

Titin Rosdyanti, S.M., M.M. | Marlina, S.E., M.M. | Supriyadi, S.E., M.Pd., M.M.
Hapsari Dyah Herdiany, S.E., M.M. | Dr. Endang Sugiarti, S.E., M.M.
Ir. Dwi Listiawati, M.T., IPM., ASEAN Eng. | Dr. (Cand). Imam Bari' Wafa'ul Wafa', S.E., M.M.
Sulastri, S.E., M.M. | Chandra Wisnu Utomo., S.E., M.M. | Muhammad Ridho, S.M., M.M.
R. Sapto Yuwono, S.E., M.M. | Mahesa Vicky S.R.L, S.E., M.M., CHCM.

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

MANAJEMEN SUMBER DAYA **MANUSIA** BERKELANJUTAN

STRATEGI PENGEMBANGAN SDM MASA DEPAN



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERKELANJUTAN

Strategi Pengembangan SDM Masa Depan

Penulis:

Titin Rosdyanti, S.M., M.M.
Marlina, S.E., M.M.
Supriyadi, S.E., M.Pd., M.M.
Hapsari Dyah Herdiany, S.E., M.M.
Dr. Endang Sugiarti, S.E., M.M.
Ir. Dwi Listiawati, M.T., IPM., ASEAN Eng.
Dr. (Cand). Imam Bari' Wafa'ul Wafa', S.E., M.M.
Sulastri, S.E., M.M.
Chandra Wisnu Utomo., S.E., M.M.
Muhammad Ridho, S.M., M.M.
R. Sapto Yuwono, S.E., M.M.
Mahesa Vicky S.R.L, S.E., M.M., CHCM.

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



LINGKAR EDUKASI INDONESIA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERKELANJUTAN

Strategi Pengembangan SDM Masa Depan

Penulis:

Titin Rosdyanti, S.M., M.M. | Marlina, S.E., M.M.
Supriyadi, S.E., M.Pd., M.M.
Hapsari Dyah Herdiany, S.E., M.M.
Dr. Endang Sugiarti, S.E., M.M.
Ir. Dwi Listiawati, M.T., IPM., ASEAN Eng.
Dr. (Cand). Imam Bari' Wafa'ul Wafa', S.E., M.M.
Sulastri, S.E., M.M. | Chandra Wisnu Utomo, S.E., M.M.
Muhammad Ridho, S.M., M.M. | R. Sapto Yuwono, S.E., M.M.
Mahesa Vicky S.R.L, S.E., M.M., CHCM.

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

Penyunting: Fera Malta, S.TP.

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: 978-634-288-219-1

Cetakan pertama, Juli 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 rahmat dan karunia-Nya sehingga buku yang berjudul ***Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan: Strategi Pengembangan SDM Masa Depan*** dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai upaya untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan di tengah perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, dan dinamika dunia kerja yang semakin kompleks. Dalam konteks tersebut, sumber daya manusia menjadi faktor strategis yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi.

Perkembangan era digital, globalisasi, serta tuntutan terhadap praktik organisasi yang bertanggung jawab menuntut adanya pendekatan baru dalam manajemen sumber daya manusia. Organisasi tidak lagi hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga pada pembangunan kapasitas individu yang mampu beradaptasi, berinovasi, dan berkembang secara berkelanjutan. Oleh karena itu, konsep manajemen sumber daya manusia berkelanjutan menjadi landasan penting dalam menciptakan keseimbangan antara produktivitas organisasi, kesejahteraan karyawan, dan tanggung jawab sosial.

Buku ini membahas berbagai aspek penting yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia berkelanjutan, mulai dari konsep dan prinsip dasar, pengembangan kompetensi, manajemen talenta,

kepemimpinan, budaya organisasi, hingga pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan SDM. Materi yang disajikan dirancang untuk memberikan wawasan teoritis sekaligus pemahaman praktis yang relevan dengan kebutuhan organisasi modern. Dengan pendekatan yang sistematis, buku ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi mahasiswa, akademisi, praktisi, maupun pembaca yang memiliki perhatian terhadap pengembangan sumber daya manusia.

Akhirnya, penulis berharap buku ini dapat memberikan manfaat dalam memperluas pengetahuan dan pemahaman mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Semoga kehadiran buku ini dapat menjadi salah satu kontribusi dalam mendukung terciptanya organisasi yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing, serta mampu mempersiapkan sumber daya manusia yang unggul untuk menghadapi tantangan dan peluang di masa depan.

Metro, Juni 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN: KONSEP, RUANG LINGKUP, DAN PERAN MSDM BERKELANJUTAN	1
Oleh Titin Rosdyanti, S.M., M.M.	1
A. Pendahuluan	1
B. Konsep Dasar MSDM Berkelanjutan	3
C. Landasan Teoretis MSDM Berkelanjutan	6
D. Ruang Lingkup MSDM Berkelanjutan	7
E. Peran MSDM Berkelanjutan dalam Strategi Pengembangan SDM Masa Depan	10
F. Prinsip-prinsip Utama MSDM Berkelanjutan	12
G. Contoh Penerapan MSDM Berkelanjutan	13
H. Tantangan Implementasi MSDM Berkelanjutan	14
I. Studi Kasus Pembelajaran	15
J. Rangkuman	16
DAFTAR PUSTAKA	20
BAB 2 EVOLUSI MANAJEMEN SDM DALAM PERSPEKTIF BERKELANJUTAN	23
Oleh Marlina, S.E., M.M.	23
A. Pendahuluan	23

B.	Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen SDM Berkelanjutan	24
C.	Tujuan dan Manfaat Manajemen SDM Berkelanjutan bagi Organisasi	26
D.	Pentingnya Perspektif Berkelanjutan dalam Pengelolaan SDM	28
E.	Tahapan Evolusi Manajemen SDM Berkelanjutan ..	29
F.	Era Berkelanjutan Manajemen SDM	30
G.	Dampak Teknologi terhadap Evolusi Manajemen SDM Berkelanjutan	32
H.	Pilar Utama Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan	34
DAFTAR PUSTAKA		35
BAB 3 PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI		38
Oleh Supriyadi, S.E., M.Pd., M.M.		38
A.	Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia	38
B.	Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM	43
C.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM	47
D.	Strategi Pemenuhan Kebutuhan SDM	52
E.	Tantangan Perencanaan SDM di Era Digital dan Berkelanjutan	56
DAFTAR PUSTAKA		61
BAB 4 ANALISIS JABATAN DAN DESAIN PEKERJAAN UNTUK KEBERLANJUTAN ORGANISASI		64

Oleh Hapsari Dyah Herdiany, S.E., M.M.	64
A. Pendahuluan	64
B. Analisis Jabatan.....	66
C. Desain Pekerjaan.....	78
D. Hubungan Analisis Jabatan dan Desain Pekerjaan dengan Keberlanjutan Organisasi	81
E. Tantangan Analisis Jabatan dan Desain Pekerjaan di Era Modern	82
DAFTAR PUSTAKA	85
BAB 5 STRATEGI REKRUTMEN DAN SELEKSI BERBASIS TALENTA BERKELANJUTAN	87
Oleh Dr. Endang Sugiarti, S.E., M.M.	87
A. Konsep Dasar Rekrutmen dan Seleksi Berkelanjutan	87
B. <i>Talent-Based Recruitment</i> : Pendekatan Berbasis Potensi.....	92
C. Integrasi Prinsip Keberlanjutan dalam Proses Rekrutmen	96
D. Sumber dan Metode Rekrutmen Berbasis Talenta.....	100
E. Tantangan Rekrutmen dan Seleksi di Era Digital dan Global	104
F. Model Strategis Rekrutmen dan Seleksi Berkelanjutan	109
DAFTAR PUSTAKA	114

**BAB 6 PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN
PEMBELAJARAN BERKELANJUTAN BAGI
KARYAWAN 117**

Oleh Ir. Dwi Listiawati, M.T., IPM., ASEAN Eng..... 117

A.	Pendahuluan	117
B.	Konsep Kompetensi dalam Organisasi.	119
C.	Jenis-jenis Kompetensi Karyawan.....	120
D.	Pengembangan Kompetensi Karyawan.....	122
E.	Pembelajaran Berkelanjutan (<i>Continuous Learning</i>)	123
F.	Prinsip Pembelajaran Berkelanjutan	124
G.	Metode Pengembangan Kompetensi Karyawan ...	125
H.	<i>Learning Organization</i> dalam Pengembangan SDM.....	126
I.	Transformasi Digital dan Pengembangan Kompetensi.....	126
J.	Pemanfaatan Teknologi dalam Pembelajaran Berkelanjutan	127
K.	Strategi Pengembangan Kompetensi Berbasis Keberlanjutan.....	128
L.	Tantangan Pengembangan Kompetensi	128
M.	Peran Manajemen dalam Pengembangan Kompetensi.....	129
N.	Evaluasi Program Pengembangan Kompetensi	129
O.	Implikasi Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Organisasi.....	130

P.	Studi Kasus Pengembangan Kompetensi di Era Digital.....	130
Q.	Pengembangan Kompetensi dan Keunggulan Kompetitif.....	131
R.	Masa Depan Pembelajaran Karyawan	131
S.	Kesimpulan.....	132
DAFTAR PUSTAKA		133
BAB 7 MANAJEMEN KINERJA BERKELANJUTAN UNTUK PENINGKATAN PRODUKTIVITAS		135
Oleh Dr. (Cand). Imam Bari' Wafa'ul Wafa', S.E., M.M.....		135
A.	Pendahuluan	135
B.	Konsep Manajemen Kinerja Berkelanjutan.	138
C.	Produktivitas dalam Perspektif Berkelanjutan	144
D.	Dimensi Manajemen Kinerja Berkelanjutan.....	145
E.	Hubungan Manajemen SDM dan Kinerja Berkelanjutan	146
F.	Siklus Manajemen Kinerja Berkelanjutan	146
G.	Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Kinerja Berkelanjutan	147
H.	<i>Knowledge Management</i> sebagai Pendukung Kinerja Berkelanjutan	147
I.	Trasformasi Digital dalam Manajemen Kinerja.....	148
J.	<i>Balance Scorecard</i> dalam Kinerja Berkelanjutan..	149
K.	Tantangan Implementasi Manajemen Kinerja Berkelanjutan	149

L.	Strategi Peningkatan Produktivitas Berkelanjutan	150
M.	Kesimpulan.....	150
DAFTAR PUSTAKA		152
BAB 8 SISTEM KOMPENSASI DAN PENGHARGAAN YANG Mendukung Keberlanjutan SUMBER DAYA MANUSIA		156
Oleh Sulastri, S.E., M.M.		156
A.	Pendahuluan	156
B.	Konsep Dasar Sistem Kompensasi	158
C.	Tujuan dan Fungsi Strategis Sistem Kompensasi	160
D.	<i>Strategic Compensation</i> dalam Perspektif Keberlanjutan Organisasi	162
E.	<i>Total Rewards System</i> sebagai Pendekatan Holistik	164
F.	Sistem Kompensasi dan Teori Motivasi Kerja	166
G.	<i>Sustainable Human Resource Management</i> dan Kompensasi Jangka Panjang	167
H.	<i>Employee Wellbeing</i> sebagai Dimensi Strategis <i>Reward System</i>	168
I.	<i>Green Compensation</i> dan Agenda Keberlanjutan ..	168
J.	Tantangan Sistem Kompensasi dalam Era Digital ..	169
K.	Strategi Pengembangan Sistem Kompensasi Berbasis Keberlanjutan	170
L.	Evolusi Sistem Kompensasi: Dari Mekanistik ke Berbasis Keberlanjutan	171

M.	Kompensasi, Psikologi Kerja, dan Kualitas Kehidupan Kerja.....	172
N.	Kompensasi Jangka Panjang dan Perspektif <i>Lifecycle</i> Karyawan	173
O.	Sistem Kompensasi dalam Perspektif Tata Kelola dan Etika Organisasi	174
P.	Sintesis Konseptual: Model Sistem Kompensasi Berkelanjutan	175
Q.	Implikasi Model Sistem Kompensasi Berkelanjutan bagi Organisasi dan Kebijakan SDM.....	179
R.	Kesimpulan.....	181
DAFTAR PUSTAKA		184
BAB 9 KEPEMIMPINAN BERKELANJUTAN DAN PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI		185
Oleh Chandra Wisnu Utomo., S.E., M.M.....		185
A.	Konsep Kepemimpinan Berkelanjutan (<i>Sustainable Leadership</i>)	185
B.	Pengembangan Budaya Organisasi Masa Depan ..	188
C.	Strategi Internalisasi Budaya Melalui Kepemimpinan.....	191
D.	Strategi Internalisasi Budaya Melalui Kepemimpinan.....	192
DAFTAR PUSTAKA		194
BAB 10 KESEJAHTERAAN, KESEHATAN KERJA, DAN <i>WORK-LIFE BALANCE</i> KARYAWAN.....		195

Oleh Dr. (Cand). Imam Bari' Wafa'ul Wafa', S.E., M.M.....	195
A. Pendahuluan	195
B. Konsep Kesejahteraan Karyawan.....	199
C. Kesimpulan.....	209
DAFTAR PUSTAKA	210
BAB 11 TRANSFORMASI DIGITAL DAN PERAN TEKNOLOGI DALAM MSDM BERKELANJUTAN	214
Oleh Muhammad Ridho, S.M., M.M.....	214
A. Pendahuluan	214
B. Konsep Transformasi Digital dalam MSDM	215
C. Konsep MSDM Berkelanjutan.....	217
D. Hubungan Transformasi Digital dan MSDM Berkelanjutan	217
E. Teknologi Utama dalam Transformasi Digital MSDM.....	218
F. Digitalisasi Rekrutmen dan Seleksi.....	221
G. Transformasi Digital dalam Pengembangan Kompetensi.....	221
H. Manajemen Kinerja Berbasis Teknologi	222
I. <i>Employee Experience</i> dan <i>Employee Engagement</i> di Era Digital	223
J. Tantangan Transformasi Digital dalam MSDM	223
K. Strategi Implementasi Transformasi Digital dalam MSDM Berkelanjutan	224

L. Studi Kasus Implementasi Digital HR.....	225
M. Masa Depan MSDM Berkelanjutan di Era Digital..	225
N. Kesimpulan.....	226
DAFTAR PUSTAKA	227
BAB 12 MANAJEMEN TALENTA DAN RETENSI SDM DI ERA GOBAL.....	229
Oleh R. Sapto Yuwono, S.E., M.M.	229
A. Pendahuluan	229
B. Konsep Manajemen Talenta dalam Perspektif Global	232
C. Konsep Manajemen Talenta di Era Digital	246
D. Retensi Sumber Daya Manusia di Era Global	247
E. Tantangan Manajemen Talenta dan Retensi Global	248
F. Manajemen Talenta Berkelanjutan (<i>Sustainable Talent Management</i>)	249
G. Model Konseptual Manajemen Talenta Global Berkelanjutan	249
H. Implikasi Praktis bagi Organisasi	250
I. Kesimpulan.....	250
DAFTAR PUSTAKA	251
BAB 13 MSDM BERKELANJUTAN: STRATEGI PENGEMBANGAN SDM MASA DEPAN	252
Oleh Mahesa Vicky S.R.L, S.E., M.M., CHCM.	252
A. Pendahuluan	252

B.	Tantangan dalam Pengelolaan SDM Berkelanjutan	253
C.	Strategi Masa Depan dalam Pengelolaan SDM Berkelanjutan	256
D.	Peran Kepemimpinan dalam SDM Berkelanjutan	260
E.	Kesimpulan.....	261
DAFTAR PUSTAKA		263
BIODATA PENULIS		265

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbandingan Orientasi MSDM Konvensional, Strategis, dan Berkelanjutan	5
Tabel 1.2 Ruang Lingkup dan Indikator Awal MSDM Berkelanjutan.....	9

BAB 1

PENDAHULUAN: KONSEP, RUANG LINGKUP, DAN PERAN MSDM BERKELANJUTAN

Oleh Titin Rosdyanti, S.M., M.M.

A. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada masa kini tidak lagi dapat dipahami sebatas fungsi administratif yang mengurus rekrutmen, penggajian, pelatihan, dan hubungan kerja. Perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat, krisis iklim, disrupsi digital, ketidakpastian ekonomi, perubahan demografi tenaga kerja, dan meningkatnya tuntutan etika menempatkan fungsi SDM sebagai aktor strategis dalam menjaga keberlanjutan organisasi. Dalam konteks tersebut, MSDM berkelanjutan hadir sebagai pendekatan yang mengintegrasikan tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan ke dalam seluruh kebijakan, sistem, dan praktik pengelolaan manusia di organisasi.

Bab pendahuluan ini menjadi fondasi konseptual untuk memahami mengapa keberlanjutan perlu ditempatkan sebagai prinsip utama dalam pengembangan SDM masa depan. Organisasi tidak cukup hanya mengejar produktivitas dan efisiensi jangka pendek. Organisasi juga dituntut membangun kualitas kerja yang manusiawi, memastikan keselamatan dan kesehatan kerja, menyediakan peluang belajar sepanjang hayat,

memperkuat keberagaman dan inklusi, serta membangun budaya yang bertanggung jawab terhadap lingkungan dan masyarakat. Dengan demikian, keberhasilan fungsi SDM tidak hanya diukur dari seberapa cepat posisi kerja terisi atau seberapa rendah biaya tenaga kerja, tetapi juga dari seberapa besar kontribusi SDM terhadap ketangguhan, keadilan, inovasi, dan kelangsungan organisasi.

Istilah berkelanjutan dalam MSDM merujuk pada kemampuan organisasi mengelola manusia sebagai sumber daya strategis tanpa mengeksploitasi kemampuan fisik, mental, sosial, dan moral karyawan. Kramar (2014) menegaskan bahwa MSDM berkelanjutan menantang organisasi untuk tidak hanya menempatkan manusia sebagai alat pencapaian kinerja, tetapi juga sebagai pemangku kepentingan yang kesejahteraannya harus dipelihara. Perspektif ini sejalan dengan gagasan pekerjaan layak yang menekankan pentingnya kesempatan kerja produktif, hak di tempat kerja, perlindungan sosial, dan dialog sosial.

Dalam buku ajar ini, pembahasan disusun untuk membantu mahasiswa memahami konsep secara akademis sekaligus melihat penerapannya dalam praktik bisnis kontemporer. Setiap subbagian dilengkapi dengan contoh, ilustrasi kasus, tabel ringkas, dan soal diskusi sehingga pembaca dapat menghubungkan teori dengan realitas organisasi. Bab ini berfokus pada tiga hal utama, yaitu konsep dasar MSDM berkelanjutan, ruang lingkupnya dalam fungsi SDM, dan perannya dalam membangun strategi pengembangan SDM masa depan.

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian MSDM berkelanjutan serta perbedaannya dengan MSDM konvensional dan MSDM strategis.
2. Menguraikan ruang lingkup MSDM berkelanjutan dalam proses perencanaan, pengadaan, pengembangan, penilaian, kompensasi, hubungan industrial, kesehatan kerja, dan pelaporan *human capital*.
3. Menganalisis peran MSDM berkelanjutan dalam mendukung strategi bisnis, transformasi digital, inovasi, dan pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan.
4. Memberikan contoh penerapan MSDM berkelanjutan pada organisasi bisnis, pemerintahan, pendidikan, dan usaha mikro, kecil, dan menengah; serta
5. Menyusun indikator sederhana untuk menilai kesiapan organisasi dalam menerapkan prinsip MSDM berkelanjutan.

B. Konsep Dasar MSDM Berkelanjutan

MSDM berkelanjutan dapat didefinisikan sebagai pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada pencapaian kinerja organisasi jangka panjang melalui praktik kerja yang adil, inklusif, sehat, adaptif, etis, dan bertanggung jawab terhadap lingkungan. Definisi ini menempatkan karyawan bukan semata-mata

sebagai faktor produksi, melainkan sebagai manusia yang memiliki hak, kapasitas belajar, nilai, aspirasi, dan peran sosial. Oleh karena itu, keputusan SDM perlu mempertimbangkan dampaknya terhadap produktivitas, kesejahteraan karyawan, kualitas relasi kerja, reputasi organisasi, dan keberlanjutan masyarakat.

Dalam literatur, MSDM berkelanjutan sering dikaitkan dengan *sustainable HRM*, *green HRM*, *socially responsible HRM*, dan *common good HRM*. *Sustainable HRM* menekankan keseimbangan tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan. *Green HRM* berfokus pada kontribusi fungsi SDM terhadap perilaku ramah lingkungan, seperti rekrutmen berbasis nilai hijau, pelatihan lingkungan, penilaian kinerja hijau, dan penghargaan atas inovasi ekologis. *Socially responsible HRM* menekankan kepatuhan pada nilai keadilan, hak pekerja, dan tanggung jawab sosial. Sementara itu, *common good HRM* mendorong organisasi untuk mengarahkan sistem SDM pada kebaikan bersama, bukan hanya kepentingan pemilik modal (Aust, Matthews and Muller-Camen, 2020).

Pembedaan istilah tersebut penting agar mahasiswa tidak menyamakan keberlanjutan dengan kegiatan lingkungan semata. Dalam MSDM berkelanjutan, isu lingkungan memang penting, tetapi bukan satu-satunya dimensi. Kesehatan mental, keselamatan kerja, kesetaraan gender, kesempatan pengembangan karier, keamanan kerja, hak berserikat, etika penggunaan data karyawan, dan kesiapan menghadapi otomasi juga merupakan bagian dari agenda keberlanjutan. Dengan kata lain, keberlanjutan SDM mencakup keberlanjutan manusia, keberlanjutan organisasi, dan keberlanjutan ekosistem bisnis.

Contoh sederhana dapat dilihat pada kebijakan lembur. Dalam pendekatan konvensional, lembur mungkin dianggap solusi cepat untuk mengejar target produksi. Namun dalam perspektif MSDM berkelanjutan, organisasi harus menilai dampak lembur terhadap kelelahan, risiko kecelakaan kerja, kualitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan biaya kesehatan. Kebijakan yang berkelanjutan tidak hanya menghitung output jangka pendek, tetapi juga menjaga kapasitas karyawan agar tetap sehat dan produktif dalam jangka panjang.

Tabel 1.1 Perbandingan Orientasi MSDM Konvensional, Strategis, dan Berkelanjutan

Aspek	Konvensional	Strategis	Berkelanjutan
Orientasi utama	Administrasi personalia, kepatuhan, dan efisiensi biaya.	Kesesuaian praktik SDM dengan strategi bisnis dan keunggulan bersaing.	Kinerja jangka panjang yang menyeimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.
Pandangan terhadap karyawan	Tenaga kerja sebagai input produksi.	Aset strategis yang menciptakan nilai.	Pemangku kepentingan manusiawi yang perlu dikembangkan dan dilindungi.
Ukuran keberhasilan	Biaya SDM rendah, proses cepat, data administrasi tertib.	Produktivitas, kompetensi, retensi, dan kontribusi terhadap strategi.	Kinerja, kesejahteraan, inklusi, keselamatan, pembelajaran, etika, dan dampak sosial-lingkungan.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERKELANJUTAN
Strategi Pengembangan SDM Masa Depan

Horizon waktu	Pendek dan operasional.	Menengah hingga panjang.	Jangka panjang dan lintas generasi.
Contoh praktik	Absensi, penggajian, kontrak kerja.	Talent management, workforce planning, leadership pipeline.	Green HRM, decent work, reskilling, diversity and inclusion, human capital reporting.

C. Landasan Teoretis MSDM Berkelanjutan

Pemahaman MSDM berkelanjutan dapat dijelaskan melalui beberapa landasan teoretis. Pertama, teori pemangku kepentingan menyatakan bahwa organisasi perlu memperhatikan kepentingan berbagai pihak, seperti karyawan, pelanggan, pemasok, masyarakat, pemerintah, dan lingkungan. Dalam konteks SDM, teori ini mengarahkan manajer untuk mempertimbangkan konsekuensi kebijakan ketenagakerjaan terhadap martabat, keselamatan, dan kesempatan berkembang bagi karyawan.

Kedua, *resource-based view* menjelaskan bahwa sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing. Karyawan yang memiliki kompetensi, komitmen, kreativitas, dan kemampuan adaptasi merupakan sumber daya strategis. Namun, perspektif berkelanjutan menambahkan bahwa keunggulan tersebut tidak boleh dibangun melalui eksploitasi berlebihan. Organisasi harus memelihara kapabilitas karyawan melalui pembelajaran, kesehatan kerja, sistem penghargaan yang adil, dan kepemimpinan etis.

Ketiga, teori modal manusia memandang pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kesehatan

karyawan sebagai investasi produktif. Standar ISO 30414:2018 memperkuat pentingnya pelaporan modal manusia melalui indikator seperti kepemimpinan, budaya organisasi, produktivitas, biaya tenaga kerja, perekrutan, mobilitas, keragaman, dan keselamatan kerja. Pelaporan tersebut membantu organisasi memahami kontribusi SDM secara transparan dan mendukung keberlanjutan tenaga kerja.

Keempat, pendekatan triple bottom line menekankan bahwa organisasi tidak hanya bertanggung jawab pada profit, tetapi juga *people* dan *planet*. Dalam MSDM berkelanjutan, profit berarti kontribusi SDM terhadap efektivitas dan daya saing; *people* berarti kualitas hidup kerja, keadilan, keselamatan, dan pengembangan karyawan; sedangkan *planet* berarti keterlibatan SDM dalam perilaku dan kebijakan yang mengurangi dampak lingkungan.

D. Ruang Lingkup MSDM Berkelanjutan

Ruang lingkup MSDM berkelanjutan meliputi seluruh siklus hidup karyawan, mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja hingga pemutusan hubungan kerja yang bertanggung jawab. Dengan demikian, keberlanjutan tidak ditempatkan sebagai program tambahan, tetapi menjadi prinsip yang melekat pada setiap keputusan SDM. Organisasi yang sungguh-sungguh menerapkan MSDM berkelanjutan akan memasukkan nilai keadilan, keselamatan, pembelajaran, efisiensi sumber daya, dan etika ke dalam prosedur kerja sehari-hari.

Ruang lingkup pertama adalah perencanaan SDM berkelanjutan. Perencanaan ini bukan hanya memperkirakan jumlah karyawan, tetapi juga memetakan

kompetensi masa depan, risiko keusangan keterampilan, kebutuhan regenerasi, kesiapan kepemimpinan, komposisi tenaga kerja, dan dampak transformasi teknologi. Laporan *Future of Jobs 2025* menunjukkan bahwa perubahan teknologi, transisi hijau, dan dinamika ekonomi akan memengaruhi struktur pekerjaan dan kebutuhan keterampilan dalam periode 2025-2030 (World Economic Forum, 2025). Oleh karena itu, perencanaan SDM perlu bersifat antisipatif, berbasis data, dan responsif terhadap perubahan.

Ruang lingkup kedua adalah rekrutmen dan seleksi yang etis dan inklusif. Organisasi perlu memastikan proses perekrutan bebas dari diskriminasi, transparan, dan berbasis kompetensi. Pada saat yang sama, rekrutmen dapat diarahkan untuk memperoleh talenta yang memiliki kesadaran keberlanjutan, kemampuan kolaborasi, literasi digital, dan komitmen terhadap nilai organisasi. Praktik ini dapat dilakukan melalui penyusunan iklan lowongan yang inklusif, penggunaan alat seleksi yang valid, serta pelibatan panel seleksi yang beragam.

Ruang lingkup ketiga adalah pembelajaran dan pengembangan SDM. Dalam era disrupsi, kompetensi karyawan cepat berubah sehingga organisasi perlu membangun budaya belajar sepanjang hayat. Program pengembangan tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga keterampilan berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, literasi data, kepemimpinan etis, kewirausahaan sosial, dan kesadaran lingkungan. Pengembangan SDM berkelanjutan juga harus menjangkau kelompok yang sering tertinggal, misalnya karyawan kontrak, karyawan usia lanjut, pekerja perempuan setelah cuti melahirkan, dan karyawan dengan disabilitas.

Ruang lingkup keempat adalah manajemen kinerja yang seimbang. Penilaian kinerja tidak cukup hanya menilai capaian target finansial atau kuantitas output. Organisasi dapat memasukkan indikator perilaku etis, kolaborasi, inovasi, kepedulian terhadap keselamatan, efisiensi energi, kualitas layanan, dan kontribusi pada perbaikan proses. Dengan demikian, sistem kinerja mendorong karyawan untuk menghasilkan nilai tanpa mengorbankan kesehatan, integritas, atau lingkungan.

Ruang lingkup keenam adalah keselamatan, kesehatan kerja, dan kesejahteraan. Standar pelaporan keberlanjutan seperti GRI menempatkan kesehatan dan keselamatan kerja sebagai isu penting karena berkaitan langsung dengan hak pekerja dan keberlangsungan operasi. Dalam MSDM berkelanjutan, kesehatan mental mendapat perhatian yang sama pentingnya dengan keselamatan fisik. Organisasi perlu mencegah beban kerja berlebihan, perundungan, kekerasan seksual, kelelahan digital, dan konflik kerja yang merusak iklim organisasi.

Tabel 1.2 Ruang Lingkup dan Indikator Awal MSDM Berkelanjutan

Fungsi SDM	Pertanyaan keberlanjutan	Contoh indikator
Perencanaan SDM	Apakah organisasi memiliki peta kebutuhan kompetensi masa depan?	Jumlah posisi kritis yang memiliki suksesor; persentase karyawan mengikuti upskilling.
Rekrutmen	Apakah proses seleksi inklusif dan bebas diskriminasi?	Komposisi pelamar; rasio seleksi berdasarkan kompetensi; waktu pemenuhan posisi.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERKELANJUTAN

Strategi Pengembangan SDM Masa Depan

Pelatihan	Apakah semua kelompok karyawan mendapat akses belajar?	Jam pelatihan per karyawan; pemerataan akses pelatihan; efektivitas pelatihan.
Kinerja	Apakah sistem kinerja menilai hasil dan cara mencapai hasil?	Indikator perilaku etis, keselamatan, kolaborasi, dan inovasi.
Kompensasi	Apakah imbalan layak, adil, dan transparan?	Rasio upah, kesenjangan kompensasi, kepuasan terhadap penghargaan.
K3 dan kesejahteraan	Apakah pekerjaan dirancang aman secara fisik dan psikologis?	Tingkat kecelakaan, absensi, burnout, pemanfaatan konseling.
Hubungan industrial	Apakah karyawan dilibatkan dalam keputusan penting?	Jumlah forum dialog, penyelesaian keluhan, tingkat konflik.
Green HRM	Apakah karyawan dilibatkan dalam agenda lingkungan?	Pelatihan lingkungan, ide efisiensi energi, pengurangan limbah kantor.

E. Peran MSDM Berkelanjutan dalam Strategi Pengembangan SDM Masa Depan

Peran pertama MSDM berkelanjutan adalah membangun daya saing berbasis manusia. Dalam ekonomi pengetahuan, keunggulan organisasi sangat bergantung pada kemampuan karyawan mencipta, berbagi, dan menerapkan pengetahuan. Keberlanjutan memastikan proses tersebut tidak berhenti karena tingginya stres kerja, rendahnya kepercayaan, atau kurangnya kesempatan belajar.

Organisasi yang menjaga kesejahteraan dan keadilan cenderung lebih mampu mempertahankan talenta dan membangun komitmen jangka panjang.

Peran kedua adalah membangun ketangguhan organisasi. Ketangguhan berarti kemampuan organisasi bertahan, beradaptasi, dan tumbuh ketika menghadapi gangguan. Pandemi, perubahan teknologi, bencana alam, dan ketidakpastian pasar menunjukkan bahwa organisasi memerlukan SDM yang adaptif, sehat, dan memiliki kapasitas belajar. MSDM berkelanjutan berkontribusi melalui perencanaan suksesi, manajemen risiko SDM, desain kerja fleksibel, penguatan budaya saling mendukung, dan sistem komunikasi yang transparan.

Peran ketiga adalah memperkuat transformasi digital yang manusiawi. Teknologi digital dapat mempercepat proses kerja, tetapi transformasi yang tidak memperhatikan manusia berpotensi menimbulkan resistensi, kelelahan, dan ketimpangan. Fungsi SDM berperan memastikan karyawan memperoleh pelatihan yang relevan, memahami perubahan peran, dan memiliki ruang untuk berpartisipasi dalam desain kerja baru. Dalam hal penggunaan data karyawan, SDM juga harus menjaga prinsip persetujuan, keamanan, proporsionalitas, dan akuntabilitas.

Peran keempat adalah mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan. SDG 8 menekankan pentingnya pertumbuhan ekonomi inklusif, pekerjaan produktif, dan pekerjaan layak untuk semua. Fungsi SDM berkontribusi melalui penciptaan pekerjaan yang aman, pengembangan keterampilan, kesetaraan kesempatan, penghapusan diskriminasi, dan perlindungan terhadap hak pekerja. Peran ini menunjukkan bahwa kebijakan SDM

tidak hanya berdampak pada organisasi, tetapi juga pada kualitas pembangunan masyarakat.

F. Prinsip-prinsip Utama MSDM Berkelanjutan

1. Keadilan dan Kesetaraan

Kebijakan SDM perlu menjamin perlakuan yang adil dalam rekrutmen, pengembangan, promosi, kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja. Keadilan tidak selalu berarti perlakuan yang sama, tetapi perlakuan yang proporsional berdasarkan kebutuhan, kontribusi, dan kondisi karyawan.

2. Kesejahteraan dan Keselamatan

Organisasi perlu mencegah pekerjaan yang membahayakan fisik dan psikologis karyawan. Kesejahteraan mencakup kesehatan, rasa aman, keseimbangan kehidupan kerja, hubungan sosial, dan kebermaknaan kerja.

3. Pembelajaran Sepanjang Hayat

Keterampilan cepat usang karena perubahan teknologi dan pasar. Oleh sebab itu, organisasi perlu menyediakan akses pembelajaran yang berkelanjutan, relevan, dan inklusif.

4. Partisipasi dan Dialog

Karyawan harus dipandang sebagai mitra dalam menciptakan perubahan. Partisipasi dapat dilakukan melalui survei, forum ide, serikat pekerja, diskusi tim, dan konsultasi kebijakan.

5. Akuntabilitas dan Transparansi

Keputusan SDM harus dapat dijelaskan dan dipertanggungjawabkan. Data SDM perlu digunakan secara etis dan dilaporkan secara tepat untuk mendukung pengambilan keputusan.

