiliki, baik dari aspek pendidikan, keterampilan, kompetensi, maupun pengalaman. Kejelasan kebutuhan ini menjadi dasar utama untuk memulai proses perencanaan secara komprehensif.

2. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
Tahap berikutnya adalah menghimpun berbagai informasi yang berkaitan dengan kondisi tenaga kerja, baik dari sumber internal maupun eksternal. Data yang dikumpulkan meliputi struktur jabatan, produktivitas kerja, tingkat pendidikan, *turnover*, hingga ketersediaan tenaga kerja di pasar.
3. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
Setelah data diperoleh, informasi tersebut harus diklasifikasikan berdasarkan kategori tertentu agar lebih mudah dianalisis. Proses analisis dilakukan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan SDM dengan kondisi aktual, sehingga dapat ditemukan masalah dan potensi yang perlu diantisipasi.
4. Menetapkan beberapa alternatif.
Berdasarkan hasil analisis, perencana SDM harus merumuskan sejumlah pilihan atau strategi yang mungkin dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja. Alternatif tersebut, dapat mencakup rekrutmen baru, pelatihan, redistribusi karyawan, maupun penggunaan teknologi untuk mengurangi kebutuhan tenaga kerja.

Rencana Sumber Daya Manusia (SDM)

Rencana sumber daya manusia (SDM) harus disusun dengan tepat dan akurat agar proses pembinaan, pengarahan, serta pengelolaan karyawan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Perencanaan yang baik akan membantu setiap individu dalam organisasi memahami tugasnya, bekerja sesuai tanggung jawabnya, serta berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Suatu rencana SDM dikatakan baik dan benar apabila memiliki sejumlah karakteristik berikut.

1. Rencana harus dibuat secara lengkap, jelas, dan mudah dipahami seluruh karyawan. Artinya, setiap bagian dari rencana perlu tersusun rapi dan tidak menimbulkan interpretasi yang membingungkan agar semua pihak mengerti arah kebijakan organisasi.

2. Job description setiap individu harus ditetapkan secara tegas agar tidak terjadi tumpang tindih tugas. Uraian kerja yang jelas membantu mencegah pekerjaan ganda, ketidakjelasan wewenang, atau konflik dalam pelaksanaan tanggung jawab.
3. Kualitas, jumlah, dan penempatan karyawan perlu disesuaikan dengan kebutuhan organisasi melalui prinsip "*the right man in the right place*" dan "*the right man on the right job*." Dengan demikian, setiap jabatan ditempati orang yang memiliki kemampuan dan kecocokan yang tepat.
4. Rencana harus memuat kejelasan hubungan kerja, jalur komando, serta pembagian tanggung jawab. Alur perintah yang jelas akan meminimalkan kesalahpahaman dan mempermudah koordinasi antar departemen.
5. Rencana perlu bersifat fleksibel dalam pelaksanaannya, meski tujuan dan pedoman utama tetap harus dijaga. Fleksibilitas ini memungkinkan organisasi beradaptasi terhadap perubahan tanpa mengubah orientasi yang telah ditetapkan.
6. Rencana harus mencakup aturan mengenai mutasi (baik vertikal maupun horizontal), ketentuan disiplin dan sanksi, program pengembangan SDM, serta prosedur penilaian kinerja. Komponen ini diperlukan agar setiap pergerakan karyawan dalam organisasi berlangsung teratur dan memiliki dasar kebijakan yang jelas.
7. Rencana harus memuat secara terperinci hak dan kewajiban karyawan. Informasi ini penting untuk menjaga keseimbangan hubungan kerja serta mendorong terciptanya iklim organisasi yang adil.
8. Rencana harus berfungsi sebagai pedoman kerja yang memberikan kejelasan tugas dan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dengan begitu, rencana menjadi alat yang mendorong produktivitas dan memperkuat rasa tanggung jawab setiap pekerja.
9. Rencana harus dapat digunakan sebagai instrumen pengendalian yang efektif. Artinya, rencana SDM harus mampu menjadi acuan dalam mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan, mengontrol

jalannya operasional, dan memastikan seluruh aktivitas tetap berada pada jalur yang ditetapkan organisasi.

Perencanaan Fungsi-Fungsi SDM

Para ahli manajemen sumber daya manusia membagi MSDM ke dalam sejumlah fungsi tertentu. Pembagian ini dimaksudkan agar setiap aspek pengelolaan tenaga kerja dapat dipahami dan diterapkan secara lebih efektif. Secara umum, fungsi-fungsi tersebut memiliki tujuan sebagai berikut.

1. Menyajikan analisis yang tersusun secara sistematis, runtut, dan terorganisasi dengan baik sehingga mudah dipahami. Dengan adanya pengelompokan fungsi, pembahasan mengenai manajemen SDM dapat dilakukan dengan lebih terstruktur. Hal ini memudahkan pembaca atau praktisi dalam memahami hubungan antarunsur, proses kerja, serta logika pengelolaan SDM secara menyeluruh.
2. Menjadi acuan bagi para manajer dalam menjalankan langkah-langkah kepemimpinan di bidang sumber daya manusia. Fungsi-fungsi MSDM berperan sebagai pedoman yang membantu manajer dalam mengambil keputusan dan menjalankan tugasnya, mulai dari perencanaan tenaga kerja, pengembangan karyawan, hingga pengawasan. Agar setiap fungsi tersebut, dapat diterapkan secara efektif dan tepat sasaran, proses perencanaan harus dilakukan terlebih dahulu, sehingga setiap tindakan manajerial memiliki dasar dan arah yang jelas.

Perencanaan Organisasi

Organisasi sebagai sarana dan tempat bagi sekelompok orang untuk bekerja sama secara terpadu, terkoordinasi, efektif, serta harmonis perlu dirancang terlebih dahulu sebelum dijalankan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam proses perencanaan organisasi meliputi beberapa hal berikut.

1. Menentukan besarnya organisasi yang diperlukan agar mampu beroperasi secara efisien dan mendukung pencapaian tujuan.

2. Memilih jenis struktur organisasi yang paling sesuai, apakah menggunakan organisasi lini, lini dan staf, fungsional, atau komite.
3. Menetapkan hubungan kerja, alur komando, serta tanggung jawab di dalam organisasi.
4. Menyusun struktur organisasi (organization chart) beserta jumlah departemen atau bagian yang dibutuhkan.
5. Merumuskan job description untuk setiap posisi guna mencegah terjadinya tumpang tindih pekerjaan.
6. Menentukan rentang kendali yang sesuai pada setiap departemen atau bagian.

Perencanaan Pengarahan

Pengarahan terhadap sumber daya manusia perlu dirancang dengan baik agar mereka mampu bekerja lebih bersemangat, efektif, dan efisien dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Beberapa aspek yang harus dipertimbangkan dalam merencanakan proses pengarahan (*directing*) SDM sebagai berikut.

1. Menyusun peraturan perusahaan beserta sanksi atau hukuman bagi karyawan yang melakukan pelanggaran.
2. Menentukan bentuk pelimpahan wewenang (*delegation of authority*), baik melalui pola desentralisasi maupun sentralisasi.
3. Mengatur metode komunikasi yang akan digunakan serta simbol-simbol komunikasi yang diperlukan.
4. Menetapkan jenis alat motivasi yang digunakan dan bagaimana cara penyampaiannya kepada karyawan.
5. Merencanakan sistem pemberian insentif serta mekanisme pengupahan berbasis insentif.

Perencanaan Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) terhadap sumber daya manusia perlu disusun secara matang agar proses pengawasan dapat berjalan secara efektif. Melalui pengendalian yang direncanakan dengan baik, setiap kesalahan dapat dideteksi lebih awal sehingga tindakan

korektif dapat segera diambil. Berikut beberapa aspek yang harus direncanakan dalam proses pengendalian.

1. Menentukan sistem pengendalian serta aspek-aspek yang akan menjadi objek penilaian.
2. Menetapkan periode penilaian dan tahapan proses evaluasi yang akan dilaksanakan.
3. Memilih metode penilaian yang paling sesuai untuk diterapkan.
4. Menyusun tindakan yang akan diberikan sebagai tindak lanjut dari hasil penilaian terhadap SDM.

Perencanaan Pengadaan

Perencanaan dalam proses pengadaan (*procurement*) sumber daya manusia harus dilakukan secara cermat agar jumlah dan mutu tenaga kerja yang tersedia benar-benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan perencanaan yang tepat, perusahaan dapat memperoleh SDM yang kompeten dan siap mendukung pencapaian tujuan organisasi. Beberapa aspek-aspek yang perlu direncanakan dalam pengadaan SDM.

1. Menentukan berapa banyak tenaga kerja yang dibutuhkan serta standar kualitas yang harus dipenuhi.
2. Mengidentifikasi sumber-sumber potensial calon karyawan serta menetapkan strategi penarikan (*recruitment*) yang akan digunakan.
3. Menetapkan dasar seleksi, sistem penilaian, metode yang digunakan, dan tahapan seleksi yang akan diterapkan.
4. Merumuskan kualifikasi dan persyaratan yang harus dipenuhi calon karyawan, termasuk prosedur seleksi yang harus dilalui.
5. Menentukan mekanisme penempatan calon pegawai pada posisi yang sesuai setelah proses seleksi selesai.

Perencanaan Pengembangan

Perencanaan dalam pengembangan (*development*) sumber daya manusia perlu dilakukan secara tepat dan terarah agar proses pengembangan mampu meningkatkan produktivitas karyawan, baik untuk kebutuhan saat ini maupun di masa mendatang. Perencanaan

yang matang akan memastikan bahwa setiap program pengembangan berjalan efektif dan memberikan hasil yang optimal bagi organisasi maupun individu. Beberapa aspek yang harus diperhatikan dalam perencanaan pengembangan SDM.

1. Menetapkan tujuan yang ingin dicapai dari kegiatan pengembangan serta menentukan siapa saja yang akan menjadi pesertanya.
2. Menyusun metode, strategi, dan kurikulum pengembangan yang akan digunakan selama program berlangsung.
3. Menentukan indikator atau tolok ukur keberhasilan dari metode pengembangan yang diterapkan.
4. Menetapkan dasar penilaian serta unsur-unsur apa saja yang akan dievaluasi dari peserta pengembangan.
5. Merumuskan prinsip-prinsip dan kriteria dasar yang akan digunakan dalam proses promosi karyawan.
6. Menghitung dan merencanakan kebutuhan anggaran yang dibutuhkan untuk mendukung seluruh kegiatan pengembangan.
7. Menentukan pihak yang akan melakukan penilaian serta merumuskan ruang lingkup aspek yang akan dinilai selama proses pengembangan.

Kesimpulan

Perencanaan Sumber Daya Manusia (PSDM) merupakan fondasi utama dalam Manajemen SDM karena berfungsi menentukan arah pengelolaan tenaga kerja secara efektif dan efisien. Melalui proses perencanaan yang sistematis, organisasi dapat memastikan bahwa kebutuhan tenaga kerja—baik dari segi kualitas maupun kuantitas—selalu selaras dengan tujuan perusahaan. PSDM hanya dapat berjalan dengan baik apabila perencanaan SDM mampu menganalisis data secara akurat, membaca kondisi masa kini dan masa depan, serta memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja melalui peramalan jangka panjang.

Perencanaan SDM mencakup berbagai aspek penting, mulai dari pengadaan, pengarahan, pengendalian, pengembangan, hingga perencanaan organisasi. Setiap aspek menuntut penetapan langkah-

langkah yang jelas, seperti penyusunan *job analysis*, *job description*, *job specification*, serta penentuan sistem seleksi, mutasi, kompensasi, dan evaluasi kerja. Perencanaan yang baik ditandai oleh kejelasan tujuan, fleksibilitas, transparansi hubungan kerja, serta kemampuan menjadi alat kontrol yang efektif.

Dalam pelaksanaannya, PSDM memerlukan perencana yang memahami secara menyeluruh kondisi SDM, kebijakan ketenagakerjaan pemerintah, perkembangan teknologi, serta dinamika organisasi. Dengan demikian, PSDM tidak hanya mengatur karyawan dalam menjalankan tugas, tetapi juga berperan strategis dalam meningkatkan produktivitas, menghindari mismanajemen, dan mendorong perkembangan SDM yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, PSDM merupakan proses yang memadukan analisis, peramalan, pengorganisasian, dan pengendalian secara komprehensif agar organisasi dapat memiliki tenaga kerja yang tepat, berada pada tempat yang tepat, dan bekerja pada waktu yang tepat. Tanpa PSDM yang terencana dan terarah, organisasi akan sulit mencapai efektivitas, efisiensi, dan tujuan jangka panjangnya.

Daftar Pustaka

- Anderson, Gordon. (1992). *Selection dalam Brian, Towers ed, The Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Blackweel Publisher.
- Armstrong, Michael. (1998). *Performance Management*. London: Kogan page limited.
- Bacal, Robert. (1999). *Performance Management*. New York: McGraw-Hill.
- Flippo, Edwin B. (1994). *Personal Management (6th ed)*. New York: McGraw Hill.
- Greenhouse, Jeffry H. (1987). *Career Management*. Chicago: The Dryden Press.
- Guest, David E. (1987). Human Resource Management And Industrial Relation. *Journal of Management Studies*, 24(5).
- Hasibuan, Malayu. (1997). *MSDM*. Jakarta: Gunung Agung.

- Schuler. Randall S, Dowling, Peter J Smart, John P & Huber, Vandral. (1992). *Human Resource Management in Australia, Anataramon-wsw*. New York: Harper Educational Publisher.
- Siagian, Sondang P. (1998). *MSDM*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sikula, Andrew. (1981). *Personal Administration and Human Resource Management*. New York: John Willey & Sons, Inc
- Randall S. Schuller, & Susan E. Jackson. (1997). *MSDM Abad 21*. Jakarta: Erlangga.
- Robbin, S.P., & Colter Marry. (1999). *Manajemen*. Jakarta: Prenhallindo.

Tentang Penulis



Rahmatika Siregar, S.M., M.M.

Penulis menyelesaikan pendidikan sarjana bidang Manajemen di Universitas Jenderal Achmad Yani pada tahun 2021, dan kemudian melanjutkan pendidikan magister program studi Manajemen di Universitas Padjadjaran, yang berhasil diselesaikan pada tahun 2024. Saat ini, penulis berperan sebagai dosen di Institut Budi Utomo Nasional, tempat di mana penulis berbagi pengetahuan dan pengalaman di bidang manajemen kepada generasi mendatang. Sebagai seorang akademisi dan praktisi manajemen, penulis memiliki kepakaran yang mendalam di bidang manajemen dan telah aktif menulis berbagai buku. Selain menulis, penulis juga aktif berbicara dalam seminar-seminar, menyampaikan pemikiran dan wawasan di bidang manajemen, serta berkontribusi sebagai peneliti dalam berbagai penelitian yang terkait dengan topik manajemen. Dengan pengalaman yang luas baik di dunia akademik maupun praktik, penulis berkomitmen untuk terus berbagi ilmu dan berinovasi dalam bidang yang diminatinya.

E-mail: 1999siregar@gmail.com



REKRUTMEN DAN SELEKSI

Ventje Jefrry Kuhuparuw, S.E., M.Si., CRA.

Politeknik Negeri Ambon

Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan pegawai yang melalui tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, penempatan dan orientasi pegawai (Mangkunegara, 2008:33).

Rekrutmen menurut Samsudin (2006) adalah proses mencari, menemukan, mengajak, dan menetapkan sejumlah orang, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu, seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan SDM, sedangkan menurut Gary Dessler rekrutmen adalah kegiatan penarikan untuk memperoleh orang yang akan mengisi jabatan, karakteristik calon pelamar, dan kualifikasi yang dituntut untuk mengisi jabatan.

Budiantoro (2009) menyatakan, bahwa rekrutmen dapat dinyatakan efektif apabila dapat memperoleh pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan. Rekrutmen dan seleksi merupakan proses awal yang memungkinkan perusahaan untuk menemukan calon karyawan yang tepat. Kedua proses ini, menjadi titik tolak bagi perusahaan dalam membentuk

kekuatan kerja yang kompeten dan berdaya saing. Strategi yang digunakan dalam rekrutmen dan seleksi, tidak hanya memengaruhi keberhasilan individu yang direkrut, tetapi juga berdampak pada kesuksesan jangka panjang perusahaan.

Tujuan Rekrutmen

Menurut (Sondang P. Siagian, 2008:105), tujuan rekrutmen karyawan adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memiliki standar kualifikasi organisasi, sedangkan menurut (Mutiara Sibrani Pangabean, 2002:32), rekrutmen bertujuan untuk mengomunikasikan adanya posisi yang lowong sedemikian rupa agar pencari kerja memberikan tanggapan.

Metode Rekrutmen

Metode rekrutmen dapat terbagi dua, berikut (Schuler & Jackson, 2006).

1. Internal

Rekrutmen internal dapat berupa

- a. penataran/*upgrading*,
- b. pemindahan/*mutase*,
- c. pengangkatan (promosi),
- d. penempatan pekerjaan melalui *bulletin*/papan, dan
- e. inventarisasi keahlian pengumuman.

Keuntungan dari rekrutmen internal antara lain

- a. biaya *relative* murah, karena tidak perlu proses seleksi seperti rekrutmen eksternal;
- b. organisasi mengetahui pekerja yang memiliki kemampuan untuk jabatan yang kosong;
- c. pekerja memiliki motivasi yang tinggi karena mengetahui kemungkinan peningkatan;
- d. pengembangan karier jelas.
- e. kebijakan, prosedur, ketentuan dan kebiasaan organisasi telah dipahami dengan baik oleh pekerja.

Kerugian rekrutmen internal antara lain

- a. media seperti koran, jurnal perdagangan, radio, TV;
- b. badan penyalur tenaga kerja, baik milik pemerintah maupun swasta;
- c. lembaga pendidikan, seperti mahasiswa magang, iklan kampus;
- d. organisasi karyawan;
- e. organisasi profesi;
- f. rekomendasi karyawan;
- g. *open house/job fairs*; dan
- h. *online*.

2. Eksternal

Keuntungan dari rekrutmen eksternal adalah sebagai berikut:

- a. memiliki gagasan dan pendekatan baru;
- b. bekerja dimulai dengan lembaran yang baru dan bersih yang kemudian memperhatikan spesifikasi pengalaman;
- c. organisasi mengetahui pekerja yang memiliki kemampuan untuk jabatan yang kosong;
- d. pekerja memiliki motivasi yang tinggi karena mengetahui kemungkinan peningkatan;
- e. pengembangan karier jelas; dan
- f. kebijakan, prosedur, ketentuan dan kebiasaan organisasi telah dipahami dengan baik oleh pekerja.

Keuntungan dari rekrutmen eksternal adalah sebagai berikut:

- a. memiliki gagasan dan pendekatan baru;
- b. bekerja dimulai dengan lembaran yang baru dan bersih yang kemudian memperhatikan spesifikasi pengalaman; dan
- c. dalam perusahaan yang sekarang tidak terdapat tingkat pengetahuan dan keahlian.

Kerugian dari rekrutmen eksternal antara lain sebagai berikut:

- a. antara karyawan dengan perusahaan terdapat keterbatasan keteraturan;
- b. moral dan komitmen karyawan rendah; dan
- c. periode penyesuaian yang relatif lama.

Pengertian Seleksi

Seleksi adalah pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia dan bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang telah memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan atau sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Samsudin, 2009:92), maka keterkaitan kurangnya tenaga kerja dengan proses seleksi, yaitu rumah sakit tidak mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang tidak sesuai dengan deskripsi pekerjaan atau sesuai dengan kebutuhan.

