

Elisabeth Cory Ohoiwutun, S.E., M.Si. | Awan Dharmawan, S.A.P., M.A.P., CHCA, CPSS, CQAP.
Dr. Nurlina, S.E., M.Si. | Rahma Gusmawati Tammu, S.E., M.Si., M.M., CHRA.
Dr. Ir. H. Apriyanto, S.E., M.Si., M.M. | Ida I Dewa Ayu Raka Susanty, S.ST.Par., S.E., M.M.
Nabila Cecilia Marasabessy, S.M., M.M. | Suherman, S.A.P., M.Si.
Roberto Mario Kabi Teniwut, S.E., M.M. | Hapsari Dyah Herdiany, S.E., M.M.
Anna Maria Ngabalin, S.E., M.Si. | Erwando, M.A.P. | Abu Zubair Latupono, S.I.P., M.M.

Editor: Weni Yuliani, S.Si., M.M., C.Ed.



Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya

Teori dan Praktik Pengelolaan



DASAR-DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA: Teori dan Praktik Pengelolaan

Penulis:

Elisabeth Cory Ohoiwutun, S.E., M.Si.

Awan Dharmawan, S.A.P., M.A.P., CHCA, CPSS, CQAP.

Dr. Nurlina, S.E., M.Si.

Rahma Gusmawati Tammu, S.E., M.Si., M.M., CHRA.

Dr. Ir. H. Apriyanto, S.E., M.Si., M.M.

Ida I Dewa Ayu Raka Susanty, S.ST.Par., S.E., M.M.

Nabila Cecilia Marasabessy, S.M., M.M.

Suherman, S.A.P., M.Si.

Roberto Mario Kabi Teniwut, S.E., M.M.

Hapsari Dyah Herdiany, S.E., M.M.

Anna Maria Ngabalin, S.E., M.Si.

Erwando, M.A.P.

Abu Zubair Latupono, S.I.P., M.M.

Editor: Weni Yuliani, S.Si., M.M., C.Ed.



LINGKAR EDUKASI INDONESIA

DASAR-DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA: Teori dan Praktik Pengelolaan

Penulis:

Elisabeth Cory Ohoiwutun, S.E., M.Si. | Awan Dharmawan, S.A.P.,
M.A.P., CHCA, CPSS, CQAP. | Dr. Nurlina, S.E., M.Si.

Rahma Gusmawati Tammu, S.E., M.Si., M.M., CHRA.

Dr. Ir. H. Apriyanto, S.E., M.Si., M.M. | Ida I Dewa Ayu Raka
Susanty, S.ST.Par., S.E., M.M. | Nabila Cecilia Marasabessy, S.M.,
M.M. | Suherman, S.A.P., M.Si. | Roberto Mario Kabi Teniwut, S.E.,
M.M. | Hapsari Dyah Herdiany, S.E., M.M. | Anna Maria Ngabalin,
S.E., M.Si. | Erwando, M.A.P. | Abu Zubair Latupono, S.I.P., M.M.

Editor: Weni Yuliani, S.Si., M.M., C.Ed.

Penyunting: Putri Srimulia Ningsi, S.T.

Desain Sampul dan Tata Letak: Diana Fitri, S.Ds., M.Sn.

Diterbitkan oleh:

Lingkar Edukasi Indonesia

Anggota IKAPI No. 058/SBA/2024

Kolam Janiah, Nagari Kudu Ganting

Kec. V Koto Timur, Kabupaten Padang Pariaman

Email: lingkaredukasiindonesia.id@gmail.com

Website: www.lingkaredukasiindonesia.com

ISBN: 978-634-288-197-2

Cetakan pertama, Juni 2026

© Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi, Sebagian atau seluruh
isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya: Teori dan Praktik Pengelolaan* ini dapat diselesaikan dengan baik. Kehadiran buku ini merupakan bagian dari upaya menghadirkan sumber literasi akademik yang dapat mendukung penguatan pemahaman tentang pentingnya pengelolaan sumber daya dalam berbagai konteks organisasi. Di tengah dinamika perubahan global yang berlangsung cepat, kemampuan mengelola sumber daya secara efektif menjadi kebutuhan utama untuk mewujudkan organisasi yang adaptif, produktif, dan berdaya saing.

Manajemen sumber daya merupakan fondasi penting dalam memastikan seluruh potensi organisasi dapat diarahkan secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengelolaan yang tepat menuntut pemahaman terhadap prinsip-prinsip perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian, serta evaluasi yang terintegrasi. Selain itu, pemanfaatan teknologi, pengelolaan risiko, serta penerapan etika dan tanggung jawab sosial menjadi elemen yang semakin relevan dalam menghadapi tantangan organisasi pada era modern.

Buku ini menghadirkan perspektif yang menempatkan manajemen sumber daya tidak hanya sebagai proses administratif, tetapi juga sebagai strategi pengembangan organisasi yang menekankan efisiensi, inovasi, dan keberlanjutan. Berbagai konsep disajikan secara sistematis untuk membantu pembaca memahami

keterkaitan antara pengelolaan sumber daya manusia, optimalisasi aset organisasi, pengambilan keputusan yang tepat, hingga pengembangan inovasi yang responsif terhadap perubahan lingkungan strategis.

Besar harapan bahwa buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa, dosen, praktisi, serta pembaca yang ingin memperkuat wawasan mengenai pengelolaan sumber daya secara efektif dan profesional. Semoga kehadiran buku ini dapat memberikan kontribusi positif dalam pengembangan kapasitas manajerial, peningkatan kualitas tata kelola organisasi, serta mendorong terciptanya praktik pengelolaan sumber daya yang visioner dan berorientasi pada kemajuan bersama.

Maluku Tenggara, Mei 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA	1
Oleh Elisabeth Cory Ohoiwutun, S.E., M.Si.....	1
A. Pendahuluan Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya.....	1
B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	6
C. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	8
D. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia	12
E. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Personalia.....	16
F. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia Saat Ini	17
DAFTAR PUSTAKA	18
BAB 2 PERAN DAN FUNGSI MANAJEMEN DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA	20
Oleh Awan Dharmawan, S.A.P., M.A.P., CHCA, CPSS, CQAP.	20
A. Definisi Manajemen.....	20
B. Peran Manajemen dalam Pengelolaan Sumber Daya.....	29
C. Fungsi Manajemen dalam Pengelolaan Sumber Daya.....	33
DAFTAR PUSTAKA	36

BAB 3 JENIS-JENIS SUMBER DAYA DALAM ORGANISASI	37
Oleh Dr. Nurlina, S.E., M.Si.....	37
A. Sumber Daya Manusia.....	37
B. Sumber Daya Keuangan.....	41
C. Sumber Daya Fisik dan Teknologi	43
D. Sumber Daya Informasi	46
E. Sumber Daya Organisasional (Struktur dan Budaya).....	49
F. Sumber Daya Intangible (Reputasi dan Merek)	52
DAFTAR PUSTAKA	55
BAB 4 PERENCANAAN SUMBER DAYA YANG EFEKTIF	58
Oleh Rahma Gusmawati Tammu, S.E., M.Si., M.M., CHRA.....	58
A. Pengertian Perencanaan Sumber Daya	58
B. Tahapan Perencanaan Sumber Daya.....	60
C. Analisis Kebutuhan Sumber Daya	65
D. Strategi Penyusunan Rencana Sumber Daya	67
DAFTAR PUSTAKA	70
BAB 5 PENGORGANISASIAN SUMBER DAYA DALAM ORGANISASI	72
Oleh Dr. Ir. H. Apriyanto, M.Si., M.M.	72
A. Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	72
B. Pengelolaan Sumber Daya Finansial.....	76
C. Pengelolaan Sumber Daya Fisik dan Teknologi	79
D. Budaya Organisasi dan Pengorganisasian.....	84
E. Kepemimpinan dalam Pengorganisasian	89
DAFTAR PUSTAKA	92

**BAB 6 KEPEMIMPINAN DAN PENGARAHAN DALAM
PENGELOLAAN SUMBER DAYA 96**

**Oleh Ida I Dewa Ayu Raka Susanty, S.ST.Par., S.E.,
M.M..... 96**

- A. Hakikat Kepemimpinan dalam Pengelolaan Sumber
Daya..... 96
- B. Gaya Kepemimpinan dan Dinamika Perilaku
Organisasi..... 101
- C. Proses Pengarahan dalam Pengelolaan Sumber
Daya..... 105
- D. Tantangan Kepemimpinan dan Strategi Pengarahan
di Era Modern..... 109

DAFTAR PUSTAKA 115

**BAB 7 PENGENDALIAN DAN EVALUASI PENGELOLAAN
SUMBER DAYA MANUSIA..... 116**

Oleh Nabila Cecilia Marasabessy, S.M., M.M..... 116

- A. Pendahuluan 116
- B. Konsep Dasar 118
- C. Sistem Pengendalian SDM 121
- D. Evaluasi Kinerja SDM..... 123
- E. Perkembangan Modern dalam Evaluasi SDM 125
- F. Tantangan Pengendalian dan Evaluasi SDM serta
Strategi Peningkatannya 131
- G. Penutup..... 132

DAFTAR PUSTAKA 134

**BAB 8 STRATEGI OPTIMALISASI PEMANFAATAN
SUMBER DAYA..... 136**

Oleh Suherman, S.A.P., M.Si. 136

- A. Perencanaan Strategis..... 136

B.	Pengorganisasian Sumber Daya	137
C.	Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi.....	139
D.	Pemanfaatan Teknologi dan Inovasi	141
E.	Pengawasan dan Evaluasi.....	144
F.	Kolaborasi dan Kemitraan.....	146
DAFTAR PUSTAKA		149
BAB 9 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI		150
Oleh Roberto Mario Kabi Teniwut, S.E., M.M.....		150
A.	Konsep Dasar Sumber Daya Manusia dalam Konteks Organisasi.....	150
B.	Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Praktik Organisasi	154
C.	Budaya Organisasi, Etika Kerja, Dan Hubungan Karyawan	157
D.	Tantangan Dan Tren Masa Depan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	166
DAFTAR PUSTAKA		168
BAB 10 PEMANFAATAN TEKNOLOGI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA		169
Oleh Hapsari Dyah Herdiany, S.E., M.M.		169
A.	Pendahuluan	169
B.	Peran dan Fungsi Teknologi dalam Pengelolaan Sumber Daya	170
C.	Implementasi Teknologi dalam Perencanaan Sumber Daya.....	174
D.	Pemanfaatan Teknologi dalam Pengorganisasian dan Koordinasi.....	176
E.	Teknologi dalam Pengawasan dan Evaluasi Sumber Daya.....	177

F.	Keuntungan dan Dampak Penggunaan Teknologi	179
G.	Tantangan dalam Penerapan Teknologi	181
H.	Studi Kasus Pemanfaatan Teknologi	182
DAFTAR PUSTAKA		184
BAB 11 MANAJEMEN RISIKO DALAM PENGELOLAAN		
SUMBER DAYA		186
Oleh Anna Maria Ngabalin, S.E., M.Si.		186
A.	Konsep Dasar dan Kerangka Manajemen Risiko ..	186
B.	Identifikasi dan Analisis Risiko dalam Pengelolaan Sumber Daya.....	194
C.	Strategi Mitigasi dan Pengendalian Risiko	198
D.	Monitoring, Evaluasi, dan Budaya Sadar Risiko dalam Organisasi	202
DAFTAR PUSTAKA		207
BAB 12 ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL DALAM		
PENGELOLAAN SUMBER DAYA		209
Oleh Erwando, M.A.P.....		209
A.	Pendahuluan	209
B.	Konsep Etika dalam Pengelolaan Sumber Daya....	213
C.	Konsep Etika dalam Pengelolaan Sumber Daya....	217
DAFTAR PUSTAKA		223
BAB 13 INOVASI DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN		
SUMBER DAYA DI ERA MODERN		226
Oleh Abu Zubair Latupono, S.I.P., M.M.....		226
A.	Transformasi Paradigma Manajemen Sumber Daya.....	226
B.	Inovasi Digital dalam Pengelolaan SDM	229
C.	Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	232

D.	Kepemimpinan Inovatif dalam Era Modern	235
E.	Budaya Organisasi dan Inovasi.....	237
F.	Tantangan Manajemen Sumber Daya di Era Modern.....	240
G.	Inovasi dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya di Era Modern.....	242
DAFTAR PUSTAKA		245
BIODATA PENULIS.....		249

DAFTAR GAMBAR

Gambar 5. 1 Ilustrasi Pengelolaan Sumber Daya Fisik Dan Teknologi	84
Gambar 5. 2 Infografis Budaya Organisasi dan Pengorganisasian.....	88
Gambar 5. 3 Ilustrasi Kepemimpinan dalam Pengorganisasian.....	91
Gambar 11. 1 Model Manajemen Risiko menurut Balkevicius (2014)	191

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Fungsi Utama Sumber Daya Manusia dalam Organisasi.....	40
Tabel 3. 2 Siklus Pengelolaan Sumber Daya Fisik	44
Tabel 3. 3 Komponen Utama Sumber Daya Teknologi	46
Tabel 11. 1 Evolusi Manajemen Risiko	187
Tabel 12. 1 Perbandingan Perspektif Etika Lingkungan dan Implikasinya terhadap Hubungan Manusia dengan Alam.....	214
Tabel 12. 2 Bentuk Tindakan Etis dalam Pelestarian Lingkungan dan Implementasinya	218
Tabel 12. 3 Aspek Utama CSR dalam Pengelolaan Sumber Daya	219

BAB 1

KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA

Oleh Elisabeth Cory Ohoiwutun, S.E., M.Si.

A. Pendahuluan Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya

Untuk mempelajari mengenai manajemen, maka hal yang umum kita dengar adalah sumber daya yang harus dimiliki demi mendukung terealisasinya tujuan dari organisasi. Sumber daya di sebuah organisasi dapat dibagi menjadi dua bagian yakni sumber daya manusia (*Human Resources*) dan sumber daya alam (*Natural Resources*). Dalam berbagai kepastakaan manajemen dikenal dengan konsep "6M", yaitu *Man, Money, Material, Machine, Methode, dan Market*.

Manusia dikenal sebagai salah satu dari sekelompok input yang dibutuhkan perusahaan dalam membantu menjalankan kegiatannya demi mencapai tujuan selain mesin, uang, metode pelaksanaan, bahan baku, pasar, dan informasi. Manusia adalah sebuah sumber daya yang sangat unik. Mereka adalah penggerak dan otak dari semua input yang ada dan menjamin input-input lainnya dapat berjalan sesuai rencana.

Tanpa manusia, sumber daya mesin, bahan baku, uang, informasi, hanyalah sekumpulan hal yang tidak dapat bekerja. Memang menjadi sebuah fakta bahwa

perkembangan teknologi digital, mesin, sistem informasi, *software* maupun *hardware*, dan kecerdasan buatan atau otomatisasi mampu menggantikan pekerjaan manusia dalam berbagai hal, terutama pekerjaan yang bersifat teknis. Tetapi yang perlu dicatat adalah, tidak semua hal mampu digantikan oleh teknologi.

Besarnya modal tidak akan memberikan nilai tambah apabila tidak dikelola secara efektif oleh manusia. Dalam kondisi demikian, modal tersebut dapat menjadi aset yang tidak produktif, bahkan berpotensi mengalami penyusutan nilai. Hal serupa berlaku pada ketersediaan bahan baku dalam jumlah besar; apabila tidak mampu diolah menjadi produk jadi, maka nilai ekonomisnya tidak akan meningkat. Demikian pula, mesin-mesin berteknologi tinggi tidak akan memberikan manfaat optimal apabila tidak dapat dioperasikan dan dipelihara dengan baik, sehingga pada akhirnya hanya menjadi peralatan yang tidak produktif.

Lebih lanjut, sistem informasi sebagai bagian dari pengembangan metode kerja memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan, terutama apabila sistem tersebut dapat dirancang, diterapkan, dan dioperasikan secara tepat. Di sisi lain, pasar merupakan faktor strategis dalam proses pemasaran produk. Oleh karena itu, kemampuan organisasi dalam menguasai dan mengelola pasar menjadi salah satu aspek penting yang dapat mendukung keberhasilan organisasi.

Proses manajemen perlu dilaksanakan melalui pengoperasian fungsi-fungsi manajemen secara sistematis. Fungsi-fungsi tersebut meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan atau kepemimpinan, serta pengawasan.

1. Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan penetapan tujuan dan standar yang ingin dicapai. Selain itu, perencanaan juga mencakup penentuan aturan dan prosedur yang diperlukan, penyusunan rencana kerja, perumusan target capaian, serta proyeksi terhadap berbagai kemungkinan yang dapat terjadi pada masa mendatang.
2. Pengorganisasian berhubungan dengan penetapan berbagai fungsi kerja yang kemudian membentuk struktur organisasi. Dalam fungsi ini juga dilakukan penentuan jalur wewenang dan tanggung jawab, pendelegasian wewenang, pendistribusian pegawai sesuai dengan fungsi masing-masing, serta penyusunan uraian pekerjaan bagi setiap anggota organisasi.
3. Pengarahan atau kepemimpinan merupakan fungsi manajemen yang berfokus pada upaya menggerakkan pegawai agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Fungsi ini juga mencakup pembinaan, pemberian motivasi, serta pengarahan agar pegawai mampu memberikan kinerja terbaik bagi organisasi.
4. Pengawasan berkaitan dengan penetapan standar, baik standar kualitas maupun kuantitas. Fungsi ini mencakup pelaksanaan pemeriksaan untuk menilai kesesuaian antara standar yang telah ditetapkan dengan hasil yang dicapai. Apabila ditemukan ketidaksesuaian, maka perlu dilakukan tindakan korektif agar hasil kerja kembali sejalan dengan standar yang telah ditentukan.

Pada tahap awal perkembangannya, sumber daya manusia belum dipandang sebagai unsur yang memiliki

kekhususan dibandingkan dengan sumber daya organisasi lainnya. Namun, sejak awal abad ke-20, pandangan tersebut mulai berubah. Sumber daya manusia kemudian ditempatkan sebagai salah satu unsur utama dalam organisasi. Perubahan pandangan ini semakin berkembang pada era milenium dengan munculnya konsep human capital, yaitu pemahaman bahwa manusia bukan hanya tenaga kerja, melainkan modal strategis bagi organisasi.

Dalam perspektif human capital, manusia dipandang sebagai faktor penting yang mampu menciptakan nilai dan menghasilkan modal. Sumber daya manusia yang berkualitas, misalnya, dapat menyusun perencanaan bisnis yang baik sehingga suatu proyek menjadi lebih meyakinkan bagi investor untuk memperoleh dukungan pendanaan. Dengan demikian, pandangan modern menempatkan sumber daya manusia sebagai human capital atau modal organisasi, sekaligus sebagai human investment, yaitu bentuk investasi jangka panjang bagi keberlangsungan dan kemajuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM dapat dipahami sebagai pendekatan dalam mengelola manusia berdasarkan beberapa prinsip utama. Pertama, manusia merupakan aset terpenting dalam organisasi, sehingga keberhasilan organisasi sangat bergantung pada efektivitas pengelolannya. Kedua, pencapaian tujuan organisasi membutuhkan keterpaduan antara aturan, kebijakan, dan prosedur yang berkaitan dengan sumber daya manusia agar sejalan dengan perencanaan strategis organisasi. Ketiga, budaya organisasi, nilai-nilai yang dianut, iklim kerja, serta perilaku manajerial memiliki peran besar dalam menentukan hasil kerja organisasi. Keempat, MSDM

menekankan pentingnya integrasi dan kerja sama seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

Manajemen pada dasarnya memiliki tiga dimensi pokok, yaitu sumber daya, proses pengelolaan, dan tujuan. Hakikat manajemen adalah proses mengelola berbagai sumber daya organisasi, yang sering dikenal dengan konsep 6-M, agar tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai. Oleh karena itu, seluruh sumber daya organisasi harus direncanakan, diorganisasikan, digerakkan, dan diawasi supaya pemanfaatannya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Dalam pengelolaan organisasi, manusia memiliki posisi sentral karena manusia merupakan pihak yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Manusia berperan dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggunakan, serta mengawasi sumber daya yang tersedia. Sumber daya alam yang melimpah tidak akan memberikan manfaat maksimal apabila tidak dikelola oleh sumber daya manusia yang kompeten. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan perencanaan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan.

MSDM juga merupakan bagian dari manajemen umum yang mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini tidak hanya berlaku dalam bidang kepegawaian, tetapi juga berkaitan dengan fungsi-fungsi lain seperti produksi, pemasaran, dan keuangan. Dengan demikian, manajemen dapat dipahami sebagai seperangkat pengetahuan dan praktik mengenai cara mengelola sumber daya manusia secara efektif agar dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam artikel *Human Relation Magazine*, dijelaskan bahwa aset human capital organisasi mencakup keseluruhan atribut kolektif yang dimiliki oleh manusia. Atribut tersebut meliputi pengalaman hidup, pengetahuan, kemampuan berinovasi, energi, serta antusiasme yang secara sadar diberikan oleh individu sebagai kontribusi dalam pekerjaannya.

B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan strategis dan koheren untuk mengelola aset paling berharga dalam organisasi yaitu orang-orang yang bekerja di dalamnya, yang secara individual dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa definisi MSDM menurut para ahli:

A. Menurut Dessler (2020):

"Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, serta masalah keadilan."

B. Armstrong & Taylor (2020) mendefinisikan:

"MSDM adalah pendekatan strategis, terintegrasi dan koheren terhadap ketenagakerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja dalam organisasi."

C. Boxall & Purcell (2011) menyatakan:

"MSDM mencakup semua kegiatan yang terkait dengan pengelolaan hubungan kerja dalam perusahaan."

D. Menurut Noe et al. (2021):

"Manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan."

E. Ulrich et al. (2012) memperluas definisi dengan menekankan aspek strategis:

"MSDM adalah mitra strategis dalam keberhasilan organisasi, berfokus pada menyelaraskan praktik SDM dengan tujuan bisnis dan meningkatkan kapabilitas organisasi."

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah:

1. Proses strategis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia.
2. Bertujuan untuk mengoptimalkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.
3. Melibatkan berbagai fungsi mulai dari rekrutmen hingga pengembangan dan pemeliharaan karyawan.
4. Berfokus pada aspek individual dan kolektif karyawan.
5. Mengintegrasikan praktik-praktik SDM dengan strategi bisnis secara keseluruhan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kegiatan dalam hal pengelolaan salah satu sumber daya perusahaan yaitu manusia sebagai aset utama, dengan menerapkan fungsi manajemen dan fungsi operasional sehingga mampu mencapai dengan baik tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Sinambela, 2018). Definisi lainnya menyampaikan bahwa MSDM adalah salah satu dari bidang manajemen umum dengan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian. Proses ini terkandung di dalam fungsi atau bidang-bidang yang ada dalam organisasi yaitu: pemasaran, keuangan, produksi, maupun kepegawaian (Zainal, et al., 2015).

Berdasarkan definisi MSDM dari berbagai referensi, maka dapat disimpulkan bahwa MSDM membahas semua pemahaman mengenai bagaimana caranya memanajemen sumber daya manusia secara keseluruhan di dalam sebuah organisasi agar mereka dapat bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan sesuai dengan keahliannya dengan penempatan yang sesuai dan berupaya selalu meningkatkan potensi yang ada dalam diri mereka melalui segala upaya agar senantiasa mampu menciptakan produktivitas yang tinggi dan berorientasi pada tercapainya visi dari organisasi tersebut.

C. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki beberapa fungsi utama yang penting dalam mengelola karyawan dan mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah penjelasan detail tentang fungsi-fungsi utama MSDM:

1. Perencanaan SDM

Perencanaan SDM melibatkan prediksi kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa depan dan pengembangan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Dessler, 2020).

- a. Analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan
- b. Peramalan kebutuhan SDM
- c. Perencanaan suksesi

2. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen adalah proses mencari dan menarik kandidat yang memenuhi syarat untuk posisi yang tersedia, sementara seleksi adalah proses memilih kandidat terbaik dari pelamar kerja (Noe et al., 2021).

- a. Identifikasi sumber kandidat
- b. Proses perekrutan (internal dan eksternal)
- c. Metode seleksi (wawancara, tes, *assessment center*)

3. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan fokus pada peningkatan keterampilan untuk pekerjaan saat ini, sementara pengembangan mempersiapkan karyawan untuk peran masa depan (Amstrong & Taylor, 2020).

- a. Analisis kebutuhan pelatihan
- b. Desain dan pelaksanaan program pelatihan
- c. Pengembangan karir dan manajemen talenta

4. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja

individu dan tim, serta menyelaraskan dengan tujuan strategis organisasi (Aguinis, 2019).

- a. Penetapan tujuan dan ekspektasi kinerja
- b. Penilaian kinerja
- c. Umpan balik dan *coaching*

5. Kompensasi dan Tunjangan

Sistem kompensasi dan tunjangan dirancang untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan (Milkovich et al., 2020).

- a. Penetapan struktur gaji
- b. Insentif dan bonus
- c. Tunjangan Kesehatan, pensiun, dan lainnya

6. Hubungan Karyawan

Fungsi ini berfokus pada membangun dan memelihara hubungan positif antara organisasi dan karyawannya (Bratton & Gold, 2017).

- a. Manajemen konflik
- b. Kesehatan dan keselamatan kerja
- c. Komunikasi internal

7. Kepatuhan Hukum dan Etika

MSDM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa praktik organisasi mematuhi hukum ketenagakerjaan dan standar etika (Torrington et al., 2020).

- a. Kepatuhan terhadap undang-undang ketenagakerjaan

- b. Kebijakan anti-diskriminasi dan kesetaraan kesempatan
- c. Etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan

Secara umum, MSDM mengembangkan dan mengintegrasikan sistem manajemen SDM yang terintegrasi dengan lima bidang fungsional, antara lain:

1. Rencana

Semua kegiatan organisasi harus dimulai dengan rencana. Perencanaan tenaga kerja adalah kegiatan untuk mengetahui apa yang dilakukan departemen SDM, bagaimana serta kapan.

2. Kepegawaian

Kepegawaian adalah proses penentuan jumlah pekerja yang dapat dilakukan organisasi untuk melakukan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat untuk mencapai tujuannya. Rekrutmen meliputi:

- Analisis pekerjaan
- Perencanaan bakat
- Rekrutmen
- Proses seleksi

3. Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah proses pelatihan dan pengembangan yang mendukung perencanaan kegiatan pengembangan karir individu dan organisasi, pengembangan organisasi, dan evaluasi kinerja.

- Pelatihan dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja.
- Pengembangan adalah proses pembelajaran yang berkelanjutan.

4. Imbalan dan Keuntungan

Sistem kompensasi yang baik harus memberi penghargaan kepada pegawai dengan memadai serta berkeadilan baik secara finansial maupun non finansial.

5. Keamanan dan Kesehatan

Keamanan dan kesehatan adalah perlindungan para pegawai dari potensi kecelakaan maupun ancaman ketidaksehatan baik secara fisik maupun emosional dalam hal pekerjaan yang dilakukan.

6. Pegawai dan Relasi Kerja

Perusahaan yang sehat harus menjalin hubungan baik antara pihak manajemen perusahaan dengan para tenaga kerjanya.

7. Riset Sumber Daya Manusia

Meliputi analisis terhadap keseluruhan masalah yang ada pada sumber daya manusia yang ada pada perusahaan sehingga mampu diciptakan solusi untuk mengatasi masalah tersebut.

D. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada pembahasan sebelumnya kita telah mengerti bahwa manusia merupakan salah satu sumber daya yang ada pada perusahaan. Sumber daya manusia ini menjadi unik karena tanpa perannya, sumber daya lain tidak dapat bergerak.

Manusia sebagai otak dari semua perencanaan yang ada dan mereka pulalah yang menjamin rencana tersebut dapat terlaksana. Namun persoalannya adalah manusia bukan mesin yang dapat beroperasi hanya dengan perintah yang sesuai keinginan operatornya. Manusia memiliki hak asasi yang dilindungi oleh hukum.

Seorang manajer atau pimpinan dituntut untuk mampu menemukan cara terbaik untuk menggunakan orang-orang di dalam perusahaan untuk dapat bekerja secara maksimal agar tercapainya tujuan secara efektif dan efisien. Seiring dengan perkembangan zaman yang telah mengubah kehidupan, tidak dapat dipungkiri masalah sumber daya manusia juga ikut berubah. MSDM merupakan bagian penting dalam perusahaan yang harus selalu mengikuti perubahan, memahami persoalan-persoalan yang ada di saat ini terutama tentang manusia serta menyusun strategi terbaik untuk menghadapinya (Zainal, et al., 2015).

Kita dapat menggunakan orang sebagai mitra melalui rencana personel terpadu untuk membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif mereka. Ada empat pendekatan yang dapat dilakukan departemen SDM untuk mencapai hal ini (Rumasukun, et al., 2019):

1. *Strategic Partner*

Yaitu, bekerja dengan manajemen senior dan manajer lini untuk menjalankan strategi yang direncanakan, menjalankan strategi melalui diagnostik organisasi, atau sistem penilaian atau penilaian, untuk membentuk praktik organisasi di semua tingkat organisasi.

2. *Administration Expert*

Menjadi ahli dalam mengelola pelaksanaan pekerjaan dan efisiensi manajemen untuk memastikan kualitas dan memberikan hasil dengan biaya rendah. Profesional manajemen perlu menguasai dua fase rekayasa, yaitu:

- Pertama: fokus pada pengidentifikasian proses yang dianggap non efektif serta alternatif perencanaan untuk memaksimalkan mutu pelayanan.
- Kedua: menciptakan kembali proses pelanggan sehingga pelanggan dapat mengubah fokus pekerjaannya dari apa yang sedang dikerjakan menjadi apa yang perlu diproduksi.

3. *Employee Champion*

Artinya mediasi antara karyawan dan manajemen untuk melakukan keadilan untuk kepentingan kedua belah pihak. Atasan harus memperhatikan kondisi karyawan sehubungan dengan hal-hal berikut:

- Pertama: kurangi beban kerja, kurangi kebutuhan, dan seimbangkan dengan sumber daya yang tersedia bagi karyawan.
- Kedua: memaksimalkan sumber daya dengan membantu karyawan mendefinisikan sumber daya baru sehingga kebutuhan organisasi dapat disesuaikan.
- Ketiga: memberikan bantuan karyawan dalam mempelajari konversi permintaan menjadi sumber daya.

4. *Change Agent*

Artinya menjadi mediator perubahan dengan mempertajam proses dan budaya yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk berubah. Ada tiga jenis perubahan, antara lain:

- Pertama: perubahan inisiatif yang berfokus pada penerapan program, proses, atau proyek baru.
- Kedua: memodifikasi proses dalam organisasi dengan berfokus pada kolaborasi yang optimal.
- Ketiga: mengubah budaya dengan mengonsep ulang strategi dasar organisasi.

Empat poin di atas merupakan peran baru departemen SDM yang akan mewujudkan keunggulan kompetitif jika bos dan manajer puncak bekerja sama dengan baik. Keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui tiga strategi, yaitu:

- 1) Inovasi
- 2) Peningkatan kualitas, dan
- 3) Pengurangan biaya.

Inisiatif strategi adalah kemampuan perusahaan untuk mengelola perilaku strategi industri yang bersaing. Ketika pelanggan menuntut kualitas, strategi pemotongan biaya tidak tepat, tentunya strategi yang tepat adalah meningkatkan kualitas. Jika produk dan layanan tidak begitu berbeda, strategi pengurangan harga mungkin diinginkan. Strategi penurunan harga biasanya dilakukan dengan mengurangi jumlah pekerja atau mengurangi ketimpangan upah. Metode ini tidak nyaman, tetapi mudah diterapkan, memungkinkan pesaing berbiaya rendah untuk

menirunya, dan tentu saja, menghilangkan keunggulan kompetitif yang diperoleh sebelumnya. Strategi peningkatan kualitas, baik dengan otomatisasi atau dengan kelompok kontrol kualitas, lebih memakan waktu dan sulit untuk diterapkan. Strategi ini akan memakan waktu lebih lama untuk mengatasi keunggulan pesaing. Manajemen puncak perlu memiliki sarana yang efektif untuk memfasilitasi kolaborasi dan mencegah konflik (Sunnyoto, 2015).

E. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Personalia

Sebelum dikenal dengan istilah manajemen sumber daya manusia, umumnya hal yang sering disebut adalah manajemen personalia. Dulu, bagian SDM dikenal dengan tugas-tugas administrasi. Melakukan perekrutan, pelatihan, memberi gaji, dan lain-lain. Perekrutan disesuaikan dengan kebutuhan kriteria dari bagian produksi, pemasaran, keuangan, atau bagian lainnya.

Aktivitas manajemen personalia adalah melayani manajemen fungsional yang lain dalam organisasi. Saat ini, peran dari MSDM lebih strategis karena dituntut untuk menjadikan manusia-manusia sebagai aset yang ikut berkontribusi terhadap perkembangan perusahaan. Peran manajemen personalia yang jauh lebih kaku berubah menjadi istilah manajemen sumber daya manusia yang mewajibkan kerja sama sesama manajer lini lainnya untuk mampu merumuskan sebuah perencanaan terpadu sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan.

Peran MSDM saat ini sudah harus berorientasi pada hasil. Departemen SDM harus berperan sebagai mitra

dengan departemen lainnya untuk melakukan *planning* terkait bagaimana mengelola dan mengendalikan organisasi berkaitan dengan pengalokasian dan pengembangan sumber daya manusia. Saat ini, bagian sumber daya manusia memiliki peran krusial dalam menjamin kesuksesan sebuah perusahaan (Rumasukun, et al., 2019).

F. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia Saat Ini

Mengelola SDM tidak semudah mengelola sumber daya yang lain. Perubahan zaman dari waktu ke waktu sudah pasti akan mengubah sifat dari manusia. Perkembangan teknologi yang begitu pesat telah meningkatkan kompetensi dari manusia. Manusia saat ini dapat dengan mudah mengakses berbagai informasi dan ilmu pengetahuan. Perusahaan harus mampu Menyusun strategi untuk merekrut, mempertahankan, dan meningkatkan kompetensi dari sumber daya manusia untuk mengantisipasi kompetitor yang bergerak lebih cepat. Manajemen harus selalu siap mengikuti perubahan aturan terutama dalam hal ketenagakerjaan demi mengantisipasi penurunan kinerja. Untuk membahas hal-hal lain dalam manajemen sumber daya manusia, selanjutnya akan diulas pada bab-bab berikutnya dari buku ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2019). Performance management (4th ed.). Chicago Business Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). Strategy and human resource management (3rd ed.). Macmillan International Higher Education.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human resource management: Theory and practice (6th ed.). Palgrave.
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., Gerhart, B., & Newman, J. (2020). Compensation (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). Human resource management: Gaining a competitive advantage (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Rumasukun, M. R. et al., (2019). Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia. Medan: Madenatera.
- Sinambela, L. P., (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sunyoto, D. (2015). Manajemen Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pertama. Edited by T. Admojo. Yogyakarta: CAPS.

- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2020). Human resource management)11th ed.). Pearson.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources. McGraw-Hill.
- Zainal, V. R., Ramly, H. M., Mutis, T. & Arafah, W., (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Edisi Ketiga ed. Jakarta: Rajawali Pers.

BAB 2

PERAN DAN FUNGSI MANAJEMEN DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA

Oleh Awan Dharmawan, S.A.P., M.A.P., CHCA, CPSS, CQAP.

A. Definisi Manajemen

Dalam Bab ini akan dibahas terlebih dahulu terkait istilah dan definisi Manajemen. Istilah Manajemen berasal dari serapan kata "*manage*" yang berarti mengatur atau mengelola, sehingga kata manajemen bisa dikatakan sebagai pengelolaan atau pengaturan suatu urusan/kegiatan. Selain itu secara umum Manajemen dapat dikatakan sebagai kegiatan atau aktivitas baik individu ataupun kelompok dalam menggerakkan fungsi tertentu untuk mencapai tujuan (*goals*) yang telah direncanakan sebelumnya. Fungsi tertentu yang dimaksud adalah: Fungsi Perencanaan, Organisasi, tindakan/aksi, pengawasan. Semua fungsi tersebut digerakan/dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Tanpa adanya penggerakan fungsi fungsi tersebut, maka konsep Manajemen sebagai ilmu dan seni tidak akan berjalan. Manajemen bisa dikatakan sebagai ilmu karena untuk mencapai tujuan (*goals*) yang diharapkan, membutuhkan teori atau referensi pengetahuan/pendapat ahli untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen sebagai

seni dapat dikatakan bahwa untuk mencapai tujuan yang dimaksud, pengalaman berdasarkan dinamika yang ada, berdasarkan karakteristik orang /kelompok di dalam suatu organisasi sangat berperan dalam menentukan bagaimana cara/upaya yang dilakukan dalam mencapai tujuan tersebut. Dalam berapa referensi mengatakan bahwa Manajemen adalah alat untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Hasibuan, 2021), selain itu Manajemen adalah serangkaian proses dalam mencapai tujuan yang direncanakan (Eko, 2025).

Dari beberapa referensi tersebut, dapat dikatakan bahwa Manajemen adalah serangkaian proses untuk mencapai tujuan (*goals*) yang diharapkan. Manajemen sebagai ilmu dibutuhkan dengan memperhatikan atau mengadopsi berbagai macam teori atau pengetahuan untuk melaksanakan serangkaian proses dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Manajemen sebagai seni adalah bagaimana melaksanakan serangkaian proses berdasarkan kreativitas/inovasi, pengalaman dan dinamika yang ada dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Resiko yang akan muncul jika proses yang dilakukan tidak berjalan karena lemahnya penggerakan fungsi manajemen adalah lambatnya dalam pencapaian tujuan atau bahkan tujuan yang diharapkan tidak tercapai. Dari uraian tersebut, bisa dilihat bahwa manajemen memiliki peran strategis atau vital dalam pencapaian tujuan. Individu atau kelompok yang tidak mengoptimalkan fungsi manajemen dalam mencapai tujuan, berpotensi tidak tercapainya *goals* yang direncanakan.

1. Pendukung dalam Manajemen

Serangkaian proses dalam Manajemen dapat tercapai jika didukung oleh unsur sebagai berikut:

- a. *Manpower* (Sumber daya Manusia): tanpa adanya Sumber daya Manusia, tidak akan berarti apa apa, siapa yang akan mengatur proses yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.
- b. *Money* (uang): tanpa adanya uang/biaya dalam melaksanakan rangkaian proses yang ada, hanya akan memperlambat pencapaian tujuan, apa yang bisa dikerjakan tanpa adanya biaya (uang) apalagi pekerjaan *clerical Work* (kesekretariatan/ tata Usaha administrasi)
- c. *Methode* (Metode/Teknik): tanpa adanya metode/teknik/teori maka pencapaian tujuan akan sulit tercapai, disinilah pentingnya teori/pengetahuan dalam pengelolaan suatu aktivitas, misal jika fungsi manajemen seperti *Planning* (rencana) dihilangkan, artinya pengelolaan dalam pencapaian tujuan berjalan tanpa rencana yang jelas, berjalan tanpa rencana yang matang, atau bahkan tidak dilakukannya fungsi *Controlling* (Pengawasan) maka proses yang terjadi tanpa adanya pengawasan sehingga setiap individu/ kelompok akan bertindak sesuka hati karena tidak adanya pengawasan dari pimpinan kelompok/ organisasi. Unsur pendukungan methode, bisa juga berupa peraturan atau Standar Operasional yang menunjang kelancaran sebuah proses pengelolaan, tanpa aturan yang jelas maka pengelolaan berpotensi terjadinya hambatan atau lambatnya pengelolaan dalam pencapaian tujuan yang sudah direncanakan.

- d. *Machine* (Mesin/Alat/Barang/teknologi): peralatan operasional bisa berupa alat /barang atau teknologi (Aplikasi/Sistem) yang mendukung terhadap pencapaian tujuan, jika tidak ada/minimnya alat atau teknologi yang mendukung, maka pencapaian tujuan yang diharapkan berpotensi berjalan secara lambat, karena kurangnya alat/barang yang mampu mempermudah pekerjaan/proses.
- e. *Material* (bahan baku) : Penyediaan bahan baku, adalah salah satu unsur yang penting dalam manajemen, bahan baku dibutuhkan dalam mendukung terlaksananya pencapaian tujuan. Jika bahan baku tidak berkualitas atau tidak mendukung, maka proses akan berjalan lambat, bahan baku yang dimaksud bisa berupa data pendukung, data kompetitor, data konsumen/pelanggan, data kepuasan pengguna layanan, sehingga jika data yang tersedia tidak ada, tidak valid maka rangkaian proses menuju pencapaian tujuan bisa berjalan lambat atau tidak sesuai harapan.
- f. *Market*: Proses akhir dari sebuah produksi, yaitu pemasaran atau penjualan atau serapan dari sebuah proses produksi. Produksi atau penjualan tanpa mengetahui peta pemasaran dan serapan maka bisa dipastikan proses pengelolaan terhambat serta tidak menemukan titik akhir.

2. Fungsi Manajemen

Prioritas utama dalam manajemen adalah bagaimana mencapai sebuah tujuan yang terencana, dalam waktu yang singkat dan tercapainya objective yang diharapkan. Dalam upaya pencapaian tujuan yang terencana diperlukan fungsi /unsur antara lain:

- a. *Planning* (Perencanaan): sebuah aktivitas (tindakan) /aksi akan menjadi ideal, jika diawali dengan perencanaan (*planning*) yang baik. Perencanaan yang baik seringkali ditunjukkan dengan suatu alur yang spesifik, detail, membuat alternatif /pilihan jika terjadi alur yang tidak diharapkan (Membuat *Kontingensi*), terukur (*measurable*). Jika rencana yang dibuat tidak matang atau asal asalan maka potensi kegagalan sebuah aktivitas akan semakin besar. Rencana dibuat untuk memastikan alur yang dibuat hingga mencapai tujuan akhir.
- b. *Organizing* (Pengorganisasian): adalah aktivitas berupa penetapan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab masing masing unit kerja, sehingga masing masing unit kerja memiliki alur kerja yang spesifik dan terukur. Pengorganisasian bisa diwujudkan dalam bentuk *Job Description/Job Specification, Job Function* bahkan lebih terperinci bisa diwujudkan dalam bentuk pola hubungan interaksi antar unit kerja. Tujuan dari *Organizing* adalah untuk memastikan semua unit organisasi bekerja sesuai panduan /Deskripsi kerja, sehingga menjadi terarah dan terukur.
- c. *Actuating* (Tindakan /Aksi): adalah suatu bentuk aktivitas dengan melakukan atau mengerjakan semua rencana yang telah disusun dari proses awal hingga proses akhir. Tindakan /aksi yang dilakukan harus berorientasi pada pencapaian yang biasa diwujudkan dalam *Performance Indicator* (Indikator Ketercapaian kerja). Dalam *Performance Indikator* (Indikator Ketercapaian kerja) atau dalam istilah lain disebut *Key Performance Indikator (KPI)*, yang memuat target dan ketercapaian kerja dalam bentuk angka persentase,

scoring/skor atau dalam bentuk Deskripsi berupa diagram atau table.

- d. *Reporting* (Laporan): *Key Performance Indicator (KPI)* yang memuat target dan ketercapaian kerja dalam bentuk angka persentase, *scoring/skor* atau Deskripsi berbentuk diagram atau table diwujudkan dalam sebuah laporan (*Report*). Dalam instansi pemerintah biasa disebut LAKIP (Laporan Kinerja Instansi Pemerintah) rutin dibuat setiap tahun, memuat kinerja (*Job Performance*) dan penilaian akhir Pekerjaan (*Job Appraisal*)
- e. *Controlling* (Pengendalian): berupa koreksi /perbaikan atas laporan kinerja (*Job performance*) atau perbaikan aksi/tindakan yang sudah dilakukan. Unsur ini seringkali disebut *Corrective Action* (Tindakan koreksi). Tindakan koreksi dilakukan agar aksi yang sudah dilakukan berada pada alur yang seharusnya sehingga tidak terjadi *Job overlapping* (pekerjaan diluar Tugasnya) . Unsur ini memastikan setiap orang dalam unit kerja melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab. Unsur ini juga memastikan proses perbaikan/*corrective* dalam sebuah pekerjaan yang belum sesuai harapan.