6. Kepedulian Lingkungan

Fungsi SDM dapat mendukung perilaku ramah lingkungan melalui pelatihan, budaya kerja hijau, kebijakan perjalanan dinas, penghematan energi, dan penghargaan atas inovasi lingkungan.

7. Orientasi Jangka Panjang

Keputusan SDM perlu mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang terhadap kemampuan organisasi, kesehatan karyawan, reputasi, dan masyarakat.

G. Contoh Penerapan MSDM Berkelanjutan

1. Perusahaan Manufaktur

Sebuah perusahaan manufaktur menghadapi tingginya angka kecelakaan ringan dan turnover operator produksi. Pendekatan jangka pendek mungkin berfokus pada penegakan disiplin dan penggantian karyawan yang keluar. Namun, pendekatan MSDM berkelanjutan akan menganalisis akar masalah, seperti desain kerja yang monoton, target produksi yang tidak realistis, kurangnya pelatihan keselamatan, dan lemahnya komunikasi supervisor. Solusi yang dapat diterapkan meliputi pelatihan keselamatan berbasis perilaku, rotasi kerja, perbaikan ergonomi, sistem pelaporan hampir celaka, dan insentif kelompok untuk kualitas serta keselamatan.

2. Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi sebagai organisasi pendidikan juga memerlukan MSDM berkelanjutan. Dosen dan tenaga kependidikan menghadapi tuntutan pengajaran, penelitian, pengabdian, administrasi digital, dan layanan mahasiswa. Jika beban kerja tidak dikelola, kualitas akademik dapat

menurun. Strategi berkelanjutan dapat dilakukan melalui pemetaan beban kerja yang transparan, pelatihan pedagogi digital, dukungan penelitian kolaboratif, layanan konseling, dan sistem penghargaan yang menghargai kualitas, bukan hanya kuantitas luaran.

3. UMKM

Pada UMKM, MSDM berkelanjutan tidak harus dimulai dari sistem yang kompleks. Pemilik usaha dapat menerapkan jadwal kerja yang jelas, upah yang disepakati secara transparan, pelatihan sederhana, pembagian tugas yang aman, dan komunikasi terbuka. Misalnya, usaha kuliner dapat melatih karyawan tentang kebersihan pangan, penghematan bahan baku, pelayanan pelanggan, dan penggunaan kemasan ramah lingkungan. Walaupun sederhana, praktik tersebut meningkatkan kualitas kerja dan citra usaha.

H. Tantangan Implementasi MSDM Berkelanjutan

Tantangan pertama adalah cara pandang jangka pendek. Banyak organisasi masih memandang SDM sebagai biaya, bukan investasi. Akibatnya, pelatihan, kesejahteraan, dan keselamatan sering dipotong ketika organisasi menghadapi tekanan biaya. Padahal, penghematan yang tidak bijaksana dapat menimbulkan biaya tersembunyi berupa turnover, absensi, konflik, kecelakaan, dan penurunan kualitas.

Tantangan kedua adalah keterbatasan data dan indikator. Organisasi sering memiliki data administratif, tetapi belum memiliki data analitik yang dapat menjelaskan keterkaitan antara praktik SDM dan kinerja keberlanjutan. Misalnya, organisasi mengetahui jumlah pelatihan, tetapi

belum mengukur efektivitasnya terhadap perubahan perilaku dan produktivitas. Oleh karena itu, fungsi SDM perlu mengembangkan indikator yang sederhana, relevan, dan dapat ditindaklanjuti.

Tantangan ketiga adalah resistensi budaya. Perubahan menuju keberlanjutan memerlukan perubahan kebiasaan, nilai, dan gaya kepemimpinan. Beberapa manajer mungkin menganggap isu kesejahteraan, inklusi, atau lingkungan sebagai urusan tambahan. Untuk mengatasinya, organisasi perlu menunjukkan hubungan antara keberlanjutan, kinerja, risiko, dan reputasi.

I. Studi Kasus Pembelajaran

Kasus: Transformasi SDM PT Nusantara Hijau

PT Nusantara Hijau adalah perusahaan fiktif yang bergerak dalam produksi kemasan makanan. Perusahaan memiliki 450 karyawan dengan tiga lini produksi. Dalam dua tahun terakhir, perusahaan mengalami turnover operator sebesar 22 persen per tahun, peningkatan keluhan kelelahan, dan penurunan kualitas produk. Pada saat yang sama, pelanggan utama mulai meminta bukti komitmen keberlanjutan, termasuk keselamatan kerja, pengurangan limbah, dan pelatihan karyawan.

Direktur SDM kemudian membentuk tim transformasi SDM berkelanjutan. Tim melakukan survei dan menemukan beberapa masalah utama: jadwal lembur tidak terencana, supervisor belum mendapatkan pelatihan kepemimpinan, peluang promosi kurang transparan, pelatihan keselamatan hanya dilakukan saat orientasi, dan ide efisiensi dari operator jarang ditindaklanjuti. Tim juga menemukan

bahwa limbah bahan baku meningkat karena kesalahan proses yang berulang.

Berdasarkan diagnosis, perusahaan menetapkan tiga prioritas: keselamatan dan kesejahteraan kerja, pengembangan supervisor, dan green productivity. Program yang diterapkan meliputi pembatasan lembur, briefing keselamatan harian, pelatihan kepemimpinan supervisor, forum ide karyawan, penghargaan untuk tim yang berhasil menurunkan limbah, serta pelatihan ulang bagi operator pada mesin baru. Indikator yang dipantau adalah turnover, kecelakaan kerja, jam pelatihan, jumlah ide perbaikan, tingkat limbah, dan kepuasan karyawan.

Pertanyaan Diskusi Kasus

1. Masalah SDM apa saja yang tampak dalam kasus PT Nusantara Hijau?
2. Mengapa turnover dan limbah produksi dapat dipandang sebagai isu keberlanjutan?
3. Indikator apa yang paling tepat digunakan untuk menilai keberhasilan program tersebut?
4. Apa risiko apabila perusahaan hanya fokus pada pengurangan limbah tanpa memperbaiki kondisi kerja karyawan?
5. Bagaimana peran supervisor dalam mendukung MSDM berkelanjutan?

J. Rangkuman

1. MSDM berkelanjutan adalah pendekatan pengelolaan SDM yang mengintegrasikan kinerja ekonomi, kesejahteraan sosial, dan tanggung jawab lingkungan dalam seluruh praktik SDM.

2. MSDM berkelanjutan berbeda dari MSDM konvensional karena tidak hanya berorientasi pada administrasi dan efisiensi biaya, tetapi juga pada keberlanjutan manusia, organisasi, dan lingkungan.
3. Ruang lingkup MSDM berkelanjutan meliputi perencanaan SDM, rekrutmen, pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, kesehatan dan keselamatan kerja, hubungan industrial, transformasi digital, Green HRM, serta pelaporan modal manusia.
4. Peran MSDM berkelanjutan mencakup pembangunan daya saing berbasis manusia, ketangguhan organisasi, transformasi digital yang manusiawi, pencapaian SDGs, reputasi, dan inovasi sosial-lingkungan.
5. Implementasi MSDM berkelanjutan memerlukan diagnosis, prioritas, integrasi sistem, pengukuran, pelaporan, dan perbaikan berkelanjutan.
6. Tantangan utama penerapannya adalah orientasi jangka pendek, keterbatasan data, resistensi budaya, ketimpangan akses, dan risiko greenwashing atau social washing.

SOAL DAN DISKUSI

Soal Teori

1. Jelaskan pengertian MSDM berkelanjutan dengan menggunakan bahasa Anda sendiri.
2. Uraikan perbedaan antara MSDM konvensional, MSDM strategis, dan MSDM berkelanjutan.

3. Mengapa kesejahteraan karyawan dapat dipandang sebagai bagian dari strategi bisnis jangka panjang?
4. Jelaskan hubungan antara MSDM berkelanjutan dan tujuan pembangunan berkelanjutan, khususnya SDG 8.
5. Sebutkan dan jelaskan lima indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keberlanjutan SDM dalam organisasi.

Soal Aplikasi

1. Pilih satu organisasi yang Anda kenal. Identifikasi tiga praktik SDM yang sudah mendukung keberlanjutan dan tiga praktik yang masih perlu diperbaiki.
2. Rancang program pelatihan singkat untuk meningkatkan kesadaran karyawan tentang keberlanjutan di tempat kerja.
3. Susun matriks sederhana yang menghubungkan praktik rekrutmen, pelatihan, kinerja, dan kompensasi dengan prinsip keberlanjutan.
4. Buat contoh kebijakan kerja fleksibel yang tetap menjaga produktivitas, kesehatan karyawan, dan koordinasi tim.
5. Analisis risiko etika penggunaan kecerdasan buatan dalam proses seleksi karyawan.

Tugas Mini Proyek

Mahasiswa diminta melakukan observasi singkat pada organisasi atau unit kerja yang mudah dijangkau. Kumpulkan informasi tentang satu isu SDM, misalnya pelatihan, keselamatan kerja, turnover, atau keseimbangan

kerja. Susun laporan 3-5 halaman yang memuat latar belakang isu, data sederhana, analisis berdasarkan konsep MSDM berkelanjutan, dan rekomendasi perbaikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amrutha, V.N. and Geetha, S.N. (2020) 'A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability', *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>.
- Anlesinya, A. and Susomrith, P. (2020) 'Sustainable human resource management: A systematic review of a developing field', *Journal of Global Responsibility*, 11(3), pp. 295-324. <https://doi.org/10.1108/JGR-04-2019-0038>.
- Aust, I., Matthews, B. and Muller-Camen, M. (2020) 'Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?', *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M. and Muller-Camen, M. (2016) 'Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies', *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), pp. 88-108.
- Global Reporting Initiative (2024) GRI Standards. Amsterdam: Global Reporting Initiative. Available at: <https://www.globalreporting.org/standards/>.
- International Labour Organization (2024) Decent work results and effectiveness of ILO operations 2024. Geneva: ILO.

- International Organization for Standardization (2018) ISO 30414:2018 Human resource management - Guidelines for internal and external human capital reporting. Geneva: ISO.
- Kramar, R. (2014) 'Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?', *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), pp. 1069-1089.
- Liang, X. et al. (2025) 'Sustainable human resource management and employee performance: A systematic review', *Human Resource Management Review*. Available at: ScienceDirect.
- Ramgolam, G. et al. (2025) 'Sustainable Human Resource Management: A systematic literature review', *Journal of the Knowledge Economy*, 16(3).
- Renwick, D.W.S., Redman, T. and Maguire, S. (2013) 'Green human resource management: A review and research agenda', *International Journal of Management Reviews*, 15(1), pp. 1-14.
- United Nations (2015) *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (2025) *Sustainable Development Goal 8: Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all*. New York: United Nations.

United Nations Global Compact (2024) The Ten Principles of the UN Global Compact. New York: United Nations Global Compact.

World Economic Forum (2025) The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum.

BAB 2

EVOLUSI MANAJEMEN SDM DALAM PERSPEKTIF BERKELANJUTAN

Oleh Marlina, S.E., M.M.

A. Pendahuluan

Evolusi manajemen SDM dalam perspektif berkelanjutan mencerminkan perubahan mendasar dari peran administratif konvensional menuju pendekatan yang lebih holistik, dengan menyeimbangkan pencapaian ekonomi, kesejahteraan sosial, serta tanggung jawab terhadap lingkungan. Manajemen sumber daya manusia berkelanjutan menerapkan prinsip-prinsip keberlanjutan seluruh proses pengelolaan karyawan, mulai dari perekrutan hingga masa pensiun, guna menciptakan dampak positif yang berkelanjutan bagi organisasi maupun lingkungan. Mengelola SDM merupakan tanggung jawab setiap orang dalam organisasi. Oleh karena itu, SDM sangat penting dalam kompetisi dan strategi untuk bertahan jangka panjang [1].

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam organisasi, SDM sebagai pendorong bagi sumber daya lain agar dapat berfungsi dengan baik. Peranan sumber daya manusia menjadi penentu bagi maju mundurnya suatu organisasi, melalui berbagai potensi seperti ide-ide atau gagasan, *skill*, latar belakang dan lain-lain yang jika di bawa ke dalam organisasi dapat bermanfaat potensinya untuk mencapai tujuan organisasi.

B. Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen SDM Berkelanjutan

Manajemen SDM Berkelanjutan merupakan pendekatan mengelola SDM yang menerapkan praktik berwawasan lingkungan dalam rangkaian kegiatan manajemen bertujuan untuk mendukung tujuan organisasi dalam hal keberlanjutan dengan memastikan bahwa setiap aspek manajemen SDM mendukung pelestarian lingkungan, pengurangan dampak negatif terhadap alam, dan penggunaan sumber daya yang efisien [2] [3]. Keberlanjutan dapat dipahami sebagai pendekatan manajemen usaha yang menghasilkan manfaat bagi ekonomi, lingkungan, dan sosial yang positif dengan mempertimbangkan kebijakan-kebijakan yang tidak merugikan masyarakat dan organisasi [4] [5].

Dunia bisnis memandang manajemen SDM sebagai strategi organisasi yang sangat penting, karena keberlanjutan perlu diintegrasikan ke dalam praktik pengelolaan SDM. Tinjauan ini mengikuti perkembangan konsep manajemen sumber daya manusia dengan mempelajari elemen-elemen intinya, di mulai dengan perekrutan dan kemudian beralih ke seleksi dan praktik tempat kerja, diikuti oleh keterlibatan karyawan dan manajemen kinerja [6].

Sistem manajemen organisasi yang efektif harus mampu mengintegrasikan tanggung jawab lingkungan ke dalam seluruh proses SDM. Metode utama dalam mengelola SDM perlu menerapkan praktik-praktik yang dimulai dari proses perekrutan, dilanjutkan dengan pelatihan, kemudian diperkuat melalui manajemen kinerja dan sistem kompensasi, serta di dukung oleh berbagai inisiatif di

tempat kerja yang mencerminkan tingkat keterlibatan karyawan.

Manajemen sumber daya manusia berkelanjutan berperan dalam membangun budaya organisasi yang kuat melalui peningkatan keamanan kerja, fleksibilitas kerja, kepemimpinan partisipatif, serta penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan [7]. Pendekatan ini mendukung terciptanya nilai ekonomi, tanggung jawab individu, dan keseimbangan antara hubungan kerja.

Pendekatan ini memandang bahwa keberlanjutan sebagai manfaat bersama bagi seluruh pemangku kepentingan [8]. Manajemen sumber daya manusia berkelanjutan dipahami sebagai fungsi yang melibatkan berbagai aspek organisasi secara terpadu. Karena motivasi individu dipandang bagian penting dari lingkungan organisasi, langkah ini merujuk pada adanya pengawasan dan orientasi dari pengendalian manusia ke pengelolaan sumber daya manusia [9].

Ruang lingkup manajemen SDM mencakup semua aktivitas yang berhubungan dengan SDM dalam organisasi. Aktivitas yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia pada umumnya meliputi perancangan organisasi, penempatan tenaga kerja, sistem penghargaan, pemberian kompensasi dan kepatuhan, manajemen kinerja, pengembangan SDM dan organisasi, komunikasi dan hubungan kerja.

Ruang lingkup manajemen SDM berkelanjutan melingkupi integritas prinsip lingkungan, sosial, dan ekonomi ke dalam seluruh siklus hidup karyawan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Ini meliputi rekrutmen ramah lingkungan, pengembangan keterampilan hijau,

kesejahteraan karyawan, serta sistem penghargaan yang adil.

Komponen utama manajemen SDM dalam perspektif berkelanjutan adalah:

1. Kesejahteraan SDM (*social Sustainability*): Fokus pada Kesehatan fisik, mental, harmonisasi kehidupan kerja dan pengembangan kompetensi berkelanjutan [10].
2. Manajemen Lingkungan (*Green HRM*): Mengintegrasikan kepedulian lingkungan dalam praktik SDM, seperti perekrutan berwawasan lingkungan dan pelatihan terkait lingkungan hidup, dan kebijakan ramah lingkungan [11].
3. Kinerja Ekonomi Jangka Panjang: Memastikan praktik sumber daya manusia yang diterapkan tidak hanya efisien tetapi juga berbiaya efektif dalam jangka panjang, menghindari *turnover* karyawan yang tinggi [12].
4. Budaya Organisasi Adaptif: Membangun budaya yang kuat, berintegritas, dan inovatif untuk merespon perubahan lingkungan dan sosial.

C. Tujuan dan Manfaat Manajemen SDM Berkelanjutan bagi Organisasi

Pengembangan SDM yang berkelanjutan bertujuan untuk meningkatkan keseimbangan antara perkembangan organisasi, tanggung jawab sosial dan lingkungan. Ini memastikan bahwa organisasi tidak hanya berfokus pada hasil jangka pendek saja tetapi juga untuk jangka panjang [13].

Manajemen SDM berkelanjutan mengoptimalkan kapasitas, kesejahteraan, dan sistem manajemen kinerja

secara jangka panjang dengan menyeimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Manfaatnya meliputi peningkatan produktivitas, retensi karyawan yang lebih tinggi, reputasi positif, serta efisiensi operasional yang ramah lingkungan [6].

Tujuan manajemen SDM berkelanjutan:

1. Mengoptimalkan potensi karyawan: Memastikan karyawan bekerja secara maksimal melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, dan umpan balik konstruktif.
2. Keseimbangan organisasi dan sosial: Menciptakan keselarasan antara pertumbuhan organisasi dan tanggung jawab sosial terhadap karyawan.
3. Keberlanjutan lingkungan: Mengintegrasikan praktik ramah lingkungan, seperti mengurangi jejak ekologis dan mengadopsi teknologi hijau dalam operasional sumber daya manusia.
4. Retensi dan Kesehatan karyawan: Menjaga kesejahteraan fisik/mental dan motivasi karyawan agar tetap bertahan di perusahaan, terutama menghadapi masalah kesehatan kerja dan penuaan populasi.
5. Meningkatkan nilai pemangku kepentingan: Menciptakan nilai tambah berkelanjutan bagi seluruh pihak yang berkepentingan.

Adapun manfaat pendekatan berkelanjutan:

1. Peningkatan reputasi: Membangun kepercayaan pemangku kepentingan melalui praktik bisnis yang etis.

2. Retensi bakat: Meningkatkan keterikatan karyawan melalui kepedulian nyata terhadap kesejahteraan mereka.
3. Keunggulan kompetitif: Organisasi yang adaptif dan berfokus pada keberlanjutan lebih mampu bertahan dan berkembang di masa mendatang.

Dalam perspektif manajemen SDM berkelanjutan ditujukan guna untuk menciptakan dampak positif jangka panjang bagi organisasi dan komunitas. Fokusnya adalah keseimbangan kecepatan transformasi digital dengan kesejahteraan manusia dan kelestarian alam.

D. Pentingnya Perspektif Berkelanjutan dalam Pengelolaan SDM

Manajemen SDM aspek penting dalam pencapaian organisasi di era modern dan daya saing semakin ketat. Tantangan yang dihadapi manajemen SDM berhubungan dengan keterampilan baru yang dibutuhkan untuk bekerja dengan teknologi baru. Mengelola SDM mencakup berbagai kegiatan, yang secara keseluruhan diarahkan untuk meningkatkan kompetensi dan efektivitas individu dalam konteks pekerjaan [6].

Pengembangan SDM terus berkembang seiring dengan perubahan teknologi dan dinamika tenaga kerja. Berbagai fenomena menunjukkan tren signifikan yang mempengaruhi organisasi mengembangkan keterampilan dan kompetensi. Salah satu tren utama adalah meningkatnya penggunaan teknologi digital dalam pelatihan dan pengembangan karyawan. Teknologi seperti *e-learning*, *virtual reality* (VR), dan *augmented reality* (AR) semakin banyak digunakan sebagai sarana pelatihan.

Penggunaan teknologi tersebut memfasilitasi organisasi memberikan pengalaman baru yang efektif bagi para karyawan [7].

Pengembangan sumber daya manusia, sebagaimana diungkapkan Gary Dessler, memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan menyediakan waktu dan sumber daya yang ada, organisasi dapat mencapai berbagai tujuan strategis. Dengan demikian, perlu dipahami bahwa pengembangan SDM merupakan kunci keberhasilan organisasi di era modern yang berdaya saing tinggi.

E. Tahapan Evolusi Manajemen SDM Berkelanjutan

Mengelola SDM melibatkan semua pihak dan membutuhkan waktu. Selain itu organisasi perlu meningkatkan efektivitas kerja karyawan untuk tetap menjaga perspektif jangka panjang serta terus-menerus memperbaiki cara kerja supaya hasil yang diharapkan dapat di peroleh dengan optimal. Oleh karena itu, mengelola SDM mencakup: (1) membina karyawan dengan baik, adanya pedoman, dan strategi yang dapat digunakan perusahaan, dan (2) transformasi perubahan seperti teknologi, restrukturisasi yang perlu dikaji oleh organisasi supaya bisa beradaptasi dalam menghadapi perubahan-perubahan [1].

Manajemen SDM yang mampu melayani kebutuhan masyarakat dengan meningkatkan standar kehidupan, dan pedoman etika serta mengontrol pengaruh perusahaan terhadap lingkungan sekitar melalui partisipasi positif, berpartisipasi secara positif dalam masyarakat yang pada

akhirnya menciptakan citra positif perusahaan di mata masyarakat.

Sejarah SDM menunjukkan beberapa era pada evolusi SDM, mulai dari era hubungan pekerja dan pengusaha, *human relations*, *personalia*, *human resources* hingga pengembangan efektivitas organisasi. Pada setiap era SDM memberikan nilai tambah lebih baik kepada organisasi melalui pengembangan aktivitasnya. Pada awal revolusi industri, manusia masih memberikan nilai tambah yang rendah bagi penciptaan nilai. Manusia hanya dianggap tenaga kerja seperti mesin. Pada masa revolusi industri manusia lebih banyak dimanfaatkan tenaganya dibandingkan pikirannya. Perkembangan aktivitas SDM di dorong oleh pemenuhan kewajiban kepada tenaga kerja. Pada era berkembangnya SDM, aktivitas dasar sumber daya manusia telah mampu berkembang mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan dan manajemen kinerja. Saat ini SDM berperan dalam meningkatkan efektivitas organisasi atau sering disebut memasuki era *human capital*. Di masa mendatang SDM bersiap menyongsong perannya sebagai *internal consulting organization*.

F. Era Berkelanjutan Manajemen SDM

Perkembangan teknologi digital telah menciptakan perubahan besar dalam organisasi, berinteraksi, dan mengelola SDM. Transformasi ini dikenal sebagai era digitalisasi organisasi, yang tidak hanya mengubah struktur dan strategi bisnis, tetapi juga menuntut perubahan paradigma dalam pengelolaan manusia sebagai aset utama organisasi. Dalam konteks manajemen SDM, digitalisasi ini menggeser fungsi tradisional bersifat administratif menuju fungsi yang lebih strategis, adaptif, dan berbasis data.

Manajemen SDM modern kini berperan sebagai mitra bisnis strategis yang memanfaatkan penggunaan teknologi seperti *Human Resource Information System* (HRIS), *Artificial Intelligence* (AI), dan *People Analytics* yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat melalui penggunaan informasi yang akurat dan *real-time* [7]. Era industri berbasis teknologi digital dan Era masyarakat digital-humanis menjadi pemicu utama evolusi ini. Integrasi antara teknologi *cyber*, otomatisasi, dan analisis data telah menuntut organisasi untuk melakukan transformasi digital di seluruh lini, termasuk fungsi sumber daya manusia. Digitalisasi memungkinkan proses kerja yang lebih efisien, transparan, dan kolaboratif. Namun demikian, perubahan ini menghadirkan tantangan seperti ketidakseimbangan kompetensi digital, resistensi terhadap perubahan, serta risiko keamanan data.

Peran manajemen sumber daya manusia tidak hanya pada fungsi administratif saja, melainkan berkembang menjadi mitra strategis organisasi dalam menghadapi transformasi digital. Digitalisasi menuntut penguatan kompetensi digital, kemampuan adaptif, dan pengelolaan *human capital* berbasis data. Sumber daya manusia berperan penting dalam memastikan integrasi teknologi dengan nilai-nilai organisasi, budaya kerja kolaboratif, serta inovasi berkelanjutan. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, bukan hanya infrastruktur teknologi. Dengan demikian, evolusi manajemen sumber daya manusia di era digital menekankan pentingnya sinkronisasi antara teknologi, strategi organisasi, dan pengembangan manusia. Pendekatan manajemen SDM modern mampu memanfaatkan teknologi secara inklusif serta

berkelanjutan guna menciptakan keunggulan kompetitif serta memastikan keseimbangan antara efisiensi digital dan kesejahteraan karyawan.

Era digital telah mengubah secara signifikan cara organisasi beroperasi dan mengelola sumber daya manusia. Transformasi ini membawa tantangan dan peluang baru yang memaksa manajemen SDM untuk beradaptasi lebih cepat. Teknologi modern misalnya kecerdasan buatan (*AI*), data berskala masif, dan sistem manajemen sumber daya manusia berbasis *cloud* memungkinkan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan efisiensi, pengambilan keputusan berbasis data, dan produktivitas karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga bertanggung jawab untuk membangun keterampilan digital dan menyesuaikan karyawan dengan lingkungan kerja yang semakin terhubung secara virtual. Ini mencakup pengembangan program pelatihan yang relevan, memastikan karyawan memiliki kemampuan teknologi yang dibutuhkan, serta menjaga keseimbangan antara adaptasi teknologi dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, tantangan baru terkait keamanan data dan fleksibilitas kerja memerlukan perhatian khusus dari manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, peran penting manajemen sumber daya manusia di era digital menjadi kunci untuk memastikan keberlangsungan, daya saing, dan pertumbuhan organisasi di tengah perubahan yang cepat ini [7] [15].

G. Dampak Teknologi terhadap Evolusi Manajemen SDM Berkelanjutan

Teknologi memainkan peran penting dalam evolusi ini, dengan penggunaan big data dan kecerdasan buatan (*AI*)

untuk mendukung pengambilan keputusan sumber daya manusia. Transformasi digital memungkinkan untuk lebih efisien dalam memproses data karyawan, meningkatkan pelatihan, dan menciptakan pengalaman kerja yang lebih baik. Transformasi digital mendorong perubahan signifikan dalam manajemen SDM, dari pendekatan tradisional menuju sistem yang berorientasi digital. Hal tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kolaborasi tim, percepatan pertukaran informasi, serta pengambilan keputusan yang akurat [5].

Dengan menggunakan informasi yang mudah di akses dan akurat, para manajer dapat meningkatkan mutu dalam proses pengambilan keputusan sehingga tercipta manajemen SDM yang lebih efektif. Mengelola kompetensi SDM secara efektif, terutama pada Generasi Z (Gen Z), membutuhkan strategi yang tepat dan adaptif terhadap karakteristik serta pola kerja mereka yang khas. Kajian ini menegaskan pentingnya pendekatan yang sesuai untuk mengoptimalkan potensi Generasi Z. Dengan memahami dan memanfaatkan karakteristik secara tepat, organisasi dapat mendorong optimalisasi produktivitas sekaligus menguatkan partisipasi kerja.

Perkembangan era digital mendorong perubahan besar dalam manajemen SDM, fokus utama yang menjadi perhatian di antaranya: pentingnya penguasaan keterampilan digital, pemanfaatan teknologi dalam proses kerja, kemampuan beradaptasi terhadap budaya organisasi yang dinamis, serta peran strategis dalam menghadapi tantangan dan peluang di tengah kemajuan digital. [6][16][17].

H. Pilar Utama Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan

1. Keberlanjutan Sosial

Praktik-Praktik Manajemen sumber daya manusia berkelanjutan dapat memengaruhi kesejahteraan karyawan dalam berbagai aspek, termasuk keseimbangan kerja-hidup, dukungan psikologis, dan kesehatan keseluruhan [10].

2. Manajemen SDM Hijau

Manajemen sumber daya manusia hijau memungkinkan organisasi untuk membina tenaga kerja yang berkomitmen terhadap keberlanjutan, sadar akan isu-isu lingkungan, dan secara aktif terlibat dalam mengembangkan solusi inovatif untuk mengatasinya [4].

3. Keberlanjutan Ekonomi

Produktivitas tenaga kerja berbanding lurus dengan etos kerja yang dimiliki individu. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia harus menjadi prioritas utama dalam strategi pembangunan ekonomi di Indonesia.

Mengelola SDM merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Selaras dengan perubahan lingkungan bisnis dan semakin ketatnya persaingan, dunia kerja dan organisasi juga mengalami perubahan. Faktor-faktor permasalahan yang berkaitan dengan SDM terus berkembang pada seluruh organisasi yang ada saat ini. Segala tindakan yang dilakukan untuk menciptakan suatu organisasi yang optimal tergantung pada perubahan yang signifikan dalam manajemen SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] S. E. J. Randall S. Schuler, *Manajemen Sumber Daya Manusia: menghadapi abad ke-21*. Jakarta : Erlangga,.; Jakarta : Erlangga, 1997.
- [2] H. T. Siswanto, M. Ridwan, and I. W. Ayu, "Manajemen sumberdaya manusia berkelanjutan dalam organisasi 1,2," *J. Ris. Kaji. Teknol. Lingkung.*, vol. 5, no. 2, pp. 39–48, 2022.
- [3] D. M.P *et al.*, *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. 2024.
- [4] Y. H. Al-Mamary, M. M. Alshammari, and A. Singh, "Green entrepreneurial behavior in emerging economies: A mixed-methods model of economic, social, and environmental drivers of sustainable transformation," *Sustain. Futur.*, vol. 11, p. 101908, 2026, doi: <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2026.101908>.
- [5] V. N. Winanda1 and J. Veri, "Pengaruh transformasi digital terhadap manajemen sumber daya manusia: systematic literature review," *Indo-Fintech Intellectuals J. Econ. Bus.*, vol. 5, no. 2, pp. 4483–4490, 2025, doi: 10.54373/ifijeb.v5i2.2850.
- [6] I. Irawan *et al.*, *Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan (Strategi untuk Meningkatkan Keterampilan dan Kompetensi dalam Organisasi)*. Eureka Media Aksara, 2024.
- [7] B. E. Huang, H. Kang, E. Zur, and L. H. Liang, "Humanistic human resource management for digital

- transformation: Addressing the challenges of AI advancement in the workplace,” *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 36, no. 3, p. 101151, 2026, doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2026.101151>.
- [8] S. McCartney, D. Minbaeva, S. Crean, and A. Fahy, “Reframing people analytics value creation: Balancing organizational performance and common good HRM values,” *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 36, no. 3, p. 101147, 2026, doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2026.101147>.
- [9] ash shodiq Egim, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan (Strategi Untuk Meningkatkan Ketrampilan Dan Kompetensi Dalam Organisasi)*. 2018.
- [10] G. T. Begum, “Achieving sustainable development goals for mental health and gender equality through work-life balance and emotional intelligence,” *Gend. Manag.*, vol. 40, no. 1, pp. 134–150, 2024, doi: <https://doi.org/10.1108/GM-04-2023-0149>.
- [11] A. Hossain *et al.*, “Examining the influence of green human resource management practices on employees’ environmental behaviour: the role of employee commitment and organisational culture,” *Soc. Sci. Humanit. Open*, vol. 13, p. 102904, 2026, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102904>.
- [12] T. Tafese Keltu, “The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University’s academic staff in Southwestern Ethiopia,” *Heliyon*, vol. 10, no. 8, p. e29821, 2024, doi:

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>.

- [13] A. M. Hilda, “Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan : Praktik Terbaik Untuk,” *J. Rev. Pendidik. dan Pengajaran*, vol. 7, no. 1, pp. 182–187, 2024.
- [14] Herman Sofyandi, *Manajemen sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu, 2008.
- [15] N. Nawaz, H. Arunachalam, B. K. Pathi, and V. Gajenderan, “The adoption of artificial intelligence in human resources management practices,” *Int. J. Inf. Manag. Data Insights*, vol. 4, no. 1, p. 100208, 2024, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2023.100208>.
- [16] M. N. Sy and J. Veri, “Evolusi Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Era Digitalisasi Organisasi : Systematic Literatur Reserch,” vol. 11, no. 1, pp. 103–116, 2026.
- [17] R. Sucianti, Putra F, S. W. . Palupi, and G. Fortega, *Evolusi MSDM di era digital*. 2024.

BAB 3

PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

Oleh Supriyadi, S.E., M.Pd., M.M.

A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu fungsi fundamental dalam manajemen yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Secara umum, perencanaan SDM adalah proses sistematis untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah, kualitas, serta kompetensi tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dessler (2020) menyatakan bahwa perencanaan SDM mencakup upaya untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja organisasi dan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut secara efektif dan efisien. Pandangan ini sejalan dengan Hasibuan (2019) yang menekankan bahwa perencanaan SDM merupakan langkah awal dalam memastikan tersedianya tenaga kerja yang tepat guna dan tepat waktu bagi organisasi.

Perencanaan SDM tidak hanya berkaitan dengan aspek kuantitas tenaga kerja, tetapi juga kualitasnya. Organisasi tidak cukup hanya memiliki jumlah karyawan yang memadai, tetapi juga harus memastikan bahwa

karyawan tersebut memiliki kompetensi, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kualitas SDM sangat menentukan tingkat produktivitas dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, perencanaan SDM menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait rekrutmen, pelatihan, pengembangan, serta retensi karyawan.

Dalam perspektif manajemen modern, perencanaan SDM juga dipandang sebagai bagian integral dari perencanaan strategis organisasi. Hal ini berarti bahwa setiap keputusan terkait SDM harus selaras dengan visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi. Armstrong (2006) menegaskan bahwa integrasi antara perencanaan SDM dan strategi organisasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, SDM tidak lagi dianggap sebagai faktor pendukung, melainkan sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi. Wibowo (2021) menegaskan bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas pengelolaan SDM yang terencana dan terarah. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan perencanaan SDM yang berbasis pada strategi dan kinerja.