Jika dari proses rekrutmen sudah berjalan tidak efektif, pada saat proses seleksi rumah sakit tidak akan mendapatkan tenaga kerja yang sesuai atau yang berkualitas, sedangkan menurut (Teguh, 2009) menjelaskan bahwa seleksi adalah proses yang terdiri dari berbagai langkah yang spesifik dari kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu. Seperti yang diungkapkan oleh (Sudiro 2011:58) seleksi merupakan proses pemilihan individu-individu yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi posisi dalam suatu organisasi.

Tujuan Seleksi

Menurut (Hasibuan, 2010) dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*, seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan

1. karyawan yang *qualified* dan potensial;
2. karyawan yang jujur dan disiplin;
3. karyawan yang cakap dengan penentuan yang tepat;
4. karyawan yang trampil dan bergairah bekerja;
5. karyawan yang dinamis dan kreatif;
6. karyawan yang inovatis dan bertanggungjawab sepenuhnya;
7. karyawan yang loyal berdedikasi tinggi;
8. karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan;
9. karyawan yang dapat bekerja secara mandiri; dan
10. karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

Proses Seleksi

Menurut (Hasibuan, 2010:57), langkah-langkah proses seleksi adalah sebagai berikut.

1. Proses Penyeleksian Surat Lamaran

Penyeleksian surat lamaran ini, bertujuan untuk memilih surat lamaran serta mengelompokkannya, berdasarkan surat lamaran yang memenuhi persyaratan dan juga surat lamaran yang tidak memenuhi persyaratan. Surat lamaran yang tidak memenuhi persyaratan yang telah ditentukan oleh perusahaan, akan dianggap gugur, sedangkan surat lamaran yang memenuhi syarat akan diikutkan pada proses seleksi selanjutnya.

2. Mengisi Blangko Lamaran

Setiap pelamar yang memenuhi persyaratan dan dipanggil, harus mengisi formulir atau blangko lamaran yang disediakan perusahaan. Blangko ini, biasanya berisi tentang data lengkap dari pelamar seperti pengalaman kerja atau gaji yang diinginkan mereka.

3. Memeriksa Referensi Pelamar

Pada proses ini maka perusahaan akan meneliti siapa referensi pelamar, dipercaya atau tidak untuk memberikan informasi tentang sikap, perilaku, pengalaman kerja, dan beberapa hal yang dianggap penting dari pelamar.

4. Wawancara Pendahuluan

Wawancara pendahuluan ini, biasanya dilakukan oleh tim penyeleksian perusahaan dengan mengadakan wawancara yang formal dan secara mendalam. Dengan adanya proses wawancara pendahuluan ini, akan diperoleh data yang lengkap dan terperinci tentang pelamar.

5. Tes Penerimaan

Tes penerimaan ini merupakan proses dalam mencari data karyawan yang akan disesuaikan dengan standarisasi jabatan atau pekerjaan yang ditawarkan kepada pelamar. Jenis tes penerimaan ini dapat berupa wawancara ataupun berupa tes tertulis. Beberapa contoh jenis tes penerimaan ini di antaranya adalah *physical test, academic test, knowledge test*, dan lain-lain.

6. Tes Psikologi

Tujuan tes psikologi ini adalah tes untuk menguji kemampuan mental pelamar sehingga perusahaan mengetahui apakah mental pelamar telah sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

7. Tes Kesehatan

Maksud dari tes kesehatan adalah melakukan pemeriksaan fisik pelamar, apakah telah sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan untuk pekerjaan yang ditawarkan. Oleh sebab itu, tes kesehatan ini harus dilakukan secara baik karena dapat menentukan produktivitas pelamar dalam bekerja.

8. Wawancara Akhir

Pada umumnya, proses wawancara akhir ini, dilakukan atasan langsung untuk mewawancarai pelamar untuk mengetahui secara mendalam tentang kemampuan pelamar dalam menjalankan tugas yang akan dikerjakan.

9. Keputusan

Proses seleksi yang terakhir adalah memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak, setelah mendapatkan beberapa data dari proses seleksi.

Pemahaman mendalam tentang bagaimana merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi rekrutmen dan seleksi adalah kunci untuk memastikan bahwa perusahaan mampu menarik individu yang berkualitas dan cocok dengan visi serta misi organisasi. Dengan demikian, bab ini bertujuan untuk memberikan panduan yang komprehensif bagi perusahaan dalam mengimplementasikan strategi rekrutmen dan seleksi yang efektif guna meningkatkan kualitas tenaga kerja mereka. Dengan adanya berbagai pendekatan, diperlukan pendekatan yang benar-benar efektif untuk memastikan keberhasilan proses rekrutmen dan seleksi. Diharapkan artikel ini dapat dijadikan sebagai landasan perusahaan dalam meningkatkan daya saing mereka melalui perolehan tenaga kerja yang berkualitas dan berpotensi.

Faktor-faktor penentu kesuksesan rekrutmen dan seleksi faktor kuncinya adalah keberagaman dalam angkatan kerja, dengan inklusi dan keberagaman menjadi hal yang utama. Ketika perusahaan

mempertimbangkan kandidat dari berbagai latar belakang, seperti perbedaan etnis, gender, usia, dan budaya, peluang munculnya ide-ide inovatif dan perspektif berbeda terbuka lebar.

Keberagaman ini, tidak hanya mencerminkan audiens yang dilayani, tetapi juga manfaat dalam hal keterwakilan pelanggan atau komunitas yang lebih baik, menghasilkan inovasi dan mendorong pengembangan produk dan layanan yang lebih beragam. Kesesuaian budaya perusahaan dengan calon karyawan juga menjadi poin penting keberhasilan rekrutmen. Selain keterampilan teknis yang tepat, memastikan karyawan baru sesuai dengan nilai-nilai, misi, dan budaya perusahaan sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif. Kandidat yang dapat memahami dan menyelaraskan dengan nilai-nilai inti perusahaan akan berkontribusi lebih aktif.

Selain itu, peran teknologi dalam mengubah cara perusahaan merekrut karyawan juga menjadi faktor penentu keberhasilan. Berkat teknologi, proses rekrutmen dapat dioptimalkan, menyederhanakan langkah-langkah, mulai dari pengumuman lowongan hingga pemilihan kandidat terbaik. Analisis data yang didukung teknologi memberikan wawasan tentang tren, pola, dan perkiraan rekrutmen dan seleksi, sementara seleksi otomatis membantu mengelola kumpulan kandidat dalam jumlah besar tanpa kehilangan kandidat potensial.

Dengan memperhatikan dan mengintegrasikan faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat meningkatkan keberhasilan proses rekrutmen dan seleksi. Keberagaman, kesesuaian budaya, dan penggunaan teknologi merupakan fondasi penting untuk menciptakan lingkungan kerja dinamis yang selaras dengan nilai-nilai perusahaan dan memungkinkan perusahaan untuk mempekerjakan orang-orang yang tidak beragam, tidak hanya berkualitas tetapi juga konsisten dengan nilai dan budaya organisasi.

Evaluasi terhadap proses rekrutmen dan seleksi evaluasi ini dilakukan guna mencapai beberapa tujuan yang vital dalam manajemen sumber daya manusia. Salah satunya adalah perbaikan berkelanjutan. Dengan melakukan evaluasi rutin, perusahaan dapat

mengidentifikasi kelemahan dalam strategi rekrutmen serta seleksi yang mereka terapkan. Hal ini membantu dalam meningkatkan efisiensi proses, memperbaiki kesalahan, dan menyesuaikan strategi untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Selain itu, evaluasi tersebut juga berperan dalam meningkatkan akurasi dan akuntabilitas keputusan yang diambil dalam memilih karyawan. Dengan didasari data dan hasil evaluasi yang tepat, perusahaan dapat memastikan bahwa proses seleksi terungkap dengan jelas kepada para pemangku kepentingan, serta memperjelas dasar keputusan yang diambil. Untuk menilai keberhasilan proses rekrutmen dan seleksi, perusahaan menggunakan berbagai metrik evaluasi yang efektif. Salah satunya adalah dengan melihat tingkat retensi karyawan, yang mengukur seberapa lama karyawan bertahan dalam perusahaan setelah komentar.

Pentingnya rekrutmen dan seleksi yang efektif, proses rekrutmen dan seleksi merupakan tahap awal yang sangat penting dan krusial dalam membangun kekuatan kerja yang berkualitas. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia atau SDM, rekrutmen dan seleksi yang efektif bukan hanya sekadar proses penerimaan karyawan baru saja, akan tetapi juga merupakan fondasi bagi kemajuan serta pertumbuhan organisasi atau perusahaan. Proses ini membantu organisasi menemukan individu yang tidak hanya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saat ini, tetapi juga memiliki potensi untuk berkembang dan berkontribusi secara signifikan dalam jangka panjang.

Pentingnya proses rekrutmen yang cermat adalah untuk membantu organisasi agar dapat mengidentifikasi bakat-bakat terbaik yang akan diterima sebagai aset berharga sehingga memahami keterampilan, pengetahuan, dan kepribadian calon karyawan adalah sebuah kebutuhan yang harus dimengerti oleh perusahaan. Langkah awal yang efektif dalam rekrutmen ini, memastikan bahwa sumber daya manusia yang terpilih memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja.

Rekrutmen dan seleksi yang efektif akan berdampak langsung terhadap kualitas tenaga kerja perusahaan. Memilih individu yang tepat untuk posisi yang sesuai tidak hanya akan mengurangi risiko kesalahan pengrutan, tetapi juga meningkatkan produktifitas perusahaan, kreativitas, dan motivasi karyawan. proses rekrutmen yang tepat akan menjadikan karyawan memiliki kompetensi sesuai dengan tuntunan pekerjaan, mengurangi *turnover*, serta meningkatkan retensi karyawan.

Karyawan yang dipilih melalui proses rekrutmen dan seleksi yang efektif juga cenderung lebih berkontribusi terhadap budaya organisasi. Mereka dapat dengan lebih baik memahami, merangkul, dan berkontribusi pada nilai-nilai serta tujuan perusahaan. Ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Daftar Pustaka

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Febyola, Arinda, et al. (2023). Peran Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Kerja Terhadap Terwujudnya Tujuan Organisasi. *Jurnal Psikologi Talenta Mahasiswa*, 3(1).
- Garry, Dessler. (2009). *Human Resource Manajemen*. Jakarta: PT Indeks.
- Hasibuan. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mutiara, Sibarani. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jankarta: Grasindo.
- Samsudin, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sondang P. Siagian. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Teguh. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudiro. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.

Tentang Penulis



Ventje J. Kuhuparuw, S.E., M.Si., CRA.

Penulis saat ini bekerja sebagai Dosen Politeknik Negeri Ambon pada Prodi Administrasi Bisnis Terapan sejak tahun 2006 sampai sekarang. Bidang keahlian Manajemen Sumber Daya Manusia. Menyelesaikan pendidikan S-1 Manajemen pada Universitas Pattimura Ambon (2004) dan S-2 Ilmu Manajemen Pada Universitas Padjadjaran Bandung (2008). Pernah bekerja di Kantor Pusat Bank Danamon Indonesia pada Divisi Pemerikasaan (1994-1999). Buku kolaborasi yang pernah ditulis: *Digital HR: Transformative Approaches in the Digital Age; Human Resources Development: Collaboration For Impact Change*; MSDM Praktik HRM dalam Tranformasi Digital; Manajemen Keuangan Ukuran Keberhasilan Kinerja Keuangan, Neraca Saldo dan Jurnal Penyesuaian.



PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Dr. Edi Siregar, S.Pd., S.Mn., M.M.

Universitas Satya Negara Indonesia

Pengertian Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan dan Pengembangan SDM masa kini tentunya tidak terlepas dari pelatihan dan pengembangan organisasi masa kini. Mari pahami bersama bagian pertama pengertian dari pelatihan organisasi itu sendiri. Pelatihan organisasi adalah proses adaptif yang memanfaatkan teknologi digital, *microlearning*, dan personalisasi untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan/pegawai. Sementara, bagian kedua yang perlu dipahami pengertian dari pengembangan organisasi itu sendiri adalah proses strategis yang berfokus pada penguatan budaya kolaboratif, inovasi, dan kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan.

Kedua hal tersebut di atas pun, memiliki fokus yang berbeda tentunya. Fokus pelatihan organisasi, yaitu: meningkatkan keterampilan teknis dan nonteknis individu agar siap menghadapi perubahan pekerjaan di era digital. Dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kinerja karyawan, melalui pembelajaran modern berbasis teknologi. Sementara fokus pengembangan organisasi, yaitu: meningkatkan efektivitas, fleksibilitas, dan daya saing organisasi secara keseluruhan. Dengan tujuan mengubah dan

menyesuaikan struktur, budaya, serta sistem organisasi agar tetap relevan di lingkungan bisnis yang dinamis.

Pelatihan dan pengembangan organisasi masa kini telah mengalami transformasi besar akibat kemajuan teknologi, digitalisasi, dan perubahan cara kerja pada era modern. Pelatihan dan pengembangan organisasi masa kini adalah proses meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan karyawan/pegawai, agar mampu bekerja sesuai kebutuhan organisasi yang terus berubah, terutama akibat teknologi, digitalisasi, dan globalisasi. Fokus masa kini bukan hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga *soft skills*, adaptasi, dan kesiapan terhadap perubahan.

Banyak konsep, teori, indikator, hal, arti dan pengertian, yang dapat dibahas dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Tentu tidak cukup hanya dalam satu bab ini untuk menuntaskan semua yang dimaksudkan tersebut. Pada bagian atau bab ke sembilan dalam buku ini penulis hanya membahas yang langsung berhubungan dan diperlukan pada perkuliahan para akademisi dan praktisi dalam teori serta praktik pelatihan dan pengembangan SDM. Bab ini penulis awali dengan pengertian pelatihan sumber daya manusia (SDM).

Pelatihan SDM adalah proses mengajarkan pengetahuan, keahlian tertentu dan sikap agar tenaga kerja semakin terampil serta mampu melaksanakan tanggung jawab dengan baik dan benar, sesuai standar yang berlaku dalam organisasi atau perusahaan. Pelatihan SDM dapat juga dikatakan sebagai proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, serta kemampuan karyawan atau pegawai agar mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam lingkungan kerja organisasi atau perusahaan.

Pelatihan SDM membantu karyawan/pegawai menemukan dan mengasah potensi tersembunyi serta mempersiapkan mereka untuk jabatan yang lebih tinggi, dengan mendorong semangat belajar sepanjang hayat, menumbuhkan rasa percaya diri dan kesiapan menghadapi tantangan baru. Pelatihan SDM tersebut,

mempersiapkan para pekerja untuk menjalankan tugas secara optimal ketika berinteraksi atau bekerja sama dengan rekan kerja, klien maupun mitra bisnis. Menjadi pertanyaan bagaimanakah Pelatihan SDM organisasi atau perusahaan yang beroperasi di berbagai negara?

Pelatihan SDM global merupakan proses terstruktur yang dilaksanakan oleh perusahaan atau entitas nasional maupun multinasional untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan kapabilitas tenaga kerja sehingga dapat melakukan tugas pekerjaannya dengan efektif serta efisien di lingkungan kerja baik antarnegara maupun antarbudaya. Pelatihan SDM global, tidak hanya menekankan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup latihan lintas budaya, bahasa, dan kemampuan komunikasi global agar pegawai dapat menyesuaikan diri dengan norma kerja internasional maupun global. Pastinya masih banyak lagi pengertian pelatihan SDM, namun penulis akan teruskan bahasan dengan pengertian Pengembangan SDM.

Pengembangan SDM adalah upaya meningkatkan pengetahuan yang digunakan segera atau sering untuk kepentingan tenaga kerja dan organisasi perusahaan di masa depan. Pengembangan SDM adalah proses jangka panjang yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan, wawasan, dan potensi karyawan atau pegawai agar siap menghadapi tanggung jawab yang lebih besar dalam lingkungan kerjanya. Lalu bagaimanakah pengertian secara internasional atau global dari Pengembangan SDM itu sendiri?

Pengembangan SDM internasional atau global adalah inisiatif jangka panjang yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk membina potensi dan kapabilitas pekerja agar siap mengemban peran kepemimpinan dan tanggung jawab yang lebih luas dalam konteks lokal, nasional, regional, internasional maupun global. Fokus utama pengembangan SDM internasional maupun global adalah menciptakan pemimpin dan tenaga kerja yang inovatif dan mampu beradaptasi terhadap perkembangan teknologi serta persaingan global.

Pengembangan SDM internasional maupun global adalah serangkaian program jangka panjang yang bertujuan membentuk karyawan menjadi individu yang siap berperan sebagai pemimpin atau profesional strategis dalam konteks bisnis internasional maupun global. Pengembangan ini, tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga pola pikir global, fleksibilitas psikologis, pemahaman ekonomi internasional, dan kemampuan memimpin tim multinasional. Berikutnya penulis menyatakan keduanya untuk memahami pengertian Pelatihan dan Pengembangan SDM.

Pelatihan dan Pengembangan SDM adalah proses sistematis untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar dapat bekerja secara efektif. Dalam konteks global, Pelatihan dan Pengembangan SDM tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pemahaman lintas budaya, komunikasi global, dan adaptasi terhadap perbedaan lingkungan kerja antarnegara. Menurut Dessler (2020), pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif.

Dalam konteks global, menurut Dowling, Festing, & Engle (2017), pelatihan dan pengembangan sumber daya global adalah upaya organisasi untuk mempersiapkan karyawan agar mampu bekerja lintas negara dan budaya, serta beradaptasi terhadap dinamika bisnis internasional.

Tujuan Pelatihan dan Pengembangan SDM

Sebelumnya mari para pembaca memahami arti dan makna tujuan itu sendiri. Tujuan adalah sebuah pernyataan tentang kehendak terjadinya perubahan dari sebuah proses. Proses pencapaian harapan, tujuan dari hasil pelatihan dan pengembangan tentunya harus SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Reasonable, and Time bound*) sehingga dapat diamati, diukur, spesifik, dengan lamanya waktu pelatihan dan pengembangan serta upaya pencapaianya agar dapat dikelola dengan baik.

Banyak tujuan pelatihan dan pengembangan baik bagi organisasi maupun bagi pekerja secara individu. Sebagai organisasi tentu perusahaan memiliki tujuan dalam melakukan pelatihan dan pengembangan. Tujuan itu di antaranya untuk meningkatkan efisiensi operasional perusahaan; menyesuaikan diri dengan budaya di dalam maupun di luar negeri; meningkatkan performa organisasi maupun setiap individu pekerja. Tujuan utama Pelatihan dan Pengembangan SDM global adalah membentuk tenaga kerja yang kompeten, mampu beradaptasi dengan budaya organisasi atau perusahaan yang berbeda, dan diharapkan memiliki kemampuan kepemimpinan lintas negara bila berada pada perusahaan yang sudah internasional maupun global.

Selain itu, ada pula tujuan Pelatihan dan Pengembangan SDM internasional maupun global di antaranya, yaitu:

1. membantu karyawan memahami perbedaan budaya dalam pola komunikasi, gaya bekerja, dan etika sosial;
2. meningkatkan kemampuan komunikasi linguistik, khususnya bahasa asing;
3. mengurangi hambatan adaptasi yang dapat memengaruhi proses kerja di lingkungan global;
4. meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam menghadapi situasi bisnis internasional; dan
5. mendukung kelancaran kolaborasi tim multinasional.

Bukan hanya tujuan itu saja, masih ada juga tujuan-tujuan lain dari Pelatihan dan Pengembangan SDM pada perusahaan yang sudah beroperasi di manca negara atau global, yaitu:

1. mempersiapkan karyawan untuk menduduki jabatan kepemimpinan global;
2. mengembangkan pola pikir strategis dalam menghadapi dinamika ekonomi internasional;
3. meningkatkan kemampuan dalam mengambil keputusan pada konteks *multicultural*;
4. membentuk karakter pemimpin yang adaptif, visioner, dan terbuka terhadap keberagaman; dan
5. meningkatkan daya saing perusahaan di pasar global.