3. Strategi pencapaian Tujuan dalam Manajemen

Rudyard Kipling, seorang jurnalis berkewarganegaraan Inggris pada tahun 1902 menulis buku yang berjudul "*Just So Stories*" mengungkapkan tentang enam metode pertanyaan kejujuran (*The six Honest serving men*) atau dikenal dengan istilah *Kipling method*, yang memperkenalkan konsep 5W+H. Kerangka konsep 5W+H (*What, Who, Where, When, Why + How*) (Liputan-6.com,

2025). Jauh sebelum dipopulerkan oleh Kipling, Metode 5W+1 H ini sudah dikemukakan sejak zaman Yunani dan Romawi oleh Aristoteles dengan nama "*Rhetorica*" yang membahas instrumen penting dalam membangun argumen yang persuasif. Seiring dengan berkembangnya waktu dan peradaban, pengembangan dan penyusunan strategi dalam pencapaian tujuan semakin banyak dipelajari dan dikembangkan secara detail dan terperinci.

Selain Rudyard Kipling ada juga Jurnalis Amerika Serikat pada tahun 1917 yang bernama Edwin. L. Shauman mempopulerkan metode 5 W dalam bukunya "*Practical Journalism*" dan membahas bagaimana membangun argumen atau berita yang baik dengan metode 5W (*What, Who, Where, When, Why*) (Liputan-6.com, 2025). Konsep atau metode 5W1H (*What, Who, Where, When, Why + How*) ini bukan saja familiar di dunia jurnalistik yang mengupas tentang bagaimana menjawab dan membangun narasi sebuah berita yang baik, tetapi berkembang dan menyebar dalam dunia manajemen sebagai metode dalam pemecahan masalah sehari-hari sampai pada bagaimana membangun perencanaan strategi dalam bisnis.

Konsep atau metode 5W1H (*What, Who, Where, When, Why + How*) menjadi populer dalam dunia bisnis karena metodenya yang sederhana dan mampu menyentuh inti dari sebuah perencanaan yang bersifat strategis dalam sebuah pencapaian tujuan yang terencana. Metode 5W1H ini banyak digunakan oleh pelaku bisnis dalam membangun strategi yang efektif dalam pencapaian bisnis yang terukur (Siagian, 2019). Secara Umum metode 5W1H sering digunakan dalam menyusun rencana yang efektif (strategi) dalam pencapaian tujuan. Metode 5W1H tersebut antara lain:

1. *What* (Apa yang akan dicapai / Dituju)

Berupa sasaran yang akan dicapai yang dirinci dan dijabarkan dalam sebuah kerangka rencana, berupa detail sasaran atau tujuan atau fokus yang akan dicapai. Hasil akhir dari sebuah rencana adalah *output* atau *goals* (pencapaian) . pada metode ini, sasaran harus dirinci dan fokusnya pada hal apa yang harus dicapai.

2. *Why* (Mengapa Sasaran tersebut harus dicapai)

Berupa alasan realistis yang mendasari mengapa hal tersebut harus dilakukan, untuk apa dikerjakan, apa manfaat (*benefit*) yang didapat jika mengerjakan hal tersebut. Apakah mendapat manfaat secara langsung atau tidak langsung ? dan mengapa perlu dilakukan. Pertanyaan ini sederhana namun perlu dijawab untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut dilakukan karena alasan yang sangat kuat , terperinci dan terkait visi, Misi terhadap sebuah rencana.

3. *Who* (Siapa yang akan melaksanakan)

Berupa siapa mengerjakan apa dan bertanggung jawab kepada siapa. Semua orang memiliki peranan , tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan. Point ini fokus pada subjek atau orang yang telah diberi peran dan tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah disepakati atau ditentukan.

4. *Where* (Dimana Lokasi Pelaksanaan Tujuan)

Berupa lokasi/Object mana saja yang menjadi Fokus dalam pencapaian tujuan sehingga semua dilakukan terperinci, detail dapat berupa alur atau peta jalan (*Road Map*) dalam

rincian strategi yang dilakukan dalam upaya pencapaian tujuan yang sudah ditentukan.

5. *When* (Kapan dilaksanakan)

Berupa rincian Jadwal aktivitas yang teratur , terencana dalam pelaksanaan strategi dalam pencapaian tujuan. Point ini fokus dalam *time line* (Memuat Jadwal waktu pelaksanaan beserta batas waktu penyelesaian Aktivitas yang tersusun dalam bentuk susunan tabel waktu)

6. *How* (Bagaimana cara Penyelesaian aktivitas)

Berupa teknik , cara atau aktivitas atau tindakan apa saja dalam menyelesaikan rencana yang sudah dibuat. Rincian aktivitas beserta pendukung/*support system* yang harus dilakukan dalam penyelesaian rencana yang sudah disusun dari awal sesuai dengan visi, misi, taktik/siasat/strategi yang dibuat. Jika metode 5W+1H ini dilaksanakan dengan baik, rinci dan Spesifik maka pencapaian tujuan akan dapat dilaksanakan sesuai metode yang sudah dibuat dan semua kelemahan dapat diprediksi, diantisipasi sehingga dapat dicarikan pemecahan masalah. menggunakan metode ini berarti sudah merencanakan kesuksesan dalam pencapaian tujuan dan semua faktor kelemahan dan kekuatan sudah teridentifikasi sehingga *peta jalan* menuju pencapaian tujuan dapat terlaksana sesuai alur yang sudah dibuat.

B. Peran Manajemen dalam Pengelolaan Sumber Daya

1. Definisi Sumber Daya

Menurut, Kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) definisi dari Sumber daya adalah:” *semua potensi, bahan, keadaan yang digunakan oleh manusia dalam memenuhi kebutuhan hidup, atau segala sesuatu baik yang berwujud atau tidak berwujud yang dipakai dalam kegiatan ekonomi untuk menghasilkan barang , jasa serta mencapai suatu hasil*”

Jadi jelaslah bahwa Sumber Daya adalah sebuah potensi atau keadaan yang dapat dikelola untuk mencapai suatu hasil tertentu.

Rincian Sumber Daya yang dimaksud dalam KBBI , berupa :

- a. Faktor Produksi: *segala hal seperti tanah, tenaga kerja dan modal yang dipakai dalam kegiatan ekonomi untuk menghasilkan dan mendistribusikan barang dan jasa.*
- b. Kebutuhan Hidup: *Bahan atau keadaan yang bisa digunakan oleh manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya*
- c. Pencapaian Hasil: *segala sesuatu yang digunakan untuk mencapai hasil (contoh peralatan, sediaan, waktu dan tenaga)*
- d. Sumber Daya Alam (SDA): potensi alam yang dapat dikembangkan untuk proses produksi.

2. Peran Manajemen dalam Pengelolaan Sumber daya

Setelah menelaah definisi Sumber daya menurut KBBI, maka akan ditinjau Bagaimana Peran Manajemen dalam Pengelolaan Sumber Daya? Penulis menilai bahwa pertanyaan ini sangat relevan dengan berbagai pemahaman terkait ilmu Manajemen dalam kehidupan sehari-hari baik secara teori dalam kajian ilmu manajemen maupun dalam penerapan/praktik sebagai pelaku bisnis/pengelola usaha yang berorientasi profit.

Banyak Pendapat pakar manajemen mengatakan bahwa: *"Manajemen sangat dominan dan erat kaitannya dalam mewujudkan hasil tertentu melalui interaksi sekelompok orang"* (Hasibuan, 2020) . Secara umum gambaran peran manajemen dalam pengelolaan Sumber Daya adalah sebagai berikut:

- a. Dengan adanya Manajemen akan memastikan pengelolaan Sumber Daya berupa aset (tanah/lahan, bangunan) dikelola dengan baik sehingga menjadi lebih produktif dan menjadi lebih bernilai secara materi.
- b. Dengan adanya Manajemen akan memastikan pengelolaan Sumber Daya berupa Tenaga kerja dikelola, diberdayakan dan dikembangkan dengan baik sehingga menjadi motor utama/penggerak dalam meningkatkan keuntungan perusahaan/organisasi
- c. Dengan adanya Manajemen memastikan semua anggota organisasi berinteraksi diarahkan oleh pemimpin/*leader* sehingga roda organisasi berjalan

dan berkembang menjadi lebih adaptif, lincah (*Agile*) dan efisien.

- d. Dengan adanya Manajemen memastikan proses produksi dikelola dengan baik sehingga meningkatkan produksi barang dan jasa sesuai target yang diharapkan.
- e. Dengan adanya manajemen memastikan pengelolaan sebuah kegiatan/aktivitas dapat berjalan lebih efektif dengan menerapkan metode 5W+1H atau Analisis SWOT (*strengths, Weakness, Opportunity, Threats*) sehingga pelaksanaan terhadap tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik sesuai kerangka tindakan/alur kerja (*framework*)

Penjelasan pada bagian sebelumnya dapat tercapai dengan baik apabila dalam pelaksanaannya menerapkan hal hal sebagai berikut:

- a. Perencanaan: Menetapkan apa yang ingin dicapai (*goals*), menyusun strategi, serta manfaat/keuntungan apa yang akan didapat jika tujuan tercapai.
- b. Pemetaan: semua faktor pendukung (*support factor*) dirinci, dipetakan setelah itu baru dihitung atau dikalkulasikan berapa banyak faktor penghambatnya (*weakness factor*) termasuk didalamnya menghitung berapa banyak tenaga kerja yang dilibatkan
- c. Pengembangan: Sumber Daya yang dimiliki harus dikembangkan untuk meningkatkan daya dukung

dan daya saing sehingga memiliki nilai manfaat yang lebih.

- d. Pemeliharaan/Perawatan: Sumber Daya/potensi yang dimiliki harus di dirawat, dijaga, dipelihara sehingga nilai dari sumber daya tersebut bisa dilipatgandakan dengan kata lain merawat aset yang ada berupa tanah/lahan, tenaga kerja sehingga nilai/*value* tetap terjaga dan tidak merugikan organisasi

Pendapat lain dari seorang pakar manajemen mengatakan bahwa:” *Peran Manajemen dalam Pengelolaan sumber Daya adalah sebagai perpaduan antara seni dan ilmu yang mampu menciptakan efektifitas dan efisiensi dalam setiap pengelolaan barang dan jasa yang dihasilkan, serta mampu mewujudkan target perusahaan/organisasi secara lebih terperinci karena mengoptimalkan potensi yang dimiliki* (Hasibuan, 2020).

Peran manajemen dalam pengelolaan Sumber daya bisa lebih optimal jika potensi atau *Faktor Pendukung (key factor)* yang ada bisa mendominasi dalam setiap kegiatan yang dilakukan, misal seorang pemimpin akan lebih efektif dalam menjalankan tugasnya jika potensi, bakat dan keahlian terbaiknya ditunjukkan dan digunakan secara baik. Tanah/lahan, aset yang dirawat, dioptimalkan dan dipelihara akan memiliki *value* yang lebih jika hal tersebut dilakukan.

Pendapat dari seorang ahli Manajemen yang lain adalah “*menekankan pada fungsi operasional terkait peran manajemen dalam pengelolaan Sumber daya terfokus pada lima hal*” yaitu:

- a. Pengadaan: yaitu dengan cara melakukan rekrutmen dan seleksi tenaga kerja yang terbaik ke dalam perusahaan / organisasi.
- b. Pengembangan: yaitu dengan meningkatkan *skill*, keterampilan dan keahlian tenaga kerja yang dilibatkan dalam upaya meningkatkan kinerja.
- c. Kompensasi: imbal jasa yang adil baik materi maupun non materi.
- d. Integrasi: Penyatuan kepentingan personal anggota kelompok dengan tujuan organisasi secara baik
- e. Pemeliharaan: Penyusunan kegiatan dalam rangka menjaga komitmen dan loyalitas tenaga kerja /anggota kelompok organisasi (Handoko, 2019).

C. Fungsi Manajemen dalam Pengelolaan Sumber Daya

Fungsi Manajemen dalam pengelolaan Sumber Daya terletak pada bagaimana Proses atau cara yang terbaik untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi sesuai kerangka kerja (*framework*) yang telah disusun sebelumnya. Dalam sebuah referensi, fungsi manajemen dalam pengelolaan sumber daya adalah *“serangkaian proses sistematis, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dirancang untuk mengatur, mengembangkan, dan mengoptimalkan potensi aset (baik manusia, modal, maupun material) agar organisasi atau perusahaan dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien”* (LSPR Institute Of Business and Communication, 2023).

Fungsi Manajemen dalam pengelolaan Sumber Daya dapat tercapai dengan baik apabila dalam pelaksanaannya berfokus pada lima hal berikut:

- a. Perencanaan (*Planning*): Menetapkan apa yang ingin dicapai (*goals*), menyusun strategi, serta manfaat/keuntungan apa yang akan didapat jika tujuan tercapai.
- b. Pemetaan (*Mapping*): semua faktor pendukung (*support factor*) dirinci, dipetakan setelah itu baru dihitung atau dikalkulasikan berapa banyak faktor penghambat nya (*weakness factor*) termasuk didalamnya menghitung berapa banyak tenaga kerja yang dilibatkan
- c. Pengorganisasian (*Organizing*): Membentuk Task Force (team/Satuan Tugas) yang terbaik dan Pemimpin (*leader*) dengan talenta, kompetensi dan keahlian terbaik dibidangnya, Menyusun rincian tugas pokok, fungsi, tanggung jawab (TUPOKSITA), menyusun struktur organisasi yang terarah (siapa mengerjakan apa dan bertanggung jawab kepada siapa) serta menyusun tenaga tambahan/cadangan sebagai langkah kontingensi/darurat jika dibutuhkan, termasuk didalamnya menyusun standar kerja/prosedur/aturan kerja sehingga terlihat rantai komando antar unit kerja yang sudah tersusun dengan baik.
- d. Pengarahan (*Directing*): Melakukan tindakan nyata, efektif, efisien, berdasarkan arahan atau instruksi dari pimpinan dengan berpedoman pada standar kerja/prosedur/aturan kerja yang sudah ada.

- e. Pengendalian (*Controlling*): Melakukan kontrol, kendali, monitoring, analisa dan Evaluasi (ANEV) atas tindakan yang dilakukan tenaga kerja/anggota kelompok dengan berpedoman pada standar kerja/prosedur/aturan kerja atau *framework*, sehingga jika terjadi penyimpangan atau pelanggaran tindakan, maka fungsi manajemen ini dapat mengendalikan kembali pada alur yang sudah ada.

Fungsi Manajemen dalam Pengelolaan Sumber Daya dalam praktik sehari-hari adalah bagaimana menerapkan dalam berbagai macam pengelolaan semua potensi yang dimiliki ketika mengembangkan sebuah bisnis atau bagaimana mengoptimalkan potensi yang ada dalam sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, H. T. (2019). *Manajemen* (31st ed.). BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Organisasi dan motivasi: Dasar peningkatan produktivitas* (10th ed.). Bumi Aksara.
- Liputan6. (2025). Arti 5W 1H: Panduan lengkap pahami konsep dasar jurnalistik. Liputan6
- LSPR Institute of Business and Communication. (2023). *Manajemen SDM adalah: Pengertian, fungsi, dan tujuan*. LSPR Institute
- Siagian, S. P. (2019). *Organisasi, kepemimpinan, dan perilaku administrasi*. Haji Masagung.
- Suryati Eko, D. (2025). *Azaz azaz manajemen* (W. Yuliani, Ed.; 1st ed.). Lingkar Edukasi Indonesia.

BAB 3

JENIS-JENIS SUMBER DAYA DALAM ORGANISASI

Oleh Dr. Nurlina, S.E., M.Si.

A. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu elemen paling esensial dalam organisasi yang berfungsi sebagai penggerak utama seluruh aktivitas, baik yang bersifat operasional maupun strategis. Dalam perkembangan ilmu manajemen, terjadi pergeseran paradigma dari yang semula memandang tenaga kerja sebagai faktor produksi menjadi aset strategis yang memiliki nilai tambah bagi organisasi. Perspektif ini menempatkan manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif yang tidak mudah ditiru oleh pesaing, terutama karena karakteristiknya yang unik, dinamis, dan berbasis pengetahuan (Rafiq et al., 2019).

Dalam kerangka *Resource-Based View* (RBV), SDM dianggap sebagai sumber daya yang memiliki nilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*). Oleh karena itu, organisasi yang mampu mengelola SDM secara efektif akan memiliki peluang lebih besar untuk mencapai kinerja unggul dan keberlanjutan jangka panjang. Kompetensi, pengalaman, kreativitas, serta komitmen karyawan menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan

organisasi dalam menghadapi persaingan global (Rafiq et al., 2019).

1. Konsep dan Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pendekatan sistematis dalam mengelola individu dalam organisasi melalui serangkaian kebijakan, praktik, dan prosedur. MSDM mencakup berbagai aktivitas yang dirancang untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan mampu memberikan kontribusi optimal.

Ruang lingkup MSDM meliputi (Soekiman, 2023):

- a. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja,
- b. Rekrutmen dan seleksi,
- c. Pelatihan dan pengembangan,
- d. Manajemen kinerja,
- e. Kompensasi dan kesejahteraan, serta
- f. Hubungan industrial

Seluruh fungsi tersebut saling berkaitan dan membentuk suatu sistem terpadu yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Pengelolaan SDM yang terintegrasi memungkinkan organisasi untuk menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi.

2. Fungsi Strategis Sumber Daya Manusia

Dalam organisasi modern, SDM tidak hanya berperan sebagai pelaksana kegiatan, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam perumusan dan implementasi kebijakan

organisasi. Fungsi strategis SDM tercermin dalam kemampuannya untuk:

- a. Mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui penyediaan tenaga kerja yang kompeten.
- b. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja melalui pengelolaan kinerja yang efektif.
- c. Mendorong inovasi dan kreativitas sebagai respons terhadap perubahan lingkungan.
- d. Membangun budaya organisasi yang kuat yang mendukung nilai dan visi organisasi.

Sebuah penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan praktik MSDM secara efektif cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan organisasi yang tidak mengelola SDM secara optimal (Prayudo & Tukiran, 2024). Hal ini menegaskan bahwa SDM merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi.

3. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara operasional, MSDM mencakup berbagai fungsi utama yang saling melengkapi. Fungsi-fungsi tersebut antara lain:

a. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen merupakan proses menarik kandidat potensial, sedangkan seleksi bertujuan untuk memilih individu yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses ini sangat menentukan kualitas SDM yang dimiliki organisasi.

b. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis karyawan, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan kapasitas jangka panjang. Program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan (Natsir et al., 2024).

c. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja mencakup penetapan standar kerja, evaluasi kinerja, serta pemberian umpan balik. Sistem ini membantu organisasi dalam mengukur kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi.

d. Kompensasi dan Kesejahteraan

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Sistem kompensasi yang adil dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

e. Hubungan Kerja

Hubungan kerja mencakup interaksi antara karyawan dan organisasi, termasuk penyelesaian konflik dan penciptaan lingkungan kerja yang harmonis.

Tabel 3. 1 Fungsi Utama Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Fungsi SDM	Tujuan Utama
Rekrutmen dan Seleksi	Memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi
Pelatihan dan Pengembangan	Meningkatkan kompetensi dan kapasitas karyawan

Manajemen Kinerja	Mengukur dan meningkatkan kinerja individu dan organisasi
Kompensasi dan Benefit	Memberikan penghargaan dan meningkatkan motivasi kerja
Hubungan Kerja	Menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan produktif

(Sumber: diadaptasi dari Soekiman, 2023 dan Natsir et al., 2024)

B. Sumber Daya Keuangan

Sumber daya keuangan merupakan salah satu elemen krusial dalam organisasi yang berfungsi sebagai penggerak utama berbagai aktivitas operasional dan strategis. Keuangan tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan dana, tetapi juga mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengelola, mengalokasikan, serta mengoptimalkan penggunaan dana secara efektif dan efisien. Dalam konteks ini, manajemen keuangan berperan penting dalam memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil mampu memberikan nilai tambah bagi organisasi serta mendukung keberlanjutan usaha (Zainal, 2024).

Sumber daya keuangan mencakup seluruh dana yang diperoleh organisasi baik dari sumber internal maupun eksternal. Sumber internal seperti laba ditahan memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam pengelolaan keuangan, sedangkan sumber eksternal seperti pinjaman dan investasi memerlukan pertimbangan yang lebih kompleks terkait biaya modal dan risiko. Oleh karena itu, struktur keuangan yang seimbang menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas dan kesehatan finansial organisasi (Masaylina et al, 2025).

Pengelolaan sumber daya keuangan tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen keuangan yang meliputi perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengendalian. Perencanaan keuangan menjadi tahap awal yang menentukan arah penggunaan dana, termasuk dalam menetapkan prioritas kegiatan dan kebutuhan pembiayaan. Selanjutnya, penganggaran berfungsi sebagai alat untuk mengalokasikan sumber daya ke berbagai aktivitas organisasi secara sistematis. Dalam tahap pelaksanaan, dana digunakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sementara pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa penggunaan dana tetap berada dalam koridor yang telah direncanakan (Masaylina et al., 2025).

Selain itu, akuntansi manajerial memainkan peran penting dalam mendukung pengelolaan sumber daya keuangan. Informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi manajerial membantu manajemen dalam melakukan analisis biaya, mengevaluasi kinerja, serta mengambil keputusan strategis. Dengan adanya informasi yang akurat dan relevan, organisasi dapat meningkatkan efisiensi penggunaan dana serta mengurangi potensi kesalahan dalam pengambilan keputusan (Bhaskoro & Wijayanti, 2025).

Kinerja keuangan merupakan indikator utama yang digunakan untuk menilai efektivitas pengelolaan sumber daya keuangan. Indikator seperti profitabilitas, likuiditas, dan efisiensi operasional memberikan gambaran mengenai kemampuan organisasi dalam menghasilkan keuntungan, memenuhi kewajiban jangka pendek, serta mengelola biaya secara optimal. Kinerja keuangan yang baik tidak hanya mencerminkan kondisi internal yang sehat, tetapi juga

meningkatkan kepercayaan investor dan pemangku kepentingan lainnya (Gultom et al., 2024).

Dalam perkembangan terkini, transformasi digital turut memengaruhi pengelolaan sumber daya keuangan dalam organisasi. Pemanfaatan teknologi seperti sistem perencanaan sumber daya perusahaan (*enterprise resource planning*), analitik data, dan teknologi finansial (*financial technology*) memungkinkan organisasi untuk meningkatkan akurasi, kecepatan, dan transparansi dalam pengelolaan keuangan. Teknologi ini juga mendukung pengambilan keputusan berbasis data yang lebih tepat dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis (Sartika & Mokodompit, 2025).

Pengelolaan sumber daya keuangan juga berkaitan erat dengan upaya organisasi dalam menciptakan nilai jangka panjang. Keputusan investasi dan pembiayaan yang tepat dapat meningkatkan daya saing serta mendorong pertumbuhan organisasi. Sebaliknya, kesalahan dalam pengelolaan keuangan dapat menimbulkan risiko yang signifikan, termasuk ketidakstabilan finansial dan penurunan kinerja organisasi. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang terintegrasi dan berorientasi strategis dalam mengelola sumber daya keuangan (Zainal, 2024).

C. Sumber Daya Fisik dan Teknologi

1. Sumber Daya Fisik

Sumber daya fisik merupakan seluruh aset berwujud yang dimiliki organisasi dan digunakan untuk mendukung kegiatan operasional. Aset ini meliputi bangunan, mesin, peralatan, kendaraan, serta infrastruktur lainnya yang secara langsung menunjang proses produksi maupun

layanan. Dalam perspektif manajemen modern, sumber daya fisik tidak hanya dipandang sebagai sarana penunjang, tetapi sebagai elemen produktif yang memerlukan pengelolaan strategis agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap kinerja organisasi.

Pengelolaan sumber daya fisik dilakukan melalui pendekatan siklus hidup aset (*asset lifecycle*), yang mencakup tahap perencanaan, pengadaan, penggunaan, pemeliharaan, hingga penggantian. Setiap tahap memiliki implikasi terhadap efisiensi biaya dan keberlanjutan operasional. Aset yang dikelola secara optimal akan meningkatkan produktivitas serta mengurangi risiko gangguan operasional akibat kerusakan atau ketidakefisienan (Barney, 1991).

Dalam kerangka *Resource-Based View* (RBV), sumber daya fisik dapat memberikan keunggulan kompetitif apabila memiliki karakteristik tertentu, seperti bernilai dan sulit ditiru. Namun, karena sifatnya yang relatif mudah direplikasi, keunggulan berbasis aset fisik umumnya bersifat sementara, sehingga perlu didukung oleh sumber daya lain seperti teknologi dan kapabilitas organisasi (Barney, 1991).

Tabel 3. 2 Siklus Pengelolaan Sumber Daya Fisik

Tahap	Deskripsi
Perencanaan	Penentuan kebutuhan aset sesuai tujuan organisasi
Pengadaan	Proses memperoleh aset fisik
Pemanfaatan	Penggunaan aset dalam kegiatan operasional
Pemeliharaan	Upaya menjaga kondisi dan

	kinerja aset
Penggantian/Penghapusan	Penggantian aset yang sudah tidak efisien

(Sumber: Diadaptasi dari konsep RBV (Barney, 1991))

2. Sumber Daya Teknologi dalam Organisasi

Sumber daya teknologi mencakup seluruh perangkat, sistem, dan kapabilitas digital yang digunakan organisasi untuk mengelola informasi, meningkatkan efisiensi, serta mendukung pengambilan keputusan. Teknologi telah berkembang menjadi komponen strategis yang tidak hanya mendukung operasional, tetapi juga memungkinkan transformasi organisasi secara menyeluruh.

Sumber daya teknologi meliputi perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak (*software*), jaringan komunikasi, serta sistem informasi yang terintegrasi. Implementasi teknologi seperti *Enterprise Resource Planning* (ERP), *cloud computing*, dan otomatisasi proses memungkinkan organisasi untuk meningkatkan akurasi data, mempercepat alur kerja, serta mengurangi kesalahan manusia (Bharadwaj, 2000).

Kapabilitas teknologi menjadi faktor pembeda utama antarorganisasi. Kapabilitas ini mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan dan memanfaatkan teknologi secara efektif untuk mendukung strategi bisnis. Organisasi yang memiliki kapabilitas teknologi yang kuat cenderung lebih inovatif, adaptif terhadap perubahan, serta mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Bharadwaj, 2000).

Integrasi antara teknologi dan sumber daya fisik memungkinkan terciptanya efisiensi yang lebih tinggi. Teknologi berfungsi sebagai penghubung yang mengoptimalkan penggunaan aset fisik melalui sistem yang terkoordinasi. Misalnya, penggunaan sistem digital dalam manajemen rantai pasok memungkinkan pemantauan aset secara *real-time* dan meningkatkan efektivitas distribusi.

Tabel 3. 3 Komponen Utama Sumber Daya Teknologi

Komponen Teknologi	Deskripsi
Perangkat Keras	Komputer, server, dan infrastruktur teknologi
Perangkat Lunak	Sistem aplikasi dan program pendukung
Jaringan	Sistem komunikasi dan pertukaran data
Sistem Informasi	Integrasi data untuk mendukung pengambilan keputusan
Kapabilitas TI	Kemampuan organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan teknologi

(Sumber: Diadaptasi dari Bharadwaj, 2000)

D. Sumber Daya Informasi

Sumber daya informasi merupakan salah satu komponen penting dalam organisasi yang berperan dalam mendukung berbagai aktivitas manajerial dan operasional. Dalam perkembangan organisasi modern, informasi tidak lagi dipandang sekadar sebagai hasil dari proses administrasi, tetapi telah menjadi aset yang memiliki nilai strategis. Keberadaan informasi yang akurat dan relevan memungkinkan organisasi untuk merencanakan kegiatan, mengoordinasikan aktivitas, serta mengambil keputusan

secara lebih efektif. Dengan demikian, informasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari upaya organisasi dalam mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja (Putri et al., 2026).

Sumber daya informasi mencakup data, informasi, serta sistem yang digunakan untuk mengelola keduanya. Data merupakan fakta atau angka yang belum memiliki makna tertentu, sedangkan informasi merupakan hasil pengolahan data yang telah disusun dan diinterpretasikan sehingga dapat digunakan dalam pengambilan keputusan. Proses pengelolaan data menjadi informasi melibatkan beberapa tahapan, seperti pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, dan distribusi. Tahapan-tahapan ini menunjukkan bahwa informasi tidak muncul secara otomatis, melainkan melalui proses yang terstruktur dan sistematis dalam organisasi (Sayla et al., 2024).

Kualitas informasi menjadi faktor utama yang menentukan manfaatnya bagi organisasi. Informasi yang berkualitas harus memenuhi kriteria tertentu, seperti akurat, relevan, tepat waktu, lengkap, dan dapat dipercaya. Informasi yang tidak memenuhi kriteria tersebut dapat menyebabkan kesalahan dalam pengambilan keputusan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa sistem pengelolaan informasi yang dimiliki mampu menghasilkan informasi yang berkualitas dan dapat diandalkan (Putri et al., 2026).

Sistem informasi memegang peranan penting dalam mengelola sumber daya informasi. Sistem informasi merupakan kombinasi antara perangkat keras, perangkat lunak, prosedur, serta manusia yang bekerja secara terpadu

untuk mengolah data menjadi informasi yang bermanfaat. Perkembangan teknologi informasi telah memungkinkan organisasi untuk mengelola data dalam jumlah besar dengan lebih cepat dan akurat. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperluas kemampuan organisasi dalam melakukan analisis dan perencanaan (Mahyadi, 2023).

Selain itu, kemampuan organisasi dalam mengelola informasi menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan pemanfaatan sumber daya informasi. Kemampuan ini mencakup bagaimana organisasi mengumpulkan, menyimpan, mengolah, serta mendistribusikan informasi secara efektif. Penelitian menunjukkan bahwa teknologi informasi, sistem informasi, dan kemampuan manajemen informasi memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja organisasi. Organisasi yang mampu mengelola informasi dengan baik akan lebih mudah dalam mengidentifikasi peluang, mengatasi masalah, serta merespons perubahan lingkungan (Yoga & Firdausy, 2024).

Sumber daya informasi juga berperan dalam meningkatkan koordinasi dan komunikasi dalam organisasi. Informasi yang tersedia dan terdistribusi dengan baik memungkinkan setiap bagian organisasi untuk bekerja secara selaras dan terarah. Dalam hal ini, aliran informasi yang efektif menjadi salah satu indikator penting dari efisiensi organisasi. Informasi yang mengalir secara lancar akan membantu mengurangi kesalahpahaman, meningkatkan kerja sama, serta mempercepat proses penyelesaian tugas (Mardiana, 2022).

Pengelolaan sumber daya informasi juga menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah menjaga keamanan dan kerahasiaan data, terutama di tengah perkembangan teknologi digital yang semakin pesat. Selain itu, organisasi juga dihadapkan pada tantangan dalam mengintegrasikan berbagai sistem informasi yang berbeda, serta memastikan konsistensi dan kualitas data yang digunakan. Untuk mengatasi tantangan tersebut, diperlukan sistem tata kelola informasi yang baik, termasuk kebijakan keamanan data dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia (Mardiana, 2022).

E. Sumber Daya Organisasional (Struktur dan Budaya)

Sumber daya organisasional merupakan bagian dari sumber daya tidak berwujud (*intangible resources*) yang berperan penting dalam menentukan efektivitas dan keberhasilan organisasi. Sumber daya ini mencakup struktur organisasi dan budaya organisasi yang membentuk pola hubungan kerja, sistem nilai, serta perilaku anggota organisasi. Berbeda dengan sumber daya fisik atau keuangan, sumber daya organisasional tidak mudah diamati secara langsung, namun memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif organisasi.

Dalam perspektif *resource-based view*, struktur dan budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif apabila memiliki karakteristik bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan. Hal ini karena struktur dan budaya berkembang secara unik dalam setiap organisasi melalui proses historis dan interaksi sosial yang kompleks. Oleh karena itu, organisasi yang mampu

mengelola kedua aspek ini secara efektif akan memiliki keunggulan yang lebih berkelanjutan dibandingkan dengan pesaingnya (Barney, 1991).

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merujuk pada kerangka formal yang mengatur pembagian tugas, hubungan kerja, serta mekanisme koordinasi dalam organisasi. Struktur menentukan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Elemen utama dalam struktur organisasi meliputi spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, serta tingkat sentralisasi dan formalisasi (Robbins & Judge, 2017).

Struktur organisasi memiliki peran penting dalam menciptakan efisiensi dan kejelasan tanggung jawab. Struktur yang dirancang dengan baik akan memudahkan koordinasi antarbagian serta mempercepat proses pengambilan keputusan. Sebaliknya, struktur yang tidak jelas dapat menimbulkan konflik, duplikasi pekerjaan, serta inefisiensi dalam operasional organisasi.

Struktur organisasi dapat dibedakan menjadi beberapa bentuk, seperti struktur sederhana, birokrasi mesin, birokrasi profesional, bentuk divisional, dan adhocracy. Masing-masing bentuk memiliki karakteristik yang berbeda dan digunakan sesuai dengan kebutuhan serta kondisi organisasi. Selain itu, Burns dan Stalker membedakan struktur organisasi menjadi dua tipe utama, yaitu struktur mekanistik dan struktur organik. Struktur mekanistik cenderung kaku, formal, dan terpusat, sedangkan struktur organik lebih fleksibel, desentralisasi, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Pemilihan struktur organisasi yang tepat sangat bergantung pada faktor lingkungan, ukuran organisasi, serta strategi yang diterapkan. Organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang stabil cenderung menggunakan struktur yang lebih formal dan terstandarisasi, sedangkan organisasi yang berada dalam lingkungan dinamis membutuhkan struktur yang lebih fleksibel dan adaptif.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam berperilaku. Budaya mencerminkan “cara bekerja” dalam organisasi dan membentuk identitas serta karakter organisasi tersebut. Budaya organisasi tidak hanya memengaruhi perilaku individu, tetapi juga menentukan bagaimana organisasi merespons perubahan dan menghadapi tantangan.

Menurut Schein (2010), budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat, yaitu artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Artefak merupakan bentuk yang terlihat, seperti simbol, bahasa, dan praktik organisasi. Nilai yang dianut mencerminkan prinsip dan standar yang dijadikan pedoman, sedangkan asumsi dasar merupakan keyakinan yang mendasari cara berpikir dan bertindak anggota organisasi.

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi. Budaya yang kuat dapat meningkatkan komitmen, motivasi, serta loyalitas karyawan. Selain itu, budaya juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang mengarahkan perilaku anggota organisasi tanpa perlu pengawasan yang berlebihan (Schein, 2010).

Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang efektif memiliki karakteristik seperti keterlibatan, konsistensi, kemampuan adaptasi, dan kejelasan misi. Keempat aspek tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi serta kemampuan dalam menghadapi perubahan lingkungan. Selain itu, budaya yang kuat dan selaras dengan strategi organisasi dapat menjadi faktor penting dalam mencapai keberhasilan jangka panjang.

F. Sumber Daya Intangible (Reputasi dan Merek)

Sumber daya intangible merupakan aset tidak berwujud yang memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi. Berbeda dengan sumber daya fisik, sumber daya ini tidak dapat diamati secara langsung, namun memberikan kontribusi yang signifikan dalam menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif. Reputasi dan merek termasuk dalam kategori sumber daya intangible yang memiliki pengaruh besar terhadap persepsi pemangku kepentingan dan posisi organisasi di pasar. Dalam perspektif *resource-based view*, kedua elemen ini dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena bersifat unik, sulit ditiru, dan berkembang melalui proses yang panjang.

Reputasi organisasi mencerminkan persepsi kolektif pemangku kepentingan terhadap kredibilitas, integritas, dan kinerja organisasi. Reputasi terbentuk melalui interaksi yang berkelanjutan antara organisasi dengan lingkungannya, termasuk pelanggan, investor, karyawan, dan masyarakat luas. Oleh karena itu, reputasi tidak hanya mencerminkan kondisi aktual organisasi, tetapi juga

bagaimana organisasi tersebut dipandang oleh pihak eksternal. Reputasi yang baik akan meningkatkan tingkat kepercayaan, memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan, serta mempermudah organisasi dalam memperoleh dukungan yang dibutuhkan untuk menjalankan aktivitasnya.

Reputasi memiliki dampak langsung terhadap kinerja organisasi, terutama dalam jangka panjang. Organisasi yang memiliki reputasi yang kuat cenderung lebih mampu mempertahankan stabilitas kinerja keuangan, menarik investor, serta meningkatkan loyalitas pelanggan. Reputasi juga berfungsi sebagai pembeda yang penting dalam lingkungan persaingan yang semakin ketat, terutama ketika produk atau layanan yang ditawarkan memiliki karakteristik yang relatif serupa. Dengan demikian, reputasi tidak hanya berfungsi sebagai citra, tetapi juga sebagai aset strategis yang memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Selain itu, merek merupakan identitas yang digunakan organisasi untuk membedakan produk atau layanan yang ditawarkan dari pesaing. Merek tidak hanya berupa nama, simbol, atau desain, tetapi juga mencakup persepsi, asosiasi, dan pengalaman yang terbentuk dalam benak konsumen. Merek berfungsi sebagai sarana komunikasi yang menyampaikan nilai, kualitas, dan karakter organisasi kepada pasar. Dalam konteks ini, merek menjadi salah satu alat penting dalam membangun hubungan antara organisasi dan konsumennya (Kotler & Keller, 2016).

Konsep *brand equity* menunjukkan bahwa merek memiliki nilai yang dapat meningkatkan daya tarik produk

atau layanan. Nilai tersebut terbentuk dari berbagai komponen, seperti kesadaran merek, persepsi kualitas, asosiasi merek, dan loyalitas pelanggan. Merek yang kuat akan memudahkan konsumen dalam mengenali produk, mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan, serta meningkatkan kepercayaan terhadap kualitas yang ditawarkan. Hal ini pada akhirnya akan mendorong terbentuknya loyalitas konsumen dan memberikan keuntungan kompetitif bagi organisasi.

Reputasi dan merek memiliki hubungan yang erat dan saling memperkuat. Reputasi yang baik akan memperkuat citra merek, sementara merek yang kuat akan membantu membangun dan mempertahankan reputasi organisasi. Keduanya berperan dalam menciptakan nilai jangka panjang, meningkatkan daya saing, serta memperkuat posisi organisasi di pasar. Oleh karena itu, pengelolaan reputasi dan merek harus dilakukan secara konsisten dan terintegrasi dengan strategi organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169–196.
<https://doi.org/10.2307/3250983>
- Bhaskoro, F. H. Y., & Wijayanti, H. T. (2025). Optimalisasi pengelolaan keuangan melalui peran akuntansi manajerial: Tinjauan literatur dan implikasinya terhadap efektivitas keputusan keuangan.
- Gultom, F. F., Simanjuntak, T., Geopani, N., & Afdhal, A. (2024). The influence of financial management policy and financial performance on company value. *Economic: Journal Economic and Business*.
<https://doi.org/10.56495/ejeb.v3i1.693>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Mahyadi. (2023). Sistem informasi manajemen terhadap kinerja organisasi (A literature review). *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*.
<https://doi.org/10.30640/inisiatif.v2i2.863>
- Mardiana, S. (2022). Framework mekanisme tata kelola dan sumber daya manusia untuk efektivitas aliran informasi. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*.
<https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i8.1454>

- Masaylina, S., Sartika, D., Nadila, H., & Suria. (2025). Optimalisasi keuangan perusahaan melalui sistem manajemen keuangan. *ICONS: Islamic Economics Journal*.
- Natsir, I., et al. (2024). An analysis of the role of human resource management in enhancing organizational efficiency and effectiveness. *International Journal of Economics*.
- Prayudo, G., & Tukiran, M. (2024). The role of human resource management in improving organization performance: A literature review. *International Journal of Multidisciplinary Research and Literature*.
- Putri, O. R., An-Nur, S., & Rosad, A. (2026). Sistem informasi manajemen dalam organisasi: Konsep dasar, evolusi, dan peranannya di era digital. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*.
<https://doi.org/10.23969/jp.v11i01.42858>
- Rafiq, M., Zhang, X., Jia-hai, Y., & Naz, S. (2019). Human resource management: Theory to practice: Evidences from literature. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sartika, W. O., & Mokodompit, E. A. (2025). Strategi implementasi pengorganisasian digital dalam meningkatkan efektivitas tindakan manajemen keuangan di era transformasi bisnis. *RIGGS Journal*.
- Sayla, R., Putri, D., Fahrezi, M. A., & Nasution, A. F. (2024). Peran data dan informasi dalam teori sistem organisasi. ResearchGate.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

- Soekiman, J. F. X. (2023). The role of human resource management in organizations. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*.
- Yoga, N. A. S., & Firdausy, C. M. (2024). The influence of information technology, information system, and information management capability on organizational performance. *International Journal of Application on Economics and Business*.
<https://doi.org/10.24912/ijaeb.v2i2.3464-3473>
- Zainal, Z. (2024). The importance of financial management for companies. *International Journal of Economics and Management Research*.
<https://doi.org/10.55606/ijemr.v3i1.195>

BAB 4

PERENCANAAN SUMBER DAYA YANG EFEKTIF

Oleh Rahma Gusmawati Tammu, S.E., M.Si., M.M., CHRA.

A. Pengertian Perencanaan Sumber Daya

Perencanaan sumber daya merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis oleh organisasi untuk menentukan kebutuhan berbagai sumber daya yang diperlukan guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sumber daya yang dimaksud tidak hanya mencakup sumber daya manusia, tetapi juga meliputi sumber daya keuangan, teknologi, informasi, sarana dan prasarana, serta berbagai fasilitas pendukung lainnya yang berperan dalam menunjang kegiatan organisasi. Dalam fungsi manajemen, perencanaan sumber daya memiliki kedudukan penting karena menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait penggunaan, pengembangan, dan pengalokasian sumber daya agar dapat dimanfaatkan secara optimal sesuai kebutuhan organisasi. Menurut Roberto et al. (2022), perencanaan sumber daya dipandang sebagai salah satu praktik utama dalam manajemen karena menjadi landasan dalam menentukan arah pengelolaan organisasi sekaligus membantu organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tantangan yang terus berkembang.

Perencanaan sumber daya pada dasarnya dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh kebutuhan organisasi dapat dipenuhi secara tepat, baik dari segi jumlah, kualitas, maupun waktu penggunaannya. Melalui proses perencanaan yang baik, organisasi dapat mengatur penggunaan sumber daya secara lebih terarah sehingga kegiatan operasional dapat berjalan dengan lancar. Selain itu, perencanaan sumber daya juga membantu organisasi mengurangi risiko pemborosan dan ketidaksesuaian penggunaan sumber daya yang dapat menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi. Menurut Nuraeni et al. (2025), perencanaan sumber daya merupakan proses strategis yang bertujuan untuk memastikan organisasi memiliki jumlah serta kualitas sumber daya yang sesuai guna mendukung pencapaian sasaran organisasi secara berkelanjutan.

Perencanaan sumber daya tidak hanya berfungsi untuk memenuhi kebutuhan organisasi pada masa sekarang, tetapi juga membantu organisasi mempersiapkan kebutuhan di masa mendatang. Hal tersebut dilakukan melalui proses pengkajian kondisi organisasi, identifikasi kebutuhan, dan penentuan prioritas penggunaan sumber daya. Dengan adanya perencanaan yang sistematis, organisasi dapat meningkatkan keteraturan kerja, memperjelas arah pelaksanaan kegiatan, dan mendukung terciptanya koordinasi yang lebih baik antarbagian dalam organisasi.