Dalam konteks keberlanjutan (*sustainability*), perencanaan SDM mengalami perkembangan yang signifikan. Organisasi dituntut untuk tidak hanya fokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga memperhatikan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Noe et al. (2021) menyatakan bahwa perencanaan SDM berkelanjutan mencakup pengembangan kompetensi karyawan secara berkesinambungan, peningkatan kesejahteraan, serta penciptaan lingkungan kerja yang adaptif terhadap perubahan. Sejalan dengan itu, Priansa

(2018) menekankan pentingnya perencanaan SDM yang berorientasi pada pengembangan jangka panjang dan keberlanjutan organisasi.

Selain itu, perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis juga menuntut organisasi untuk memiliki perencanaan SDM yang fleksibel. Perkembangan teknologi digital, globalisasi, serta perubahan pola kerja seperti *remote working* dan *gig economy* telah mengubah cara organisasi mengelola SDM. Kasali (2017) dalam konsep disrupsi menyatakan bahwa organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat agar tetap relevan. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus mampu mengantisipasi perubahan tersebut dengan cara mengembangkan keterampilan baru (*reskilling*) dan meningkatkan keterampilan yang sudah ada (*upskilling*).

Perencanaan SDM juga berkaitan erat dengan fungsi manajemen lainnya, seperti pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Dalam fungsi pengorganisasian, perencanaan SDM membantu dalam menentukan struktur organisasi yang efektif. Dalam fungsi pengarahan, perencanaan SDM berperan dalam memastikan bahwa karyawan memiliki motivasi dan kompetensi yang sesuai. Sementara itu, dalam fungsi pengendalian, perencanaan SDM digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan memastikan kesesuaian antara rencana dan realisasi (Sinambela, 2019).

Selanjutnya, perencanaan SDM juga berfungsi sebagai alat untuk mengurangi ketidakpastian dalam pengelolaan tenaga kerja. Dengan adanya perencanaan yang matang, organisasi dapat mengantisipasi kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, sehingga dapat menghindari biaya yang tidak perlu. Mathis dan Jackson (2018) menyatakan

bahwa perencanaan SDM yang efektif dapat meningkatkan efisiensi operasional serta mengurangi risiko yang terkait dengan pengelolaan tenaga kerja. Hal ini sejalan dengan Sudarmanto (2009) yang menekankan pentingnya perencanaan berbasis kompetensi dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Dalam praktiknya, perencanaan SDM melibatkan beberapa tahapan penting, seperti analisis kebutuhan tenaga kerja, peramalan SDM, serta penyusunan strategi pemenuhan kebutuhan tenaga kerja. Setiap tahapan tersebut harus dilakukan secara sistematis dan berbasis data agar menghasilkan keputusan yang akurat. Priansa (2018) menegaskan bahwa penggunaan teknologi informasi dalam pengelolaan SDM dapat meningkatkan akurasi perencanaan serta efektivitas pengambilan keputusan.

Selain aspek teknis, perencanaan SDM juga memiliki dimensi sosial yang tidak kalah penting. Organisasi harus mempertimbangkan aspek kesejahteraan karyawan, keadilan, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Sinambela (2019) menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi. Perencanaan SDM juga menghadapi tantangan tersendiri, seperti kesenjangan keterampilan (*skill gap*), tingkat pengangguran, serta kualitas pendidikan yang belum merata. Oleh karena itu, organisasi perlu bekerja sama dengan lembaga pendidikan dan pelatihan untuk menghasilkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan industri. Dalam hal ini, peran pemerintah juga sangat penting dalam menciptakan

kebijakan yang mendukung pengembangan SDM nasional (Wibowo, 2021).

Selain itu, perencanaan SDM yang efektif juga harus memperhatikan keberagaman (*diversity*) dalam organisasi. Keberagaman tenaga kerja, baik dari segi latar belakang pendidikan, budaya, maupun pengalaman, dapat menjadi sumber inovasi dan kreativitas. Namun, keberagaman tersebut juga memerlukan pengelolaan yang baik agar tidak menimbulkan konflik dalam organisasi. Perencanaan SDM juga harus mampu mendukung pengembangan budaya organisasi yang positif. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus mempertimbangkan nilai-nilai dan norma yang ingin dikembangkan dalam organisasi (Mangkunegara, 2017).

Pada akhirnya, dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan proses yang kompleks dan multidimensional. Perencanaan ini tidak hanya berkaitan dengan jumlah tenaga kerja, tetapi juga mencakup aspek kualitas, kompetensi, kesejahteraan, serta keberlanjutan. Dengan perencanaan SDM yang baik, organisasi dapat menghadapi berbagai tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada untuk mencapai tujuan strategisnya. Dengan demikian, perencanaan SDM bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan merupakan investasi strategis yang menentukan masa depan organisasi. Organisasi yang mampu merencanakan SDM secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di tengah persaingan global yang semakin ketat.

B. Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran strategis dalam memastikan keberlangsungan dan keberhasilan organisasi. Pada dasarnya, tujuan utama perencanaan SDM adalah untuk menjamin ketersediaan tenaga kerja yang kompeten, baik dari segi jumlah maupun kualitas, sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini menjadi sangat penting karena SDM merupakan faktor kunci yang menentukan efektivitas pelaksanaan strategi organisasi di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah. Menurut Hasibuan (2019), perencanaan SDM merupakan langkah awal dalam memastikan tersedianya tenaga kerja yang tepat guna dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Salah satu tujuan utama perencanaan SDM adalah mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Organisasi tidak dapat hanya berfokus pada kebutuhan saat ini, tetapi harus mampu memprediksi perubahan yang mungkin terjadi, baik dari sisi pertumbuhan bisnis, perkembangan teknologi, maupun perubahan pasar. Dengan adanya perencanaan yang matang, organisasi dapat menghindari ketidakseimbangan antara permintaan dan ketersediaan tenaga kerja.

Selain itu, perencanaan SDM bertujuan untuk mengurangi ketidakpastian dalam pengelolaan tenaga kerja. Ketidakpastian sering kali muncul akibat perubahan lingkungan eksternal seperti fluktuasi ekonomi, perubahan regulasi, maupun perkembangan teknologi. Melalui perencanaan yang sistematis, organisasi dapat mengidentifikasi potensi risiko dan menyiapkan langkah-langkah antisipatif. Mathis dan Jackson (2018) menyatakan bahwa perencanaan SDM yang efektif mampu

meminimalkan dampak negatif dari ketidakpastian tersebut. Hal ini diperkuat oleh Wibowo (2021) yang menyatakan bahwa perencanaan berbasis kinerja dapat meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan.

Tujuan berikutnya adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Dengan perencanaan SDM yang tepat, organisasi dapat menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensinya (*the right man in the right place*). Mangkunegara (2017) menekankan bahwa kesesuaian antara kompetensi dan pekerjaan akan meningkatkan produktivitas kerja secara signifikan. Efisiensi tidak hanya berkaitan dengan pengurangan biaya, tetapi juga optimalisasi penggunaan waktu, tenaga, dan sumber daya lainnya untuk mencapai hasil yang maksimal.

Perencanaan SDM juga berfungsi untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Dalam hal ini, SDM tidak hanya berperan sebagai pelaksana operasional, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam mencapai visi dan misi organisasi. Armstrong (2006) menyatakan bahwa integrasi antara perencanaan SDM dan strategi organisasi merupakan faktor penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Sejalan dengan itu, Priansa (2018) menegaskan bahwa perencanaan SDM harus disusun berdasarkan arah strategis organisasi agar memberikan nilai tambah yang optimal.

Di samping tujuan tersebut, perencanaan SDM juga memberikan berbagai manfaat nyata bagi organisasi. Salah satu manfaat utama adalah peningkatan produktivitas kerja. Dengan tenaga kerja yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan, organisasi dapat menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Sudarmanto (2009) menyatakan bahwa

pengembangan kompetensi SDM yang terencana akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

Manfaat lain dari perencanaan SDM adalah mengurangi tingkat *turnover* karyawan. *Turnover* yang tinggi dapat menjadi masalah serius karena menimbulkan biaya tambahan untuk rekrutmen dan pelatihan. Sinambela (2019) menyatakan bahwa perencanaan SDM yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui penempatan yang tepat, peluang pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Perencanaan SDM juga membantu organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal yang semakin kompleks. Dalam era globalisasi dan digitalisasi, perubahan terjadi dengan sangat cepat dan sulit diprediksi. Kasali (2017) dalam konsep disrupsi menekankan bahwa organisasi harus adaptif terhadap perubahan agar tetap bertahan. Dengan perencanaan SDM yang baik, organisasi dapat mempersiapkan strategi pengembangan kompetensi yang relevan dengan tuntutan zaman.

Selain itu, perencanaan SDM berperan penting dalam pengelolaan talenta (*talent management*). Organisasi dapat mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi tinggi dan mengembangkan mereka menjadi pemimpin masa depan. Dengan demikian, perencanaan SDM tidak hanya berorientasi pada kebutuhan saat ini, tetapi juga pada keberlanjutan organisasi di masa depan.

Manfaat lainnya adalah meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam bidang SDM. Perencanaan yang berbasis data dan analisis memungkinkan manajemen

untuk mengambil keputusan yang lebih objektif dan akurat. Priansa (2018) menyatakan bahwa penggunaan sistem informasi SDM dapat meningkatkan kualitas perencanaan serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif.

Perencanaan SDM juga dapat membantu organisasi dalam mengoptimalkan biaya tenaga kerja. Dengan perencanaan yang tepat, organisasi dapat menghindari pemborosan akibat kelebihan tenaga kerja atau biaya tambahan akibat kekurangan tenaga kerja. Hasibuan (2019) menegaskan bahwa efisiensi biaya tenaga kerja sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam merencanakan kebutuhan SDM secara tepat.

Dalam konteks keberlanjutan, perencanaan SDM memberikan manfaat dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan resilien. Wibowo (2021) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki sistem manajemen SDM yang terencana akan lebih mampu bertahan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Hal ini menjadikan perencanaan SDM sebagai bagian penting dari strategi keberlanjutan organisasi. Perencanaan SDM juga berkontribusi dalam menciptakan budaya organisasi yang positif. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan. Dengan perencanaan SDM yang baik, organisasi dapat menanamkan nilai-nilai kerja seperti profesionalisme, integritas, dan inovasi.

Pada akhirnya, dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat perencanaan SDM saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Tujuan yang jelas akan menghasilkan manfaat yang nyata bagi organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Perencanaan SDM bukan hanya

sekadar alat administratif, tetapi merupakan instrumen strategis yang mampu meningkatkan daya saing organisasi di tengah persaingan global. Dengan demikian, organisasi yang mampu merancang dan mengimplementasikan perencanaan SDM secara efektif akan memiliki keunggulan dalam mengelola talenta, meningkatkan produktivitas, serta mencapai tujuan strategisnya secara berkelanjutan.

C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses strategis yang tidak dapat dipisahkan dari dinamika organisasi dan lingkungannya. Proses ini dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, baik yang berasal dari dalam organisasi (internal) maupun dari luar organisasi (eksternal). Menurut Hasibuan (2019), perencanaan SDM harus mempertimbangkan kondisi organisasi secara menyeluruh agar mampu menghasilkan kebijakan yang tepat guna dan berdaya guna. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif terhadap faktor-faktor tersebut menjadi kunci dalam menghasilkan perencanaan SDM yang efektif.

Faktor internal pertama yang sangat menentukan adalah strategi organisasi. Strategi organisasi mencerminkan arah dan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Setiap perubahan strategi, baik ekspansi, diversifikasi, maupun efisiensi, akan berdampak langsung pada kebutuhan tenaga kerja. Sutrisno (2020) menyatakan bahwa keselarasan antara strategi organisasi dan perencanaan SDM akan meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan organisasi. Dengan demikian,

perencanaan SDM harus bersifat proaktif dalam mengantisipasi perubahan strategi tersebut.

Selain strategi, struktur organisasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap perencanaan SDM. Struktur organisasi menentukan pembagian kerja, hierarki, serta hubungan koordinasi antarbagian. Organisasi dengan struktur yang kompleks membutuhkan tenaga kerja dengan spesialisasi tinggi, sedangkan organisasi yang lebih fleksibel membutuhkan tenaga kerja yang adaptif dan multiskill.

Budaya organisasi juga merupakan faktor internal yang tidak kalah penting. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berkembang dalam organisasi. Budaya yang inovatif dan terbuka akan mendorong kebutuhan akan SDM yang kreatif dan adaptif. Sebaliknya, budaya yang birokratis cenderung membutuhkan SDM yang disiplin dan patuh terhadap prosedur. Wibowo (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menjadi alat pengendali perilaku sekaligus penentu arah pengembangan SDM.

Faktor teknologi dalam organisasi juga sangat berpengaruh terhadap perencanaan SDM. Perkembangan teknologi, khususnya dalam era digital, telah mengubah cara kerja secara signifikan. Penerapan sistem otomatisasi dan digitalisasi menyebabkan berkurangnya kebutuhan tenaga kerja pada pekerjaan rutin, namun meningkatkan kebutuhan tenaga kerja dengan kompetensi digital. Menurut Sedarmayanti (2017), organisasi harus mampu menyesuaikan perencanaan SDM dengan perkembangan teknologi agar tetap kompetitif.

Di sisi lain, faktor eksternal juga memiliki pengaruh yang besar terhadap perencanaan SDM. Salah satu faktor utama adalah kondisi ekonomi. Pertumbuhan ekonomi yang positif akan mendorong peningkatan kebutuhan tenaga kerja, sedangkan kondisi ekonomi yang tidak stabil dapat menyebabkan pengurangan tenaga kerja. Fahmi (2016) menyatakan bahwa kondisi ekonomi makro menjadi indikator penting dalam menentukan kebijakan SDM, terutama terkait rekrutmen dan pengembangan tenaga kerja.

Perkembangan teknologi global juga menjadi faktor eksternal yang tidak dapat diabaikan. Transformasi digital dan revolusi industri 4.0 telah menciptakan perubahan besar dalam dunia kerja. Organisasi dituntut untuk memiliki SDM yang memiliki keterampilan digital, kemampuan analisis data, serta adaptabilitas tinggi. Menurut Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia (2020), peningkatan kompetensi digital menjadi salah satu prioritas dalam pengembangan tenaga kerja nasional.

Regulasi pemerintah juga merupakan faktor penting dalam perencanaan SDM. Kebijakan terkait ketenagakerjaan, seperti upah minimum, jaminan sosial, dan perlindungan tenaga kerja, harus menjadi pertimbangan dalam menyusun perencanaan SDM. Organisasi yang tidak mematuhi regulasi berisiko menghadapi sanksi hukum. Sinambela (2019) menekankan bahwa kepatuhan terhadap regulasi merupakan bagian dari tata kelola SDM yang baik (*good HR governance*).

Pasar tenaga kerja juga menjadi faktor eksternal yang sangat menentukan. Ketersediaan tenaga kerja dengan kompetensi tertentu akan mempengaruhi strategi rekrutmen organisasi. Jika tenaga kerja yang dibutuhkan

sulit ditemukan, organisasi harus mengembangkan program pelatihan internal. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kualitas pasar tenaga kerja akan menentukan keberhasilan organisasi dalam memperoleh SDM yang unggul.

Selain itu, globalisasi turut mempengaruhi perencanaan SDM melalui meningkatnya persaingan tenaga kerja lintas negara. Organisasi tidak hanya bersaing dengan perusahaan lokal, tetapi juga dengan perusahaan global dalam mendapatkan talenta terbaik. Hal ini menuntut organisasi untuk meningkatkan daya tariknya sebagai tempat kerja (*employer attractiveness*). Menurut Nawawi (2018), globalisasi mendorong organisasi untuk mengembangkan SDM yang memiliki standar kompetensi internasional.

Perubahan demografi tenaga kerja juga menjadi faktor penting dalam perencanaan SDM. Perbedaan karakteristik antar generasi, seperti generasi milenial dan generasi Z, mempengaruhi ekspektasi terhadap pekerjaan. Generasi muda cenderung menginginkan fleksibilitas kerja, pengembangan karier, dan keseimbangan kehidupan kerja. Badan Pusat Statistik (2022) menunjukkan bahwa dominasi usia produktif di Indonesia menjadi peluang sekaligus tantangan dalam pengelolaan SDM.

Faktor sosial dan budaya masyarakat juga turut mempengaruhi perencanaan SDM. Perubahan gaya hidup, nilai kerja, dan preferensi individu terhadap pekerjaan menjadi pertimbangan dalam merancang kebijakan SDM. Organisasi yang mampu memahami perubahan sosial ini akan lebih mudah menarik dan mempertahankan karyawan. Wibowo (2021) menegaskan bahwa faktor

sosial budaya mempengaruhi motivasi dan perilaku kerja karyawan.

Interaksi antara faktor internal dan eksternal menambah kompleksitas dalam perencanaan SDM. Organisasi harus mampu mengintegrasikan kedua faktor tersebut agar menghasilkan perencanaan yang realistis dan implementatif. Misalnya, strategi organisasi harus disesuaikan dengan kondisi ekonomi dan perkembangan teknologi agar tetap relevan. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa keberhasilan perencanaan SDM sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola berbagai faktor yang saling berinteraksi.

Dalam konteks keberlanjutan, faktor lingkungan juga mulai menjadi perhatian dalam perencanaan SDM. Organisasi dituntut untuk memperhatikan aspek lingkungan dan sosial dalam pengelolaan tenaga kerja. Hal ini mencakup praktik kerja yang ramah lingkungan serta tanggung jawab sosial perusahaan. Sedarmayanti (2017) menyebutkan bahwa keberlanjutan organisasi tidak hanya ditentukan oleh faktor ekonomi, tetapi juga oleh faktor sosial dan lingkungan.

Pada akhirnya, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM sangat kompleks dan saling berkaitan. Organisasi harus mampu menganalisis faktor internal dan eksternal secara komprehensif agar dapat menyusun perencanaan SDM yang adaptif dan berkelanjutan. Dengan memahami berbagai faktor tersebut, organisasi dapat meningkatkan kualitas pengelolaan SDM serta memperkuat daya saing di tengah perubahan lingkungan yang dinamis.

D. Strategi Pemenuhan Kebutuhan SDM

Setelah organisasi melakukan analisis kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) secara komprehensif, langkah strategis berikutnya adalah merancang pendekatan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Strategi pemenuhan SDM merupakan serangkaian kebijakan dan praktik yang dirancang untuk memastikan tersedianya tenaga kerja yang kompeten sesuai dengan tuntutan organisasi. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam memperoleh dan mengelola SDM secara efektif. Oleh karena itu, strategi pemenuhan SDM menjadi elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia modern.

Dalam konteks organisasi yang dinamis, strategi pemenuhan SDM harus bersifat fleksibel dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Sutrisno (2020) menekankan bahwa organisasi perlu mengembangkan pendekatan yang responsif terhadap perubahan teknologi, ekonomi, dan sosial agar tetap kompetitif. Hal ini berarti bahwa strategi pemenuhan SDM tidak hanya berorientasi pada kebutuhan jangka pendek, tetapi juga harus mampu mengantisipasi kebutuhan jangka panjang.

Strategi pertama yang paling mendasar adalah rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen bertujuan untuk menarik calon tenaga kerja yang potensial, sedangkan seleksi bertujuan untuk memilih kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks Indonesia, banyak perusahaan telah mengadopsi sistem rekrutmen berbasis digital untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi proses tersebut. Pemanfaatan teknologi dalam rekrutmen memungkinkan organisasi menjangkau

kandidat secara lebih luas dan cepat. Selain itu, penggunaan metode seleksi modern seperti tes psikologi, wawancara berbasis kompetensi, dan assessment center semakin meningkatkan akurasi dalam memilih kandidat yang tepat. Mangkunegara (2017) menegaskan bahwa seleksi yang baik tidak hanya mempertimbangkan kemampuan teknis, tetapi juga aspek kepribadian dan kesesuaian dengan budaya organisasi.

Strategi berikutnya adalah pelatihan dan pengembangan SDM. Setelah memperoleh tenaga kerja yang sesuai, organisasi perlu memastikan bahwa karyawan terus meningkatkan kompetensinya. Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa pengembangan SDM merupakan investasi jangka panjang yang sangat penting bagi keberlangsungan organisasi. Program pelatihan tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup pengembangan soft skills seperti kepemimpinan, komunikasi, dan kerja sama tim. Dalam praktik di Indonesia, banyak organisasi, termasuk perusahaan BUMN, telah mengembangkan program pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan agar mampu menghadapi perubahan lingkungan kerja, khususnya dalam era digital. Wibowo (2021) menekankan bahwa pengembangan kompetensi karyawan akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Selain pelatihan, strategi promosi dan rotasi jabatan juga menjadi bagian penting dalam pemenuhan kebutuhan SDM. Promosi memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi sekaligus mengisi posisi strategis dalam organisasi. Sementara itu, rotasi jabatan bertujuan untuk

memperluas pengalaman dan meningkatkan fleksibilitas karyawan. Nawawi (2018) menyatakan bahwa rotasi jabatan dapat meningkatkan pemahaman karyawan terhadap berbagai fungsi organisasi, sehingga mendukung pengembangan karier secara menyeluruh. Strategi ini juga relevan dalam konteks organisasi sektor publik dan pendidikan di Indonesia. Promosi dan rotasi jabatan dapat digunakan sebagai sarana untuk mengembangkan kompetensi manajerial dan kepemimpinan. Sinambela (2019) menegaskan bahwa sistem karier yang transparan dan adil akan meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Selain itu, penggunaan tenaga kerja outsourcing atau kontrak menjadi alternatif strategi dalam memenuhi kebutuhan SDM. Strategi ini memungkinkan organisasi untuk lebih fleksibel dalam mengelola tenaga kerja, terutama untuk pekerjaan yang bersifat non-inti atau sementara. Fahmi (2016) menjelaskan bahwa outsourcing dapat membantu organisasi mengurangi beban biaya tetap, namun harus dikelola dengan baik agar tidak menimbulkan konflik hubungan industrial.

Dalam era digital, strategi pemenuhan SDM juga semakin dipengaruhi oleh perkembangan teknologi. Organisasi mulai memanfaatkan berbagai sistem digital, seperti *e-recruitment*, *e-learning*, dan *Human Resource Information System* (HRIS), untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan SDM. Kementerian Ketenagakerjaan RI (2020) menekankan bahwa digitalisasi dalam pengelolaan SDM merupakan langkah penting dalam meningkatkan daya saing tenaga kerja Indonesia di tingkat global.

Integrasi berbagai strategi pemenuhan SDM menjadi hal yang sangat penting. Rekrutmen yang efektif harus

didukung oleh program pelatihan yang tepat, serta sistem promosi dan rotasi yang transparan. Sutrisno (2020) menyatakan bahwa integrasi ini akan menciptakan sistem pengelolaan SDM yang berkelanjutan dan mampu mendukung pertumbuhan organisasi secara konsisten.

Selain aspek teknis, strategi pemenuhan SDM juga harus memperhatikan kesejahteraan karyawan. Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, inklusif, dan mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Hasibuan (2019) menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas.

Dalam perspektif keberlanjutan, strategi pemenuhan SDM juga harus mempertimbangkan pengembangan jangka panjang, seperti talent management dan succession planning. Organisasi perlu memastikan bahwa terdapat regenerasi tenaga kerja yang mampu mengisi posisi strategis di masa depan. Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa perencanaan suksesi merupakan bagian integral dari strategi pengelolaan SDM yang berkelanjutan.

Tidak kalah penting, organisasi juga perlu membangun *employer branding* yang kuat untuk menarik talenta terbaik. Dalam era persaingan global, organisasi yang memiliki reputasi baik sebagai tempat kerja akan lebih mudah mendapatkan dan mempertahankan karyawan berkualitas. Wibowo (2021) menyatakan bahwa citra organisasi sebagai *employer of choice* menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan strategi pemenuhan SDM.

Pada akhirnya, dapat disimpulkan bahwa strategi pemenuhan kebutuhan SDM merupakan proses yang kompleks dan multidimensional. Organisasi harus mampu

mengombinasikan berbagai strategi secara tepat sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang dihadapi. Dengan strategi yang efektif, organisasi tidak hanya dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga menciptakan SDM yang unggul dan berdaya saing tinggi.

Dengan demikian, keberhasilan organisasi dalam mengelola SDM sangat bergantung pada kemampuannya dalam merancang dan mengimplementasikan strategi pemenuhan SDM yang adaptif, terintegrasi, dan berkelanjutan. Strategi yang tepat akan menjadi fondasi bagi peningkatan kinerja organisasi serta pencapaian keunggulan kompetitif di tengah perubahan lingkungan yang semakin dinamis.

E. Tantangan Perencanaan SDM di Era Digital dan Berkelanjutan

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) di era digital dan berkelanjutan menghadapi kompleksitas yang semakin tinggi seiring dengan perkembangan teknologi, globalisasi, serta meningkatnya tuntutan terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan. Transformasi ini menuntut organisasi untuk mengubah paradigma dalam perencanaan SDM, dari pendekatan konvensional menuju pendekatan strategis yang adaptif, berbasis data, dan berorientasi masa depan. Menurut Sedarmayanti (2017), perencanaan SDM modern harus mampu mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal yang dinamis agar organisasi tetap kompetitif.

Salah satu tantangan utama adalah disrupti teknologi, terutama perkembangan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*), big data, dan otomatisasi. Teknologi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga mengubah struktur pekerjaan secara fundamental. Banyak

pekerjaan rutin tergantikan oleh mesin, sementara muncul pekerjaan baru yang membutuhkan kompetensi digital dan analitis. Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia (2020) menyebutkan bahwa transformasi digital menyebabkan terjadinya pergeseran kebutuhan tenaga kerja dari low-skill menuju high-skill labor. Hal ini menuntut organisasi untuk melakukan perencanaan SDM yang lebih adaptif dan berbasis kompetensi.

Disrupsi teknologi juga mendorong perubahan dalam pendekatan perencanaan SDM, dari yang bersifat statis menjadi dinamis dan berbasis data. Penggunaan *Human Resource Analytics (HR Analytics)* menjadi sangat penting dalam memprediksi kebutuhan tenaga kerja, mengidentifikasi tren ketenagakerjaan, serta mendukung pengambilan keputusan strategis. Fahmi (2016) menyatakan bahwa pemanfaatan data dalam manajemen SDM akan meningkatkan akurasi perencanaan dan mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan.

Selain itu, perubahan pola kerja menjadi tantangan signifikan dalam perencanaan SDM. Munculnya konsep kerja fleksibel, remote working, serta *gig economy* lebih telah mengubah hubungan kerja tradisional. Tenaga kerja kini cenderung lebih fleksibel dan tidak selalu terikat pada satu organisasi dalam jangka panjang. Menurut Sinambela (2019), perubahan ini menuntut organisasi untuk mengembangkan sistem kerja yang lebih fleksibel dan adaptif, serta mampu mengelola tenaga kerja lintas lokasi dan berbasis proyek.

Perubahan pola kerja tersebut juga berdampak pada strategi rekrutmen dan retensi karyawan. Organisasi harus mampu menarik talenta yang tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan adaptasi,

kemandirian, dan literasi digital. Sutrisno (2020) menegaskan bahwa strategi pengelolaan SDM di era digital harus berfokus pada penciptaan *employee experience* yang positif untuk meningkatkan keterikatan (*engagement*) karyawan, meskipun dalam lingkungan kerja yang tidak konvensional.

Tantangan berikutnya adalah meningkatnya kebutuhan akan kompetensi baru. Era digital menuntut keterampilan yang lebih kompleks, mencakup aspek teknis, kognitif, dan sosial. Keterampilan seperti berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, serta kemampuan beradaptasi menjadi sangat penting. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa organisasi harus secara aktif mengembangkan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan.

Dalam konteks ini, konsep reskilling dan upskilling menjadi sangat relevan. Reskilling dilakukan untuk mempersiapkan karyawan agar dapat beralih ke pekerjaan baru, sementara *upskilling* bertujuan untuk meningkatkan kemampuan yang sudah dimiliki agar tetap relevan. Sedarmayanti (2017) menekankan bahwa investasi dalam pengembangan SDM merupakan faktor kunci dalam menghadapi perubahan teknologi yang cepat.

Selain aspek teknologi dan kompetensi, tuntutan terhadap keberlanjutan (*sustainability*) juga menjadi tantangan penting dalam perencanaan SDM. Organisasi tidak lagi hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga harus memperhatikan aspek sosial dan lingkungan. Wibowo (2021) menyatakan bahwa keberlanjutan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan dalam mengelola SDM secara etis, inklusif, dan berorientasi jangka panjang.

Perencanaan SDM yang berkelanjutan mencakup berbagai aspek, seperti keberagaman dan inklusi (*diversity and inclusion*), kesejahteraan karyawan, serta praktik kerja yang adil. Sinambela (2019) menegaskan bahwa pengelolaan SDM yang berkelanjutan akan meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan, sekaligus memperkuat reputasi organisasi di mata publik.

Tantangan lainnya adalah meningkatnya kompleksitas dalam pengambilan keputusan terkait SDM. Organisasi harus mempertimbangkan berbagai faktor, seperti perubahan teknologi, regulasi ketenagakerjaan, serta dinamika pasar tenaga kerja. Oleh karena itu, penggunaan sistem informasi SDM (*Human Resource Information System/HRIS*) menjadi sangat penting. Rivai (2018) menyatakan bahwa HRIS dapat membantu organisasi dalam mengintegrasikan data SDM serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat.

Namun demikian, pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan SDM juga menghadirkan tantangan baru, terutama terkait keamanan data dan privasi karyawan. Organisasi harus memastikan bahwa penggunaan data dilakukan secara etis dan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Nawawi (2018) menekankan pentingnya tata kelola data yang baik dalam mendukung keberhasilan implementasi teknologi dalam manajemen SDM.

Selain itu, perubahan lingkungan yang cepat menuntut adanya kepemimpinan yang adaptif dan visioner. Pemimpin organisasi harus mampu memahami dinamika perubahan serta mengarahkan organisasi untuk beradaptasi secara efektif. Dalam hal ini, fungsi SDM memiliki peran penting dalam mengembangkan

kepemimpinan yang responsif terhadap perubahan. Sutrisno (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi kunci dalam menghadapi tantangan era digital.

Untuk menghadapi berbagai tantangan tersebut, organisasi perlu mengembangkan pendekatan inovatif dalam perencanaan SDM. Pendekatan ini mencakup integrasi teknologi digital, pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, serta penerapan prinsip keberlanjutan dalam setiap kebijakan SDM. Selain itu, organisasi juga perlu membangun budaya pembelajaran (*learning organization*) yang mendorong karyawan untuk terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan.

Dalam perspektif strategis, perencanaan SDM di era digital dan berkelanjutan harus mampu mengintegrasikan berbagai dimensi, termasuk teknologi, manusia, dan lingkungan. Hal ini menuntut adanya sinergi antara fungsi SDM dengan manajemen puncak serta unit bisnis lainnya. Dengan demikian, perencanaan SDM tidak hanya menjadi fungsi pendukung, tetapi juga menjadi penggerak utama dalam pencapaian keunggulan kompetitif organisasi.

Pada akhirnya, dapat disimpulkan bahwa tantangan perencanaan SDM di era digital dan berkelanjutan menuntut perubahan paradigma yang fundamental dalam pengelolaan tenaga kerja. Organisasi harus mampu mengadopsi pendekatan yang lebih fleksibel, berbasis data, serta berorientasi jangka panjang. Dengan perencanaan SDM yang adaptif dan terintegrasi, organisasi akan memiliki kemampuan untuk menghadapi perubahan yang dinamis, meningkatkan daya saing, serta mencapai keberlanjutan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Azizah, S. N. (2021). *Manajemen kinerja*. Penerbit NEM.
- Cascio Wayne, F. (2006). *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2020). *Fundamentals of human resource management*. Pearson
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasali, R. (2017). *Disruption*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2020). *Peta jalan pengembangan SDM Indonesia di era industri 4.0*. Jakarta: Kementerian Ketenagakerjaan RI.
- Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas. (2019). *Indonesia 2045: Berdaulat, maju, adil, dan makmur*. Jakarta: Bappenas.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management . Cengage Learning*.

- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management fourteenth edition global edition*.
- Nawawi, H. (2012). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Noe, R. A. (2022). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Higher Education.
- Pompa, C. (2015). *Jobs for the Future*. ODI.
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Rineka Cipta
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudarmanto, S. (2009). *Kinerja dan pengembangan kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. New York: McGraw-Hill.

Wibowo. (2021). *Manajemen kinerja* (Edisi kelima). Jakarta: RajaGrafindo Persada.

BAB 4

ANALISIS JABATAN DAN DESAIN PEKERJAAN UNTUK KEBERLANJUTAN ORGANISASI

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

A. Pendahuluan

Keberlanjutan organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk mempertahankan eksistensi, daya saing, dan pertumbuhan dalam jangka panjang melalui pengelolaan sumber daya yang efektif. Menurut Elkington (1997), keberlanjutan organisasi tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga memperhatikan aspek sosial dan lingkungan melalui konsep *triple bottom line*. Menghadapi perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, serta dinamika kebutuhan tenaga kerja, organisasi dituntut untuk memiliki sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif dan menjadi faktor penting dalam menjaga produktivitas dan keberlangsungan organisasi (Dessler, 2020). Salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia tersebut adalah analisis jabatan dan desain pekerjaan.

Analisis jabatan merupakan instrumen fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai fondasi utama bagi seluruh aktivitas organisasi. Secara konseptual, analisis jabatan tidak hanya sekadar pendataan tugas administratif, melainkan sebuah proses

sistematis untuk mengidentifikasi tuntutan kompetensi dan tanggung jawab yang melekat pada suatu posisi. Sebagaimana dijelaskan oleh Dessler (2020), analisis jabatan adalah prosedur yang digunakan untuk menentukan tugas-tugas dari suatu jabatan serta karakteristik orang yang harus dipekerjakan untuk mengisinya. Tanpa pemetaan rekrutmen yang efektif, penilaian kinerja yang adil, serta penyusunan standar kompensasi yang kompetitif.

Seiring dengan meningkatnya kompleksitas dunia kerja, organisasi dituntut untuk beralih dari sekadar mendefinisikan jabatan menuju perancangan kerja yang lebih strategis melalui desain pekerjaan. Desain pekerjaan berfokus pada pengaturan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab menjadi satu unit kerja yang utuh untuk mencapai efisiensi sekaligus kepuasan kerja. Hackman & Oldham (1980) melalui *Job Characteristics Model* (JCM) menekankan bahwa desain pekerjaan yang efektif harus mencakup lima dimensi inti, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Ketika elemen-elemen ini terpenuhi, karyawan cenderung memiliki motivasi internal yang kuat, yang pada gilirannya akan menekan tingkat perputaran karyawan (*turnover*) dan meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan.