Ada juga yang menyatakan bahwa tujuan pelatihan dan pengembangan SDM Global antara lain

1. meningkatkan kompetensi global karyawan, agar mampu bersaing di pasar internasional;
2. menyiapkan karyawan untuk penugasan internasional (*expatriate assignment*);
3. meningkatkan kemampuan komunikasi lintas budaya dan kerja sama dalam tim multinasional;
4. menyesuaikan kinerja dan standar kerja dengan praktik dan standar internasional;
5. mendukung strategi global organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif; dan
6. meningkatkan kemampuan kepemimpinan global, terutama bagi manajer yang memimpin tim dari berbagai negara.

Menyelaraskan kompetensi karyawan atau pegawai global dengan standar internasional. Menurut Werner & DeSimone (2011) dan Tung (2016), tujuan utama Pelatihan dan Pengembangan SDM global adalah

1. meningkatkan efektivitas kerja lintas budaya;
2. menyiapkan pemimpin global yang adaptif dan inovatif;
3. mendukung penugasan internasional;
4. mengembangkan kompetensi komunikasi antarbudaya; dan
5. meningkatkan daya saing organisasi internasional.

Komponen Pelatihan dan Pengembangan SDM

Tanggung jawab Pelatihan dan Pengembangan SDM menurut struktur perusahaan terbagi atas (1) manajemen puncak dalam menyediakan kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan SDM, termasuk kebijakan penyediaan anggaran; (2) departemen sumber daya manusia di mana secara esensial melakukan fungsi pendukung, membantu manajer lini dalam pelatihan dan pengembangan dengan menyediakan keahlian dan sumber daya, serta terlibat dalam mensponsori program pelatihan; (3) penyelia senior di mana mereka yang paling memiliki hierarki yang lebih tinggi memiliki tanggung

jawab langsung untuk menjamin pelatihan dan pengembangan berjalan dengan baik; serta (4) karyawan itu sendiri, yang memiliki tanggung jawab untuk menunjukkan minat dalam pengembangan karier dan sekaligus pencapaian tujuan perusahaan.

Komponen pelatihan dan pengembangan SDM pada umumnya mencakup tujuan, peserta, pelatih, materi, dan metode. Selain itu, komponen lain yang penting adalah lingkungan pelatihan, media pelatihan, prosedur, interaksi, dan evaluasi pelatihan untuk memastikan efektivitas program. Menurut Dowling et al. (2017), komponen utama dalam pelatihan global meliputi

1. pelatihan teknis (*technical training*);
2. pelatihan lintas budaya (*cross-cultural training*);
3. pelatihan bahasa asing;
4. pelatihan kepemimpinan global; dan
5. pengembangan karier internasional.

Oleh karena itu, perkembangan era globalisasi yang begitu cepat dan tidak bisa dibendung lagi, maka sudah semestinya organisasi atau perusahaan merancang komponen Pelatihan dan Pengembangan SDM Global, diantarnya sebagai berikut.

1. Program Rotasi Internasional

Karyawan diberi kesempatan bekerja di berbagai negara agar memahami perbedaan budaya, sistem kerja, dan pasar global.

2. *Mentoring* dan *Coaching* Global

Karyawan dibimbing oleh pemimpin atau mentor dari negara lain untuk memperluas wawasan, membangun jejaring internasional, dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan.

3. Pelatihan Kepemimpinan Global (*Global Leadership Program*)

Program khusus untuk membangun kemampuan manajemen lintas budaya, komunikasi internasional, dan pengambilan keputusan global.

4. Pendidikan dan *Workshop* Internasional

Mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan, seminar, atau konferensi di luar negeri agar mereka memahami tren bisnis dan teknologi global.

5. Penggunaan Teknologi Digital Global

Mengembangkan kemampuan digital dan kolaborasi lintas negara melalui platform kerja global seperti Microsoft Teams, Zoom, atau Slack.

Metode Pelatihan dan Pengembangan SDM

Dalam bukunya Michael R. Carrel & Robert D. Hartfield (1995) menyatakan bahwa ekonomi ketenagakerjaan membagi program pelatihan menjadi dua, yaitu: Program pelatihan umum dan, program pelatihan spesifik/khusus. Sementara penulis lainnya Werner & DeSimone (2011) serta Mendenhall et al. (2013), menyatakan bahwa metode pelatihan yang umum digunakan antara lain

1. *On-the-job training;*
2. *Off-the-job training;*
3. *E-learning global;* dan
4. *Coaching and mentoring international.*

Berikut ini merupakan penjelasan dari keempat metode di atas.

On-the-job training (OJT) adalah metode pelatihan di mana karyawan mempelajari keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk pekerjaan mereka dalam lingkungan kerja yang sebenarnya. Karyawan belajar dengan melakukan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang sebenarnya, bukan melalui simulasi atau teori di kelas. Biasanya, seorang karyawan yang lebih berpengalaman, *supervisor* atau pelatih yang ditunjuk akan membimbing, mendemonstrasikan tugas, dan memberikan umpan balik langsung kepada peserta pelatihan.

Keterampilan yang dipelajari berhubungan langsung dengan pekerjaan sehari-hari, memastikan peserta pelatihan siap untuk peran mereka secara efektif, setelah pelatihan selesai. Seringkali lebih hemat biaya daripada pelatihan di luar lokasi karena tidak memerlukan fasilitas khusus atau materi ekstensif di luar lingkungan kerja. Membantu peserta pelatihan berintegrasi lebih cepat dengan budaya perusahaan, rekan kerja, dan alur kerja yang ada. Singkatnya, OJT adalah pendekatan pembelajaran "belajar sambil bekerja" yang vital untuk pengembangan keterampilan praktis di berbagai industri.

Off-the-job training adalah metode pelatihan kerja yang dilaksanakan di luar lingkungan kerja sehari-hari atau saat karyawan tidak menjalankan tugas rutinnya. Tujuannya adalah agar peserta dapat lebih fokus pada materi pembelajaran tanpa terganggu oleh tekanan pekerjaan sehari-hari. Makna utama dari *off-the-job training* adalah menciptakan lingkungan belajar yang terpisah dan terstruktur untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap baru yang kemudian dapat diterapkan di tempat kerja.

Karakteristik utama metode ini meliputi: Pelatihan biasanya diadakan di lokasi khusus seperti ruang kelas, pusat pelatihan, hotel, atau fasilitas eksternal lainnya. Peserta dapat berkonsentrasi penuh pada materi dan instruktur karena terisolasi dari interupsi pekerjaan rutin. Metode ini, sering melibatkan kombinasi teori dan praktik yang dirancang khusus, sering kali disampaikan oleh para ahli atau instruktur profesional. Lingkungan di luar pekerjaan memungkinkan karyawan untuk bereksperimen, melakukan kesalahan, dan belajar dari umpan balik tanpa risiko merusak peralatan atau menghambat produksi nyata.

E-learning global mengacu pada penerapan pembelajaran elektronik yang melintasi batas geografis dan budaya, memanfaatkan teknologi untuk menyediakan akses pendidikan dan pelatihan kepada khalayak di seluruh dunia. Secara mendasar, e-learning global bermakna sebagai sistem pembelajaran yang memungkinkan peserta didik dan pengajar berinteraksi dari lokasi mana pun di dunia, menghilangkan hambatan fisik yang melekat pada ruang kelas tradisional. Menyediakan akses materi pendidikan yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja, selama tersedia koneksi internet dan perangkat elektronik (komputer, tablet, ponsel). Melibatkan orang-orang dari berbagai latar belakang budaya dan negara untuk menganalisis dan mengatasi masalah atau berbagi pengetahuan secara kolaboratif.

E-learning global cenderung menggunakan platform, kurikulum, atau metodologi yang diakui secara internasional, memfasilitasi transfer pengetahuan dan keterampilan yang relevan di pasar kerja global. Peserta didik dapat belajar sesuai kecepatan dan gaya belajar

masing-masing, dengan inisiatif mandiri untuk terus memperbarui pengetahuan mereka di tengah persaingan global.

Coaching and mentoring international adalah dua metode pendekatan pengembangan diri dan profesional yang berbeda makna dan penerapannya, meskipun sering digunakan secara bergantian. *Coaching* adalah kemitraan kolaboratif antara *coach* (pelatih) dan *coachee* (klien) dalam proses kreatif dan provokasi pemikiran. Fokus utamanya adalah membantu *coachee* memaksimalkan potensi pribadi dan profesional mereka dengan menggali solusi dari dalam diri mereka sendiri. Berfokus pada pencapaian tujuan atau kinerja spesifik, sering kali dalam jangka pendek. Hubungannya lebih terstruktur, berorientasi pada tugas atau tujuan tertentu, dan tidak selalu membutuhkan *coach* yang memiliki pengalaman industri yang sama dengan *coachee*.

Mentoring melibatkan hubungan jangka panjang antara individu yang lebih berpengalaman dengan individu yang kurang berpengalaman sehingga terjadi transfer pengetahuan, pengalaman, dan wawasan karier dari mentor ke *mentee*. Berfokus pada pertumbuhan karier dan pengembangan pribadi *mentee* secara holistik dalam jangka panjang. Hubungannya lebih alami, kurang formal, dan didasarkan pada rasa saling percaya dan keinginan mentor untuk berbagi pengalaman hidup atau karier. Mentor sering kali berperan sebagai penasihat atau pembimbing.

Perbedaan utama antara keduanya dapat dirangkum sebagai berikut: *Coaching* berfokus pada masa depan dan hasil jangka pendek, sedangkan *mentoring* berorientasi pertumbuhan jangka panjang. *Coaching* bersifat kolaboratif dan dialogis (dua arah), sementara *mentoring* bisa lebih terstruktur dengan transfer ilmu satu arah dari mentor. *Coach* memfasilitasi penemuan solusi, sedangkan mentor memberikan saran dan berbagi pengalaman. *Coaching* sering kali memiliki agenda yang spesifik dan terstruktur, sementara *mentoring* lebih fleksibel dan didorong oleh kebutuhan *mentee*. Menjadi pertanyaan bagaimanakah dengan para pekerja dengan penugasan di luar negeri dalam proram rotasinya?

Dalam program rotasi dan penugasan ke luar negeri metode yang digunakan pada umumnya di antaranya (1) pelatihan lintas budaya (*cross-cultural training*) yang berisi materi tentang kebiasaan sosial, gaya komunikasi, tata krama bisnis, dan nilai-nilai budaya negara tujuan; (2) pelatihan bahasa asing yang diberikan untuk mempermudah komunikasi secara langsung dalam konteks kerja dan sosial; (3) simulasi dan *role play* situasi global di mana karyawan dilatih menghadapi skenario seperti negosiasi internasional, presentasi global, atau penanganan konflik lintas budaya; (4) pelatihan *online* internasional yang memanfaatkan platform digital untuk kolaborasi virtual antar anggota tim dari negara berbeda; dan (5) *on-the-job training* di cabang global di mana karyawan langsung belajar dari pengalaman kerja di kantor cabang negara lain.

Tantangan Pelatihan dan Pengembangan SDM

Menurut Caligiuri & Tarique (2012), tantangannya antara lain

1. perbedaan bahasa dan nilai budaya;
2. adaptasi terhadap sistem kerja global;
3. kesulitan mengukur efektivitas pelatihan; dan
4. biaya tinggi untuk pelatihan lintas negara.

Tantangan

1. Perbedaan Bahasa dan Komunikasi

Perbedaan cara menyampaikan pesan dapat menyebabkan salah paham.

2. Hambatan Psikologis dan Adaptasi Budaya

Tidak semua karyawan mudah menyesuaikan diri dengan budaya baru.

3. Tingginya Biaya Pelatihan Global

Biaya pelatihan profesional, akomodasi, dan logistik seringkali besar.

4. Perbedaan Nilai dan Kebiasaan Kerja

Misalnya perbedaan konsep waktu, hierarki, dan penyelesaian konflik.

5. Kurangnya Dukungan Internal

Karyawan terkadang merasa tidak siap atau tidak diberi pendampingan yang cukup.

Tantangan Pengembangan

Dalam MSDM lokal atau domestik tentu sudah tidak asing lagi berkaitan dengan tantangan pengembangan dalam organisasi atau perusahaan. Pada bagian ini penulis mengungkapkan tantangan pengembangan secara global agar lebih membekali para pembaca siap dalam bekerja sebagai ekspatriat di luar negeri. Secara umum ada tiga tantangan dalam pengembangan, yaitu: Tantangan Internanal, Ekternal dan Individu pekerja itu sendiri. Berikut ini adalah lima tantangan pengembangan MSDM global.

1. Risiko *culture shock* dan kesulitan adaptasi dalam penugasan luar negeri.
2. Tingginya biaya pengembangan jangka panjang.
3. Perbedaan sistem hukum, ekonomi, dan kebijakan kerja antar negara.
4. Tekanan kerja dan stres karena lingkungan sosial yang berbeda.
5. Potensi kegagalan penempatan, yang dapat merugikan perusahaan dan karyawan.

Tantangan Pelatihan dan Pengembangan SDM Global

Pelaksanaan pelatihan lintas negara sering menghadapi berbagai tantangan, antara lain

1. perbedaan budaya dan nilai kerja, yang dapat menimbulkan kesalahpahaman dalam komunikasi;
2. hambatan bahasa, yang mengganggu efektivitas pelatihan;
3. biaya pelatihan global yang tinggi, terutama untuk program internasional;
4. perbedaan hukum dan kebijakan ketenagakerjaan di berbagai negara;
5. adaptasi terhadap perubahan teknologi global; dan
6. kesulitan retensi (*retaining talent*), karena karyawan yang telah dilatih mungkin direkrut oleh perusahaan lain.

Manfaat Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pada bab sembilan ini juga menjelaskan tiga bagian besar dari manfaat Pelatihan dan Pengembangan SDM, yaitu:

1. manfaat untuk perusahaan;
2. manfaat untuk individual/personal; dan
3. manfaat untuk hubungan manusia dan pelaksanaan kebijakan.

Berikut penjelasan dari ketiga manfaat Pelatihan dan Pengembangan SDM di atas.

1. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan untuk Perusahaan

Manfaat pelatihan dan pengembangan untuk perusahaan, yaitu:

- a. memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan;
- b. membantu mengidentifikasi tujuan perusahaan;
- c. membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik;
- d. membantu perkembangan kebenaran, keterbukaan, dan kepercayaan; serta
- e. memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan.

Ditinjau dari kepentingan perusahaan adalah tercapainya kinerja perusahaan yang maksimum sebagai buah dari hasil pelatihan yang terjadi pada karyawan.

2. Manfaat Pelatihan & Pengembangan untuk Individu

Menurut Tarique & Schuler (2010), yaitu:

- a. meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan;
- b. mengurangi konflik budaya;
- c. memperkuat kepemimpinan global; dan
- d. mendorong inovasi dan daya saing organisasi.

Ditinjau dari sisi individu karyawan, perubahan yang diinginkan dapat berupa peningkatan pengetahuan, sikap, keterampilan dan pengembangan karier.

3. Manfaat Pelatihan & Pengembangan untuk Hubungan Manusia & Pelaksanaan Kebijakan

Manfaat pelatihan dan pengembangan tersebut, yaitu:

- a. memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual;
- b. membantu orientasi karyawan baru mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan atau promosi;
- c. menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati;
- d. memperbaiki keterampilan hubungan lintas personal; dan

- e. menyediakan informasi tentang hukum pemerintah yang berlaku dan kebijakan administrasi.

Selain menjelaskan tiga bagian besar dari manfaat di atas pada bagian ini juga penulis menjelaskan manfaat Pelatihan dan Pengembangan SDM internasional atau global bagi individu dan tim, di antaranya sebagai berikut:

1. meningkatkan kemampuan kolaborasi tim internasional;
2. meminimalkan miskomunikasi dan konflik budaya;
3. mempercepat proses adaptasi karyawan ketika dipindahkan ke cabang luar negeri;
4. meningkatkan efektivitas organisasi dalam lingkungan global; dan
5. membantu perusahaan memperluas jaringan bisnis internasional.

Sementara bagi organisasi dan perusahaan manfaat Pelatihan dan Pengembangan SDM global, yaitu:

1. perusahaan memiliki calon pemimpin yang kompeten dan siap memimpin di tingkat global;
2. karyawan memperoleh pengalaman internasional yang memperkaya karier;
3. organisasi lebih mudah melakukan ekspansi pasar luar negeri;
4. meningkatkan inovasi melalui kolaborasi lintas budaya; dan
5. membangun reputasi perusahaan sebagai tempat kerja berkelas global.

Selain itu, manfaat pelatihan dan pengembangan SDM global yang diperoleh organisasi dari pelatihan global antara lain

1. meningkatkan daya saing global perusahaan;
2. meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan;
3. mendorong inovasi dan kolaborasi lintas budaya;
4. memperkuat loyalitas dan kepuasan kerja karyawan;
5. meningkatkan citra perusahaan sebagai organisasi global yang professional; dan
6. menumbuhkan pemimpin global yang adaptif dan visioner.

Tahapan Pelatihan dan Pengembangan SDM

Bilamana membahas tahapan dalam Pelatihan dan Pengembangan SDM secara umum dibagi dalam tiga tahapan besar, yaitu:

1. tahapan asesmen
2. tahapan pelatihan dan
3. tahapan evaluasi.

Pada tahapan asesmen sebagai tahapan pertama ini diawali dengan melakukan penilaian kebutuhan organisasi atau perusahaan. Setelah diketahui kebutuhan organisasi atau perusahaan, maka dilakukan penilaian kebutuhan tugas per bidang, divisi dan atau departemen. Setelah penilaian kebutuhan per bidang, divisi dan atau departemen, maka dilanjutkan dengan melakukan penilaian individu dari setiap pegawai atau karyawan. Setelah itu, dapat dilakukan pengembangan tujuan pelatihan yang akan diberikan kepada semua peserta, diteruskan dengan melakukan pengembangan kriteria evaluasi pelatihan tentunya.

Tahapan pelatihan sebagai tahapan kedua, dapat dilakukan setelah atau bersamaan pengembangan tujuan pelatihan. Tahapan kedua ini dimulai dengan merancang dan menyeleksi prosedur pelatihan. Merancang dan menyeleksi perlu dilakukan, sebelum pelatihan itu dilakukan atau diberikan kepada semua peserta pelatihan agar mencapai tujuan yang ditetapkan.

Pada tahapan ketiga, yaitu tahap evaluasi dapat dilakukan bersamaan atau setelah pelatihan dengan mengukur hasil pelatihan yang telah dilakukan. Setelah itu dilanjutkan dengan membandingkan hasil kriteria sebelum melakukan umpan balik dari pelaksanaan pelatihan tersebut. Umpan balik menjadi perlu dilakukan agar pelaksana dapat informasi dan data untuk dilakukan perbaikan sesuai masuk saran serta kebutuhan organisasi/perusahaan pada masa depan.

Pada saat melakukan pengembangan kriteria evaluasi pelatihan tentunya bisa dilakukan secara simultan dengan membandingkan hasil kriteria dari pelatihan tersebut. Seperti yang nampak dalam gambar berikut ini.



Tahapan Proses Pelatihan dan Pengembangan



Gambar 9.1 Tahapan Proses Pelatihan dan Pengembangan

Kesimpulan

Pelatihan dan Pengembangan sumber daya manusia (SDM) penting untuk meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi internasional. Program yang baik harus berfokus pada pembangunan kompetensi global, komunikasi lintas budaya, dan kepemimpinan adaptif.