Perencanaan sumber daya juga menjadi bagian penting dalam mendukung stabilitas operasional organisasi karena membantu organisasi menentukan langkah penggunaan sumber daya secara lebih terukur. Organisasi yang memiliki perencanaan sumber daya yang baik

cenderung lebih mampu menjalankan kegiatan secara konsisten dan terorganisasi. Oleh sebab itu, perencanaan sumber daya tidak hanya dipandang sebagai aktivitas administratif, tetapi juga sebagai bagian penting dalam mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan organisasi. Menurut Andriani et al. (2024), perencanaan sumber daya merupakan proses manajemen yang bertujuan untuk menjamin ketersediaan, distribusi, serta peningkatan kualitas sumber daya agar organisasi mampu menghadapi berbagai perubahan dan tantangan pada era modern.

Selain membantu mengatur kebutuhan organisasi, perencanaan sumber daya juga berfungsi sebagai dasar dalam penyusunan program kerja dan penggunaan anggaran organisasi. Dengan adanya perencanaan yang matang, organisasi dapat menetapkan prioritas kebutuhan serta mengalokasikan sumber daya secara lebih tepat sesuai tujuan organisasi. Menurut Kusuma et al. (2023), perencanaan sumber daya memiliki peranan penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan kegiatan organisasi melalui proses pengelolaan sumber daya yang sistematis dan terarah.

B. Tahapan Perencanaan Sumber Daya

Tahapan perencanaan sumber daya merupakan rangkaian proses yang dilakukan secara sistematis untuk menentukan kebutuhan sumber daya organisasi agar dapat digunakan secara tepat dan optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Setiap tahapan dalam proses perencanaan saling berkaitan dan menjadi dasar bagi pelaksanaan tahap berikutnya. Oleh karena itu, pelaksanaan tahapan perencanaan perlu dilakukan secara terstruktur agar pengelolaan sumber daya dapat berjalan

secara efektif dan efisien. Menurut Nuraeni et al. (2025), perencanaan sumber daya bertujuan memastikan organisasi memiliki jumlah dan kualitas sumber daya yang sesuai dengan kebutuhan organisasi pada waktu yang tepat.

Tahapan dalam perencanaan sumber daya dilakukan secara berurutan mulai dari proses pengumpulan informasi hingga evaluasi hasil pelaksanaan. Setiap tahapan memiliki fungsi yang berbeda namun saling mendukung dalam menciptakan perencanaan yang terarah. Melalui tahapan yang sistematis, organisasi dapat mengurangi kesalahan dalam pengambilan keputusan serta meningkatkan ketepatan penggunaan sumber daya sesuai kebutuhan organisasi.

1. Analisis Situasi dan Identifikasi Kebutuhan Sumber Daya

Tahap awal dalam perencanaan sumber daya adalah melakukan analisis situasi dan identifikasi kebutuhan sumber daya organisasi. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi sumber daya yang dimiliki organisasi saat ini serta menentukan kebutuhan sumber daya pada masa mendatang. Analisis dilakukan terhadap faktor internal dan eksternal organisasi agar organisasi mampu mengenali kesenjangan antara ketersediaan sumber daya dan kebutuhan yang diperlukan. Menurut Fuad (2021), proses identifikasi kebutuhan sumber daya membantu organisasi menyusun perencanaan yang lebih tepat dan sesuai dengan kondisi organisasi.

Pada tahap ini, organisasi mengumpulkan berbagai informasi mengenai kondisi tenaga kerja, fasilitas kerja, anggaran, maupun sarana pendukung lainnya yang

digunakan dalam kegiatan organisasi. Hasil identifikasi tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam menentukan kebutuhan sumber daya yang harus dipenuhi agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan dengan baik

2. Peramalan Kebutuhan Sumber Daya (*Forecasting*)

Peramalan kebutuhan sumber daya merupakan tahapan yang dilakukan untuk memperkirakan jumlah dan jenis sumber daya yang akan dibutuhkan organisasi pada masa mendatang. Proses peramalan dilakukan dengan mempertimbangkan tujuan organisasi, perkembangan lingkungan, perubahan teknologi, serta kemungkinan peningkatan aktivitas organisasi. Peramalan yang tepat membantu organisasi mengurangi risiko kekurangan maupun kelebihan sumber daya sehingga penggunaan sumber daya menjadi lebih efisien. Menurut Sunarta (2010), proses *forecasting* berperan penting dalam meningkatkan efektivitas perencanaan dan efisiensi operasional organisasi.

Melalui proses *forecasting*, organisasi dapat memperkirakan kebutuhan sumber daya berdasarkan perkembangan aktivitas organisasi dan kemungkinan perubahan yang akan terjadi pada masa mendatang. Dengan demikian, organisasi dapat mempersiapkan kebutuhan sumber daya secara lebih matang dan mengurangi hambatan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

3. Penyusunan Rencana dan Strategi Pengadaan Sumber Daya

Tahap berikutnya adalah penyusunan rencana pengadaan sumber daya berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan dan

proses peramalan yang telah dilakukan sebelumnya. Pada tahap ini, organisasi menentukan langkah-langkah yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya, baik melalui perekrutan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, pengadaan fasilitas, maupun pemanfaatan teknologi. Penyusunan rencana dilakukan dengan mempertimbangkan anggaran, waktu pelaksanaan, dan tingkat prioritas kebutuhan organisasi agar penggunaan sumber daya dapat dilakukan secara optimal.

Menurut Hadiati et al. (2024), perencanaan pengadaan sumber daya membantu organisasi memenuhi kebutuhan sumber daya secara efektif dan efisien. Tahap penyusunan rencana juga mencakup penentuan jadwal pelaksanaan, pembagian tugas, serta pengalokasian sumber daya sesuai kebutuhan organisasi. Dengan adanya perencanaan pengadaan yang jelas, organisasi dapat menjalankan kegiatan secara lebih terarah dan terorganisasi.

4. Implementasi atau Pelaksanaan Rencana Sumber Daya

Implementasi merupakan tahap pelaksanaan seluruh rencana sumber daya yang telah disusun ke dalam kegiatan operasional organisasi. Pada tahap ini, organisasi mulai menjalankan berbagai program yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan program membutuhkan koordinasi dan kerja sama yang baik agar seluruh kegiatan dapat berjalan secara efektif dan mendukung pencapaian target organisasi.

Menurut Kusuma et al. (2023), implementasi perencanaan sumber daya menjadi bagian penting dalam

memastikan seluruh program organisasi dapat dilaksanakan sesuai rencana. Dalam tahap implementasi, organisasi melakukan penggunaan sumber daya sesuai rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pelaksanaan yang baik akan membantu organisasi mencapai target kegiatan secara lebih optimal serta mendukung kelancaran operasional organisasi.

5. Pengawasan dan Evaluasi

Pengawasan dan evaluasi merupakan tahap akhir dalam proses perencanaan sumber daya yang bertujuan untuk menilai efektivitas pelaksanaan program dan penggunaan sumber daya organisasi. Pengawasan dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan berjalan sesuai rencana, sedangkan evaluasi dilakukan untuk mengetahui keberhasilan maupun hambatan yang terjadi selama proses pelaksanaan. Hasil evaluasi selanjutnya digunakan sebagai dasar perbaikan dan penyempurnaan perencanaan pada periode berikutnya.

Menurut Kusuma et al. (2023), pengawasan dan evaluasi berperan penting dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya secara berkelanjutan. Melalui proses pengawasan dan evaluasi, organisasi dapat mengetahui tingkat keberhasilan penggunaan sumber daya serta menemukan berbagai kendala yang terjadi selama pelaksanaan kegiatan. Hasil evaluasi tersebut selanjutnya digunakan sebagai bahan perbaikan untuk meningkatkan kualitas perencanaan pada periode berikutnya.

C. Analisis Kebutuhan Sumber Daya

Analisis kebutuhan sumber daya merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk menentukan jenis, jumlah, kualitas, dan distribusi sumber daya yang diperlukan guna mendukung pelaksanaan kegiatan organisasi secara optimal. Analisis ini bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya yang tersedia sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga aktivitas operasional dapat berjalan secara efektif dan efisien. Sumber daya yang dianalisis mencakup sumber daya manusia, keuangan, teknologi, sarana dan prasarana, informasi, serta berbagai fasilitas pendukung lainnya. Menurut Daeli et al. (2022), analisis kebutuhan sumber daya dilakukan untuk memastikan organisasi memiliki jumlah dan kualitas sumber daya yang sesuai agar pelaksanaan aktivitas organisasi dapat berlangsung secara maksimal.

Analisis kebutuhan sumber daya dilakukan dengan cara membandingkan kondisi sumber daya yang tersedia dengan kebutuhan nyata organisasi. Proses ini membantu organisasi mengetahui adanya kekurangan, kelebihan, maupun ketidaksesuaian penggunaan sumber daya dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat menentukan kebutuhan sumber daya secara lebih tepat dan sesuai dengan kondisi operasional yang dihadapi. Menurut Dasmadi (2023), kebutuhan sumber daya akan terus berkembang seiring perubahan organisasi sehingga proses analisis perlu dilakukan secara berkelanjutan.

Dalam pelaksanaannya, analisis kebutuhan sumber daya dapat dilakukan melalui beberapa metode, seperti analisis beban kerja, analisis tren kebutuhan, maupun

pendekatan berbasis teknologi informasi. Analisis beban kerja merupakan metode yang banyak digunakan karena mampu menentukan kebutuhan sumber daya berdasarkan volume pekerjaan dan waktu kerja yang tersedia. Metode tersebut membantu organisasi melakukan perhitungan kebutuhan secara lebih objektif dan terukur sehingga keputusan yang dihasilkan menjadi lebih tepat. Menurut Putri dan Hidayati (2021), pendekatan analisis beban kerja dapat membantu organisasi menentukan kebutuhan sumber daya secara lebih efektif sesuai tingkat pekerjaan yang ada.

Selain analisis beban kerja, organisasi juga dapat menggunakan analisis tren untuk memperkirakan perubahan kebutuhan sumber daya berdasarkan perkembangan aktivitas organisasi dari waktu ke waktu. Analisis tren dilakukan dengan melihat data penggunaan sumber daya pada periode sebelumnya sehingga organisasi dapat memperkirakan kemungkinan peningkatan atau penurunan kebutuhan sumber daya pada masa mendatang.

Perkembangan teknologi juga memberikan pengaruh besar terhadap proses analisis kebutuhan sumber daya. Pemanfaatan sistem informasi memungkinkan organisasi mengelola data secara lebih cepat, akurat, dan terintegrasi sehingga proses analisis dapat dilakukan secara lebih efektif. Dengan dukungan teknologi, organisasi dapat memperoleh informasi mengenai pola penggunaan sumber daya, proyeksi kebutuhan, serta kondisi sumber daya secara aktual. Menurut Prasetyo et al. (2020), penggunaan sistem informasi dapat membantu organisasi memprediksi kebutuhan sumber daya berdasarkan target dan kebutuhan operasional secara lebih efektif dan efisien.

Melalui analisis kebutuhan sumber daya yang tepat, organisasi dapat menyusun keputusan terkait pengadaan dan penggunaan sumber daya secara lebih terukur. Hal tersebut membantu organisasi mengurangi risiko pemborosan, meningkatkan ketepatan penggunaan sumber daya, serta mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan organisasi secara keseluruhan.

D. Strategi Penyusunan Rencana Sumber Daya

Strategi penyusunan rencana sumber daya merupakan pendekatan yang digunakan organisasi untuk menyusun kebijakan dan langkah pengelolaan sumber daya secara terarah agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan. Strategi ini diperlukan karena setiap organisasi memiliki keterbatasan sumber daya sehingga diperlukan pengaturan prioritas dan kebijakan yang tepat dalam pemanfaatannya. Penyusunan strategi sumber daya tidak hanya mencakup sumber daya manusia, tetapi juga melibatkan pengelolaan keuangan, teknologi, sarana dan prasarana, serta informasi organisasi. Menurut Imaduddin dan Pamudy (2017), strategi perencanaan sumber daya memiliki peranan penting dalam membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan sekaligus menciptakan keunggulan kompetitif.

Dalam penyusunan strategi sumber daya, organisasi perlu menyesuaikan perencanaan dengan tujuan dan arah pengembangan organisasi. Strategi yang disusun harus mempertimbangkan kondisi internal organisasi, kemampuan sumber daya yang dimiliki, serta tantangan yang dihadapi organisasi. Dengan strategi yang tepat, organisasi dapat menentukan prioritas kebutuhan sumber daya dan mengatur penggunaannya secara lebih efektif.

Selain itu, organisasi perlu menerapkan pendekatan yang fleksibel dan adaptif agar mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi, globalisasi, serta dinamika kebutuhan masyarakat. Strategi yang baik juga harus didukung oleh pengembangan kualitas sumber daya melalui pelatihan, peningkatan kompetensi, dan pengembangan keterampilan agar sumber daya yang dimiliki mampu mendukung peningkatan kinerja organisasi. Menurut Khaeruman et al. (2024), strategi perencanaan sumber daya yang adaptif dan holistik berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi menghadapi perubahan lingkungan.

Strategi penyusunan rencana sumber daya juga perlu mempertimbangkan kebutuhan jangka pendek, menengah, dan jangka panjang agar organisasi mampu menjaga keberlangsungan operasional dan pengembangan organisasi secara berkelanjutan. Perencanaan jangka pendek difokuskan pada kebutuhan operasional harian, sedangkan perencanaan jangka panjang diarahkan pada pengembangan organisasi di masa mendatang. Dengan adanya strategi yang terarah, organisasi dapat mempersiapkan kebutuhan sumber daya secara lebih sistematis dan mengurangi risiko terjadinya ketidaksesuaian penggunaan sumber daya. Menurut Sudjarwo (2013), strategi perencanaan sumber daya membantu organisasi menentukan langkah yang sistematis dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki.

Keberhasilan strategi penyusunan rencana sumber daya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan strategi sumber daya dengan tujuan organisasi secara menyeluruh. Integrasi tersebut

membantu organisasi meningkatkan efektivitas kerja, produktivitas, serta kemampuan bersaing di lingkungan yang kompetitif. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi juga menjadi bagian penting dalam mendukung proses penyusunan strategi sumber daya karena dapat membantu pengumpulan data, analisis kebutuhan, dan pengambilan keputusan secara lebih cepat dan akurat. Menurut Hadiati et al. (2024), pendekatan strategis dalam penyusunan rencana sumber daya membantu organisasi menyelaraskan kebutuhan sumber daya dengan tujuan organisasi sehingga efektivitas organisasi dapat meningkat secara optimal.

Strategi penyusunan rencana sumber daya juga memerlukan evaluasi secara berkala agar kebijakan yang telah diterapkan tetap sesuai dengan kebutuhan organisasi. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui efektivitas strategi yang digunakan sekaligus menjadi dasar dalam melakukan perbaikan dan penyempurnaan strategi pada periode berikutnya. Dengan adanya evaluasi yang berkelanjutan, organisasi dapat menjaga stabilitas pengelolaan sumber daya dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi berbagai perubahan lingkungan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, D., Nurfadhlini, N., & Supratikta, H. (2024). Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Menghadapi Peluang dan Tantangan di Era Industri 4.0. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(4), 320–327.
- Daeli, D. S., Rum, M. R., Tambunan, N., Kusumastuti, I., & Yaser, M. (2022). Studi Literatur: Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Informasi dan Administrasi Kesehatan*, 5(2).
- Dasmadi, D. (2023). Proyeksi Kebutuhan Sumber Daya Manusia Di Masa Depan: Perspektif Teoretis. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(3), 9540-9546.
- Fuad, D. H. (2021). Perencanaan Strategis dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(01), 102-113.
- Hadiati, E., Saputri, N. A., Ningrum, O., Fitriani, Q. I., & Putri, R. N. (2024). Perencanaan Sumber Daya Manusia Berbasis Pendekatan Stratejik dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(12).
- Imaduddin, W., & Pamudy, A. P. (2017). Analisis Perencanaan Sdm Strategik: Mengantisipasi Perubahan Lingkungan Bisnis Yang Dinamis Guna Mencapai Competitive Advantage. *JPIM (Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen)*, 2(3), 601-614.
- Khaeruman, K., Mukhlis, A., Bahits, A., & Tabroni, T. (2024). Strategi perencanaan sumber daya manusia untuk

- meningkatkan kinerja organisasi. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 7(1), 41-50.
- Kusuma, E., Rindaningsih, I. ., & Hidayatulloh. (2023). Perencanaan Sumber Daya Manusia. *Perisai: Jurnal Pendidikan Dan Riset Ilmu Sains*, 2(3), 338–349.
- Nuraeni, E., Hardi, A. K. D. ., & Reksono, B. . (2025). Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis STIE Bisnis Internasional Indonesia (BII)*, 5(1), 24=31.
- Prasetyo, D., Nurmalia, V. D., & Wijayanti, L. E. (2020). Pemanfaatan Sistem Informasi Cerdas untuk Prediksi Kebutuhan Sumber Daya Manusia oleh UMKM Utilization of Intelligent Information Systems for Predicting Human Resource Needs by MSMEs. *Download. Garuda. Kemdikbud. Go. Id*, 7, 52-64.
- Putri, C. A., & Hidayati, M. (2021). Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia Petugas Rekam Medis Dengan Menggunakan Metode Analisis Beban Kerja Kesehatan (Abk-Kes). *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS. Dr. Soetomo*, 7(2), 257-266.
- Roberto, T., Nofelia, L., Murni, T., Marsidin, S., & Nellitawati, N. (2022). Perencanaan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 11232–11240.
- Sudjarwo, A. (2013). *Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Selaras Media Kreasindo.
- Sunarta. (2010). Perencanaan Sumber Daya Manusia (Kunci Keberhasilan Organisasi). *Informasi*, 36(2).

BAB 5

PENGORGANISASIAN SUMBER DAYA DALAM ORGANISASI

Oleh Dr. Ir. H. Apriyanto, M.Si., M.M.

A. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu pendekatan strategis dalam organisasi yang berfokus pada pengelolaan individu sebagai aset utama untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam perspektif manajerial modern, SDM tidak hanya dipandang sebagai tenaga kerja, tetapi sebagai modal intelektual (*human capital*) yang memiliki potensi, kompetensi, serta kreativitas yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM mencakup seluruh proses mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga evaluasi terhadap tenaga kerja agar selaras dengan visi dan misi organisasi.

Dalam tahap perencanaan SDM, organisasi melakukan analisis kebutuhan tenaga kerja berdasarkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Proses ini meliputi peramalan jumlah tenaga kerja, kualifikasi yang dibutuhkan, serta penentuan strategi rekrutmen yang tepat. Perencanaan SDM yang baik akan memastikan bahwa organisasi tidak mengalami kekurangan maupun kelebihan tenaga kerja, sehingga efisiensi operasional dapat tercapai. Selain itu, perencanaan ini juga berperan dalam mempersiapkan

regenerasi sumber daya manusia yang kompeten di masa depan.

Proses rekrutmen dan seleksi merupakan bagian penting dalam pengelolaan SDM yang bertujuan untuk memperoleh individu terbaik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Rekrutmen dilakukan untuk menarik sebanyak mungkin kandidat potensial, sedangkan seleksi berfungsi untuk menyaring kandidat berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kesesuaian budaya organisasi. Dalam konteks modern, proses ini sering didukung oleh teknologi seperti sistem informasi SDM dan analitik data untuk meningkatkan objektivitas dan akurasi dalam pengambilan keputusan.

Setelah tenaga kerja diperoleh, organisasi perlu melakukan pengembangan SDM melalui pelatihan dan pendidikan berkelanjutan. Pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis (*hard skills*), keterampilan interpersonal (*soft skills*), serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Teori pengembangan SDM menekankan pentingnya *learning organization*, yaitu organisasi yang terus belajar dan beradaptasi agar tetap kompetitif di tengah perubahan global yang cepat. Dengan demikian, investasi dalam pelatihan menjadi faktor kunci keberhasilan jangka panjang organisasi.

Selain pengembangan, pengelolaan kinerja (*performance management*) juga menjadi aspek utama dalam SDM. Proses ini mencakup penetapan standar kinerja, pengukuran hasil kerja, serta pemberian umpan balik kepada karyawan. Evaluasi kinerja yang objektif memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi

karyawan berprestasi serta mereka yang membutuhkan pembinaan lebih lanjut. Sistem reward and punishment juga diterapkan untuk menjaga motivasi dan meningkatkan produktivitas kerja secara berkelanjutan.

Aspek lain yang tidak kalah penting adalah manajemen kompensasi dan kesejahteraan karyawan. Kompensasi mencakup gaji, tunjangan, bonus, serta insentif yang diberikan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan terhadap organisasi. Selain itu, kesejahteraan kerja juga mencakup aspek non-finansial seperti lingkungan kerja yang aman, hubungan kerja yang harmonis, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*). Pengelolaan kompensasi yang adil dan kompetitif akan meningkatkan loyalitas serta retensi karyawan dalam organisasi.

Dalam perspektif strategis, pengelolaan Sumber Daya Manusia juga berkaitan erat dengan peran SDM sebagai mitra strategis organisasi (*strategic partner*). Artinya, SDM tidak lagi hanya berfungsi sebagai pelaksana operasional, tetapi juga terlibat dalam perumusan strategi organisasi. Konsep ini sejalan dengan pendekatan *Strategic Human Resource Management* (SHRM) yang menekankan keselarasan antara kebijakan SDM dengan tujuan bisnis. Dengan demikian, setiap keputusan terkait rekrutmen, pelatihan, hingga pengembangan karier harus mendukung arah strategis organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, digitalisasi telah membawa perubahan besar dalam pengelolaan SDM melalui penerapan *Human Resource Information System* (HRIS). Sistem ini memungkinkan pengelolaan data karyawan secara terintegrasi, mulai dari absensi, penggajian, evaluasi

kinerja, hingga pengembangan karier. Dengan adanya teknologi digital, proses administrasi SDM menjadi lebih cepat, akurat, dan transparan. Transformasi digital ini juga mendorong pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*) yang lebih objektif dalam mengelola tenaga kerja.

Pengelolaan SDM juga sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi (*organizational culture*) yang berkembang di dalam perusahaan. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh seluruh anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*), loyalitas, serta produktivitas karyawan. Sebaliknya, budaya yang lemah dapat menyebabkan rendahnya motivasi kerja dan tingginya tingkat turnover karyawan. Oleh karena itu, manajemen SDM harus mampu membangun dan menjaga budaya organisasi yang kondusif.

Dalam konteks globalisasi, pengelolaan SDM juga menghadapi tantangan berupa keberagaman tenaga kerja (*diversity management*). Organisasi modern seringkali terdiri dari individu dengan latar belakang budaya, pendidikan, usia, dan nilai yang berbeda. Keberagaman ini dapat menjadi kekuatan apabila dikelola dengan baik, karena dapat menghasilkan inovasi dan perspektif yang lebih luas. Namun, tanpa manajemen yang tepat, keberagaman juga dapat menimbulkan konflik dan kesalahpahaman di tempat kerja. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan inklusif yang mampu mengakomodasi perbedaan tersebut.

B. Pengelolaan Sumber Daya Finansial

Pengelolaan sumber daya finansial merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian terhadap seluruh sumber dana yang dimiliki oleh individu, organisasi, maupun institusi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dalam konteks organisasi, sumber daya finansial menjadi elemen vital yang menentukan keberlangsungan operasional serta kemampuan organisasi dalam mengembangkan program dan aktivitasnya. Pengelolaan yang baik tidak hanya berfokus pada bagaimana memperoleh dana, tetapi juga bagaimana mengalokasikan, menggunakan, dan mengevaluasi penggunaan dana tersebut agar memberikan nilai tambah yang optimal bagi organisasi.

Secara konseptual, pengelolaan sumber daya finansial berkaitan erat dengan fungsi manajemen keuangan yang mencakup perencanaan anggaran (*budgeting*), pencatatan transaksi (*accounting*), pelaporan keuangan, serta pengawasan dan evaluasi. Perencanaan anggaran menjadi tahap awal yang sangat penting karena menentukan arah penggunaan dana berdasarkan prioritas kebutuhan. Dalam tahap ini, organisasi harus mampu memprediksi kebutuhan masa depan secara realistis dengan mempertimbangkan sumber pendapatan yang tersedia, baik dari internal maupun eksternal. Kesalahan dalam perencanaan anggaran dapat menyebabkan ketidakseimbangan keuangan dan mengganggu stabilitas organisasi.

Selain perencanaan, aspek pengorganisasian dalam pengelolaan finansial juga memegang peranan penting. Pengorganisasian mencakup pembagian tugas dan

tanggung jawab dalam pengelolaan keuangan, seperti bendahara, akuntan, dan pengawas keuangan. Struktur yang jelas akan membantu memastikan bahwa setiap proses keuangan berjalan sesuai prosedur dan prinsip akuntabilitas. Dengan adanya sistem pengorganisasian yang baik, potensi terjadinya penyalahgunaan dana dapat diminimalkan karena setiap transaksi tercatat dan diawasi secara sistematis.

Selanjutnya, pelaksanaan atau penggerakan sumber daya finansial berkaitan dengan bagaimana dana digunakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pada tahap ini, efisiensi menjadi prinsip utama yang harus dijaga, yaitu penggunaan dana seminimal mungkin untuk mencapai hasil yang maksimal. Organisasi harus mampu menyeimbangkan antara kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang agar tidak terjadi pemborosan maupun kekurangan dana dalam kegiatan operasional. Transparansi dalam pelaksanaan juga menjadi faktor penting untuk menjaga kepercayaan seluruh pemangku kepentingan.

Pengawasan atau kontrol terhadap sumber daya finansial merupakan tahap yang tidak kalah penting dalam siklus pengelolaan keuangan. Pengawasan dilakukan untuk memastikan bahwa penggunaan dana sesuai dengan rencana anggaran yang telah disusun sebelumnya. Dalam praktiknya, pengawasan dapat dilakukan melalui audit internal maupun eksternal yang bertujuan untuk menilai kewajaran laporan keuangan dan mendeteksi adanya penyimpangan. Fungsi kontrol ini juga berperan sebagai alat koreksi agar organisasi dapat melakukan perbaikan dalam pengelolaan keuangan di masa mendatang.

Dalam perspektif yang lebih luas, pengelolaan sumber daya finansial juga berkaitan dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi. Akuntabilitas menuntut setiap pihak yang terlibat dalam pengelolaan keuangan untuk dapat mempertanggungjawabkan setiap penggunaan dana secara moral maupun administratif. Sementara itu, transparansi menekankan keterbukaan informasi keuangan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Kedua prinsip ini menjadi fondasi penting dalam membangun kepercayaan publik terhadap organisasi, terutama dalam lembaga pendidikan, pemerintahan, maupun sektor swasta.

Pengelolaan sumber daya finansial juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi dan mengelola sumber-sumber pendapatan secara strategis. Sumber pendapatan dapat berasal dari berbagai saluran, seperti pendanaan internal, investasi, hibah, sponsor, maupun pendapatan operasional. Diversifikasi sumber pendapatan menjadi penting untuk mengurangi ketergantungan pada satu sumber dana tertentu yang berisiko terhadap kestabilan keuangan. Dengan strategi diversifikasi yang tepat, organisasi dapat lebih tahan terhadap fluktuasi ekonomi dan perubahan kebijakan pendanaan eksternal.

Dalam praktik modern, pengelolaan finansial juga semakin bergantung pada sistem informasi keuangan berbasis teknologi. Penggunaan software akuntansi dan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) memungkinkan pencatatan transaksi dilakukan secara lebih cepat, akurat, dan real-time. Teknologi ini membantu meningkatkan efisiensi kerja serta mengurangi risiko kesalahan manusia dalam pencatatan keuangan. Selain itu, digitalisasi keuangan juga mempermudah proses audit dan pelaporan

sehingga organisasi dapat lebih transparan dalam mempertanggungjawabkan penggunaan dana.

Aspek penting lainnya dalam pengelolaan sumber daya finansial adalah pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*). Keputusan finansial yang tepat tidak hanya didasarkan pada intuisi, tetapi juga pada analisis laporan keuangan, tren pengeluaran, serta proyeksi pendapatan di masa depan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat mengidentifikasi pola pengeluaran yang tidak efisien, mengoptimalkan alokasi anggaran, serta meningkatkan *Return on Investment* (ROI) dari setiap kegiatan yang dilakukan.

Selain itu, pengelolaan risiko finansial menjadi komponen yang tidak dapat diabaikan dalam manajemen keuangan modern. Risiko seperti inflasi, fluktuasi nilai tukar, gagal bayar, atau penurunan pendapatan harus diantisipasi melalui strategi mitigasi yang tepat. Organisasi perlu memiliki cadangan dana (*financial reserve*) serta perencanaan kontinjensi untuk menghadapi situasi darurat. Manajemen risiko yang baik akan membantu menjaga stabilitas keuangan dan mencegah terjadinya krisis finansial yang dapat mengganggu keberlangsungan organisasi.

C. Pengelolaan Sumber Daya Fisik dan Teknologi

Pengelolaan sumber daya fisik dan teknologi merupakan proses sistematis dalam merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan seluruh aset berwujud (*tangible assets*) serta perangkat teknologi yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif

dan efisien. Sumber daya fisik mencakup gedung, peralatan, mesin, infrastruktur, sarana transportasi, hingga fasilitas kerja lainnya, sedangkan sumber daya teknologi mencakup perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak (*software*), sistem informasi, serta teknologi digital yang mendukung operasional organisasi. Dalam konteks modern, kedua jenis sumber daya ini tidak dapat dipisahkan karena saling mendukung dalam meningkatkan produktivitas, kualitas layanan, serta daya saing organisasi di tengah dinamika globalisasi dan transformasi digital.

Pengelolaan sumber daya fisik dimulai dari tahap perencanaan kebutuhan berdasarkan analisis beban kerja dan tujuan organisasi. Perencanaan ini mencakup pengadaan fasilitas yang sesuai dengan standar operasional, kapasitas organisasi, serta proyeksi pertumbuhan jangka panjang. Setelah perencanaan, dilakukan proses pengadaan yang harus mempertimbangkan aspek efisiensi biaya, kualitas barang, dan keberlanjutan penggunaan. Dalam praktiknya, banyak organisasi menerapkan prinsip *value for money* agar setiap investasi pada aset fisik memberikan manfaat maksimal. Selain itu, pemeliharaan (*maintenance*) menjadi aspek krusial untuk memastikan aset tetap dalam kondisi optimal dan memiliki umur ekonomis yang panjang.

Sementara itu, pengelolaan sumber daya teknologi berfokus pada integrasi teknologi dalam sistem kerja organisasi. Teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu, tetapi juga sebagai enabler yang memungkinkan transformasi proses bisnis menjadi lebih cepat, akurat, dan transparan. Implementasi sistem informasi manajemen, cloud computing, artificial intelligence, dan *Internet of Things* (IoT) telah mengubah cara organisasi beroperasi

secara fundamental. Oleh karena itu, pengelolaan teknologi harus mencakup aspek pemilihan teknologi yang tepat, pelatihan sumber daya manusia, hingga pengamanan sistem (*cybersecurity*) untuk melindungi data dan informasi organisasi dari ancaman digital.

Integrasi antara sumber daya fisik dan teknologi menjadi faktor kunci dalam menciptakan efisiensi operasional. Misalnya, gedung perkantoran modern kini dilengkapi dengan smart building system yang memungkinkan pengelolaan energi, keamanan, dan kenyamanan secara otomatis berbasis teknologi digital. Demikian pula pada sektor industri, mesin-mesin produksi telah terintegrasi dengan sistem digital berbasis sensor yang memungkinkan pemantauan kinerja secara real time. Integrasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga mengurangi risiko kesalahan manusia (*human error*) serta mempercepat pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*).

Dalam perspektif manajemen strategis, pengelolaan sumber daya fisik dan teknologi juga berkaitan erat dengan konsep keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Organisasi yang mampu mengelola aset fisik dan teknologi secara optimal akan memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Teori *Resource-Based View* (RBV) menjelaskan bahwa keunggulan organisasi tidak hanya ditentukan oleh sumber daya yang dimiliki, tetapi juga oleh kemampuan untuk mengelola, mengkombinasikan, dan memanfaatkan sumber daya tersebut secara unik dan sulit ditiru oleh pesaing.

Selain itu, aspek keberlanjutan (*sustainability*) menjadi perhatian utama dalam pengelolaan sumber daya fisik dan teknologi. Penggunaan energi ramah lingkungan, pengurangan limbah, serta penerapan teknologi hijau (*green technology*) menjadi bagian dari strategi organisasi modern dalam menjaga keseimbangan antara kebutuhan operasional dan kelestarian lingkungan. Konsep ini sejalan dengan prinsip triple bottom line yang menekankan keseimbangan antara profit, people, dan planet. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga pada tanggung jawab sosial dan ekologis.

Dalam perspektif teori manajemen klasik yang dikemukakan oleh Henri Fayol, pengelolaan sumber daya fisik dan teknologi dapat dipahami melalui fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *commanding*, *coordinating*, dan *controlling*. Sumber daya fisik seperti fasilitas dan peralatan harus direncanakan secara sistematis agar sesuai dengan tujuan organisasi, kemudian diorganisasikan agar penggunaannya tidak tumpang tindih, serta diawasi agar tetap produktif. Sementara itu, teknologi diposisikan sebagai alat pendukung koordinasi dan pengendalian yang mempercepat aliran informasi dalam organisasi. Dengan demikian, teori Fayol menegaskan bahwa efektivitas pengelolaan sumber daya sangat bergantung pada kualitas fungsi manajerial yang diterapkan secara konsisten dan terintegrasi.

Jika ditinjau dari pendekatan Scientific Management oleh Frederick W. Taylor, pengelolaan sumber daya fisik dan teknologi menekankan pada efisiensi kerja melalui standarisasi, pengukuran waktu, dan optimasi proses kerja. Dalam konteks ini, peralatan dan mesin sebagai sumber

daya fisik harus dirancang untuk mendukung metode kerja yang paling efisien, sedangkan teknologi digunakan untuk meningkatkan akurasi pengukuran dan pengawasan kinerja. Taylor berpendapat bahwa peningkatan produktivitas dapat dicapai dengan meminimalkan pemborosan gerakan dan waktu, sehingga pengelolaan aset fisik dan teknologi harus berbasis data empiris dan analisis ilmiah.

Teori *Systems Theory* yang dikembangkan oleh Ludwig von Bertalanffy juga memberikan landasan penting dalam memahami pengelolaan sumber daya fisik dan teknologi sebagai bagian dari suatu sistem yang saling terhubung. Dalam teori ini, organisasi dipandang sebagai sistem terbuka yang terdiri dari subsistem yang saling berinteraksi, termasuk sumber daya fisik, teknologi, manusia, dan lingkungan eksternal. Pengelolaan yang baik harus memastikan bahwa setiap komponen bekerja secara sinergis. Teknologi berperan sebagai penghubung antar subsistem, memungkinkan aliran informasi yang lebih cepat, sementara sumber daya fisik menjadi infrastruktur utama yang menopang seluruh aktivitas sistem.

Dari sudut pandang *Resource-Based View* (RBV) yang dikemukakan oleh Barney, sumber daya fisik dan teknologi merupakan aset strategis yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif jika memenuhi kriteria VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, and Non-substitutable*). Gedung modern, mesin berteknologi tinggi, atau sistem informasi canggih dapat menjadi sumber keunggulan jika tidak mudah ditiru oleh pesaing. Dalam konteks ini, pengelolaan tidak hanya berfokus pada pemanfaatan, tetapi juga pada pengembangan dan perlindungan aset agar tetap memberikan nilai tambah jangka panjang bagi organisasi.

DASAR-DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA: Teori dan Praktik Pengelolaan



Gambar 5. 1 Ilustrasi Pengelolaan Sumber Daya Fisik Dan Teknologi

D. Budaya Organisasi dan Pengorganisasian

Budaya organisasi dan pengorganisasian merupakan dua konsep yang saling terkait erat dalam kajian manajemen modern. Budaya organisasi dapat dipahami sebagai sistem nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang berkembang serta dianut bersama oleh anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Budaya ini menjadi “jiwa” organisasi yang memengaruhi cara individu berpikir, bersikap, dan bertindak. Sementara itu, pengorganisasian adalah proses manajerial yang berfokus pada pengaturan sumber daya manusia, material, dan struktural agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dalam konteks ini, budaya organisasi menjadi faktor yang membentuk bagaimana proses pengorganisasian dijalankan, diterima, dan diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi.

Dalam perspektif teoritis, budaya organisasi sering dikaitkan dengan pemikiran Edgar Schein yang membagi budaya ke dalam tiga tingkat, yaitu artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Artefak mencakup hal-hal yang terlihat seperti struktur organisasi, seragam, dan simbol; nilai yang dianut mencerminkan strategi, tujuan, dan filosofi organisasi; sedangkan asumsi dasar merupakan keyakinan tak sadar yang menjadi dasar perilaku organisasi. Dalam pengorganisasian, ketiga level budaya ini memengaruhi bagaimana pembagian kerja, koordinasi, dan delegasi wewenang dilakukan. Organisasi dengan budaya yang kuat biasanya memiliki sistem pengorganisasian yang lebih stabil karena anggota memahami peran mereka secara jelas dan memiliki kesamaan persepsi terhadap tujuan organisasi.

Pengorganisasian dalam organisasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga sosial dan kultural. Proses pengorganisasian meliputi penentuan struktur organisasi, pembagian tugas, penetapan wewenang, serta mekanisme koordinasi antar bagian. Namun, efektivitas proses ini sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada. Misalnya, organisasi dengan budaya hierarkis cenderung menerapkan pengorganisasian yang top-down, dengan pengambilan keputusan terpusat pada pimpinan. Sebaliknya, organisasi dengan budaya partisipatif lebih mendorong desentralisasi dan keterlibatan anggota dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai “kerangka tidak tertulis” yang mengarahkan bagaimana struktur organisasi dibentuk dan dijalankan.

Lebih jauh, budaya organisasi juga berperan dalam membentuk pola komunikasi dan koordinasi dalam

pengorganisasian. Dalam organisasi yang memiliki budaya terbuka, komunikasi antar unit kerja berlangsung secara lebih fleksibel dan transparan, sehingga mempercepat proses koordinasi dan pemecahan masalah. Sebaliknya, budaya yang kaku dan birokratis dapat menyebabkan hambatan komunikasi, yang pada akhirnya memperlambat efektivitas pengorganisasian. Oleh karena itu, keberhasilan pengorganisasian tidak hanya ditentukan oleh desain struktur formal, tetapi juga oleh kualitas budaya yang mendasarinya.

Selain itu, budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan komitmen anggota dalam menjalankan peran organisasi. Ketika budaya organisasi mampu menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*), maka individu akan lebih mudah menerima pembagian tugas dan tanggung jawab dalam struktur pengorganisasian. Hal ini sejalan dengan teori motivasi seperti Maslow dan Herzberg, yang menekankan pentingnya kebutuhan psikologis dan sosial dalam meningkatkan kinerja individu. Dalam konteks pengorganisasian, budaya yang positif akan memperkuat loyalitas anggota, mengurangi konflik internal, dan meningkatkan efektivitas kerja tim.

Dari sudut pandang perubahan organisasi, budaya juga menjadi faktor kunci dalam keberhasilan restrukturisasi pengorganisasian. Banyak perubahan struktur organisasi gagal bukan karena desain yang buruk, tetapi karena resistensi budaya dari anggota organisasi. Ketika budaya lama tidak mendukung perubahan, maka proses pengorganisasian baru akan sulit diimplementasikan. Oleh karena itu, manajer harus memahami bahwa perubahan dalam pengorganisasian harus disertai dengan transformasi budaya organisasi, baik

melalui sosialisasi nilai baru, pelatihan, maupun kepemimpinan yang konsisten dalam memberikan contoh.

Dalam kajian yang lebih mendalam, budaya organisasi juga dapat dipandang sebagai mekanisme kontrol sosial yang tidak tertulis dalam proses pengorganisasian. Ketika struktur organisasi menetapkan aturan formal seperti hierarki, prosedur, dan alur kerja, budaya organisasi berfungsi sebagai penguat yang memastikan aturan tersebut dijalankan tanpa pengawasan ketat. Nilai-nilai seperti disiplin, tanggung jawab, dan profesionalisme yang tertanam dalam budaya organisasi akan membuat anggota secara sukarela mengikuti struktur yang telah ditetapkan. Dengan demikian, budaya organisasi memperkuat efektivitas pengorganisasian melalui internalisasi norma yang mengurangi kebutuhan akan kontrol eksternal yang berlebihan.

Dalam konteks dinamika organisasi modern, budaya organisasi juga berperan dalam membentuk fleksibilitas struktur pengorganisasian. Organisasi yang beroperasi di lingkungan yang dinamis, seperti industri teknologi atau startup, cenderung mengembangkan budaya adaptif yang mendorong inovasi, eksperimen, dan pembelajaran berkelanjutan. Budaya ini kemudian tercermin dalam pengorganisasian yang lebih fleksibel, seperti struktur matriks atau tim lintas fungsi. Sebaliknya, organisasi yang berada dalam lingkungan stabil lebih cenderung mempertahankan budaya konservatif yang mendukung struktur birokratis. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya memengaruhi bentuk pengorganisasian, tetapi juga tingkat adaptabilitasnya terhadap perubahan lingkungan eksternal.

DASAR-DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA: Teori dan Praktik Pengelolaan

Selain itu, budaya organisasi memiliki pengaruh besar terhadap efektivitas kepemimpinan dalam proses pengorganisasian. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengatur struktur, tetapi juga sebagai agen budaya yang membentuk dan mempertahankan nilai-nilai organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional, misalnya, sangat efektif dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan inovasi, yang pada gilirannya memperkuat pengorganisasian berbasis tim. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter dapat memperkuat budaya yang kaku dan hierarkis, yang berdampak pada pengorganisasian yang kurang fleksibel. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi jembatan penting antara budaya dan struktur organisasi.



Gambar 5. 2 Infografis Budaya Organisasi dan Pengorganisasian

E. Kepemimpinan dalam Pengorganisasian

Kepemimpinan dalam pengorganisasian merupakan aspek fundamental yang menentukan efektivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks manajemen, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai kemampuan memerintah atau mengarahkan bawahan, tetapi lebih jauh sebagai proses memengaruhi, menginspirasi, serta mengoordinasikan individu dan kelompok agar bekerja secara sinergis. Pengorganisasian sendiri berkaitan dengan proses penyusunan struktur, pembagian tugas, serta penentuan hubungan kerja yang jelas, sehingga kepemimpinan menjadi faktor penggerak utama agar struktur tersebut dapat berfungsi secara optimal dan tidak hanya bersifat formalitas di atas kertas.

Dalam perspektif teoritis, kepemimpinan dalam pengorganisasian dapat dijelaskan melalui pendekatan klasik seperti teori Henri Fayol yang menekankan fungsi manajemen, termasuk *organizing* dan *commanding*. Seorang pemimpin dalam pengorganisasian bertanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap sumber daya manusia ditempatkan sesuai dengan kompetensinya (*the right man on the right place*), serta menjamin adanya koordinasi yang efektif antarbagian. Selain itu, teori kontingensi juga menegaskan bahwa gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan situasi organisasi, sehingga fleksibilitas pemimpin menjadi kunci dalam menghadapi dinamika internal maupun eksternal organisasi.

Lebih lanjut, kepemimpinan dalam pengorganisasian juga sangat erat kaitannya dengan kemampuan membangun struktur organisasi yang adaptif. Pemimpin yang efektif tidak hanya menciptakan struktur yang kaku,

tetapi juga mampu merancang organisasi yang responsif terhadap perubahan lingkungan. Dalam hal ini, pemimpin berperan sebagai arsitek organisasi yang mengatur alur komunikasi, wewenang, dan tanggung jawab secara proporsional. Dengan demikian, organisasi dapat berjalan secara efisien tanpa terjadi tumpang tindih tugas maupun konflik peran yang dapat menghambat produktivitas.