Berkenaan dengan konteks keberlanjutan organisasi (*organizational sustainability*), integrasi antara analisis jabatan dan desain pekerjaan menjadi kunci ketahanan di tengah disrupsi global. Keberlanjutan tidak hanya diukur dari aspek finansial, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam mempertahankan dan mengembangkan model manusianya. Menurut Mondy & Martocchio (2016), analisis

jabatan yang dinamis memungkinkan organisasi untuk terus menyelaraskan kebutuhan talenta dengan perubahan strategi bisnis yang cepat. Dengan menerapkan desain pekerjaan yang adaptif dan inklusif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya mengejar hasil jangka pendek, tetapi juga mendukung kesejahteraan karyawan dan pertumbuhan institusi dalam jangka panjang.

B. Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan instrumen fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang mempunyai fungsi sebagai fondasi seluruh siklus pengelolaan pegawai, dimulai dari proses rekrutmen sampai ke perencanaan karier. Era organisasi modern yang dinamis, pemahaman yang komprehensif mengenai isi, tuntutan, dan konteks dari setiap posisi menjadi sangat krusial. Melalui proses ini, organisasi dapat memetakan secara jelas mengenai tugas-tugas yang harus dilakukan serta kualifikasi minimal yang wajib dimiliki oleh individu yang akan menempati jabatan tersebut. Tanpa adanya analisis yang matang, penempatan pegawai cenderung menjadi tidak tepat sasaran, yang pada akhirnya dapat menghambat efisiensi operasional organisasi.

Secara konseptual, para ahli menekankan bahwa analisis jabatan tidak hanya sekadar mendata pekerjaan, melainkan sebuah proses sistematis untuk mengurangi kompleksitas suatu fungsi dalam organisasi. Menurut Dessler (2020), analisis jabatan adalah prosedur yang digunakan untuk menetapkan tugas-tugas dari suatu posisi dan karakteristik orang yang harus dipekerjakan untuk mengisinya. Hasil dari proses pengumpulan informasi dapat melahirkan dua dokumen utama yang sangat vital

bagi manajer lini maupun tim SDM, yaitu deskripsi jabatan (*job description*) yang berfokus pada detail tugas, dan spesifikasi jabatan (*job specification*) yang berfokus pada syarat kompetensi personel.

Pentingnya analisis jabatan terletak pada peran sebagai jembatan dalam menyelaraskan strategi organisasi dengan kinerja individu. Ketika organisasi menghadapi perubahan teknologi atau restrukturisasi, analisis jabatan membantu mendefinisikan ulang batasan tanggung jawab agar tidak terjadi tumpang tindih (*overlapping*). Sebagaimana dinyatakan oleh Robbins & Judge (2019), kejelasan peran yang dihasilkan dari analisis jabatan yang baik berkontribusi langsung pada penurunan ambiguitas kerja, peningkatan kepuasan kerja, dan optimasi desain penilaian kinerja yang adil dan objektif.

1. Pengertian Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah proses sistematis untuk mengumpulkan, mengidentifikasi, dan menganalisis informasi mengenai suatu pekerjaan, meliputi tugas, tanggung jawab, keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut secara efektif. Menurut Dessler (2020), analisis jabatan merupakan prosedur untuk menentukan tugas dan karakteristik individu yang diperlukan dalam suatu pekerjaan. Sementara itu, Mondy & Martocchio (2016) menjelaskan bahwa analisis jabatan membantu organisasi memperoleh informasi yang berkaitan dengan aktivitas pekerjaan dan persyaratan tenaga kerja.

Analisis jabatan (*job analysis*) merupakan pilar utama dalam manajemen sumber daya manusia modern yang berfungsi untuk membedah, memetakan, dan

mengorganisasi struktur kerja di dalam organisasi. Tuntutan dunia industri yang dinamis, pemahaman terhadap fungsi dan batasan sebuah posisi tidak dapat lagi didasarkan pada asumsi semata. Melalui pendekatan ilmiah yang terstruktur, analisis jabatan mengurai kompleksitas setiap posisi kerja untuk menghasilkan data yang valid mengenai tugas, hubungan pelaporan, tingkat risiko, hingga standar kompetensi personal yang dibutuhkan oleh organisasi. Perolehan pemahaman yang komprehensif, pengertian analisis jabatan perlu ditinjau melalui berbagai referensi dan definisi teoritis yang dikemukakan oleh para ahli manajemen sumber daya manusia berikut ini:

- a. Menurut Dessler (2020), analisis jabatan merupakan prosedur yang digunakan untuk menetapkan tugas-tugas dari suatu posisi dalam organisasi dan karakteristik yang harus dipekerjakan untuk mengisinya. Definisi ini menitikberatkan analisis jabatan sebagai jembatan yang menghubungkan fungsi operasional kerja dengan kriteria penarikan pegawai baru.
- b. Meluas pada aspek perilaku dan kapabilitas, Mondy & Martocchio (2016), menjelaskan bahwa analisis jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan tugas-tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, serta keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan (*Knowledge, Skills, and Abilities*) yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
- c. Ditinjau dari konteks lingkungan kerja, Mathis et al., (2017) mendefinisikan analisis jabatan sebagai cara sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi, konteks, dan persyaratan

manusia dari sebuah pekerjaan. Konteks di sini mencakup kondisi fisik ruang kerja, waktu kerja, hingga alat kerja yang digunakan.

- d. Ahli manajemen Indonesia, Handoko (2014), memberikan batasan bahwa analisis pekerjaan atau jabatan adalah kegiatan secara sistematis mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengorganisasi informasi tentang pekerjaan-pekerjaan di dalam suatu organisasi.
- e. Senada dengan hal tersebut, Sedarmayanti (2017) menegaskan bahwa analisis jabatan merupakan proses pengumpulan informasi tentang jabatan tertentu dan penentuan unsur pokok yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tertentu yang nantinya terwujud dalam dokumen uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*).
- f. Dilihat dari perspektif desain keorganisasian (Gibson et al., 1993), analisis jabatan dipandang sebagai proses pengambilan keputusan yang menerjemahkan faktor tugas, manusia, dan teknologi menjadi sebuah desain pekerjaan yang adaptif bagi organisasi.
- g. Sementara itu, Kasmir (2019), merumuskan analisis jabatan sebagai proses menganalisis kebutuhan suatu pekerjaan dengan cara mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang uraian jabatan, persyaratan suatu pekerjaan, serta standar pencapaiannya secara teratur.

Berdasarkan komparasi dan sintesis minimal tujuh referensi para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa

analisis jabatan adalah proses investigasi ilmiah dan sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan menyusun data komprehensif mengenai suatu pekerjaan.

2. Tujuan Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan salah satu pilar utama dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi untuk memetakan struktur kerja secara sistematis. Melalui pemahaman yang mendalam mengenai tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan pada setiap posisi, organisasi dapat menyelaraskan potensi karyawan dengan strategi bisnis jangka panjang. Menurut Dessler (2020), informasi yang dihasilkan dari analisis jabatan menjadi fondasi fundamental karena hampir seluruh aktivitas pengelolaan karyawan bergantung pada keakuratan data jabatan tersebut. Secara spesifik, analisis jabatan dilakukan untuk mencapai beberapa tujuan penting, antara lain:

a. Menentukan kebutuhan tenaga kerja

Organisasi dapat mengetahui jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Perencanaan sumber daya manusia yang efektif bergantung pada analisis jabatan untuk menentukan karakteristik kemampuan dan kompetensi yang dibutuhkan guna memenuhi kebutuhan staf di masa depan (Mondy & Martocchio, 2016).

b. Mendukung Rekrutmen dan Seleksi

Informasi jabatan membantu organisasi menentukan kriteria calon karyawan yang sesuai dengan posisi yang dibutuhkan. Analisis jabatan memberikan informasi

tentang apa yang dituntut oleh pekerjaan itu dan karakteristik manusia apa yang diperlukan untuk melakukannya, yang mana informasi ini sangat penting untuk memutuskan jenis orang yang harus direkrut dan dipekerjakan (Dessler, 2020).

c. Menjadi Dasar Pelatihan dan Pengembangan

Analisis jabatan membantu mengidentifikasi kompetensi yang perlu ditingkatkan melalui pelatihan. Uraian jabatan mencantumkan tugas-tugas spesifik dan keterampilan yang dibutuhkan, sehingga membantu manajer merancang dan mengidentifikasi program pelatihan yang relevan dengan kesenjangan kinerja karyawan (Mondy & Martocchio, 2016).

d. Mendukung Penilaian Kinerja

Standar kerja dan tanggung jawab yang jelas memudahkan organisasi dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Penilaian kinerja membandingkan kinerja aktual setiap karyawan dengan standar kinerjanya. Manajer menggunakan analisis jabatan untuk menentukan standar pekerjaan dan aktivitas spesifik yang harus dicapai (Dessler, 2020).

e. Menentukan Sistem Kompensasi

Nilai suatu pekerjaan dapat ditentukan berdasarkan tingkat kesulitan, tanggung jawab, dan risiko kerja. Kompensasi biasanya bergantung pada faktor-faktor seperti keterampilan dan pendidikan yang dibutuhkan, tingkat keselamatan, tingkat tanggung jawab, dan sebagainya semuanya dinilai melalui analisis jabatan (Dessler, 2020).

f. Mendukung Keberlanjutan Organisasi

Organisasi dapat memastikan setiap posisi memiliki kontribusi yang jelas terhadap tujuan jangka panjang organisasi. Analisis jabatan yang berkelanjutan memastikan bahwa struktur organisasi tetap tangkas, selaras dengan tujuan strategis korporasi, serta mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis (Mathis et al., 2017).

3. Komponen Analisis Jabatan

Penyusunan analisis jabatan menghasilkan dokumen terstruktur yang membedakan antara karakteristik pekerjaan itu sendiri dan karakteristik manusia yang dibutuhkan untuk melakukannya. Secara umum, *output* utama dari proses ini terbagi menjadi dua komponen inti, yaitu Uraian Jabatan (*Job Description*) dan Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*), serta didukung oleh indikator standar kinerja. Kejelasan komponen-komponen ini sangat krusial agar manajemen memiliki acuan objektif dalam pengelolaan SDM. Berikut ini adalah komponen utama analisis jabatan:

a. Uraian Jabatan (*Job Description*)

Uraian jabatan adalah dokumen tertulis yang menjelaskan tentang apa yang dilakukan oleh pemegang jabatan, bagaimana mereka melakukannya, dan dalam kondisi apa pekerjaan tersebut dijalankan. Komponen di dalamnya biasanya meliputi:

- 1) Identifikasi Jabatan: Nama jabatan, departemen, kode jabatan, dan hubungan pelaporan (siapa atasan langsungnya).

- 2) Ringkasan Jabatan (*Job Summary*): Penjelasan singkat mengenai esensi dan fungsi utama dari jabatan tersebut.
- 3) Tugas dan Tanggung Jawab: Rincian aktivitas harian, mingguan, atau bulanan yang harus dikerjakan secara spesifik.
- 4) Kondisi Kerja: Lingkungan fisik tempat bekerja (misalnya: tingkat kebisingan, risiko bahaya, atau perjalanan dinas).

Uraian jabatan adalah pernyataan tertulis tentang apa yang sebenarnya dilakukan oleh pekerja, bagaimana ia melakukannya, dan bagaimana kondisi kerja pekerjaan tersebut (Dessler, 2020).

b. Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*)

Spesifikasi jabatan berfokus pada dimensi manusia. Dokumen ini merinci tuntutan personalia, yaitu pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain (KSAOs—*Knowledge, Skills, Abilities, and Other Characteristics*) yang harus dimiliki seseorang agar berhasil melakukan pekerjaan tersebut. Komponen ini meliputi:

- 1) Latar Belakang Pendidikan: Tingkat pendidikan minimal dan jurusan yang relevan.
- 2) Pengalaman Kerja: Durasi dan jenis pengalaman kerja minimal yang pernah ditempuh sebelumnya.
- 3) Keterampilan Teknis & Perilaku: Kemampuan spesifik (seperti penguasaan software) serta kompetensi perilaku (seperti komunikasi atau kepemimpinan).

- 4) Persyaratan Fisik: Kemampuan fisik tertentu jika pekerjaan menuntut hal tersebut (misalnya: mampu mengangkat beban berat atau memiliki penglihatan warna yang normal).

Spesifikasi jabatan mengambil uraian jabatan dan menjawab pertanyaan, 'Kualifikasi manusia seperti apa dalam hal pendidikan, kecerdasan, pelatihan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan ini dengan baik?' (Dessler, 2020).

c. Standar Kinerja Jabatan (*Job Performance Standards*)

Beberapa organisasi memasukkan standar kinerja sebagai komponen ketiga yang terintegrasi. Komponen ini menetapkan target kuantitatif maupun kualitatif yang diharapkan dapat dicapai oleh karyawan yang menduduki jabatan tersebut. Standar kinerja menguraikan ekspektasi objektif dari suatu pekerjaan, memberikan kriteria yang jelas untuk mengevaluasi apakah karyawan telah melaksanakan tugas mereka dengan sukses sesuai tuntutan jabatan (Mathis & Jackson, 2011).

4. Metode Analisis Jabatan

Untuk menghasilkan uraian dan spesifikasi jabatan yang akurat, organisasi harus memilih metode pengumpulan data yang paling sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang dianalisis. Menurut Mondy & Martocchio (2016), pemilihan metode ini sangat krusial karena akurasi data jabatan akan menentukan efektivitas keputusan manajemen SDM ke depannya. Secara umum, terdapat beberapa metode konvensional maupun modern yang sering dikombinasikan untuk mendapatkan gambaran

pekerjaan yang komprehensif. Berikut ini adalah metode-metode analisis jabatan:

a. Metode Wawancara (*Interview Method*)

Metode ini dilakukan dengan mewawancarai pemegang jabatan secara langsung, wawancara kelompok dengan karyawan yang memiliki pekerjaan yang sama, atau wawancara dengan penyelia (*supervisor*) yang memahami pekerjaan tersebut. Wawancara sangat baik untuk menggali tugas-tugas yang tidak terlihat secara fisik. Wawancara adalah metode yang paling banyak digunakan untuk menetapkan tugas dan tanggung jawab suatu pekerjaan. Keunggulannya terletak pada kemampuan pewawancara untuk menggali aktivitas yang hanya terjadi sesekali atau aktivitas mental yang tidak terlihat (Dessler, 2020).

b. Metode Kuesioner (*Questionnaire Method*)

Karyawan diminta untuk mengisi lembar kuesioner yang berisi daftar pertanyaan terstruktur mengenai tugas, tanggung jawab, hubungan kerja, dan kondisi kerja mereka. Metode ini sangat efisien jika organisasi ingin mengumpulkan data dari banyak karyawan dalam waktu singkat. Kuesioner merupakan metode yang cepat dan ekonomis untuk mengumpulkan informasi dari sejumlah besar karyawan. Namun, pengembangannya membutuhkan waktu yang lama dan terdapat risiko salah tafsir dari responden (Mondy & Martocchio, 2016).

c. Metode Observasi (*Observation Method*)

Analisis dilakukan dengan mengamati langsung karyawan saat mereka melakukan pekerjaan, kemudian

mencatat aktivitas tersebut. Metode ini sangat cocok untuk pekerjaan yang bersifat fisik, repetitif, dan memiliki siklus kerja pendek (seperti pekerja pabrik atau perakit). Observasi langsung sangat berguna untuk pekerjaan yang utamanya terdiri dari aktivitas fisik yang dapat diamati secara jelas. Namun, metode ini kurang efektif untuk pekerjaan yang melibatkan aktivitas mental yang besar (Dessler, 2020).

d. Metode Catatan Harian Karyawan (*Participant Diary/Log*)

Karyawan diminta untuk mencatat setiap aktivitas yang mereka lakukan sepanjang hari kerja ke dalam sebuah buku log atau catatan harian, lengkap dengan durasi waktu pengerjaannya. Metode catatan harian mengharuskan karyawan mencatat aktivitas kerja mereka secara berkala. Pendekatan ini memberikan gambaran yang sangat rinci tentang pekerjaan, tetapi sangat bergantung pada kedisiplinan karyawan dalam mencatat (Mathis & Jackson, 2011).

e. Metode Kuesioner Analisis Posisi (*Position Analysis Questionnaire - PAQ*)

Ini adalah salah satu metode kuantitatif yang menggunakan kuesioner yang sangat terstruktur. PAQ mengevaluasi perilaku manusia yang terlibat dalam suatu pekerjaan berdasarkan beberapa kategori, seperti input informasi, proses mental, dan output kerja. PAQ adalah instrumen analisis jabatan terstruktur yang mengukur karakteristik pekerjaan dan menghubungkannya dengan karakteristik manusia. Sifatnya yang kuantitatif memungkinkan organisasi

membandingkan berbagai jabatan yang berbeda secara statistik (Mathis & Jackson, 2011).

5. Analisis Jabatan dalam Perspektif Keberlanjutan Organisasi

Lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, keberlanjutan organisasi (*organizational sustainability*) tidak lagi hanya bergantung pada aspek finansial, melainkan pada kemampuan adaptasi sumber daya manusianya. Analisis jabatan memainkan peran krusial sebagai instrumen strategis yang memastikan setiap posisi di dalam perusahaan selaras dengan visi, misi, dan perubahan strategi jangka panjang perusahaan. Tanpa analisis jabatan yang diperbarui secara berkala, organisasi berisiko mempertahankan struktur kerja usang yang menghambat efisiensi dan inovasi. Analisis jabatan yang berkelanjutan memastikan bahwa struktur organisasi tetap tangkas, selaras dengan tujuan strategis korporasi, serta mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat (Mathis et al., 2017).

Selanjutnya, analisis jabatan mendukung keberlanjutan dengan cara memitigasi risiko kehilangan pengetahuan makroorganisasi akibat pensiun atau perputaran karyawan (*turnover*). Dengan mendokumentasikan tugas, tanggung jawab, dan kompetensi secara mendetail melalui dokumen uraian jabatan (*job description*), organisasi dapat membangun sistem manajemen pengetahuan yang kuat. Hal ini menjamin kelancaran suksesi kepemimpinan dan transfer keahlian, yang menjadi fondasi utama bagi eksistensi organisasi di masa depan. Analisis jabatan berfungsi sebagai jangkar bagi manajemen talenta dan perencanaan suksesi, instrumen ini menyediakan cetak biru kompetensi

yang dibutuhkan untuk mempertahankan kinerja organisasi lintas generasi (Mondy & Martocchio, 2016). Terakhir, dalam perspektif keberlanjutan yang modern, analisis jabatan bertransformasi untuk mengakomodasi konsep pekerjaan hijau (*green jobs*) dan tanggung jawab sosial. Proses analisis jabatan kini digunakan untuk mendesain ulang peran karyawan agar lebih peduli terhadap efisiensi energi, pengurangan limbah, serta kepatuhan etis. Integrasi nilai-nilai keberlanjutan ke dalam deskripsi pekerjaan harian memastikan bahwa seluruh elemen perusahaan berkontribusi aktif terhadap kelestarian lingkungan dan sosial. Untuk mencapai keberlanjutan jangka panjang, organisasi harus mengintegrasikan tanggung jawab lingkungan dan sosial ke dalam struktur analisis jabatan mereka, menciptakan standar kinerja baru yang mendukung praktik bisnis hijau (Dessler, 2020).

C. Desain Pekerjaan

1. Pengertian Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan adalah proses menentukan tugas-tugas spesifik yang harus dilaksanakan, metode yang digunakan untuk menjalankan tugas tersebut, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan posisi lain dalam organisasi. Desain pekerjaan menjembatani kebutuhan produktivitas organisasi dengan kebutuhan kepuasan kerja karyawan. Desain pekerjaan adalah fungsi mengorganisasikan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan tanggung jawab menjadi satu unit kerja yang produktif (Mathis & Jackson, 2011).

2. Tujuan Desain Pekerjaan

Tujuan utama dari desain pekerjaan adalah untuk meningkatkan efisiensi operasional organisasi sekaligus memastikan bahwa pekerjaan tersebut menarik, aman, dan memotivasi karyawan. Hal ini dilakukan guna mengurangi tingkat stres kerja, kebosanan, dan perputaran karyawan (*turnover*). Tujuan dari desain pekerjaan adalah untuk menstrukturkan kerja sedemikian rupa guna meminimalkan ketegangan fisik dan mental karyawan, sekaligus memaksimalkan kontribusi mereka terhadap efektivitas organisasi (Mondy & Martocchio, 2016).

3. Pendekatan dalam Desain Pekerjaan

Terdapat beberapa pendekatan utama dalam mendesain pekerjaan, di antaranya:

- a. Pendekatan Mekanistik: Berfokus pada efisiensi teknis, spesialisasi, dan simplifikasi tugas (berakar dari manajemen ilmiah *Taylor*).
- b. Pendekatan Ergonomis (Biologis): Menitikberatkan pada kenyamanan fisik, keselamatan, dan interaksi antara tubuh manusia dengan lingkungan kerja.
- c. Pendekatan Motivasi: Berfokus pada karakteristik psikologis pekerjaan yang dapat meningkatkan kepuasan internal karyawan, seperti otonomi dan variasi keterampilan.

Pendekatan motivasi dalam desain pekerjaan didasarkan pada model karakteristik pekerjaan yang bertujuan meningkatkan signifikansi tugas dan otonomi agar karyawan merasa lebih bertanggung jawab atas hasil kerja mereka (Dessler, 2020).

4. Teknik Desain Pekerjaan

Untuk menyegarkan kembali struktur kerja yang monoton, organisasi biasanya menerapkan beberapa teknik desain pekerjaan berikut:

a. Rotasi Pekerjaan (*Job Rotation*)

Memindahkan karyawan dari satu tugas ke tugas lain secara berkala untuk mengurangi kebosanan.

b. Perluasan Pekerjaan (*Job Enlargement*)

Menambah jumlah tugas pada tingkat kesulitan yang sama (ekstensi horizontal).

c. Pengayaan Pekerjaan (*Job Enrichment*)

Menambah tanggung jawab, otonomi, dan kendali atas pekerjaan tersebut (ekstensi vertikal).

Pengayaan pekerjaan melibatkan pengorganisasian ulang pekerjaan untuk memberi karyawan kesempatan yang lebih besar dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pekerjaan mereka sendiri (Mathis & Jackson, 2011).

5. Karakteristik Desain Pekerjaan yang Berkelanjutan

Dalam perspektif modern, desain pekerjaan yang berkelanjutan (*sustainable job design*) tidak hanya berorientasi pada profitabilitas jangka pendek, melainkan pada kesejahteraan jangka panjang karyawan dan lingkungan. Karakteristiknya meliputi fleksibilitas kerja (seperti *remote working* atau *flextime*), inklusivitas, beban kerja yang sehat untuk mencegah burnout, serta integrasi tanggung jawab berbasis kelestarian lingkungan. Desain pekerjaan yang berkelanjutan harus menyeimbangkan tuntutan produktivitas dengan kesehatan psikologis

pekerja, memastikan bahwa peran yang dirancang mampu beradaptasi dengan perubahan ekologis dan sosial di masa depan (Mondy & Martocchio, 2016).

D. Hubungan Analisis Jabatan dan Desain Pekerjaan dengan Keberlanjutan Organisasi

Analisis jabatan dan desain pekerjaan merupakan dua instrumen manajemen sumber daya manusia yang saling bertolak belakang, namun tidak dapat dipisahkan dalam membangun keberlanjutan organisasi (*organizational sustainability*). Jika analisis jabatan berfungsi memotret kondisi riil suatu pekerjaan yang ada saat ini secara objektif, maka desain pekerjaan bertindak proaktif dalam menstrukturkan kembali tugas-tugas tersebut agar lebih efisien dan memotivasi di masa depan. Sinergi antara keduanya menciptakan fleksibilitas struktural yang memungkinkan organisasi tangguh menghadapi disrupsi pasar dan tetap eksis dalam jangka panjang. Analisis jabatan dan desain pekerjaan adalah dua sisi dari mata uang yang sama dalam pengelolaan SDM strategis. Analisis jabatan menyediakan data mendasar tentang realitas kerja saat ini, sedangkan desain pekerjaan memanipulasi data tersebut untuk menciptakan peran baru yang lebih adaptif terhadap tuntutan masa depan organisasi (Noe et al., 2015).

Dalam perspektif keberlanjutan, integrasi kedua konsep ini memastikan adanya keselarasan yang berkelanjutan antara kapasitas manusia dan tuntutan beban kerja perusahaan. Analisis jabatan yang dievaluasi secara berkala membantu mendeteksi redundansi tugas atau peran yang sudah usang, yang kemudian ditata ulang melalui teknik desain pekerjaan seperti pengayaan jabatan (*job enrichment*). Penataan ini krusial untuk mencegah

fenomena kelelahan kerja (*burnout*) serta menjaga retensi talenta-talenta terbaik yang menjadi roda penggerak kelangsungan hidup organisasi. Organisasi mencapai keberlanjutan operasional ketika analisis jabatan secara akurat mengidentifikasi tuntutan kompetensi, dan desain pekerjaan secara psikologis memotivasi karyawan; kombinasi ini meminimalkan perputaran karyawan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Bohlander & Snell, 2013). Terakhir, hubungan ini berkontribusi pada aspek keberlanjutan sosial dan lingkungan melalui penciptaan ruang kerja yang inklusif dan bertanggung jawab. Data hasil analisis jabatan mempermudah desain pekerjaan dalam mengakomodasi skema kerja modern yang berkelanjutan, seperti pemanfaatan teknologi digital untuk mengurangi jejak karbon perusahaan serta penerapan fleksibilitas waktu kerja. Melalui kolaborasi ini, dokumen kepersonaliaan tidak lagi bersifat statis, melainkan bertransformasi menjadi panduan strategis yang ramah terhadap perubahan global. Desain pekerjaan yang diinformasikan oleh analisis jabatan yang komprehensif memungkinkan perusahaan mengintegrasikan praktik kerja fleksibel dan tanggung jawab sosial langsung ke dalam aktivitas harian karyawan, memperkuat pilar keberlanjutan sosial korporasi (Schuler & Jackson, 2006).

E. Tantangan Analisis Jabatan dan Desain Pekerjaan di Era Modern

Di era modern yang didominasi oleh disrupsi teknologi, otomatisasi, dan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), batasan-batasan tradisional suatu pekerjaan menjadi kabur. Tantangan terbesar dalam analisis jabatan saat ini adalah sifat pekerjaan yang berubah dengan sangat cepat

(*high fluidity*), sehingga dokumen uraian jabatan konvensional sering kali sudah usang sesaat setelah dokumen tersebut selesai dicetak. Praktik analisis jabatan dipaksa bergeser dari fokus berbasis tugas statis (*task-based*) menuju pendekatan berbasis kompetensi dan kapabilitas dinamis (*competency-based*) agar tetap relevan. Tantangan utama analisis jabatan di era ekonomi digital adalah kecepatan perubahan kerja. Ketika teknologi mendefinisikan ulang cara kerja secara harian, struktur jabatan tradisional yang kaku harus digantikan oleh model kompetensi yang lebih fleksibel dan adaptif (Cascio, 2019).

Selain itu, tren model kerja hibrida (*hybrid work*) dan kerja jarak jauh (*remote work*) menghadirkan kompleksitas baru dalam desain pekerjaan. Praktisi manajemen SDM kini menghadapi tantangan untuk mendesain peran yang tidak lagi terikat oleh ruang fisik kantor atau jam kerja konvensional. Desain pekerjaan modern dituntut untuk mampu menyeimbangkan fleksibilitas otonomi karyawan dengan sistem pengawasan kinerja yang objektif, tanpa mengorbankan kolaborasi tim dan kesehatan mental pekerja akibat hilangnya batas antara kehidupan pribadi dan profesional. Era modern menuntut desain pekerjaan yang mampu memfasilitasi kerja virtual tanpa batas. Tantangannya adalah menstrukturkan peran yang menjaga keterikatan karyawan (*employee engagement*) dan produktivitas, sekaligus memitigasi risiko isolasi sosial dan kelelahan digital (Stone et al., 2020). Tantangan terakhir terletak pada integrasi keberagaman tenaga kerja lintas generasi (*multi-generational workforce*) dan ekspektasi nilai baru dalam desain pekerjaan. Generasi pekerja modern tidak lagi hanya mencari kompensasi finansial, melainkan signifikansi makna kerja, inklusivitas, serta kontribusi sosial dari peran yang mereka jalankan. Oleh

karena itu, tantangan bagi organisasi adalah mendesain ulang pekerjaan agar tidak hanya efisien secara mekanis, tetapi juga kaya secara psikologis dan selaras dengan nilai-nilai keberlanjutan global. Mendesain pekerjaan untuk tenaga kerja modern mengharuskan organisasi melampaui produktivitas semata. Tantangannya adalah menciptakan struktur kerja yang menawarkan makna, tujuan pribadi, dan inklusivitas yang sejalan dengan tuntutan sosial saat ini (Ivancevich & Konopaske, 2013).

DAFTAR PUSTAKA

- Bohlander, G. W., & Snell, S. A. (2013). *Principles of Human Resource Management (16th ed.)*. Cengage Learning.
- Cascio, W. F. (2019). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits (11th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th ed.)*. Pearson.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1993). *Organizations: Behavior, Structure, Processes (8th ed.)*. Irwin.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (Edisi 2)*. BPFE Yogyakarta.
- Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2013). *Human Resource Management (12th ed.)*. PT Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Raja Grafindo Persada.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management (13th ed.)*. South-Western Cengage Learning.

- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management (15th ed.)*. Cengage Learning.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management (14th ed.)*. Pearson.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2015). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (9th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2006). *Human Resource Management: Strategic International Perspectives (2nd ed.)*. Thomas South-Western.
- Sedarmayant. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2020). *The Influence of Technology on Human Resource Management (3rd ed.)*. Information Age Publishing.

BAB 5

STRATEGI REKRUTMEN DAN SELEKSI BERBASIS TALENTA BERKELANJUTAN

Oleh Dr. Endang Sugiarti, S.E., M.M.

A. Konsep Dasar Rekrutmen dan Seleksi Berkelanjutan

Rekrutmen dan seleksi merupakan fungsi fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Secara tradisional, proses ini lebih berfokus pada pemenuhan kebutuhan jangka pendek, seperti mengisi posisi yang kosong dengan kandidat yang memenuhi kualifikasi tertentu. Namun, dalam perkembangan manajemen modern, khususnya dalam konteks keberlanjutan (*sustainability*), rekrutmen dan seleksi tidak lagi hanya berorientasi pada aspek efisiensi dan kecocokan kerja semata, melainkan juga mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap organisasi, lingkungan, dan masyarakat (Armstrong, 2019).

Konsep rekrutmen dan seleksi berkelanjutan berakar pada pendekatan sustainable human resource management (Sustainable HRM), yaitu praktik pengelolaan SDM yang tidak hanya mengejar kinerja ekonomi, tetapi juga memperhatikan dimensi sosial dan lingkungan. Menurut Ehnert (2009), Sustainable HRM menekankan pentingnya

menjaga keseimbangan antara kebutuhan organisasi saat ini dan keberlanjutan sumber daya di masa depan. Dalam konteks ini, proses rekrutmen dan seleksi menjadi instrumen strategis untuk memastikan bahwa organisasi memperoleh individu yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki kesadaran terhadap nilai-nilai keberlanjutan.

Dalam praktiknya, rekrutmen berkelanjutan mencakup upaya organisasi untuk menarik kandidat yang memiliki kompetensi teknis sekaligus nilai-nilai etis, tanggung jawab sosial, dan kepedulian lingkungan. Hal ini sejalan dengan pandangan Dessler (2020) yang menyatakan bahwa organisasi modern perlu mempertimbangkan aspek nilai dan budaya dalam proses rekrutmen agar tercipta kesesuaian antara individu dan organisasi. Dengan demikian, keberlanjutan tidak hanya menjadi bagian dari strategi organisasi, tetapi juga terinternalisasi dalam karakter sumber daya manusia yang direkrut.

Seleksi berkelanjutan, yang merupakan proses penyaringan kandidat dengan mempertimbangkan tidak hanya kemampuan dan pengalaman, tetapi juga potensi jangka panjang serta kesesuaian dengan prinsip keberlanjutan organisasi. Proses ini dapat melibatkan berbagai metode, seperti wawancara berbasis kompetensi, asesmen psikologis, serta evaluasi nilai dan perilaku kandidat. Menurut Noe et al. (2021), pendekatan seleksi yang komprehensif akan membantu organisasi dalam mengidentifikasi kandidat yang tidak hanya mampu bekerja secara efektif, tetapi juga berkontribusi terhadap keberlanjutan organisasi.

Rekrutmen dan seleksi berkelanjutan juga berkaitan erat dengan prinsip triple bottom line, yaitu keseimbangan

antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan (Elkington, 1999). Dalam konteks ini, organisasi tidak hanya mempertimbangkan efisiensi biaya dalam proses rekrutmen, tetapi juga dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan, keberagaman tenaga kerja, serta pengurangan dampak lingkungan. Misalnya, penggunaan teknologi digital dalam rekrutmen dapat mengurangi penggunaan kertas dan biaya perjalanan, sehingga lebih ramah lingkungan.

Penerapan rekrutmen dan seleksi berkelanjutan semakin relevan seiring dengan meningkatnya perhatian terhadap praktik bisnis yang bertanggung jawab. Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa pengelolaan SDM yang berkelanjutan harus mampu mendukung pembangunan nasional yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat dan pelestarian lingkungan. Selain itu, regulasi ketenagakerjaan di Indonesia juga mendorong praktik yang adil dan inklusif dalam proses rekrutmen dan seleksi.

Aspek keberagaman dan inklusi merupakan bagian penting dari rekrutmen dan seleksi berkelanjutan. Organisasi dituntut untuk memberikan kesempatan yang setara bagi semua individu tanpa diskriminasi berdasarkan gender, usia, latar belakang, atau kondisi tertentu. Sinambela (2016) menegaskan bahwa keberagaman dalam tenaga kerja dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi organisasi, sekaligus memperkuat daya saing dalam jangka panjang.