Sebuah proses Pelatihan dan Pengembangan SDM untuk mencapai tujuan semestinya mempunyai keterkaitan antara input, output, outcome dan impact dari Pelatihan dan Pengembangan SDM, di antaranya sebagai berikut.

1. Input

- a. Karyawan Peserta Pelatihan dan Pengembangan SDM
- b. Bentuk dan Materi Pelatihan dan Pengembangan SDM
- c. Pelatih/Instruktur
- d. Tim Pengelola
- e. Waktu dan Tempat
- f. Anggaran
- g. Fasilitas Lain

2. Output

- a. Jumlah kehadiran peserta pelatihan dan pengembangan SDM.
- b. Intensitas interaksi pelatihan dan pengembangan SDM.
- c. Kepuasan karyawan, pelatih serta pengelola.

3. Outcome

Peningkatan pengetahuan, sikap, dan keterampilan SDM.

4. Impact

- a. Peningkatan kinerja karyawan/pegawai.
- b. Pengembangan karier karyawan/pegawai.
- c. Peningkatan kinerja organisasi/perusahaan.

Daftar Pustaka

- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612–622.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New York: Pearson Education.
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *International Human Resource Management* (7th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Mendenhall, M. E., Oddou, G. R., & Stahl, G. K. (2013). *Readings and Cases in International Human Resource Management*. London: Routledge.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). New York: Pearson Education.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource Management* (11th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Stone, R. J. (2013). *Managing Human Resources* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Tung, R. L. (2016). *International Human Resource Management*. London: Routledge.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2011). *Human Resource Development*. South-Western: Cengage Learning.

Tentang Penulis



Dr. Edi Siregar, S.Pd., S.Mn., M.M.

Dosen Tetap Universitas Satya Negara Indonesia lahir di Jakarta, 5 April 1972 dan menjadi dosen luar biasa di dua Kampus lainnya di Jakarta. Penulis meraih gelar akademik Sarjana Pendidikan (S.Pd.) dari IKIP Jakarta tahun 1998 dan Sarjana Manajemen (S.Mn.) dari Universitas Terbuka tahun 2009. Gelar Magister Manajemen (M.M) diterima dari STIE LPMI Jakarta pada tahun 2003 dan menyelesaikan strata tiga Manajemen Pendidikan dengan gelar Doktor (Dr.) dari Universitas Negeri Jakarta pada tahun 2011. Selain mengajar pada jenjang S-1 Penulis juga mengajar S-2. Mengampu matakuliah utama Manajemen SDM, Penulis juga mengajar matakuliah Kewirausahaan, Kepemimpinan, Pengembangan Diri, Desain Kurikulum, Evaluasi Program Pendidikan, Teori Pendidikan dan Pengajaran, Bisnis, Etika Pengembangan Diri, Etika Bisnis, Pendidikan Pancasila, Hubungan Industrial dan Teori Organisasi.

E-mail: edisiregarusni@gmail.com



MANAJEMEN KINERJA DAN MANFAATNYA BAGI KARYAWAN

Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M.
STIE Widya Wiwaha

Pendahuluan

Pembahasan kinerja individu (*individual work performance*) menjadi topik menarik, baik di dunia praktik maupun teori. Para *stakeholder* organisasi menyatakan dewasa ini peran kinerja individu semakin penting, memperhatikan aspek-aspek yang berhubungan dengan kinerja individu, lebih menarik daripada sekadar memberikan bonus berwujud finansial, karyawan yang produktif lebih bahagia daripada yang tidak produktif dan lain-lain.

Di samping itu, beberapa faktor yang bisa menjadi penyebab semakin pentingnya peran kinerja individu. Pertama, globalisasi, adanya globalisasi di bidang ekonomi, ditandai dengan tingginya tingkat integrasi dan saling ketergantungan ekonomi antarnegara. Hal ini terlihat dengan semakin tingginya tingkat perpindahan produk, jasa, teknologi dan modal, sehingga mengakibatkan meningkatnya tingkat persaingan. Tingkat persaingan yang semakin ketat ini, memberikan konsekuensi organisasi untuk memelihara dan meningkatkan daya saingnya. Salah satu faktor kunci untuk mencapai tujuan tersebut adalah tingginya tingkat kinerja individu.

Kedua, sering terjadinya resesi ekonomi. Kinerja individu sangat berperan penting guna menghadapi resesi ekonomi ini. Resesi ekonomi merupakan terjadinya pengurangan aktivitas ekonomi dalam beberapa periode, sehingga megakibatkan penawaran suatu produk yang lebih tinggi daripada permintaan produk tersebut, rendahnya perdagangan internasional, tingginya kebangkrutan, tingginya tingkat pengangguran dan rendahnya tingkat kepercayaan konsumen, baik pada produk maupun organisasi. Untuk menghadapi berbagai kendala tersebut, organisasi perlu menerapkan langkah-langkah strategis, seperti pemangkasan biaya dan peningkatan kinerja individu/karyawan (Koopmans et al., 2011; Nasamu, 2023). Berdasarkan informasi di atas, maka artikel ini mengangkat topik kinerja individu (*individual work performance*).

Beberapa hal yang akan dibahas dalam artikel ini antara lain 1) pengertian kinerja individu, 2) berbagai dimensi dalam pengukuran kinerja individu, dan 3) pengukuran kinerja individu.

Pengertian Kinerja Individu

Kinerja (*work performance*) merupakan suatu konstruk yang dapat diukur secara langsung. Di dalam kinerja, mengandung beberapa dimensi. Selanjutnya, berbagai dimensi ini diturunkan ke dalam indikator, agar dapat diukur secara langsung. Dimensi bersifat *generalized*, yakni dapat menggeneralisasikan domain konstruk dari kinerja individu ke dalam beberapa pekerjaan, sedangkan Indikator bersifat membedakan antarpekerjaan.

Conway (1996) menjelaskan bahwa definisi kinerja individu lebih mengedepankan pada perilaku (*behavior*) atau tindakan (*action*), bukan hasil atau dampak dari perilaku atau tindakan tersebut. Campbell (1990) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku atau tindakan yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Pengertian ini dapat dibagi ke dalam tiga penjelasan yakni 1) kinerja lebih dekat dengan perilaku daripada hasil dari suatu pekerjaan, 2) kinerja hanya berkaitan dengan hal-hal/faktor-faktor yang relevan dengan tujuan organisasi, dan 3) kinerja mengandung berbagai dimensi (*multidimensional*).

Berbeda dengan pendapat Viswesvaran et al. (2000) memandang sangat sulit membedakan antara perilaku dengan hasil. Hasil merupakan bagian dari kinerja. Ia menyatakan bahwa kinerja merupakan tindakan dan perilaku karyawan yang berhubungan dengan tujuan organisasi, serta dampak dari tindakan dan perilaku karyawan tersebut. Para peneliti pada umumnya, merekomendasikan definisi kinerja sebagai perilaku individu yang mampu memberikan kontribusi bagi tercapainya tujuan organisasi (Campbell et al., 1990; Murphy et al., 1995).

Dimensi dalam Kinerja Individu

Dalam pengukuran kinerja individu, perlu diidentifikasi beberapa dimensi yang menentukan hasil pengukuran tersebut. Pada awalnya Campbell et al. (1990) merekomendasikan adanya lima dimensi dalam kinerja individu di bidang militer, yaitu keahlian utama (*core technical proficiency*), keahlian umum (*general soldiering proficiency*), usaha dan kepemimpinan (*effort and leadership*), kedisiplinan (*personal discipline*), kondisi fisik (*physical fitness and military bearing*).

Dalam buku *Dictionay of Occupational*, Campbell, et al (1990) mengemukakan delapan dimensi dalam kinerja individu, yaitu: 1) keahlian khusus (*job specific task proficiency*) adalah kemampuan teknikal yang dimiliki individu, 2) keahlian tidak khusus (*non job specific task proficiency*) merupakan kemampuan yang tidak spesifik, tetapi kemampuan yang diharapkan oleh semua pihak, 3) demonstrasi (*demonstrating*) merupakan konsistensi dan intensitas individu dalam upaya menyelesaikan tugasnya, 4) kemampuan menjaga kedisiplinan (*maintaining personal discipline*) yaitu kemampuan individu dalam upaya menghindari perilaku negatif seperti melanggar aturan yang telah ditetapkan, 5) *supervisory*, yakni peran kepemimpinan, 6) manajemen atau administrasi (*management or administration*), 7) komunikasi melalui tulisan dan lisan (*written & oral communication*) merupakan keahlian berkomunikasi baik secara tertulis maupun lisan, dan 8) kemampuan dalam mendukung kinerja

tim dan anggota organisasi yang lain (*facilitating peer and team performance*).

Menurut Campbell et al. (1993), ke delapan dimensi tersebut, sesuai untuk diterapkan pada semua tingkatan manajemen dalam organisasi. Berdasarkan informasi di atas, Viswevaran et al. (2000) menyatakan terjadi *overlap*, antara lima indikator dengan delapan indikator yang dikemukakan Campbell.

Di sisi lain, Viswevaran et al. (2000) menyebutkan sepuluh dimensi dalam kinerja individu, antara lain 1) kinerja dilihat dari semua aspek (*overall job performance*) meliputi efektifitas semua aspek (*overall effectiveness*), tantangan pekerjaan dari semua aspek (*overall work reputation*) dan rata-rata dari semua dimensi; 2) kinerja (*job performance*) atau produktivitas, dapat ditunjukkan dari tingkat kuantitas atau tingkat volume pekerjaan; 3) usaha (*effort*), tingkat upaya individu dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik; 4) kompetensi interpersonal (*interpersonal competence*), kemampuan membangun *relationship* dengan anggota organisasi yang lain; 5) kompetensi administrative (*administrative competence*), mengukur seberapa besar kemampuan melakukan koordinasi berbagai peran dalam organisasi; 6) kualitas (*quality*), kemampuan memahami pekerjaan dan pengetahuan terhadap pekerjaan; 7) kompetensi komunikasi (*communication competence*), kemampuan individu melakukan komunikasi dengan baik; 8) Kepemimpinan (*leadership*), kemampuan mengarahkan bawahan agar berkinerja baik; 9) Pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*), keahlian dalam melaksanakan pekerjaan; dan 10) Kepatuhan pada aturan (*compliance the rule*), kemampuan menerima dan melaksanakan sesuai aturan dengan baik. Hasil studi Viswevaran menyebutkan bahwa terdapat korelasi positif di antara sepuluh dimensi kinerja individu tersebut.

Murphy et al. (1995), membagi konstruk kinerja (*job performance*) menjadi empat dimensi, yaitu 1) *downtime behaviors*, perilaku yang menyebabkan hasil dari aktivitas yang dilakukan individu tidak tepat waktu, seperti keterlambatan, ketidakhadiran, bekerja lambat, dan lain-lain; 2) *task performance*, kemampuan

individu melaksanakan tugasnya dengan baik; 3) *interpersonal*, kemampuan individu bekerja sama dengan anggota organisasi yang lain, seperti menolong individu lainnya, bekerja dalam tim dan perilaku yang bersifat prososial; dan 4) *destructive behaviors*, perilaku yang bersifat tidak produktif (*counterproductive*), seperti pencurian, penyalahgunaan narkoba, dan lain-lain. Menurut Murphy et al. (1995) masing-masing dari keempat dimensi ini, berhubungan dengan *input* dan *output* dalam unit-unit organisasi.

Borman et al. (1995) membagi konstruk kinerja (*job performance*) ke dalam dua dimensi, yaitu 1) kinerja berkaitan dengan tugas (*task performance*), kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan baik; dan 2) kinerja bersifat kontekstual (*contextual performance*), kemampuan bekerja sama dengan individu yang lain dan berperilaku bersifat produktif.

Contextual performance terdiri dari 1) berupaya keras dalam penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawab individu (*persisting with enthusiasm and extra effort as necessary to complete own task activities successfully*); 2) bekerja sukarela (*volunteering to carry out task activities that are not formally part of own job*); 3) membantu dan bersikap kooperatif dengan anggota organisasi yang lain (*helping and cooperating with others*); 4) patuh pada peraturan dan prosedur organisasi (*following organizational rules and procedures*); dan 5) mendukung pencapaian tujuan organisasi (*endorsing, supporting and defending organizational objectives*).

Di samping itu, para peneliti juga mengembangkan teori tentang perbedaan individu berkaitan dengan tugas dan secara kontekstual. Para peneliti juga mengemukakan bahwa perbedaan individu yang ditunjukkan melalui variabel *personality*, memiliki hubungan lebih kuat daripada variabel kemampuan kognitif (*cognitive ability*) dalam hal *contextual performance*. Kemampuan kognitif lebih kuat sebagai prediktor pada *task performance* daripada *contextual performance*. Akan tetapi beberapa studi yang lain, mengemukakan bahwa variabel *personality* berkaitan yang kuat terhadap *cognitive ability* (Van Scotter et al. 2000), sedangkan Marshall et al. (2024) hanya mengedepankan perilaku sebagai indikator kinerja individu meliputi *knowledge, skill, abilities, roles, and relationships*.

Berkebalikan dengan Campbell yang menyatakan bahwa kinerja lebih ditentukan oleh perilaku, bukan hasil/dampak (*outcomes*), Rotundo et al. (2002) mendefinisikan kinerja sebagai hasil/ dampak (*outcomes*) dari aktivitas yang dihasilkan oleh individu. Mereka beranggapan bahwa kinerja individu bisa dipengaruhi oleh motivasi (*motivation*), kemampuan (*ability*) dan kendala situasional (*situational constraint*), akan tetapi kinerja bisa diukur hanya dari melihat beberapa hasil/dampak (*outcomes*) dari hasil aktivitas yang dilakukan oleh individu.

Rotundo et al. (2002) menyebutkan adanya enam dimensi dalam kinerja individu, yaitu kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), waktu (*timeliness*), efektifitas biaya (*cost effectiveness*), pentingnya pengarahan (*need for supervision*) dan hubungan antarindividu (*interpersonal impact*), sedangkan Borman, et al (1995) menekankan perlunya pemahaman saling keterkaitan antara masing-masing dimensi dari keenam dimensi tersebut. Sebagai contoh, kinerja individu lebih tepat diukur dengan aspek kuantitas dan kualitas, bukan diukur dengan aspek waktu.

Viswesvaran et al. (2000) menyatakan bahwa kinerja individu (*individual work performance*) memiliki tiga dimensi yaitu *task performance*, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan *counterproductive work behavior* (CWB). OCB pertama kali diperkenalkan oleh Organ. OCB merupakan perilaku individu yang melampaui peran yang menjadi tanggung jawabnya. Perilaku ini cenderung mendukung *task performance*. Akan tetapi, pengertian OCB ini juga sering dianggap tidak berbeda dengan *contextual performance* (Borman, et al., 1995).

Dewasa ini para peneliti banyak membahas perilaku kontraproduktif (*counterproductive work behavior*) yakni perilaku yang cenderung menyimpang, sehingga tidak menguntungkan bagi organisasi. Perilaku ini pertama kali diperkenalkan oleh Robinson dan Bennet (1995). Perilaku kontraproduktif ditunjukkan dengan ketidakhadiran, keterlambatan, pencurian dan lain lain. Hampir 50 persen, kinerja individu pada umumnya memasukkan unsur satu atau lebih indikator dari dimensi perilaku kerja kontraproduktif.

Sebagai contoh, Murphy et al. (1995) menyebutkan dalam mengukur perilaku kerja kontraproduktif perlu memasukkan faktor *destructive/ hazardous behaviors* yaitu perilaku yang menyebabkan rendahnya produktivitas dan *downtime behaviors* yakni perilaku karyawan yang cenderung menghindari pekerjaan, sedangkan Hunt menyatakan empat faktor dalam *task performance* seperti *off-task behavior, unruliness, theft and drug misuse*. Viswesvaran, et.al dan & Rotundo menyatakan pentingnya memasukkan perilaku kerja kontraproduktif dalam penilaian kinerja individu digunakan sebagai salah satu faktor yang menentukan tingginya/rendahnya kinerja individu.

Dewasa ini, perilaku kerja kontraproduktif ini, sering dibahas oleh para peneliti. Koopmans et al. (2011) melakukan studi tentang kinerja individu dengan menggunakan pendekatan kesehatan dalam pekerjaan. Dalam studi ini, pengukuran kinerja individu dilihat dari tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) dan kehadiran di tempat kerja ketika individu sedang sakit. Baik *absenteeism* maupun *presenteeism* dapat dikatakan sebagai perilaku kerja kontraproduktif. Di sisi lain, menurut Sonnentag, et al (2002), perilaku kerja kontraproduktif dimasukkan ke dalam *job specific*.

Oleh karena terjadinya perubahan lingkungan, semakin dinamis dan semakin sulit diprediksi, maka Poropat (2005) mengusulkan perlunya menambah satu lagi dimensi *adaptive performance*. *Adaptive performance* merupakan kemampuan individu merubah sistem kerja. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuan menyelesaikan masalah secara kreatif (*problem solving creatively*), kemampuan menyesuaikan perilaku dengan situasi yang tidak pasti dan sulit diprediksi (*dealing with uncertain and unpredictable work situation*), kemampuan mempelajari dan memahami pengetahuan dan tugas yang baru (*learning new task*), kemampuan memahami dan memanfaatkan teknologi baru (*technologies*), kemampuan mematuhi prosedur yang ada (*procedures*) dan kemampuan menyesuaikan atau bekerja sama dengan individu yang lain (*adapting to other individuals*), kemampuan memahami budaya (*cultures*) dan lingkungan kerja (*physical surroundings*). Penambahan satu dimensi

yakni *adaptive performance* dalam pengukuran kinerja individu juga didukung oleh Koopmans, et al. (2011).

Griffin et al. (2007) berargumentasi perlunya dimensi *work proactivity* dalam mengukur kinerja individu. *Work proactivity* ini, ditunjukkan dengan kemampuan menciptakan ide dan mengimplementasikan idenya lebih awal daripada individu yang lain, mempunyai orientasi masa yang akan datang atau orientasi jangka panjang, kemampuan berperan dalam tugasnya dan kemampuan menjadi diri sendiri. Di sisi lain, Rollin and Fruge (1992) cenderung tidak menambah dimensi *adaptive performance* dalam pengukuran kinerja individu, tetapi memasukkan indikator yang dianggap oleh beberapa peneliti di atas sebagai indikator dari *adaptive performance* ke dalam *contextual performance*.

Koopman et al. (2011) mendukung adanya empat dimensi dalam mengukur kinerja individu yakni *task performance*, *contextual performance*, *adaptive performance* dan *counterproductive work behavior*. Alasan perlunya penambahan *adaptive performance* ini, antara lain 1) perubahan teknologi sangat cepat, yang mampu merubah berbagai aspek yang berkaitan lingkungan organisasi, sehingga menuntut organisasi beradaptasi; dan 2) adanya perbedaan antara pengertian *adaptive performance* dengan pengertian dimensi kinerja individu yang lain.

Hubungan Antardimensi dalam Pengukuran Kinerja Individu

Berdasarkan pengertian dan indikator dari masing-masing dimensi di atas, sering terjadi ketidakjelasan pembedaan antardimensi. Pertama, terdapat hubungan yang sangat kuat positif antara *task performance* dan *contextual performance*. Peningkatan perilaku kontekstual (mendukung *contextual performance*) secara eksplisit maupun implisit dipengaruhi oleh perilaku task (mendukung *task performance*). Sebagai contoh, 1) karyawan bisa membantu tugas rekan sekerjanya (*helping others, contextual performance*), karena karyawan tersebut memiliki kemampuan atau keahlian terhadap tugas tersebut (*completing job task, task performance*); dan 2) karyawan bisa menghasilkan komunikasi yang efektif (*effective communication, task performance*).

communication, contextual performance), karena ia mempunyai kemampuan berkomunikasi baik lisan maupun tertulis (*oral and written communication, task performance*), dan lain-lain.