Aspek penting lainnya adalah kemampuan kepemimpinan dalam membangun koordinasi dan kolaborasi antarunit kerja. Dalam pengorganisasian, setiap bagian organisasi memiliki fungsi yang berbeda, namun semuanya harus bergerak menuju tujuan yang sama. Pemimpin berperan sebagai integrator yang memastikan bahwa setiap unit tidak bekerja secara terpisah, melainkan saling terhubung dalam sistem yang terpadu. Hal ini sejalan dengan teori sistem dalam organisasi yang memandang organisasi sebagai satu kesatuan yang saling bergantung satu sama lain, sehingga kegagalan satu bagian dapat memengaruhi keseluruhan sistem.

Selain itu, kepemimpinan dalam pengorganisasian juga mencakup kemampuan dalam pengambilan keputusan terkait struktur dan distribusi sumber daya. Pemimpin harus mampu menentukan prioritas, mengalokasikan sumber daya secara efektif, serta melakukan penyesuaian organisasi ketika terjadi perubahan kebutuhan. Dalam konteks ini, teori pengambilan keputusan rasional menjadi relevan, di mana pemimpin dituntut untuk menganalisis berbagai alternatif secara objektif sebelum menentukan langkah terbaik demi keberlangsungan organisasi.

Selain itu, teori *learning organization* dari Peter Senge menekankan bahwa kepemimpinan dalam pengorganisasian harus mampu membangun organisasi yang terus belajar dan beradaptasi. Pemimpin tidak hanya membentuk struktur kerja, tetapi juga menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan di dalam organisasi. Dalam hal ini, pengorganisasian tidak bersifat final, melainkan terus berkembang seiring dengan peningkatan pengetahuan dan pengalaman organisasi. Pemimpin berperan sebagai fasilitator pembelajaran kolektif yang mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Visualisasi kepemimpinan dalam pengorganisasian dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 5. 3 Ilustrasi Kepemimpinan dalam Pengorganisasian

DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, H. I. (2010). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2013). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*. McGraw-Hill.
- Beardwell, J., & Thompson, A. (2017). *Human Resource Management*. Pearson.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R. (2010). *Managing Human Assets*. Free Press.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2013). *Managing Human Resources*. Cengage Learning.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (2011). *The Management of Innovation*. Oxford University Press.
- Cascio, W. F. (2015). *Managing Human Resources*. McGraw-Hill.
- Certo, S. C. (2016). *Modern Management*. Pearson.
- Child, J. (2015). *Organization: Contemporary Principles and Practice*. Wiley.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Covey, S. R. (2013). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.
- Daft, R. L. (2017). *Management*. Cengage Learning.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Pearson.

- Drucker, P. F. (2012). *The Practice of Management*. Routledge.
- Fayol, H. (2013). *General and Industrial Management*. Routledge.
- Galbraith, J. R. (2012). *Designing Organizations*. Jossey-Bass.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill.
- Griffin, R. W. (2016). *Management*. Cengage Learning.
- Guest, D. (2011). *Human Resource Management and Industrial Relations*. Cambridge University Press.
- Handy, C. (2011). *Understanding Organizations*. Penguin.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory*. Oxford University Press.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Operations Management*. Pearson.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational Behavior*. South-Western.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of Organizational Behavior*. Pearson.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management*. Cengage Learning.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2017). *Organizational Behavior and Management*. McGraw-Hill.
- Ivanko, S. (2012). *Organizational Behavior*. University of Ljubljana Press.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2019). *Contemporary Management*. McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2012). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business Review Press.

- Koontz, H., & Weihrich, H. (2015). *Essentials of Management*. McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kreitner, R. (2011). *Management*. Houghton Mifflin.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (2014). *Organization and Environment*. Harvard University Press.
- Legge, K. (2015). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Palgrave.
- Lussier, R. N. (2017). *Management Fundamentals*. Cengage Learning.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- March, J. G., & Simon, H. A. (2015). *Organizations*. Wiley.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*. South-Western.
- Mintzberg, H. (2013). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Pearson.
- Mondy, R. W. (2016). *Human Resource Management*. Pearson.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Sage Publications.
- Mullins, L. J. (2016). *Management and Organizational Behavior*. Pearson.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (2013). *Competing by Design*. Oxford University Press.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. (2013). *Managing with Power*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.

- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2010). *Management: Skills and Application*. McGraw-Hill.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R. (2014). *Management*. Wiley.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations*. Sage Publications.
- Senge, P. M. (2010). *The Fifth Discipline*. Doubleday.
- Siagian, S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2018). *Operations Management*. Pearson.
- Stevenson, W. J. (2015). *Operations Management*. McGraw-Hill.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2015). *Management*. Prentice Hall.
- Storey, J. (2010). *Human Resource Management: A Critical Text*. Routledge.
- Taylor, F. W. (2012). *The Principles of Scientific Management*. Routledge.
- Terry, G. R. (2014). *Principles of Management*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. (2016). *Crafting and Executing Strategy*. McGraw-Hill.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2018). *Human Resource Management*. Pearson.
- Ulrich, D. (2012). *Human Resource Champions*. Harvard Business Press.
- Weick, K. E. (2015). *Sensemaking in Organizations*. Sage.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2016). *Developing Management Skills*. Pearson.

BAB 6

KEPEMIMPINAN DAN PENGARAHAN DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA

Oleh Ida I Dewa Ayu Raka Susanty, S.ST.Par., S.E., M.M.

A. Hakikat Kepemimpinan dalam Pengelolaan Sumber Daya

Dalam dinamika organisasi modern, keberadaan sumber daya manusia tidak lagi dipandang sekadar sebagai pelengkap operasional, melainkan sebagai komponen strategis yang menentukan arah dan keberlanjutan organisasi. Perkembangan organisasi, baik dalam skala kecil maupun besar, tidak dapat dilepaskan dari kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Sumber daya manusia yang unggul menjadi fondasi utama dalam mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sebaliknya, kualitas sumber daya manusia yang rendah justru dapat menjadi hambatan serius dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

Pemahaman tentang sumber daya manusia menjadi sangat penting. Tohari (2002) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan *“potensi yang ada pada manusia, baik berupa akal pikiran, tenaga, keterampilan, emosi dan sebagainya yang selalu berkembang dan dapat digunakan untuk dirinya sendiri maupun untuk mengembangkan*

organisasi, termasuk dalam mewujudkan tujuan". Pandangan ini menegaskan bahwa manusia bukan hanya tenaga kerja, tetapi juga sumber potensi yang dinamis dan terus berkembang.

Sejalan dengan itu, Mathis dan Jackson (2004) mengemukakan bahwa *"pengembangan sumber daya manusia atau karyawan merupakan pengembangan jangka panjang bagi suatu organisasi"*. Artinya, organisasi tidak hanya dituntut untuk memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal, tetapi juga berkewajiban untuk terus mengembangkan kapasitasnya agar mampu menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Pengembangan tersebut, sebagaimana diuraikan oleh Siagian (2004), dapat dilakukan melalui langkah-langkah sistematis, mulai dari penentuan kebutuhan hingga evaluasi pelaksanaan program.

Dalam praktiknya, sumber daya manusia memiliki posisi yang lebih dominan dibandingkan faktor lainnya, seperti modal dan sarana prasarana. Hal ini disebabkan karena manusia memiliki kemampuan berpikir, berinovasi, serta beradaptasi terhadap perubahan. Hariandjaya (2002) menegaskan bahwa *"sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi"*. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia menjadi kunci utama dalam memastikan keberlangsungan organisasi.

Nawawi (2001) menguraikan bahwa sumber daya manusia dapat dipahami dalam beberapa dimensi, yakni sebagai tenaga kerja dalam organisasi, sebagai potensi penggerak organisasi, serta sebagai aset non-material yang

memiliki nilai strategis. Pendapat ini diperkuat oleh Sedarmayanti (2001) yang menyatakan bahwa *“peran sumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki posisi menentukan dan strategis dalam mewujudkan tujuan organisasi”*. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus dirancang secara sistematis dan berkelanjutan.

Seiring dengan perkembangan zaman, terjadi pergeseran paradigma dalam memandang sumber daya manusia. Jika sebelumnya manusia lebih sering diposisikan sebagai faktor produksi, maka kini ia dipandang sebagai aset utama organisasi. Perubahan ini membawa implikasi penting, terutama dalam hal pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang semakin berorientasi pada peningkatan kualitas dan keberlanjutan kinerja organisasi.

Dalam kerangka tersebut, kepemimpinan memegang peranan yang sangat sentral. Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan mengarahkan, tetapi juga mencakup kemampuan memengaruhi, menggerakkan, dan menginspirasi anggota organisasi. Maxwell (2001) secara sederhana mendefinisikan bahwa *“kepemimpinan adalah pengaruh”*. Meskipun singkat, definisi ini mengandung makna yang sangat mendalam, bahwa inti dari kepemimpinan terletak pada kemampuan seseorang dalam memengaruhi orang lain untuk bekerja menuju tujuan bersama.

Kepemimpinan dapat dipahami sebagai hubungan interaktif antara pemimpin dan anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Winardi (2000) menjelaskan bahwa pemimpin adalah *“seseorang*

yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat memengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan usaha bersama ke arah pencapaian sasaran-sasaran tertentu". Definisi ini menegaskan bahwa kepemimpinan tidak selalu bersifat formal, melainkan dapat muncul dari pengaruh personal yang dimiliki seseorang.

Dalam lingkup organisasi, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai teladan. Nur Kholis (2009) menekankan bahwa seorang pemimpin harus mampu menjadi contoh nyata bagi bawahannya, tidak hanya dalam tindakan, tetapi juga dalam nilai dan integritas. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak semata-mata berkaitan dengan kekuasaan, melainkan juga dengan tanggung jawab moral.

George R. Terry (dalam Winardi, 2000) menggambarkan bahwa seorang pemimpin memiliki peran penting dalam membangkitkan potensi pengikutnya, memberikan inspirasi, serta memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Bahkan, pemimpin juga dituntut untuk mampu menerima tanggung jawab serta memperbaiki kegagalan yang terjadi dalam proses pencapaian tujuan. Selain itu, John Adair (2007) menekankan bahwa peran strategis seorang pemimpin terletak pada kemampuannya dalam memahami secara menyeluruh fungsi-fungsi kepemimpinan dalam organisasi yang dinamis. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bukanlah sekadar posisi, tetapi merupakan proses yang kompleks dan multidimensional.

Dalam praktiknya, kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari gaya kepemimpinan yang diterapkan. Rivai

(2003) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan “*sikap, gerakan dan tingkah laku yang baik, santun, cerdas dan bersahaja serta memiliki kesanggupan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan rencana*”. Gaya kepemimpinan ini bersifat dinamis dan dapat berubah בהתאם dengan situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi.

Efektivitas kepemimpinan juga sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menjalankan berbagai peran strategis. Wuradji (2009) mengidentifikasi sejumlah peran pemimpin, antara lain sebagai koordinator, perencana, pengambil keputusan, mediator, hingga sebagai simbol organisasi. Peran-peran ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mencakup berbagai dimensi yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Dalam pengelolaan sumber daya, kepemimpinan juga berkaitan erat dengan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia. Gorda (2004) menegaskan bahwa pemimpin berperan sebagai inovator, komunikator, motivator, dan pengendali organisasi. Peran ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak hanya mengarahkan, tetapi juga mendorong terciptanya perubahan positif dalam organisasi.

Filosofi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Ki Hadjar Dewantara memberikan perspektif yang sangat relevan dalam pengelolaan sumber daya. Dasi Astawa (2009) menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus mampu menempatkan diri dalam tiga posisi, yaitu *ing ngarsa sung tulada* (di depan memberi teladan), *ing madya mangun karsa* (di tengah membangun semangat), dan *tut wuri handayani* (di belakang memberikan dorongan). Filosofi ini menegaskan bahwa kepemimpinan bukan hanya tentang posisi, tetapi juga tentang peran yang dijalankan secara situasional.

B. Gaya Kepemimpinan dan Dinamika Perilaku Organisasi

Kepemimpinan pada hakikatnya merupakan proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam lingkup organisasi, kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan individu dalam mengarahkan, tetapi juga mencerminkan bagaimana seorang pemimpin mampu membangun interaksi yang produktif antara individu dan kelompok. Sebagaimana dinyatakan, “kepemimpinan merupakan sebuah proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan,” sementara perilaku organisasi dipahami sebagai hubungan antarindividu dan kelompok dalam upaya mencapai efektivitas organisasi. Kedua konsep ini saling terkait erat, karena tanpa kepemimpinan yang efektif, perilaku organisasi cenderung bergerak ke arah kepentingan individual semata sehingga tujuan kolektif sulit tercapai.

Dalam dinamika organisasi modern, perilaku organisasi tidak dapat dipisahkan dari peran pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, serta mengembangkan potensi sumber daya manusia. Perilaku organisasi merupakan suatu bentuk interaksi yang kompleks, melibatkan aspek kognitif, afektif, dan tindakan individu dalam lingkungan kerja. Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai studi yang mempelajari dampak perilaku individu, kelompok, dan struktur terhadap organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam membentuk perilaku tersebut agar selaras dengan visi dan misi organisasi.

Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dalam hal ini, kepemimpinan dituntut untuk mampu mengintegrasikan berbagai gaya yang sesuai dengan situasi. Secara teoritis, kepemimpinan dapat diwujudkan melalui berbagai pendekatan, seperti gaya yang berorientasi pada tugas (*job centered*) maupun yang berorientasi pada karyawan (*employee centered*), kepemimpinan situasional, hingga gaya transformasional dan transaksional. Keberagaman gaya ini menunjukkan bahwa tidak ada satu pendekatan tunggal yang paling benar, melainkan diperlukan fleksibilitas dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi organisasi (Wahab, 2024).

Berbagai definisi kepemimpinan yang dikemukakan para ahli semakin memperkuat pemahaman mengenai pentingnya peran tersebut. Miftah Thoha menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia, baik perseorangan maupun kelompok.” Sementara itu, Hadari menekankan bahwa kepemimpinan dapat dilihat dalam dua konteks, yaitu struktural dan nonstruktural, yang masing-masing berkaitan dengan proses pemberian motivasi dan kemampuan memengaruhi pikiran serta perilaku individu. Harold Koontz juga menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan “pengaruh, seni atau proses memengaruhi orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias.” Beragam definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan selalu berkaitan dengan kemampuan

memengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan individu menuju tujuan bersama.

Dalam kaitannya dengan perilaku organisasi, kepemimpinan berfungsi sebagai penggerak utama yang menentukan arah interaksi dalam organisasi. Tanpa adanya pemimpin, organisasi akan kehilangan koordinasi karena setiap individu cenderung bergerak berdasarkan kepentingan pribadi. Oleh karena itu, keberadaan pemimpin menjadi elemen sentral dalam menjaga keseimbangan antara kepentingan individu dan tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan budaya kerja yang positif melalui pemberian motivasi, penghargaan, serta pembinaan yang berkelanjutan.

Dinamika perilaku organisasi juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola konflik. Konflik merupakan fenomena yang tidak terpisahkan dari kehidupan organisasi, baik yang terjadi antarindividu maupun antar kelompok. Meskipun sering dipandang sebagai hal negatif, konflik sebenarnya dapat menjadi sumber inovasi apabila dikelola dengan baik. Dalam hal ini, kepemimpinan berperan penting dalam mengidentifikasi penyebab konflik, menentukan strategi penyelesaian, serta mengarahkan konflik menjadi energi positif bagi peningkatan kinerja organisasi.

Selain itu, kepemimpinan memiliki tujuan yang lebih luas dalam membangun perilaku organisasi yang sehat. Salah satu tujuan utama kepemimpinan adalah membantu terciptanya iklim sosial yang kondusif. Iklim sosial ini, meskipun bersifat abstrak, memiliki pengaruh nyata terhadap sikap, motivasi, dan kinerja anggota organisasi. Lingkungan kerja yang positif akan mendorong terciptanya

rasa aman, kepercayaan, serta keterlibatan aktif anggota dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan juga berperan dalam membantu kelompok menetapkan prosedur kerja yang jelas dan sistematis. Prosedur kerja yang terstruktur akan memudahkan anggota organisasi dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Selain itu, pemimpin juga bertanggung jawab dalam mengorganisasi kelompok, mengoordinasikan berbagai aktivitas, serta memastikan bahwa seluruh elemen organisasi dapat bekerja secara harmonis dan terintegrasi.

Dalam proses pengambilan keputusan, kepemimpinan tidak lagi bersifat sepihak, melainkan mengedepankan partisipasi anggota. Pengambilan keputusan bersama menjadi salah satu ciri kepemimpinan modern yang menekankan pentingnya kolaborasi. Proses ini tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan, tetapi juga memperkuat komitmen anggota terhadap implementasi keputusan tersebut. Kepemimpinan memberikan ruang bagi anggota organisasi untuk belajar dari pengalaman. Kesempatan untuk belajar ini menjadi penting dalam meningkatkan kapasitas individu maupun kelompok. Melalui pengalaman, anggota organisasi dapat memperbaiki kesalahan, mengembangkan keterampilan, serta meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Secara operasional, fungsi kepemimpinan mencakup beberapa aspek penting. Pertama, fungsi instruktif, yaitu kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan, dan di mana kegiatan tersebut dilaksanakan. Kedua, fungsi konsultatif, yang menekankan

pentingnya komunikasi dua arah antara pemimpin dan anggota. Ketiga, fungsi partisipatif, di mana pemimpin mendorong keterlibatan aktif anggota dalam proses organisasi. Keempat, fungsi delegasi, yaitu pelimpahan wewenang kepada anggota untuk meningkatkan efektivitas kerja. Kelima, fungsi pengendalian, yang berkaitan dengan upaya pemimpin dalam mengawasi dan memastikan bahwa seluruh aktivitas berjalan sesuai dengan rencana (Wahab, 2024).

C. Proses Pengarahan dalam Pengelolaan Sumber Daya

Proses pengarahan merupakan salah satu fungsi manajerial yang memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa seluruh sumber daya organisasi dapat bergerak secara selaras menuju tujuan yang telah ditetapkan. Pengarahan tidak sekadar dimaknai sebagai pemberian instruksi, melainkan mencakup proses memotivasi, membimbing, mengoordinasikan, serta membangun komunikasi yang efektif antara pimpinan dan anggota organisasi. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, fungsi ini menjadi jembatan antara perencanaan yang telah disusun dengan implementasi nyata di lapangan.

Secara konseptual, pengarahan tidak dapat dilepaskan dari fungsi manajemen lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian. Manajemen profesional, sebagaimana dijelaskan oleh Louis Allen, merupakan sistem yang memungkinkan berjalannya fungsi-fungsi manajemen secara terpadu, yaitu *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*. Dalam hal ini, pengarahan (*leading*) menjadi inti yang menggerakkan seluruh komponen organisasi agar mampu bekerja secara

efektif dan efisien. Oleh karena itu, kualitas pengarahan sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan dan program kerja organisasi.

Pengarahan dalam pengelolaan sumber daya pada dasarnya berkaitan erat dengan kemampuan manajer dalam memengaruhi perilaku bawahannya. Kemampuan ini mencakup aspek motivasi, komunikasi, kepemimpinan, serta pembinaan hubungan kerja yang harmonis. Sebagaimana dinyatakan bahwa kemampuan manajer untuk memotivasi, memengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan bawahannya akan sangat menentukan efektivitas manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa pengarahan bukan sekadar aktivitas teknis, tetapi juga melibatkan dimensi psikologis dan sosial dalam organisasi.

Dalam praktiknya, pengarahan tidak dapat berjalan tanpa adanya motivasi. Motivasi dipandang sebagai faktor kunci yang mendorong individu untuk bertindak dan berkontribusi secara optimal dalam organisasi. Aktivitas motivasi mencakup upaya untuk menimbulkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku kerja yang produktif. Oleh karena itu, seorang manajer tidak hanya dituntut untuk memberikan instruksi, tetapi juga mampu menciptakan kondisi yang mendorong kesediaan anggota organisasi untuk melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa manajer pada hakikatnya bekerja melalui dan bersama orang lain.

Lebih lanjut, pengarahan juga berkaitan erat dengan proses pengorganisasian. Organisasi sebagai suatu sistem sosial terdiri dari individu-individu yang saling berinteraksi

dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Pengarahan berfungsi untuk memastikan bahwa setiap individu memahami perannya, menjalankan tugas sesuai tanggung jawab, serta berkontribusi dalam kerangka kerja yang terkoordinasi. Menurut Siagian (1992), upaya mengatur dan mengarahkan sumber daya disebut sebagai manajemen, sedangkan inti dari manajemen itu sendiri adalah kepemimpinan. Pernyataan ini menegaskan bahwa pengarahan merupakan manifestasi langsung dari fungsi kepemimpinan dalam organisasi.

Selain itu, efektivitas pengarahan juga dipengaruhi oleh kejelasan struktur organisasi dan ketersediaan sumber daya pendukung. Organisasi tidak hanya terdiri dari manusia, tetapi juga melibatkan berbagai sumber daya lain seperti metode kerja, peralatan, serta bahan baku. Oleh karena itu, pengarahan yang baik harus mampu mengintegrasikan seluruh sumber daya tersebut agar dapat dimanfaatkan secara optimal. Efektivitas dalam pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam mengelola dan mengarahkan sumber daya yang dimiliki.

Dalam kerangka manajemen profesional, pengarahan tidak dapat dipisahkan dari fungsi pengendalian (*controlling*). Pengendalian merupakan proses sistematis untuk memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan organisasi. Menurut Jones and George (2003), pengendalian adalah proses di mana manajer memantau dan mengatur kegiatan organisasi agar berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, pengarahan dan pengendalian memiliki hubungan yang erat, di mana pengarahan berfungsi sebagai upaya awal dalam menggerakkan sumber

daya, sementara pengendalian memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan tetap berada pada jalur yang benar.

Dalam praktik organisasi, proses pengendalian yang mendukung pengarahannya melibatkan beberapa tahapan penting, antara lain penetapan standar kerja, pengukuran pelaksanaan kegiatan, perbandingan antara hasil dan standar, serta pengambilan tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan. Selain itu, terdapat beberapa jenis pengawasan yang umum digunakan, yaitu pengawasan pendahuluan (*preliminary control*), pengawasan selama proses berlangsung (*concurrent control*), dan pengawasan umpan balik (*feedback control*). Ketiga jenis pengawasan ini menjadi instrumen penting dalam memastikan efektivitas proses pengarahannya.

Keberhasilan proses pengarahannya juga ditentukan oleh penerapan prinsip-prinsip manajemen profesional dalam organisasi. Manajemen profesional menekankan pentingnya perencanaan yang matang, pelaksanaan yang terarah, serta evaluasi yang berkelanjutan. Pengarahannya harus dilakukan secara sistematis, terprogram, dan berorientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Selain itu, pengarahannya yang efektif juga ditandai dengan adanya komitmen pimpinan, dukungan terhadap pengembangan sumber daya manusia, serta kemampuan dalam memanfaatkan teknologi secara tepat guna.

Pengarahannya yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga memperhatikan aspek pengembangan individu. Sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi yang perlu dikelola secara profesional. Oleh karena itu, proses pengarahannya harus mampu mendorong peningkatan kompetensi,

keaktivitas, dan inovasi individu dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan konsep profesionalisme yang menekankan keseimbangan antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) sebagai fondasi utama dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Proses pengarahan dalam pengelolaan sumber daya merupakan fungsi manajerial yang kompleks dan multidimensional. Pengarahan tidak hanya berkaitan dengan pemberian instruksi, tetapi juga mencakup upaya membangun motivasi, komunikasi, koordinasi, serta pengendalian yang efektif. Melalui pengarahan yang tepat, organisasi dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, serta kualitas kinerja secara keseluruhan. Pada akhirnya, keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengarahkan dan mengelola sumber daya yang dimiliki secara optimal dan berkelanjutan.

D. Tantangan Kepemimpinan dan Strategi Pengarahan di Era Modern

Perkembangan globalisasi telah membawa perubahan yang sangat luas dalam berbagai aspek kehidupan, mencakup dimensi ekonomi, politik, sosial, budaya, hingga tata kelola organisasi. Kondisi ini menuntut organisasi, baik yang berorientasi profit maupun non-profit, untuk mampu beradaptasi secara cepat dan tepat terhadap dinamika lingkungan yang semakin kompleks. Globalisasi tidak lagi sekadar fenomena eksternal, tetapi telah menjadi kekuatan yang membentuk cara organisasi beroperasi, bersaing, dan bertahan. Kepemimpinan menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan tersebut.

Globalisasi dapat dipahami sebagai suatu proses yang melibatkan keterhubungan lintas batas negara dalam berbagai bidang kehidupan. Farazmand (1999) menjelaskan bahwa globalisasi dapat dilihat dari berbagai perspektif, antara lain sebagai internationalization, yaitu meningkatnya hubungan antarnegara; sebagai border openness, yakni terbukanya batas-batas negara; sebagai process yang berkaitan dengan akumulasi kapital; sebagai ideology yang membawa nilai-nilai tertentu; sebagai phenomenon yang melampaui batas ruang dan waktu; serta sebagai kombinasi antara proses dan fenomena yang saling melengkapi. Sementara itu, Winarno memandang globalisasi sebagai keterhubungan dunia dalam sistem yang terintegrasi tanpa batas. Pendapat lain dikemukakan oleh Bittel (2010) yang menyatakan bahwa globalisasi adalah kondisi di mana proses ekonomi, politik, sosial, dan budaya berlangsung tanpa terikat oleh batas geografis. Selanjutnya, Croucher (2004) menegaskan bahwa globalisasi bukanlah kondisi tunggal atau proses linear, melainkan fenomena multidimensional yang melibatkan berbagai bidang seperti ekonomi, politik, teknologi, hukum, dan lingkungan.

Perubahan yang dihasilkan oleh globalisasi membawa konsekuensi yang tidak sederhana bagi organisasi. Dampak globalisasi dapat bersifat positif maupun negatif, tergantung pada kesiapan individu, organisasi, dan negara dalam meresponsnya. Dalam aspek ekonomi, globalisasi menciptakan persaingan yang semakin ketat, di mana entitas yang memiliki keunggulan kompetitif akan lebih mudah mendominasi pasar. Dalam aspek politik dan pemerintahan, globalisasi dapat memengaruhi kedaulatan negara melalui berbagai kesepakatan internasional. Sementara itu, dalam aspek sosial dan budaya, globalisasi

mendorong terbentuknya budaya global yang dapat mengikis identitas lokal jika tidak diimbangi dengan kesiapan yang memadai. Farazmand (1999) bahkan menyebutkan bahwa globalisasi menciptakan peradaban baru yang bersifat paradoks, di mana peluang dan ancaman hadir secara bersamaan.

Dalam situasi seperti ini, peran pemimpin menjadi sangat strategis. Pemimpin tidak hanya dituntut untuk mampu mengelola organisasi secara internal, tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk membaca perubahan eksternal dan merumuskan strategi yang adaptif. Pemimpin harus mampu mengarahkan dan memengaruhi anggota organisasi agar memiliki kesiapan dalam menghadapi tantangan global, baik dari segi kompetensi, daya saing, maupun mentalitas kerja. Ketidaksiapan dalam hal ini akan menjadikan organisasi hanya sebagai objek dalam arus globalisasi, bukan sebagai pelaku yang aktif dan berdaya saing.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dinilai relevan dalam menghadapi tantangan era modern adalah kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*). Kepemimpinan ini berakar pada gagasan Burns (1978) yang kemudian dikembangkan oleh Bass (1981; 2006). Menurut Bass (2006), kepemimpinan transformasional diukur dari sejauh mana pemimpin mampu membangun kepercayaan, kekaguman, loyalitas, dan rasa hormat dari bawahannya. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga berupaya mengembangkan potensi individu dan kelompok secara optimal.

Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa komponen utama yang menjadi landasan dalam praktiknya. Pertama, pengaruh ideal (*idealized influence*), di mana pemimpin menjadi teladan melalui integritas, komitmen, dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi. Kedua, motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), yaitu kemampuan pemimpin dalam memberikan visi yang jelas dan menginspirasi bawahan untuk mencapainya. Ketiga, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), yang mendorong bawahan untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah. Keempat, konsiderasi individual (*individualized consideration*), yakni perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan perkembangan individu bawahan. Bass (2006) dan Hawkins (2011) menegaskan bahwa melalui komponen-komponen tersebut, pemimpin transformasional mampu meningkatkan komitmen, motivasi, dan kinerja bawahan secara signifikan.

Selain kepemimpinan transformasional, pendekatan lain yang juga relevan adalah kepemimpinan pelayanan (*servant leadership*). Konsep ini dikembangkan oleh Greenleaf (1995; 1996) yang menekankan bahwa pemimpin pada hakikatnya adalah pelayan bagi anggota organisasi. Kepemimpinan ini berorientasi pada pengembangan individu, hubungan yang harmonis, serta pencapaian tujuan organisasi melalui pendekatan yang humanis. Spears (2002) mengidentifikasi sejumlah karakteristik servant leadership, antara lain kemampuan mendengarkan (*listening*), empati (*empathy*), kesadaran (*awareness*), persuasi (*persuasion*), serta komitmen terhadap pengembangan individu (*commitment to the growth of people*). Barbuto dan Wheeler (2006)

menambahkan karakteristik *calling* sebagai bentuk panggilan moral dalam menjalankan kepemimpinan.

Kepemimpinan *servant leadership* menempatkan kepentingan bawahan di atas kepentingan pribadi pemimpin. Hal ini tercermin dalam sikap pemimpin yang mengedepankan nilai-nilai kemanusiaan, membangun hubungan yang saling menghargai, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan individu dan organisasi. Nixon (2005) dan Spears (2002) menegaskan bahwa pendekatan ini mampu membangun komunitas kerja yang kuat melalui penghargaan terhadap martabat manusia dan penguatan kerja sama tim.

Integrasi antara kepemimpinan transformasional dan *servant leadership* sebagai strategi pengarahan di era modern, menjadi pendekatan yang sangat efektif. Kepemimpinan transformasional memberikan arah strategis melalui visi dan inovasi, sementara *servant leadership* memastikan bahwa proses pencapaian tujuan dilakukan dengan menjunjung tinggi nilai-nilai etika, kemanusiaan, dan pelayanan. Kombinasi keduanya memungkinkan organisasi untuk tidak hanya mencapai kinerja yang tinggi, tetapi juga membangun budaya organisasi yang berkelanjutan.

Strategi pengarahan di era modern juga menuntut pemimpin untuk mengembangkan pendekatan yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan digitalisasi. Pemimpin harus mampu memanfaatkan teknologi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, mempercepat komunikasi, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Selain itu, keberagaman tenaga kerja yang semakin kompleks juga menuntut pemimpin untuk

memiliki sensitivitas budaya dan kemampuan dalam mengelola perbedaan secara konstruktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research* (Rev. ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bittel, V. (2010). *A critical analysis of the following statement "Globalisation is not important as in reality most international firms operate on regional or local basis"*. GRIN Verlag.
- Croucher, S. L. (2004). *Globalization and belonging: The politics of identity in a changing world*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Farazmand, A. (1999). Globalization and public administration. *Public Administration Review*, 59(6), 509–522.
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hawkins, P. (2011). *Leadership team coaching: Developing collective transformational leadership*. Kogan Page.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2009). *Human resource management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, S. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tohari, A. (2002). *Pemahaman praktis sumber daya manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Wahab, W. (2024). KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI. *HUMANITIS: Jurnal Homaniora, Sosial dan Bisnis*, 1(9), 454-460.

BAB 7

PENGENDALIAN DAN EVALUASI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Nabila Cecilia Marasabessy, S.M., M.M.

A. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia tidak hanya dipandang sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai aset strategis yang mampu meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing organisasi. Oleh karena itu, pengendalian dan evaluasi pengelolaan sumber daya manusia menjadi bagian yang sangat penting untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas kerja berjalan sesuai dengan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pengendalian yang baik membantu organisasi mengurangi penyimpangan kerja, meningkatkan disiplin, serta memastikan setiap karyawan bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan.

Pada era digital saat ini, pengelolaan sumber daya manusia mengalami banyak perubahan. Organisasi dituntut untuk mampu menerapkan sistem pengendalian dan evaluasi yang lebih modern, objektif, dan berbasis teknologi. Evaluasi SDM tidak lagi hanya berfokus pada kehadiran atau disiplin kerja, tetapi juga mencakup

produktivitas, kompetensi, kreativitas, serta kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan modern seperti *Key Performance Indicators* (KPI), *Balanced Scorecard*, *Human Resource Scorecard*, dan *HR Analytics* mulai banyak digunakan untuk membantu organisasi menilai kinerja pegawai secara lebih terukur dan akurat (Madsen, 2025).

Selain itu, perkembangan teknologi informasi juga mendorong organisasi untuk memanfaatkan *Human Resource Information System* (HRIS) dan *HR Analytics* dalam proses pengambilan keputusan. Penggunaan data dan teknologi digital memungkinkan organisasi melakukan monitoring kinerja secara real time, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan pegawai, serta meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *HR Analytics* mampu membantu organisasi meningkatkan kualitas pengambilan keputusan strategis dan efektivitas pengelolaan tenaga kerja secara lebih berbasis data (Huang et al., 2023).

Meskipun demikian, pelaksanaan pengendalian dan evaluasi SDM masih menghadapi berbagai tantangan. Banyak organisasi masih mengalami kendala seperti subjektivitas penilaian, kurangnya indikator kinerja yang jelas, keterbatasan pemanfaatan teknologi, serta rendahnya kemampuan SDM dalam memahami sistem evaluasi modern. Kondisi tersebut menyebabkan proses evaluasi sering kali belum berjalan secara optimal dan belum mampu memberikan gambaran kinerja yang akurat. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengendalian dan evaluasi SDM yang adaptif, transparan, dan berkelanjutan agar organisasi mampu meningkatkan kualitas kinerja pegawai

sekaligus mencapai tujuan organisasi secara maksimal (Sitanggang, 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, pembahasan mengenai pengendalian dan evaluasi pengelolaan sumber daya manusia menjadi penting dalam kajian dasar-dasar MSDM. Sehingga Bab ini akan membahas konsep, tujuan, metode, pendekatan modern, serta tantangan pengendalian dan evaluasi SDM pada era digital agar dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan.

B. Konsep Dasar

1. Pengendalian SDM

Pengendalian Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu fungsi penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Pengendalian SDM dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas kerja karyawan berjalan sesuai dengan tujuan, aturan, dan standar organisasi. Pengendalian tidak hanya berfokus pada pengawasan, tetapi juga mencakup proses monitoring, evaluasi, dan perbaikan kinerja secara berkelanjutan. Dengan adanya pengendalian yang baik, organisasi dapat meningkatkan kualitas kerja, produktivitas, serta disiplin pegawai.

Dalam MSDM modern, pengendalian SDM mulai memanfaatkan teknologi digital seperti *Human Resource Information System* (HRIS), *HR Analytics*, dan *Key Performance Indicators* (KPI). Penggunaan teknologi tersebut membantu organisasi melakukan evaluasi kerja secara lebih objektif, cepat, dan berbasis data. Selain itu,

pengendalian SDM juga menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait pelatihan, pengembangan kompetensi, promosi jabatan, hingga pemberian penghargaan kepada pegawai (Alyahra & Fikri, 2025).

Tujuan utama pengendalian SDM adalah menjamin efektivitas kerja karyawan agar seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai rencana. Pengendalian membantu organisasi memastikan bahwa setiap pegawai memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Selain itu, pengendalian bertujuan mengurangi penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, seperti pelanggaran aturan, keterlambatan kerja, atau ketidaksesuaian hasil kerja dengan target yang telah ditetapkan. Melalui pengendalian yang baik, organisasi dapat mendeteksi masalah lebih cepat dan segera melakukan tindakan perbaikan.

Pengendalian SDM juga bertujuan menjaga disiplin dan produktivitas kerja pegawai. Disiplin yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih tertib dan profesional, sedangkan produktivitas yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengendalian SDM tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai sarana peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan (GreatDay HR, 2023).

Dalam pelaksanaannya, pengendalian SDM harus dilakukan berdasarkan beberapa prinsip penting, yaitu objektivitas, transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan keadilan. Objektivitas berarti penilaian dilakukan berdasarkan data dan indikator kerja yang jelas. Transparansi menunjukkan bahwa proses evaluasi dilakukan secara terbuka sehingga dapat dipahami oleh

seluruh karyawan. Akuntabilitas menekankan bahwa proses pengendalian harus dapat dipertanggungjawabkan secara profesional. Selain itu, pengendalian juga harus dilakukan secara efisien dan adil tanpa diskriminasi terhadap pegawai.

Ruang lingkup pengendalian SDM mencakup berbagai aspek, seperti kehadiran dan disiplin kerja, kinerja karyawan, produktivitas, kompetensi, dan perilaku kerja. Pengendalian terhadap aspek-aspek tersebut membantu organisasi menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Pendekatan modern bahkan mulai menggunakan *Human Resource Scorecard* untuk menghubungkan kinerja pegawai dengan strategi organisasi secara menyeluruh (Maradita, 2020).

2. Evaluasi Pengelolaan SDM

Evaluasi Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses penilaian terhadap kinerja, kemampuan, dan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Evaluasi SDM dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Dalam MSDM modern, evaluasi tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga mencakup aspek perilaku, kompetensi, disiplin, dan kemampuan beradaptasi dengan perkembangan organisasi. Evaluasi SDM saat ini juga mulai memanfaatkan teknologi digital dan HR Analytics agar proses penilaian menjadi lebih objektif dan berbasis data (Alyahra & Fikri, 2025).

Tujuan utama evaluasi SDM adalah meningkatkan kualitas kinerja pegawai dan mendukung pencapaian target organisasi. Melalui evaluasi, organisasi dapat mengetahui

kelebihan dan kekurangan karyawan sehingga dapat menentukan langkah perbaikan yang tepat, seperti pelatihan, pengembangan kompetensi, maupun promosi jabatan. Selain itu, evaluasi SDM membantu organisasi menciptakan sistem kerja yang lebih efektif, meningkatkan produktivitas, dan menjaga motivasi kerja pegawai.

Evaluasi juga memiliki fungsi penting dalam organisasi karena menjadi dasar pengambilan keputusan manajemen. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk menentukan kebijakan penghargaan, pengembangan karier, hingga perencanaan kebutuhan tenaga kerja. Dengan adanya evaluasi yang baik, organisasi dapat mengurangi subjektivitas penilaian dan meningkatkan transparansi dalam pengelolaan SDM. Penggunaan HR Analytics bahkan memungkinkan organisasi menganalisis pola kinerja, tingkat produktivitas, dan potensi pengembangan pegawai secara lebih akurat (Laia & Halawa, 2026).

Meskipun sering dianggap sama, pengendalian dan evaluasi SDM memiliki perbedaan. Pengendalian SDM lebih berfokus pada proses pengawasan agar pekerjaan berjalan sesuai aturan dan standar organisasi. Sementara itu, evaluasi SDM berfokus pada penilaian hasil kerja dan efektivitas kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

C. Sistem Pengendalian SDM

Sistem pengendalian Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas kerja karyawan berjalan sesuai dengan tujuan, aturan, dan standar yang

telah ditetapkan. Sistem pengendalian SDM penting untuk menjaga efektivitas kerja, meningkatkan produktivitas, serta mengurangi kemungkinan terjadinya penyimpangan dalam organisasi. Pada era modern, sistem pengendalian SDM mulai memanfaatkan teknologi digital seperti *Human Resource Information System* (HRIS) dan HR Analytics agar proses pengawasan dan evaluasi dapat dilakukan secara lebih cepat, objektif, dan berbasis data (Alyahra & Fikri, 2025).

Pengendalian SDM dapat dibedakan menjadi pengendalian preventif dan pengendalian korektif.

- 1) Pengendalian Preventif dilakukan sebelum terjadinya masalah atau penyimpangan kerja. Bentuk pengendalian preventif antara lain rekrutmen selektif untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan organisasi, penerapan *Standard Operating Procedure* (SOP) dan aturan kerja yang jelas, serta pelatihan dan pembinaan karyawan secara berkelanjutan. Dengan adanya pengendalian preventif, organisasi dapat meminimalkan kesalahan kerja dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia sejak awal.
- 2) Pengendalian Korektif dilakukan ketika terjadi penyimpangan atau masalah dalam pelaksanaan pekerjaan. Pengendalian ini bertujuan memperbaiki kesalahan agar tidak terulang kembali. Bentuk pengendalian korektif dapat berupa pemberian teguran, evaluasi kerja secara berkala, serta program perbaikan kinerja bagi karyawan yang belum mencapai target kerja. Pengendalian korektif membantu organisasi menjaga disiplin kerja dan meningkatkan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya.

Selain itu, sistem pengendalian SDM juga mencakup pengendalian internal dan eksternal. Kedua bentuk pengendalian tersebut saling mendukung dalam menciptakan sistem kerja yang lebih transparan dan akuntabel.

- 1) Pengendalian Internal dilakukan oleh pimpinan atau bagian SDM melalui pengawasan langsung terhadap aktivitas kerja karyawan.
- 2) Pengendalian Eksternal dilakukan oleh pihak di luar organisasi, seperti auditor, pemerintah, atau lembaga pengawas ketenagakerjaan.

Pengawasan kinerja karyawan menjadi bagian penting dalam sistem pengendalian SDM. Pengawasan dilakukan untuk menilai produktivitas, disiplin, kompetensi, dan perilaku kerja pegawai. Saat ini, banyak organisasi menggunakan HR Analytics untuk membantu proses monitoring kinerja secara lebih objektif dan berbasis data. HR Analytics bahkan mampu membantu organisasi memprediksi kebutuhan tenaga kerja, tingkat produktivitas, hingga potensi turnover karyawan secara lebih akurat (Laia & Halawa, 2026).

D. Evaluasi Kinerja SDM

Evaluasi kinerja sumber daya manusia merupakan proses penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk mengetahui sejauh mana karyawan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai tujuan organisasi. Melalui evaluasi kinerja, perusahaan dapat menilai kualitas kerja pegawai, mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan, serta menentukan langkah pengembangan yang tepat. Penilaian kinerja juga membantu organisasi dalam

pengambilan keputusan terkait promosi jabatan, pelatihan, pemberian penghargaan, dan perbaikan kinerja.

Penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk mengukur hasil kerja dan perilaku karyawan berdasarkan standar organisasi. Penilaian dilakukan secara berkala agar perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai target yang telah ditetapkan. Selain menilai hasil kerja, evaluasi juga memperhatikan sikap, disiplin, kerja sama, dan tanggung jawab karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi (Warella et al., 2021). Tujuan utama penilaian kinerja adalah mengetahui tingkat keberhasilan kerja pegawai dan memberikan umpan balik agar karyawan memahami kelebihan serta kekurangan mereka. Evaluasi juga menjadi dasar dalam menentukan kebutuhan pelatihan, pengembangan kompetensi, kenaikan gaji, dan pemberian bonus.

Indikator kinerja SDM umumnya meliputi produktivitas, kualitas kerja, ketepatan waktu, kerja sama, dan loyalitas. Sementara itu, metode penilaian kinerja yang sering digunakan antara lain *rating scale*, *Management by Objectives* (MBO), *360-degree appraisal*, dan *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS) yang dinilai lebih objektif karena menggunakan indikator perilaku yang jelas (Sulistiarini & Ismail, 2025). Dalam pelaksanaannya, evaluasi kinerja masih menghadapi hambatan seperti bias penilai, subjektivitas, dan kurangnya data pendukung. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan sistem penilaian yang objektif, transparan, dan berbasis data agar hasil evaluasi lebih akurat dan adil.

E. Perkembangan Modern dalam Evaluasi SDM

Perkembangan dunia kerja yang semakin dinamis membuat organisasi tidak lagi dapat mengelola sumber daya manusia hanya dengan cara konvensional. Saat ini, perusahaan dituntut untuk memiliki sistem evaluasi SDM yang lebih modern, terukur, dan berbasis data. Pendekatan modern dalam evaluasi SDM bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan tidak hanya bekerja secara produktif, tetapi juga mampu memberikan kontribusi strategis terhadap pencapaian tujuan organisasi (Rampai, 2023).