Selain itu, transparansi dan akuntabilitas juga menjadi prinsip utama dalam rekrutmen dan seleksi berkelanjutan. Proses yang transparan akan meningkatkan kepercayaan kandidat terhadap organisasi serta mengurangi potensi praktik yang tidak etis, seperti

nepotisme atau diskriminasi. Rivai (2006) menyatakan bahwa sistem rekrutmen yang objektif dan transparan akan menghasilkan keputusan yang lebih adil dan berkualitas.

Perkembangan teknologi digital juga memberikan kontribusi signifikan dalam mendukung rekrutmen dan seleksi berkelanjutan. Penggunaan platform rekrutmen online, *artificial intelligence* (AI), dan HR analytics memungkinkan organisasi untuk menjangkau kandidat yang lebih luas serta melakukan seleksi secara lebih efisien dan akurat. Namun demikian, penggunaan teknologi juga harus memperhatikan aspek etika dan privasi data kandidat (Noe et al., 2021).

Dalam perspektif jangka panjang, rekrutmen dan seleksi berkelanjutan berkontribusi terhadap pembentukan *employer branding* yang positif. Organisasi yang dikenal memiliki praktik rekrutmen yang adil, transparan, dan berkelanjutan akan lebih mudah menarik talenta terbaik. Armstrong (2019) menyatakan bahwa reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang bertanggung jawab merupakan salah satu faktor penting dalam menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas.

Selain itu, rekrutmen dan seleksi berkelanjutan juga berperan dalam mendukung keberlanjutan organisasi melalui pengembangan budaya kerja yang positif. Karyawan yang direkrut dengan mempertimbangkan nilai-nilai keberlanjutan cenderung lebih memiliki komitmen terhadap organisasi dan berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Wibowo (2021) menekankan bahwa budaya organisasi yang kuat merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi.

Namun, implementasi rekrutmen dan seleksi berkelanjutan tidak terlepas dari berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan pemahaman dan kesadaran organisasi terhadap pentingnya keberlanjutan dalam pengelolaan SDM. Selain itu, biaya awal yang diperlukan untuk mengadopsi teknologi dan sistem yang lebih modern juga dapat menjadi hambatan. Oleh karena itu, diperlukan komitmen manajemen puncak dalam mendorong transformasi menuju praktik SDM yang berkelanjutan (Ehnert, 2009).

Untuk mengatasi tantangan tersebut, organisasi perlu mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam kebijakan dan strategi SDM secara menyeluruh. Hal ini mencakup pengembangan standar operasional prosedur (SOP) rekrutmen yang berkelanjutan, pelatihan bagi praktisi SDM, serta pemanfaatan teknologi yang mendukung efisiensi dan transparansi. Sedarmayanti (2017) menegaskan bahwa perencanaan SDM yang baik harus mampu mengantisipasi kebutuhan jangka panjang sekaligus mendukung keberlanjutan organisasi.

Pada akhirnya, rekrutmen dan seleksi berkelanjutan merupakan pendekatan strategis yang tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga pada penciptaan nilai jangka panjang bagi organisasi dan pemangku kepentingan. Dengan mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan, organisasi dapat memastikan bahwa proses rekrutmen dan seleksi tidak hanya efektif, tetapi juga bertanggung jawab dan berkelanjutan.

B. *Talent-Based Recruitment*: Pendekatan Berbasis Potensi

Perkembangan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif telah mendorong organisasi untuk mengubah paradigma dalam proses rekrutmen. Jika sebelumnya rekrutmen lebih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan jangka pendek sebagai “pengisi posisi”, kini organisasi modern beralih menuju pendekatan *talent-based recruitment*, yaitu strategi yang berfokus pada pencarian individu dengan potensi unggul untuk berkembang dalam jangka panjang. Pendekatan ini menjadi semakin penting dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan cepat di era digital (Cappelli, 2009).

Dalam perspektif organisasi, talenta tidak hanya dimaknai sebagai individu dengan kemampuan teknis yang tinggi, tetapi juga mencakup potensi, komitmen, serta kemampuan untuk belajar dan beradaptasi. Collings dan Mellahi (2009) mendefinisikan talenta sebagai individu yang memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi, baik melalui posisi strategis maupun potensi masa depan. Dengan demikian, fokus rekrutmen tidak hanya pada “apa yang dapat dilakukan kandidat saat ini”, tetapi juga “apa yang dapat mereka capai di masa depan”.

Pendekatan berbasis talenta menuntut organisasi untuk mengidentifikasi karakteristik individu yang sesuai dengan kebutuhan strategis jangka panjang. Hal ini mencakup aspek kompetensi, nilai, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Ulrich (2015) dalam model kompetensi HR menekankan pentingnya peran fungsi SDM dalam mengidentifikasi dan mengembangkan talenta yang mampu menciptakan nilai bagi organisasi. Oleh karena itu,

proses rekrutmen harus dirancang secara strategis untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Perbedaan mendasar antara talent acquisition dan rekrutmen tradisional menjadi salah satu aspek penting dalam pendekatan ini. Rekrutmen tradisional cenderung bersifat reaktif, yaitu dilakukan ketika terdapat kebutuhan tenaga kerja. Sebaliknya, *talent acquisition* bersifat proaktif dan berkelanjutan, dengan fokus pada pembangunan "*talent pipeline*" untuk memenuhi kebutuhan masa depan (Cappelli, 2009). Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk memiliki cadangan talenta yang siap digunakan ketika dibutuhkan.

Dalam praktiknya, *talent acquisition* tidak hanya mencakup proses pencarian kandidat, tetapi juga melibatkan strategi jangka panjang seperti *employer branding*, pengelolaan hubungan dengan kandidat, serta pengembangan pengalaman kandidat (*candidate experience*). Armstrong (2019) menyatakan bahwa organisasi yang berhasil dalam *talent acquisition* adalah mereka yang mampu membangun hubungan jangka panjang dengan talenta potensial.

Salah satu elemen kunci dalam *talent-based recruitment* adalah *employer branding*, yaitu upaya organisasi dalam membangun citra sebagai tempat kerja yang menarik bagi talenta terbaik. *Employer branding* tidak hanya berkaitan dengan reputasi perusahaan, tetapi juga mencerminkan nilai, budaya, dan lingkungan kerja yang ditawarkan. Menurut Backhaus dan Tikoo (2004), *employer branding* yang kuat dapat meningkatkan daya tarik organisasi dan mempermudah proses rekrutmen.

Pentingnya *employer branding* semakin meningkat seiring dengan persaingan dalam menarik talenta berkualitas. Sinambela (2016) menyatakan bahwa organisasi harus mampu menciptakan nilai tambah bagi karyawan, seperti lingkungan kerja yang kondusif, peluang pengembangan karier, serta keseimbangan kehidupan kerja. Hal ini menjadi faktor penting dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik.

Selain *employer branding*, pendekatan berbasis talenta juga memerlukan perencanaan tenaga kerja (*workforce planning*) yang berorientasi pada masa depan. *Workforce planning* berbasis talenta bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan kompetensi yang akan dibutuhkan organisasi di masa mendatang. Sedarmayanti (2017) menegaskan bahwa perencanaan SDM yang efektif harus mampu mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis serta perkembangan teknologi. Organisasi perlu mengintegrasikan data dan analisis dalam proses perencanaan tenaga kerja. Penggunaan *HR analytics* memungkinkan organisasi untuk memprediksi kebutuhan talenta serta mengidentifikasi kesenjangan kompetensi. Noe et al. (2021) menyatakan bahwa pendekatan berbasis data akan meningkatkan akurasi dalam pengambilan keputusan terkait SDM.

Pendekatan talent-based recruitment juga berkaitan erat dengan konsep *high potential employees* (HiPo), yaitu individu yang memiliki potensi tinggi untuk berkembang menjadi pemimpin di masa depan. Organisasi perlu mengidentifikasi dan menarik individu dengan karakteristik tersebut sejak awal proses rekrutmen. Hal ini akan membantu organisasi dalam membangun pipeline kepemimpinan yang berkelanjutan. Pendekatan ini

menuntut perubahan dalam metode seleksi. Organisasi tidak lagi hanya mengandalkan penilaian berbasis pengalaman kerja, tetapi juga menggunakan berbagai alat untuk mengukur potensi, seperti asesmen kompetensi, tes psikologis, serta simulasi kerja. Dessler (2020) menyatakan bahwa penggunaan metode seleksi yang komprehensif akan meningkatkan kualitas keputusan rekrutmen.

Namun, implementasi talent-based recruitment tidak terlepas dari berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah kesulitan dalam mengidentifikasi potensi kandidat secara akurat. Selain itu, persaingan dalam mendapatkan talenta terbaik juga semakin ketat, terutama di sektor yang berbasis teknologi. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki strategi yang inovatif dan diferensiatif dalam menarik talenta.

Dalam konteks globalisasi dan digitalisasi, organisasi juga perlu memanfaatkan teknologi dalam proses rekrutmen. Platform digital, media sosial, serta *artificial intelligence* (AI) dapat digunakan untuk menjangkau kandidat secara lebih luas dan efisien. Namun, penggunaan teknologi harus tetap memperhatikan aspek etika dan privasi data kandidat (Noe et al., 2021). Pendekatan berbasis talenta juga berkontribusi terhadap keberlanjutan organisasi. Dengan merekrut individu yang memiliki potensi dan nilai yang sesuai dengan organisasi, perusahaan dapat membangun tenaga kerja yang adaptif dan inovatif. Wibowo (2021) menegaskan bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas dan potensi SDM yang dimiliki.

Pada akhirnya, *talent-based recruitment* merupakan pendekatan strategis yang memungkinkan organisasi untuk tidak hanya memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini,

tetapi juga mempersiapkan masa depan. Dengan fokus pada potensi, organisasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui pengelolaan talenta yang efektif.

C. Integrasi Prinsip Keberlanjutan dalam Proses Rekrutmen

Integrasi prinsip keberlanjutan (*sustainability*) dalam proses rekrutmen merupakan langkah strategis yang semakin relevan di tengah tuntutan global terhadap praktik bisnis yang bertanggung jawab. Rekrutmen tidak lagi sekadar aktivitas administratif untuk mengisi posisi kosong, tetapi menjadi instrumen penting dalam membangun organisasi yang berkelanjutan secara ekonomi, sosial, dan lingkungan. Jackson et al. (2011) menegaskan bahwa fungsi SDM memiliki peran sentral dalam menginternalisasi nilai keberlanjutan ke dalam seluruh proses organisasi, termasuk rekrutmen.

Konsep keberlanjutan dalam rekrutmen mengacu pada upaya organisasi untuk mempertimbangkan dampak jangka panjang dari keputusan perekrutan terhadap lingkungan, masyarakat, dan tata kelola organisasi. Dengan demikian, proses rekrutmen harus dirancang untuk tidak hanya menghasilkan karyawan yang kompeten, tetapi juga individu yang memiliki kesadaran terhadap nilai-nilai keberlanjutan.

Salah satu bentuk implementasi keberlanjutan dalam rekrutmen adalah *green recruitment*, yaitu praktik rekrutmen yang ramah lingkungan. *Green recruitment* mencakup penggunaan teknologi digital untuk mengurangi penggunaan kertas, pelaksanaan wawancara secara daring untuk mengurangi emisi karbon, serta penyampaian nilai-

nilai lingkungan dalam *employer branding*. Renwick et al. (2013) menjelaskan bahwa green HRM, termasuk green recruitment, berperan dalam mendorong perilaku ramah lingkungan di dalam organisasi sejak tahap awal interaksi dengan kandidat.

Selain itu, *green recruitment* juga melibatkan upaya untuk menarik kandidat yang memiliki kepedulian terhadap isu lingkungan. Organisasi dapat mencantumkan komitmen terhadap keberlanjutan dalam deskripsi pekerjaan serta menilai kesadaran lingkungan kandidat selama proses seleksi. Jabbour dan Santos (2008) menekankan bahwa integrasi aspek lingkungan dalam manajemen SDM dapat meningkatkan efektivitas implementasi strategi keberlanjutan organisasi.

Di samping aspek lingkungan, keberlanjutan dalam rekrutmen juga mencakup dimensi sosial melalui *socially responsible hiring*. Pendekatan ini menekankan pentingnya inklusivitas, keberagaman (*diversity*), dan kesetaraan kesempatan kerja. Organisasi diharapkan memberikan akses yang adil bagi berbagai kelompok, termasuk perempuan, penyandang disabilitas, dan kelompok minoritas. Hal ini tidak hanya berdampak pada keadilan sosial, tetapi juga meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam organisasi.

Praktik inklusif dalam rekrutmen dapat dilakukan melalui penyusunan kebijakan yang tidak diskriminatif, penggunaan bahasa yang inklusif dalam iklan lowongan kerja, serta penerapan metode seleksi yang objektif. Menurut Noe et al. (2021), keberagaman tenaga kerja dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif karena menghadirkan berbagai perspektif dalam pengambilan keputusan. Prinsip ini juga sejalan dengan regulasi

ketenagakerjaan yang mendorong kesetaraan kesempatan kerja.

Selanjutnya, aspek penting lainnya adalah *ethical recruitment*, yaitu proses rekrutmen yang menjunjung tinggi prinsip transparansi, kejujuran, dan keadilan. *Ethical recruitment* menuntut organisasi untuk memberikan informasi yang jelas mengenai pekerjaan, menghindari praktik diskriminasi, serta memastikan bahwa seluruh kandidat diperlakukan secara adil. Armstrong (2019) menyatakan bahwa integritas dalam proses rekrutmen akan meningkatkan kepercayaan kandidat terhadap organisasi.

Transparansi dalam rekrutmen juga mencakup kejelasan mengenai kriteria seleksi, tahapan proses, serta umpan balik kepada kandidat. Hal ini penting untuk menciptakan pengalaman kandidat yang positif. Dessler (2020) menambahkan bahwa proses seleksi yang adil dan objektif akan meningkatkan kualitas keputusan rekrutmen serta mengurangi risiko konflik di kemudian hari.

Integrasi prinsip keberlanjutan dalam rekrutmen juga tidak terlepas dari peran ESG (*Environmental, Social, Governance*). ESG menjadi kerangka kerja yang digunakan oleh organisasi untuk menilai kinerja keberlanjutan mereka. Dalam konteks SDM, ESG mendorong organisasi untuk memastikan bahwa praktik rekrutmen sejalan dengan standar lingkungan, sosial, dan tata kelola yang baik.

Pada dimensi *environmental*, rekrutmen harus mendukung upaya pelestarian lingkungan. Pada dimensi sosial, rekrutmen harus menjamin keadilan dan inklusivitas. Sementara itu, pada dimensi *governance* (tata

kelola), rekrutmen harus dilakukan secara transparan dan akuntabel. Dengan demikian, integrasi ESG dalam rekrutmen akan memperkuat reputasi organisasi serta meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan.

Implementasi rekrutmen berkelanjutan juga memerlukan dukungan teknologi. Penggunaan sistem rekrutmen berbasis digital (*e-recruitment*) tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga mendukung prinsip *green recruitment*. Selain itu, teknologi dapat membantu mengurangi bias dalam proses seleksi melalui penggunaan algoritma yang objektif. Namun, organisasi tetap perlu memastikan bahwa teknologi digunakan secara etis dan tidak menimbulkan diskriminasi baru.

Dalam praktiknya, organisasi juga perlu mengintegrasikan nilai keberlanjutan dalam budaya organisasi. Rekrutmen menjadi pintu masuk untuk menanamkan nilai tersebut kepada karyawan baru. Oleh karena itu, proses seleksi harus mampu mengidentifikasi kesesuaian nilai antara kandidat dan organisasi. Wibowo (2021) menegaskan bahwa keselarasan nilai akan meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan. Meskipun demikian, implementasi rekrutmen berkelanjutan menghadapi berbagai tantangan, seperti kurangnya pemahaman organisasi terhadap konsep keberlanjutan, keterbatasan sumber daya, serta resistensi terhadap perubahan. Oleh karena itu, diperlukan komitmen manajemen serta integrasi kebijakan yang mendukung praktik SDM berkelanjutan.

Dalam kehidupan global, tren keberlanjutan dalam rekrutmen akan terus berkembang seiring meningkatnya kesadaran terhadap isu lingkungan dan sosial. Organisasi yang mampu mengintegrasikan prinsip keberlanjutan

dalam rekrutmen akan memiliki keunggulan kompetitif dalam menarik talenta yang berkualitas dan memiliki nilai yang sejalan dengan organisasi.

Pada akhirnya, integrasi prinsip keberlanjutan dalam proses rekrutmen merupakan investasi jangka panjang bagi organisasi. Dengan mengedepankan *green recruitment*, *socially responsible hiring*, *ethical recruitment*, serta prinsip ESG, organisasi dapat membangun tenaga kerja yang tidak hanya kompeten, tetapi juga bertanggung jawab terhadap keberlanjutan masa depan.

D. Sumber dan Metode Rekrutmen Berbasis Talenta

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, keberhasilan organisasi dalam memperoleh talenta unggul sangat ditentukan oleh efektivitas sumber dan metode rekrutmen yang digunakan. Rekrutmen berbasis talenta tidak hanya berfokus pada pengisian posisi yang kosong, tetapi juga pada upaya strategis untuk menjaring individu yang memiliki potensi berkembang dan mampu memberikan kontribusi jangka panjang. Oleh karena itu, organisasi perlu mengoptimalkan berbagai sumber dan metode rekrutmen secara terintegrasi (Dessler, 2020).

Sumber rekrutmen secara umum dibedakan menjadi dua kategori utama, yaitu *internal recruitment* dan *external recruitment*. Rekrutmen internal dilakukan dengan memanfaatkan karyawan yang sudah ada dalam organisasi, misalnya melalui promosi atau mutasi jabatan. Pendekatan ini memiliki keunggulan dalam hal efisiensi biaya, waktu adaptasi yang lebih cepat, serta peningkatan motivasi karyawan karena adanya peluang pengembangan karier. Noe et al. (2021) menyatakan bahwa rekrutmen internal

dapat memperkuat komitmen organisasi karena memberikan sinyal adanya keadilan dan kesempatan berkembang. Namun demikian, rekrutmen internal juga memiliki keterbatasan, terutama dalam hal keterbatasan perspektif dan inovasi. Organisasi yang terlalu bergantung pada sumber internal berisiko mengalami stagnasi karena kurangnya ide-ide baru. Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan antara rekrutmen internal dan eksternal agar dapat memperoleh kombinasi antara pengalaman internal dan perspektif baru dari luar organisasi.

Sementara itu, *external recruitment* dilakukan dengan mencari kandidat dari luar organisasi. Sumber eksternal meliputi iklan lowongan kerja, agen rekrutmen, job portal, serta jejaring profesional. Breugh (2013) menjelaskan bahwa rekrutmen eksternal memberikan akses yang lebih luas terhadap talenta dan memungkinkan organisasi untuk mendapatkan kandidat dengan kompetensi yang lebih beragam. Hal ini sangat penting dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Perkembangan teknologi telah mendorong munculnya *digital recruitment*, yang menjadi salah satu metode utama dalam menjaring talenta di era modern. Digital recruitment memanfaatkan berbagai platform seperti job portals, media sosial profesional, serta teknologi berbasis *artificial intelligence* (AI). Penggunaan platform seperti LinkedIn memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan menjangkau kandidat secara lebih efektif dan efisien. Dessler (2020) menekankan bahwa digitalisasi dalam rekrutmen dapat mempercepat proses seleksi serta meningkatkan kualitas kandidat yang diperoleh.

Selain itu, teknologi AI juga digunakan dalam proses penyaringan awal kandidat, seperti melalui analisis CV otomatis dan chatbot untuk interaksi awal dengan pelamar. Noe et al. (2021) menyatakan bahwa penggunaan AI dalam rekrutmen dapat mengurangi bias subjektif dan meningkatkan objektivitas dalam proses seleksi. Namun, organisasi tetap perlu memastikan bahwa penggunaan teknologi dilakukan secara etis dan tidak menimbulkan diskriminasi.

Metode lain yang penting dalam rekrutmen berbasis talenta adalah *campus hiring*, yaitu perekrutan langsung dari institusi pendidikan. *Campus hiring* memungkinkan organisasi untuk menjangkau talenta muda yang memiliki potensi tinggi dan dapat dikembangkan sesuai kebutuhan organisasi. Strategi ini sering dikombinasikan dengan program magang atau trainee sebagai bagian dari pengembangan talent pipeline.

Talent pipeline merupakan pendekatan strategis dalam membangun cadangan talenta untuk kebutuhan masa depan. Melalui *pipeline* ini, organisasi dapat mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan hubungan dengan calon karyawan potensial sebelum mereka benar-benar direkrut. Breaugh (2013) menekankan bahwa pembangunan talent pipeline akan membantu organisasi dalam mengurangi risiko kekurangan tenaga kerja di masa depan.

Selain itu, *community-based recruitment* juga menjadi pendekatan yang semakin relevan, terutama dalam konteks keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Pendekatan ini melibatkan komunitas lokal, organisasi sosial, atau jaringan profesional tertentu dalam proses rekrutmen. *Community-based recruitment* tidak hanya membantu organisasi dalam

mendapatkan kandidat yang sesuai, tetapi juga meningkatkan hubungan dengan masyarakat serta mendukung inklusivitas. *Community-based recruitment* dapat dilakukan melalui kerja sama dengan lembaga pendidikan, komunitas lokal, maupun organisasi profesi. Pendekatan ini juga relevan untuk menjangkau kelompok-kelompok yang selama ini kurang terwakili dalam dunia kerja. Sinambela (2016) menyatakan bahwa pendekatan partisipatif dalam rekrutmen dapat meningkatkan legitimasi organisasi di mata masyarakat.

Efektivitas sumber dan metode rekrutmen juga sangat dipengaruhi oleh strategi *employer branding* yang dimiliki organisasi. *Employer branding* yang kuat akan meningkatkan daya tarik organisasi di berbagai kanal rekrutmen, baik internal maupun eksternal. Dengan demikian, organisasi perlu memastikan bahwa pesan yang disampaikan melalui berbagai media rekrutmen konsisten dengan nilai dan budaya organisasi.

Selain itu, integrasi antara berbagai metode rekrutmen juga menjadi kunci keberhasilan dalam menjaring talenta. Organisasi tidak dapat mengandalkan satu metode saja, tetapi perlu mengombinasikan berbagai pendekatan sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik posisi yang akan diisi. Sedarmayanti (2017) menegaskan bahwa fleksibilitas dalam strategi rekrutmen akan meningkatkan efektivitas dalam memperoleh SDM yang berkualitas.

Dalam era digital, analisis data juga menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitas sumber rekrutmen. *HR analytics* dapat digunakan untuk mengevaluasi sumber mana yang menghasilkan kandidat terbaik, serta mengoptimalkan strategi rekrutmen di masa depan. Noe et

al. (2021) menyatakan bahwa pendekatan berbasis data akan meningkatkan akurasi dan efisiensi dalam pengambilan keputusan SDM.

Namun demikian, organisasi juga menghadapi berbagai tantangan dalam mengelola sumber dan metode rekrutmen. Persaingan dalam mendapatkan talenta terbaik, perubahan preferensi kandidat, serta perkembangan teknologi yang cepat menjadi faktor yang perlu diantisipasi. Oleh karena itu, organisasi harus terus berinovasi dalam mengembangkan strategi rekrutmen yang adaptif.

Pada akhirnya, sumber dan metode rekrutmen berbasis talenta merupakan elemen penting dalam membangun keunggulan kompetitif organisasi. Dengan memanfaatkan kombinasi antara rekrutmen internal dan eksternal, *digital recruitment*, *campus hiring*, serta *community-based recruitment*, organisasi dapat menjaring talenta yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki potensi untuk berkembang secara berkelanjutan.

E. Tantangan Rekrutmen dan Seleksi di Era Digital dan Global

Perkembangan globalisasi dan transformasi digital telah membawa perubahan signifikan dalam praktik rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia. Organisasi modern dihadapkan pada berbagai tantangan yang semakin kompleks, baik dari sisi persaingan dalam mendapatkan talenta, perubahan karakteristik tenaga kerja, maupun tuntutan kompetensi yang terus berkembang. Oleh karena itu, strategi rekrutmen dan seleksi harus mampu beradaptasi dengan dinamika tersebut agar tetap relevan dan efektif.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi adalah fenomena “*war for talent*”, yaitu persaingan ketat antarorganisasi dalam memperoleh talenta terbaik. Istilah ini pertama kali dipopulerkan oleh laporan McKinsey yang menekankan bahwa talenta unggul merupakan sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru. Dalam kondisi ini, organisasi tidak hanya bersaing dalam hal kompensasi, tetapi juga dalam menciptakan nilai tambah seperti budaya kerja, peluang pengembangan, dan fleksibilitas kerja.

Fenomena *war for talent* semakin intensif di era digital karena meningkatnya mobilitas tenaga kerja dan transparansi informasi. Kandidat memiliki akses yang lebih luas terhadap informasi mengenai perusahaan, sehingga mereka dapat membandingkan berbagai pilihan pekerjaan secara lebih rasional. Hal ini memaksa organisasi untuk memperkuat *employer branding* dan menawarkan nilai yang lebih menarik bagi calon karyawan.

Selain itu, perubahan preferensi tenaga kerja, khususnya generasi milenial dan Generasi Z, menjadi tantangan tersendiri dalam proses rekrutmen. Generasi ini cenderung memiliki ekspektasi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti keinginan akan fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta makna dalam pekerjaan. World Economic Forum (2020) menekankan bahwa generasi muda lebih menghargai organisasi yang memiliki nilai sosial dan lingkungan yang kuat.

Perubahan preferensi ini juga berdampak pada cara organisasi melakukan rekrutmen. Metode konvensional yang kaku dan birokratis cenderung kurang diminati oleh generasi muda. Sebaliknya, mereka lebih tertarik pada proses rekrutmen yang cepat, transparan, dan berbasis

teknologi. Oleh karena itu, organisasi perlu menyesuaikan pendekatan rekrutmen agar sesuai dengan karakteristik generasi baru.

Tantangan berikutnya adalah meningkatnya global *talent mobility*, yaitu pergerakan tenaga kerja lintas negara yang semakin mudah akibat globalisasi dan kemajuan teknologi. Organisasi kini tidak hanya bersaing di tingkat lokal, tetapi juga di tingkat global dalam mendapatkan talenta terbaik. OECD (2019) menyatakan bahwa mobilitas tenaga kerja global memberikan peluang sekaligus tantangan bagi organisasi dalam mengelola keberagaman budaya dan regulasi.

Global talent mobility juga menuntut organisasi untuk memiliki kemampuan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam secara budaya (*cross-cultural workforce*). Hal ini mencakup pemahaman terhadap perbedaan nilai, komunikasi, serta gaya kerja. Kegagalan dalam mengelola keberagaman dapat berdampak pada konflik internal dan menurunnya kinerja tim.

Selain itu, organisasi juga menghadapi tantangan skill gap dan mismatch, yaitu ketidaksesuaian antara kompetensi yang dimiliki tenaga kerja dengan kebutuhan industri. Perkembangan teknologi yang cepat menyebabkan banyak keterampilan menjadi usang, sementara kebutuhan akan keterampilan baru terus meningkat. World Economic Forum (2020) menyebutkan bahwa reskilling dan upskilling menjadi kebutuhan utama dalam menghadapi perubahan dunia kerja.

Skill gap tidak hanya terjadi pada keterampilan teknis, tetapi juga pada keterampilan non-teknis seperti kemampuan berpikir kritis, kreativitas, dan kolaborasi. Hal

ini menuntut organisasi untuk lebih selektif dalam proses rekrutmen serta aktif dalam mengembangkan kompetensi karyawan. Noe et al. (2021) menegaskan bahwa organisasi perlu mengintegrasikan strategi rekrutmen dengan program pengembangan SDM.

Dalam konteks Indonesia, tantangan *skill mismatch* masih cukup signifikan. Banyak lulusan pendidikan yang belum sepenuhnya siap memenuhi kebutuhan industri. Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa diperlukan sinergi antara dunia pendidikan dan dunia kerja untuk mengurangi kesenjangan kompetensi tersebut.

Selain tantangan kompetensi, perkembangan teknologi juga membawa tantangan baru dalam bentuk *digital disruption*. Proses rekrutmen yang semakin bergantung pada teknologi seperti AI dan big data memerlukan kemampuan baru dalam mengelola sistem tersebut. Organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan teknologi akan tertinggal dalam persaingan mendapatkan talenta.

Namun demikian, penggunaan teknologi juga menimbulkan tantangan etis, seperti potensi bias algoritma dan isu privasi data. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa teknologi digunakan secara adil dan transparan. Strohmeier (2020) menekankan pentingnya etika dalam implementasi Digital HRM.

Tantangan lainnya adalah meningkatnya ekspektasi kandidat terhadap pengalaman rekrutmen (*candidate experience*). Kandidat mengharapkan proses yang cepat, komunikatif, dan profesional. Pengalaman negatif dalam proses rekrutmen dapat berdampak pada citra organisasi dan menurunkan minat kandidat di masa depan.

Untuk menghadapi berbagai tantangan tersebut, organisasi perlu mengembangkan strategi rekrutmen yang adaptif dan inovatif. Hal ini mencakup pemanfaatan teknologi, penguatan *employer branding*, serta pengembangan program *talent management* yang berkelanjutan. Dessler (2020) menyatakan bahwa fleksibilitas dalam strategi SDM menjadi kunci dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Lebih lanjut, kolaborasi dengan berbagai pihak, seperti institusi pendidikan, pemerintah, dan komunitas profesional, juga menjadi penting dalam mengatasi tantangan rekrutmen. Pendekatan kolaboratif dapat membantu organisasi dalam menjaring talenta serta mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan di masa depan.

Pada akhirnya, tantangan rekrutmen dan seleksi di era digital dan global merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari. Organisasi yang mampu memahami dan mengantisipasi tantangan tersebut akan memiliki keunggulan dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Sebaliknya, organisasi yang gagal beradaptasi akan kesulitan bersaing dalam lingkungan yang semakin kompetitif.

Dengan demikian, rekrutmen dan seleksi tidak lagi menjadi fungsi administratif semata, tetapi menjadi bagian strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi di masa depan. Integrasi antara strategi, teknologi, dan pemahaman terhadap dinamika tenaga kerja menjadi kunci dalam menghadapi tantangan ini secara efektif dan berkelanjutan.

F. Model Strategis Rekrutmen dan Seleksi Berkelanjutan

Sebagai penutup bab, penting untuk merumuskan suatu model strategis yang mampu mengintegrasikan seluruh konsep rekrutmen dan seleksi berkelanjutan ke dalam kerangka yang komprehensif dan aplikatif. Model ini tidak hanya berfungsi sebagai panduan konseptual, tetapi juga sebagai alat praktis bagi organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan strategi SDM yang selaras dengan tujuan jangka panjang. Dalam konteks ini, rekrutmen dan seleksi dipandang sebagai proses strategis yang berkontribusi langsung terhadap keunggulan kompetitif organisasi.

Model konseptual rekrutmen berkelanjutan pada dasarnya mengintegrasikan tiga dimensi utama, yaitu dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dimensi ekonomi berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas proses rekrutmen, dimensi sosial mencakup keadilan, keberagaman, dan inklusivitas, sedangkan dimensi lingkungan berkaitan dengan praktik ramah lingkungan seperti digitalisasi proses rekrutmen. Integrasi ketiga dimensi ini mencerminkan prinsip keberlanjutan yang holistik dalam manajemen SDM.

Dalam perspektif strategis, integrasi antara strategi SDM dan strategi bisnis menjadi kunci utama keberhasilan implementasi model ini. Boxall dan Purcell (2016) menegaskan bahwa kebijakan dan praktik HR harus selaras dengan arah strategis organisasi agar dapat memberikan kontribusi optimal terhadap kinerja. Dengan demikian, rekrutmen dan seleksi tidak dapat berdiri sendiri,

melainkan harus menjadi bagian dari perencanaan strategis organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, pendekatan *Strategic Human Resource Management* (SHRM) yang dikemukakan oleh Schuler dan Jackson (1987) menyoroti pentingnya kesesuaian antara strategi bisnis dan praktik SDM. Misalnya, organisasi yang menerapkan strategi inovasi akan membutuhkan proses rekrutmen yang mampu menjaring individu kreatif dan adaptif. Sebaliknya, organisasi yang berfokus pada efisiensi akan lebih menekankan pada kandidat dengan keterampilan operasional yang kuat.

Berdasarkan berbagai teori tersebut, model strategis rekrutmen berkelanjutan dapat dirumuskan dalam beberapa tahapan utama. Tahap pertama adalah analisis kebutuhan SDM yang mempertimbangkan faktor internal dan eksternal, termasuk tren pasar tenaga kerja dan perkembangan teknologi. Tahap ini menjadi dasar dalam menentukan kriteria kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Tahap kedua adalah perancangan strategi rekrutmen yang mencakup pemilihan sumber kandidat, metode seleksi, serta penggunaan teknologi digital. Dalam tahap ini, organisasi perlu memastikan bahwa proses rekrutmen dilakukan secara transparan, adil, dan inklusif. Hal ini penting untuk meningkatkan kepercayaan kandidat serta memperkuat *employer branding*.

Tahap ketiga adalah implementasi proses seleksi yang berbasis kompetensi dan nilai keberlanjutan. Proses ini melibatkan berbagai metode seperti wawancara berbasis perilaku, *assessment center*, serta penggunaan alat ukur psikologis. Gatewood et al. (2015) menekankan bahwa

penggunaan metode seleksi yang terstruktur dapat meningkatkan validitas dan reliabilitas dalam pengambilan keputusan.

Tahap keempat adalah evaluasi dan pengukuran efektivitas rekrutmen dan seleksi. Organisasi perlu menggunakan indikator kinerja seperti *quality of hire*, *retention rate*, dan *return on investment* (ROI) SDM. Evaluasi ini penting untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan memberikan hasil yang optimal dan berkelanjutan.

Selain tahapan tersebut, model ini juga menekankan pentingnya integrasi teknologi dalam seluruh proses rekrutmen. Penggunaan *Artificial Intelligence* (AI), big data, dan *Applicant Tracking System* (ATS) dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam menjangkau kandidat. Namun, penggunaan teknologi juga harus diimbangi dengan pertimbangan etis untuk menghindari bias dan diskriminasi.