Kedua, di beberapa pekerjaan bisa diasumsikan *task behaviors* (perilaku yang mengarah pada *task performance*), tetapi di beberapa pekerjaan yang lain, dianggap sebagai *contextual behaviors* (perilaku yang mengarah pada *contextual performance*). Hasil studi Rollin et al. (1992) menunjukkan dalam industri jasa lebih mengutamakan aspek *non job specific knowledge*, yaitu kepatuhan pada peraturan, ketekunan, ketelitian, kemampuan penyesuaian jadwal, kehadiran, dan kemampuan menghindari perilaku menyimpang yang merugikan organisasi. Borman et al. (1995) mengemukakan indikator kepemimpinan (*leadership and supervision*) sebagai *task behavior* bagi tingkat manajerial. Akan tetapi, di sisi lain kepemimpinan dianggap *contextual behavior* bagi karyawan operasional (Campbell et al. 1990).

Ketiga, beberapa hasil studi empiris menunjukkan bahwa terdapat korelasi negatif antara *task performance* dan *counterproductive work behavior* (perilaku kerja kontraproduktif). Akan tetapi hal ini sering menimbulkan ketidakjelasan, karena adanya perbedaan pengertian dan pengukuran. Sebagai contoh, ketika individu berpikir bahwa ia harus mengerjakan tugas sebaik-baiknya dan memberikan kebaikan, baik dirinya maupun organisasi, perilaku ini bertentangan dengan perilaku kerja kontraproduktif. Namun, ketika individu berpikir bahwa ia harus mengerjakan tugas agar kepentingan pribadinya tercapai, maka perilaku ini bisa memicu timbulnya perilaku kerja kontraproduktif.

Keempat, perilaku yang mengarah *contextual performance* diharapkan memberikan korelasi negatif dengan perilaku kerja kontraproduktif. Akan tetapi hal ini sering terdapat ketidakjelasan, karena perbedaan posisi dalam organisasi. Sebagai contoh, 1) perilaku yang mengarah pada *task performance* berkorelasi negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada tingkat manajerial lebih tinggi daripada karyawan operasional; 2) jika perilaku kerja kontraproduktif dianggap sebagai perilaku disfungsional seperti

ketidaktaatan pada peraturan, maka terjadi korelasi negatif antara perilaku kontekstual dengan perilaku kerja kontraproduktif. Akan tetapi, jika perilaku menyimpang dianggap sebagai perilaku bersifat fungsional atau kepatuhan pada peraturan, maka terjadi korelasi positif antara perilaku kontekstual dengan perilaku kerja kontraproduktif; dan 3) perilaku membantu rekan sekerja dalam perilaku menyimpang, bisa dikatakan terjadi korelasi positif antara perilaku kontekstual dengan perilaku kerja kontraproduktif.

Kelima, tidak bisa dipisahkan secara keseluruhan antara dimensi *adaptive performance* dengan ketiga dimensi yang lain. Dengan kata lain, *adaptive performance* juga tidak bisa berdiri sendiri (*independent*). Sebagai contoh, menciptakan ide-ide kreatif dan inovatif, hal ini tidak dapat dilakukan tanpa memiliki keahlian dan bekerja sama dengan individu atau pihak yang lain, dan lain-lain. Namun demikian, *adaptive performance* diharapkan memiliki korelasi positif dengan *task performance*, *contextual performance*, tetapi berkorelasi negatif dengan *counterproductive work behavior*.

Pengukuran Kinerja (*Performance Appraisal*)

Pengukuran kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan seperti kenaikan jabatan (promosi), pemberian penghargaan, pengembangan karyawan (Meenakshi, 2012), memotivasi karyawan (Fletcher et al., 1996), kenaikan gaji, pengurangan karyawan (Wiese et al. 1998). Di samping itu, Murphy et al. (1995) menyebutkan bahwa manfaat pengukuran kinerja antara lain membandingkan antarindividu, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu, serta menghubungkan antara kinerja dengan strategi organisasi.

Terdapat beberapa tipe dalam mengukur kinerja yaitu pengukuran berdasarkan sifat (*trait-based measures*), pengukuran berdasarkan perilaku (*behavior-based measures*) dan pengukuran berdasarkan hasil dan dampaknya/*outcomes and results-based measures* (Khan, 2007). *Trait based measures* fokus pada kemampuan dan karakteristik karyawan, seperti tingkat loyalitas karyawan pada organisasi, suka bekerja sama, dan lain-lain. *Behaviour based performance measures* merupakan pengukuran kinerja karyawan

berdasarkan perilaku yang mendukung tugas dan kepentingan organisasi, seperti kemampuan membina hubungan jangka panjang dengan pihak lain, kemampuan mengelola waktu, keinginan memulai lebih awal, kemampuan mengendalikan diri pada saat menghadapi tekanan dan lain-lain.

Outcomes or result based performance measures fokus pada penilaian hasil dan dampak dari kerja karyawan. Sebagai contoh, jumlah yang terjual, pengurangan biaya, tingkat efisiensi, tingkat kualitas dan lain-lain. Metode ketiga ini, sering dianggap lebih mudah dan lebih objektif, daripada kedua metode sebelumnya. Namun demikian terdapat beberapa keterbatasan metode ketiga ini, yakni: 1) tidak semua fungsi mudah dan sesuai jika diukur berdasarkan hasil atau dampaknya; 2) beberapa hasil sulit diukur, seperti pemotongan anggaran, rendahnya ketersediaan sumber daya dan lain-lain; 3) hasil biasanya mengedepankan dampaknya, tetapi sering mengabaikan makna pencapaiannya, seperti target tercapai tetapi dengan pengeluaran yang tidak efisien, kurang membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan, dan lain lain, serta 4) Mengukur berdasarkan hasil sering menyebabkan kegagalan dalam manajemen, seperti kurang terbuka, kurang inisiatif ide baru, dan lain-lain.

Proses Pengukuran Kinerja

Terdapat enam tahap dalam pengukuran kinerja individu, yaitu 1) menentukan standar kinerja; 2) membangun komunikasi khususnya berkaitan dengan standard kinerja dan harapan; 3) mengukur kinerja; 4) membandingkan kinerja; 5) mengukur umpan balik; dan 6) mengambil tindakan korektif, memotivasi dan mengembangkan karyawan/individu (Yalqin & Murat, 2003).

Langkah pertama, penentuan standard kinerja harus spesifik, terukur, attainable, relevan dan memperhitungkan waktu. Kedua, menerapkan komunikasi dua arah, antara manajer, supervisor dan karyawan. Hasil dari komunikasi ini adalah kesesuaian antara tujuan organisasi dengan harapan karyawan. Ketiga, dalam mengukur kinerja manajer dapat memperoleh informasi dari berbagai sumber

seperti observasi secara personal, laporan statistik, laporan lisan dan laporan tertulis. Keempat, membandingkan antara standard kinerja dengan kinerja actual individu. Kelima, informasi yang terkumpul dianalisis dan didiskusikan antara penilai dengan yang dinilai. Karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahannya, sedangkan manajemen dapat melakukan tindak lanjut dari hasil evaluasi/pengukuran kinerja tersebut. Keenam, manajemen melakukan tindakan korektif, dengan mencari penyebab jika terjadi permasalahan. Kemudian memotivasi bawahan dengan memberikan penghargaan, insentif, kompensasi atau kenaikan jabatan. Pada akhirnya, manajemen mengembangkan karyawan/individu melalui pemberian kesempatan studi lanjut, pelatihan, perbaikan prosedur kerja atau pembaharuan teknologi.

Metode Pengukuran Kinerja

Terdapat dua metode dalam pengukuran kinerja, yakni metode tradisional dan metode modern. Macam-macam metode tradisional antara lain *rating scales, checklist method, forced choice methods, critical incident method, field review method and performance test and observation*, sedangkan macam-macam metode modern antara lain: *management by objectives, 360 degree appraisal, assessment centeres, behaviorally anchored rating scales dan human resource accounting* (London, et al., 1993; Aggarwal & Thakur, 2013; Gupta, 2024).

Penilai Kinerja

Dalam metode tradisional, yang menilai kinerja individu/karyawan adalah manajer menengah. Hal ini dikarenakan karyawan bertanggung jawab kepada manajer (Bretz, et al, 1992). Khan, A. (2007) menyatakan bahwa proses penilaian kinerja secara tidak langsung ini, terdapat beberapa permasalahan, antara lain 1) *immediate supervisor* (manajer menengah) sering tidak memperoleh informasi yang akurat, karena supervisor tersebut tidak memantau karyawan tiap hari; 2) supervisor sering tidak menerapkan perbaikan atau pembaharuan teknologi yang mendukung tugas karyawan; dan 3) supervisor tidak melakukan pelatihan yang rutin

atau tidak melakukan pelatihan yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Manajemen kinerja seperti ini dipandang mengandung unsur subyektif, bahkan sering terjadi kesalahan penilaian (*error*). Terdapat beberapa bentuk kesalahan penilaian karena subyektifitas penilai, antara lain 1) *hallo effect*, yaitu adanya satu kesan, tetapi memengaruhi secara keseluruhan, seperti karyawan sering terlambat, maka dipesepsikan oleh karyawan yang lain karyawan tersebut malas bekerja, dan lain-lain; 2) *stereotyping of personal bias*, yakni penilaian lebih didasarkan pada karakteristik karyawan daripada kinerja karyawan tersebut, seperti anggapan bahwa karyawan yang lebih tua, cenderung enggan berubah, dan lain-lain; 3) *contrast error*, yaitu rating yang didasarkan pada rating karyawan yang lain, seperti peringkat karyawan dipengaruhi oleh peringkat karyawan yang lain, dan lain-lain; 4) *recency error*, yaitu evaluasi didasarkan pada perilaku yang terjadi pada kondisi terakhir atau saat dinilai, seperti kesalahan pada saat dinilai, lebih mendapat perhatian daripada perilaku sebelumnya; 5) *central tendency error*, yaitu evaluasi cenderung di tengah, bukan di lebih tinggi atau lebih rendah, seperti karyawan menilai cenderung mencari aman atau menghindari konflik, maka memberi nilai cukup (tengah); dan 6) *lenience or Strictness error*, yaitu karyawan menilai terlalu murah atau terlalu mahal, seperti supervisor menilai lebih tinggi agar terlihat sebagai supervisor yang berhasil atau supervisor menilai lebih rendah agar karyawan dapat direkomendasikan untuk mengikuti pelatihan dan lain-lain (Khan, A., 2007).

Immediate Supervisor

Khan, A. (2007); Aprilia et al. (2022) mempersiapkan pedoman untuk para manajer, yaitu: selalu siap, menciptakan lingkungan yang baik, bekerja dengan struktur organisasi yang jelas, menggunakan dan memanfaatkan umpan balik yang positif, kebebasan mengeluarkan pendapat, menilai diri sendiri, mendiskusikan kinerja bukan *personality*, mendorong analisis kinerja, tidak memberikan kritik yang tidak bermanfaat, dan menetapkan tujuan yang terukur.

1. PEERS

Evaluasi melalui rekan sekerja (*peer evaluation*) merupakan salah satu penilaian yang bisa dipercaya, karena rekan sekerja dekat dengan karyawan yang dinilai (Wiese, et al., 1998; Palshikar et al., 2017). Akan tetapi, Khan kurang setuju dengan pendapat Wiese. Menurut Khan, *peer evaluation* mengandung beberapa kelemahan. Rekan sekerja bisa memberikan nilai tidak semestinya, dikarenakan: rekan sekerja biasanya saling bersaing baik formal maupun informal, budaya organisasi yang mendorong kompetisi dapat menyebabkan konflik, dan lain-lain.

2. *Self Evaluation*

Mengevaluasi diri sendiri dipersepsikan kurang objektif, karena karyawan/individu sering menilai lebih tinggi dari kinerja yang sebenarnya. Hal ini agar kinerja karyawan tersebut terlihat baik. Akan tetapi self-evaluation bermanfaat pada peningkatan kepercayaan diri dan kinerja karyawan (Tsintsadze et al., 2024).

3. *Immediate Subordinate*

Immediate subordinate dapat menyediakan informasi yang akurat dan rinci berkaitan dengan perilaku manajer (Khan, 2007; Wuerkom & Kroon, 2020). Akan tetapi dikhawatirkan, manajer memengaruhi bawahan, agar memberikan nilai lebih baik atau menyembunyikan hal-hal yang merugikan manajer. Hal ini didukung oleh Wiese, dan menambahkan ada kekhawatiran manajer melakukan balas dendam.

4. *Metode 360 Degree Appraisal*

Dewasa ini sistem *360 degree appraisal* ini, mulai banyak diperhatikan (London, et al, 1993). Sistem ini dilakukan untuk mendapatkan *feedback* dari berbagai pihak seperti rekan kerja, bawahan diri sendiri, supervisor, manajer tingkat atas, pelanggan, dan pihak lain yang terkait. Manfaat dari penerapan sistem ini antara lain meningkatkan kesadaran diri, informasi kinerja yang lebih baik, mendorong gaya keterlibatan manajemen, meningkatkan kinerja pimpinan setelah memperoleh *feedback* dari berbagai pihak (Atwater, et al., 1995; Kuzulu & Iyem, 2016; Gupta, 2024).

Efektivitas Sistem Pengukuran Kinerja

Piggot & Irvine (2003), Terdapat beberapa kriteria pengukuran kinerja yang efektif antara lain transparan (*transparent and confidential*), bersifat bebas (*independent from disciplinary aspects*), bersifat mendidik (*an educative process*), bisa dipercaya (*trust*), terintegrasi sebagai dasar pengembangan dan bersifat akuntabel (*integrated development and accountability*), sebagai dasar pelatihan (*well resourced with training and time*), bersifat informative (*based on objective informative data*), tujuan jelas (*clear guidelines*), dan saling menghargai (*mutual respect and beyond superficial on going and in depth*)

Manfaat Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja yang efektif, memiliki beberapa manfaat baik bagi organisasi, karyawan dan manajer. Manfaat bagi organisasi (Fisher, 1995) antara lain: memperbaiki kinerja, seperti komunikasi efektif, meningkatkan tingkat kohesifitas dan hubungan manajemen dan karyawan secara lebih baik, mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan kebutuhan karyawan secara lebih jelas, memperbaiki budaya kaizen, membangun keunggulan kompetitif di tempat kerja dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Manfaat bagi karyawan (Fisher, 1995; Vuong & Nguyen, 2022; Nasution et al., 2024), antara lain: meningkatkan hubungan antara karyawan dan manajer lini, meningkatkan kepuasan kerja, memahami harapan karyawan secara lebih baik dan memahami kekuatan dan kelemahan pengetahuan lebih baik, sedangkan manfaat bagi manajer (Fisher, 1995; Vuong & Nguyen, 2022; Nasution et al., 2024), antara lain membangun hubungan dan kepercayaan antara manajer dan karyawan dengan lebih baik, meningkatkan pengetahuan lebih baik untuk memberikan tindak lanjut, memahami kekuatan kelemahan karyawan secara lebih baik, dan membantu manajemen dalam pengambilan keputusan seperti pemberikan kenaikan gaji, kenaikan jabatan dan lain-lain.

Penutup

Berdasarkan informasi di atas, menunjukkan bahwa dalam pengukuran kinerja, terjadi perbedaan dimensi dan indikator serta saling ketergantungan dari masing-masing dimensi dan indicator. Semula peneliti mengemukakan dua dimensi yakni *task performance* dan *contextual performance*, kemudian tiga dimensi yakni ditambah dengan *counterproductive work behavior* dan dewasa ini dipandang lebih tepat terdapat empat dimensi, ditambah *adaptive performance*, karena perubahan lingkungan yang semakin dinamis (*turbulence*).

Agar lebih objektif, kinerja Individu sebaiknya dinilai oleh semua pihak yang terkait dengan kinerja individu tersebut atau pengukuran kinerja 360 derajat. Walaupun terdapat kelebihan dan kelemahan, pengukuran kinerja ini lebih baik daripada teknik pengukuran yang lain.

Daftar Pustaka

- Aprilia, H.D., Sari, U.A., Mukti, C.I.P., Septiani, F., & Ningtias, A.C. (2022). Performance appraisal with management by objective. *Proceeding Digital Transformations and Agile Governance Business and Society in Contemporary Word*.
- Aguinis, H., Gottfredson, R.K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strength-based approach. *Elsevier: SciVerse ScienceDirect-Human Performance*, 55, 105–111.
- Atwater, L.E., Roush, P. & Fushthal, A. (1995). The influence of upward feedback on self and follower ratings of leadership. *Personnel Psychology*, 48(1), 35–60.
- Bapar, S., Bapar, K., Phulpoto, N.H., & Shah, S.M.A. (2024). 360 degree performance appraisal: A key driver of employee motivation and engagement. *Journal of Business Administration and Management Sciences (JOBAMS)*, 6(2), 47–56.
- Banner, D. & Cooke, R. (1984). Ethical dilemmas in performance appraisal. *Journal of Business Ethics*, 3(4), 327–333.
- Bernardin, H.J., Dahmus, J.A. & Redmon, G. (1993). Attitude of first line supervisors toward subordinate appraisal. *Human Resource Management*, 32, 315–324.

- Borman, W.C., White, L.A. and Dorsey, D.W. (1995). Effects of rate task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 168–177.
- Bretz, R.D., Milkovich, G.T & Read, W. (1992). The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concern, Direction and Implication. *Journal of Management*, 18(2), 321–352.
- Campbell, C.H., Ford, P. and Rumsey, M.G. (1990). Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 277–300.
- Campbell, J.P., Mc Cloy, R.A., Oppler, S.H. and Sager, C.E. (1993). A Theory of Performance. *Personnel Selection in Organizations*:35-70, San Francisco: Jossey Bass.
- Conway, J.M. (1996). Analysis & design of multitrait and multirates performance appraisal studies. *Journal of Management*, 22(1).
- Conway, J.M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial job. *Journal of Applied Psychology*, 84, 3–13.
- Fisher, M. (1995). *Performance Appraisal*. London: Kogan Page.
- Fletcher, C. & William, R. (1996). Performance management, job satisfaction and organizational commitment. *British Journal of Management*, 7(2), 125–137.
- Griffin, M.A., Neal, A., and Parker, S.K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and independent context. *Journal of Management*, 50, 327–347.
- Gupta, R.K. (2024). Modern methods of performance appraisal in world-class organizations. Researchgate.net.
- Hilman, L., Schwandt, D. & Bartz, D. (1990). Enhancing staff member performance through feedback and coaching. *Journal of Management Development*, 9(3), 20–27.
- Iqbal, N., Hanuk, A., Zeesham, H., Yumar, B. and Quratul ain (2013). Impact of employee's performance involving the moderating role and motivation. *Arabian Journal of Business and Management*, 3(2), 37–56.

- Karimi, R., Malik, M and Hussain, S. (2011). Examining the relationship of performance appraisal system and employee satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22), 243–247.
- Khan, A. (2007). Performance appraisal relations with productivity and job satisfaction. *Journal of Managerial Sciences*, 1(2), 100–114
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Sachufeli, W.B., Henrica, C.W. and Allard J.B (2011). Conceptual frameworks of individual work performance. *A systematic review*, 53(8), 856–866
- Kuzulu, E. & Iyem, C. (2016). Is 360degree feedback appraisal effective way of performance evaluation? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5).
- London, M. & Beatty, R.W. (1993). 360 Degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 32, 353–372.
- Marshall, J.D., Aguinis, H., & Beltran, J.R. (2024). Theories of performance: A review and integration. *Academy of Management Annals*, 18(2), 600–625.
- Murphy, K.R. and Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social organizational and goal based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Meenaskhi, G. (2012). Multi source feedback based performance appraisal system using fuzzy logic decision support system. *International Journal of Soft Computing (IJSC)*, 3(1), 255–267.
- Nasamu, I. (2023). Strategies for employees to effect change to improve performance of public organizations. USA: *Walden University*. DOI: <https://doi.org/10.55217/102.v17i1.675>
- Nasution, F.H., Abadi, M., Dalimunthe, R.F., & Lmbanraja, P. (2024). The importance of performance appraisal management and job promotion in shaping employee work productivity. *Green Inflation International Journal of Management and Strategic Business Leadership*, 1(4), 330–341.