Beberapa pendekatan modern yang banyak digunakan dalam manajemen sumber daya manusia adalah *Key Performance Indicators* (KPI), *Balanced Scorecard*, *Human Resource Scorecard*, dan *Human Resource Analytics*. Pendekatan-pendekatan tersebut membantu organisasi dalam mengukur kinerja secara lebih objektif, sistematis, dan berorientasi pada pengembangan jangka panjang (Sedyowidodo, 2024).

1. *Key Performance Indicators* (KPI)

Key Performance Indicators (KPI) merupakan indikator utama yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan suatu pekerjaan atau aktivitas organisasi. KPI membantu perusahaan mengetahui apakah target yang telah ditetapkan sudah tercapai atau belum. Dalam manajemen sumber daya manusia, KPI digunakan untuk mengukur performa karyawan maupun efektivitas pengelolaan SDM (Saputra, 2025).

KPI biasanya disusun dalam bentuk ukuran yang spesifik, terukur, realistis, dan memiliki batas waktu tertentu. Dengan adanya KPI, perusahaan dapat memantau

perkembangan kerja karyawan secara lebih jelas dan objektif. Selain itu, KPI juga membantu meningkatkan motivasi kerja karena setiap karyawan memahami target yang harus dicapai (Rampai, 2023).

Penyusunan KPI SDM

Penyusunan KPI SDM harus disesuaikan dengan tujuan organisasi. Langkah pertama adalah menentukan sasaran strategis perusahaan, kemudian menentukan indikator yang dapat mengukur pencapaian sasaran tersebut. KPI yang baik harus relevan dengan pekerjaan, mudah dipahami, dan dapat diukur secara nyata (Saputra, 2025).

Dalam praktiknya, perusahaan biasanya menggunakan beberapa aspek dalam penyusunan KPI SDM, seperti produktivitas kerja, tingkat absensi, kualitas pelayanan, efektivitas pelatihan, tingkat retensi karyawan, dan kepuasan kerja pegawai. Penyusunan KPI yang tepat akan membantu organisasi dalam melakukan evaluasi dan pengambilan keputusan secara lebih akurat (Rampai, 2023).

Contoh KPI dalam MSDM

Beberapa contoh KPI dalam manajemen sumber daya manusia antara lain:

- Tingkat kehadiran karyawan
- Jumlah pelatihan yang diikuti pegawai
- Tingkat kepuasan karyawan
- Tingkat produktivitas kerja
- Waktu penyelesaian pekerjaan
- Tingkat turnover karyawan

Penggunaan KPI dalam evaluasi SDM membantu perusahaan melihat area kerja yang perlu diperbaiki dan dikembangkan. KPI juga menjadi alat penting dalam pengukuran kinerja berbasis target (Saputra, 2025).

2. *Balanced Scorecard* dalam MSDM

Balanced Scorecard merupakan metode pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Pendekatan ini digunakan untuk menilai kinerja organisasi secara lebih menyeluruh, tidak hanya dari sisi keuangan tetapi juga dari aspek non-keuangan (Rampai, 2023). Dalam manajemen sumber daya manusia, *Balanced Scorecard* digunakan untuk melihat kontribusi SDM terhadap keberhasilan organisasi melalui empat perspektif utama.

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan berfokus pada kontribusi SDM terhadap peningkatan keuntungan organisasi. Contohnya adalah efisiensi biaya pelatihan, produktivitas tenaga kerja, dan pengurangan biaya *turnover* karyawan. Pengelolaan SDM yang baik akan membantu perusahaan mencapai efisiensi dan meningkatkan profitabilitas organisasi (Rampai, 2023).

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan berkaitan dengan kepuasan pelanggan terhadap layanan organisasi. Dalam konteks SDM, kualitas pelayanan karyawan sangat memengaruhi kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa pegawai memiliki kompetensi, sikap, dan kemampuan komunikasi yang baik (Saputra, 2025).

Perspektif Proses Internal

Perspektif ini menilai efektivitas proses kerja dalam organisasi. SDM yang kompeten akan membantu menciptakan proses kerja yang cepat, efisien, dan produktif. Evaluasi pada perspektif ini biasanya mencakup disiplin kerja, ketepatan waktu, kualitas kerja, dan kemampuan kerja sama tim (Rampai, 2023).

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berhubungan dengan pengembangan kompetensi karyawan. Organisasi perlu memberikan pelatihan, pengembangan keterampilan, dan kesempatan belajar agar karyawan mampu mengikuti perkembangan teknologi dan kebutuhan organisasi (Sedyowidodo, 2024). *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur kontribusi SDM secara lebih holistik, tidak hanya dari aspek finansial tetapi juga proses internal dan pengembangan organisasi. Pendekatan ini membantu organisasi menyelaraskan visi, strategi, dan pengelolaan SDM secara lebih efektif (Rampai, 2023).

3. *Human Resource Scorecard*

Konsep HR Scorecard

Human Resource Scorecard (HR Scorecard) merupakan pengembangan dari konsep *Balanced Scorecard* yang lebih difokuskan pada pengelolaan sumber daya manusia. HR Scorecard digunakan untuk mengukur sejauh mana fungsi SDM memberikan kontribusi terhadap strategi dan tujuan organisasi (Rampai, 2023).

Pendekatan ini membantu perusahaan memahami bahwa SDM bukan hanya bagian administratif, tetapi merupakan aset strategis yang memengaruhi keberhasilan

organisasi. Melalui HR Scorecard, organisasi dapat mengukur efektivitas kebijakan SDM seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, dan manajemen talenta (Saputra, 2025).

Pengukuran Kontribusi SDM terhadap Strategi Organisasi

HR Scorecard menghubungkan aktivitas SDM dengan pencapaian strategi organisasi. Misalnya, jika perusahaan memiliki tujuan meningkatkan kualitas pelayanan, maka bagian SDM perlu memastikan adanya pelatihan pelayanan pelanggan bagi karyawan (Rampai, 2023).

Pengukuran dalam HR Scorecard biasanya dilakukan melalui indikator seperti:

- Kepuasan karyawan
- Efektivitas pelatihan
- Tingkat retensi pegawai
- Produktivitas tenaga kerja
- Kompetensi karyawan

Melalui HR Scorecard, perusahaan dapat mengetahui apakah investasi dalam pengembangan SDM benar-benar memberikan dampak positif terhadap organisasi (Saputra, 2025).

4. *Human Resource Analytics* (HR Analytics)

Analisis Data SDM

Perkembangan teknologi digital membuat pengelolaan SDM semakin berbasis data. *Human Resource Analytics* atau HR Analytics merupakan proses pengumpulan, pengolahan,

dan analisis data SDM untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat (Sedyowidodo, 2024). HR Analytics membantu perusahaan memahami kondisi tenaga kerja melalui data yang dimiliki organisasi. Misalnya, perusahaan dapat menganalisis tingkat absensi, produktivitas kerja, kepuasan karyawan, hingga penyebab tingginya *turnover* pegawai (Saputra, 2025).

Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Pendekatan berbasis data membuat keputusan manajemen menjadi lebih objektif dan akurat. Jika sebelumnya keputusan SDM sering didasarkan pada intuisi atau pengalaman, maka melalui HR Analytics keputusan dapat dibuat berdasarkan fakta dan data nyata (Sedyowidodo, 2024). Sebagai contoh, perusahaan dapat menggunakan data untuk menentukan kebutuhan pelatihan, memilih kandidat promosi jabatan, atau memprediksi kemungkinan karyawan keluar dari perusahaan. Dengan demikian, organisasi dapat mengambil langkah pencegahan dan strategi pengembangan yang lebih efektif (Rampai, 2023).

Pemanfaatan AI dalam MSDM Modern

Saat ini, perkembangan *Artificial Intelligence* (AI) juga mulai diterapkan dalam manajemen sumber daya manusia. AI membantu organisasi dalam proses rekrutmen, analisis kinerja, pengelolaan data pegawai, hingga prediksi kebutuhan tenaga kerja (Sedyowidodo, 2024). Contohnya, sistem AI dapat membantu menyaring lamaran kerja secara otomatis berdasarkan kriteria tertentu. Selain itu, AI juga dapat digunakan untuk menganalisis pola kerja karyawan dan memberikan rekomendasi pengembangan kompetensi (Saputra, 2025). Digitalisasi dan HR Analytics menjadi tren penting dalam pengelolaan SDM modern untuk mendukung

keputusan strategis berbasis data. Dengan memanfaatkan teknologi digital, organisasi dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM serta memperkuat daya saing perusahaan di era modern (Sedyowidodo, 2024).

F. Tantangan Pengendalian dan Evaluasi SDM serta Strategi Peningkatannya

Perkembangan teknologi digital membawa perubahan besar dalam pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi saat ini dituntut untuk menggunakan sistem pengendalian dan evaluasi SDM yang lebih modern, cepat, dan berbasis teknologi (Sedyowidodo, 2024). Transformasi digital SDM terlihat melalui penggunaan sistem digital seperti *Human Resource Information System* (HRIS), *Artificial Intelligence* (AI), dan analisis data dalam proses rekrutmen, penilaian kinerja, hingga pengelolaan pegawai.

Selain itu, penerapan *remote working* dan *hybrid working* menjadi tantangan baru bagi organisasi. Perusahaan mengalami kesulitan dalam memantau disiplin, produktivitas, dan komunikasi kerja karyawan yang bekerja dari lokasi berbeda. Oleh karena itu, organisasi perlu menggunakan sistem evaluasi berbasis digital agar pengawasan tetap berjalan efektif (Dina & Hakim, 2025).

Penggunaan sistem informasi SDM membantu perusahaan mengelola data pegawai secara lebih cepat dan akurat. Namun, digitalisasi juga menimbulkan tantangan terkait etika dan privasi data karyawan. Organisasi harus memastikan bahwa data pegawai digunakan secara aman dan tidak disalahgunakan (Amalia & Jalil, 2025). Untuk meningkatkan efektivitas pengendalian dan evaluasi SDM, perusahaan perlu memperkuat budaya organisasi yang

positif, memanfaatkan teknologi digital, dan meningkatkan kompetensi evaluator agar penilaian berjalan objektif dan profesional (Sedyowidodo, 2024). Selain itu, penerapan sistem penghargaan yang adil dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Organisasi juga perlu menerapkan *continuous improvement* agar sistem evaluasi SDM selalu mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan organisasi (Amalia & Jalil, 2025).

G. Penutup

Pengendalian dan evaluasi sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berfungsi untuk memastikan seluruh aktivitas kerja berjalan sesuai tujuan organisasi. Pengendalian SDM membantu organisasi menjaga disiplin, produktivitas, dan kualitas kerja pegawai, sedangkan evaluasi SDM digunakan untuk menilai kemampuan, kinerja, dan kontribusi karyawan terhadap pencapaian target organisasi. Dalam pelaksanaannya, organisasi dapat menggunakan berbagai metode penilaian seperti *rating scale*, *Management by Objectives* (MBO), *360-degree appraisal*, dan *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS) agar proses evaluasi berjalan lebih objektif dan terukur.

Perkembangan teknologi digital juga membawa perubahan besar dalam sistem pengendalian dan evaluasi SDM. Pendekatan modern seperti *Key Performance Indicators* (KPI), *Balanced Scorecard*, *Human Resource Scorecard*, dan *Human Resource Analytics* membantu organisasi melakukan pengukuran kinerja secara lebih akurat, cepat, dan berbasis data. Selain itu, penggunaan teknologi seperti HRIS dan AI mampu meningkatkan

efektivitas pengambilan keputusan dalam pengelolaan SDM. Namun demikian, organisasi masih menghadapi berbagai tantangan seperti subjektivitas penilaian, keterbatasan kompetensi digital, serta masalah etika dan privasi data karyawan. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengendalian dan evaluasi SDM yang adaptif, transparan, dan berkelanjutan agar organisasi mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta mempertahankan daya saing di era digital.

Implikasi Praktis Pengendalian dan Evaluasi Sumber Daya Manusia

- 1) Membantu organisasi meningkatkan disiplin dan produktivitas kerja karyawan.
- 2) Menjadi dasar pengambilan keputusan terkait promosi, pelatihan, dan pemberian penghargaan.
- 3) Membantu perusahaan mengidentifikasi kelemahan dan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai.
- 4) Mendukung pengambilan keputusan berbasis data melalui HR Analytics dan sistem digital SDM.
- 5) Meningkatkan transparansi, objektivitas, dan akuntabilitas dalam penilaian kinerja pegawai.
- 6) Membantu organisasi menyesuaikan sistem kerja dengan perkembangan teknologi digital dan kebutuhan organisasi modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Alyahra, F. L., & Fikri, M. (2025). Peran HR Analytics dalam Meningkatkan Pengambilan Keputusan Sumber Daya Manusia. *JIMU: Jurnal Ilmiah Multidisipliner*, 4(01).
- Amalia, M. R., Subroto, S., & Jalil, M. (2025). Buku Ajar MSDM Strategis di Era Digital Transformasi dan Adaptasi.
- Dina, S., Zamora, R., & Hakim, L. (2025). TRANSFORMASI DIGITAL DALAM MANAJEMEN SDM: TREN DAN TANTANGAN DI ERA INDUSTRI 4.0.
- GreatDay HR. (2023). *HR Analytics: Strategi meningkatkan efektivitas manajemen SDM dalam era digital*.
- Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 598–610.
- Hura, E. S., Halawa, F., & Waruwu, E. (2025). Digital HR Practices dan HR Analytics di Indonesia Pasca Pandemi. *Jurnal Ekonomi (LIKUID)*, 1(03), 14-20.
- Laia, A. N. O., Waruwu, E., & Halawa, F. (2026). Peran HR Analytics dan Teknologi HR terhadap Efektivitas Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *INOMATEC: Jurnal Inovasi dan Kajian Multidisipliner Kontemporer*, 1(03).
- Madsen, D. Ø. (2025). Balanced scorecard: History, implementation, and impact. *Encyclopedia*, 5(1), 39.
- Maradita, F. (2020). HUMAN RESOURCE SCORECARD Mengaitkan Orang, Strategi dan Kinerja SDM (Suatu

- Model Pengukuran Kinerja SDM). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 5(1), 15-18.
- Putri, N. A., Harmen, H., Syahreza, D. S., Mahyundari, A., Indah, A. N., Togatorop, R. S., ... & Sinaga, M. H. P. (2024). Mendorong Kinerja Karyawan melalui Penilaian yang Objektif dan Terarah: Penerapan Behaviorally Anchored Rating Scale dan Management by Objectives. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 9(2).
- RAMPAI, B. (2023). Manajemen kinerja (perspektif balanced scorecard). *Bandung: CV Media Sains Indonesia*.
- Saputra, F. R. (2025). *PENGARUH FASILITAS, LINGKUNGAN KERJA, DAN PENEMPATAN TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN GRESIK* (Doctoral dissertation, Universitas Gresik).
- Sedyowidodo, U. (2024). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: Berbasis Teknologi, Menuju Ekosistem Hijau dan SDGs*. Universitas Bakrie Press.
- Sitanggang, R. (2025). Systematic Literatur Review Dengan Metode Prisma: Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan SDM Melalui Evidence-Based HR Dan Teknologi Informasi. *Journal of Science Education and Management Business*, 4(3), 710-719.
- Sulistiarini, I., & Ismail, I. (2025). Metode penilaian kinerja dalam manajemen kinerja. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(4), 2547-2561.
- Warella, S. Y., Revida, E., Abdillah, L. A., Pulungan, D. R., Purba, S., Firdaus, E., ... & Kato, I. (2021). Penilaian kinerja sumber daya manusia.

BAB 8

STRATEGI OPTIMALISASI PEMANFAATAN SUMBER DAYA

Oleh Suherman, S.A.P., M.Si.

A. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis merupakan langkah awal dalam optimalisasi pemanfaatan sumber daya. Menurut George R. Terry (2019), perencanaan adalah proses menentukan tujuan organisasi serta langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut secara efektif dan efisien. Dalam konteks pengelolaan sumber daya, perencanaan strategis menjadi dasar dalam menentukan prioritas penggunaan sumber daya agar tidak terjadi pemborosan maupun ketidakefisienan.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2018), perencanaan strategis mencakup kegiatan menganalisis kondisi internal dan eksternal organisasi. Analisis internal dilakukan untuk mengenali kelebihan serta kekurangan organisasi, sedangkan analisis eksternal digunakan untuk melihat peluang dan ancaman yang dapat memengaruhi pengelolaan sumber daya. Salah satu pendekatan yang sering digunakan dalam proses tersebut adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

Menurut Richard L. Daft (2018), perencanaan strategis memiliki berbagai manfaat penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yaitu:

- 1) Memberikan arah yang jelas dalam pengelolaan sumber daya.
- 2) Membantu organisasi menentukan prioritas program.
- 3) Mengurangi risiko penggunaan sumber daya yang tidak efektif.
- 4) Meningkatkan koordinasi antarbagian organisasi.
- 5) Mendukung pencapaian tujuan jangka panjang.

Dalam implementasinya, perencanaan strategis harus memperhatikan prinsip efektivitas, efisiensi, keberlanjutan, dan fleksibilitas agar organisasi mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan.

B. Pengorganisasian Sumber Daya

Pengorganisasian sumber daya merupakan proses pengaturan dan pengelompokan sumber daya agar dapat digunakan secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Ricky W. Griffin (2017), pengorganisasian adalah proses penyusunan dan pengalokasian pekerjaan, wewenang, serta sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sumber daya yang dimaksud meliputi sumber daya manusia, keuangan, teknologi, material, dan informasi. Pengorganisasian dilakukan melalui pembagian tugas, penentuan tanggung jawab, serta koordinasi antarunit kerja. Struktur organisasi yang baik akan mempermudah

proses pengambilan keputusan dan meningkatkan efektivitas kerja.

Menurut George R. Terry (2019), beberapa prinsip penting dalam pengorganisasian sumber daya yaitu meliputi:

1) Pembagian kerja yang jelas

Penentuan tugas dan tanggung jawab secara teratur sesuai kemampuan masing-masing individu agar pekerjaan dapat terlaksana dengan baik dan efisien.

2) Kesatuan komando

Sistem dalam organisasi di mana setiap pegawai memperoleh arahan hanya dari satu pimpinan sehingga pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih terarah dan terkoordinasi.

3) Koordinasi yang efektif

Hubungan kerja sama yang baik antarbagian organisasi melalui komunikasi yang teratur untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi secara optimal.

4) Delegasi wewenang

Pemberian sebagian hak dan tanggung jawab dari pimpinan kepada bawahan untuk melaksanakan tugas tertentu guna memperlancar proses kerja organisasi.

5) Pengawasan yang terstruktur

Kegiatan pengendalian dan pemantauan pekerjaan yang dilakukan secara sistematis agar seluruh

aktivitas organisasi berjalan sesuai ketentuan dan target yang telah direncanakan.

Pengorganisasian yang baik dapat meningkatkan produktivitas organisasi karena setiap sumber daya digunakan sesuai fungsi dan kapasitasnya. Selain itu, pengorganisasian juga membantu meminimalkan konflik kerja dan meningkatkan kerja sama antaranggota organisasi. Dalam era modern, pengorganisasian sumber daya juga memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung komunikasi, koordinasi, dan pengelolaan data secara cepat dan akurat.

C. Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi

Optimalisasi sumber daya tidak hanya bergantung pada ketersediaan sumber daya, tetapi juga pada kualitas sumber daya tersebut. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas dan kompetensi menjadi strategi penting dalam meningkatkan efektivitas pemanfaatan sumber daya. Menurut Gary Dessler (2020), pengembangan kapasitas dapat dilakukan melalui kegiatan pendidikan, pelatihan, pendampingan, serta peningkatan keterampilan kerja guna memperkuat kemampuan individu dan organisasi dalam melaksanakan tugas secara profesional dan efektif.

Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara profesional. Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2019), organisasi yang memiliki sumber daya manusia kompeten akan lebih mudah mencapai tujuan organisasi dan menghadapi persaingan global. Beberapa upaya yang dapat dilakukan dalam pengembangan kapasitas meliputi:

1) Pelatihan berbasis kebutuhan

Pelatihan berbasis kebutuhan adalah program pelatihan yang dirancang sesuai tuntutan pekerjaan dan kebutuhan organisasi sehingga kemampuan yang diperoleh dapat diterapkan secara langsung untuk meningkatkan produktivitas kerja.

2) Pendidikan berkelanjutan

Pendidikan berkelanjutan merupakan proses pengembangan pengetahuan dan keterampilan yang dilakukan secara terus-menerus agar sumber daya manusia mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan perubahan lingkungan kerja.

3) Pengembangan kepemimpinan

Pengembangan kepemimpinan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan seseorang dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengelola anggota organisasi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

4) Peningkatan kemampuan teknologi

Peningkatan kemampuan teknologi merupakan upaya memperkuat keterampilan individu dalam memanfaatkan teknologi dan perangkat digital guna mendukung efektivitas serta efisiensi pekerjaan.

5) Evaluasi kinerja secara berkala

Evaluasi kinerja secara berkala adalah proses penilaian yang dilakukan secara rutin terhadap hasil kerja untuk mengukur keberhasilan, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan

langkah perbaikan agar kinerja organisasi semakin optimal.

Menurut Edy Sutrisno (2020), peningkatan kapasitas sumber daya manusia perlu mengikuti perkembangan teknologi serta perubahan lingkungan kerja sehingga individu mampu menyesuaikan diri dengan tantangan globalisasi dan era digital.

D. Pemanfaatan Teknologi dan Inovasi

Teknologi dan inovasi memiliki peran penting dalam optimalisasi pemanfaatan sumber daya. Menurut Richard L. Daft (2018), perkembangan teknologi memungkinkan organisasi meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat proses pelayanan, dan mengurangi biaya operasional.

Pemanfaatan teknologi dapat dilakukan dalam berbagai bidang, seperti:

1) Sistem informasi manajemen

Pemanfaatan teknologi dalam mengelola dan menyediakan informasi organisasi sehingga pimpinan dapat mengambil keputusan secara lebih efektif dan akurat.

2) Otomatisasi proses kerja

Penggunaan teknologi untuk membantu pelaksanaan pekerjaan secara otomatis agar pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat, efisien, dan meminimalkan kesalahan.

3) Pengelolaan data digital

Kegiatan menyimpan, mengatur, dan mengolah data melalui sistem digital sehingga informasi dapat

diakses dengan mudah dan tersusun secara sistematis.

4) Komunikasi berbasis teknologi

Proses penyampaian informasi atau data dengan memanfaatkan media dan perangkat digital guna meningkatkan kelancaran komunikasi dan koordinasi kerja.

5) Pengawasan dan evaluasi berbasis aplikasi

Kegiatan pemantauan serta penilaian kinerja menggunakan aplikasi digital agar proses evaluasi menjadi lebih efektif, transparan, dan mudah dilakukan.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2018), teknologi informasi membantu organisasi memperoleh data secara cepat dan akurat sehingga memudahkan proses pengambilan keputusan. Selain teknologi, inovasi juga menjadi faktor penting dalam menciptakan metode kerja baru yang lebih efektif dan efisien. Menurut Michael Armstrong (2020), inovasi dapat meningkatkan daya saing organisasi melalui pengembangan produk, layanan, maupun sistem kerja yang lebih modern. Inovasi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk untuk meningkatkan kualitas, efektivitas, dan efisiensi kerja organisasi. Inovasi juga membantu organisasi beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan. Adapun bentuk-bentuk inovasi meliputi:

1) Inovasi produk

Pengembangan atau penciptaan produk baru maupun penyempurnaan produk yang sudah ada agar memiliki kualitas, fungsi, dan nilai tambah yang lebih baik bagi pengguna.

2) Inovasi layanan

Pembaruan dalam sistem pelayanan untuk meningkatkan kualitas, kecepatan, kenyamanan, dan kepuasan masyarakat atau pelanggan terhadap layanan yang diberikan.

3) Inovasi manajemen

Pembaruan dalam cara pengelolaan organisasi, baik dalam perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, maupun pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

4) Inovasi proses kerja

Perubahan atau perbaikan metode kerja agar kegiatan organisasi dapat dilakukan lebih efektif, efisien, dan produktif.

5) Inovasi teknologi

Pengembangan dan penerapan teknologi baru untuk mendukung aktivitas organisasi sehingga pekerjaan dapat dilakukan lebih cepat, modern, dan efisien.

Namun demikian, penerapan teknologi juga menghadapi beberapa tantangan seperti keterbatasan infrastruktur, rendahnya kemampuan sumber daya manusia, serta tingginya biaya pengadaan teknologi.

E. Pengawasan dan Evaluasi

Pengawasan dan evaluasi merupakan bagian penting dalam optimalisasi pemanfaatan sumber daya. Menurut George R. Terry (2019), pengawasan adalah proses memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai rencana dan standar yang telah ditetapkan. Pengawasan mencakup proses pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan, penggunaan anggaran, kinerja pegawai, serta pencapaian target organisasi. Sementara itu, evaluasi dilakukan untuk menilai tingkat keberhasilan program dan menemukan solusi atas berbagai kendala yang dihadapi.

Menurut Joko Widodo (2021), tujuan pengawasan dan evaluasi antara lain:

- 1) Mengukur efektivitas penggunaan sumber daya.
- 2) Mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi.
- 3) Mengidentifikasi penyimpangan dan hambatan.
- 4) Menentukan langkah perbaikan.
- 5) Meningkatkan akuntabilitas organisasi.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi penting dalam organisasi untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan berjalan sesuai dengan rencana, tujuan, dan ketentuan yang telah ditetapkan. Melalui pengawasan, organisasi dapat mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan kegiatan, mengidentifikasi hambatan, serta melakukan tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan. Dalam pelaksanaannya, pengawasan dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu:

1) Pengawasan Langsung

Proses pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh pimpinan atau pihak yang berwenang di lokasi kegiatan. Pengawasan ini bertujuan untuk melihat secara nyata pelaksanaan pekerjaan, mengetahui kondisi di lapangan, serta memastikan pekerjaan berjalan sesuai prosedur dan target yang telah ditentukan.

2) Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan yang dilakukan melalui laporan, dokumen, atau media komunikasi tanpa harus hadir secara langsung di lokasi kegiatan. Cara ini biasanya dilakukan dengan memeriksa laporan kerja, laporan keuangan, maupun hasil evaluasi yang disampaikan oleh bawahan atau unit kerja tertentu.

3) Audit Internal

Proses pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian atau tim dalam organisasi untuk menilai efektivitas sistem kerja, pengelolaan keuangan, serta kepatuhan terhadap aturan organisasi. Audit internal bertujuan membantu organisasi menemukan kelemahan dan meningkatkan kualitas pengelolaan secara berkelanjutan.

4) Audit Eksternal

Pemeriksaan yang dilakukan oleh pihak luar organisasi yang bersifat independen. Audit ini bertujuan memberikan penilaian yang objektif terhadap laporan keuangan, sistem pengelolaan, maupun kinerja organisasi sehingga hasilnya dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.

5) Sistem Pelaporan Digital

Metode pengawasan yang menggunakan teknologi dan aplikasi digital dalam proses pelaporan dan pemantauan kegiatan organisasi. Sistem ini memudahkan pengumpulan data, mempercepat penyampaian informasi, serta meningkatkan ketepatan dan transparansi dalam proses pengawasan dan evaluasi.

Evaluasi yang baik akan menghasilkan rekomendasi strategis untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya di masa mendatang.

F. Kolaborasi dan Kemitraan

Kolaborasi dan kemitraan merupakan strategi penting dalam optimalisasi pemanfaatan sumber daya, terutama dalam menghadapi keterbatasan sumber daya yang dimiliki organisasi. Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2018), kerja sama antarlembaga dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui pembagian tugas dan pemanfaatan sumber daya secara bersama.

Kolaborasi sangat penting karena setiap pihak memiliki kemampuan, pengalaman, dan sumber daya yang dapat saling melengkapi. Melalui kolaborasi, pelaksanaan program dan kegiatan dapat berjalan lebih terarah, inovatif, dan berkelanjutan. Adapun bentuk kolaborasi dapat dilakukan antara:

1) Pemerintah dengan Masyarakat

Kolaborasi antara pemerintah dan masyarakat dilakukan untuk meningkatkan partisipasi publik dalam proses pembangunan dan pengelolaan

sumber daya. Masyarakat dapat memberikan dukungan, masukan, serta keterlibatan langsung dalam pelaksanaan program sehingga hasil pembangunan lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

2) Pemerintah dengan Sektor Swasta

Kerja sama antara pemerintah dan sektor swasta bertujuan untuk mendukung pembangunan melalui pemanfaatan modal, teknologi, dan keahlian yang dimiliki pihak swasta.

3) Organisasi dengan Lembaga Pendidikan

Kolaborasi organisasi dengan lembaga pendidikan dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui kegiatan pendidikan, penelitian, pelatihan, dan pengembangan ilmu pengetahuan.

4) Organisasi Lokal dengan Organisasi Internasional

Kolaborasi antara organisasi lokal dan organisasi internasional bertujuan memperluas jaringan kerja sama serta memperoleh dukungan dalam bentuk pengetahuan, teknologi, pendanaan, dan pengalaman global. Kerja sama ini juga membantu organisasi lokal meningkatkan kapasitas dan kualitas pengelolaan sumber daya sesuai standar internasional.

Menurut Joko Widodo (2021), kemitraan memberikan berbagai manfaat penting dalam mendukung pelaksanaan kegiatan organisasi maupun pembangunan, seperti:

- 1) Meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya.
- 2) Memperluas jaringan kerja.
- 3) Mempercepat pencapaian tujuan.
- 4) Meningkatkan inovasi dan kreativitas.
- 5) Mengurangi beban biaya organisasi.

Dalam pelaksanaan kolaborasi, diperlukan beberapa prinsip penting agar kerja sama dapat berjalan dengan baik. Kepercayaan menjadi dasar utama dalam membangun hubungan kerja sama yang harmonis antar pihak. Selain itu, transparansi diperlukan agar setiap kegiatan dan penggunaan sumber daya dilakukan secara transparan.

Kolaborasi juga harus didukung oleh tanggung jawab bersama sehingga setiap pihak berperan aktif sesuai tugasnya masing-masing. Prinsip kesetaraan penting untuk menciptakan hubungan yang saling menghargai tanpa adanya pihak yang mendominasi. Di samping itu, komunikasi yang efektif diperlukan untuk memperlancar koordinasi dan penyampaian informasi selama kerja sama berlangsung. Di era globalisasi, kolaborasi menjadi kebutuhan penting karena berbagai persoalan pembangunan tidak dapat diselesaikan secara individual. Oleh sebab itu, organisasi perlu membangun kemitraan strategis yang berkelanjutan agar pemanfaatan sumber daya dapat dilakukan secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2020), *Armstrong's handbook of strategic human resource management* (7th ed.). Kogan Page.
- Daft, R. L. (2018), *Management* (13th ed.). Cengage Learning.
- Dessler, G. (2020), *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Griffin, R. W. 2017, *Management principles and practices* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hasibuan, M. S. P. (2019), *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018), *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Siagian, S. P. (2016), *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2021), *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2020), *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Terry, G. R. (2019), *Principles of management*. Irwin McGraw-Hill.
- Widodo, J. (2021), *Analisis kebijakan publik: Konsep dan aplikasi analisis proses kebijakan publik*. Media Nusa Creative.

BAB 9

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

Oleh Roberto Mario Kabi Teniwut, S.E., M.M.

A. Konsep Dasar Sumber Daya Manusia dalam Konteks Organisasi

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian dari masukan dalam proses kegiatan bisnis yang dimulai dari pemilik bisnis, para pemimpin organisasi beserta para pekerja yang juga dikenal dengan buruh (karyawan). SDM memiliki peranan sentral dalam mengembangkan dan mencapai sasaran-sasaran organisasi. Perkembangan dunia saat ini yang memasuki era globalisasi dan ketatnya persaingan bisnis antar perusahaan (organisasi), hal ini membuat organisasi melakukan tindakan efektif dalam pengelolaan SDM sebagai salah satu penggerak utama organisasi guna menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. SDM yang memiliki Jiwa produktif dalam suatu organisasi berdampak pada perubahan kehidupan dalam lingkungan kerja dan produktivitas pekerjaan yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada saat ini manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah salah satu disiplin ilmu yang digunakan oleh organisasi modern, fokus pada manusia yang menjadi aset

penting dalam keberhasilan organisasi. Berikut ini definisi-definisi mengenai MSDM dalam organisasi menurut beberapa ahli:

- a) Umar (2008), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.
- b) Hasibuan (2019), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- c) Dessler (2020), manajemen sumber daya manusia adalah proses perekrutan, pelatihan, penilaian, dan pemberian kompensasi kepada karyawan, serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan yang menjadi perhatian.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa MSDM dalam organisasi adalah proses pengelolaan yang sistematis untuk merencanakan, merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mempertahankan karyawan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bertujuan untuk peningkatan kontribusi produktif dari tenaga kerja bagi organisasi. Menurut Notoatmodjo (2009), tujuan

utama manajemen sumber daya adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini ditekankan pada faktor manusia dalam mengelola organisasi yang bertujuan untuk mencapai misi dan tujuan yang disepakati.

Tujuan manajemen sumber daya manusia (Rizka et al, 2025), antara lain:

a. Peningkatan Produktivitas

Fokus utama program peningkatan produktivitas karyawan di organisasi (tempat kerja) adalah program insentif, pelatihan, dan pengembangan karyawan.

b. Peningkatan Kepuasan dan Kesejahteraan Karyawan

MSDM bertanggung jawab menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan fisik, mental, dan emosional karyawan. Selain itu juga, MSDM merancang program kesejahteraan mencakup tunjangan kesehatan, keseimbangan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi, serta kesempatan pengembangan karier.

c. Retensi dan Pengelolaan Talenta

MSDM berperan penting dalam merancang program pengembangan karier dan peluang peningkatan keterampilan yang menarik bagi karyawan. Program-program ini membantu organisasi, selain itu meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan dalam jangka panjang.

d. Pengembangan Budaya Organisasi dan Keterlibatan Karyawan

MSDM menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan keterlibatan karyawan yang terhubung dengan tujuan organisasi.

e. Meningkatkan Daya Saing Organisasi

Faktor penting dalam mencapai daya saing organisasi di pasar global yakni penggunaan teknologi dan inovasi dalam MSDM.

3. Komponen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi

Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) menurut Mathis dan Jackson (2019), menjelaskan bahwa SDM adalah aset berharga bagi organisasi yang harus dikelola dengan baik agar dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan. Hasibuan (2016) mendefinisikan SDM sebagai individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Dari kedua definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian SDM adalah individu yang bekerja dan memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Faktor keberhasilan pengelolaan pekerjaan organisasi dan pencapaian tujuan, hal ini menunjukkan bahwa SDM merupakan faktor penentu utama. Pada era modern ini, organisasi dituntut melakukan peningkatan SDM yang berdampak pada produktivitas, kinerja, dan daya saing antar organisasi. Pentingnya untuk memahami berbagai elemen SDM di dalam organisasi, komponen-komponen SDM ini merupakan elemen-elemen yang berinteraksi satu

dengan yang lain dan bertujuan untuk keberhasilan organisasi. Komponen SDM (tenaga kerja manusia) pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin:

a. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

b. Karyawan

Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial (contohnya manajer lini dan manajer staf)

c. Pemimpin

Pemimpin adalah seorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

B. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Praktik Organisasi

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam praktik organisasi mencakup semua kegiatan yang membantu pihak organisasi mengelola tenaga kerja dengan efektif. Tujuan pelaksanaan fungsi MSDM di dalam organisasi yakni peningkatan produktivitas dan mencapai

tujuan yang disepakati bersama antara perusahaan dan karyawan. Fungsi manajemen sumber daya manusia (Hasibuan, 2019), terdiri dari:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran,

kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) baik uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip pemberian kompensasi adalah adil dan layak.

h. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas

karyawan agar tetap mau bekerja sampai dengan pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan karyawan dan berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pemberhentian diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

C. Budaya Organisasi, Etika Kerja, Dan Hubungan Karyawan

Budaya organisasi, etika kerja, dan hubungan karyawan merupakan elemen-elemen penting dalam organisasi yang saling terkait untuk menciptakan kondisi lingkungan kerja yang harmonis, peningkatan loyalitas dan produktif. Ketiga elemen di atas menunjukkan hasil positif maka berdampak pada keberhasilan organisasi.

1. Budaya Organisasi

Dalam perkembangan dunia yang saat ini, budaya organisasi merupakan salah satu elemen penting yang

menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi sangat berpengaruh dalam tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi, hal ini menunjukkan bahwa pentingnya pemahaman budaya organisasi di organisasi.

Budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, norma, asumsi, dan cara berperilaku yang dianut bersama oleh segenap anggota organisasi serta menjadi pedoman dalam bekerja dan berinteraksi di dalam organisasi. Budaya organisasi juga memiliki simbol yang bertujuan mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi kepada pihak di luar organisasi, terdapat ketiga jenis simbol yakni 1) simbol fisik, yang digambarkan dengan seni, desain, logo, bangunan atau dekorasi, dan baju atau penampilan; 2) simbol perilaku, yang dijelaskan dalam upacara atau ritual, tradisi atau kebiasaan, dan imbalan atau hukuman; 3) simbol verbal, yang terdiri dari anekdot, jargon (nama atau julukan), penjelasan cerita atau mitos, dan sejarah.

Tujuan penggunaan budaya organisasi di dalam organisasi, antara lain:

- a. Menciptakan identitas dan karakter organisasi;
- b. Menyatukan anggota organisasi dalam nilai dan tujuan bersama;
- c. Membentuk perilaku kerja yang sesuai dengan visi organisasi;
- d. Meningkatkan efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan etos kerja; dan
- e. Membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal.

Budaya organisasi juga memiliki fungsi di dalam organisasi, yakni:

a. Fungsi Integratif

Fungsi ini dalam budaya organisasi untuk memastikan keselarasan dan harmonisasi antar anggota di dalam organisasi melalui komunikasi untuk mencapai tujuan bersama (organisasi).

b. Fungsi Koordinatif

Fungsi ini dalam budaya organisasi untuk menyelaraskan, mengintegrasikan, dan menyinkronkan berbagai kegiatan, upaya, dan sumber daya di antara para anggota agar bekerja secara terpadu untuk mencapai tujuan bersama (organisasi).

c. Fungsi Motivatif

Fungsi ini di dalam budaya organisasi untuk menjadi penggerak bagi anggota untuk bekerja dengan baik yang berdampak pada peningkatan produktivitas, efektivitas, dan mencapai tujuan bersama (organisasi).

d. Fungsi Kontrol

Fungsi ini di dalam budaya organisasi untuk melakukan pengawasan (pemantauan) dan evaluasi atas pelaksanaan pekerjaan oleh anggota yang bertujuan memastikan pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan rencana organisasi.

e. Fungsi Strategis

Fungsi ini di dalam budaya organisasi bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan menyusun arah dan tujuan jangka panjang, analisis lingkungan

internal dan eksternal, dan alokasi sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.

2. Etika Kerja

Dalam perkembangan dunia saat ini, khususnya pada pemberlakuan etika kerja dalam organisasi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis pekerjaan, namun juga menyangkut integritas, loyalitas, kedisiplinan, kerja sama, dan komitmen pada pekerjaan yang diemban. Organisasi yang memiliki dan menjalankan dengan baik budaya etika kerja cenderung berhasil meningkatkan produktivitas, hubungan kerja harmonis, dan adanya kepercayaan publik bagi organisasi.

Etika kerja adalah nilai dan norma moral yang digunakan seseorang dalam organisasi sebagai pedoman dalam bekerja untuk mencapai hasil yang terbaik dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan. Etika kerja sangat penting pada organisasi baik swasta maupun pemerintah karena mencerminkan kualitas moral dan karakter individu dalam melaksanakan pekerjaan. Pada umumnya tujuan pemberlakuan etika kerja dalam organisasi adalah menciptakan perilaku kerja yang baik, produktif, dan bertanggung jawab dalam lingkungan pekerjaan. Tujuan etika kerja secara rinci, meliputi:

a. Meningkatkan disiplin kerja

Membantu individu di organisasi bekerja tepat waktu, taat aturan, dan konsisten terhadap tanggung jawab pekerjaan.

b. Membangun profesionalisme

Membentuk sikap kerja yang terampil, bertanggung jawab, dan jujur.

- c. Meningkatkan produktivitas kerja
Pelaksanaan etika kerja yang baik mendorong semangat dan efektivitas dalam melaksanakan pekerjaan.
- d. Menciptakan hubungan kerja yang harmonis
Adanya sikap saling menghargai, kerja sama, dan komunikasi yang baik.
- e. Meningkatkan kualitas pelayanan dan hasil kerja
Individu di dalam organisasi bekerja sesuai standar mutu dan integritas tinggi.
- f. Membangun citra positif organisasi
Penerapan etika kerja dalam organisasi berdampak pada tingginya tingkat kepercayaan masyarakat dan mitra kerja organisasi.

Etika kerja memiliki fungsi sangat penting dalam membantu organisasi mencapai tujuan, adapun fungsi-fungsi etika kerja yaitu:
 - a. Pedoman perilaku
Etika kerja sebagai acuan dalam bertindak dan pengambilan keputusan di lingkungan kerja.
 - b. Pengontrol sikap dan tindakan
Etika kerja sebagai alat bantu anggota organisasi dalam membedakan perilaku benar dan salah tentang pekerjaan.
 - c. Pendorong motivasi kerja
Etika kerja sebagai nilai yang dapat meningkatkan semangat, tanggung jawab, dan komitmen kerja.

d. Alat pembentuk karakter

Etika kerja sebagai pembentuk pribadi yang disiplin, jujur, tekun, dan profesional

e. Dasar hubungan kerja

Etika kerja sebagai pencipta hubungan kerja yang sehat, saling menghormati, dan penuh kepercayaan.

f. Pendukung produktivitas organisasi

Etika kerja sebagai pendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

3. Hubungan Karyawan

Hubungan karyawan dalam organisasi merupakan proses interaksi yang terjadi antara karyawan dengan manajemen maupun antar sesama karyawan dalam lingkungan kerja. Hubungan yang terjalin ini mencakup komunikasi, kerja sama, penyelesaian konflik, perlindungan hak dan kewajiban, dan upaya menciptakan suasana kerja yang harmonis dan produktif.

Hubungan karyawan adalah proses interaksi dan komunikasi antara organisasi dengan karyawan yang bertujuan menciptakan kerja sama, peningkatan kesejahteraan, dan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efektif. Dalam perkembangan dunia saat ini, hubungan karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan organisasi karena berpengaruh terhadap motivasi, loyalitas, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan.

Tujuan hubungan karyawan dalam organisasi adalah menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan produktivitas kerja, mengurangi konflik

kerja, meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja, meningkatkan kesejahteraan karyawan, mendukung pencapaian tujuan organisasi, dan menjaga stabilitas organisasi. Selain itu, hubungan karyawan dalam organisasi memiliki fungsi, yaitu:

a. Fungsi Komunikasi

Menjadi media penyampaian informasi antara manajemen dan karyawan.

b. Fungsi Motivasi

Memberikan dorongan agar karyawan bekerja dengan semangat dan tanggung jawab.

c. Fungsi Integrasi

Menyatukan kepentingan individu dalam organisasi dengan tujuan organisasi.

d. Fungsi Penyelesaian Konflik

Membantu menyelesaikan perselisihan kerja secara adil dan profesional sesuai dengan aturan yang berlaku.

e. Fungsi Pengembangan Kerja Sama

Mendorong terciptanya kerja tim dan hubungan sosial antar pihak yang terlibat.

f. Fungsi Kesejahteraan

Membantu organisasi memperhatikan hak, keselamatan, dan kesejahteraan karyawan.

g. Fungsi Pengendalian dan Disiplin

Membantu menjaga kepatuhan terhadap aturan dan budaya organisasi.

h. Fungsi Peningkatan Kinerja Organisasi

Hubungan karyawan yang baik berdampak pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja.

4. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan bagian penting dalam pengelolaan organisasi modern saat ini yang diarahkan pada penciptaan lingkungan kerja yang aman, sehat, nyaman, dan produktif. K3 bukan hanya berkaitan dengan perlindungan tenaga kerja dari kecelakaan kerja namun mencakup pada pencegahan penyakit akibat kerja, pengendalian risiko, dan peningkatan kesejahteraan pekerja secara menyeluruh.

Organisasi dalam menerapkan K3 menjadi tanggung jawab bersama manajemen dan karyawan. Organisasi wajib menyediakan sistem kerja yang aman, Alat Pelindung Diri (APD), pelatihan keselamatan, dan pengawasan terhadap potensi bahaya di tempat kerja. Penerapan K3 menjadi kebutuhan strategis untuk menjaga keberlangsungan organisasi, meningkatkan produktivitas, dan meminimalkan kerugian akibat kecelakaan kerja. Keselamatan dan kesehatan kerja adalah sistem perlindungan tenaga kerja dalam organisasi melalui pengendalian risiko kerja yang bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan produktif. Selain itu tujuan pelaksanaan K3 yaitu:

a. Melindungi Tenaga Kerja

Melindungi pekerja dari risiko kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja.

- b. Menjamin Keselamatan Lingkungan Kerja
Menciptakan tempat kerja yang aman, sehat, dan nyaman bagi seluruh pekerja.
- c. Meningkatkan Produktivitas
Lingkungan kerja yang aman dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja karyawan.
- d. Mengurangi Kerugian Organisasi
Kecelakaan kerja dapat menyebabkan kerusakan alat, biaya pengobatan, dan menghambat proses produksi.
- e. Menjaga Kelangsungan Operasional
Penerapan K3 membantu organisasi menjalankan aktivitas secara stabil dan berkelanjutan.
- f. Memenuhi peraturan dan standar hukum
Organisasi wajib mematuhi peraturan pemerintah terkait K3 (UU No. 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja dan UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan).
- g. Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan
Pekerja yang sehat dan aman akan memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang lebih baik.

Keselamatan dan kesehatan kerja memiliki prinsip dalam penerapannya dalam organisasi, hal ini dapat dijelaskan dalam pelaksanaan prinsip-prinsip dasar K3, antara lain:
 - a. Identifikasi bahaya dan penilaian risiko
 - b. Pencegahan kecelakaan kerja

- c. Penggunaan Alat Pelindung Diri (APD)
- d. Pengendalian lingkungan kerja
- e. Pelatihan dan sosialisasi K3
- f. Pemeriksaan kesehatan tenaga kerja
- g. Tanggap darurat dan penanganan kecelakaan kerja.

D. Tantangan Dan Tren Masa Depan Manajemen Sumber Daya Manusia

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam perkembangan dunia dewasa ini terus berkembang untuk menanggapi tantangan-tantangan baru yang muncul akibat perubahan sosial kemasyarakatan, ekonomi, dan teknologi yang berlangsung sangat pesat. Dalam era globalisasi dan digitalisasi telah menghasilkan berbagai kebutuhan untuk memodernisasi cara pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Para ahli bidang MSDM menghadapi tantangan besar memprediksi dan merespons perubahan yang terjadi dalam dunia kerja di organisasi.

Peran MSDM ini, bukan hanya bersifat administratif tetapi berkembang sebagai mitra strategis organisasi dalam membangun keunggulan kompetitif melalui pengelolaan talenta, inovasi, dan budaya kerja adaptif. Perubahan yang terjadi ini, diperkuat dengan pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI), *big data*, otomatisasi, dan sistem kerja *hybrid*.

1. Tantangan Masa Depan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tantangan masa depan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam organisasi, meliputi:

- a. Kesenjangan Keterampilan Digital (*Digital Skills Gap*)
- b. Keamanan Data dan Privasi
- c. Kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Infrastruktur
- d. Keseimbangan Teknologi dan Faktor Manusia
- e. Tantangan Lingkungan Eksternal dan Internal
- f. Kesehatan Mental dan Kesejahteraan Psikologis

2. Tren Masa Depan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tren masa depan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam organisasi, yaitu:

- a. Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence*) sebagai Mitra Strategis.
- b. Analisis Sumber Daya Manusia (*Human Resources Analytics*) dan Pengambilan Keputusan Berbasis Data.
- c. Transformasi Rekrutmen dan Akuisisi Talenta.
- d. Sistem Kerja Hibrida (*Hybrid Work*) dan fleksibilitas Kerja.
- e. Pelatihan dan Pengembangan Berbasis digital.
- f. Keberagaman, Ekuitas, dan Inklusi.
- g. Kesejahteraan Karyawan.
- h. MSDM sebagai Mitra Strategis Bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep, dan indikator*. Zanafa Publishing.
- Agustina, R., Silva, N. A., Luluwatun, N., Siti, H., & Lina, M. (2023). Era digital: Tantangan dan peluang dalam dunia kerja. *Journal of Economics and Business*, 1(1).
- Arfy, W. R. (2025). *Riset sumber daya manusia*. Eureka Media Aksara.
- Budaya organisasi. (2018). Prenadamedia Group.
- Budi Rizka, et al. (2025). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun organisasi kompetitif melalui jiwa positif*. Elfarazy Media Publisher.
- Gideon, A. (2025). Masa depan manajemen sumber daya manusia di era digital. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(2).
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Rev. ed.). Bumi Aksara.
- Human Resource Management (16th ed.). (2020). Pearson Education.
- Riset sumber daya manusia dalam organisasi. (2008). Gramedia Pustaka Utama.
- Tadius, Widyastuti, E., Basir, M. K., & Irawatie, A. (2025). *Buku ajar budaya organisasi*. Buku Sonpedia.

BAB 10

PEMANFAATAN TEKNOLOGI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA

Oleh Hapsari Dyah Herdiany, S.E., M.M.

A. Pendahuluan

Secara umum, teknologi dapat diartikan sebagai penerapan ilmu pengetahuan yang bertujuan untuk mempermudah kehidupan manusia, dalam hal ini kehidupan yang serba praktis. Menurut Rogers (2003), teknologi merupakan *“a design for instrumental action that reduces the uncertainty in the cause effect relationships involved in achieving a desired outcome”*. Maksud dari definisi menurut Rogers di tahun 2003 yaitu teknologi mempunyai fungsi untuk mempermudah manusia dalam mencapai beberapa hal dan tujuan dengan cara yang lebih efektif dan efisien. Teknologi tidak hanya mencakup alat maupun mesin, tetapi juga metode, sistem, serta proses yang digunakan dalam berbagai bidang kehidupan.

Perkembangan zaman yang begitu pesat, menjadikan teknologi sebagai acuan untuk memunculkan revolusi digital. Teknologi informasi dan komunikasi menjadi salah satu bentuk dari teknologi yang memiliki pengaruh kuat dalam kehidupan modern. Menurut Laudon & Laudon (2020), teknologi informasi mencakup perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak (*software*), serta jaringan komunikasi yang digunakan untuk mengolah serta

menyebarkan informasi. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi telah membuat perubahan dalam operasi organisasi, termasuk dalam pengelolaan sumber daya, pengambilan keputusan, serta peningkatan pelayanan.

Selain itu, teknologi mempunyai peran penting untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi. Penggunaan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), dan *Big Data* memungkinkan organisasi untuk mengotomatisasi proses, menganalisis data dalam jumlah yang besar, serta menghasilkan wawasan yang lebih mendalam. Menurut Marr (2016), pemanfaatan *big data* dapat membantu organisasi dalam memahami pola perilaku serta tren pasar sehingga daya saing dapat mengalami peningkatan. Teknologi tidak hanya sekedar sebagai alat bantu, tetapi juga sebagai faktor utama dalam pengembangan inovasi.

Perkembangan teknologi bukan hanya membawa manfaat, tetapi juga membawa tantangan tersendiri, seperti masalah keamanan data, privasi, serta kesenjangan digital. Menurut Westerman et al., (2014), transformasi digital yang berhasil tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada kesiapan organisasi dan sumber daya manusia dalam mengadopsinya. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat agar teknologi dapat dimanfaatkan secara optimal tanpa menimbulkan pengaruh negatif yang signifikan.

B. Peran dan Fungsi Teknologi dalam Pengelolaan Sumber Daya

Pengelolaan sumber daya merupakan sebuah proses pemanfaatan seluruh potensi yang dimiliki organisasi

untuk mencapai tujuan tertentu secara lebih efektif dan efisien. Pengelolaan in I mencakup pengaturan sumber daya manusia, finansial, material informasi, dan teknologi. Pengelolaan sumber daya di era digital tidak lagi dilakukan secara manual, melainkan menggunakan sistem berbasis teknologi yang mampu mempercepat proses kerja dan meningkatkan akurasi data. Manajemen sumber daya bertujuan untuk memastikan seluruh sumber daya organisasi dimanfaatkan secara optimal (Robbins & Coulter, 2019).

1. Peran Teknologi dalam Pengelolaan Sumber Daya

Penggunaan teknologi membantu organisasi dan kehidupan masyarakat untuk menghadapi tantangan persaingan global yang semakin kompleks. Berbagai sistem berbasis teknologi mampu mempercepat proses kerja, meningkatkan kualitas pelayanan, mendukung pengambilan keputusan, serta menciptakan inovasi yang berkelanjutan. Pemahaman akan peran teknologi dalam pengelolaan sumber daya menjadi sangat penting agar organisasi dapat memanfaatkan teknologi secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun beberapa peran teknologi dalam pengelolaan sumber daya akan dijelaskan pada poin-poin berikut:

a) Meningkatkan Efisiensi Kerja

Peran utama teknologi adalah meningkatkan efisiensi kerja melalui otomatisasi proses. Pekerjaan yang sebelumnya membutuhkan waktu lama kini dapat diselesaikan lebih cepat dengan bantuan sistem digital. Contohnya dalam penggunaan aplikasi manajemen data, perangkat lunak akuntansi, dan system *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang mampu

mengintegrasikan berbagai aktivitas organisasi dalam satu sistem. Automasi teknologi dapat mengurangi biaya operasional dan meningkatkan produktivitas organisasi (Turban et al., 2021).

b) Mendukung Pengambilan Keputusan

Teknologi menyediakan data dan informasi secara *real time* sehingga manajer dapat mengambil keputusan dengan lebih tepat. Melalui teknologi *big data* dan *artificial intelligence* (AI), organisasi mampu memprediksi tren, menganalisis perilaku konsumen, serta mengidentifikasi risiko bisnis. Data yang akurat menjadi dasar penting dalam pengambilan keputusan organisasi (Laudon & Laudon, 2021).

c) Meningkatkan Produktivitas Sumber Daya Manusia

Teknologi membantu meningkatkan kualitas dan produktivitas tenaga kerja melalui pelatihan digital, komunikasi *online*, dan sistem kerja berbasis *cloud*. Selain itu, teknologi menjadi pendukung dalam pengembangan kompetensi melalui *e-learning* dan *platform* pembelajaran daring. Teknologi digital menciptakan pola kerja baru yang fleksibel dan kolaboratif (Dessler, 2020).

d) Mendukung Transparansi dan Akuntabilitas

Penggunaan teknologi memungkinkan proses pengelolaan sumber daya dilakukan secara transparan. Sistem berbasis teknologi dapat mengurangi kemungkinan terjadinya manipulasi data, dikarenakan seluruh aktivitas tercatat secara otomatis dalam suatu sistem. Sistem informasi meningkatkan transparansi

organisasi melalui pencatatan data yang sistematis (Stair & Reynolds, 2020).

e) Mendukung Keberlanjutan Pengelolaan Sumber Daya

Teknologi berperan dalam menjaga keberlanjutan sumber daya melalui efisiensi penggunaan energi, pengurangan limbah, dan optimalisasi pemanfaatan sumber daya alam. Teknologi hijau membantu menciptakan pembangunan yang berkelanjutan (Porter & Kramer, 2019).

2. Fungsi Teknologi dalam Pengelolaan Sumber Daya

Beberapa fungsi teknologi dalam pengelolaan sumber daya diantaranya:

a) Fungsi Otomatisasi

Teknologi berfungsi menggantikan pekerjaan manual menjadi otomatis sehingga proses lebih cepat dan akurat. Fungsi ini banyak diterapkan dalam industri manufaktur maupun administrasi perkantoran. Automatisasi meningkatkan efisiensi serta mengurangi kesalahan manusia (Heizer et al., 2020).

b) Fungsi Integrasi Informasi

Teknologi memungkinkan seluruh data dan informasi organisasi terhubung dalam satu sistem yang terintegrasi.

c) Fungsi Komunikasi

Teknologi mendukung komunikasi yang cepat dan efektif melalui email, video conference, dan platform kolaborasi digital. Teknologi komunikasi mempercepat

pertukaran informasi dalam organisasi (Laudon & Laudon, 2021).

d) Fungsi Pengendalian dan Pengawasan

Teknologi membantu organisasi melakukan pengawasan terhadap penggunaan sumber daya melalui *dashboard* monitoring dan sistem pelaporan digital. Pengawasan berbasis teknologi meningkatkan kontrol organisasi terhadap aktivitas operasional (Robbins & Coulter, 2019).

C. Implementasi Teknologi dalam Perencanaan Sumber Daya

Implementasi teknologi dalam perencanaan sumber daya menjadi faktor penting dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi di era digital. Perencanaan sumber daya merupakan proses penentu akan kebutuhan sumber daya yang meliputi sumber daya manusia, keuangan, material, informasi, dan teknologi untuk mencapai tujuan organisasi. Bantuan teknologi menjadikan proses perencanaan dapat dilakukan secara lebih sistematis, cepat, dan akurat sehingga dapat membantu organisasi mengurangi risiko kesalahan dalam pengambilan keputusan.

Perkembangan teknologi informasi memungkinkan organisasi mengelola data dalam jumlah yang besar melalui sistem digital yang saling terintegrasi. Penggunaan teknologi seperti *Enterprise Resource Planning* (ERP), *database management system*, dan *cloud computing* membantu organisasi memperoleh informasi secara *real time*. Informasi tersebut dapat digunakan untuk menganalisis kebutuhan sumber daya, memprediksi

permintaan, dan Menyusun strategi organisasi secara lebih efektif. Menurut Laudon dan Laudon (2021), sistem informasi berbasis teknologi membantu organisasi meningkatkan kualitas pengambilan keputusan melalui penyediaan data yang akurat dan relevan.

Berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia, teknologi digunakan untuk membantu organisasi mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja, proses rekrutmen, pelatihan, hingga evaluasi kinerja karyawan. Penggunaan *Human Resource Information System* (HRIS) memungkinkan pengelolaan data karyawan dilakukan secara lebih efisien dan terstruktur. Selain itu, teknologi juga mendukung proses pelatihan berbasis digital melalui *e-learning* sehingga pengembangan kompetensi karyawan dapat dilakukan secara lebih fleksibel.

Implementasi teknologi dalam perencanaan keuangan memberikan manfaat besar bagi organisasi. Berbagai aplikasi akuntansi dan *software* keuangan mampu membantu proses penyusunan anggaran, pengendalian biaya, dan analisis keuangan secara otomatis. Adanya teknologi, laporan keuangan dapat dihasilkan secara lebih cepat dan akurat sehingga memudahkan manajemen dalam melakukan evaluasi dan pengambilan keputusan strategis.

Peran teknologi juga ikut andil dalam perencanaan pengelolaan sumber daya produksi dan logistik. Penggunaan teknologi seperti *Internet of Things* (IoT), *Artificial Intelligence* (AI), dan *big data analytics* memungkinkan organisasi memantau penggunaan sumber daya secara *real time*. Teknologi tersebut membantu perusahaan memprediksi kebutuhan bahan baku, mengoptimalkan distribusi barang, dan meningkatkan

efisiensi operasional. Implementasi teknologi dalam sektor industri mampu menciptakan sistem kerja yang lebih terintegrasi dan produktif.

D. Pemanfaatan Teknologi dalam Pengorganisasian dan Koordinasi

Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) telah menjadi elemen krusial dalam pengorganisasian dan koordinasi modern. Teknologi tidak hanya mendukung efisiensi operasional tetapi juga mentransformasi struktur organisasi menjadi lebih fleksibel, datar, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Pemanfaatan teknologi memungkinkan organisasi mengelola sumber daya secara efektif, meningkatkan kolaborasi, serta mempercepat pengambilan keputusan berbasis data (Syncore Indonesia & Tim BLUD.co.id, 2020).

1. Manfaat Utama Teknologi dalam Pengorganisasian

a) Efisiensi dan Otomatisasi Proses

Teknologi mengotomatisasi tugas rutin, mengurangi kesalahan manual, dan menghemat waktu serta biaya operasional.

b) Struktur Organisasi yang Lebih Ramping

Teknologi memungkinkan organisasi menjadi lebih datar (*flatter organization*) dengan mengurangi lapisan hierarki.

c) Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Sistem informasi menyediakan data *real time* untuk analisis dan perencanaan strategis.

d) Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas

Semua aktivitas dapat dimonitor secara digital, meningkatkan kepercayaan antar organisasi organisasi (Syncore Indonesia & Tim BLUD.co.id, 2020).

2. Pemanfaatan Teknologi dalam Koordinasi

a) Komunikasi *Real Time*

Platform seperti *Slack*, *Microsoft Teams*, *Zoom*, dan *WhatsApp Business* memfasilitasi pertukaran informasi secara cepat tanpa batas geografis.

b) Kolaborasi Bersama

Tools seperti *Google Workspace* 365 memungkinkan *editing* dokumen secara simultan oleh tim yang tersebar.

c) Manajemen Proyek dan *Monitoring*

Aplikasi seperti *Asana*, *Trello*, *Jira*, atau *Monday.com* memberikan visibilitas *real time* terhadap kemajuan tugas dan mengurangi miskomunikasi.

d) Integrasi AI dan *Big Data*

Membantu prediksi kebutuhan koordinasi, otomatisasi pengingat, serta analisis interdependensi antar unit (Aminudin, 2023).

E. Teknologi dalam Pengawasan dan Evaluasi Sumber Daya

Teknologi informasi memainkan peran penting dalam pengawasan dan evaluasi sumber daya, baik Sumber Daya Manusia (SDM) maupun sumber daya organisasi lainnya. Teknologi memungkinkan pemantauan secara *real time*,

analisis data yang akurat, serta evaluasi yang lebih objektif dan efisien. Hal ini membantu organisasi meningkatkan akuntabilitas, mengurangi bias subjektif, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

1. Manfaat Utama Teknologi dalam Pengawasan Sumber Daya

a) Pemantauan *Real Time*

Sistem digital seperti *CCTV*, *GPS Tracking*, dan *dashboard* monitoring memungkinkan pengawasan aktivitas dan penggunaan sumber daya secara langsung.

b) Otomatisasi Proses Pengawasan

Mengurangi pengawasan manual yang rentan kesalahan dan memakan waktu.

c) Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas

Semua data tercatat secara digital sehingga mudah diaudit.

d) Deteksi Dini Masalah

Analitik dan AI dapat memprediksi risiko atau ketidakefisienan penggunaan sumber daya (Lintasarta, 2024).

2. Manfaat Utama Teknologi dalam Evaluasi Sumber Daya

a) Sistem Manajemen Kinerja Digital

Tools seperti HRIS, KPI digital, software evaluasi kinerja memungkinkan penilaian yang objektif dan berkelanjutan.

b) *HR Analytical* dan *Big Data*

Membantu menganalisis performa, produktivitas, serta kebutuhan pengembangan SDM.

c) Umpan Balik *Real Time*

Aplikasi memberikan *feedback* instan sehingga evaluasi tidak hanya periodik.

d) Evaluasi Berbasis AI

Mengurangi bias manusia dan meningkatkan akurasi penilaian (Nikmah et al., 2023).

F. Keuntungan dan Dampak Penggunaan Teknologi

Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi telah membawa transformasi besar dalam kehidupan organisasi, bisnis, dan masyarakat. Teknologi tidak hanya meningkatkan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga menciptakan berbagai dampak yang kompleks, baik dari dampak positif maupun negatif. Pemanfaatan teknologi yang bijak dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif, sementara pengelolaan yang tidak tepat berpotensi menimbulkan risiko yang baru.

1. Keuntungan Penggunaan Teknologi

a. Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas

Otomatisasi proses kerja menghemat waktu, biaya, dan tenaga.

b. Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Akses informasi real time mendukung analisis yang cepat dan akurat.

- c. Peningkatan Komunikasi dan Kolaborasi
Memungkinkan Kerjasama tanpa batas geografis dan waktu.
- d. Inovasi dan Daya Saing
Membuka peluang model bisnis baru serta peningkatan kualitas layanan.
- e. Transparansi dan Akuntabilitas
Pemantauan dan pelaporan menjadi lebih mudah dan objektif (Harefa & Lase, 2025).

2. Dampak Penggunaan Teknologi

- a. Dampak Positif
 - 1) Memperluas akses informasi dan pengetahuan,
 - 2) Mendukung fleksibilitas kerja (*remote working*),
 - 3) Meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan,
 - 4) Mendorong inovasi produk dan layanan.
- b. Dampak Negatif
 - 1) Risiko keamanan data dan pelanggaran privasi,
 - 2) Resistensi karyawan serta kesenjangan digital,
 - 3) Penurunan interaksi sosial tatap muka,
 - 4) Potensi penyebaran informasi palsu dan kecanduan teknologi (Pamungkas & Praditya, 2024).

G. Tantangan dalam Penerapan Teknologi

Penerapan teknologi diorganisasi membawa banyak manfaat, tetapi juga menghadirkan berbagai tantangan yang kompleks. Tantangan ini mencakup aspek teknis, sumber daya manusia, keuangan, organisasional, dan keamanan. Apabila tidak dikelola dengan baik, tantangan tersebut dapat menghambat keberhasilan transformasi digital bahkan menimbulkan kerugian bagi organisasi. Adapun tantangan utama dalam penerapan teknologi antara lain:

1) Biaya Implementasi yang Tinggi

Investasi awal untuk infrastruktur, perangkat lunak, pelatihan, dan pemeliharaan sering kali sangat besar, terutama bagi UMKM dan organisasi publik.

2) Resistensi terhadap Perubahan

Karyawan sering menolak teknologi baru karena takut kehilangan pekerjaan, kurangnya keterampilan, atau kenyamanan dengan metode kerja lama.

3) Kekurangan Keterampilan Digital (*Skill Gap*)

Banyak karyawan dan bahkan pimpinan yang belum memiliki literasi teknologi yang memadai.

4) Keamanan Data dan Ancaman Siber

Risiko kebocoran data, serangan siber, dan masalah privasi semakin meningkat seiring digitalisasi.

5) Integrasi Sistem Lama dan Baru

Sulit menggabungkan teknologi *legacy* (lama) dengan sistem modern yang lebih canggih (Harefa & Lase, 2025).

H. Studi Kasus Pemanfaatan Teknologi

Perusahaan retail yang bernama PT Abadi sudah berdiri sejak tahun 1990. Perusahaan tersebut memiliki 850 karyawan yang tersebar di seluruh Indonesia. Sebelum tahun 2004, manajemen SDM masih dilakukan secara manual menggunakan Excel dan dokumen kertas. Proses presensi, rekrutmen, penggajian, dan penilaian kerja sering lambat dan rawan kesalahan. Pada awal tahun 2004, perusahaan mengimplementasikan HRIS (*Human Resource Information System*) terintegrasi untuk meningkatkan efisiensi manajemen sumber daya manusia. Penerapan teknologi yang dipakai:

- 1) Presensi: Menggunakan *fingerprint* dan aplikasi mobile dengan fitur GPS
- 2) Rekrutmen: *Platform online* dengan *AI screening CV*
- 3) Manajemen Kinerja: Sistem KPI digital dan penilaian *real time*
- 4) *Payroll*: Penggajian otomatis
- 5) *Employee Self Service*: Aplikasi *mobile* untuk karyawan mengurus cuti, slip gaji, dan data pribadi.

Hasil yang dicapai diantaranya, waktu proses rekrutmen berkurang dari 30 hari menjadi 10 hari, kesalahan data penggajian turun 7% menjadi hampir 0%, penghematan biaya administrasi HR sekitar Rp 320 juta per tahun, dan kepuasan karyawan terhadap layanan HR meningkat dari 58% menjadi 81%. Tetapi dengan adanya hasil yang dirasa mengalami peningkatan signifikan, adanya tantangan yaitu resistensi karyawan yang kurang

melek teknologi, biaya implementasi yang tinggi, dan kekhawatiran keamanan data pribadi karyawan.

Pertanyaan:

- 1) Apa saja keuntungan yang diperoleh perusahaan setelah menggunakan teknologi HRIS?
- 2) Analisislah tantangan utama yang dihadapi perusahaan dalam studi kasus ini!
- 3) Menurut Anda, apakah penerapan teknologi ini sudah berhasil? Jelaskan!
- 4) Saran apa yang dapat diberikan untuk mengatasi resistensi karyawan terhadap teknologi baru?
- 5) Teknologi apa lagi yang bisa dikembangkan di masa depan untuk mendukung manajemen SDM di perusahaan ini?

DAFTAR PUSTAKA

- Aminudin, A. (2023). Peranan Teknologi Informasi Dalam Komunikasi Organisasi. *Jurnal USBY-PKP*, 1, 59–70.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Harefa, F., & Lase, D. H. (2025). Pengaruh Teknologi Informasi Terhadap Transformasi Digital dan Inovasi dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Ekonomi, Pendidikan Dan Teknik*, 2(1), 7–12.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management*. Pearson.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2021). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson.
- Lintasarta. (2024). *Teknologi Informasi dan Digitalisasi Pengawasan Real-Time dalam Industri Sumber Daya*. <https://www.lintasarta.net/blog/article/teknologi-informasi-dan-digitalisasi-pengawasan-real-time-dalam-industri-sumber-daya/>
- Marr, B. (2016). *Big Data in Practice: How 45 Successful Companies Used Big Data Analytics to Deliver Extraordinary Results*. Wiley.
- Nikmah, W., Mukarromah, A., Widnyansyah, D., & Anshori, M. (2023). Penggunaan Teknologi Dalam Pengembangan SDM. *Journal STAIYPIQ Baubau*. Retrieved May 13, 2026, from

- <https://journal.staiyipiqaubau.ac.id/index.php/Mutiar/article/download/511/519>
- Pamungkas, I. B., & Praditya, A. (2024). Tinjauan Pustaka: Dampak Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) pada Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital. *Scientific Journal of Reflection*, 7(3), 610–624. <https://ojsrustek.org/index.php/SJR/article/download/904/624/1549>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). *Management*. Pearson Education.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations (5th ed.)*. Free Press.
- Stair, R., & Reynolds, G. (2020). *Principles of Information Systems*. Cengage Learning.
- Syncore Indonesia, & Tim BLUD.co.id. (2020). *Pentingnya Teknologi Informasi dalam Organisasi*. <https://blud.co.id/wp/pentingnya-teknologi-informasi-dalam-organisasi/>
- Turban, E., Pollard, C., & Wood, G. (2021). *Information Technology for Management*. Wiley.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

BAB 11

MANAJEMEN RISIKO DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA

Oleh Anna Maria Ngabalin, S.E., M.Si.

A. Konsep Dasar dan Kerangka Manajemen Risiko

1. Evolusi Manajemen Risiko

Perkembangan manajemen risiko tidak terjadi secara instan, melainkan melalui proses panjang yang berakar dari fungsi dasar manajemen klasik. Salah satu tokoh awal yang secara tidak langsung meletakkan fondasi bagi manajemen risiko adalah Henry Fayol pada tahun 1916, yang mengemukakan fungsi-fungsi dasar manajemen. Dalam konteks tersebut, aspek keamanan mulai dipahami sebagai bagian integral dari pengelolaan organisasi.

Memasuki tahun 1931, perhatian terhadap risiko semakin berkembang ketika American Management Association membentuk divisi khusus di bidang asuransi. Divisi ini berfungsi sebagai wadah pertukaran informasi antaranggota terkait praktik pengelolaan risiko. Selanjutnya, pada tahun 1969, terjadi perubahan penting dalam dunia publikasi ketika majalah *National Insurance Buyers* berganti nama menjadi *Risk Management*. Perubahan ini menandai pergeseran fokus dari sekadar asuransi menuju pendekatan yang lebih luas terhadap

risiko. Perkembangan tersebut diperkuat pada tahun 1975 melalui perubahan nama organisasi menjadi *Risk and Insurance Management Society*.

Pasca Perang Dunia II, perusahaan multinasional khususnya di Amerika Serikat mulai menyadari pentingnya pendekatan sistematis dalam menghadapi ketidakpastian. Pada dekade 1950-an, konsep manajemen risiko mulai diformalkan, salah satunya melalui artikel Russel Callagher di *Harvard Business Review* tahun 1956. Momentum global semakin menguat ketika pada Oktober 1988 diselenggarakan Kongres Dunia pertama tentang manajemen risiko yang diprakarsai oleh Federasi Internasional Asosiasi Manajemen Risiko dan Asuransi.

Seiring waktu, manajemen risiko mengalami transformasi dari pendekatan berbasis asuransi menjadi pendekatan yang lebih komprehensif. Organisasi modern menghadapi risiko yang semakin kompleks, dinamis, dan saling terhubung. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan terpadu yang mampu mengintegrasikan berbagai sumber ketidakpastian dalam satu kerangka pengelolaan yang sistematis.

Tabel 11. 1 Evolusi Manajemen Risiko

Manajemen Risiko		
Masa Lalu: Kepatuhan	Saat Ini: Prioritas Masalah	Masa Depan: Optimalisasi Bisnis
1. Identifikasi masalah 2. Menyusun peringkat 3. Pengendalian	1. Identifikasi masalah 2. Menyusun peringkat 3. Memeriksa tingkat risiko di	1. Identifikasi permasalahan dan peluang 2. Memahami penyebab, faktor, dan konsekuensi

DASAR-DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA:
Teori dan Praktik Pengelolaan

dengan prosedur standar	atas target	3. Optimalisasi perlakuan risiko
4. Pengawasan pengendalian	4. Pengendalian dimulai dari risiko tertinggi	4. Efektivitas pengendalian
5. Pengawasan implementasi	5. Memahami faktor penyebab	5. Pembiayaan dan manfaat penanganan risiko
		6. Pembiayaan dan manfaat dalam pengambilan risiko
		7. Perlakuan sesuai selera risiko
		8. Pengawasan dan umpan balik

Tabel tersebut menunjukkan bahwa orientasi manajemen risiko telah bergeser dari sekadar kepatuhan administratif menuju pendekatan strategis yang berfokus pada penciptaan nilai dan optimalisasi kinerja organisasi.

2. Konsep dan Tujuan Manajemen Risiko

Manajemen risiko dapat dipahami sebagai suatu proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk mengenali, mengevaluasi, dan mengendalikan berbagai potensi ancaman yang dapat menghambat pencapaian tujuan. Ancaman tersebut dapat bersumber dari berbagai aspek, seperti ketidakpastian finansial, kewajiban hukum, kesalahan strategi, kecelakaan, hingga bencana alam. Dalam organisasi modern, terutama yang berbasis digital, risiko tidak hanya bersifat fisik atau finansial, tetapi juga mencakup keamanan data dan ancaman siber. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan sistem manajemen risiko yang mampu mengantisipasi dan merespons berbagai kemungkinan tersebut secara tepat.

Beberapa definisi dari para ahli memperkuat pemahaman mengenai konsep ini. Outreville (1998) menekankan bahwa manajemen risiko melibatkan pemanfaatan sumber daya organisasi baik manusia, keuangan, maupun fisik untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko. Tzanakakis (2021) memandang manajemen risiko sebagai proses sistematis dalam menangani risiko yang melekat pada aktivitas organisasi. Sementara itu, As-Sajjad et al. (2020) menegaskan bahwa manajemen risiko merupakan pendekatan logis dan terstruktur untuk mengarahkan, mengidentifikasi, memantau, serta melaporkan risiko.

Thenu et al. (2020) melihat manajemen risiko sebagai proses pengukuran dan pengelolaan risiko melalui strategi tertentu, sedangkan Surtikanti (2020) menekankan tujuan utamanya, yaitu mencapai hasil optimal melalui pengelolaan risiko yang efektif. Balkevicius (2014) menambahkan bahwa manajemen risiko berkaitan erat dengan pencapaian tujuan strategis, efisiensi penggunaan sumber daya, keandalan pelaporan, serta kepatuhan terhadap regulasi.

3. Proses Dasar dalam Manajemen Risiko

Dalam praktiknya, manajemen risiko dilaksanakan melalui serangkaian tahapan yang saling terintegrasi. Tahapan tersebut meliputi:

1) Identifikasi Risiko

Organisasi perlu mengenali berbagai jenis risiko, seperti risiko operasional, finansial, strategis, dan bahaya fisik. Proses ini dapat dilakukan melalui

pengalaman historis, konsultasi ahli, maupun metode seperti *brainstorming* dan wawancara.

2) Analisis Risiko

Setelah risiko diidentifikasi, langkah berikutnya adalah memahami penyebab serta dampaknya. Analisis ini membantu organisasi menentukan tingkat keparahan risiko.

3) Evaluasi Risiko

Risiko kemudian diprioritaskan berdasarkan tingkat dampaknya terhadap organisasi, sehingga dapat ditentukan langkah penanganan yang paling tepat.

4) Perlakuan Risiko

Risiko yang telah diprioritaskan perlu ditangani melalui strategi tertentu, seperti eliminasi, pengurangan, atau pengelolaan.

5) Pemantauan dan Tinjauan

Manajemen risiko bersifat dinamis dan berkelanjutan, sehingga perlu dilakukan pemantauan secara konsisten untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan.

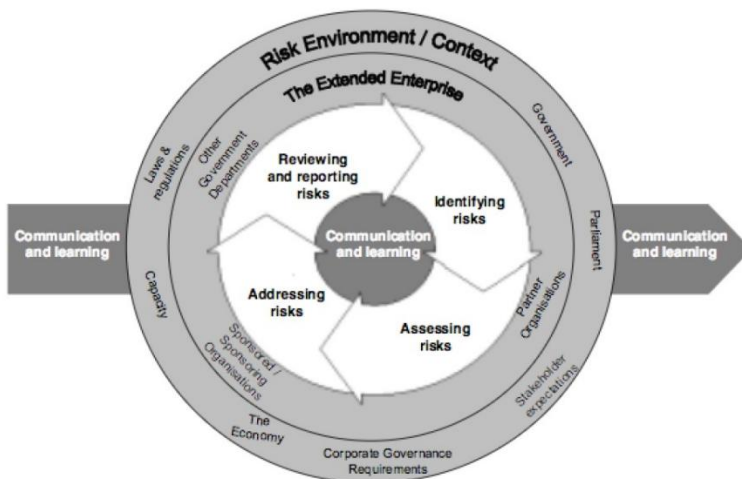
4. Strategi Penanganan Risiko

Dalam menghadapi risiko, organisasi dapat menerapkan beberapa strategi utama, yaitu:

- **Penghindaran Risiko (*Risk Avoidance*):** Upaya untuk mencegah terjadinya risiko dengan menghindari aktivitas yang berpotensi menimbulkan kerugian.

- Pengurangan Risiko (*Risk Reduction*): Mengurangi kemungkinan atau dampak risiko melalui perbaikan proses dan sistem.
- Berbagi Risiko (*Risk Sharing*): Mendistribusikan risiko kepada pihak lain, seperti melalui kerja sama atau asuransi.
- Retensi Risiko (*Risk Retention*): Menerima risiko tertentu dengan pertimbangan bahwa manfaat yang diperoleh lebih besar dibandingkan potensi kerugian.

5. Model dan Keberlangsungan Manajemen Risiko



Gambar 11. 1 Model Manajemen Risiko menurut Balkevičius (2014)

(Sumber: <https://sigridias.ch/app/rischi/>)

Model manajemen risiko menggambarkan hubungan antara identifikasi, analisis, pengendalian, dan evaluasi

risiko dalam suatu siklus yang berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen risiko bukanlah aktivitas yang bersifat sementara, melainkan proses yang terus berkembang mengikuti dinamika organisasi. Dalam perspektif strategis, risiko dapat dipandang sebagai peluang (risiko positif) maupun ancaman (risiko negatif). Oleh karena itu, pengelolaan risiko tidak hanya berfokus pada pencegahan kerugian, tetapi juga pada pemanfaatan peluang yang muncul.

Agar manajemen risiko berjalan efektif, diperlukan beberapa indikator utama, antara lain:

- a. Komitmen manajemen yang kuat
- b. Sistem pengendalian risiko yang terstruktur
- c. Dokumentasi profil risiko yang jelas
- d. Komunikasi yang transparan
- e. Sistem pemantauan dan evaluasi yang berkelanjutan

Manajemen risiko yang terintegrasi dengan tata kelola organisasi akan mampu meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat pengambilan keputusan, serta menjaga keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

6. Kebutuhan dan Kerangka Manajemen Risiko

Dalam praktik organisasi modern, kebutuhan akan manajemen risiko semakin tidak terelakkan. Risiko hadir dalam setiap aktivitas, baik dalam skala individu maupun organisasi. Oleh karena itu, pendekatan sistematis diperlukan untuk mengelola risiko secara efektif. Manajemen risiko berperan penting dalam mendukung tata kelola perusahaan (*corporate governance*) yang baik. Dengan adanya kerangka kerja yang jelas, organisasi dapat

menyeimbangkan kepentingan berbagai pemangku kepentingan, mulai dari pemegang saham hingga masyarakat luas.

Kerangka kerja manajemen risiko yang efektif umumnya mencakup:

- a. Penetapan opsi strategis
- b. Penentuan kapasitas risiko organisasi
- c. Penyusunan profil risiko
- d. Pemantauan dan evaluasi risiko

Kerangka ini dirancang untuk memastikan bahwa seluruh proses pengelolaan risiko berjalan secara terstruktur, transparan, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

7. Proses Manajemen Risiko dalam Kerangka Operasional

Sebagai implementasi dari kerangka yang telah dibangun, proses manajemen risiko mencakup beberapa tahapan utama, yaitu:

- a. Menetapkan konteks
- b. Mengidentifikasi risiko
- c. Menganalisis risiko
- d. Mengevaluasi risiko
- e. Mengurangi risiko
- f. Memantau risiko
- g. Melakukan komunikasi dan konsultasi

Proses ini menunjukkan bahwa manajemen risiko bukan hanya sekadar alat pengendalian, tetapi juga mekanisme strategis yang membantu organisasi dalam menghadapi ketidakpastian secara adaptif dan berkelanjutan.

B. Identifikasi dan Analisis Risiko dalam Pengelolaan Sumber Daya

1. Pengertian dan Urgensi Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko merupakan tahap awal yang sangat krusial dalam keseluruhan proses manajemen risiko. Pada tahap ini, organisasi berupaya mengenali secara sistematis berbagai potensi risiko yang mungkin muncul dalam setiap aktivitas yang dijalankan. Risiko tersebut dapat berasal dari faktor internal maupun eksternal yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Secara konseptual, identifikasi risiko dapat dipahami sebagai proses untuk menentukan apa yang dapat terjadi, di mana dan kapan risiko muncul, serta bagaimana dan mengapa risiko tersebut dapat berdampak negatif terhadap tujuan organisasi. Dalam konteks regulasi, Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 menegaskan bahwa identifikasi risiko adalah langkah awal untuk memahami potensi ancaman terhadap pencapaian tujuan.

Setiap individu maupun organisasi memiliki sikap yang berbeda dalam menghadapi risiko. Ada pihak yang cenderung menghindari risiko, ada pula yang justru melihat risiko sebagai peluang. Namun demikian, tidak semua risiko memiliki tingkat kepentingan yang sama. Tingkat signifikansi risiko ditentukan oleh sifat risiko tersebut,

dampaknya terhadap aktivitas, serta tingkat kekritisian aktivitas yang terlibat.

Sebagaimana dijelaskan oleh Herbi (2023), beberapa risiko memiliki tingkat prioritas yang lebih tinggi dibandingkan yang lain, sehingga memerlukan perhatian khusus. Oleh karena itu, dalam praktiknya, organisasi tidak hanya mengidentifikasi risiko, tetapi juga mempertimbangkan bagaimana risiko tersebut dapat diminimalkan, didistribusikan, atau bahkan dieliminasi, terutama pada aktivitas yang berada dalam jalur kritis (*critical path*).

2. Karakteristik dan Kategori Risiko

Dalam praktik pengelolaan sumber daya, risiko memiliki karakteristik utama yang perlu dipahami secara mendalam, yaitu:

- a. *Uncertainty* (Ketidakpastian): Risiko tidak pernah dapat dipastikan sepenuhnya akan terjadi. Ketidakpastian ini menjadi elemen dasar yang membedakan risiko dari kepastian.
- b. *Loss* (Kerugian): Setiap risiko memiliki potensi menimbulkan kerugian, baik dalam bentuk finansial, waktu, kualitas, maupun reputasi organisasi.

Selain karakteristik tersebut, risiko juga dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori utama, yaitu:

- Risiko Proyek: Berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan proyek
- Risiko Teknikal: Berhubungan dengan kualitas dan waktu penyelesaian pekerjaan

- Risiko Bisnis: Mempengaruhi nilai ekonomi dan keberlanjutan organisasi

3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Risiko

Dalam proses identifikasi risiko, terdapat sejumlah faktor yang perlu dianalisis secara komprehensif karena dapat memengaruhi tingkat risiko yang dihadapi organisasi, yaitu:

- a. *Application Factor*: Kompleksitas aplikasi atau sistem yang digunakan, baik sederhana maupun berbasis real-time, dapat meningkatkan tingkat risiko.
- b. *Staff Factor*: Kompetensi, pengalaman, motivasi, serta stabilitas tenaga kerja sangat menentukan keberhasilan pengelolaan risiko.
- c. *Project Factor*: Kejelasan tujuan, ruang lingkup, dan perencanaan proyek menjadi faktor penting dalam meminimalkan risiko.
- d. *Project Methods*: Penggunaan metode yang terstruktur dapat mengurangi risiko, meskipun pada tahap awal implementasi dapat menimbulkan tantangan.
- e. *Hardware/Software Factor*: Ketergantungan pada teknologi baru atau platform tertentu dapat meningkatkan ketidakpastian.
- f. *Changeover Factor*: Perubahan sistem secara menyeluruh atau bertahap memiliki konsekuensi risiko yang berbeda.

- g. *Supplier Factor*: Keterlibatan pihak eksternal dapat menimbulkan risiko yang sulit dikendalikan secara langsung.
- h. *Environment Factor*: Perubahan lingkungan, termasuk regulasi dan kondisi ekonomi, dapat berdampak signifikan.
- i. *Health and Safety Factor*: Aspek keselamatan kerja tetap menjadi perhatian, meskipun dalam beberapa sektor risikonya relatif lebih kecil.

4. Metode Identifikasi Risiko

Untuk memperoleh gambaran risiko yang komprehensif, organisasi dapat menggunakan berbagai metode identifikasi risiko, antara lain:

- a. *Risk Analysis Questionnaire*: Digunakan untuk memastikan tidak ada aspek penting yang terlewatkan dalam pengumpulan informasi.
- b. Analisis Laporan Keuangan: Mengkaji neraca dan laporan laba rugi untuk mengidentifikasi risiko finansial.
- c. *Flowchart* (Diagram Alur): Memetakan proses bisnis untuk menemukan potensi kerugian.
- d. Inspeksi Langsung: Observasi langsung terhadap aktivitas operasional untuk mengidentifikasi hazard.
- e. Interaksi Antarbagian: Kolaborasi internal untuk memperoleh informasi risiko yang lebih akurat.
- f. Analisis Statistik Kerugian: Menggunakan data historis untuk memprediksi risiko di masa depan.

- g. Analisis Lingkungan: Mengkaji faktor eksternal yang dapat mempengaruhi organisasi.