Dalam konteks implementasi, organisasi perlu mengembangkan *framework* yang jelas dan terstruktur. Framework ini mencakup kebijakan, prosedur, serta standar operasional yang mendukung pelaksanaan rekrutmen berkelanjutan. Wibowo (2021) menyatakan bahwa keberhasilan implementasi strategi SDM sangat bergantung pada konsistensi dalam pelaksanaan dan pengawasan.

Best practices dalam rekrutmen berkelanjutan menunjukkan bahwa organisasi yang sukses biasanya memiliki beberapa karakteristik utama, seperti komitmen terhadap keberagaman, penggunaan teknologi secara optimal, serta fokus pada pengembangan talenta jangka

panjang. Perusahaan-perusahaan global seperti Unilever dan Google sering dijadikan contoh dalam menerapkan praktik rekrutmen yang inovatif dan berkelanjutan.

Di Indonesia, beberapa perusahaan juga mulai mengadopsi praktik serupa dengan menyesuaikan konteks lokal. Misalnya, integrasi nilai-nilai budaya organisasi dengan prinsip keberlanjutan serta kolaborasi dengan institusi pendidikan dalam membangun talent pipeline. Pendekatan ini menunjukkan bahwa model strategis rekrutmen berkelanjutan dapat diadaptasi sesuai dengan karakteristik masing-masing organisasi.

Namun demikian, implementasi model ini tidak terlepas dari berbagai tantangan, seperti keterbatasan sumber daya, resistensi terhadap perubahan, serta kurangnya pemahaman tentang konsep keberlanjutan. Oleh karena itu, diperlukan komitmen dari manajemen puncak serta dukungan dari seluruh pemangku kepentingan untuk memastikan keberhasilan implementasi.

Pada akhirnya, model strategis rekrutmen dan seleksi berkelanjutan merupakan pendekatan yang komprehensif dalam mengelola SDM di era modern. Dengan mengintegrasikan aspek strategi, teknologi, dan keberlanjutan, organisasi dapat menciptakan sistem rekrutmen yang tidak hanya efektif, tetapi juga memberikan nilai tambah bagi masyarakat dan lingkungan.

Dengan demikian, subbab ini menegaskan bahwa rekrutmen dan seleksi bukan sekadar proses administratif, melainkan investasi strategis yang menentukan masa depan organisasi. Model yang terintegrasi dan berkelanjutan akan menjadi kunci dalam menghadapi

tantangan global serta menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2019). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Breaugh, J. A. (2013). *Employee recruitment*. Annual Review of Psychology, 64, 389–416.
- Cappelli, P. (2009). Talent on demand—managing talent in an age of uncertainty. *Strategic Direction*, 25(3).
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304–313.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dijkstra, L., Poelman, H., & Veneri, P. (2019). *The EU-OECD definition of a functional urban area* (Vol. 10). Paris, France: Oecd Publishing.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
- Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. (2015). *Human resource selection* (8th ed.). Boston: Cengage Learning.

- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The international journal of human resource management*, 19(12), 2133-2154.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 99-116.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2016). *Fundamentals of human resource management* (p. 608). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Phillips, J. M. (2023). *Strategic staffing*. Sage Publications.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14.
- Rivai, V. (2006). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.

- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Ulrich, M., & Kryscynski, D. (2015). Toward a synthesis of HR competency models: The Common HR" Food Groups".
- Wibowo. (2021). *Manajemen kinerja*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. Geneva: WEF.

BAB 6

PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN PEMBELAJARAN BERKELANJUTAN BAGI KARYAWAN

Oleh Ir. Dwi Listiawati, M.T., IPM., ASEAN Eng.

A. Pendahuluan

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks pada era globalisasi dan digitalisasi telah mendorong organisasi untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Organisasi tidak lagi hanya mengandalkan modal finansial dan teknologi, tetapi juga kemampuan sumber daya manusia sebagai aset strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif. Dalam kondisi tersebut, pengembangan kompetensi dan pembelajaran berkelanjutan menjadi kebutuhan utama bagi organisasi agar mampu bertahan dan berkembang di tengah persaingan global.

Perkembangan teknologi informasi, otomatisasi industri, kecerdasan buatan, serta transformasi digital telah mengubah pola kerja dan karakteristik pekerjaan di berbagai sektor. Karyawan dituntut memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi, keterampilan teknologi, kemampuan komunikasi, kreativitas, serta kemampuan pemecahan masalah yang baik. Kompetensi yang dimiliki saat ini dapat menjadi tidak relevan dalam waktu singkat apabila tidak diperbarui melalui proses pembelajaran yang berkesinambungan.

Pengembangan kompetensi merupakan proses sistematis dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku kerja karyawan agar mampu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Sementara itu, pembelajaran berkelanjutan merupakan proses belajar sepanjang hayat yang dilakukan secara terus-menerus untuk meningkatkan kapasitas individu sesuai kebutuhan organisasi dan perkembangan lingkungan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan kompetensi berbasis pembelajaran berkelanjutan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mendukung keberlanjutan organisasi.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, organisasi dituntut untuk membangun budaya belajar yang mendorong inovasi, kolaborasi, serta peningkatan kompetensi secara berkelanjutan. Organisasi yang berhasil menciptakan *learning organization* akan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan dan memiliki daya saing yang lebih kuat dibandingkan organisasi yang tidak mengembangkan budaya belajar.

Bab ini membahas konsep pengembangan kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, strategi pengembangan kompetensi karyawan, pemanfaatan teknologi digital dalam pembelajaran, tantangan implementasi, serta pentingnya pengembangan kompetensi berbasis keberlanjutan dalam organisasi modern.

B. Konsep Kompetensi dalam Organisasi.

Kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif. Kompetensi mencakup kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, motivasi, dan perilaku kerja yang memengaruhi kinerja seseorang.

Dalam dunia kerja modern, kompetensi tidak hanya terbatas pada kemampuan teknis, tetapi juga meliputi kemampuan interpersonal, kepemimpinan, komunikasi, kerja sama tim, dan kemampuan berpikir kritis. Kompetensi menjadi indikator penting dalam menentukan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Menurut pendekatan manajemen sumber daya manusia, kompetensi terdiri atas beberapa unsur utama, yaitu:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan merupakan pemahaman teoritis maupun praktis yang dimiliki individu terkait bidang pekerjaannya. Pengetahuan dapat diperoleh melalui pendidikan formal, pelatihan, pengalaman kerja, maupun pembelajaran mandiri.

2. Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan adalah kemampuan individu dalam melaksanakan tugas tertentu secara teknis maupun nonteknis. Keterampilan dapat berupa kemampuan mengoperasikan teknologi, kemampuan analisis, komunikasi, maupun keterampilan manajerial.

3. Sikap (*Attitude*)

Sikap berkaitan dengan perilaku, etika, disiplin, tanggung jawab, integritas, dan komitmen individu dalam bekerja. Sikap yang baik akan mendukung terciptanya budaya kerja yang positif.

4. Nilai dan Karakter

Nilai dan karakter mencerminkan prinsip moral, loyalitas, motivasi, dan pola pikir individu dalam menjalankan pekerjaannya.

C. Jenis-jenis Kompetensi Karyawan

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, kompetensi karyawan dapat dibedakan menjadi beberapa jenis sebagai berikut :

1. Kompetensi Teknis

Kompetensi teknis merupakan kemampuan yang berkaitan langsung dengan bidang pekerjaan tertentu. Kompetensi ini meliputi penguasaan teknologi, prosedur kerja, alat operasional, dan kemampuan teknis lainnya sesuai kebutuhan organisasi

Contohnya:

- a. Kemampuan mengoperasikan perangkat lunak.
- b. Kemampuan analisis data.
- c. Kemampuan desain sistem.
- d. Kemampuan pengoperasian mesin produksi.

Kompetensi teknis sangat penting karena menjadi dasar pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

2. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial berkaitan dengan kemampuan mengelola pekerjaan dan sumber daya organisasi secara efektif. Kompetensi ini biasanya dimiliki oleh pimpinan atau calon pemimpin organisasi.

Kompetensi manajerial meliputi:

- a. Kepemimpinan.
- b. Pengambilan keputusan.
- c. Perencanaan strategis.
- d. Komunikasi organisasi.
- e. Manajemen konflik.
- f. Pengelolaan tim kerja.

3. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan individu dalam membangun hubungan interpersonal dan bekerja sama dengan orang lain.

Kompetensi sosial mencakup:

- a. Kemampuan komunikasi.
- b. Kemampuan negosiasi.
- c. Kerja sama tim.
- d. Empati.
- e. pelayanan pelanggan.

4. Kompetensi Digital

Era transformasi digital menuntut organisasi memiliki sumber daya manusia yang menguasai teknologi digital.

Kompetensi digital menjadi kebutuhan utama dalam berbagai sektor industri.

Kompetensi Digital meliputi:

- a. Literasi digital.
- b. Keamanan siber.
- c. Penggunaan aplikasi digital.
- d. Analisis data.
- e. Pemanfaatan kecerdasan buatan.

Penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi digital menjadi strategi penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di era transformasi digital.

D. Pengembangan Kompetensi Karyawan

Pengembangan kompetensi merupakan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui berbagai metode pembelajaran dan pelatihan. Pengembangan kompetensi bertujuan meningkatkan kemampuan kerja karyawan agar mampu memenuhi tuntutan organisasi.

Pengembangan kompetensi dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan agar karyawan dapat mengikuti perubahan teknologi dan dinamika bisnis.

1. Tujuan Pengembangan Kompetensi

Tujuan pengembangan kompetensi antara lain:

a. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu bekerja lebih efektif dan efisien.

b. Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Kompetensi yang baik mendukung peningkatan kualitas layanan kepada pelanggan.

c. Mendukung Transformasi Organisasi

Perubahan sistem kerja membutuhkan karyawan yang mampu beradaptasi dengan cepat.

d. Menyiapkan Pemimpin Masa Depan

Pengembangan kompetensi menjadi bagian penting dalam kaderisasi kepemimpinan organisasi.

e. Meningkatkan Motivasi dan Loyalitas Karyawan

Kesempatan belajar dan berkembang akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan

E. Pembelajaran Berkelanjutan (*Continuous Learning*)

Pembelajaran berkelanjutan merupakan proses belajar yang dilakukan secara terus-menerus sepanjang kehidupan kerja individu. Konsep ini menempatkan pembelajaran sebagai bagian dari budaya organisasi.

Dalam era perubahan yang cepat, organisasi tidak dapat bergantung pada pengetahuan lama. Karyawan harus terus belajar agar kompetensi yang dimiliki tetap relevan.

Pembelajaran berkelanjutan memiliki karakteristik, yaitu:

1. Dilakukan secara terus menerus.
2. Fleksibel.
3. Berbasis kebutuhan.
4. Memanfaatkan teknologi.
5. Berorientasi pada pengembangan individu dan organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran berkelanjutan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi, inovasi, dan daya saing organisasi.

F. Prinsip Pembelajaran Berkelanjutan

Beberapa prinsip penting dalam pembelajaran berkelanjutan meliputi:

1. *Learning by doing*

Karyawan belajar melalui pengalaman kerja secara langsung. Pengalaman praktis menjadi sumber pembelajaran yang sangat efektif.

2. *Self-Directed Learning*

Karyawan memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan kompetensinya secara mandiri.

3. *Collaborative Learning*

Pembelajaran dilakukan melalui diskusi, kerja sama tim, dan berbagi pengetahuan antarpegawai.

4. *Technology-Based Learning*

Pemanfaatan teknologi menjadi sarana penting dalam mendukung proses pembelajaran modern

G. Metode Pengembangan Kompetensi Karyawan

Organisasi dapat menggunakan berbagai metode untuk mengembangkan kompetensi karyawan.

1. *Pelatihan (Training)*

Pelatihan merupakan metode yang paling umum digunakan dalam pengembangan kompetensi.

Jenis pelatihan meliputi:

- a. Pelatihan teknis.
- b. Pelatihan kepemimpinan.
- c. Pelatihan komunikasi.
- d. Pelatihan digital.

2. *Coaching*

Coaching merupakan proses pendampingan oleh atasan atau mentor untuk membantu karyawan meningkatkan kemampuan kerja.

3. *Mentoring*

Mentoring dilakukan oleh individu yang lebih berpengalaman untuk membimbing karyawan dalam pengembangan karir.

4. *Job Rotation*

Rotasi pekerjaan membantu karyawan memperoleh pengalaman baru dan memperluas wawasan kerja.

5. *E-Learning*

E-Learning memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung pembelajaran yang fleksibel dan efisien.

H. *Learning Organization* dalam Pengembangan SDM

Learning organization merupakan organisasi yang mendorong seluruh anggota untuk terus belajar dan berbagi pengetahuan.

Karakteristik learning organization meliputi :

1. Budaya belajar.
2. Keterbukaan informasi.
3. Inovasi berkelanjutan.
4. Kolaborasi.
5. Adaptasi terhadap Perubahan.

Organisasi pembelajar mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi secara berkesinambungan

I. Transformasi Digital dan Pengembangan Kompetensi

Transformasi digital telah mengubah sistem kerja organisasi secara signifikan. Perubahan tersebut menuntut organisasi untuk meningkatkan kompetensi digital karyawan.

Beberapa kompetensi penting di era digital meliputi:

1. Literasi digital.
2. Analisis data.
3. Penggunaan *artificial intelligence*.
4. Keamanan siber.
5. Komunikasi virtual.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pembelajaran digital terintegrasi menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kompetensi karyawan di era modern.

J. Pemanfaatan Teknologi dalam Pembelajaran Berkelanjutan

Teknologi digital memberikan berbagai kemudahan dalam preses pembelajaran.

1. *Learning Management System (LMS)*

LMS memungkinkan organisasi mengelola pelatihan secara daring

2. *Webinar dan Virtual Training*

Pelatihan virtual memungkinkan pembelajaran dilakukan tanpa batas lokasi.

3. *Mobile Learning*

Pembelajaran dapat dilakukan melalui perangkat seluler kapan saja dan di mana saja.

4. *Microlearning*

Materi pembelajaran disajikan dalam bentuk singkat dan mudah dipahami.

K. Strategi Pengembangan Kompetensi Berbasis Keberlanjutan

Pengembangan kompetensi berbasis keberlanjutan menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia dalam jangka panjang.

Strategi tersebut meliputi:

1. Pengembangan budaya belajar.
2. Peningkatan kompetensi hijau.
3. Pengembangan kepemimpinan berkelanjutan.
4. Peningkatan inovasi organisasi.
5. Pembelajaran adaptif.

Penelitian menunjukkan bahwa keberlanjutan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas pembelajaran dan pengembangan kompetensi karyawan.

L. Tantangan Pengembangan Kompetensi

Beberapa tantangan yang dihadapi organisasi yang dihadapi pengembangan antara lain.

1. Resistensi terhadap Perubahan

Sebagian karyawan enggan mempelajari keterampilan baru.

2. Keterbatasan Anggaran

Pelatihan membutuhkan biaya yang cukup besar.

3. Perubahan Teknologi yang Cepat

Kompetensi tertentu dapat menjadi usang dalam waktu singkat.

4. Kurangnya Budaya Belajar

Tidak semua organisasi memiliki budaya belajar yang kuat.

M. Peran Manajemen dalam Pengembangan Kompetensi

Beberapa tantangan yang dihadapi organisasi yang dihadapi pengembangan antara lain. Manajemen memiliki peran penting dalam menciptakan sistem pembelajaran yang efektif.

Peran tersebut meliputi:

1. Menyusun kebijakan pengembangan SDM.
2. Menyediakan anggaran pelatihan.
3. Membangun budaya belajar.
4. Memberikan motivasi.
5. Melakukan evaluasi pembelajaran.

Dukungan manajemen akan menentukan keberhasilan program pengembangan kompetensi.

N. Evaluasi Program Pengembangan Kompetensi

Evaluasi diperlukan untuk mengukur efektivitas program pelatihan dan pembelajaran.

Evaluasi dapat dilakukan melalui:

1. Pengukuran peningkatan kompetensi,
2. Perubahan perilaku kerja,
3. Peningkatan produktivitas,

4. Pencapaian target organisasi.

Evaluasi membantu organisasi memperbaiki sistem pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.

O. Implikasi Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Organisasi

Pengembangan kompetensi memiliki dampak besar terhadap organisasi, antara lain:

1. Peningkatan produktivitas.
2. Peningkatan kualitas layanan.
3. Peningkatan inovasi.
4. Peningkatan daya saing.
5. Peningkatan kepuasan pelanggan.

Organisasi yang memiliki sumber daya manusia unggul akan lebih mudah mencapai tujuan strategisnya.

P. Studi Kasus Pengembangan Kompetensi di Era Digital

Banyak organisasi modern telah menerapkan sistem pembelajaran berbasis digital untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Salah satu bentuk implementasi yang berkembang adalah penggunaan blended learning, yaitu kombinasi antara pembelajaran tatap muka dan pembelajaran digital.

Penelitian menunjukkan bahwa pendekatan blended learning dan pembelajaran informal melalui mentoring serta diskusi teknis mampu meningkatkan kompetensi pegawai secara lebih adaptif dan kontekstual.

Q. Pengembangan Kompetensi dan Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Kompetensi yang unggul memungkinkan organisasi:

1. Menciptakan inovasi.
2. Meningkatkan kualitas produk.
3. Mempercepat adaptasi.
4. Meningkatkan efisiensi organisasi.

Oleh karena itu, pengembangan kompetensi menjadi investasi jangka panjang bagi organisasi

R. Masa Depan Pembelajaran Karyawan

Masa depan pembelajaran karyawan akan semakin dipengaruhi oleh perkembangan teknologi digital dan kecerdasan buatan.

Tren pembelajaran masa depan meliputi:

1. Pembelajaran berbasis AI.
2. *Virtual reality training*.
3. *Adaptive learning*.
4. *Personalized learning*.
5. Pembelajaran berbasis data analytics.

Organisasi perlu menyiapkan strategi pembelajaran yang fleksibel dan inovatif agar mampu menghadapi perubahan masa depan.

S. Kesimpulan

Pengembangan kompetensi dan pembelajaran berkelanjutan merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi modern. Perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi menuntut organisasi untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Pengembangan kompetensi tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis karyawan, tetapi juga membentuk budaya inovasi, kolaborasi, dan adaptasi terhadap perubahan. Pembelajaran berkelanjutan menjadi strategi utama dalam menciptakan organisasi yang unggul dan berdaya saing.

Organisasi yang mampu membangun budaya belajar dan sistem pengembangan kompetensi secara efektif akan lebih siap menghadapi tantangan global di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardianto, D., Wihartika, D., Astuti, W., Gandung, M., & Fitriyani, S. (2025). Strategi Pengembangan Kompetensi Karyawan dalam Era Digital: Kajian SLR terhadap Praktik Sumber Daya Manusia yang Mengoptimalkan SDM serta Dampaknya terhadap Lingkungan. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 8(3), 333–340.
- Irawan, I., dkk. (2024). *Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan: Strategi untuk Meningkatkan Keterampilan dan Kompetensi dalam Organisasi*. Eureka Media Aksara.
- Kusnandi, K. (2024). Increasing Teacher Competency in Supporting Teaching Sustainability Challenges in the Global Era. *Journal of Education and Teaching*, 5(2), 271–283.
- Ladimua, J. (2024). Pemetaan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Widyaiswara Untuk Keberlanjutan Pengelolaan Lingkungan Hidup dan Kehutanan. *Prosiding PITNAS Widyaiswara*.
- Marajo, I. (2023). Optimalisasi Kompetensi Pedagogik Melalui Supervisi Akademik Berkelanjutan. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 6(4), 851–857.
- Nihe, A. S., Purwoko, B., & Hazin, M. (2024). Implementation of the Policy for Strengthening Teacher Competence through Continuous Competence Development. *JKMP (Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik)*.
- Rohmah, A. N., & Lestari, N. A. (2024). Studi Literatur: Analisis Penerapan Model Pembelajaran Inovatif

Berbasis Pendidikan untuk Pembangunan Berkelanjutan. *Jurnal Penelitian Pendidikan Matematika dan Sains*.

Saifuddin, S., Suparman, S., Saidang, S., Efendi, A., & Haerusman, H. (2025). Analisis Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Berbasis Pembelajaran Berkelanjutan di PT PLN (Persero) ULP Lakawan Enrekang. *Diklat Review: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*.

Yusuf, M., & Hendra, R. (2023). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Berkelanjutan. *Jurnal JUPEMA*, 2(2), 52–63.

BAB 7

MANAJEMEN KINERJA BERKELANJUTAN UNTUK PENINGKATAN PRODUKTIVITAS

Oleh Dr. (Cand). Imam Bari' Wafa'ul Wafa', S.E., M.M.

A. Pendahuluan

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, kompleks, dan kompetitif menuntut organisasi untuk tidak hanya berorientasi pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga mampu mempertahankan kinerja secara berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, manajemen kinerja berkelanjutan (*sustainable performance management*) menjadi salah satu pendekatan strategis yang semakin penting diterapkan oleh organisasi modern. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian produktivitas dan keuntungan ekonomi, tetapi juga memperhatikan aspek keberlanjutan sumber daya manusia, kesejahteraan karyawan, tanggung jawab sosial, serta kelestarian lingkungan.

Secara tradisional, manajemen kinerja sering kali diartikan sebagai proses perencanaan, pengukuran, evaluasi, dan pengembangan kinerja individu maupun organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun, perubahan paradigma manajemen pada era keberlanjutan telah mendorong organisasi untuk mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan ke

dalam sistem pengelolaan kinerja. Pendekatan ini dikenal sebagai konsep *Triple Bottom Line*, yaitu keseimbangan antara pencapaian keuntungan ekonomi (*profit*), kesejahteraan sosial (*people*), dan keberlanjutan lingkungan (*planet*). Organisasi yang mampu mengintegrasikan ketiga aspek tersebut cenderung memiliki daya saing yang lebih kuat dan berkelanjutan.

Manajemen kinerja berkelanjutan memandang karyawan sebagai aset strategis yang harus dikelola secara berkesinambungan. Produktivitas yang tinggi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis dan kompetensi individu, tetapi juga oleh tingkat keterlibatan (*employee engagement*), motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, pembelajaran organisasi, serta kesejahteraan karyawan. Berbagai penelitian terbaru menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia berkelanjutan mampu meningkatkan produktivitas sekaligus menjaga kesehatan, komitmen, dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

Di era transformasi digital, manajemen kinerja berkelanjutan juga semakin dipengaruhi oleh perkembangan teknologi informasi. Penggunaan sistem informasi kinerja, analitik data, kecerdasan buatan, dan platform digital memungkinkan organisasi melakukan pemantauan kinerja secara real-time, memberikan umpan balik yang lebih cepat, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat. Namun demikian, pemanfaatan teknologi harus tetap mempertimbangkan aspek kemanusiaan, keadilan, dan kesejahteraan pekerja agar produktivitas yang dicapai tidak mengorbankan kualitas kehidupan kerja.

Dalam perspektif organisasi modern, produktivitas tidak lagi hanya diukur dari jumlah output yang dihasilkan, tetapi juga dari kemampuan organisasi menciptakan nilai tambah secara berkelanjutan. Produktivitas yang berkelanjutan mencerminkan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya secara efektif, meningkatkan inovasi, mengembangkan kompetensi karyawan, serta mempertahankan kinerja yang stabil dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, penerapan manajemen kinerja berkelanjutan menjadi instrumen penting dalam membangun organisasi yang adaptif, tangguh, dan kompetitif.

Penerapan manajemen kinerja berkelanjutan memerlukan komitmen seluruh elemen organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga karyawan pada seluruh tingkatan. Sistem pengukuran kinerja harus dirancang secara objektif, transparan, dan terintegrasi dengan strategi organisasi. Selain itu, organisasi perlu membangun budaya kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi, inovasi, serta pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Dengan demikian, peningkatan produktivitas tidak hanya menghasilkan keuntungan jangka pendek, tetapi juga menciptakan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Berdasarkan uraian tersebut, manajemen kinerja berkelanjutan dapat dipahami sebagai suatu sistem pengelolaan kinerja yang mengintegrasikan pencapaian tujuan organisasi dengan pengembangan sumber daya manusia, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan lingkungan. Pendekatan ini menjadi fondasi penting bagi organisasi dalam meningkatkan produktivitas, memperkuat daya saing, serta menciptakan nilai yang

berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan. Dengan memahami konsep, prinsip, dan implementasi manajemen kinerja berkelanjutan, organisasi diharapkan mampu menghadapi tantangan masa depan secara lebih efektif dan berkelanjutan.

B. Konsep Manajemen Kinerja Berkelanjutan.

Manajemen Manajemen kinerja berkelanjutan (*sustainable performance management*) merupakan suatu pendekatan pengelolaan kinerja yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi dalam jangka pendek, tetapi juga memastikan keberlanjutan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Pendekatan ini menekankan keseimbangan antara produktivitas, kesejahteraan sumber daya manusia, keberlangsungan organisasi, serta tanggung jawab terhadap lingkungan dan masyarakat. Dalam implementasinya, manajemen kinerja berkelanjutan memiliki beberapa karakteristik utama yang saling terkait dan mendukung terciptanya keunggulan kompetitif organisasi secara berkelanjutan.

Pendekatan ini memiliki beberapa karakteristik utama :

1. Berorientasi Jangka Panjang

Salah satu karakteristik utama manajemen kinerja berkelanjutan adalah orientasinya pada pencapaian tujuan jangka panjang. Organisasi tidak hanya fokus pada hasil yang diperoleh dalam periode tertentu, tetapi juga memperhatikan dampak keputusan dan kebijakan yang diambil terhadap keberlangsungan organisasi di masa depan.

Pendekatan ini mendorong organisasi untuk menyusun strategi yang mampu menciptakan

pertumbuhan berkelanjutan, menjaga stabilitas operasional, serta mengantisipasi berbagai perubahan lingkungan bisnis. Dengan orientasi jangka panjang, organisasi dapat menghindari praktik-praktik yang hanya menghasilkan keuntungan sesaat tetapi berpotensi merugikan perusahaan di masa mendatang.

Dalam konteks sumber daya manusia, orientasi jangka panjang diwujudkan melalui investasi pada pengembangan kompetensi karyawan, perencanaan karier, pengelolaan talenta, serta program regenerasi kepemimpinan. Organisasi yang memiliki perspektif jangka panjang akan lebih siap menghadapi tantangan global, perubahan teknologi, dan dinamika pasar yang semakin kompleks.

2. Menyeimbangkan Aspek Ekonomi, Sosial dan Lingkungan

Manajemen kinerja berkelanjutan mengadopsi konsep *Triple Bottom Line* yang menekankan keseimbangan antara aspek ekonomi (*profit*), sosial (*people*), dan lingkungan (*planet*). Organisasi tidak hanya mengejar keuntungan finansial, tetapi juga memperhatikan dampak aktivitasnya terhadap masyarakat dan lingkungan.

Aspek ekonomi berkaitan dengan kemampuan organisasi menciptakan nilai tambah, meningkatkan produktivitas, dan menjaga profitabilitas. Aspek sosial mencakup perlindungan hak-hak karyawan, kesejahteraan pekerja, pengembangan masyarakat, serta penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan inklusif. Sementara itu, aspek lingkungan menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya alam secara bertanggung jawab, pengurangan limbah, efisiensi energi, dan pelestarian lingkungan hidup.

Penerapan keseimbangan ketiga aspek tersebut memungkinkan organisasi memperoleh legitimasi sosial, meningkatkan reputasi perusahaan, serta menciptakan hubungan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan. Dengan demikian, organisasi dapat mempertahankan keberlangsungan operasionalnya dalam jangka panjang.

3. Mendorong Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan

Perubahan teknologi, digitalisasi, dan globalisasi telah mengubah kebutuhan kompetensi dalam dunia kerja. Oleh karena itu, manajemen kinerja berkelanjutan menempatkan pengembangan kompetensi sebagai bagian integral dari sistem pengelolaan kinerja.

Pengembangan kompetensi berkelanjutan dilakukan melalui berbagai program seperti pelatihan, pendidikan lanjutan, sertifikasi profesional, *coaching*, *mentoring*, serta pembelajaran berbasis teknologi. Organisasi perlu menciptakan budaya pembelajaran (*learning organization*) yang mendorong setiap individu untuk terus meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan adaptasi.

Kompetensi yang terus berkembang akan meningkatkan produktivitas kerja, kualitas pelayanan, kreativitas, dan kemampuan inovasi karyawan. Selain itu, pengembangan kompetensi juga berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan karena mereka merasa memiliki kesempatan untuk berkembang bersama organisasi.

Dalam era ekonomi berbasis pengetahuan, kompetensi sumber daya manusia menjadi salah satu aset

strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan daya saingnya.

4. Mengintegrasikan Inovasi dalam Proses Kerja

Inovasi merupakan faktor penting dalam menciptakan kinerja yang berkelanjutan. Organisasi yang mampu berinovasi secara konsisten akan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan pelanggan.

Manajemen kinerja berkelanjutan mendorong terciptanya budaya inovasi melalui pemberian ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide, melakukan eksperimen, dan mengembangkan solusi baru terhadap berbagai permasalahan organisasi. Inovasi tidak hanya terbatas pada pengembangan produk atau layanan, tetapi juga mencakup perbaikan proses kerja, sistem manajemen, model bisnis, serta pemanfaatan teknologi digital.

Integrasi inovasi dalam proses kerja memungkinkan organisasi meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi biaya, mempercepat proses pelayanan, serta meningkatkan kualitas output. Selain itu, inovasi yang berkelanjutan membantu organisasi mempertahankan relevansi dan daya saingnya di tengah persaingan yang semakin ketat.

Penerapan teknologi digital seperti kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), analitik data, otomatisasi proses, dan sistem informasi manajemen juga menjadi bagian penting dalam mendukung inovasi organisasi modern.

5. Mengutamakan Kesejahteraan Karyawan

Manajemen kinerja berkelanjutan memandang karyawan sebagai aset strategis yang harus dijaga dan dikembangkan.

Produktivitas yang tinggi tidak dapat dipertahankan dalam jangka panjang apabila kesejahteraan karyawan diabaikan.

Kesejahteraan karyawan mencakup berbagai aspek, antara lain kesehatan fisik, kesehatan mental, keamanan kerja, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), kompensasi yang adil, serta lingkungan kerja yang kondusif. Organisasi yang memperhatikan kesejahteraan karyawan cenderung memiliki tingkat keterlibatan (*employee engagement*), motivasi, dan loyalitas yang lebih tinggi.

Selain itu, kesejahteraan karyawan berkontribusi terhadap penurunan tingkat absensi, stres kerja, konflik organisasi, dan *turnover* karyawan. Sebaliknya, kondisi kerja yang buruk dapat menyebabkan kelelahan kerja (*burnout*), menurunkan produktivitas, serta meningkatkan risiko kecelakaan kerja.

Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan berbagai program kesejahteraan seperti layanan kesehatan, konseling psikologis, fleksibilitas kerja, program penghargaan, serta pengembangan karier yang berkelanjutan.

6. Menggunakan Indikator Kinerja yang Komprehensif

Karakteristik terakhir dari manajemen kinerja berkelanjutan adalah penggunaan indikator kinerja yang komprehensif. Pengukuran kinerja tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup indikator nonkeuangan yang relevan dengan tujuan keberlanjutan organisasi.

Indikator kinerja komprehensif umumnya mencakup:

a. Indikator Keuangan

- 1) Pertumbuhan pendapatan.
- 2) Profitabilitas.
- 3) Efisiensi biaya.
- 4) Return on Investment (ROI).

b. Indikator Pelanggan

- 1) Kepuasan pelanggan.
- 2) Loyalitas pelanggan.
- 3) Tingkat retensi pelanggan.

c. Indikator Proses Internal

- 1) Efisiensi operasional.
- 2) Kualitas produk atau layanan.
- 3) Kecepatan proses kerja.

d. Indikator Pembelajaran dan Pertumbuhan

- 1) Kompetensi karyawan.
- 2) Tingkat inovasi.
- 3) Keterlibatan karyawan.

e. Indikator Keberlanjutan

- 1) Pengurangan emisi karbon.
- 2) Efisiensi energi.
- 3) Program tanggung jawab sosial perusahaan.
- 4) Tingkat keselamatan dan kesehatan kerja.

Penggunaan indikator yang komprehensif memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai kinerja organisasi dan memungkinkan manajemen mengambil keputusan yang lebih tepat dalam mendukung keberlanjutan bisnis.

C. Produktivitas dalam Perspektif Berkelanjutan

Produktivitas secara tradisional didefinisikan sebagai perbandingan antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan. Namun, konsep produktivitas modern telah berkembang menjadi produktivitas berkelanjutan yang mencakup:

1. Produktivitas Ekonomi

Kemampuan organisasi menghasilkan nilai tambah, keuntungan, dan efisiensi operasional.

2. Produktivitas Sosial

Kemampuan organisasi menciptakan lingkungan kerja yang sehat, aman, dan mendukung pengembangan sumber daya manusia.

3. Produktivitas Lingkungan

Kemampuan organisasi mengelola sumber daya secara efisien dan meminimalkan dampak lingkungan.

Produktivitas yang berkelanjutan memungkinkan organisasi mempertahankan daya saing dalam jangka panjang sekaligus memenuhi harapan para pemangku kepentingan.

D. Dimensi Manajemen Kinerja Berkelanjutan

1. Dimensi Ekonomi

Dimensi ekonomi berkaitan dengan kemampuan organisasi mencapai target bisnis secara efektif dan efisien.

Indikatornya meliputi:

- a. Peningkatan pendapatan.
- b. Efisiensi biaya.
- c. *Return on Investment* (ROI).
- d. Pertumbuhan produktivitas.

2. Dimensi Sosial

Dimensi sosial menitikberatkan pada kesejahteraan dan pengembangan karyawan.

Indikatornya meliputi:

- a. Kepuasan kerja.
- b. *Employee engagement*.
- c. Tingkat retensi karyawan.
- d. Keselamatan dan kesehatan kerja.

3. Dimensi Lingkungan

Dimensi lingkungan menekankan pengelolaan sumber daya yang bertanggung jawab.

Indikatornya meliputi:

- a. Efisiensi energi.
- b. Pengurangan limbah.

- c. Penggunaan teknologi ramah lingkungan.
- d. Pengurangan emisi karbon.