- Palshikar, G.K., Pawar, S., Chourasia, S., & Ramrakhiyani, N. (2017). Mining supervisor evaluation and peer feedback in performance appraisal. *researchgate.net*.
- Piggot – Irvine (2003). Key features of appraisal effectiveness. *The International Journal of Education Management, 17(4)*.
- Poropat, Arthur (2005). *New model of work performance and their application for employment relations*. School of Management Griffith University.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal, 38*, 555–572.
- Rollins, T. and Fruge, M. (1992). Performance dimension: Competencies with a twist. *Training, 29*, 47–51.
- Rotundo, Maria (2002). *Defining and measuring individual level job performance: A review and integration*. University of Toronto
- Sonnentag, Sabine and Frese, Michael (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance, 3–20*.
- Sonnentag, S. Volmer, J. and Spychala, A. (2010). Job Performance. *Micro Approach: Sage Handbook of Organizational Behavior, 1*.
- Tsintsadze, T., Mskhaladze, D.D., & Dilaverova, T. (2024). The benefits of self-assessment. *researchgate.net*. DOI: 10.33422/ieconf.v2i1.620. License CC BY 4.0
- Van Scotter, J.R., Motowidlo, S.J. and Cross, T.C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology, 85(4)*.
- Viswesvaran, C. and Ones, D.S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment, 8(4)*, 216–226.
- Vuong, T.D.N. & Nguyen, L.T. (2022). The key strategies for measuring employee performance in companies: A systematic review. *Sustainability, 14(21)*: 14017.
- Wiese, P. and Buckley, M. (1998). The evolutions of the performance appraisal process. *Journal of Management History, 4(3)*.

- Woerkom, M., & Kroon, B. (2020). The effect of strengths-based performance appraisal on perceived supervisor support and the motivation to improve performance. *Frontier in Psychology*, 11: 1883.
- Yalgin, Murat (2003). *360 Degree feedback: The influence of perceptions of organizational culture on upward appraisal system attitudes*. Theses, Bilkent University

Tentang Penulis



Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M.

Penulis bernama Dr. Suci Utami Wikaningtyas, MM. Penulis menyelesaikan pendidikan S-1 di tahun 1991, kemudian melanjutkan studi S-2 di tahun 1996 di Universitas Gadjah Mada. Pada tahun 2023, penulis menyelesaikan studi S-3 di Universitas Islam Indonesia, program studi Manajemen. Saat ini penulis sebagai dosen STIE Widya Wiwaha. Penulis juga berpengalaman mengajar di perguruan tinggi yang lain. Penulis memiliki kepakaran dalam bidang manajemen, dan aktif dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat baik secara pribadi maupun institusi. Selain itu, penulis juga aktif menulis beberapa artikel jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi.



KETERLIBATAN DAN RETENSI

Dr. Agusthina Risambessy, S.E., M.AB., CHRP.

Universitas Pattimura

Pendahuluan

Keterlibatan dan retensi adalah dua konsep terkait dalam manajemen sumber daya manusia. Keterlibatan mengacu pada tingkat koneksi dan komitmen emosional karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya, sedangkan retensi adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan dalam jangka waktu lama. Keterlibatan yang tinggi, berkontribusi langsung pada retensi yang lebih baik, karena karyawan yang merasa terhubung dan dihargai cenderung lebih setia dan tidak mencari pekerjaan lain.

Pada awalnya, kewirausahaan dianggap sebagai kemampuan atau keterampilan bawaan sekaligus bakat yang muncul dari praktik pengalaman langsung. Keterlibatan dari pandangan tradisional tersebut, membuat kewirausahaan tidak diajarkan di sekolah maupun universitas. Mayoritas orang menganggap bahwa kewirausahaan adalah sebuah bakat yang harus diasah melalui proses mengalami secara langsung.

Namun, semakin berkembangnya kajian mengenai ilmu ekonomi modern akhirnya berhasil mengubah pandangan tradisional tersebut. Kedua, peneliti asal Amerika Serikat yaitu Thomas W. Zimmerer dan Norman M. Scarborough menyepakati sebuah

simpulan bahwa kewirausahaan dapat menjadi ilmu pengetahuan dan bisa diajarkan secara sistematis dan berkelanjutan. Pendapat tersebut, seketika diterima oleh masyarakat dan mengubah pandangan mengenai kewirausahaan. Alhasil, wirausaha dapat dilatih dan diajarkan kepada seseorang.

Menurut Zimmerer, lewat karya akademiknya yang berjudul *Entrepreneurship and Venture Formation* yang diterbitkan pada tahun 1996, berpendapat bahwa definisi kewirausahaan adalah sikap mental yang dihasilkan dari tempaan kedisiplinan, dibarengi dengan kreativitas dan inovasi, dalam melakukan persaingan di pasar niaga.

Pengertian Kewirausahaan

Luthans (2006) mendefinisikan bahwa keterlibatan kerja terjadi jika anggota organisasi menempatkan dirinya dalam peran fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja. Menurut Kanungo (1982), keterlibatan kerja adalah tingkat sejauh mana karyawan menilai bahwa pekerjaan yang dilakukannya memiliki potensi untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya sebagai hasil dari proses identifikasi psikologis yang dilakukan karyawan terhadap tugas-tugas yang bersifat khusus atau pekerjaannya secara umum yang mana proses tersebut bergantung pada sejauh mana kebutuhan-kebutuhan, baik intrinsik maupun ekstrinsik, dirasa penting.

Keterlibatan Karyawan

1. Apa Itu: Tingkat koneksi emosional dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan, tim, dan tujuan perusahaan mereka.
2. Indikator: Merasa pekerjaan mereka penting, memiliki hubungan baik dengan rekan kerja, dan merasa dihargai.
3. Dampak: Keterlibatan yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, pelayanan pelanggan, dan profitabilitas.

Retensi Karyawan

1. Apa itu: Kemampuan perusahaan untuk menjaga karyawan agar tidak pindah ke perusahaan lain dalam jangka waktu yang lama.
2. Indikator: Tingkat pergantian karyawan yang rendah.

3. Dampak: Mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan, serta membangun budaya kerja yang lebih stabil dan kuat.

Hubungan antara Keterlibatan dan Retensi

1. Keterlibatan mendorong retensi: Karyawan yang merasa terhubung dan termotivasi cenderung lebih loyal dan tidak mencari pekerjaan lain.
2. Retensi memperkuat keterlibatan: Strategi retensi yang efektif, seperti memberikan kesempatan untuk berkembang, kompensasi yang adil, dan lingkungan kerja yang positif, akan membuat karyawan merasa lebih dihargai dan terlibat.
3. Strategi holistik: Untuk mencapai hasil yang optimal, perusahaan perlu menerapkan strategi yang komprehensif, tidak hanya fokus pada salah satu aspek, tetapi menggabungkannya untuk menciptakan pengalaman karyawan yang positif secara keseluruhan.

Berikut beberapa contoh strategi untuk meningkatkan keterlibatan dan retensi.

1. Budaya perusahaan yang positif: Menciptakan lingkungan kerja yang suportif, inklusif, dan etis.
2. Komunikasi terbuka: Membangun dialog yang suportif antara karyawan dan pimpinan untuk memahami kebutuhan karyawan.
3. Peluang pengembangan: Memberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam karier karyawan.
4. Program penghargaan: Memberikan pengakuan atas kontribusi karyawan.
5. Manajemen yang suportif: Melatih manajer untuk mengenali tanda-tanda ketidakpuasan dan memberikan dukungan yang proaktif.
6. Kompensasi yang adil: Memastikan gaji dan tunjangan kompetitif di pasar.

Jenis-Jenis Keterlibatan

1. Keterlibatan Konsumen: Status motivasi yang menggerakkan dan mengarahkan proses kognitif dan perilaku konsumen saat membuat keputusan pembelian.
2. Keterlibatan Kerja: Keterlibatan mental dan emosional karyawan dalam pekerjaan, yang berkaitan dengan hubungan kerja dengan rekan kerja, atasan, atau bawahan.
3. Keterlibatan Siswa: Partisipasi penuh siswa dalam kegiatan pembelajaran, baik secara kognitif, emosi, maupun perilaku.
4. Keterlibatan Masyarakat: Pendekatan strategis untuk membangun hubungan kerja sama antara badan publik dan organisasi masyarakat atau pemangku kepentingan.

Karakteristik Keterlibatan Karyawan

Beberapa karakteristik menonjol dapat menjadi indikator bahwa seorang karyawan memiliki tingkat keterlibatan tinggi.

1. Bekerja dengan Penuh Semangat

Karyawan yang *engaged*, tidak hanya hadir secara fisik di tempat kerja, tetapi juga secara emosional dan mental hadir dalam setiap aktivitas. Mereka memiliki antusiasme yang tinggi, semangat untuk menyelesaikan tugas, dan rasa bangga terhadap pekerjaannya. Energi yang ditunjukkan bukan berasal dari tekanan eksternal, melainkan dari motivasi internal karena mereka memahami nilai kontribusinya bagi perusahaan.

2. Proaktif dan Solutif

Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi tidak menunggu perintah untuk bertindak, cenderung memberikan saran, mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah, dan mencari cara-cara baru untuk meningkatkan efisiensi kerja. Sikap proaktif ini, membuat mereka dianggap sebagai aset penting dalam tim karena mampu membawa perubahan positif yang berkelanjutan.

3. Berorientasi pada Hasil

Orientasi terhadap hasil merupakan ciri khas lainnya dari karyawan yang *engaged*. Mereka bekerja tidak hanya untuk menyelesaikan tugas, tetapi juga untuk mencapai target dengan

hasil terbaik. Orientasi ini membuat mereka secara aktif memantau progres, mencari solusi atas hambatan, dan menyelaraskan kinerja pribadi dengan sasaran tim atau perusahaan.

4. Komitmen Tinggi terhadap Organisasi

Karyawan yang terlibat memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan perusahaan. tidak mudah tergoda untuk berpindah kerja dan menunjukkan loyalitas tinggi dalam kondisi apa pun. Komitmen ini sering kali ditunjukkan melalui kesediaan untuk bekerja ekstra, bersedia membantu rekan kerja, dan mendukung keputusan organisasi meski dalam situasi sulit.

5. Menjadi *Brand Ambassador*

Tanpa diminta, karyawan yang *engaged*, sering mempromosikan nilai-nilai perusahaan kepada lingkungan luar maupun kepada rekan kerja baru. Secara aktif membagikan pengalaman positifnya dalam bekerja di organisasi tersebut, sehingga dapat meningkatkan citra perusahaan di mata publik. Hal ini sangat penting dalam era digital saat ini, di mana reputasi perusahaan mudah tersebar lewat media sosial.

Tujuan Meningkatkan Keterlibatan Karyawan

Berikut ini beberapa tujuan utama yang ingin dicapai melalui upaya meningkatkan *engagement* karyawan:

1. meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja;
2. mengurangi tingkat *turnover*;
3. membangun budaya kerja yang sehat dan kolaboratif;
4. mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan; dan
5. meningkatkan kepuasan pelanggan.

Aspek-Aspek Keterlibatan Karyawan

Menurut Appleton, Christenson dan Reschly (2006), aspek dalam keterlibatan karyawan ada tiga jenis, yaitu:

1. *psychological engagement* (keterlibatan psikologis);
2. *cognitive engagement* (keterlibatan kognitif); dan
3. *behavioral engagement* (keterlibatan perilaku).

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keterlibatan Karyawan

Organisasi harus memahami faktor-faktor utama yang memengaruhinya sebagai berikut.

1. Kepemimpinan yang Inspiratif

Peran pemimpin dalam membangun keterlibatan karyawan sangat vital.

2. Kejelasan Peran dan Tujuan

Setiap individu dalam organisasi membutuhkan kejelasan mengenai apa yang menjadi tanggung jawabnya.

3. Peluang Pengembangan Karier

Peluang untuk berkembang menjadi salah satu alasan utama seseorang bertahan dalam suatu pekerjaan.

4. Lingkungan Kerja yang Sehat

Lingkungan kerja yang sehat mencakup banyak aspek, mulai dari kenyamanan fisik ruang kerja, keamanan, hingga atmosfer psikologis yang mendukung.

5. Pengakuan dan Apresiasi

Setiap individu ingin merasa dihargai atas apa yang telah dikontribusikan.

6. Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan

Karyawan yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan strategis, terutama yang berkaitan dengan pekerjaan.

Faktor yang Memengaruhi Keterlibatan

1. Faktor personal: Faktor demografi dan psikologis yang memengaruhi keterlibatan seseorang.
2. Faktor situasional: Situasi kerja yang monoton, berulang, dan tidak menarik dapat memengaruhi keterlibatan kerja.
3. Kepentingan pribadi: Relevansi pribadi seorang konsumen terhadap produk atau jasa yang ditawarkan.
4. Identifikasi psikologis: Tingkat identifikasi seorang karyawan dengan pekerjaan mereka (misalnya, kesesuaian tujuan pribadi dengan tujuan perusahaan).

Cara Mengukur Keterlibatan Karyawan

Terdapat berbagai pendekatan dan alat yang dapat digunakan, dan salah satunya yang paling umum adalah survei keterlibatan (*employee engagement survey*).

Beberapa contoh indikator umum yang diukur melalui beberapa pertanyaan.

1. Kepuasan terhadap peran: Apakah karyawan merasa nyaman dengan pekerjaannya dan merasa pekerjaan tersebut sesuai dengan keahlian?
2. Makna pekerjaan: Apakah karyawan merasa bahwa pekerjaan memberikan dampak atau kontribusi nyata?
3. Kebanggaan terhadap perusahaan: Apakah bangga menjadi bagian dari organisasi?
4. Keterlibatan dalam keputusan: Apakah merasa pendapat didengarkan dan dipertimbangkan?

Strategi Keterlibatan Holistik

Strategi yang memengaruhi keterlibatan secara holistik.

1. Komunikasi Dua Arah

Membangun komunikasi yang transparan dan terbuka memungkinkan karyawan menyuarakan pendapat, menyampaikan keluhan, serta memberikan umpan balik. Saluran komunikasi ini bisa melalui pertemuan rutin, aplikasi internal, atau forum diskusi.

2. Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi

Investasi dalam pelatihan menunjukkan bahwa perusahaan menghargai dan mempercayai potensi karyawan. Program pengembangan juga membantu menjaga motivasi dan kesiapan karyawan menghadapi tantangan masa depan.

3. Budaya Kerja Inklusif dan Kolaboratif

Budaya kerja yang menerima keberagaman, menghargai kolaborasi, dan menjunjung tinggi nilai keadilan, akan menciptakan suasana kerja yang sehat. Setiap individu merasa dihargai atas kontribusinya, tanpa memandang latar belakang atau posisi.

4. Sistem Penghargaan yang Adil
Pemberian penghargaan harus didasarkan pada indikator yang jelas dan dapat diukur. Ini mencakup bonus, insentif, pengakuan publik, hingga promosi jabatan. Sistem ini perlu dievaluasi secara berkala agar tetap relevan dan adil.
5. Fleksibilitas dan *Work-Life Balance*
Dalam era modern, fleksibilitas menjadi kebutuhan. Perusahaan dapat menyediakan opsi kerja hybrid, jadwal kerja fleksibel, atau cuti tambahan sebagai bentuk perhatian terhadap keseimbangan hidup karyawan.
6. Libatkan Karyawan dalam Strategi Perusahaan
Undang karyawan dalam perumusan visi, misi, atau rencana bisnis jangka panjang. Ini akan memperkuat keterikatan emosional mereka terhadap arah perusahaan.

Langkah Taktis Meningkatkan Keterlibatan Karyawan

Beberapa langkah sederhana yang dapat pertimbangkan ketika merencanakan tindakan untuk lebih melibatkan karyawan di tempat kerja.

1. Apresiasi Karyawan dan Waktu Karyawan
Mungkin terdengar klise, namun karyawan juga manusia yang layak menerima rasa hormat yang sama, dengan yang ingin terima.
2. Izinkan Karyawan Belajar dan Berikan Peluang untuk Pertumbuhan Individu
3. Bantu Karyawan Memahami Tujuan Perusahaan
Mulailah dengan membantu karyawan memahami tujuan perusahaan dan tujuan dari pekerjaan yang lakukan.

Berbagai Teori Retensi

1. Teori retensi memori: Kemampuan untuk menyimpan informasi dalam memori seiring waktu. Retensi ini menguat jika informasi digunakan dan melemah jika tidak digunakan, seperti dalam proses belajar.

2. Teori retensi karyawan: Upaya sebuah organisasi untuk mempertahankan karyawan yang memiliki potensi dan loyalitas agar tetap bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Ini dilakukan melalui strategi seperti pengembangan karier, kompensasi, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif.
3. Teori retensi pelanggan (*customer retention*): Bentuk loyalitas yang diukur dari perilaku konsumen yang konsisten membeli produk atau layanan suatu perusahaan, bahkan dalam jangka waktu yang lama.
4. Teori retensi dalam konteks proyek: Tanggung jawab penyedia layanan untuk memastikan pekerjaan yang telah selesai tetap memenuhi standar yang disepakati dalam jangka waktu tertentu setelah pekerjaan selesai. Ini sering dikenal sebagai masa pemeliharaan.

Hal-hal yang dapat menimbulkan retensi, sebagai berikut.

1. Dalam Konstruksi dan Kontrak
 - a. Retensi adalah persentase dari pembayaran yang ditahan oleh pemberi kerja dari kontraktor hingga proyek selesai dan masa pemeliharaan berakhir.
 - b. Tujuan: Untuk menjamin kontraktor memenuhi kewajibannya menyelesaikan proyek sesuai standar dan memperbaiki cacat, yang muncul selama masa pemeliharaan.
 - c. Contoh: Sebuah proyek konstruksi mungkin menahan 5% dari setiap pembayaran, yang setengahnya akan diberikan setelah pekerjaan selesai, dan sisanya setelah masa pemeliharaan berakhir.
2. Dalam Penyimpanan Dokumen (Karsipan)
 - a. Retensi adalah periode waktu tertentu di mana suatu dokumen atau arsip harus disimpan sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku.
 - b. Tujuan: Untuk memastikan dokumen disimpan sesuai kebutuhan legal, bisnis, atau audit, sebelum akhirnya dimusnahkan atau diarsipkan secara permanen.

- c. Contoh: Sebuah perusahaan harus memiliki jadwal retensi arsip (JRA) yang menentukan berapa lama dokumen keuangan atau hukum harus disimpan.
- 3. Dalam Psikologi dan Pendidikan
 - a. Retensi adalah kemampuan untuk mempertahankan dan mengingat informasi yang telah dipelajari atau diajarkan dalam jangka waktu yang lama.
 - b. Tujuan: Untuk mengukur efektivitas proses pembelajaran atau pelatihan, dan seberapa baik materi pelajaran terserap.
- 4. Dalam Kedokteran
 - a. Retensi adalah kondisi tubuh menahan sesuatu yang seharusnya dikeluarkan atau dilepaskan.
 - b. Contoh: Retensi cairan (penumpukan cairan dalam tubuh) atau retensi urine (kesulitan buang air kecil).
- 5. Dalam Bisnis (Bisnis Berbasis Langganan)
 - a. Retensi adalah tingkat di mana pelanggan terus menggunakan produk atau layanan suatu perusahaan selama periode waktu tertentu.
 - b. Tujuan: Mengukur kesetiaan pelanggan dan menjaga pendapatan perusahaan.