C. Strategi Mitigasi dan Pengendalian Risiko

1. Pendahuluan Mitigasi Risiko

Risiko merupakan fenomena yang tidak terpisahkan dari setiap aktivitas organisasi. Dalam praktiknya, risiko hadir sebagai tantangan yang kompleks dan multidimensional, yang dapat memengaruhi keberlangsungan operasional, stabilitas keuangan, hingga pencapaian tujuan strategis. Berbagai peristiwa kegagalan organisasi dan krisis keuangan global yang terjadi dalam beberapa dekade terakhir menunjukkan bahwa pengelolaan risiko yang tidak memadai dapat membawa dampak yang sangat serius (Majka, 2024).

Strategi mitigasi risiko menjadi elemen yang sangat penting. Mitigasi risiko mengacu pada serangkaian tindakan proaktif yang dirancang untuk mengidentifikasi, menganalisis, serta meminimalkan dampak negatif dari risiko yang mungkin terjadi. Berbeda dengan manajemen risiko secara umum yang mencakup keseluruhan proses pengelolaan risiko, mitigasi risiko lebih menitikberatkan pada langkah-langkah konkret dalam mengurangi tingkat keparahan maupun kemungkinan terjadinya risiko.

Tanpa adanya strategi mitigasi yang terencana, organisasi akan sangat rentan terhadap gangguan operasional, kerugian finansial, serta penurunan reputasi. Risiko operasional dapat menghentikan proses produksi dan pelayanan, risiko finansial dapat menggoyahkan stabilitas ekonomi organisasi, sementara risiko strategis dapat menghambat pertumbuhan jangka panjang. Selain

itu, risiko kepatuhan dan reputasi juga dapat menimbulkan konsekuensi hukum serta hilangnya kepercayaan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, mitigasi risiko menjadi pendekatan sistematis yang harus diterapkan secara berkelanjutan dalam setiap organisasi.

2. Konsep Dasar Mitigasi Risiko

Mitigasi risiko merupakan proses yang melibatkan identifikasi, analisis, prioritisasi, serta pengalokasian sumber daya secara efektif untuk mengurangi kemungkinan dan dampak dari kejadian yang merugikan. Pendekatan ini bersifat proaktif, karena bertujuan mencegah risiko berkembang menjadi krisis.

Dalam praktiknya, setiap organisasi beroperasi dalam kondisi ketidakpastian yang mencakup berbagai jenis risiko, antara lain (Majka, 2024):

- a. Risiko Operasional, yang berkaitan dengan kegagalan proses internal, kesalahan manusia, atau gangguan sistem.
- b. Risiko Finansial, yang mencakup fluktuasi pasar, risiko kredit, dan likuiditas.
- c. Risiko Strategis, yang muncul akibat keputusan bisnis yang kurang tepat atau perubahan lingkungan eksternal.
- d. Risiko Kepatuhan, yang berkaitan dengan ketidaksesuaian terhadap regulasi.
- e. Risiko Reputasi, yang berhubungan dengan persepsi publik terhadap organisasi.

Untuk mengidentifikasi risiko secara komprehensif, berbagai teknik analisis dapat digunakan, seperti analisis

SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), analisis PEST (*Political, Economic, Social, Technological*), serta metode penilaian risiko berbasis probabilitas. Setelah risiko teridentifikasi, tahap selanjutnya adalah analisis mendalam terhadap dampak dan kemungkinan terjadinya risiko tersebut. Analisis ini dapat dilakukan melalui pendekatan kuantitatif maupun kualitatif, termasuk simulasi probabilistik dan analisis skenario.

3. Strategi Utama Mitigasi Risiko

Dalam pengelolaan risiko, terdapat empat strategi utama yang umum digunakan, yaitu sebagai berikut:

a. *Risk Avoidance* (Penghindaran Risiko)

Strategi ini dilakukan dengan menghindari aktivitas yang berpotensi menimbulkan risiko tinggi. Misalnya, organisasi memilih untuk tidak memasuki pasar yang sangat tidak stabil atau menghentikan produk yang berisiko tinggi terhadap tuntutan hukum. Meskipun efektif, strategi ini dapat membatasi peluang inovasi dan pertumbuhan sehingga perlu dipertimbangkan secara hati-hati.

b. *Risk Reduction* (Pengurangan Risiko)

Pengurangan risiko bertujuan untuk menurunkan kemungkinan atau dampak risiko melalui berbagai mekanisme pengendalian, seperti peningkatan sistem keamanan, audit berkala, serta pelatihan sumber daya manusia. Sebagai contoh, perusahaan manufaktur dapat menerapkan kontrol kualitas untuk mengurangi risiko cacat produk.

c. *Risk Sharing/Transfer* (Pemindahan Risiko)

Strategi ini dilakukan dengan membagi atau memindahkan risiko kepada pihak lain, misalnya melalui asuransi, outsourcing, atau kerja sama strategis. Pendekatan ini efektif untuk risiko yang sulit dikendalikan secara internal.

d. *Risk Retention* (Penerimaan Risiko)

Dalam kondisi tertentu, organisasi memilih untuk menerima risiko sebagai bagian dari operasional, dengan tetap menyiapkan cadangan dana dan rencana kontinjensi untuk menghadapinya.

4. Langkah-Langkah Implementasi Mitigasi Risiko

Penerapan strategi mitigasi risiko memerlukan pendekatan sistematis yang meliputi beberapa tahapan berikut:

a. Identifikasi Risiko

Proses ini dilakukan dengan menelusuri seluruh potensi risiko baik dari lingkungan internal maupun eksternal. Teknik yang digunakan antara lain:

- Analisis SWOT
- Analisis PEST
- Risk register
- Data historis dan benchmarking industri

b. Analisis dan Penilaian Risiko

Pada tahap ini, setiap risiko dianalisis berdasarkan:

- Probabilitas terjadinya
- Dampak yang ditimbulkan

Pendekatan yang digunakan meliputi:

- Analisis probabilitas
- Simulasi Monte Carlo
- Matriks risiko
- Penilaian berbasis ahli

c. Penyusunan Rencana Mitigasi

Rencana mitigasi disusun secara rinci dengan memuat:

- Strategi yang dipilih
- Tanggung jawab pelaksana
- Jadwal implementasi
- Mekanisme evaluasi

D. Monitoring, Evaluasi, dan Budaya Sadar Risiko dalam Organisasi

1. Dinamika Risiko dalam Organisasi

Perkembangan lingkungan global yang semakin cepat, terutama dipicu oleh kemajuan teknologi informasi, telah mengubah cara organisasi menjalankan aktivitasnya secara signifikan. Perubahan tersebut menghadirkan tidak hanya peluang, tetapi juga ketidakpastian yang semakin kompleks (Prasetyono et al., 2022). Dalam kondisi ini, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi secara berkelanjutan agar tetap relevan dan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Setiap aktivitas organisasi pada dasarnya selalu berhadapan dengan risiko. Risiko muncul sebagai konsekuensi dari ketidakpastian yang tidak sepenuhnya

dapat diprediksi, baik yang bersumber dari faktor internal maupun eksternal (Dian Wundari Gustini & Afriani, 2014). Risiko dapat memberikan dampak positif maupun negatif, namun tanpa pengelolaan yang tepat, risiko cenderung menjadi ancaman terhadap keberlanjutan organisasi.

Dalam organisasi, risiko dipahami sebagai potensi kejadian yang dapat menghambat pencapaian tujuan (Khristian et al., 2021). Risiko tersebut dapat berupa risiko strategis, risiko lingkungan, maupun risiko operasional yang masing-masing memiliki karakteristik dan dampak berbeda (Ni Made Wulan Sari Sanjaya et al., 2019). Oleh karena itu, pengelolaan risiko tidak hanya memerlukan pendekatan teknis, tetapi juga pendekatan kultural yang menyeluruh.

2. Monitoring dan Evaluasi dalam Siklus Manajemen Risiko

Monitoring dan evaluasi merupakan bagian penting dalam siklus manajemen risiko yang bersifat berkesinambungan. Keduanya tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran organisasi dalam menghadapi dinamika perubahan. Monitoring dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh proses manajemen risiko berjalan sesuai rencana serta untuk mendeteksi perubahan yang terjadi pada profil risiko organisasi. Sementara itu, evaluasi berfungsi untuk menilai efektivitas strategi yang telah diterapkan serta menentukan apakah diperlukan penyesuaian kebijakan (Khristian et al., 2021).

Secara umum, proses manajemen risiko meliputi tahapan penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, penanganan risiko, monitoring dan

reviu, serta komunikasi dan konsultasi. Rangkaian tahapan ini menunjukkan bahwa monitoring dan evaluasi merupakan proses yang terus berlangsung dan tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan sistem. Melalui monitoring yang konsisten, organisasi dapat mengantisipasi perubahan secara dini, sedangkan evaluasi memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan strategis, terutama dalam menentukan prioritas risiko yang harus ditangani.

3. Budaya Sadar Risiko dalam Organisasi

Keberhasilan implementasi manajemen risiko sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya sadar risiko merupakan seperangkat nilai dan perilaku yang membentuk cara individu dalam memahami, mendiskusikan, serta merespons risiko (Hidayah et al., 2018). Budaya ini tercermin dalam kebiasaan organisasi dalam mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan. Dengan demikian, budaya risiko tidak hanya berkaitan dengan prosedur formal, tetapi juga menyangkut pola pikir dan sikap seluruh anggota organisasi. Peran pimpinan menjadi sangat krusial dalam membangun budaya ini. Komitmen pimpinan dalam memberikan contoh nyata akan menciptakan keselarasan perilaku di seluruh tingkat organisasi (Yuli Ari, 2020). Tanpa dukungan dari pimpinan, upaya membangun budaya sadar risiko cenderung tidak berkelanjutan.

4. Tahapan Pembentukan Budaya Peduli Risiko

Pembentukan budaya sadar risiko merupakan proses jangka panjang yang membutuhkan konsistensi. Terdapat beberapa tahapan utama yang dapat dilakukan organisasi (Yuli Ari, 2020). Pertama, komitmen pimpinan sebagai penggerak utama. Pimpinan harus menunjukkan dukungan

nyata terhadap implementasi manajemen risiko. Kedua, pemberian edukasi kepada seluruh pemangku kepentingan mengenai pentingnya pengelolaan risiko. Ketiga, pelaksanaan kegiatan knowledge sharing yang memungkinkan pertukaran pengalaman dan pembelajaran antar anggota organisasi.

Keempat, penerapan secara konsisten dalam jangka panjang agar menjadi kebiasaan organisasi. Kelima, penyusunan prosedur yang jelas dan terdokumentasi sehingga mudah diterapkan dalam aktivitas sehari-hari. Keenam, integrasi manajemen risiko ke dalam proses bisnis organisasi agar menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kegiatan operasional.

5. Hambatan dalam Penerapan Budaya Risiko

Dalam praktiknya, pembangunan budaya risiko sering menghadapi berbagai tantangan. Beberapa organisasi masih memandang risiko sebagai sesuatu yang harus dihindari sepenuhnya, sehingga enggan membahasnya secara terbuka (Alijoyo & Munawar, 2019). Selain itu, terdapat anggapan bahwa penerapan manajemen risiko memerlukan biaya tambahan yang tidak sedikit. Kecenderungan untuk mengejar keuntungan jangka pendek seringkali membuat organisasi mengabaikan potensi risiko yang lebih besar di masa depan. Lemahnya sistem tata kelola juga menjadi faktor yang memperlambat penerapan budaya risiko secara efektif. Oleh karena itu, diperlukan komitmen yang kuat serta pendekatan yang menyeluruh agar hambatan tersebut dapat diatasi.

6. Peran Monitoring dan Evaluasi dalam Penguatan Budaya Risiko

Monitoring dan evaluasi memiliki peran strategis dalam memperkuat budaya sadar risiko. Monitoring membantu organisasi dalam mengidentifikasi kelemahan sistem pengendalian serta menilai efektivitas mitigasi risiko yang telah dilakukan. Sementara itu, evaluasi memberikan umpan balik yang diperlukan untuk memperbaiki strategi dan kebijakan. Dengan evaluasi yang tepat, organisasi dapat menentukan prioritas risiko serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Keduanya juga berfungsi menjaga konsistensi penerapan budaya risiko. Tanpa monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan, budaya yang telah dibangun dapat melemah seiring waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Alijoyo, A., & Munawar, Y. (2019). Faktor yang mempengaruhi maturitas manajemen risiko organisasi di Indonesia. *Bina Ekonomi*, 23(1), 67–79.
- Balkevicius, A. (2014). Risk management in the national budget and sustainable national development. In *Outline of social innovations in Lithuania*. European Scientific Institute.
- Dian Wundari Gustini, & Afriani, S. (2014). Analisis manajemen risiko pada kantor pusat PT. Bank Bengkulu. *Ekombis Review*, 2(1), 105–121.
- Herbi, O. R. (2023). Identifikasian Risiko. *Maslahah: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Syariah Учредителу: Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pendidikan Islam Kaimuddin Baubau*, 1(4), 161-172.
- Hidayah, R., Suryandari, D., & Rahayu, R. (2018). Peran auditor internal dalam implementasi manajemen risiko pada perguruan tinggi. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 3(2).
- Khristian, E., Karamoy, H., & Budiarmo, N. S. (2021). Analisis manajemen risiko dalam mewujudkan good corporate governance (Studi kasus pada PT Angkasa Pura I (Persero)). *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing GOODWILL*, 12(2), 112–128.
- Majka, M. (2024, August 29). *Introduction to risk mitigation strategies*. LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/pulse/introduction-risk-mitigation-strategies-marcin-majka-q0s2f/>
- Ni Made Wulan Sari Sanjaya, N. M. W. S., Nopiyan, P. E., & Rianita, N. M. (2019). Kualitas laporan keuangan

- ditinjau dari budaya Tri Hita Karana, GCG, kompetensi SDM dan manajemen risiko lembaga perkreditan desa. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 7(3), 491–502.
- Outreville, J. F. (1998). Risk management concepts. In *Theory and practice of insurance* (pp. 1–24). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4615-6187-3>
- Prasetyono, H., Kurniasari, D., & Desnaranti, L. (2019). Evaluation of the implementation of batik-skills training program. *Research and Evaluation in Education*, 5(2), 130–143. <https://doi.org/10.21831/reid.v5i2.23918>
- Surtikanti, R. (2020). Manajemen risiko: Tinjauan regulasi kearsipan. *Jurnal Administrasi Bisnis Terapan*, 3(1), 52–58.
- Thenu, P. P., Wijaya, A. F., & Rudianto, C. (2020). Analisis manajemen risiko teknologi informasi menggunakan COBIT 5. *Jurnal Bina Komputer*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.33557/binakomputer.v2i1.799>
- Tzanakakis, K. (2021). *Managing risks in the railway system: A practice-oriented guide*. Springer Nature.
- Yuli Ari. (2020). *Ketika manajemen risiko tak sekedar teori*. Paris Review (Sharing Knowledge for Better Governance).

BAB 12

ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA

Oleh Erwando, M.A.P.

A. Pendahuluan

Di tengah meningkatnya krisis lingkungan global, keberadaan sumber daya alam tidak lagi hanya dipahami sebagai aset ekonomi, tetapi juga sebagai penentu keberlanjutan kehidupan dan masa depan peradaban manusia. Hutan, air, tanah, mineral, dan berbagai kekayaan hayati merupakan fondasi utama bagi keberlangsungan kehidupan sekaligus penopang pembangunan modern. Sumber daya alam tidak hanya memiliki nilai ekonomi, tetapi juga nilai ekologis, sosial, budaya, dan moral yang menentukan keberlanjutan kehidupan lintas generasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya alam harus dilakukan secara bijaksana agar keseimbangan antara pembangunan dan kelestarian lingkungan tetap terjaga.

Dalam praktik pembangunan modern, pemanfaatan sumber daya alam sering diarahkan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, investasi, dan industrialisasi. Namun, orientasi pembangunan yang terlalu menekankan eksploitasi sumber daya tanpa memperhatikan daya dukung lingkungan telah menimbulkan berbagai persoalan

ekologis. Fenomena deforestasi, pencemaran sungai, degradasi lahan, hilangnya keanekaragaman hayati, hingga perubahan iklim global menunjukkan bahwa eksploitasi sumber daya yang tidak terkendali dapat mengancam keberlanjutan kehidupan manusia.

Krisis lingkungan global pada dasarnya merefleksikan kegagalan paradigma pembangunan yang menempatkan alam hanya sebagai objek ekstraksi ekonomi. Dalam paradigma ekonomi ekstraktif, sumber daya alam dipandang sebagai komoditas yang dapat dieksploitasi demi mengejar pertumbuhan ekonomi dan akumulasi kapital. Akibatnya, pembangunan sering berlangsung dengan mengorbankan keseimbangan ekologis. Alam diperlakukan sebagai alat produksi semata, sementara keberlanjutan lingkungan kurang memperoleh perhatian yang memadai. Kondisi ini pada akhirnya mempertegas konflik antara kepentingan pertumbuhan ekonomi dan keberlanjutan ekologis.

Di satu sisi, pembangunan ekonomi dibutuhkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, menciptakan lapangan kerja, dan mengurangi kemiskinan. Namun di sisi lain, pertumbuhan ekonomi yang bertumpu pada eksploitasi sumber daya secara berlebihan justru berpotensi merusak fondasi ekologis yang menopang kehidupan manusia. Paradoks inilah yang menjadi tantangan utama pembangunan modern, ketika pertumbuhan ekonomi sering dicapai melalui pengorbanan lingkungan dalam jangka panjang. Kerusakan hutan, misalnya, tidak hanya menghilangkan fungsi ekologis sebagai penyerap karbon dan pengatur tata air, tetapi juga memicu banjir, kekeringan, dan longsor. Selain itu, eksploitasi sumber daya juga dapat melahirkan

ketimpangan sosial, konflik penguasaan lahan, dan marginalisasi masyarakat lokal.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pembangunan ekonomi memerlukan pendekatan baru yang tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan, tetapi juga memperhatikan keberlanjutan ekologis dan keadilan sosial. Dalam konteks ini, konsep ekonomi hijau (*green economy*) hadir sebagai upaya mentransformasikan paradigma pembangunan dari model ekonomi ekstraktif menuju pembangunan yang lebih berkelanjutan. Ekonomi hijau tidak hanya menekankan pertumbuhan ekonomi, tetapi juga mendorong efisiensi sumber daya, rendah emisi karbon, perlindungan ekosistem, dan kesejahteraan sosial sebagai bagian integral dari pembangunan.

Pendekatan ekonomi hijau menegaskan bahwa keberhasilan pembangunan tidak lagi hanya diukur dari tingginya pertumbuhan ekonomi, tetapi juga dari kemampuan menjaga keseimbangan ekologis dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat secara berkelanjutan. Lingkungan yang terjaga justru menjadi modal utama bagi keberlanjutan ekonomi jangka panjang. Oleh karena itu, pembangunan ekonomi perlu diarahkan pada aktivitas yang lebih inovatif, adaptif, dan ramah lingkungan dibandingkan pada pola ekonomi ekstraktif yang cenderung merusak sumber daya alam.

Dalam perspektif tersebut, pengelolaan sumber daya tidak cukup hanya diatur melalui regulasi formal semata. Regulasi memang penting sebagai instrumen hukum dalam mengendalikan pemanfaatan sumber daya alam, namun berbagai kerusakan lingkungan menunjukkan bahwa hukum memiliki keterbatasan apabila tidak didukung oleh

kesadaran etis dan tanggung jawab moral para aktor yang terlibat. Persoalan lingkungan pada akhirnya bukan hanya persoalan teknis dan hukum, tetapi juga persoalan etika manusia dalam memandang relasinya dengan alam. Pada hakikatnya, relasi manusia dengan alam bukan hubungan penguasaan, melainkan hubungan keberlanjutan yang saling bergantung.

Etika lingkungan menjadi penting karena menempatkan manusia bukan sebagai penguasa absolut atas alam, melainkan sebagai bagian dari sistem ekologis yang memiliki tanggung jawab moral untuk menjaga keseimbangan kehidupan. Sementara itu, tanggung jawab sosial menekankan bahwa pemerintah, perusahaan, dan masyarakat memiliki kewajiban bersama dalam menjaga keberlanjutan sumber daya alam sebagai bagian dari kepentingan publik dan warisan bagi generasi mendatang.

Dengan demikian, pengelolaan sumber daya yang berkelanjutan harus dibangun melalui keseimbangan antara kepentingan ekonomi, keberlanjutan ekologis, dan tanggung jawab sosial. Pembangunan tidak lagi dapat diukur semata-mata dari pertumbuhan ekonomi, tetapi juga dari kemampuan menjaga kelestarian lingkungan dan menjamin keberlanjutan kehidupan generasi mendatang. Dalam konteks inilah etika lingkungan dan ekonomi hijau menjadi fondasi penting dalam membangun tata kelola sumber daya yang adil, berkelanjutan, dan berorientasi pada keseimbangan antara manusia, ekonomi, dan alam.

B. Konsep Etika dalam Pengelolaan Sumber Daya

Konsep etika memiliki peran penting dalam menjelaskan bagaimana manusia seharusnya memperlakukan alam dan sumber daya, bukan hanya bagaimana manusia memanfaatkannya untuk kepentingan ekonomi. Berbagai kajian menunjukkan bahwa krisis lingkungan global pada dasarnya berkaitan erat dengan krisis etika dan moral dalam cara manusia memandang alam sebagai objek eksploitasi semata (Mukherjee, 2025; Gulomova, 2024). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya memerlukan landasan etis agar keseimbangan antara kebutuhan manusia dan keberlanjutan lingkungan tetap terjaga.

1. Pengertian Etika dan Moralitas

Menurut Spike dan Spike (2024), etika merupakan seperangkat prinsip dan nilai moral yang digunakan untuk menuntun perilaku manusia dalam menentukan tindakan yang dianggap baik, benar, dan bertanggung jawab. Etika tidak hanya berfungsi sebagai pedoman individu, tetapi juga menjadi dasar dalam pengambilan keputusan sosial, ekonomi, dan lingkungan.

Sementara itu, Mukherjee (2025) menjelaskan bahwa moralitas merupakan kumpulan keyakinan, norma, dan pandangan mengenai “kehidupan yang baik” yang berkembang dalam suatu budaya atau masyarakat tertentu. Moralitas dipengaruhi oleh nilai sosial, agama, tradisi, dan kebiasaan yang hidup di tengah masyarakat. Dengan demikian, etika dan moralitas menjadi fondasi penting dalam membangun perilaku manusia yang bertanggung jawab terhadap lingkungan dan sumber daya alam.

2. Etika Lingkungan

Etika lingkungan merupakan cabang filsafat dan etika terapan yang membahas hubungan moral antara manusia dengan alam, termasuk status moral makhluk hidup, ekosistem, dan biosfer secara keseluruhan (Tong, 2024). Etika lingkungan berkembang sebagai respon terhadap meningkatnya kerusakan ekologis akibat pola pembangunan dan eksploitasi sumber daya yang tidak terkendali.

Gulomova (2024) menjelaskan bahwa dalam etika lingkungan terdapat beberapa perspektif utama yang memengaruhi cara manusia memandang alam dan sumber daya, yaitu antroposentrisme, biocentrisme, dan ekosentrisme (*deep ecology*).

Tabel 12. 1 Perbandingan Perspektif Etika Lingkungan dan Implikasinya terhadap Hubungan Manusia dengan Alam

Perspektif	Fokus Utama	Implikasi
Antroposentris	Kepentingan manusia	Risiko eksploitasi berlebih
Biocentris	Nilai semua makhluk hidup	Kewajiban melestarikan semua kehidupan
Ekosentris / <i>deep ecology</i>	Keseimbangan ekosistem	Manusia bagian dari alam, bukan penguasa

(Sumber: Diadaptasi dari Gulomova (2024) dan Tong (2024))

Perspektif antroposentris menempatkan manusia sebagai pusat utama pertimbangan moral sehingga alam sering dipandang hanya bernilai sejauh memberikan

manfaat bagi manusia. Pendekatan ini berpotensi melahirkan eksploitasi sumber daya secara berlebihan apabila tidak disertai tanggung jawab ekologis. Sebaliknya, perspektif biocentris menegaskan bahwa seluruh makhluk hidup memiliki nilai intrinsik yang harus dihormati dan dilindungi. Adapun perspektif ekosentris menekankan pentingnya menjaga keseimbangan ekosistem secara menyeluruh karena manusia merupakan bagian dari alam, bukan penguasa mutlak atas alam (Tong, 2024).

3. Moralitas dalam Pemanfaatan Sumber Daya

Pankaj (2025) menyatakan bahwa eksploitasi sumber daya alam yang tidak berkelanjutan, seperti deforestasi, overfishing, pencemaran lingkungan, dan degradasi lahan, merupakan bentuk krisis etika lingkungan. Kondisi tersebut terjadi ketika kepentingan ekonomi jangka pendek lebih diutamakan dibandingkan keberlanjutan ekosistem dan keadilan sosial.

Dalam konteks pengelolaan sumber daya, terdapat beberapa prinsip moral yang menjadi dasar penting dalam menjaga keberlanjutan lingkungan. Spike dan Spike (2024) menegaskan bahwa manusia memiliki tanggung jawab moral terhadap dampak tindakannya terhadap alam dan kehidupan makhluk lain. Selain itu, etika lingkungan juga menekankan pengakuan terhadap nilai intrinsik kehidupan dan hak setiap makhluk hidup untuk bertahan serta berkembang.

Tong (2024) menambahkan bahwa keadilan lingkungan dan sosial menjadi prinsip penting dalam pengelolaan sumber daya. Prinsip ini menuntut adanya pembagian manfaat dan beban sumber daya alam secara adil, termasuk bagi kelompok rentan dan generasi

mendatang. Di samping itu, prinsip kehati-hatian (precautionary principle) perlu diterapkan ketika terdapat risiko kerusakan lingkungan yang dampaknya belum sepenuhnya dipahami secara ilmiah.

4. Prinsip Keberlanjutan dalam Pengelolaan Sumber Daya

Konsep keberlanjutan (*sustainability*) menekankan bahwa pemanfaatan sumber daya pada masa sekarang tidak boleh mengorbankan kemampuan generasi mendatang dalam memenuhi kebutuhannya sendiri (Rousseau, 2016). Dalam perspektif etika lingkungan, keberlanjutan bukan hanya persoalan teknis pengelolaan sumber daya, tetapi juga merupakan kewajiban moral manusia terhadap keberlangsungan kehidupan di bumi.

Rousseau (2016) menjelaskan bahwa keberlanjutan harus dipahami sebagai bagian dari tanggung jawab sosial dan moral dalam aktivitas pembangunan dan pengelolaan sumber daya. Oleh karena itu, pembangunan ekonomi perlu dijalankan dengan tetap menjaga keseimbangan ekologis dan keberlanjutan sosial. Beberapa prinsip penting dalam pengelolaan sumber daya yang berkelanjutan antara lain:

- Keberlanjutan sebagai kewajiban etis, bukan sekadar pendekatan teknis pembangunan.
- Perlindungan keanekaragaman hayati dan integritas ekosistem melalui konservasi dan pemanfaatan sumber daya secara bijaksana.
- Partisipasi masyarakat lokal serta pengakuan terhadap kearifan lokal dalam pengelolaan sumber daya alam.

Penerapan prinsip kehati-hatian, keadilan lingkungan, pelestarian biodiversitas, dan keberlanjutan secara terpadu (Spike & Spike, 2024; Tong, 2024). Dengan demikian, etika dalam pengelolaan sumber daya menuntut adanya perubahan paradigma dari pola eksploitasi menuju pendekatan yang lebih berkelanjutan dan berkeadilan. Alam tidak lagi dipandang semata-mata sebagai objek ekonomi, tetapi sebagai bagian integral dari kehidupan yang memiliki nilai intrinsik dan harus dijaga keberlangsungannya demi kepentingan manusia, makhluk hidup lain, serta generasi mendatang.

C. Konsep Etika dalam Pengelolaan Sumber Daya

Pengelolaan sumber daya yang berkelanjutan menuntut adanya tanggung jawab bersama dari individu, perusahaan, pemerintah, dan masyarakat. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa tanggung jawab sosial tidak hanya berkaitan dengan aspek etika, tetapi juga menjadi strategi penting dalam menjaga keberlanjutan lingkungan dan kesejahteraan masyarakat dalam jangka panjang (Sheehy & Farneti, 2020). Dalam konteks pengelolaan sumber daya, tanggung jawab sosial mencerminkan kesadaran bahwa setiap aktivitas manusia memiliki dampak terhadap lingkungan dan kehidupan sosial sehingga perlu dikelola secara bertanggung jawab.

1. Konsep *Social Responsibility* dan *Environmental Stewardship*

Secara umum, *social responsibility* dipahami sebagai kewajiban moral individu maupun organisasi untuk mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari

setiap tindakan yang dilakukan, bukan semata-mata berorientasi pada keuntungan ekonomi atau kepentingan pribadi (Sheehy & Farneti, 2020). Konsep ini menekankan pentingnya keseimbangan antara kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam setiap proses pembangunan.

Sementara itu, *environmental stewardship* merupakan konsep yang menekankan tindakan menjaga, melindungi, memulihkan, dan menggunakan sumber daya alam secara berkelanjutan demi kepentingan generasi sekarang dan generasi mendatang (McLeod et al., 2024). Stewardship lingkungan menempatkan manusia sebagai pengelola yang memiliki tanggung jawab moral terhadap kelestarian alam, bukan sebagai penguasa yang bebas mengeksploitasi sumber daya. McLeod et al. (2024) menjelaskan bahwa stewardship lingkungan diwujudkan melalui berbagai tindakan nyata, antara lain:

Tabel 12. 2 Bentuk Tindakan Etis dalam Pelestarian Lingkungan dan Implementasinya

Bentuk Tindakan	Penjelasan
Konservasi dan efisiensi sumber daya	Penghematan penggunaan air, energi, dan lahan
Restorasi dan rehabilitasi lingkungan	Pemulihan ekosistem dan daerah yang mengalami kerusakan
Perubahan perilaku individu	Mengurangi sampah, menjaga fasilitas umum, dan perilaku ramah lingkungan

Konsep stewardship menunjukkan bahwa keberlanjutan lingkungan tidak hanya bergantung pada kebijakan pemerintah, tetapi juga pada perubahan perilaku dan tanggung jawab kolektif seluruh elemen masyarakat.

2. *Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam Pengelolaan Sumber Daya

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan bentuk tanggung jawab sosial perusahaan terhadap dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan dari aktivitas bisnis yang dijalankan. Sheehy dan Farneti (2020) menjelaskan bahwa CSR tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap hukum, tetapi juga mencerminkan komitmen sukarela perusahaan untuk berkontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan.

Dalam konteks pengelolaan sumber daya, CSR menjadi instrumen penting dalam mendorong praktik bisnis yang lebih ramah lingkungan dan berkelanjutan. Silva (2024) menunjukkan bahwa penerapan CSR yang kuat mampu meningkatkan keberlanjutan pengelolaan sumber daya, khususnya dalam sektor penyediaan air, melalui konservasi sumber daya, edukasi masyarakat, dan inovasi lingkungan. Berikut beberapa aspek utama CSR dalam pengelolaan sumber daya:

Tabel 12. 3 Aspek Utama CSR dalam Pengelolaan Sumber Daya

Aspek	Isi Utama dalam Pengelolaan Sumber Daya
Lingkungan	Efisiensi sumber daya, ekonomi sirkular, pengurangan jejak ekologis
Sosial dan komunitas	Kesehatan dan keselamatan, pengembangan kapasitas masyarakat, penguatan modal sosial
Ekonomi dan tata kelola	Strategi hijau, inovasi, kepatuhan hukum, transparansi, dan manajemen risiko

(Sumber: Diadaptasi dari Silva (2024) dan Jaroensombut et al. (2025))

Jaroensombut et al. (2025) menambahkan bahwa CSR yang efektif tidak hanya meningkatkan citra perusahaan, tetapi juga memperkuat hubungan perusahaan dengan masyarakat dan mendukung keberlanjutan pembangunan daerah. Oleh karena itu, CSR perlu dipahami sebagai bagian dari strategi keberlanjutan perusahaan, bukan sekadar kegiatan filantropi atau pencitraan.

3. *Public Responsibility* dan *Community Responsibility*

Dalam pengelolaan sumber daya, tanggung jawab sosial juga menjadi kewajiban pemerintah dan masyarakat. *Public responsibility* mengacu pada tanggung jawab pemerintah, lembaga publik, dan organisasi dalam mengatur, mengawasi, serta memfasilitasi pengelolaan sumber daya secara adil dan berkelanjutan (Sheehy & Farneti, 2020). Tanggung jawab ini mencakup penyusunan kebijakan, pengawasan lingkungan, penegakan hukum, serta transparansi dalam pengelolaan sumber daya.

Pemerintah juga memiliki peran penting dalam mencegah praktik *greenwashing*, yaitu upaya pencitraan ramah lingkungan yang tidak diikuti oleh tindakan nyata dalam menjaga keberlanjutan lingkungan (Silva, 2024). Oleh karena itu, regulasi dan sistem pelaporan yang transparan menjadi instrumen penting dalam memastikan akuntabilitas pengelolaan sumber daya.

Sementara itu, *community responsibility* menekankan pentingnya keterlibatan aktif masyarakat dalam menjaga lingkungan dan sumber daya bersama. Mina et al. (2024) menjelaskan bahwa partisipasi masyarakat dalam perlindungan lingkungan dapat diwujudkan melalui peningkatan kesadaran lingkungan, gotong royong,

kepemimpinan lokal, pengawasan sosial, serta pendidikan lingkungan.

Kelompok masyarakat juga dapat berperan sebagai *local stewards* yang menginisiasi berbagai kegiatan konservasi, seperti restorasi Daerah Aliran Sungai (DAS), penghijauan, dan pengelolaan ruang terbuka hijau. Selain itu, rasa memiliki terhadap fasilitas dan sumber daya publik terbukti meningkatkan perilaku masyarakat dalam menjaga lingkungan, seperti membuang sampah pada tempatnya, menjaga kebersihan, dan mendukung kegiatan konservasi lingkungan (McLeod et al., 2024).

4. Keterkaitan dan Tantangan Tanggung Jawab Sosial

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa tanggung jawab sosial individu, perusahaan, pemerintah, dan masyarakat saling berkaitan dan saling memperkuat dalam mendukung keberlanjutan lingkungan. CSR perusahaan, regulasi pemerintah, serta partisipasi komunitas merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dalam menciptakan pengelolaan sumber daya yang efektif dan berkelanjutan (Jaroensombut et al., 2025).

Namun demikian, implementasi tanggung jawab sosial masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan sumber daya, lemahnya pengawasan, rendahnya partisipasi masyarakat, serta risiko *greenwashing* yang menyebabkan kesenjangan antara komitmen dan praktik nyata di lapangan (Silva, 2024). Oleh karena itu, diperlukan sinergi antar aktor serta penguatan tata kelola yang transparan dan partisipatif agar pengelolaan sumber daya dapat berjalan secara optimal.

5. Kesimpulan

Tanggung jawab sosial dalam pengelolaan sumber daya mencakup tanggung jawab individu, perusahaan, pemerintah, dan masyarakat dalam menjaga keberlanjutan lingkungan dan kesejahteraan sosial. Konsep *stewardship* lingkungan menekankan pentingnya penggunaan sumber daya secara bertanggung jawab demi kepentingan generasi sekarang dan masa depan. Di sisi lain, CSR, tanggung jawab publik, dan partisipasi komunitas menjadi instrumen penting dalam menciptakan tata kelola sumber daya yang lebih adil, partisipatif, dan berkelanjutan. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya yang berkelanjutan tidak dapat dilakukan hanya oleh satu pihak saja, tetapi memerlukan kolaborasi dan tanggung jawab bersama seluruh pemangku kepentingan dalam menjaga kelestarian lingkungan dan keberlangsungan kehidupan manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Chan, K., Balvanera, P., Benessaiah, K., Chapman, M., Díaz, S., Gómez-Baggethun, E., Gould, R., Hannahs, N., Jax, K., Klain, S., Luck, G., Martín-López, B., Muraca, B., Norton, B., Ott, K., Pascual, U., Satterfield, T., Tadaki, M., Taggart, J., & Turner, N. (2016). Opinion: Why protect nature? Rethinking values and the environment. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 113, 1462 - 1465.
<https://doi.org/10.1073/pnas.1525002113>.
- D'Adamo, I., Gastaldi, M., Hariram, N., Mekha, K., Suganthan, V., & Sudhakar, K. (2023). Sustainalism: An Integrated Socio-Economic-Environmental Model to Address Sustainable Development and Sustainability. Sustainability.
<https://doi.org/10.3390/su151310682>.
- Gulomova, A. (2024). ENVIRONMENTAL PHILOSOPHY: EXPLORING ETHICAL PERSPECTIVES, HUMAN-NATURE RELATIONSHIP, AND SUSTAINABILITY. *Journal of Social Sciences and Humanities Research Fundamentals*.
<https://doi.org/10.55640/jsshf-04-05-13>.
- Jaroensombut, L., Yiengthaisong, A., & Sakolnakorn, T. (2025). Corporate social responsibility management for sustainable development: A systematic literature review. *International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*.
<https://doi.org/10.21833/ijaas.2025.01.017>.

- McLeod, L., Kitson, J., Dorner, Z., Tassell-Matamua, N., Stahlmann-Brown, P., Milfont, T., & Hine, D. (2024). Environmental stewardship: A systematic scoping review. *PLOS ONE*, 19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284255>.
- Mina, R., Fality, F., Miranda, M., & Imani, R. (2024). Communities for Environmental Protection: Fostering Responsibility and Sustainability. *Journal of Judicial Review*. <https://doi.org/10.37253/jjr.v26i2.9617>.
- Mukherjee, H. (2025). Environmental Ethics. *Bharati International Journal of Multidisciplinary Research and Development*. <https://doi.org/10.70798/bijmrd/03030025>.
- Pankaj, N. (2025). Need And Awareness Of Environmental Ethics: An Overview. *Journal of Biosciences and Bioengineering*. <https://doi.org/10.52338/jobb.2025.4586>.
- Rousseau, H. (2016). Corporate Sustainability: Toward a Theoretical Integration of Catholic Social Teaching and the Natural-Resource-Based View of the Firm. *Journal of Business Ethics*, 145, 725 - 737. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3119-5>.
- Sheehy, B., & Farneti, F. (2020). Corporate Social Responsibility, Sustainability, Sustainable Development and Corporate Sustainability: What Is the Difference, and Does It Matter?. *Sustainability*, 13, 5965. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3549577>.
- Silva, J. (2024). Corporate Social Responsibility (CSR) and Sustainability in Water Supply: A Systematic

Review. *Sustainability*.
<https://doi.org/10.3390/su16083183>.

Silva, J. (2024). Corporate Social Responsibility (CSR) and Sustainability in Water Supply: A Systematic Review. *Sustainability*.
<https://doi.org/10.3390/su16083183>.

Spike, E., & Spike, J. (2024). Ethical principles for ecology and environmental ethics: What ecology can learn about applied ethics from biomedical ethics. *Earth Stewardship*. <https://doi.org/10.1002/eas2.70000>.

Tong, N. (2024). Environmental Ethics and Ecological Preservation: Integrating Social Justice for Sustainable Development. *International Journal of Religion*. <https://doi.org/10.61707/cv5z7t02>.

BAB 13

INOVASI DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA DI ERA MODERN

Oleh Abu Zubair Latupono, S.I.P., M.M.

A. Transformasi Paradigma Manajemen Sumber Daya

Transformasi paradigma manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu perubahan paling signifikan dalam perkembangan organisasi modern. Perubahan ini tidak hanya menyangkut perubahan sistem administrasi kepegawaian, tetapi juga perubahan cara pandang organisasi terhadap manusia sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi. Dalam konteks modern, sumber daya manusia tidak lagi dipandang sekadar tenaga kerja yang menjalankan tugas rutin, melainkan sebagai modal intelektual yang mampu menciptakan inovasi, daya saing, dan keberlanjutan organisasi.

Pada masa lalu, manajemen sumber daya manusia lebih banyak berorientasi pada aktivitas administratif. Fungsi utama bagian kepegawaian biasanya terbatas pada pengurusan penggajian, absensi, pencatatan data pegawai, pengelolaan cuti, serta administrasi pensiun. Pendekatan tersebut menempatkan pegawai sebagai objek organisasi

yang harus diatur agar mampu menjalankan pekerjaan sesuai ketentuan yang berlaku.

Model pengelolaan sumber daya manusia tradisional cenderung bersifat birokratis dan kaku. Hubungan antara pimpinan dan pegawai lebih bersifat formal dengan pola komunikasi satu arah. Dalam sistem tersebut, keberhasilan organisasi lebih banyak diukur berdasarkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

Namun, perkembangan lingkungan global membawa perubahan besar terhadap paradigma tersebut. Globalisasi ekonomi menciptakan persaingan yang semakin ketat antarorganisasi, baik pada sektor publik maupun sektor swasta. Organisasi dituntut untuk bergerak lebih cepat, lebih inovatif, dan lebih adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal yang sangat dinamis.

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi juga menjadi faktor utama yang mendorong transformasi paradigma manajemen sumber daya manusia. Kemajuan teknologi telah mengubah pola kerja, sistem komunikasi, hingga proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Banyak pekerjaan administratif yang sebelumnya dilakukan secara manual kini telah digantikan oleh sistem digital dan otomatisasi (Bhunias, P., Paul, K., & Sen, A., 2023).

Perubahan tersebut menyebabkan organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi baru. Tidak cukup hanya memiliki kemampuan teknis, pegawai juga dituntut untuk mampu berpikir kritis, beradaptasi terhadap perubahan, bekerja dalam tim, serta memanfaatkan teknologi dalam mendukung pelaksanaan tugas dan pekerjaan.

Dalam era modern, fungsi MSDM berkembang menjadi mitra strategis organisasi. Bagian sumber daya manusia tidak lagi hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi ikut terlibat dalam proses perencanaan strategis organisasi. MSDM berperan dalam memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten, produktif, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi di masa depan.

Peran strategis MSDM terlihat dalam proses rekrutmen dan seleksi pegawai. Organisasi modern tidak hanya mencari individu yang memiliki kemampuan akademik, tetapi juga memperhatikan karakter, kreativitas, integritas, dan kemampuan interpersonal calon pegawai. Hal ini dilakukan karena organisasi membutuhkan individu yang mampu berkembang bersama perubahan zaman. Selain itu, MSDM modern juga berperan penting dalam pengembangan budaya organisasi. Budaya organisasi yang positif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi pegawai, dan memperkuat loyalitas terhadap organisasi. Oleh sebab itu, pengelolaan SDM saat ini diarahkan untuk membangun budaya kerja yang kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada pembelajaran.

Transformasi paradigma MSDM juga dipengaruhi oleh meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan organisasi. Masyarakat modern menginginkan pelayanan yang cepat, profesional, transparan, dan berbasis teknologi. Kondisi ini mendorong organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya agar mampu memberikan pelayanan yang lebih efektif dan efisien.

B. Inovasi Digital dalam Pengelolaan SDM

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan besar dalam berbagai aspek kehidupan manusia, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi modern saat ini tidak lagi mengandalkan sistem kerja konvensional yang bersifat manual, melainkan mulai memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas organisasi. Transformasi digital dalam pengelolaan SDM menjadi salah satu indikator penting dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan kompetitif di era modern.

Kemajuan teknologi informasi mendorong organisasi untuk melakukan inovasi dalam berbagai proses manajemen sumber daya manusia. Inovasi tersebut mencakup proses rekrutmen, pengelolaan data pegawai, penilaian kinerja, pelatihan, pengembangan karier, hingga pengambilan keputusan strategis organisasi (Cipta, 2023).