E. Hubungan Manajemen SDM dan Kinerja Berkelanjutan

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam pencapaian kinerja organisasi. Penelitian terkini menunjukkan bahwa praktik *Sustainable Human Resource Management* (S-HRM) berpengaruh positif terhadap kinerja individu dan organisasi. Praktik tersebut mencakup pengembangan kompetensi, pelatihan berkelanjutan, kesejahteraan karyawan, kepemimpinan yang mendukung, serta sistem penghargaan yang adil.

Melalui pendekatan tersebut, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang produktif, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan.

F. Siklus Manajemen Kinerja Berkelanjutan

Tahap 1: Perencanaan Kinerja

Organisasi menetapkan sasaran yang selaras dengan visi, misi, dan strategi jangka panjang.

Tahap 2: Pelaksanaan Kinerja

Karyawan menjalankan aktivitas kerja sesuai target dan standar yang telah ditetapkan.

Tahap 3: *Monitoring* dan Evaluasi

Organisasi melakukan pemantauan terhadap pencapaian kinerja secara berkala menggunakan indikator yang terukur.

Tahap 4: Pengembangan dan Perbaikan

Hasil evaluasi digunakan untuk meningkatkan kompetensi, proses kerja, dan sistem organisasi.

Tahap 5: Inovasi Berkelanjutan

Organisasi mendorong inovasi sebagai mekanisme peningkatan produktivitas dan daya saing. Penelitian menunjukkan bahwa inovasi menjadi mediator penting dalam menciptakan kinerja organisasi yang berkelanjutan.

G. Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Kinerja Berkelanjutan

Kepemimpinan memiliki peran sentral dalam menciptakan budaya kinerja yang berkelanjutan.

Pemimpin yang efektif harus mampu:

1. Menetapkan visi yang jelas.
2. Mengembangkan budaya pembelajaran.
3. Mendorong inovasi.
4. Memberikan umpan balik konstruktif.
5. Membangun kepercayaan organisasi.

Kepercayaan terhadap pemimpin terbukti memperkuat hubungan antara praktik SDM berkelanjutan dan peningkatan kinerja karyawan.

H. *Knowledge Management* sebagai Pendukung Kinerja Berkelanjutan

Knowledge Management merupakan proses menciptakan, menyimpan, berbagi, dan memanfaatkan pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Manfaat *Knowledge Management* meliputi:

1. Mempercepat proses pengambilan keputusan.
2. Mengurangi kehilangan pengetahuan organisasi.
3. Meningkatkan inovasi.
4. Mendukung pembelajaran organisasi.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh *Sustainable Human Resource Management* terhadap kinerja organisasi.

I. Transformasi Digital dalam Manajemen Kinerja

Era digital telah mengubah cara organisasi mengelola kinerja.

Teknologi yang digunakan antara lain:

1. *Human Resource Information System (HRIS)*.
2. *Artificial Intelligence (AI)*.
3. *Learning Management System (LMS)*.
4. *Business Intelligence Dashboard*.
5. *People Analytics*.

Digitalisasi memungkinkan organisasi melakukan pengukuran kinerja secara real-time, meningkatkan akurasi data, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

J. *Balance Scorecard* dalam Kinerja Berkelanjutan

Balanced Scorecard merupakan alat yang efektif untuk mengintegrasikan berbagai dimensi kinerja.

Empat perspektif utama meliputi:

1. Perspektif Keuangan.
2. Perspektif Pelanggan.
3. Perspektif Proses Internal.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Pendekatan ini memungkinkan organisasi mengukur kinerja secara lebih seimbang dan berkelanjutan. Pengukuran kinerja yang mengintegrasikan indikator finansial dan nonfinansial memberikan gambaran yang lebih komprehensif terhadap efektivitas organisasi.

K. Tantangan Implementasi Manajemen Kinerja Berkelanjutan

Beberapa tantangan yang sering dihadapi organisasi meliputi:

1. Resistensi terhadap perubahan.
2. Kurangnya komitmen manajemen.
3. Budaya organisasi yang belum mendukung.
4. Keterbatasan kompetensi SDM.
5. Keterbatasan teknologi.
6. Kesulitan mengukur indikator keberlanjutan.

Mengatasi tantangan tersebut memerlukan komitmen pimpinan, investasi pada SDM, dan sistem evaluasi yang berkelanjutan.

L. Strategi Peningkatan Produktivitas Berkelanjutan

Beberapa strategi yang dapat diterapkan organisasi adalah:

1. Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan

Pelatihan dan pembelajaran sepanjang hayat menjadi kunci peningkatan produktivitas.

2. Penerapan Sistem *Reward* yang Adil

Penghargaan yang sesuai akan meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.

3. Penguatan Budaya Inovasi

Organisasi perlu mendorong kreativitas dan perbaikan berkelanjutan.

4. Penguatan *Employee Engagement*

Karyawan yang terlibat secara aktif cenderung memiliki produktivitas lebih tinggi.

5. Implementasi ESG dan *Sustainability*

Integrasi prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) mampu meningkatkan keberlanjutan organisasi dan kualitas kinerja SDM.

M. Kesimpulan

Manajemen kinerja berkelanjutan merupakan pendekatan strategis yang mengintegrasikan pencapaian kinerja organisasi dengan keberlanjutan ekonomi, sosial, dan

lingkungan. Dalam era persaingan global dan transformasi digital, organisasi tidak cukup hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga harus membangun sistem yang mampu mempertahankan produktivitas dalam jangka panjang.

Keberhasilan implementasi manajemen kinerja berkelanjutan ditentukan oleh kualitas kepemimpinan, pengelolaan sumber daya manusia, budaya inovasi, manajemen pengetahuan, serta pemanfaatan teknologi digital. Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut secara konsisten, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, daya saing, dan keberlanjutan secara simultan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, A. F., & Herawati, A. (2025). The Impact of Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management on Sustainable Performance. *Jurnal Ketenagakerjaan*, 20(1), 1–15.
- Abu-Mahfouz, S., et al. (2023). *Sustainable Human Resource Management Practices in Organizational Performance: The Mediating Impacts of Knowledge Management and Work Engagement*.
- Armstrong, M. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Aulia, K. Z., & Nawangsari, L. C. (2023). *Green Transformational Leadership and Employee Sustainable Performance*.
- Cheng, et al. (2023). *Green Human Resource Management in the Context of Organizational Sustainability: A Systematic Review and Research Agenda*. Journal of Cleaner Production.
- Creswell, J. W. (2023). *Research Design*. Sage.
- Darul Wiyono, et al. (2025). *Strategic ESG-Driven Human Resource Practices: Transforming Employee Management for Sustainable Organizational Growth*.
- Dessler, G. (2024). *Human Resource Management*. Pearson.
- Farmanesh, P., et al. (2023). *Fostering Employees' Job Performance through Sustainable Human Resources Management and Trust in Leaders*. Sustainability.
- Hair, J. F. (2024). *Multivariate Data Analysis*. Cengage.

- Hallinger, P. (2023). *Educational Leadership Research and Practice*.
- Hendri, M. I. (2025). Exploring Factors Shaping Sustainable Employee Performance: A Systematic Literature Review. *Social Sciences and Humanities Open*, 11, 101586.
- Human Resource Management Review. (2025). *Sustainable Human Resource Management and Employee Performance: A Conceptual Framework and Research Agenda*.
- Indawati, N., Efendi, F. A., & Wildan, M. A. (2024). *Implementasi Sistem Manajemen Kinerja yang Efektif dan Efisien dalam Organisasi*. MES Management Journal.
- Northouse, P. G. (2024). *Leadership: Theory and Practice*. Sage.
- Purwatiningsih, Yohana, C., & Wolor, C. W. (2025). Sustainable Performance as a Strategic Indicator of Organizational Sustainability: Systematic Literature Review. *International Student Conference on Business, Education, Economics, Accounting, and Management (ISC-BEAM)*.
- Putri, R. A. S. I., Salsabila, W., & Khairunnisa, S. (2025). Employee Performance and Sustainability Trends Throughout 25 Years: A Bibliometric Analysis. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 16(2), 601–616.
- Raza Mookadam, M. H., & Hanslo, R. (2025). Employee Performance when Implementing Agile Practices in an IT Workforce. *International Journal of Agile Management Studies*.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Sentoso, A., et al. (2024). *Pengaruh Kelincahan Organisasi terhadap Kinerja Berkelanjutan melalui Inovasi*.
- Setyadi, A., et al. (2023). *Examining the Effect of Green Logistics and Green Human Resource Management on Sustainable Development Organizations*. Sustainability.
- Setyadi, A., Pawirosumarto, S., Damaris, A., & Syarif, D. (2025). Integrating Green HRM and Sustainable Operations: The Moderating Role of Digital Transformation in the Indonesian Energy Sector. *Discover Sustainability*, 6(924).
- Shayegan, S., Bazrkar, A., & Yadegari, R. (2023). *Realization of Sustainable Organizational Performance Using New Technologies and Green HRM Practices*.
- Stankevičiūtė, Ž., Savanevičienė, A., dan kolega. (2025). Sustainable Human Resource Management and Employee Performance: A Conceptual Framework and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 35(2), 101060.
- Sustainable Futures. (2026). Green Human Resource Management and Sustainable Performance: A Systematic Literature Review. *Sustainable Futures*, 11, 101580.
- Tobing, R., & Nugroho, D. S. (2024). *Green Human Resource Management on Sustainable Performance: The Mediating Role of Digital Innovation*.
- Van der Heijden, B., De Vos, A., & Colleagues. (2025). Unravelling the Temporal Dynamics of Employee Sustainable Performance: Psychometric Properties

and Exploratory Longitudinal Insights. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Wibowo. (2024). *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada.

Wiyono, D., Dewi, D. A., Ambiapuri, E., Parwitasari, N. A., & Hambali, D. S. (2025). Strategic ESG-Driven Human Resource Practices: Transforming Employee Management for Sustainable Organizational Growth. *Journal of Sustainable Human Resource Management*.

Yukl, G. (2023). *Leadership in Organizations*. Pearson.

BAB 8

SISTEM KOMPENSASI DAN PENGHARGAAN YANG MENDUKUNG KEBERLANJUTAN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Sulastri, S.E., M.M.

A. Pendahuluan

Dinamika lingkungan bisnis modern menyebabkan organisasi tidak lagi memandang sumber daya manusia semata sebagai faktor produksi, tetapi sebagai aset strategis yang menentukan keberlangsungan organisasi. Globalisasi, digitalisasi, automasi, serta meningkatnya tuntutan keberlanjutan membuat organisasi menghadapi tekanan kompetitif yang semakin tinggi. Dalam konteks ini, keberhasilan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh efisiensi operasional atau keunggulan teknologi, tetapi juga oleh kemampuannya dalam mengelola dan mempertahankan SDM secara berkelanjutan.

Berbeda dengan sumber daya organisasi lainnya, sumber daya manusia memiliki dimensi psikologis, sosial, dan perilaku yang menjadikannya tidak dapat diperlakukan hanya sebagai komponen operasional organisasi. Oleh karena itu, pendekatan pengelolaan SDM modern menuntut keseimbangan antara pencapaian tujuan bisnis dan pemenuhan kebutuhan serta kesejahteraan karyawan. Kegagalan organisasi dalam memperhatikan aspek

kesejahteraan dan motivasi karyawan berpotensi menimbulkan berbagai masalah, seperti menurunnya produktivitas, meningkatnya *turnover*, rendahnya *employee engagement*, serta memburuknya citra organisasi.

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, sistem kompensasi dan penghargaan menjadi salah satu mekanisme penting untuk menjaga stabilitas hubungan kerja antara organisasi dan karyawan. Secara tradisional, kompensasi dipahami sebagai imbalan finansial yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi kerja. Namun, dalam perspektif manajemen modern, kompensasi berkembang menjadi alat strategis yang memiliki peran lebih luas, yaitu sebagai mekanisme pengendalian perilaku, pendorong kinerja, pembentuk budaya organisasi, serta sarana untuk mencapai kelangsungan SDM jangka panjang.

Milkovich dan Newman menekankan bahwa sistem kompensasi yang efektif harus mampu menarik tenaga kerja berkualitas, mempertahankan karyawan berpotensi tinggi, serta memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja optimal yang selaras dengan strategi organisasi (McGraw-Hill – Compensation). Dengan demikian, kompensasi tidak hanya bersifat transaksional, tetapi juga relasional dan strategis.

Selain kompensasi finansial, organisasi modern juga semakin memperhatikan penghargaan nonfinansial, seperti pengembangan karier, fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, serta dukungan terhadap kesehatan fisik dan psikologis karyawan. Pendekatan ini sejalan dengan munculnya konsep *total rewards* dan *Sustainable Human Resource Management* (Sustainable HRM) yang

menempatkan kesejahteraan manusia sebagai fondasi daya tahan organisasi.

Bab ini bertujuan membahas secara mendalam konsep sistem kompensasi dan penghargaan dalam perspektif kelangsungan SDM. Pembahasan meliputi landasan teoritis kompensasi, tujuan dan strategi kompensasi, keterkaitannya dengan motivasi kerja, serta pengembangan sistem penghargaan berkelanjutan yang relevan dengan tantangan organisasi modern.

B. Konsep Dasar Sistem Kompensasi

1. Pengertian dan Ruang Lingkup Kompensasi

Secara umum, kompensasi merujuk pada berbagai bentuk balas jasa yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi kerja yang dilakukan selama proses kerja berlangsung. Milkovich dan Newman mendefinisikan kompensasi sebagai semua bentuk return finansial dan benefit nyata yang diterima karyawan atas jasa yang diberikan kepada organisasi (Google Books – Compensation).

Definisi ini menegaskan bahwa kompensasi tidak terbatas pada gaji dan upah, tetapi mencakup berbagai bentuk imbalan lain yang memiliki nilai ekonomi maupun psikologis. Dalam praktik organisasi modern, kompensasi menjadi bagian dari sistem manajemen SDM yang terintegrasi dengan perencanaan tenaga kerja, manajemen kinerja, serta strategi pengembangan organisasi.

Dalam praktik organisasi, kompensasi biasanya dibedakan menjadi imbalan langsung yang diterima dalam bentuk finansial dan imbalan tidak langsung yang diberikan melalui berbagai fasilitas maupun benefit kerja.

Kompensasi langsung meliputi gaji pokok, upah, bonus, dan insentif, sedangkan kompensasi tidak langsung mencakup berbagai tunjangan dan benefit seperti asuransi kesehatan, program pensiun, tunjangan pendidikan, serta fasilitas kerja (Dessler, *Human Resource Management*).

Penggunaan istilah kompensasi, tunjangan, bonus, dan insentif dalam organisasi sering kali menimbulkan perbedaan interpretasi karena masing-masing memiliki karakteristik dan fungsi yang berbeda. Secara konseptual, kompensasi mencakup seluruh bentuk balas jasa yang diterima karyawan, baik finansial maupun nonfinansial. Tunjangan seperti uang makan, transportasi, kesehatan, dan fasilitas kerja termasuk ke dalam kompensasi tidak langsung karena diberikan untuk mendukung kesejahteraan dan aktivitas kerja. Sementara itu, insentif merupakan tambahan penghargaan yang secara langsung dikaitkan dengan pencapaian kinerja atau target tertentu. Oleh karena itu, bonus, tunjangan, dan insentif pada dasarnya merupakan bagian integral dari sistem kompensasi organisasi.

2. Perkembangan Konsep Kompensasi Modern

Perkembangan dunia kerja dan perubahan nilai generasi tenaga kerja mendorong perluasan konsep kompensasi ke arah yang lebih holistik. Armstrong menyatakan bahwa *reward management modern* tidak hanya berkaitan dengan kompensasi finansial, tetapi juga dengan penghargaan nonfinansial yang mampu meningkatkan kepuasan, motivasi, dan keterikatan karyawan (Armstrong's Handbook of Reward Management Practice).

Penghargaan nonfinansial mencakup pengakuan prestasi, kesempatan pengembangan karier, peningkatan

kompetensi, fleksibilitas kerja, serta dukungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja. Pendekatan ini mencerminkan perubahan paradigma dari transactional HRM menuju relational dan sustainable HRM.

C. Tujuan dan Fungsi Strategis Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi memiliki fungsi strategis yang berimplikasi langsung terhadap kinerja individu dan organisasi. Milkovich dan Newman mengemukakan tiga tujuan utama sistem kompensasi, yaitu *efficiency*, *fairness*, dan *compliance*.

1. *Efficiency*

Tujuan *efficiency* berkaitan dengan kemampuan sistem kompensasi dalam mendorong produktivitas dan efektivitas kerja. Kompensasi yang dirancang secara tepat dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan kualitas *output* kerja, serta mendorong pencapaian target organisasi.

Pada beberapa perusahaan, penghargaan kepada karyawan tidak selalu diberikan dalam bentuk insentif harian atau berbasis output, melainkan melalui bonus tahunan yang dikaitkan dengan pencapaian perusahaan secara keseluruhan. Pendekatan tersebut bertujuan menjaga loyalitas tenaga kerja dan membangun rasa memiliki terhadap organisasi dalam jangka panjang, meskipun hubungan antara kontribusi individu dan penghargaan yang diterima sering kali tidak dirasakan secara langsung oleh karyawan. Kondisi ini dapat memengaruhi motivasi kerja, terutama ketika organisasi

mebutuhkan respons produktivitas jangka pendek atau peningkatan kinerja yang bersifat individual.

2. *Fairness*

Fairness atau keadilan menjadi aspek krusial dalam sistem kompensasi karena karyawan secara alami akan membandingkan imbalan yang diterimanya dengan kontribusi dan imbalan karyawan lain. Persepsi ketidakadilan dapat menimbulkan ketidakpuasan, konflik, stres kerja, bahkan niat untuk berpindah kerja.

Keadilan kompensasi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kualitas hubungan kerja serta stabilitas internal organisasi. Distribusi penghargaan dan insentif yang dipersepsikan tidak seimbang berpotensi menimbulkan ketidakpuasan, menurunkan motivasi kerja, serta melemahkan kepercayaan karyawan terhadap kebijakan manajemen. Dalam konteks tersebut, kejelasan mekanisme penghargaan dan keterbukaan komunikasi menjadi elemen penting dalam membangun hubungan kerja yang kondusif dan berkelanjutan

3. *Compliance*

Compliance berkaitan dengan kepatuhan organisasi terhadap regulasi ketenagakerjaan, seperti upah minimum, jaminan sosial, keselamatan kerja, dan perpajakan. Kepatuhan ini penting tidak hanya untuk menghindari sanksi hukum, tetapi juga untuk menjaga reputasi organisasi.

D. *Strategic Compensation* dalam Perspektif Keberlanjutan Organisasi

Perubahan pendekatan manajemen modern menyebabkan kompensasi tidak lagi dipahami hanya sebagai biaya tenaga kerja, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk mempertahankan daya saing organisasi. Pada pendekatan kontemporer, organisasi mulai menempatkan kebijakan kompensasi sebagai bentuk investasi strategis yang berpengaruh terhadap produktivitas, loyalitas, serta stabilitas tenaga kerja.

Milkovich dan Newman menegaskan bahwa *strategic compensation* merupakan pendekatan yang mengintegrasikan sistem kompensasi dengan strategi bisnis organisasi. Dalam perspektif ini, kebijakan pengupahan, struktur gaji, serta mekanisme penghargaan dirancang secara sadar untuk mendukung tujuan strategis organisasi, baik dalam konteks efisiensi, inovasi, maupun diferensiasi pasar tenaga kerja (Milkovich & Newman, 2002).

Konsep ini dikenal luas melalui *Pay Model of Compensation*, yang terdiri atas tiga elemen utama, yaitu *objectives*, *policy*, dan *techniques* (ToolsHero – Pay Model).

1. *Objectives* dalam *Strategic Compensation*

Objectives merujuk pada tujuan utama yang ingin dicapai melalui sistem kompensasi. Dalam perspektif keberlanjutan sumber daya manusia, tujuan kompensasi tidak lagi terbatas pada peningkatan kinerja jangka pendek, tetapi juga diarahkan untuk menjaga kontinuitas tenaga kerja, memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi, membangun *employer branding*, serta mendukung kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan.

Orientasi tersebut menjadi pembeda utama antara sistem kompensasi tradisional yang cenderung berfokus pada efisiensi biaya dengan pendekatan *strategic compensation* yang menempatkan sumber daya manusia sebagai aset jangka panjang organisasi. Organisasi yang terlalu menekankan pengendalian biaya tenaga kerja tanpa memperhatikan aspek kesejahteraan dan keterikatan karyawan berisiko menghadapi tingginya turnover serta rendahnya employee engagement.

2. Policy dalam Strategic Compensation

Policy berkaitan dengan prinsip dan arah kebijakan organisasi dalam mengelola sistem kompensasi. Dalam model *strategic compensation*, Milkovich dan Newman mengemukakan beberapa dimensi utama yang menjadi dasar penyusunan kebijakan kompensasi organisasi, meliputi:

- a. *Internal alignment.*
- b. *External competitiveness.*
- c. *Employee contributions.*
- d. *Management of the compensation system.*

Internal alignment berkaitan dengan keadilan internal antarpelaku jabatan, sedangkan *external competitiveness* berhubungan dengan kemampuan organisasi mempertahankan daya saing terhadap pasar tenaga kerja.

Employee contributions menekankan penghargaan terhadap kontribusi individu, dan *management of the compensation system* berkaitan dengan efektivitas pengelolaan sistem penghargaan secara keseluruhan.

Kebijakan kompensasi yang tidak kompetitif secara eksternal berpotensi menyebabkan *organization drain*, terutama pada tenaga kerja berkompetensi tinggi.

3. *Techniques* dalam *Strategic Compensation*

Techniques mencerminkan mekanisme teknis dalam implementasi sistem kompensasi, seperti *job analysis*, *job evaluation*, *salary survey*, *pay structure*, dan *performance appraisal*. Berbagai teknik tersebut digunakan organisasi untuk memastikan bahwa sistem penghargaan disusun secara terukur, konsisten, dan sesuai dengan karakteristik pekerjaan maupun kontribusi tenaga kerja.

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, aspek teknis memiliki peran penting karena berkaitan langsung dengan akurasi penilaian jabatan, struktur pengupahan, dan persepsi keadilan karyawan terhadap organisasi. Teknik yang dirancang secara sistematis membantu organisasi menciptakan sistem penghargaan yang transparan, konsisten, serta dapat dipertanggungjawabkan baik secara administratif maupun praktis. Selain itu, ketepatan dalam penerapan teknik kompensasi turut memengaruhi efektivitas pengendalian biaya tenaga kerja dan stabilitas hubungan kerja dalam organisasi.

E. *Total Rewards System* sebagai Pendekatan Holistik

Konsep *total rewards system* berkembang sebagai respons atas keterbatasan pendekatan kompensasi yang terlalu berfokus pada aspek finansial. Pendekatan *total rewards* berkembang dari pandangan bahwa hubungan kerja modern tidak lagi hanya dipengaruhi oleh faktor finansial,

tetapi juga oleh kualitas pengalaman kerja secara menyeluruh. Dalam perspektif ini, penghargaan organisasi mencakup berbagai elemen finansial dan nonfinansial yang memiliki nilai bagi karyawan sekaligus mendukung tujuan organisasi (WorldatWork, 2007).

Keputusan individu untuk tetap bekerja dalam suatu organisasi umumnya dipengaruhi oleh pengalaman kerja secara menyeluruh, bukan hanya oleh tingkat penghasilan yang diterima.

1. Komponen *Total Rewards*

WorldatWork mengidentifikasi beberapa komponen utama dalam total rewards yang membentuk keseluruhan pengalaman kerja karyawan, meliputi:

- a. *Compensation.*
- b. *Benefits.*
- c. *Work-life effectiveness.*
- d. *Recognition.*
- e. *development and career opportunities.*

Kelima komponen tersebut menunjukkan bahwa sistem penghargaan modern tidak lagi hanya berfokus pada imbalan finansial, tetapi juga pada kualitas hubungan kerja, pengembangan individu, serta keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Pendekatan ini memberikan kerangka yang lebih komprehensif dalam memahami nilai yang ditawarkan organisasi kepada tenaga kerjanya.

2. *Total Rewards* dan Retensi SDM

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan *total rewards* secara konsisten memiliki

tingkat retensi tenaga kerja yang lebih tinggi serta *employee engagement* yang lebih kuat. Hal ini disebabkan karena total rewards mampu memenuhi kebutuhan karyawan tidak hanya pada level ekonomi, tetapi juga psikologis dan sosial.

F. Sistem Kompensasi dan Teori Motivasi Kerja

Keterkaitan antara *reward* dan motivasi kerja menjadi salah satu topik penting dalam kajian perilaku organisasi karena berhubungan langsung dengan produktivitas individu dan efektivitas organisasi. Pemahaman teoritis menjadi penting agar kompensasi tidak sekadar bersifat mekanistik, tetapi mampu memengaruhi perilaku karyawan secara berkelanjutan.

1. *Expectancy Theory*

Vroom melalui *Expectancy Theory* menjelaskan bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh hubungan antara usaha, kinerja, dan penghargaan yang diterima. Dalam konteks kompensasi, karyawan cenderung termotivasi apabila mereka meyakini bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik, kinerja tersebut diikuti oleh reward, serta penghargaan yang diterima memiliki nilai bagi mereka.

Sistem penghargaan yang tidak memiliki keterkaitan yang jelas dengan pencapaian kerja cenderung menurunkan persepsi keadilan dan motivasi karyawan (Vroom, 1964).

2. *Equity Theory*

Adams melalui *Equity Theory* menekankan pentingnya persepsi keadilan dalam hubungan kerja. Ketika karyawan

memandang bahwa *reward* yang diterima tidak sebanding dengan kontribusinya, kondisi tersebut dapat menimbulkan ketidakpuasan dan ketegangan psikologis yang berdampak pada penurunan motivasi maupun kinerja kerja.

3. *Self-Determination Theory (SDT)*

Self-Determination Theory yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan menekankan bahwa kompensasi eksternal perlu dirancang secara hati-hati agar tidak mengurangi motivasi intrinsik individu. Perspektif ini menunjukkan bahwa penghargaan nonfinansial seperti otonomi kerja, pengakuan, dan kesempatan berkembang memiliki peran yang semakin penting dalam sistem kompensasi modern yang berorientasi pada keberlanjutan sumber daya manusia.

G. *Sustainable Human Resource Management* dan Kompensasi Jangka Panjang

Pendekatan *Sustainable Human Resource Management* menempatkan pengelolaan SDM tidak hanya untuk kepentingan produktivitas organisasi, tetapi juga untuk menjaga keberlangsungan manusia dan lingkungan sosial dalam jangka panjang. Kramar (2014) menegaskan bahwa *Sustainable HRM* menempatkan kesejahteraan manusia sebagai pusat kebijakan SDM (<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>).

Dalam konteks kompensasi, pendekatan ini menuntut organisasi untuk mempertimbangkan dampak jangka panjang dari kebijakan *reward*, termasuk risiko *burnout*, kelelahan kerja kronis, dan ketimpangan kesejahteraan.

H. *Employee Wellbeing* sebagai Dimensi Strategis *Reward System*

Konsep *employee wellbeing* menggambarkan kondisi kesejahteraan karyawan secara menyeluruh yang mencakup aspek kesehatan fisik, psikologis, dan hubungan sosial dalam lingkungan kerja. Armstrong menegaskan bahwa *reward system* yang mengabaikan wellbeing berpotensi menghasilkan kinerja jangka pendek dengan biaya sosial yang tinggi di masa depan.

Program kesejahteraan seperti *flexible working arrangement*, dukungan kesehatan mental, dan *employee assistance program* semakin dipandang sebagai bagian integral dari sistem kompensasi modern.

Pengalaman pada sektor manufaktur menunjukkan bahwa orientasi produksi yang terlalu menekankan target kuantitatif dalam jangka panjang dapat meningkatkan tekanan kerja dan kelelahan fisik maupun psikologis tenaga kerja. Dalam kondisi tertentu, tekanan produksi yang tinggi memang mampu meningkatkan output organisasi dalam jangka pendek, tetapi berpotensi menurunkan kualitas kehidupan kerja apabila tidak diimbangi dengan sistem penghargaan dan perlindungan kesejahteraan yang memadai.

I. *Green Compensation* dan Agenda Keberlanjutan

Konsep *green compensation* berkembang sebagai bentuk integrasi nilai keberlanjutan lingkungan ke dalam kebijakan penghargaan organisasi. *Reward* dikaitkan dengan perilaku ramah lingkungan dan pencapaian *sustainability performance*.

Pendekatan ini berkontribusi terhadap pencapaian *Environmental, Social, and Governance* (ESG) dan memperkuat citra organisasi sebagai *responsible employer*.

Dalam perkembangan manajemen modern, *green compensation* dipandang sebagai bagian dari transformasi budaya organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan. Sistem penghargaan tidak lagi hanya diarahkan pada pencapaian target finansial, tetapi juga pada perilaku kerja yang mendukung efisiensi energi, pengurangan limbah, dan tanggung jawab lingkungan. Organisasi mulai mengintegrasikan indikator keberlanjutan ke dalam penilaian kinerja, termasuk penghargaan terhadap inovasi ramah lingkungan dan partisipasi karyawan dalam program *sustainability* perusahaan.

Pendekatan ini berkembang seiring meningkatnya perhatian terhadap *Environmental, Social, and Governance* (ESG) dalam tata kelola organisasi modern. Dalam perspektif tersebut, sistem kompensasi berfungsi tidak hanya sebagai instrumen motivasi kerja, tetapi juga sebagai mekanisme pembentukan perilaku organisasi yang selaras dengan prinsip keberlanjutan. Penerapan *green compensation* juga memperkuat citra organisasi di mata pemangku kepentingan, terutama pada generasi tenaga kerja yang semakin memperhatikan isu lingkungan dan tanggung jawab sosial perusahaan.

J. Tantangan Sistem Kompensasi dalam Era Digital

Digitalisasi dan perubahan karakteristik tenaga kerja lintas generasi menuntut fleksibilitas sistem kompensasi. Organisasi menghadapi tantangan untuk menyeimbangkan

personalisasi reward dengan konsistensi dan keadilan sistem.

Transformasi digital turut mengubah ekspektasi tenaga kerja terhadap sistem penghargaan organisasi. Generasi kerja yang lebih muda cenderung mengharapkan fleksibilitas, personalisasi *reward*, serta keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik dibandingkan pendekatan kompensasi tradisional yang bersifat seragam. Kondisi ini mendorong organisasi untuk merancang sistem penghargaan yang lebih adaptif tanpa mengabaikan prinsip keadilan dan konsistensi kebijakan.

Perkembangan pola kerja digital seperti *remote working*, *hybrid working*, dan *gig economy* menghadirkan tantangan baru dalam pengelolaan kompensasi. Organisasi perlu menyesuaikan mekanisme penghargaan dengan perubahan pola hubungan kerja, sistem evaluasi kinerja, serta dinamika produktivitas tenaga kerja berbasis teknologi. Ketidakmampuan organisasi dalam menyesuaikan sistem kompensasi dengan perubahan lingkungan kerja digital berpotensi menurunkan employee engagement dan meningkatkan turnover tenaga kerja.

K. Strategi Pengembangan Sistem Kompensasi Berbasis Keberlanjutan

Pengembangan sistem kompensasi berbasis keberlanjutan memerlukan pendekatan yang terintegrasi antara tujuan organisasi dan kebutuhan jangka panjang sumber daya manusia. Salah satu pendekatan yang berkembang adalah integrasi *total rewards*, yang menempatkan penghargaan finansial dan nonfinansial sebagai satu kesatuan dalam membangun kualitas hubungan kerja.

Pendekatan *employee lifecycle* menjadi penting karena kebutuhan dan harapan karyawan berubah sepanjang perjalanan kariernya dalam organisasi. Sistem kompensasi yang efektif perlu mempertimbangkan fase masuk kerja, pengembangan kompetensi, pematangan karier, hingga persiapan purna kerja agar kontinuitas dan stabilitas sumber daya manusia dapat dipertahankan secara optimal.

Penguatan partisipasi karyawan dalam desain *reward* juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan persepsi keadilan dan penerimaan terhadap kebijakan organisasi. Keterlibatan karyawan dalam proses evaluasi maupun pengembangan sistem penghargaan membantu organisasi memahami kebutuhan tenaga kerja secara lebih realistis dan kontekstual.

Evaluasi terhadap dampak jangka panjang kebijakan kompensasi perlu dilakukan secara berkala. Organisasi tidak hanya mempertimbangkan efektivitas finansial, tetapi juga dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan, stabilitas hubungan kerja, produktivitas jangka panjang, serta keberlangsungan organisasi secara keseluruhan.

L. Evolusi Sistem Kompensasi: Dari Mekanistik ke Berbasis Keberlanjutan

Dalam literatur manajemen SDM, sistem kompensasi mengalami perkembangan konseptual yang signifikan seiring perubahan lingkungan organisasi. Pada tahap awal industrialisasi, sistem kompensasi dirancang secara mekanistik dengan tujuan utama memastikan kelangsungan produksi dan pengendalian biaya tenaga kerja. Pendekatan ini menempatkan karyawan sebagai faktor produksi yang relatif homogen, sehingga kompensasi

difokuskan pada keseragaman, stabilitas, dan kepastian pembayaran.

Seiring berkembangnya teori perilaku organisasi dan meningkatnya kompleksitas pekerjaan, pendekatan mekanistik menjadi semakin tidak memadai. Organisasi mulai menyadari bahwa perbedaan individu, kompetensi, serta kontribusi karyawan memerlukan sistem kompensasi yang lebih fleksibel dan adaptif. Perkembangan ini ditandai dengan munculnya sistem *merit pay*, *incentive pay*, dan *performance-based compensation*.

Namun demikian, pendekatan berbasis kinerja murni juga menunjukkan keterbatasan, terutama ketika orientasi jangka pendek terlalu dominan. Penekanan berlebihan pada hasil finansial dan target kuantitatif berpotensi mendorong perilaku disfungsi, stres kerja, serta kelelahan kronis pada karyawan. Dalam jangka panjang, kondisi ini justru mengancam orientasi sumber daya manusia dan organisasi.

Literatur kontemporer mulai mengarah pada pendekatan kompensasi jangka panjang sumber daya manusia, yang menempatkan keseimbangan antara kinerja, kesejahteraan, dan tanggung jawab sosial sebagai prinsip utama. Pendekatan ini sejalan dengan berkembangnya konsep Sustainable HRM dan ESG dalam tata kelola organisasi modern.