Manfaat Retensi

Menurut, Fredricks, J. A., at al., (2011) Dalam dunia kerja, retensi memiliki manfaat, baik untuk karyawan maupun perusahaan antara lain sebagai berikut.

- 1. Meningkatkan loyalitas karyawan: Manfaat retensi yang pertama adalah meningkatkan loyalitas karyawan.
- 2. Menghemat biaya: Retensi karyawan juga dapat menghemat biaya perusahaan dalam proses rekrutmen.
- 3. Menumbuhkan produktivitas.
- 4. Meningkatkan keterlibatan karyawan.
- 5. Tingkat retensi karyawan yang tinggi juga dapat membantu meningkatkan *engagement* atau keterikatan dan keterlibatan karyawan pada tim dan perusahaan.

6. Membagikan kultur perusahaan: Strategi retensi juga bermanfaat sebagai sarana untuk mengenalkan kultur perusahaan kepada karyawan. Visi, misi, dan rencana perusahaan dapat dibagikan melalui strategi retensi karyawan.

Contoh Retensi Karyawan

Ada berbagai cara yang dapat dilakukan untuk retensi karyawan. Fredricks, J. A. et al. (2016) menjelaskan beberapa contoh strategi yang dapat dilakukan sebagai berikut.

1. *Onboarding*, merupakan cara untuk mengenalkan perusahaan kepada karyawan, mulai dari budaya, produk, hingga pelatihan.
2. Membuat karyawan berkembang. Hal ini dapat mencegah karyawan keluar dengan alasan mencari hal baru karena bisa mendapatkan hal baru di tempat kerjanya saat ini.
3. Menciptakan sistem organisasi yang terbuka, perusahaan juga harus selalu terbuka mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan karyawan.
4. Memberikan kompensasi dan tunjangan, contoh strategi retensi karyawan berikutnya adalah memberikan kompensasi dan tunjangan, dapat berupa bonus, *health benefit*, atau *lifestyle benefit*.

Manfaat Retensi Karyawan

Menurut Robert L. Mathis (2020) Perusahaan yang mampu meningkatkan retensi karyawan akan memperoleh manfaat yang akan dirasakan pada organisasinya, berikut manfaatnya.

1. Mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan, retensi karyawan yang baik, akan mengurangi biaya dalam merekrut dan melatih karyawan secara berulang-ulang, sehingga perusahaan bisa menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan.
2. Meningkatkan stabilitas operasional, karyawan yang bekerja lebih lama, lebih memahami proses kerja dan memahami bagaimana mereka menangani berbagai kendala dan tantangan dalam bekerja.

3. Mempertahankan pengetahuan dan keahlian, karyawan yang sudah lama bekerja, memiliki pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan lebih spesifik, mengenai pekerjaan dan perusahaan, tentunya sulit digantikan dengan karyawan baru karena untuk membentuk pemahaman dan keahlian membutuhkan waktu yang lama.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Retensi Karyawan

Faktor retensi karyawan menurut Robert L. Mathis (2020) menyatakan beberapa faktor yang memengaruhi retensi karyawan sebagai berikut.

1. Kepuasan kerja, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi, lebih termotivasi, dan lebih produktif.
2. Kompensasi dan tunjangan, gaji yang kompetitif, dan tunjangan yang menarik, dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan mendorong untuk tetap di Perusahaan.
3. Kesempatan pengembangan karier, karyawan cenderung bertahan lebih lama jika mereka melihat adanya peluang untuk pengembangan karier, seperti pelatihan, promosi, dan peningkatan keterampilan.
4. Keseimbangan kerja dan kehidupan, fleksibilitas dalam jam kerja, dan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan mengurangi tingkat *turnover*.
5. *Management and leadership*, manajemen yang baik memastikan bahwa proses dan tugas berjalan dengan lancar, sementara kepemimpinan yang efektif, menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan keterlibatan karyawan.
6. *Organizational culture*, budaya yang positif dan inklusif, dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan terlibat.
7. Keterlibatan karyawan, karyawan yang merasa terlibat dalam pengambilan keputusan dan memiliki suara dalam organisasi, cenderung lebih loyal dan berkomitmen untuk tetap bekerja di perusahaan.

Faktor retensi karyawan menurut Robert L. Mathis (2020) menyatakan beberapa faktor yang memengaruhi retensi karyawan berikut ini.

1. Kompensasi dan manfaat, karyawan cenderung bertahan jika merasa mendapatkan kompensasi yang adil dan manfaat yang memadai, seperti asuransi kesehatan, cuti, dan pensiun.
2. Lingkungan kerja, lingkungan kerja yang positif, termasuk hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong karyawan untuk tetap bertahan.
3. Kesempatan pengembangan karier, karyawan yang melihat peluang untuk berkembang dan belajar dalam organisasi lebih cenderung untuk tetap bertahan. Program pelatihan dan pengembangan yang baik, dapat meningkatkan loyalitas karyawan.
4. Budaya perusahaan, budaya yang mendukung inklusi, keberagaman, dan keseimbangan kerja-hidup dapat menarik dan mempertahankan karyawan. Karyawan lebih cenderung bertahan di perusahaan yang memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan nilai pribadi.
5. Manajemen dan kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang baik dan manajemen yang efektif, dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan didengar oleh manajemen, cenderung lebih loyal.
6. Kesejahteraan karyawan, program kesejahteraan yang mendukung kesehatan fisik dan mental karyawan retensi. Karyawan yang merasa diperhatikan dalam hal kesejahteraan mereka lebih mungkin untuk tetap di Perusahaan.

Indikator Retensi Karyawan

Indikator retensi karyawan menurut Robert L. Mathis (2020) sebagai berikut.

1. Komponen Organisasi

Komponen organisasi memengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah mereka akan bertahan, yang mencakup

budaya organisasi dan nilai yang positif. Adanya kualitas perencanaan masa depan kepemimpinan pada perusahaan berupa strategi, peluang dan manajemen organisasi, memiliki kualitas perencanaan masa depan dan tujuan yang dikelola dengan baik dan berorientasi pada hasil, melalui visi. Kontinuitas dan keamanan kerja yang tinggi.

2. Penghargaan

Pengakuan prestasi atas pekerjaan yang dilakukan. Karyawan bertahan di perusahaan jika adanya tunjangan yang kompetitif, berdasarkan penghargaan yang diterima sesuai dengan hasil kerja, pengakuan dari atasan, dan adanya bonus.

4. Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Sifat dari tugas pekerjaan dapat memengaruhi retensi. Rancangan tugas dan pekerjaan yang baik harus memperhatikan unsur fleksibilitas kerja, keseimbangan kerja/kehidupan, tanggung jawab dan otonomi kerja yang diberikan, dapat memengaruhi karyawan untuk tetap diperusahaan.

Daftar Pustaka

- Appleton, J. J., Christenson.S. L., Kim, D., dan Reschly, A. L. (2006). Measuring Cognitive and Psychological Engagement: Validation of The Student Engagement Instrument. *Journal of School Psychology*, 44, 427–445.
- Fredricks, J. A., Filsecker, M., dan Lawson, M. A. 2016. Student engagement, context, and adjustment: Addressing definitional, measurement, and methodological issues. *Elsevier*, 43, 1–4.
- Fredricks, J. A., McColskey, W., Meli, J., Mordica, J., Montrosse, B., dan Mooney, K. (2011). Measuring Student Engagement Upper Elementary through High School: A Description of 21 Instrument. *National Center for Education Evaluation and Regional Assistance*, 98, 1–79.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.

- Hart, S. R., Stewart, K., dan Jimerson, S.R. (2011). The Student Engagement in Schools Questionnaire (SESQ) and the Teacher Engagement Report FormNew (TERF-N): Examining the Preliminary Evidence. *Contemporary School Psychology*, 15, 67-79.
- Y., Basnett, J., Duck, R., Farrel, P., Nelson, B., dan Zollaneritsch, J. (2014). Understanding and Measuring Student Engagement in School: The Results of an International Study from 12 Countries. *School Psychology. Quarterly*, 29(2), 213-232.

Tentang Penulis



Dr. Agusthina Risambessy, S.E., M.AB., CHRP.

Penulis menekuni bidang ilmu manajemen sumberdaya manusia sejak tahun 1998 Penulis menyelesaikan pendidikan SD Negeri 3 Waai tahun 1981, Tamat SMP N Waai 1984, menyelesaikan SMAN Tulehu 1987, melanjutkan studi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Ambon, Lulus 1995, mengajar pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajement 1998, Lulus S-2 Ilmu Administrasi Bisnis Program Magister Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang 2005. Lulus S-3 ILMU Administrasi Bisnis Program Magister Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang 2010. Menjadi tenaga Detasering pada Kemenristek DIKTI. Ditugaskan pada Institut Bisnis dan Informatika (IBI Darmajaya) di Lampung 2011 dan 2012. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, untuk mengembangkan kepakaran penulis melakukan penelitian dan memenangkan Penelitian MP3EI pada tahun 2015, 2016, 2017 dan melakukan berbagai penelitian yang didanai oleh Fakultas dan Universitas Selain penulis juga terlibat memberikan materi-materi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Badan Diklat Maluku, penulis juga aktif menulis *boock chapter* yang diterbitkan oleh CV. Media Sains Indonesia, dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan daerah, masyarakat, bangsa dan negara yang sangat tercinta.

E-mail: risambessyagusthina68@gmail.com



STRUKTUR MANAJERIAL DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Profesor Madya Dr. Rozlin Zainal

Universiti Tun Hussein Onn Malaysia

Pendahuluan

Struktur manajerial berfungsi sebagai kerangka formal yang menentukan bagaimana peranan, tanggung jawab, serta kuasa keputusan diagihkan dalam organisasi. Struktur ini, membentuk aliran komunikasi, memastikan siapa yang berwenang membuat keputusan pada peringkat strategis, taktis, dan operasional, serta bagaimana proses koordinasi antara unit berlangsung. Kejelasan hierarki dan garis komando, sangat penting kerana ia menghindari pertindihan tugas, mempercepatkan penghantaran maklumat, dan meningkatkan konsistensi keputusan.

Dalam organisasi yang tersusun rapi, pengambilan keputusan dapat mengikuti proses yang sistematik seperti yang digariskan dalam teori keputusan: mengenal pasti isu, mengumpul fakta, menilai alternatif berdasarkan kriteria, serta melaksanakan keputusan secara teratur. Struktur yang baik juga meminimalkan ketidakpastian, mengurangkan risiko keputusan yang tidak selaras, dan memastikan setiap tindakan yang diambil menyokong objektif organisasi.

Dalam kerangka *Human Capital Management*, struktur manajerial menjadi efektif apabila disokong oleh sumber daya manusia yang kompeten dan berkemampuan tinggi. Kualitas

keputusan yang baik tidak hanya bergantung pada prosedur dan metodologi analisis, tetapi juga pada kemahiran kognitif, pengalaman profesional, serta kemampuan menilai risiko para pengambil keputusan. Teori keputusan merupakan proses mental yang melibatkan analisis alternatif, penilaian berdasarkan kriteria, dan pengurangan ketidakpastian, semua ini memerlukan SDM yang cekap, berpengetahuan, dan mampu berfikir kritis. Oleh itu, investasi terhadap pengembangan kompetensi, literasi data, komunikasi, dan kecerdasan emosional menjadi faktor penting agar struktur manajerial benar-benar berfungsi. Apabila struktur organisasi dan *human capital* bekerja secara sinergis, organisasi dapat menghasilkan keputusan yang rasional, cepat, berasaskan bukti, serta selaras dengan strategi jangka panjang.

Konsep Struktur Manajerial

Struktur manajerial merujuk kepada susunan formal yang mengatur bagaimana organisasi dibentuk, bagaimana peranan diagihkan, serta bagaimana kuasa dan tanggung jawab dialirkkan antara berbagai tingkatan pengurusan. Struktur ini penting kerana ia menentukan mekanisme koordinasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Pada dasarnya, struktur manajerial menyediakan kerangka yang menetapkan hubungan antara unit, memperjelas peranan setiap individu, serta memastikan bahwa setiap keputusan dibuat mengikut alur dan hierarki yang telah ditetapkan. Dengan adanya struktur yang jelas, organisasi dapat mengelakkan pertindihan tugas dan meningkatkan kecekapan proses keputusan.

Secara umum, struktur manajerial terdiri daripada tiga tingkatan utama, yaitu manajemen atas, manajemen menengah, dan manajemen lini pertama. Manajemen atas berperanan menetapkan visi jangka panjang, membuat keputusan strategis, serta menentukan arah keseluruhan organisasi. Manajemen menengah bertindak sebagai penghubung antara strategi organisasi dan operasi harian; mereka menterjemahkan strategi kepada pelan tindakan serta menyelaras fungsi antar-departemen. Manajemen lini pertama pula fokus kepada pelaksanaan langsung di lapangan, memastikan arahan

dilaksanakan, masalah operasional diselesaikan, dan produktiviti harian dipantau. Pembahagian tingkatan ini penting kerana setiap lapisan mempunyai mandat keputusan yang berbeda-beda sesuai skop dan keahlianya.

Dalam struktur manajerial, garis komando (*chain of command*) berfungsi sebagai laluan komunikasi yang memastikan arahan bergerak dari atas ke bawah, sementara maklum balas bergerak dari bawah ke atas. Garis komando ini menentukan siapa melapor kepada siapa, dan siapa berhak memberi arahan pada tingkat tertentu. Selain itu, struktur manajerial juga mengatur pembahagian wewenang dan tanggung jawab. Wewenang mengacu kepada hak formal untuk membuat keputusan dan memberi arahan, manakala tanggung jawab merujuk kepada kewajiban untuk melaksanakan tugas serta menanggung akibat keputusan tersebut. Keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab sangat penting agar keputusan dapat dibuat secara tepat, cepat, dan bertanggung jawab.

Hubungan antara struktur manajerial dan proses pengambilan keputusan dapat dilihat melalui pembahagian keputusan kepada tiga kategori: strategis, taktis, dan operasional. Keputusan strategis adalah keputusan jangka panjang yang memberi kesan besar kepada arah organisasi, dan biasanya dibuat oleh manajemen atas. Keputusan taktis pula melibatkan perancangan jangka sederhana, seperti peruntukan sumber dan penyelarasaran jabatan, dan sering dibuat oleh manajemen menengah.

Sementara itu, keputusan operasional merangkumi tindakan harian seperti menjadwalkan tugas atau menangani masalah rutin, yang menjadi tanggung jawab manajemen lini pertama. Struktur manajerial yang tersusun rapi, akan memastikan setiap tingkat membuat Keputusan, sesuai dengan bidang kuasanya, mengurangi konflik peranan, dan meningkatkan kecepatan serta kualiti pelaksanaan.

Pengambilan Keputusan dalam Manajemen

Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen kerana ia menentukan arah tindakan yang diambil

organisasi untuk mencapai tujuan. Setiap keputusan mencerminkan proses intelektual dan analitis yang dilakukan oleh manajer dalam menilai situasi, mengidentifikasi alternatif, serta memilih tindakan terbaik yang selaras dengan objektif organisasi.

Dalam konteks struktur manajerial, pengambilan keputusan berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan informasi, pengalaman, serta pertimbangan profesional untuk menghasilkan pilihan yang tepat. Teori-teori klasik tentang keputusan memberikan asas penting untuk memahami bagaimana manajer menimbang pelbagai faktor sebelum membuat keputusan.

Menurut Reason (1990), pengambilan keputusan adalah suatu proses kognitif yang melibatkan pemilihan satu alternatif daripada beberapa kemungkinan. Proses ini memerlukan kemampuan mental untuk memahami situasi, menginterpretasi informasi, mempertimbangkan risiko, serta memproyeksikan hasil daripada setiap pilihan yang tersedia. Pengambilan keputusan bukan sekadar tindakan memilih, tetapi keseluruhan proses berfikir yang menghubungkan persepsi, pengalaman, dan pengetahuan manajer dalam menentukan arah tindakan. Dengan kata lain, keputusan yang baik lahir daripada proses kognitif yang matang, di mana manajer mampu menimbang manfaat, kekangan, dan implikasi setiap alternatif secara menyeluruh.

Triantaphyllou (2000) menekankan bahwa salah satu aspek terpenting dalam membuat keputusan adalah evaluasi alternatif berdasarkan kriteria yang jelas. Keputusan jarang berdiri pada satu faktor sahaja; sebaliknya, ia melibatkan penilaian pelbagai kriteria seperti kos, manfaat, risiko, sumber daya, serta kesesuaian dengan objektif strategis. Manajer sering berdepan dengan set alternatif yang kompleks, sehingga diperlukan proses evaluasi yang sistematis untuk menentukan alternatif mana yang paling "menarik" atau paling memenuhi sasaran organisasi. Pendekatan multi-kriteria ini membantu manajer mengurangkan bias, membuat keputusan secara lebih objektif, serta mengutamakan pilihan yang memberikan nilai optimum bagi organisasi.

Sementara itu, Harris (2009) menyatakan bahwa inti pengambilan keputusan adalah mengurangkan ketidakpastian agar organisasi dapat memilih tindakan yang paling rasional. Dalam dunia nyata, keputusan jarang dibuat dalam keadaan informasi sempurna; terdapat banyak ketidaktentuan yang perlu dikendalikan. Oleh itu, tugas utama manajer ialah mengumpulkan maklumat secukupnya untuk mengurangkan keraguan terhadap alternatif yang tersedia. Walaupun ketidakpastian tidak dapat dihapus sepenuhnya, proses pengumpulan data, analisis risiko, dan perbandingan alternatif akan membantu manajer membuat keputusan yang lebih yakin dan berdasarkan bukti. Semakin rendah ketidakpastian, semakin tinggi rasionalitas keputusan yang diambil.

Secara keseluruhan, teori Reason, Triantaphyllou, dan Harris menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dalam manajemen bukanlah tindakan spontan, tetapi proses yang terstruktur melibatkan aktiviti kognitif, evaluasi multi-kriteria, dan usaha mengurangkan ketidakpastian. Dengan memahami teori-teori ini, manajer dapat memperkuuh kemampuannya dalam membuat keputusan yang bermaklumat, rasional, serta sejajar dengan strategi organisasi.

Tahapan Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dalam manajemen melibatkan serangkaian langkah yang tersusun dan saling berkaitan, bertujuan untuk memastikan keputusan yang diambil adalah tepat, rasional, dan berlandaskan data. Beberapa sarjana telah mengemukakan model tahapan keputusan yang dapat digunakan sebagai panduan, antaranya Lehto, Nah, & Yi (2012), Monahan (2000), dan Triantaphyllou (2000). Ketiga-tiga model ini dapat digabungkan bagi menghasilkan satu proses keputusan yang lebih komprehensif dan sesuai dengan keperluan organisasi moden.

Lehto, Nah, & Yi (2012) memulakan proses keputusan dengan mendefinisikan isu yang perlu ditangani. Pada tahap ini, manajer menentukan sama ada isu tersebut penting, mendesak, atau memerlukan tindakan segera. Seterusnya, manajer melakukan

pengumpulan fakta, agar situasi dapat difahami secara menyeluruh. Setelah fakta diperoleh, manajer menjalankan brainstorming untuk mengenal pasti sebanyak mungkin opsi atau alternatif penyelesaian. Alternatif yang telah disenaraikan kemudian melalui proses analisis pro dan kontra, bagi menilai kelebihan, kekurangan, risiko serta potensi hasil dari setiap pilihan. Setelah evaluasi dilakukan, manajer membuat pemilihan keputusan berdasarkan alternatif paling sesuai, sebelum memasuki tahap akhir yaitu penjelasan dan pelaksanaan keputusan kepada pihak berkaitan.