Dengan dukungan teknologi digital, pengelolaan SDM menjadi lebih cepat, akurat, dan terintegrasi. Salah satu inovasi digital yang berkembang pesat dalam pengelolaan SDM adalah penggunaan Human Resource Information System (HRIS). HRIS merupakan sistem berbasis teknologi yang digunakan untuk mengelola informasi dan administrasi kepegawaian secara terintegrasi. Sistem ini memungkinkan organisasi menyimpan, mengelola, dan mengakses data pegawai secara lebih efektif dibandingkan metode konvensional.

Penggunaan HRIS memberikan banyak manfaat bagi organisasi. Melalui sistem ini, organisasi dapat mengelola data absensi, penggajian, cuti, penilaian kinerja, hingga riwayat pelatihan pegawai dalam satu platform digital. Hal

tersebut membantu organisasi mengurangi kesalahan administrasi serta mempercepat proses pelayanan kepegawaian.

Selain meningkatkan efisiensi administrasi, HRIS juga mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat. Data pegawai yang tersimpan secara digital dapat dianalisis untuk mengetahui kebutuhan tenaga kerja, tingkat produktivitas, serta efektivitas program pengembangan SDM. Dengan demikian, organisasi dapat menyusun kebijakan berbasis data yang lebih objektif dan strategis.

Transformasi digital dalam pengelolaan SDM juga terlihat dalam proses rekrutmen dan seleksi pegawai. Jika sebelumnya proses perekrutan dilakukan secara manual dengan penggunaan dokumen fisik, saat ini organisasi mulai menggunakan platform rekrutmen digital dan sistem seleksi berbasis online. Teknologi tersebut memungkinkan organisasi menjangkau kandidat yang lebih luas dan mempercepat proses seleksi.

Penggunaan teknologi digital dalam rekrutmen juga meningkatkan transparansi dan efisiensi proses penerimaan pegawai. Organisasi dapat melakukan penyaringan administrasi secara otomatis berdasarkan kriteria tertentu sehingga proses seleksi menjadi lebih cepat dan objektif. Selain itu, wawancara virtual dan tes berbasis komputer semakin banyak digunakan untuk menyesuaikan dengan perkembangan zaman. Selain HRIS, pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI) dalam manajemen SDM juga semakin berkembang. AI digunakan untuk membantu organisasi melakukan berbagai aktivitas pengelolaan SDM secara otomatis dan berbasis analisis data. Teknologi AI mampu memproses data dalam jumlah

besar dengan cepat dan menghasilkan rekomendasi yang mendukung pengambilan keputusan organisasi.

Dalam proses rekrutmen, AI dapat digunakan untuk menganalisis profil kandidat, menyesuaikan kompetensi pelamar dengan kebutuhan jabatan, hingga memprediksi potensi keberhasilan kandidat dalam organisasi. Teknologi ini membantu organisasi menemukan kandidat yang paling sesuai secara lebih efektif dan efisien.

AI juga dimanfaatkan dalam analisis kinerja pegawai. Sistem berbasis kecerdasan buatan mampu mengidentifikasi pola kerja, tingkat produktivitas, serta faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Dengan analisis tersebut, organisasi dapat menyusun strategi peningkatan kinerja yang lebih tepat sasaran. Selain itu, AI dapat digunakan untuk mengidentifikasi potensi dan bakat pegawai dalam organisasi. Teknologi ini membantu organisasi melakukan talent mapping sehingga proses pengembangan karier dan suksesi kepemimpinan dapat dilakukan secara lebih terencana. Dengan demikian, organisasi mampu mempertahankan sumber daya manusia yang memiliki potensi tinggi.

Perkembangan *big data* juga memberikan pengaruh besar terhadap pengelolaan SDM modern. Big data memungkinkan organisasi mengumpulkan dan menganalisis informasi dalam jumlah besar dari berbagai sumber. Data tersebut dapat digunakan untuk memahami perilaku kerja pegawai, tingkat kepuasan kerja, kebutuhan pelatihan, hingga risiko turnover pegawai.

C. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia merupakan salah satu faktor paling penting dalam menentukan keberhasilan organisasi di era modern. Dalam lingkungan global yang penuh persaingan dan perubahan teknologi yang cepat, organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang unggul, adaptif, dan inovatif. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi tidak lagi dipandang sebagai kegiatan tambahan, melainkan sebagai kebutuhan strategis organisasi untuk mempertahankan daya saing dan keberlanjutan organisasi.

Pada era modern, kompetensi menjadi ukuran utama dalam menilai kualitas sumber daya manusia. Kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan teknis atau hard skills, tetapi juga mencakup kemampuan interpersonal, karakter, serta kemampuan sosial yang dikenal sebagai soft skills. Organisasi modern membutuhkan individu yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga mampu bekerja sama, berkomunikasi dengan baik, dan menyelesaikan masalah secara efektif.

Kemampuan teknis tetap menjadi fondasi penting dalam pelaksanaan pekerjaan. Setiap pegawai harus memiliki pengetahuan dan keterampilan sesuai bidang tugasnya agar mampu melaksanakan pekerjaan secara profesional. Kompetensi teknis yang baik akan meningkatkan efektivitas kerja dan membantu organisasi mencapai target yang telah ditetapkan.

Namun demikian, perkembangan dunia kerja menunjukkan bahwa hard skills saja tidak cukup untuk menghadapi tantangan modern. Organisasi saat ini lebih

membutuhkan pegawai yang memiliki kemampuan berpikir kritis, kreativitas, kemampuan beradaptasi, dan kecerdasan emosional. *Soft skills* menjadi faktor penting karena berkaitan dengan kemampuan individu dalam bekerja sama dan menghadapi dinamika lingkungan kerja.

Kemampuan komunikasi efektif menjadi salah satu kompetensi yang sangat dibutuhkan di era modern. Pegawai harus mampu menyampaikan ide, memberikan informasi, serta membangun hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja maupun masyarakat. Komunikasi yang efektif akan menciptakan koordinasi yang lebih baik dan mengurangi potensi konflik dalam organisasi.

Selain komunikasi, kemampuan kepemimpinan juga menjadi kompetensi penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Organisasi modern membutuhkan individu yang mampu menjadi teladan, memotivasi rekan kerja, dan mengambil keputusan secara tepat dalam berbagai situasi. Kepemimpinan tidak hanya dimiliki oleh pimpinan organisasi, tetapi juga perlu dikembangkan pada seluruh pegawai.

Kreativitas dan inovasi juga menjadi kompetensi utama dalam menghadapi era persaingan global. Organisasi memerlukan pegawai yang mampu menghasilkan ide-ide baru serta menemukan solusi kreatif terhadap berbagai permasalahan. Pegawai yang inovatif akan membantu organisasi berkembang lebih cepat dan mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan. Salah satu metode yang paling umum adalah pendidikan dan pelatihan. Program pelatihan memberikan kesempatan

kepada pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai perkembangan teknologi dan kebutuhan organisasi.

Pelatihan tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga diarahkan pada pengembangan karakter dan kemampuan interpersonal pegawai. Pelatihan mengenai kepemimpinan, komunikasi, manajemen konflik, dan pelayanan publik menjadi bagian penting dalam pengembangan SDM modern.

Selain pelatihan formal, coaching juga menjadi metode efektif dalam pengembangan kompetensi pegawai. Coaching merupakan proses pendampingan yang dilakukan untuk membantu individu meningkatkan kemampuan dan mencapai potensi terbaiknya. Melalui coaching, pegawai dapat memperoleh arahan dan motivasi dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

Metode mentoring juga memiliki peran penting dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Dalam mentoring, pegawai yang lebih berpengalaman membimbing pegawai lain agar mampu memahami pekerjaan, budaya organisasi, dan strategi pengembangan karier. Hubungan mentoring membantu proses transfer pengetahuan dan pengalaman dalam organisasi.

Rotasi jabatan menjadi pendekatan lain yang banyak diterapkan organisasi modern. Melalui rotasi jabatan, pegawai diberikan kesempatan untuk memperoleh pengalaman kerja di berbagai bidang. Hal ini membantu pegawai memahami organisasi secara lebih luas dan meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja.

D. Kepemimpinan Inovatif dalam Era Modern

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan dan persaingan di era modern. Dalam perkembangan organisasi saat ini, pemimpin tidak lagi hanya berperan sebagai pengarah dan pengendali pekerjaan, tetapi juga menjadi penggerak transformasi dan inovasi. Kepemimpinan yang inovatif menjadi kebutuhan penting karena organisasi menghadapi tantangan lingkungan yang semakin kompleks, dinamis, dan berbasis teknologi (Bass, B.M., & Riggio, R.E., 2006).

Perubahan global, perkembangan teknologi digital, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat telah mengubah paradigma kepemimpinan dalam organisasi modern. Pemimpin masa kini dituntut untuk memiliki kemampuan yang lebih luas dibandingkan dengan pemimpin pada era sebelumnya. Mereka harus mampu mengelola perubahan, membangun kolaborasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas serta inovasi.

Pada masa lalu, gaya kepemimpinan cenderung bersifat otoriter dan birokratis. Pemimpin lebih banyak menggunakan pendekatan instruktif dengan pola komunikasi satu arah. Dalam sistem tersebut, bawahan hanya diposisikan sebagai pelaksana tugas tanpa banyak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

Namun, perkembangan dunia modern menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan tradisional tidak lagi efektif dalam menghadapi tantangan organisasi yang kompleks. Organisasi modern membutuhkan pemimpin

yang mampu membangun hubungan kerja yang partisipatif dan kolaboratif. Pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang terbuka terhadap ide-ide baru dan perubahan.

Kepemimpinan inovatif menempatkan pemimpin sebagai fasilitator perubahan dalam organisasi. Pemimpin tidak hanya mengatur pekerjaan bawahan, tetapi juga mendorong anggota organisasi untuk berpikir kreatif, menemukan solusi baru, dan berani melakukan inovasi. Pemimpin inovatif memahami bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan seluruh anggota organisasi dalam berkembang dan beradaptasi.

Selain itu, pemimpin inovatif harus mampu membangun visi organisasi yang jelas dan inspiratif. Visi menjadi arah utama yang memberikan panduan bagi seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang memiliki visi kuat akan mampu menggerakkan organisasi untuk menghadapi tantangan masa depan dengan lebih percaya diri.

Kemampuan membangun budaya kerja kolaboratif juga menjadi ciri penting kepemimpinan modern. Dalam era digital dan globalisasi, pekerjaan semakin membutuhkan kerja sama lintas bidang dan lintas generasi. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung komunikasi terbuka, kerja sama tim, dan saling menghargai antaranggota organisasi.

Kepemimpinan inovatif juga berkaitan erat dengan kemampuan memotivasi anggota organisasi. Pemimpin modern tidak cukup hanya memberikan instruksi kerja, tetapi juga harus mampu membangkitkan semangat dan

komitmen pegawai. Motivasi yang baik akan meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan keterlibatan kerja anggota organisasi.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan di era modern adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan positif dan pengembangan potensi anggota organisasi. Pemimpin transformasional mampu memberikan inspirasi dan pengaruh yang kuat kepada bawahannya.

Pemimpin transformasional biasanya memiliki kemampuan komunikasi yang baik serta mampu membangun hubungan emosional dengan anggota organisasi. Melalui komunikasi yang efektif, pemimpin dapat menciptakan rasa percaya dan meningkatkan keterlibatan kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional juga menekankan pentingnya keteladanan. Pemimpin harus mampu menjadi contoh dalam sikap, perilaku, dan etika kerja. Keteladanan akan meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap pimpinan sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis dan produktif.

E. Budaya Organisasi dan Inovasi

Budaya organisasi merupakan salah satu elemen penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan dan persaingan di era modern. Budaya organisasi tidak hanya berkaitan dengan aturan formal, tetapi juga mencakup nilai, norma, kebiasaan, pola pikir, dan perilaku yang berkembang dalam lingkungan organisasi. Budaya yang kuat akan menjadi fondasi dalam

membentuk identitas organisasi serta memengaruhi cara anggota organisasi bekerja dan berinteraksi (Indartono, 2016).

Dalam organisasi modern, budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat dengan inovasi. Organisasi yang mampu membangun budaya kerja yang positif akan lebih mudah menciptakan inovasi dan perubahan yang konstruktif. Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku dan tertutup cenderung menghambat kreativitas serta perkembangan organisasi.

Budaya kerja yang terbuka menjadi salah satu karakteristik penting dalam organisasi inovatif. Keterbukaan menciptakan ruang bagi anggota organisasi untuk menyampaikan ide, kritik, maupun saran secara bebas tanpa rasa takut. Lingkungan kerja yang terbuka akan meningkatkan partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan organisasi. Selain keterbukaan, budaya kolaboratif juga menjadi faktor penting dalam mendukung inovasi organisasi. Organisasi modern menghadapi tantangan yang kompleks sehingga penyelesaian masalah tidak dapat dilakukan secara individual. Oleh karena itu, kerja sama antarpegawai, antarbagian, dan antarunit organisasi menjadi sangat penting untuk menciptakan solusi yang efektif dan inovatif.

Budaya organisasi yang kolaboratif akan meningkatkan komunikasi dan koordinasi kerja. Pegawai akan lebih mudah berbagi pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Budaya organisasi yang adaptif juga sangat diperlukan dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal. Perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan kebutuhan masyarakat menuntut organisasi untuk mampu bergerak cepat dan fleksibel. Organisasi yang adaptif akan lebih mudah menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tantangan baru.

Dalam budaya organisasi yang adaptif, pegawai didorong untuk memiliki pola pikir terbuka terhadap perubahan. Perubahan tidak dipandang sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang untuk berkembang dan meningkatkan kualitas organisasi. Sikap adaptif inilah yang menjadi dasar terbentuknya inovasi berkelanjutan.

Organisasi yang inovatif biasanya memiliki budaya belajar atau *learning organization*. Konsep *learning organization* menekankan pentingnya proses pembelajaran berkelanjutan bagi seluruh anggota organisasi. Dalam organisasi semacam ini, setiap individu didorong untuk terus meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas diri.

Budaya belajar sangat penting dalam era modern karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi berlangsung sangat cepat. Pegawai yang tidak mau belajar akan tertinggal dan sulit beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Oleh karena itu, organisasi harus menciptakan sistem yang mendukung pembelajaran secara terus-menerus.

Dalam *learning organization*, proses pembelajaran tidak hanya dilakukan melalui pendidikan formal atau pelatihan resmi. Pembelajaran juga dapat dilakukan melalui pengalaman kerja, diskusi kelompok, evaluasi

pekerjaan, maupun berbagi pengetahuan antarpegawai. Dengan demikian, pembelajaran menjadi bagian dari budaya kerja sehari-hari.

Salah satu ciri penting budaya belajar adalah cara organisasi memandang kesalahan. Dalam organisasi yang inovatif, kesalahan tidak selalu dianggap sebagai kegagalan yang harus dihukum, tetapi dipandang sebagai bagian dari proses pembelajaran. Kesalahan digunakan sebagai bahan evaluasi untuk memperbaiki sistem kerja dan meningkatkan kualitas organisasi (Agustini & Ihdina, 2019).

Pendekatan tersebut menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman secara psikologis bagi pegawai. Pegawai akan lebih berani mencoba hal-hal baru dan mengembangkan kreativitas tanpa takut disalahkan ketika mengalami kegagalan. Kondisi ini sangat penting dalam menciptakan inovasi organisasi.

F. Tantangan Manajemen Sumber Daya di Era Modern

Perkembangan dunia modern telah membawa perubahan besar dalam berbagai aspek kehidupan organisasi, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia. Inovasi teknologi, globalisasi, dan perubahan sosial memberikan banyak peluang bagi organisasi untuk berkembang lebih cepat dan efisien. Namun, di balik berbagai manfaat tersebut, organisasi modern juga menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif (Yusuf., 2015 & Fahyuni., 2017).

Tantangan manajemen sumber daya manusia di era modern tidak hanya berkaitan dengan administrasi

kepegawaian, tetapi juga menyangkut kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang sangat dinamis. Organisasi dituntut untuk mampu menyesuaikan diri terhadap perkembangan teknologi, perubahan pola kerja, serta meningkatnya persaingan global. Dalam kondisi tersebut, sumber daya manusia menjadi faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi.

Salah satu tantangan utama dalam manajemen sumber daya manusia modern adalah perkembangan teknologi yang berlangsung sangat cepat. Revolusi digital telah mengubah hampir seluruh sistem kerja organisasi, mulai dari proses administrasi, komunikasi, pelayanan, hingga pengambilan keputusan. Perubahan tersebut menuntut organisasi untuk terus melakukan penyesuaian agar tidak tertinggal dalam persaingan global.

Kemajuan teknologi menyebabkan banyak pekerjaan konvensional mengalami perubahan bahkan tergantikan oleh sistem otomatisasi dan kecerdasan buatan. Kondisi ini menciptakan tantangan baru bagi organisasi dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Pegawai yang tidak memiliki kemampuan digital akan kesulitan mengikuti perubahan sistem kerja modern.

Selain itu, perkembangan teknologi juga menciptakan kesenjangan kompetensi di dalam organisasi. Tidak semua pegawai memiliki kemampuan yang sama dalam memanfaatkan teknologi digital. Perbedaan tingkat pemahaman teknologi ini dapat memengaruhi produktivitas dan efektivitas kerja organisasi. Oleh karena

itu, organisasi perlu melakukan pelatihan dan pengembangan kompetensi digital secara berkelanjutan.

Perubahan teknologi yang cepat juga menuntut organisasi untuk lebih fleksibel dalam mengelola sistem kerja. Model kerja konvensional mulai berubah menjadi sistem kerja berbasis digital, seperti *remote working*, *hybrid working*, dan *virtual collaboration*. Organisasi harus mampu menyesuaikan kebijakan dan budaya kerja agar tetap efektif dalam mendukung produktivitas pegawai. Selain tantangan teknologi, organisasi modern juga menghadapi perubahan karakteristik generasi kerja. Saat ini, dunia kerja diisi oleh berbagai generasi yang memiliki pola pikir, nilai, dan ekspektasi kerja yang berbeda. Perbedaan karakteristik ini menjadi tantangan tersendiri dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Generasi kerja modern, khususnya generasi milenial dan generasi Z, memiliki cara pandang yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka cenderung menginginkan fleksibilitas kerja, kesempatan pengembangan diri, lingkungan kerja yang sehat, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Kondisi ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan pendekatan manajemen SDM yang lebih humanis dan adaptif.

G. Inovasi dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya di Era Modern

Perkembangan dunia modern telah membawa perubahan yang sangat besar dalam berbagai aspek kehidupan manusia, termasuk dalam cara organisasi mengelola sumber daya manusia. Perubahan tersebut dipengaruhi

oleh revolusi digital, perkembangan teknologi informasi, globalisasi ekonomi, serta perubahan karakteristik masyarakat dan tenaga kerja. Dalam situasi tersebut, organisasi dituntut untuk mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan agar tetap bertahan dan memiliki daya saing yang kuat.

Pada masa lalu, pengelolaan sumber daya manusia lebih banyak dipandang sebagai aktivitas administratif yang berkaitan dengan pengelolaan pegawai secara rutin. Fungsi manajemen sumber daya manusia lebih difokuskan pada penggajian, absensi, pengarsipan dokumen, dan pengaturan administrasi kepegawaian lainnya. Pendekatan tersebut menempatkan pegawai hanya sebagai pelaksana tugas yang bekerja sesuai aturan organisasi.

Namun, perkembangan zaman menunjukkan bahwa paradigma tersebut tidak lagi relevan dalam menghadapi tantangan organisasi modern. Organisasi saat ini tidak hanya membutuhkan tenaga kerja yang mampu melaksanakan tugas rutin, tetapi juga individu yang kreatif, inovatif, adaptif, dan mampu bekerja dalam situasi yang penuh perubahan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia berkembang menjadi bagian strategis dalam organisasi.

Transformasi paradigma manajemen sumber daya manusia terjadi karena organisasi menghadapi tantangan global yang semakin kompleks. Persaingan antarorganisasi tidak lagi bersifat lokal, tetapi telah berkembang pada tingkat internasional. Organisasi yang tidak mampu beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan masyarakat akan tertinggal dalam persaingan global.

Perubahan teknologi menjadi faktor utama yang mendorong inovasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Perkembangan teknologi digital telah mengubah pola komunikasi, sistem kerja, dan proses pengambilan keputusan organisasi. Dalam kondisi tersebut, organisasi harus mampu memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia (Yasa et al., 2021 & Tasyah et al., 2021).

Salah satu bentuk inovasi digital dalam pengelolaan SDM adalah penggunaan *Human Resource Information System* (HRIS). Sistem ini memungkinkan organisasi mengelola data pegawai secara terintegrasi dan berbasis teknologi. HRIS membantu organisasi dalam proses rekrutmen, pengelolaan absensi, penggajian, penilaian kinerja, hingga pengembangan karier pegawai secara lebih efektif dan akurat. Selain HRIS, perkembangan *Artificial Intelligence* (AI) juga memberikan pengaruh besar terhadap pengelolaan sumber daya manusia modern. AI digunakan untuk membantu organisasi melakukan seleksi kandidat, menganalisis produktivitas kerja, memprediksi kebutuhan tenaga kerja, serta mengidentifikasi potensi pegawai. Pemanfaatan teknologi ini membantu organisasi mengambil keputusan yang lebih objektif dan berbasis data.

Perkembangan big data juga memberikan kontribusi besar dalam pengambilan keputusan organisasi. Melalui analisis data, organisasi dapat memahami kebutuhan pegawai, memetakan kompetensi sumber daya manusia, serta mengevaluasi efektivitas kebijakan organisasi. Pendekatan berbasis data membantu organisasi bekerja secara lebih cepat, tepat, dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, F., & Ihdina, A. (2019). Strategi manajemen sumber daya manusia. In *Digital Repository Universitas Negeri Medan (Universitas Negeri Medan)*. <http://digilib.unimed.ac.id/40887/1/fulltext.pdf>
- Armstrong, M. and Taylor, S., 2023. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. London: Kogan Page.
- Bass, B.M. and Riggio, R.E., 2006. *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bhunia, P., Paul, K., & Sen, A., 2023. Numerical radius inequalities of sectorial matrices. *Annals of Functional Analysis*, 14(3). <https://doi.org/10.1007/s43034-023-00288-8>
- Cipta, A., 2023. Manajemen Sumber Daya manusia. *Repository Alungcipta*, 1(1). <https://doi.org/10.59000/ra.v1i1.4>
- Creswell, J.W., 2018. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Daft, R.L., 2021. *Organization Theory and Design*. 14th ed. Boston: Cengage Learning.
- Davenport, T.H., 2014. *Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Dessler, G., 2020. *Human Resource Management*. 16th ed. New York: Pearson Education.
- Fahyuni, E. F., 2017. Teknologi, Informasi, dan Komunikasi (Prinsip dan Aplikasi dalam Studi Pemikiran Islam). In

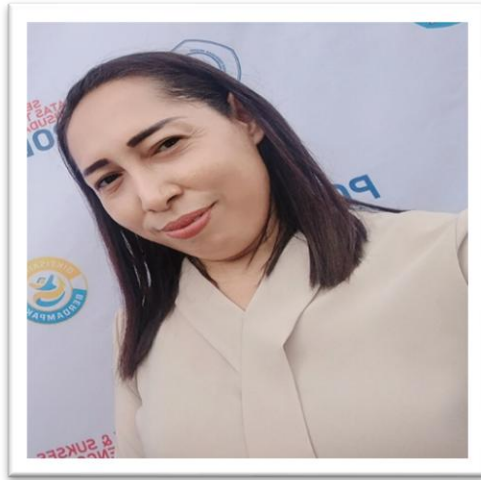
- Umsida Press eBooks.*
<https://doi.org/10.21070/2017/978-979-3401-60-7>
- Goleman, D., 2020. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Hamid, A., Alam, M., Wardani, B. W., Albab, M. U. U., & Mardiyah, M. (2025). Sinergi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Program Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Sebagai Pilar Manajemen Modern. *At-tahsin Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(2), 289–302. <https://doi.org/10.59106/attahsin.v5i2.394>
- Indartono, S., 2016. PENGANTAR MANAJEMEN: Character inside. In *ePrints - UNY (Yogyakarta State University)*. <http://eprints.uny.ac.id/53678/1/pengantar%20manajemen%20rev2.pdf>
- Kotter, J.P., 2012. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- McKinsey & Company, (https://www.mckinsey.com?utm_source=chatgpt.com), 2021. *The State of Organizations 2021*. New York: McKinsey Global Institute.
- Mintzberg, H., 2009. *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Putra, I. M. D., 2025. Analisis Strategi Kebijakan Pelayanan Publik Dalam Upaya Mempertahankan Predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani pada Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar. *JURNAL ILMIAH GEMA PERENCANA*, 4(1), 177–206. <https://doi.org/10.61860/jigp.v4i1.206>
- R, S. P., HG, R. M., & WP, D. A., 2024. Strategi Manajemen Talenta untuk Menghadapi Tantangan Era Revolusi Industri 4.0. *MANABIS Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(3), 94–104. <https://doi.org/10.54259/manabis.v3i3.2930>

- Robbins, S.P. and Judge, T.A., 2022. *Organizational Behavior*. 19th ed. Harlow: Pearson Education.
- Schein, E.H., 2017. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken, NJ: Wiley.
- Schwab, K., 2017. *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Business.
- Senge, P.M., 2006. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sukirdi, S., Sujanto, B., Hanafi, I., & Suwarni, S., 2020. MANAJEMEN GURU PERSPEKTIF SEKOLAH ISLAM TERPADU (KONSEP DAN IMPLEMENTASI). *Neliti*. <https://repository.penerbitwidina.com/publications/322804/manajemen-guru-perspektif-sekolah-islam-terpadu-konsep-dan-implementasi>
- Tasyah, A., Lestari, P. A., Syofira, A., Rahmayani, C. A., Cahyani, R. D., & Tresiana, N. (2021). Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital (E-Government) di Era Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmu Administrasi Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 18(2), 212–224. <https://doi.org/10.31113/jia.v18i2.808>
- Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J. and Ulrich, M., 2012. *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York: McGraw-Hill.
- Yasa, A., Suswanta, S., Rafi, M., Rahmanto, F., Setiawan, D., & Fadhlurrohman, M. I., 2021. Penguatan Reformasi Birokrasi Menuju Era Society 5.0 di Indonesia. *Nakhoda Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 20(1), 27–42. <https://doi.org/10.35967/njip.v20i1.139>
- Yusuf, B., 2015. Manajemen sumber daya manusia di lembaga keuangan syariah. In *Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Institutional Repository (Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta)*.

<http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/38476>

Zega, A. W., Aprinawati, A., Tanjung, M. S., Nainggolan, A., Amalia, D. D., Manik, E., Sinaga, M. P., & Kabeakan, S. P., 2024. Talent Management Development Strategy in Improving Human Resources Quality Towards Society 5.0 ERA: Literature Review. *Holistic Science*, 4(3), 551–563. <https://doi.org/10.56495/hs.v4i3.764>

BIODATA PENULIS



Elisabeth Cory Ohoiwutun, S.E., M.Si.

Dosen Program Studi Agribisnis Perikanan
Jurusan Agribisnis dan Pariwisata Bahari

Penulis lahir di Langgur Kabupaten Maluku Tenggara tanggal 06 Juni 1983. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Agribisnis Perikanan Jurusan Agribisnis Dan Pariwisata Bahari, Maluku Tenggara. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen dan melanjutkan S2 pada Jurusan Ilmu Manajemen di Institut Pertanian Bogor. Penulis menekuni bidang Menulis.

Konsentrasi pada “Manajemen Sumber Daya Manusia”.

---000---

BIODATA PENULIS



Awan Dharmawan, S.A.P., M.A.P., CHCA, CPSS, CQAP.

Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora (FISHUM)
Universitas Teknologi Surabaya (UTS)

lahir di Garut, Jawa Barat 13 Maret 1977. Penulis adalah Dosen tetap Program Studi Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Humaniora, Universitas Teknologi Surabaya. Menyelesaikan pendidikan D3 pada Sub Program Studi Administrasi Kepegawaian, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran (FISIP UNPAD) Bandung, lalu melanjutkan program Alih Jenjang/Konversi S1 Administrasi Publik di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Banten, Kab.Pandeglang-Banten, setelah itu menyelesaikan Pendidikan S2 Magister Administrasi Publik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa di Kota Serang Banten. Penulis pernah bekerja di Industri Farmasi selama 22

tahun, dengan posisi terakhir sebagai Area Sales Manager yang dijalani selama 10 tahun ,selain itu penulis pernah menjadi Trainer/Facilitator serta Dosen Praktisi pada beberapa program Pemerintah sampai pada akhirnya menjadi Dosen Tetap di Universitas Teknologi Surabaya. Kajian yang selama ini diminati oleh penulis adalah terkait e Government, Sistem Informasi Manajemen (SIM) Sektor Publik, Kepemimpinan, Pelayanan Publik, Manajemen Sumber Daya Aparatur Negara (MSDA), Organisasi dan Manajemen Sektor Publik serta Strategi Komunikasi Publik, (*Public Communication*). Beberapa Pelatihan atau Sertifikasi yang pernah diikuti antara lain: *Sustainable Leadership Programe, AMPRO Area Manager Management Course, Effective Learning Skill., Social Style and Sales Strategy (s4), Strategic Account Excellence, Certified Quality Assurance Practitioner. Coaching For Business, Leadership Learning Programe, Certified Human Capital Associate,*

---000---

BIODATA PENULIS



Dr. Nurlina, S.E., M.Si.

Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Samudra

Dr. Nurlina, S.E., M.Si. saat ini berprofesi sebagai dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Samudra. Penulis memiliki keahlian dalam memberikan pengajaran pada berbagai mata kuliah, seperti Teori dan Kebijakan Ekonomi Kependudukan, Teori Ekonomi, dan Ekonometrika. Dengan pengalaman bertahun-tahun, penulis selalu berusaha menyajikan materi dengan cara yang efektif dan menarik. Berdasarkan latar belakang pendidikan, penulis mengawali perjalanan akademisnya di Universitas Syiah Kuala (Unsyiah), meraih gelar Sarjana (S1) dalam Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan dari tahun 1982 hingga 1987. Menyusul itu, penulis menyelesaikan gelar Magister (S2) dalam Ekonomi Pembangunan dari Universitas Sumatera

Utara (USU) antara tahun 2003 hingga 2005. Selalu berkeinginan untuk belajar dan meningkatkan diri, penulis kemudian meraih gelar Doktorat (S3) di bidang yang sama di Universitas Sumatera Utara dari tahun 2011 hingga 2016.

Selain mengajar penulis pernah menjabat beberapa jabatan penting di Universitas Samudra diantaranya sebagai Dekan Fakultas Ekonomi pada tahun 2010-2013 dan kembali pada periode 2017-2021. Penulis juga memiliki pengalaman menjalankan tugas administratif sebagai Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan di Universitas Samudra pada periode 2013-2017.

---000---

BIODATA PENULIS



Rahma Gusmawati Tammu, S.E., M.Si., M.M.

Dosen Program Studi Agrowisata Bahari
Jurusan Agribisnis dan Pariwisata Bahari
Politeknik Perikanan Negeri Tual

Penulis lahir di Payakumbuh tanggal 23 Agustus 1991. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Agrowisata Bahari, Politeknik Perikanan Negeri Tual. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Universitas Pelita Harapan Surabaya dan melanjutkan S2 pada Jurusan Administrasi Publik dan S2 Manajemen di Universitas Hasanuddin Makassar.

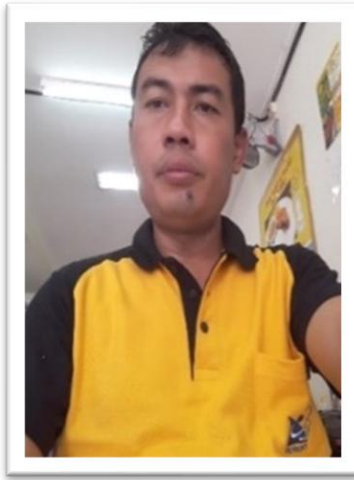
Penulis merupakan Penerima Hibah Penelitian Dosen Pemula KEMDIKBUDRISTEK sebagai Ketua Pelaksanaan Tahun Anggaran 2020 dengan Judul Pengukuran Kinerja Komprehensif dengan Metode Balanced Scorecard pada

RSUD Tana Toraja. Penerima Hibah Penelitian Dosen Pemula KEMDIKBUDRISTEK sebagai Anggota Pelaksana Tahun Anggaran 2021 dengan Judul Pemberdayaan Perempuan melalui Program Keluarga Harapan di Lembang Kole Barebatu Kabupaten Tana Toraja. Penerima Hibah Penelitian Dosen Pemula KEMDIKBUDRISTEK sebagai Anggota Pelaksana Tahun Anggaran 2022 dengan Judul Revitalisasi Tongkonan sebagai Daya Tarik Wisata dalam Upaya Peningkatan Ekonomi Masyarakat Desa Wisata Kole Sawangan.

Penerima Hibah Pengabdian Kepada Masyarakat Skema Kemitraan Berbasis Masyarakat dari KEMDIKBUDRISTEK sebagai Ketua Pelaksana Tahun Anggaran 2023 dengan judul Pelestarian Budaya Melalui Pemberdayaan Perempuan dalam Manajemen Usaha dan Digitalisasi Pemasaran Kain Tenun Asli Toraja. Penerima Hibah Pengabdian Kepada Masyarakat Skema Kemitraan Berbasis Masyarakat dari KEMDIKTISAINTEK sebagai Ketua Pelaksana Tahun Anggaran 2025 dengan judul Pelestarian Pangan Lokal Embal Sianida dalam Menunjang Desa Wisata Ngilngof Maluku Tenggara melalui Peningkatan Kapasitas Produksi, Manajemen Usaha dan Digitalisasi Pemasaran UMKM Dapur Mama Domi.

---000---

BIODATA PENULIS



Dr. Ir. H. Apriyanto, S.E., M.Si., M.M.

Dosen Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi
Perpajakan Politeknik Tunas Pemuda, Tangerang Banten

Dr. Ir. Apriyanto, S.E., M.Si., M.M., memperoleh gelar sarjana (S-1) dan S-2 (Magister) dari Institut Pertanian Bogor (IPB), sekarang IPB University, sedangkan gelar doktor (S-3) dalam bidang manajemen pendidikan diperoleh dari Universitas Islam Nusantara Bandung. Kegiatan mengajarnya dimulai sejak tahun 1997 hingga kini pada beberapa Perguruan Tinggi Swasta di wilayah Jakarta, Bogor, Tangerang, dan Bekasi (JABOTABEK). Pada tahun 2010, mendapat tugas tambahan menjadi Ketua Dewan Pembina Yayasan Rizky Putra Harapan Bangsa, yang mewadahi SMK Tunas Pemuda, Politeknik Tunas Pemuda, dan STIE Triguna Tangerang.

BIODATA PENULIS



Ida I Dewa Ayu Raka Susanty, S.ST.Par., S.E., M.M.

Dosen Program Studi Agrowisata Bahari
Politeknik Perikanan Negeri Tual

Penulis lahir di Palangkaraya, Kalimantan Tengah pada tanggal 23 Desember 1976. Penulis menyelesaikan pendidikan Diploma IV pada Jurusan Administrasi Perhotelan , Sekolah Tinggi Pariwisata Bali tahun 2001. Penulis menyelesaikan pendidikan sarjana pada Jurusan Ekonomi Manajemen Konsentrasi Manajemen Bisnis Pariwisata tahun 2003. Pendidikan magister Jurusan Manajemen, Universitas Putra Bangsa Surabaya diselesaikan pada tahun 2005. Penulis bekerja sebagai tenaga pengajar di Program Studi Agrowisata Bahari, Politeknik Perikanan Negeri Tual sejak tahun 2009 sampai sekarang. Karya buku yang pernah diterbitkan berjudul

“Manajemen Bisnis Agrowisata, Branding Destinasi Wisata: Strategi Membangun Citra dan Daya Tarik Pariwisata yang Berkelanjutan dan Manajemen Pemasaran Digital” di tahun 2025. Pada tahun 2026 dengan judul Dasar Dasar Manajemen Sumberdaya manusia.

---000---

BIODATA PENULIS



Nabila Cecilia Marasabessy, S.M., M.M.

Dosen Program Studi Agribisnis Perikanan,
Jurusan Agribisnis dan Pariwisata Bahari
Politeknik Perikanan Negeri Tual

Penulis lahir di Ambon pada tanggal 20 Mei 1997. Penulis menyelesaikan Pendidikan Sarjana di tahun 2017 pada Program Studi Manajemen di STIM Nitro Makassar. Penulis kemudian melanjutkan Pendidikan Magister Manajemen pada tahun yang sama di Institut Bisnis dan Keuangan Nitro Makassar, yang diselesaikan pada tahun 2019. Penulis bekerja sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Agribisnis Perikanan, Jurusan Agribisnis dan Pariwisata Bahari pada Politeknik Perikanan Negeri Tual sejak tahun 2022.

Penulis dapat dihubungi melalui:
e-mail: nbila.marssy@polikant.ac.id

BIODATA PENULIS



Suherman, S.A.P., M.Si.

Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Bunda Tanah Melayu

Penulis lahir di Mengkikip, Kecamatan Tebing Tinggi Barat, Kabupaten Kepulauan Meranti, Riau pada November 1995. Merupakan putra dari pasangan Bapak Iderus dan Ibu Nurhasana serta memiliki dua saudara kandung laki-laki.

Pendidikan tinggi dimulai pada jenjang Strata Satu (S1) Program Studi Ilmu Administrasi Negara pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Lancang Kuning (2019). Kemudian melanjutkan pendidikan jenjang Strata Dua (S2) Magister Ilmu Administrasi pada Program Pascasarjana Universitas Islam Riau (UIR) Pekanbaru dan berhasil menyelesaikannya pada tahun 2023.

BIODATA PENULIS



Roberto Mario Kabi Teniwut, S.E., M.M.

Dosen pada Politeknik Perikanan Negeri Tual

Penulis lahir di Langgur, Kabupaten Maluku Tenggara tanggal 08 Oktober 1982, yang merupakan salah satu staf dosen pegawai negeri sipil di Politeknik Perikanan Negeri Tual pada program studi diploma tiga (D3) Agribisnis Perikanan sejak akhir tahun 2008. Penulis menyelesaikan pendidikan sarjana di Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta di tahun 2005 pada jurusan ekonomi. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan magister manajemen di STIE Mitra Indonesia Yogyakarta dan lulus pada tahun 2008.

Penulis memiliki kepakaran di bidang ilmu manajemen. Penulis mengajar mata kuliah manajemen bisnis, manajemen sumber daya manusia, penyuluhan

perikanan dan kewirausahaan, selain itu menerbitkan artikel ilmiah penelitian dan pengabdian masyarakat baik di jurnal nasional berindeks maupun jurnal internasional bereputasi serta menulis buku tentang manajemen bisnis, manajemen ekspor. dan pengantar bisnis. Keterlibatan penulis dalam penyusunan buku ini, khususnya materi manajemen sumber daya manusia dalam organisasi ini merupakan pengalaman yang menarik dan semoga tulisan ini memberikan kontribusi positif bagi perkembangan ilmu pengetahuan di Indonesia.

Penulis dapat dihubungi melalui:
e-mail: riopolikant@gmail.com

---000---

BIODATA PENULIS



Hapsari Dyah Herdiany, S.E., M.M.

Dosen Manajemen Sumber Daya Manusia

Penulis lahir di Pati, Jawa Tengah, pada tanggal 24 Januari 1995. Lahir di kota kecil yang tenang dan tumbuh dengan kecintaan yang mendalam terhadap cerita dan tulisan sejak kecil. Meskipun baru pertama kali menerbitkan buku, saya telah lama menyimpan mimpi untuk berbagi pengetahuan melalui kata-kata.

Saya menyelesaikan Pendidikan Sarjana (S1) dan Magister (S2) di Universitas Muhammadiyah Surakarta. Saya meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada tahun 2015, dan melanjutkan pendidikan Magister Manajemen (M.M.) hingga lulus di tahun 2017. Saya tinggal di Daerah Istimewa Yogyakarta, lebih tepatnya di Kabupaten Bantul. Saya bekerja menjadi pengajar di salah satu universitas

swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta, yaitu Universitas PGRI Yogyakarta. Harapan saya melalui buku pertama yang saya tulis, saya dapat mengembangkan lebih dalam ilmu pengetahuan saya terkhusus di bidang manajemen sumber daya manusia.

Penulis dapat dihubungi melalui:

e-mail: hapsaridyah@upy.ac.id

---000---

BIODATA PENULIS



Anna Maria Ngabalin, S.E., M.Si.

Dosen Program Studi Agribisnis Perikanan
Jurusan Agribisnis dan Pariwisata Bahari

Penulis lahir di Langgur tanggal 13 Januari 1982. Saat ini, mengabdikan diri sebagai dosen tetap pada Program Studi Agribisnis Perikanan, Jurusan Agribisnis dan Pariwisata Bahari di Politeknik Perikanan Negeri Tual. Dalam perannya sebagai pendidik, tidak hanya berfokus pada kegiatan pengajaran, tetapi juga aktif dalam membimbing mahasiswa, melakukan penelitian, serta berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan yang relevan dengan potensi kelautan dan perikanan di Indonesia, khususnya di wilayah Maluku.

Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) di bidang Ekonomi, yang menjadi fondasi kuat dalam

memahami aspek bisnis dan pengelolaan sumber daya. Selanjutnya, ia melanjutkan pendidikan Magister (S2) di bidang Manajemen di Institut Pertanian Bogor (IPB), yang memperkaya kemampuan analitis dan kuantitatifnya dalam mendukung kajian agribisnis perikanan secara lebih komprehensif.

Selain aktif di dunia akademik, Penulis juga menekuni bidang kepenulisan. Melalui kegiatan menulis, ia menuangkan gagasan, hasil penelitian, serta pemikirannya mengenai pengembangan sektor perikanan dan agribisnis. Karya-karyanya diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu pengetahuan, serta menjadi referensi bagi mahasiswa, peneliti, dan praktisi di bidang terkait.

Dengan latar belakang pendidikan yang kuat serta komitmen tinggi terhadap dunia pendidikan dan penelitian, Penulis terus berupaya menjadi bagian dari kemajuan sektor perikanan dan pembangunan sumber daya manusia yang unggul di Indonesia.

---000---

BIODATA PENULIS



Erwando, M.A.P.

Salah satu Dosen Pengajar di Program Studi
D3 Kesekretariatan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Tanjungpura

Penulis lahir di Muara Beduai, Sanggau tanggal 28 Maret 1995, pernah bekerja selama kurang lebih 5 tahun dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat terkait literasi keuangan. Pada saat ini lebih konsen pada pengajaran dan pengembangan penelitian pada aspek wisata dan kolaborasi multiaktor dalam penanganan isu sosial.

Penulis dapat dihubungi melalui:
e-mail: erwando@fisip.untan.ac.id

---000---

BIODATA PENULIS



Abu Zubair Latupono, S.IP., M. M.

Anggota Polri Polda Maluku Utara

Penulis lahir di Pelauw, Kecamatan Pulau Haruku, Kabupaten Maluku Tengah tanggal 26 Januari 1979, Meniti karier sebagai anggota Polri sejak tahun 2001. Perna bertugas di Polda Sulawesi Tengah Tahun 2001-2005, dan di Polda Maluku Utara sejak tahun 2006 sampai dengan sekarang.

Jenjang Pendidikan dimulai dari SD, SMP dan SMA diselesaikan di Kota Masohi, Kabupaten Maluku Tengah, kemudian menyelesaikan Pendidikan S1 pada Program Studi Ilmu Politik FISIP Universitas Muhammadiyah Maluku Utara (UMMU) tahun 2007. Kemudian menyelesaikan Pendidikan S2 di Universitas Terbuka UPBJJ-Ternate tahun 2022. Saat ini sedang mengikuti

Pendidikan Doktoral (S3) Ilmu Manajemen pada Universitas Terbuka.

Penulis dapat dihubungi melalui:

e-mai: abuzubairlatupono79@gmail.com

---000---