Monahan (2000) menyusun proses keputusan secara lebih linear dengan penekanan kepada objektif. Proses bermula dengan penetapan objektif, di mana organisasi menentukan matlamat yang ingin dicapai. Kemudian, manajer melakukan pembangunan alternatif, yaitu menghasilkan beberapa pilihan tindakan yang berpotensi memenuhi objektif tersebut. Alternatif ini kemudian melalui penilaian menyeluruh terhadap semua objektif yang telah ditetapkan. Berdasarkan penilaian awal, manajer memilih satu keputusan tentatif, namun keputusan ini masih perlu dinilai terhadap kemungkinan kesan sampingan atau implikasi lain. Setelah melalui penimbangan tambahan, barulah keputusan tentatif tersebut dimuktamadkan menjadi keputusan sebenar yang siap dilaksanakan.

Triantaphyllou (2000), yang menekankan evaluasi multi-kriteria, mengukuhkan proses ini dengan pendekatan penilaian alternatif yang lebih sistematis. Beliau menegaskan bahwa dalam situasi sebenar, setiap alternatif perlu dinilai berdasarkan kriteria terukur, sama ada bersifat manfaat atau kos. Kaedah ini memastikan bahwa keputusan tidak hanya berdasarkan satu faktor, tetapi mencerminkan keseimbangan antara pelbagai kriteria penting seperti keberkesanannya, risiko, sumber daya, dan impak jangka panjang. Pendekatan multi-kriteria ini meningkatkan objektiviti, mengurangkan bias, dan membantu manajer menghasilkan keputusan yang lebih bermaklumat serta selaras dengan tujuan organisasi.

Secara sintesis, tahapan pengambilan keputusan dapat digabungkan menjadi satu rangka kerja komprehensif yang terdiri dari

1. mendefinisikan isu atau objektif,
2. mengumpul maklumat relevan,
3. membangunkan dan meneroka alternatif,
4. menilai alternatif berdasarkan kriteria,
5. memilih alternatif terbaik, dan
6. melaksanakan serta mengawasi keputusan.

Gabungan teori Chapman, Monahan dan Triantaphyllou memberi panduan yang seimbang dengan menggabungkan analisis isu, penetapan matlamat, penghasilan alternatif, penilaian multi-kriteria, serta pelaksanaan keputusan, menjadikannya asas praktikal yang sesuai untuk pengurus di semua tingkatan organisasi. Pendekatan komprehensif ini juga memastikan bahwa proses keputusan tidak hanya bersifat reaktif, tetapi bersifat proaktif dan berpandangan ke hadapan. Melalui rangka kerja ini, organisasi dapat mengurangkan risiko keputusan yang salah, meningkatkan konsistensi tindakan, serta menjamin bahwa setiap keputusan menyokong strategi jangka panjang.

Model-Model Pengambilan Keputusan

Dalam manajemen, model pengambilan keputusan berfungsi sebagai alat konseptual untuk membantu manajer menyederhanakan kerumitan situasi organisasi serta menstrukturkan proses analisis alternatif. Model-model ini memudahkan manajer memahami elemen penting masalah, menilai hubungan antar-variabel, serta memproyeksikan hasil keputusan secara lebih sistematik.

Dalam konteks struktur manajerial, penggunaan model memberi panduan yang konsisten kepada setiap tingkatan manajemen agar keputusan yang dibuat selaras dengan tujuan organisasi, mengurangkan ketidakpastian, dan meningkatkan akurasi penilaian. Golub (1997) dan Keast (2009) mengklasifikasikan model keputusan ke dalam empat kategori utama yang relevan bagi pengurus moden: *deterministic, probability, simulation, and conceptual models*.

1. Deterministic Model

Deterministic model digunakan apabila semua elemen keputusan dianggap tetap dan dapat diramalkan dengan jelas. Dalam model ini, setiap variabel memiliki nilai yang pasti sehingga hasil keputusan dapat dihitung, tanpa mempertimbangkan ketidakpastian. Pendekatan ini sesuai digunakan oleh manajer ketika struktur organisasi memberikan data yang stabil, seperti perancangan kapasitas, jadwal kerja, dan sebagainya, yang bersifat rutin. Tidak ada unsur kebarangkalian, model deterministik membantu manajer membuat keputusan yang konsisten dalam kondisi yang jelas.

2. Probability Models

Berbeda dengan model deterministik, *probability models* memasukkan unsur ketidakpastian ke dalam proses keputusan. Model ini menganggap bahwa variabel dalam organisasi sering berubah, dipengaruhi faktor luar, atau tidak dapat diprediksi sepenuhnya. Contoh model seperti regresi, analisis risiko, atau teori antrian membantu manajer menganggarkan kemungkinan hasil dan membuat keputusan yang lebih berhatihati. *Probability models* sangat relevan pada situasi di mana manajer perlu menilai risiko, menganggarkan permintaan, atau mengurus variabilitas dalam operasi harian. Dengan memahami probabilitas hasil, manajer dapat menyesuaikan tingkat wewenang dan tanggung jawab sesuai struktur manajerial.

3. Simulation Models (Golub, 1997)

Simulation models membenarkan manajer meniru situasi kompleks dengan memetakan hubungan antara pelbagai komponen organisasi secara lebih dinamik. Model ini berguna apabila masalah melibatkan banyak variabel yang saling bergantung, seperti aliran kerja, pergerakan tenaga kerja, atau skenario strategis jangka panjang. Melalui simulasi, manajer dapat menilai kesan keputusan sebelum tindakan sebenar diambil, sekali gus mengurangkan risiko kegagalan. Penggunaan simulasi selaras dengan struktur manajerial moden kerana ia

menyokong pembuatan keputusan berdasarkan data dan memperkuat koordinasi antara unit dalam organisasi.

4. *Conceptual Models*

Conceptual models adalah model abstrak yang membantu manajer memahami struktur masalah melalui gambaran konsep, pola pikir, atau kerangka logik. Walaupun lebih subjektif, model ini sangat penting bagi manajer untuk mengembangkan structural thinking, yaitu kemampuan melihat organisasi sebagai sistem yang saling berkaitan. Model ini digunakan untuk memetakan masalah strategis, memahami hubungan antara faktor dalam dan luaran, serta merumuskan arah organisasi. Bagi manajer atasannya, *conceptual models* membantu mereka menilai isu-isu besar, membandingkan alternatif pada tahap strategis, dan membuat keputusan yang memberi kesan jangka panjang kepada keseluruhan struktur organisasi.

Secara keseluruhan, model-model ini memberikan alat analitis kepada manajer untuk mengorganisasi pemikiran, menilai pilihan secara sistematis, dan menyelaraskan keputusan dengan struktur dan objektif organisasi. Dengan menggunakan model yang sesuai, manajer pada setiap tingkatan strategis, taktis dan operasional dapat membuat keputusan yang lebih konsisten, rasional, dan efektif dalam menghadapi kerumitan persekitaran organisasi.

Metode Pengambilan Keputusan

Metode pengambilan keputusan menyediakan pendekatan sistematis bagi manajer untuk menilai pilihan, memproses informasi, serta menentukan tindakan yang paling tepat bagi organisasi. Dalam praktik manajerial, metode dapat bersifat kualitatif, kuantitatif, ataupun gabungan keduanya, bergantung kepada jenis masalah, ketersediaan data, tingkat ketidakpastian, dan skop keputusan. Berdasarkan teori dalam literatur, metode keputusan dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama: metode kualitatif, metode kuantitatif, serta metode berbasis analisis bisnis yang juga relevan dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

Tabel 12.1 Klasifikasi Metode Pengambilan Keputusan dalam Manajemen

| Kategori Metode | Jenis Metode | Fungsi |
|------------------------|---------------------------------|---|
| A. Metode Kualitatif | Diskusi | Pertukaran pandangan untuk memahami isu dan membentuk kesepakatan; meningkatkan komitmen tim. |
| | Intuisi | Keputusan cepat berdasarkan pengalaman dan pertimbangan profesional. |
| | <i>Expert Judgement</i> | Penilaian berdasarkan pakar atau individu berpengalaman dalam bidang tertentu. |
| | <i>Voting</i> | Pemilihan alternatif berdasarkan majoriti; sesuai untuk keputusan kolektif. |
| | <i>SWOT Analysis</i> | Menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebelum membuat keputusan strategis. |
| | <i>Pros & Cons Analysis</i> | Membandingkan kelebihan dan kekurangan setiap alternatif secara sistematis. |
| | <i>Delphi Method</i> | Teknik keputusan berdasarkan konsensus pakar melalui beberapa pusingan soal selidik. |
| B. Metode Kuantitatif | <i>Trend Projection</i> | Ramalan berdasarkan pola data masa lalu; berguna untuk perancangan sumber daya. |
| | <i>Time Series</i> | Analisis pola perubahan data dari masa ke masa untuk tujuan peramalan. |
| | <i>Simulation Models</i> | Menguji keputusan dalam model sistemik bagi memahami kesan sebelum pelaksanaan. |
| | MAUT | Menilai alternatif menggunakan pelbagai kriteria untuk mendapatkan nilai gabungan terbaik. |
| | AHP | Perbandingan berpasangan untuk menentukan prioriti alternatif dan kriteria. |
| | <i>Decision Tree</i> | Menggambarkan keputusan, risiko, dan hasil secara visual untuk keputusan berisiko. |

| Kategori Metode | Jenis Metode | Fungsi |
|--|------------------------------------|---|
| C. Metode Analisis Bisnis (Relevan untuk Manajerial) | ROI | Mengukur pulangan berbanding kos; penting dalam keputusan pelaburan. |
| | <i>Payback Period</i> | Menilai tempoh yang diperlukan untuk mengembalikan modal atau kos projek. |
| | <i>Net Present Value (NPV)</i> | Mengira nilai kini aliran tunai; digunakan untuk keputusan strategis jangka panjang. |
| | <i>Cost-Benefit Analysis (CBA)</i> | Membandingkan jumlah manfaat dan kos bagi menentukan alternatif paling menguntungkan. |

Secara keseluruhan, pemilihan metode pengambilan keputusan sangat bergantung pada karakteristik masalah, tingkat ketidakpastian, tujuan organisasi, serta kemampuan manajer dalam mengolah informasi kualitatif mahupun kuantitatif. Sebagaimana diringkaskan dalam Tabel 12.1, setiap kelompok metode memiliki kekuatan tersendiri: metode kualitatif seperti diskusi, intuisi, expert judgement dan Delphi sesuai untuk situasi yang memerlukan pertimbangan profesional dan analisis subjektif; metode kuantitatif seperti *trend projection*, AHP, MAUT, dan decision tree pula memberikan asas pengiraan yang objektif bagi menilai alternatif secara terstruktur; manakala metode analisis bisnis seperti ROI, NPV atau *cost-benefit analysis* membantu manajer menilai kesan kewangan dan pulangan strategis daripada sesuatu keputusan.

Dengan menggabungkan pelbagai metode ini seperti triangulasi data, perbincangan profesional, simulasi risiko, dan analisis multi-kriteria manajer dapat menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif, konsisten, dan berlandaskan bukti. Pendekatan ini, memastikan setiap keputusan yang diambil selaras dengan strategi organisasi, mengurangi ketidakpastian, dan meningkatkan keberkesanan pelaksanaan pada semua tingkat manajerial.

Alat (*Tools*) Pendukung Keputusan Manajerial

Untuk memastikan keputusan manajerial dibuat secara objektif, konsisten, dan berlandaskan bukti, manajer memerlukan pelbagai

alat (*tools*) yang dapat membantu proses analisis, penilaian alternatif, serta peramalan terhadap hasil keputusan. Alat-alat ini berfungsi sebagai instrumen sokongan yang memperkuuh proses kognitif dan analitis manajer, terutama dalam organisasi yang kompleks dan berasaskan data. Berdasarkan Tabel 12.2, alat keputusan dapat diklasifikasikan kepada tiga kategori utama: alat kewangan, alat analitis, dan alat pasaran/persekutaran, yang kesemuanya relevan bagi pengambilan keputusan strategis dalam bidang manajemen dan MSDM.

Tabel 12.2 Ringkasan Alat (*Tools*) Pendukung Keputusan Manajerial

| Kategori Alat | Jenis Alat | Fungsi |
|----------------------------|-----------------------------------|--|
| 1. <i>Financial Tools</i> | ROI | Menilai pulangan berbanding kos untuk program atau pelaburan SDM. |
| | IRR | Menilai kadar pulangan tahunan suatu projek atau pelaburan strategis. |
| | NPV | Menilai nilai kini aliran tunai untuk keputusan jangka panjang (misalnya projek HR digital). |
| | <i>Payback Period</i> | Menentukan tempoh pulangan modal untuk program atau intervensi SDM. |
| | <i>Discounted Cash Flow (DCF)</i> | Menganalisis pulangan pelaburan dengan mengambil kira nilai masa uang. |
| 2. <i>Analytical Tools</i> | Delphi | Mendapatkan konsensus pakar untuk keputusan strategis MSDM. |
| | SWOT | Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman organisasi atau unit SDM. |
| | <i>Comparative Analysis</i> | Membandingkan alternatif seperti vendor HR, program pelatihan, atau calon pegawai. |
| | <i>Parameter Analysis</i> | Menilai profil tenaga kerja, segmen kompetensi atau kelompok risiko dalam organisasi. |
| | <i>Decision Tree</i> | Menggambarkan alternatif dan risiko untuk keputusan berimpak tinggi. |
| 3. Market/ | <i>4P Analysis</i> | Menilai citra majikan, tawaran kerja, |

| Kategori Alat | Jenis Alat | Fungsi |
|----------------------------|--------------------------|---|
| <i>Environmental Tools</i> | | dan nilai pekerjaan (employer branding). |
| | <i>Market Comparison</i> | Membandingkan gaji, faedah, dan peluang kerja organisasi berbanding pesaing. |
| | <i>Economic Analysis</i> | Menilai faktor ekonomi makro yang mempengaruhi keputusan gaji, tenaga kerja dan strategi SDM. |

Semua alat dalam tabel 12.2, berfungsi sebagai instrumen penting bagi manajer dalam membuat keputusan strategis yang lebih rasional, berbasis data, dan selaras dengan tujuan organisasi. Kategori *financial tools* seperti ROI, NPV, IRR dan *Payback Period*, memberi asas penilaian kewangan yang membantu manajer menentukan kelayakan pelaburan dalam program atau inisiatif SDM.

Sementara itu, *analytical tools* seperti Delphi, SWOT, *comparative analysis* dan *decision tree* menyediakan pendekatan sistematis untuk menilai alternatif, mengurangkan ketidakpastian, dan memahami risiko keputusan. Di samping itu, *market* dan *environmental tools*, seperti *market comparison* dan *economic analysis*, memungkinkan manajer mempertimbangkan faktor pasaran tenaga kerja dan persekitaran ekonomi, sebelum membuat keputusan yang berdampak luas.

Dengan menggabungkan ketiga-tiga kelompok alat ini sebagaimana diuraikan dalam tabel 12.2 manajer dapat mengintegrasikan perspektif kewangan, analitis, strategis, dan persekitaran secara serentak. Pendekatan ini, membantu menghasilkan keputusan yang lebih tepat, komprehensif, dan kompetitif, sekaligus memastikan setiap keputusan yang diambil mendukung keberlanjutan dan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Kesimpulan

Secara keseluruhan, struktur manajerial dan proses pengambilan keputusan adalah dua komponen yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan dalam organisasi moden. Struktur yang jelas

menentukan bagaimana kuasa, tanggung jawab, dan aliran maklumat bergerak, sekali gus mempengaruhi kualiti dan kelajuan keputusan. Keputusan yang berkualiti pula lahir daripada penggunaan proses, alat, model, dan kriteria keputusan yang tepat.

Dalam konteks *Human Capital Management*, manusia menjadi elemen inti yang memastikan keputusan dapat dibuat secara rasional, efektif, dan berdasarkan data. Apabila struktur manajerial direka dengan baik dan disokong oleh model keputusan yang sesuai, organisasi dapat menghasilkan proses keputusan yang konsisten, mengurangkan risiko, dan meningkatkan prestasi keseluruhan. Secara ringkas: struktur yang kukuh → proses keputusan yang lebih konsisten → hasil organisasi yang lebih baik.

Daftar Pustaka

- Golub, A. L. (1997). *Decision Analysis: An Integrated Approach*. New York: Wiley.
- Harris, R. (2009). *Introduction to decision making*. VirtualSalt.
- Keast, S., & Towler, M. (2009). *Rational Decision Making for Managers: An Introduction*. New York: Wiley.
- Lehto, M. R., Nah, F. F.-H., & Yi, J. S. (2012). Decision-Making Models, Decision Support, and Problem Solving. In G. Salvendy (Ed.), *Handbook of Human Factors and Ergonomics*. New York: Wiley.
- Monahan, G. E. (2000). *Management decision making: Spreadsheet modeling, analysis, and application*. UK: Cambridge University Press.
- Reason, J. (1990). *Human error*. UK: Cambridge University Press.
- Triantaphyllou, E. (2000). *Multi-criteria decision-making methods: A comparative study*. Springer.

Tentang Penulis



Profesor Madya Dr. Rozlin Zainal

Profesor Madya Dr. Rozlin Zainal dilahirkan pada 20 September 1976 dan saat ini menjabat sebagai dosen senior di Fakulti Pengurusan Teknologi dan Perniagaan, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM). Penulis memiliki latar belakang akademik dan penelitian dalam bidang manajemen proyek konstruksi, keuangan konstruksi, pembangunan perumahan, serta pengambilan keputusan. Sepanjang kariernya, beliau aktif membimbing mahasiswa di jenjang Sarjana, Magister, dan Doktoral, serta terlibat dalam kolaborasi bersama berbagai instansi luar, termasuk Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia dan Jabatan Kerja Raya. Penulis juga telah menerbitkan sejumlah artikel di jurnal terindeks dan prosiding internasional.

E-mail: rozlin@uthm.edu.my

MSDM

Berbasis Human Capital Management

Dalam era ekonomi berbasis pengetahuan, transformasi digital, dan dinamika global yang semakin kompleks, konsep *Human Capital Management (HCM)* menjadi pendekatan yang relevan dan krusial. Manusia dipandang bukan sekadar tenaga kerja, tetapi sebagai modal intelektual, sosial, dan emosional yang memiliki nilai tambah bagi organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM perlu diarahkan pada pengembangan kompetensi, peningkatan kinerja, pembentukan budaya kerja, serta penciptaan nilai jangka panjang bagi organisasi dan pemangku kepentingan.

Buku ini lahir dari kesadaran bahwa pengelolaan sumber daya manusia (SDM) tidak lagi dapat dipahami semata-mata sebagai fungsi administratif, melainkan sebagai investasi strategis yang menentukan daya saing dan keberlanjutan organisasi. Buku ini membahas konsep, prinsip, dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang terintegrasi dengan pendekatan *Human Capital Management*. Materi disusun secara sistematis, mulai dari landasan konseptual MSDM dan HCM, perencanaan dan pengembangan *human capital*, manajemen kinerja, sistem kompensasi dan penghargaan, hingga peran kepemimpinan dan budaya organisasi dalam mengoptimalkan potensi manusia. Pembahasan dilengkapi dengan contoh kasus dan pendekatan aplikatif agar mudah dipahami dan relevan dengan kebutuhan dunia kerja.



PENERBIT LAKEISHA

Deukuh RT 19/RW 09, Tulung, Tulung,
Klaten, Jawa Tengah, 57482
Email : penerbit_lakeisha@yahoo.com
HP/WA : 0878880662
Website : <http://www.penerbitlakeisha.com/>



SCAN ME

ISBN 978-634-269-095-6



9 786342 690956