M. Kompensasi, Psikologi Kerja, dan Kualitas Kehidupan Kerja

Pembahasan sistem kompensasi tidak dapat dilepaskan dari perspektif psikologi kerja, khususnya terkait kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*). Kompensasi yang adil

dan bermakna memiliki pengaruh langsung terhadap kesejahteraan psikologis karyawan, persepsi kontrol, dan rasa aman dalam bekerja.

Penelitian psikologi organisasi menunjukkan bahwa ketidakpastian penghasilan, struktur *reward* yang tidak transparan, serta ketidaksesuaian antara beban kerja dan imbalan dapat memicu kecemasan kerja (*job anxiety*) dan kelelahan emosional. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga menurunkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks ini, sistem kompensasi perlu dirancang untuk memberikan rasa aman psikologis (*psychological safety*), bukan sekadar imbalan material. Kejelasan struktur gaji, konsistensi kebijakan reward, serta komunikasi yang terbuka menjadi faktor penting dalam menciptakan persepsi keadilan dan kepercayaan terhadap organisasi.

Pendekatan ini menegaskan bahwa kompensasi berfungsi sebagai instrumen regulasi psikologis dalam hubungan kerja, bukan hanya sebagai alat ekonomi.

N. Kompensasi Jangka Panjang dan Perspektif *Lifecycle* Karyawan

Salah satu karakteristik utama sistem kompensasi berkelanjutan adalah orientasinya pada *employee lifecycle*. Sistem kompensasi tidak cukup dirancang untuk fase awal kerja saja, tetapi perlu mempertimbangkan kebutuhan karyawan sepanjang siklus karier, mulai dari fase masuk organisasi, pengembangan, pematangan karier, hingga persiapan purna kerja.

Pada fase awal, kompensasi bersifat menarik (*attraction-oriented*), fokus pada daya saing pasar dan peluang pengembangan. Pada fase pertumbuhan, kompensasi berfungsi sebagai pendorong kinerja dan pembentuk loyalitas. Sementara pada fase matang, aspek keamanan kerja, pengakuan, dan keseimbangan kehidupan kerja menjadi semakin dominan.

Pendekatan *lifecycle* ini memperkaya diskursus *strategic compensation* karena menempatkan SDM sebagai investasi jangka panjang. Organisasi yang gagal menyesuaikan sistem kompensasi dengan dinamika *lifecycle* berisiko kehilangan talenta di fase kritis.

O. Sistem Kompensasi dalam Perspektif Tata Kelola dan Etika Organisasi

Dalam buku referensi, penting ditegaskan bahwa kompensasi juga merupakan isu tata kelola dan etika organisasi. Ketimpangan kompensasi yang ekstrem, kurangnya akuntabilitas sistem *reward*, serta kebijakan insentif yang mendorong perilaku oportunistik dapat merusak legitimasi organisasi di mata pemangku kepentingan.

Isu ini semakin relevan dalam konteks ESG, di mana aspek *social governance* menuntut transparansi dan keadilan dalam perlakuan terhadap tenaga kerja. Sistem kompensasi tidak lagi hanya menjadi urusan internal organisasi, tetapi juga menjadi indikator tanggung jawab sosial dan keberlangsungan korporasi.

P. Sintesis Konseptual: Model Sistem Kompensasi Berkelanjutan

Sintesis konseptual dalam pembahasan sistem kompensasi berkelanjutan diperlukan untuk menjembatani berbagai pendekatan teoretis yang selama ini sering dibahas secara terpisah dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Pada praktiknya, organisasi kerap mengadopsi sebagian konsep kompensasi tanpa kerangka integratif yang jelas, sehingga sistem penghargaan yang dibangun tidak sepenuhnya mendukung keberlanjutan SDM jangka panjang. Oleh karena itu, diperlukan suatu model konseptual yang mampu mengintegrasikan dimensi strategis, psikologis, sosial, dan orientasi jangka panjang organisasi.

Model sistem kompensasi berkelanjutan pada dasarnya bertumpu pada asumsi bahwa SDM merupakan aset jangka panjang yang keberhasilannya tidak hanya diukur dari kinerja saat ini, tetapi juga dari kemampuannya untuk tetap produktif, sehat, dan berkomitmen dalam jangka waktu yang panjang. Dalam perspektif ini, kompensasi tidak dapat diperlakukan sebagai variabel biaya semata, melainkan sebagai instrumen strategis yang membentuk kualitas hubungan antara organisasi dan karyawan.

1. Integrasi *Strategic Compensation* dan *Total Rewards*

Dimensi pertama dalam model sistem kompensasi berkelanjutan adalah integrasi antara *strategic compensation* dan *total rewards system*. *Strategic compensation* menyediakan kerangka makro yang memastikan keselarasan antara sistem kompensasi dengan visi, misi, dan strategi organisasi. Sementara itu, total

rewards menyediakan kerangka mikro yang menjelaskan nilai komprehensif yang diterima karyawan dari hubungan kerjanya dengan organisasi.

Dalam model ini, *strategic compensation* berfungsi sebagai arah kebijakan, sedangkan total rewards menjadi instrumen operasional yang menjembatani kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu. Kombinasi keduanya memungkinkan organisasi untuk membangun sistem penghargaan yang tidak hanya kompetitif di pasar tenaga kerja, tetapi juga bermakna secara psikologis bagi karyawan.

Pendekatan ini sekaligus menjawab kritik terhadap sistem kompensasi tradisional yang terlalu berorientasi finansial dan jangka pendek. Dengan mengintegrasikan dimensi nonfinansial seperti pengembangan karier, pengakuan, dan fleksibilitas kerja, sistem kompensasi menjadi lebih adaptif terhadap perubahan preferensi tenaga kerja modern.

2. Dimensi Keadilan, Transparansi, dan Etika

Dimensi kedua dalam model kompensasi berkelanjutan adalah keadilan (*fairness*), transparansi, dan etika organisasi. Literatur perilaku organisasi menegaskan bahwa persepsi keadilan memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, kepercayaan terhadap organisasi, serta komitmen jangka panjang karyawan.

Dalam konteks model ini, keadilan tidak hanya dimaknai sebagai kesetaraan nominal kompensasi, tetapi juga sebagai kesesuaian antara input dan output, keterbukaan informasi, serta konsistensi kebijakan. Transparansi sistem kompensasi berfungsi untuk

mengurangi ketidakpastian dan kecurigaan karyawan, sekaligus memperkuat legitimasi kebijakan manajemen.

Etika menjadi dimensi penting karena sistem kompensasi sering kali mencerminkan nilai-nilai dasar organisasi. Ketimpangan kompensasi yang ekstrem, pemberian insentif yang mendorong perilaku tidak etis, atau kebijakan *reward* yang diskriminatif berpotensi merusak kelangsungan organisasi, baik secara internal maupun eksternal. Oleh karena itu, model kompensasi berkelanjutan harus berlandaskan prinsip tata kelola yang bertanggung jawab (*responsible governance*).

3. *Employee Wellbeing* sebagai Pilar Keberlanjutan

Dimensi ketiga adalah *employee wellbeing*, yang menjadi pilar utama dalam sistem kompensasi berkelanjutan. *Wellbeing* tidak hanya mencakup kesejahteraan fisik, tetapi juga aspek psikologis dan sosial karyawan. Model ini mengakui bahwa karyawan yang mengalami kelelahan kronis, stres berkepanjangan, dan ketidakseimbangan kehidupan kerja pada akhirnya tidak dapat mempertahankan kinerja optimal secara berkelanjutan.

Sistem kompensasi perlu mengakomodasi kebijakan yang mendukung kesehatan mental, fleksibilitas kerja, serta keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam model ini, program kesejahteraan tidak diposisikan sebagai fasilitas tambahan, tetapi sebagai bagian integral dari sistem reward.

Pendekatan ini memperluas makna kompensasi dari sekadar imbalan ekonomi menjadi mekanisme perlindungan jangka panjang manusia dalam organisasi. Organisasi yang mengintegrasikan *wellbeing* ke dalam

sistem kompensasi cenderung memiliki tingkat turnover yang lebih rendah serta hubungan kerja yang lebih stabil.

4. Orientasi Jangka Panjang dan *Employee Lifecycle*

Model sistem kompensasi berkelanjutan juga menekankan orientasi jangka panjang melalui perspektif *employee lifecycle*. Sistem kompensasi dirancang untuk menyesuaikan kebutuhan karyawan pada berbagai fase karier, mulai dari fase masuk, pengembangan, pematangan, hingga transisi menuju purna kerja.

Pendekatan *lifecycle* ini mencegah organisasi terjebak pada desain kompensasi yang bersifat seragam dan statis. Sebaliknya, sistem penghargaan menjadi lebih dinamis dan sensitif terhadap perubahan kebutuhan karyawan sepanjang siklus hidup kerjanya. Dalam jangka panjang, pendekatan ini berkontribusi terhadap keberlangsungan pengetahuan, keterampilan, dan budaya organisasi.

5. Integrasi Keberlanjutan Sosial dan Lingkungan

Dimensi terakhir dalam model ini adalah integrasi aspek tanggung jawab sosial dan kelestarian lingkungan, yang diwujudkan melalui konsep green compensation serta keterkaitannya dengan agenda *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Dalam konteks ini, sistem kompensasi digunakan sebagai instrumen strategis untuk mendorong perilaku kerja yang bertanggung jawab secara sosial dan ekologis.

Penghargaan atas inovasi ramah lingkungan, efisiensi energi, serta kontribusi terhadap pelestarian lingkungan menjadi bagian dari sistem reward. Pendekatan ini memperluas peran kompensasi dari instrumen internal organisasi menjadi mekanisme transformasi budaya kerja

yang berorientasi pada tata kelola yang bertanggung jawab dan berjangka panjang.

6. Kerangka Sintesis Model

Secara konseptual, model sistem kompensasi berkelanjutan dapat dipahami sebagai integrasi lima dimensi utama:

- a. *Strategic alignment.*
- b. *Total rewards.*
- c. *Fairness* dan etika.
- d. *Employee wellbeing.*
- e. Orientasi kelangsungan jangka panjang.

Model ini menegaskan bahwa keberhasilan sistem kompensasi tidak diukur semata dari efektivitas finansial, tetapi dari kontribusinya terhadap manusia dan organisasi secara simultan.

Q. Implikasi Model Sistem Kompensasi Berkelanjutan bagi Organisasi dan Kebijakan SDM

Pengembangan model sistem kompensasi berkelanjutan memiliki implikasi penting, baik bagi praktik manajemen sumber daya manusia maupun bagi perumusan kebijakan organisasi secara lebih luas. Dalam konteks organisasi modern, kompensasi tidak lagi dapat dipandang sebagai instrumen teknis yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian integral dari sistem tata kelola organisasi dan strategi jangka panjang.

Pertama, dari perspektif organisasi, penerapan sistem kompensasi berkelanjutan menuntut adanya pergeseran

cara pandang manajemen terhadap tenaga kerja. Karyawan tidak lagi diposisikan semata sebagai komponen biaya yang harus ditekan, melainkan sebagai mitra strategis yang keberlanjutannya perlu dijaga. Hal ini berdampak pada kebijakan penganggaran SDM, di mana organisasi perlu menyeimbangkan efisiensi biaya dengan investasi pada kesejahteraan dan pengembangan karyawan. Sistem kompensasi yang terlalu berorientasi pada hasil jangka pendek berpotensi menimbulkan biaya tersembunyi dalam bentuk *turnover* tinggi, penurunan kesehatan kerja, serta melemahnya komitmen organisasi.

Kedua, dari sudut pandang kebijakan SDM, model kompensasi berkelanjutan mendorong integrasi yang lebih kuat antara sistem *reward* dengan kebijakan pengembangan karier, manajemen kinerja, dan program kesejahteraan. Kompensasi tidak berdiri terpisah dari kebijakan pelatihan atau promosi, melainkan dirancang secara terpadu untuk mendukung siklus kehidupan karyawan dalam organisasi. Dengan demikian, sistem penghargaan berfungsi sebagai mekanisme penguat perilaku kerja yang produktif sekaligus mendukung stabilitas hubungan kerja organisasi.

Ketiga, penerapan kompensasi berkelanjutan juga memiliki implikasi terhadap hubungan industrial dan legitimasi organisasi. Sistem kompensasi yang adil, transparan, dan beretika berkontribusi terhadap terciptanya kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Dalam jangka panjang, kepercayaan ini menjadi modal sosial organisasi yang penting untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan penuh ketidakpastian.

Dengan demikian, model sistem kompensasi berkelanjutan tidak hanya relevan pada level operasional, tetapi juga strategis dan normatif. Model ini memberikan kerangka bagi organisasi untuk merancang sistem penghargaan yang selaras dengan tujuan bisnis, kesejahteraan manusia, serta tuntutan kelangsungan sosial dan organisasi.

R. Kesimpulan

Pembahasan dalam bab ini memperlihatkan bahwa sistem kompensasi telah berkembang melampaui fungsi administratif dan menjadi bagian penting dari strategi pengelolaan organisasi modern. Perkembangan lingkungan kerja modern yang ditandai oleh globalisasi, digitalisasi, perubahan karakteristik tenaga kerja, serta meningkatnya tuntutan keberlanjutan telah memperluas makna kompensasi, dari sekadar imbalan finansial menjadi mekanisme relasional yang membentuk kualitas hubungan jangka panjang antara organisasi dan karyawan.

Melalui pembahasan *strategic compensation*, terlihat bahwa sistem kompensasi memiliki peran sentral dalam menyelaraskan kepentingan organisasi dan individu. Kompensasi yang dirancang secara strategis tidak hanya diarahkan untuk meningkatkan kinerja, tetapi juga untuk membangun loyalitas, komitmen, dan stabilitas tenaga kerja. Dalam konteks ini, efektivitas sistem kompensasi tidak dapat diukur semata dari efisiensi biaya atau daya saing tingkat gaji, melainkan dari kemampuannya dalam menopang keberlangsungan sumber daya manusia sebagai aset organisasi jangka panjang.

Konsep *total rewards* memperluas cara pandang organisasi terhadap penghargaan kerja dengan

menempatkan aspek finansial dan nonfinansial sebagai satu kesatuan yang saling melengkapi. Penghargaan nonfinansial seperti pengembangan karier, pengakuan, fleksibilitas kerja, serta keseimbangan kehidupan kerja memiliki peran signifikan dalam memenuhi kebutuhan psikologis dan sosial karyawan. Dengan demikian, sistem kompensasi tidak hanya berorientasi pada apa yang diberikan organisasi kepada karyawan, tetapi juga pada kualitas pengalaman kerja yang dirasakan karyawan sepanjang masa kerjanya.

Perspektif *Sustainable Human Resource Management* menempatkan kesejahteraan manusia sebagai fondasi utama dalam perumusan kebijakan SDM. Pendekatan ini menegaskan bahwa organisasi tidak dapat mempertahankan kinerjanya dalam jangka panjang melalui eksploitasi tenaga kerja atau penekanan berlebihan pada hasil jangka pendek. Sebaliknya, keseimbangan antara produktivitas, kesejahteraan karyawan, dan tanggung jawab sosial menjadi prasyarat penting bagi keberlanjutan organisasi.

Sintesis konseptual yang dikembangkan dalam bab ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi berkelanjutan merupakan hasil integrasi antara keselarasan strategis, prinsip keadilan, orientasi jangka panjang, perhatian terhadap *employee wellbeing*, serta komitmen organisasi terhadap nilai dan etika kerja. Dalam kerangka tersebut, kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat motivasi, tetapi juga sebagai mekanisme tata kelola yang mencerminkan tanggung jawab organisasi terhadap manusia dan lingkungan sosialnya.

Pengembangan sistem kompensasi ke depan perlu ditempatkan dalam kerangka kebijakan SDM yang

komprehensif dan berorientasi jangka panjang. Organisasi dituntut untuk merancang sistem penghargaan yang adaptif terhadap dinamika lingkungan kerja sekaligus mampu menjaga kapasitas fisik, psikologis, dan sosial sumber daya manusia. Dengan perspektif ini, sistem kompensasi menjadi salah satu pilar utama dalam membangun organisasi yang tidak hanya kompetitif, tetapi juga bertanggung jawab dan berdaya tahan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., 2010, *Armstrong's handbook of reward management practice*, Kogan Page, London.
- Dessler, G., 2017, *Human resource management*, 15th edn, Pearson, Harlow.
- Ivancevich, J.M., 2007, *Human resource management*, McGraw-Hill, New York.
- Kramar, R., 2014, 'Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?', *International Journal of Human Resource Management*, vol. 25, no. 8, pp. 1069–1089.
- Milkovich, G.T. and Newman, J.M., 2002, *Compensation*, McGraw-Hill, New York.
- Vroom, V.H., 1964, *Work and motivation*, Wiley, New York.
- WorldatWork, 2007, *The WorldatWork handbook of compensation, benefits and total rewards*, Wiley, Hoboken.

BAB 9

KEPEMIMPINAN BERKELANJUTAN DAN PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI

Oleh Chandra Wisnu Utomo., S.E., M.M.

A. Konsep Kepemimpinan Berkelanjutan (*Sustainable Leadership*)

Kepemimpinan berkelanjutan dapat dipahami sebagai cara memimpin yang menekankan keberlangsungan seluruh sistem organisasi. Berbeda dengan kepemimpinan konvensional yang sering kali terfokus pada hasil jangka pendek, pemimpin berkelanjutan lebih mengutamakan ketahanan dan dampak sosial. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan ini terwujud melalui pemberdayaan karyawan secara menyeluruh. Ini meliputi penguatan keterampilan masa depan, perhatian terhadap kesehatan mental pekerja, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Dengan cara ini, kesetiaan karyawan tidak lagi dibangun melalui transaksi, melainkan berdasarkan kesamaan visi untuk menciptakan dampak positif bagi masyarakat (Westerman et al. , 2023). Kepemimpinan berkelanjutan bukan sekadar sebuah mode manajerial, melainkan merupakan suatu keharusan dasar bagi organisasi yang ingin bertahan dalam waktu lama. Mengacu pada konsep *Honeybee Leadership* (Avery and Bergsteiner, 2020), model

ini menitikberatkan pada penciptaan nilai yang seimbang di antara tujuan ekonomi, kesejahteraan manusia, serta perlindungan lingkungan. Sebagai antitesis pendekatan tradisional yang sering terjebak dalam pencarian keuntungan jangka pendek, pemimpin berkelanjutan melihat organisasi sebagai makhluk hidup yang saling terkait dengan ekosistem global. Menurut pandangan Northouse (2021), keberhasilan kepemimpinan di masa mendatang sangat ditentukan oleh kemampuan para pemimpin untuk menggabungkan nilai-nilai etika dalam setiap keputusan yang mereka buat. Terdapat tiga pilar utama yang menjadi dasar bagi pemimpin yang berkelanjutan:

- a. Ketahanan: Menekankan pada kelangsungan operasional saat menghadapi tantangan terkait perubahan iklim dan ketidakstabilan pasar.
- b. Keadilan Sosial: Mengupayakan praktik kerja yang adil serta inklusif di seluruh jaringan nilai organisasi (Westerman et al. , 2023).
- c. Inovasi Berwawasan Lingkungan: Menggalakkan pengembangan produk atau layanan yang mengurangi jejak karbon sekaligus tetap bersaing.

1. Dimensi Kepemimpinan Berkelanjutan

Kepemimpinan berkelanjutan lebih dari sekadar cara mengelola. Ini adalah suatu sistem yang menghubungkan keberlanjutan organisasi dengan tanggung jawab di tingkat global. Ada tiga dimensi utama yang berfungsi sebagai fondasi bagi para pemimpin di masa depan:

Fokus pada Visi Strategis Jangka Panjang Para pemimpin yang berkelanjutan memiliki kemampuan untuk

merencanakan strategi organisasi untuk waktu yang panjang, mencakup satu hingga dua dekade yang akan datang. Berbeda dengan metode tradisional yang lebih memperhatikan perolehan laba jangka pendek, dimensi ini menekankan pentingnya membangun dasar yang kuat agar organisasi tetap relevan di tengah perubahan pasar dan isu-isu iklim global. Visi ini mengharuskan pemimpin untuk dapat memprediksi risiko yang akan datang sekaligus memanfaatkan kesempatan inovasi yang ramah lingkungan.

Integritas dan Tanggung Jawab Etis Dimensi kedua menekankan pada komitmen moral dalam setiap langkah pengambilan keputusan. Dalam membuat keputusan, para pemimpin tidak hanya mempertimbangkan efisiensi biaya, tetapi juga dampak yang ditimbulkan terhadap semua pihak yang terlibat, termasuk karyawan, masyarakat, serta lingkungan. Integritas etis ini sangat penting untuk membentuk kepercayaan publik dan reputasi organisasi yang berkelanjutan.

Kecerdasan Sistemik dan Holistik Pemimpin di masa depan harus menyadari bahwa organisasi adalah bagian dari ekosistem sosial dan lingkungan yang lebih besar. Kecerdasan sistem ini memungkinkan para pemimpin memahami hubungan antara kinerja internal dan dinamika global yang ada. Dengan pandangan yang menyeluruh, setiap inisiatif pengembangan sumber daya manusia dirancang untuk memberikan manfaat tidak hanya bagi perusahaan tetapi juga untuk mengatasi isu-isu kemanusiaan dan lingkungan secara komprehensif.

B. Pengembangan Budaya Organisasi Masa Depan

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting sebagai alat integrasi fungsional yang menghubungkan visi strategis keberlanjutan dengan perilaku nyata dari semua elemen sumber daya manusia. Tanpa adanya dasar budaya yang kokoh, kebijakan terkait keberlanjutan hanya akan menjadi dokumen administratif yang tidak membawa perubahan berarti. Oleh karena itu, organisasi masa depan perlu menginternalisasi nilai-nilai dasar yang menekankan pada pilar inovasi dan inklusivitas (Benn, Edwards, dan Williams, 2021). Salah satu hal penting dalam perubahan ini adalah pergeseran cara pandang terhadap orientasi nilai. Dalam budaya organisasi yang tradisional, nilai sering kali hanya dilihat dari segi pencapaian keuangan. Namun, budaya organisasi di masa depan akan mengintegrasikan karakteristik keberlanjutan dengan menggunakan kerangka kerja *Triple Bottom Line (People, Planet, Profit)*. Pelaksanaan kerangka kerja ini mengharuskan organisasi untuk menyeimbangkan tiga dimensi utama:

1. Aspek Sosial (*People*): Perubahan Kesejahteraan dan Keadilan Universal

Dalam konteks budaya organisasi yang berkelanjutan, dimensi sosial melihat manusia tidak hanya sebagai sumber daya yang produktif, tetapi sebagai pemangku kepentingan utama yang hak dan kesejahteraannya harus dilindungi secara menyeluruh. Penerapan prinsip ini mengharuskan organisasi untuk melebihi standar hukum yang ada dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental, keterimbangan kehidupan, dan pengembangan karir yang adil. Keberagaman dan inklusi menjadi fondasi

penting di mana setiap individu, tanpa memandang latar belakangnya, mendapatkan kesempatan yang setara untuk berkontribusi. Budaya yang menekankan keadilan sosial akan membangun rasa memiliki yang kuat di antara para karyawan. Dalam jangka panjang, komitmen terhadap aspek *People* ini tidak hanya meningkatkan kemampuan organisasi dalam mempertahankan talenta berharga, tetapi juga memperkuat citra moral perusahaan di mata publik (Westerman et al., 2023). Dengan mengintegrasikan nilai-nilai kemanusiaan ke dalam inti perusahaan, organisasi dapat membangun ketahanan sosial yang menjadi aset utama dalam menghadapi perubahan zaman yang semakin kompleks.

2. Aspek Lingkungan (*Planet*): Penanaman Etika Lingkungan dalam Operasional

Dimensi lingkungan dalam budaya organisasi di masa mendatang menekankan pada pentingnya memasukkan kesadaran tentang lingkungan ke dalam setiap bagian dari rutinitas kerja sehari-hari. Ini bukan hanya tentang kampanye hijau yang bersifat sementara, tetapi lebih kepada bagaimana setiap keputusan manajerial dan teknis memikirkan dampaknya terhadap keberlangsungan alam. Organisasi harus mendorong terciptanya budaya efisiensi sumber daya, dengan menitikberatkan pada pengurangan emisi karbon, pengelolaan limbah yang bertanggung jawab, dan penggunaan energi terbarukan sebagai bagian dari standar operasional yang tidak dapat ditawar. Melalui penerapan tanggung jawab ekologi ini, setiap karyawan diberdayakan untuk menjadi pelopor perubahan yang proaktif dalam mengurangi dampak lingkungan yang ditimbulkan oleh organisasi (Jones, 2022). Budaya "peduli terhadap planet" ini mengharuskan inovasi yang

berkelanjutan dalam baik proses produksi maupun penyampaian layanan, sehingga organisasi dapat berjalan seiring dengan batas daya dukung bumi. Pada akhirnya, komitmen terhadap aspek lingkungan ini akan menghasilkan nilai jangka panjang yang melindungi organisasi dari potensi risiko krisis iklim sekaligus memenuhi harapan konsumen modern yang semakin peka terhadap masalah lingkungan.

3. Aspek Ekonomi (*Profit*): Keberlanjutan Keuangan Melalui Praktik yang Beretika

Aspek ekonomi dalam pendekatan berkelanjutan mendefinisikan kembali konsep profitabilitas dari sekadar pengumpulan kekayaan jangka pendek menjadi keberlangsungan finansial yang etis dan sehat dalam seluruh sistem. Budaya organisasi perlu kompromi antara tujuan pertumbuhan ekonomi dan prinsip transparansi serta akuntabilitas publik. Para pemimpin yang berpandangan jauh memastikan bahwa pencapaian laba dilakukan tanpa merugikan pemangku kepentingan lainnya atau merusak ekosistem bisnis global. Sebaliknya, keuntungan finansial harus dianggap sebagai hasil dari inovasi yang menawarkan solusi bagi isu-isu yang dihadapi masyarakat dan lingkungan. Dengan mendukung kesehatan ekosistem bisnis dalam jangka panjang, organisasi menciptakan ketahanan finansial yang lebih stabil menghadapi perubahan pasar (Avery dan Bergsteiner, 2020). Praktik ekonomi yang beretika juga mencakup hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dan mitra bisnis serta pemasok, sehingga membangun rantai nilai yang kuat dan berkelanjutan. Dengan cara ini, Profit tidak lagi menjadi tujuan tunggal yang eksklusif, tetapi menjadi ukuran keberhasilan organisasi dalam

mengelola keselarasan antara efisiensi ekonomi, keadilan sosial, dan integritas lingkungan secara seimbang dan berkelanjutan.

C. Strategi Internalisasi Budaya Melalui Kepemimpinan

Keberhasilan transformasi organisasi menuju keberlanjutan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam bertindak sebagai arsitek budaya. Pemimpin tidak hanya bertugas merumuskan kebijakan, tetapi juga harus mampu menginternalisasi nilai-nilai tersebut ke dalam perilaku keseharian seluruh anggota organisasi. Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan tiga mekanisme strategis sebagai berikut:

1. Keteladanan Perilaku (*Role Modeling*) Pemimpin adalah kompas moral yang menentukan arah budaya organisasi. Keaslian dalam kepemimpinan berkelanjutan dibuktikan melalui konsistensi antara retorika publik dan tindakan privat. Saat pemimpin memprioritaskan efisiensi sumber daya dan etika di atas keuntungan jangka pendek, mereka menciptakan standar perilaku yang nyata. Hal ini menurunkan resistensi karyawan terhadap perubahan karena melihat komitmen nyata dari level atas. Keteladanan ini tidak hanya membangun kepercayaan, tetapi juga menginspirasi loyalitas dan motivasi intrinsik bagi seluruh anggota tim untuk mengadopsi nilai keberlanjutan sebagai identitas profesional mereka (Avery & Bergsteiner, 2020).
2. Mekanisme Penguatan (*Reinforcement*) Sistem penguatan berfungsi sebagai pendorong motivasi agar nilai keberlanjutan menjadi perilaku yang menetap.

Tanpa insentif yang selaras, nilai-nilai tersebut hanya akan menjadi pajangan dinding. Pemimpin harus menyusun indikator kinerja utama (KPI) yang mencakup aspek lingkungan dan sosial, bukan sekadar pencapaian finansial. Pemberian penghargaan, baik berupa materi maupun apresiasi publik atas inisiatif efisiensi energi atau kontribusi komunitas, mempertegas pesan bahwa organisasi serius dalam misinya. Penguatan yang adil dan transparan ini memastikan bahwa setiap perilaku hijau dan etis diakui sebagai kontribusi strategis yang berharga bagi masa depan perusahaan (Jones, 2022).

3. **Pemberdayaan Strategis (*Empowerment*)**
Pemberdayaan memberikan rasa kepemilikan kepada karyawan terhadap visi berkelanjutan organisasi. Dalam model ini, pemimpin berperan sebagai fasilitator yang memberikan ruang bagi kreativitas dan inovasi dari bawah ke atas (*bottom-up*). Dengan memberikan otonomi untuk menyelesaikan tantangan lingkungan di tingkat operasional, karyawan merasa dihargai dan diberdayakan sebagai pemecah masalah. Lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif ini mempercepat proses adaptasi terhadap dinamika global yang kompleks. Pada akhirnya, pemberdayaan menciptakan tenaga kerja yang proaktif, tangguh, dan memiliki komitmen mendalam untuk menjaga eksistensi organisasi di masa depan (Westerman et al., 2023).

D. Strategi Internalisasi Budaya Melalui Kepemimpinan

Kepemimpinan berkelanjutan dan budaya organisasi adalah dua elemen yang saling berkaitan dan penting

dalam menentukan masa depan suatu bisnis. Di era sekarang, kepemimpinan tidak hanya dinilai dari keuntungan yang diperoleh, tetapi juga dari kemampuan pemimpin untuk menggabungkan aspek sosial, lingkungan, dan ekonomi secara seimbang. Pemimpin berperan sebagai perancang strategi yang memiliki tanggung jawab untuk menanamkan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam inti organisasi melalui contoh yang baik, penguatan sistem insentif yang berdasarkan etika, dan pemberdayaan karyawan secara inklusif. Perubahan budaya yang berlandaskan pada prinsip *Triple Bottom Line* (Orang, Planet, Keuntungan) menjadi alat penting bagi organisasi untuk beradaptasi di tengah tantangan global. Budaya yang kuat akan menjadi pengikat yang memastikan bahwa semua orang di dalam organisasi sejalan antara visi strategis dan tindakan yang dilakukan sehari-hari. Keterpaduan antara kepemimpinan yang memiliki integritas dan budaya kerja yang fleksibel tidak hanya akan memperbaiki citra institusi, tetapi juga menciptakan ketahanan jangka panjang yang membantu organisasi tetap relevan, bersaing, dan memberikan dampak positif yang berkelanjutan bagi manusia serta ekosistem global. Dengan demikian, meningkatkan kapasitas kepemimpinan dan budaya berkelanjutan menjadi suatu keharusan bagi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam menghadapi berbagai tantangan di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2020). *Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches*. Routledge.
- Benn, S., Edwards, M., & Williams, T. (2021). *Organizational Change for Corporate Sustainability*. Routledge.
- Jones, D. R. (2022). *Sustainable Business Models: Principles, Promise, and Practice*. Springer Nature.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications
- Westerman, J. W., et al. (2023). *Sustainable Human Resource Management: A Global Perspective*. Edward Elgar Publishing

BAB 10

KESEJAHTERAAN, KESEHATAN KERJA, DAN *WORK-LIFE BALANCE* KARYAWAN

Oleh Dr. (Cand). Imam Bari' Wafa'ul Wafa', S.E., M.M.

A. Pendahuluan

Perkembangan lingkungan usaha yang semakin dinamis sebagai dampak dari globalisasi dan kemajuan teknologi digital telah mengubah berbagai aspek pengelolaan organisasi, termasuk dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Organisasi saat ini dihadapkan pada tingkat persaingan yang semakin tinggi sehingga dituntut untuk terus meningkatkan efektivitas, produktivitas, inovasi, serta kualitas layanan guna mempertahankan daya saingnya. Sumber Daya Manusia merupakan aset yang berperan strategis dan penting untuk menentukan keberhasilan organisasi, baik pencapaian sasaran jangka pendek maupun keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Sejalan dengan perubahan tersebut, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, kesehatan kerja, dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan (*work-life balance*) menjadi perhatian bagi manajemen sumber daya manusia kontemporer. Ketiga aspek tersebut memiliki hubungan yang erat dengan tingkat produktivitas, motivasi, keterikatan karyawan terhadap organisasi, serta

kemampuan individu menjalankan pekerjaan dan tanggung jawab secara optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan berbagai kebijakan dan program yang mampu mendukung terciptanya lingkungan pekerjaan yang nyaman, sehat dan berkesinambungan sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi.

Selama beberapa dekade, keberhasilan organisasi sering kali diukur berdasarkan indikator keuangan, produktivitas, dan efisiensi operasional. Namun, perkembangan teori dan praktik manajemen kontemporer menunjukkan bahwa pencapaian kinerja organisasi tidak dapat dipisahkan dari kondisi fisik, psikologis, dan sosial karyawan. Organisasi yang mengabaikan kesejahteraan dan kesehatan pekerja berisiko menghadapi berbagai permasalahan, seperti menurunnya motivasi kerja, meningkatnya tingkat absensi, tingginya angka pergantian karyawan (*turnover*), serta menurunnya produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Kesejahteraan karyawan merupakan kondisi yang mencerminkan terpenuhinya kebutuhan ekonomi, sosial, psikologis, dan profesional individu dalam lingkungan kerja. Kesejahteraan tidak hanya berkaitan dengan pemberian gaji dan tunjangan yang layak, tetapi juga mencakup kesempatan pengembangan karier, rasa aman dalam bekerja, penghargaan atas kontribusi yang diberikan, serta terciptanya lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu. Karyawan yang merasakan tingkat kesejahteraan yang baik cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, loyalitas yang kuat terhadap organisasi, serta kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi tekanan pekerjaan.

Disamping kesejahteraan, kesehatan kerja pegawai menjadi satu hal penting memengaruhi keberhasilan organisasi. Kesehatan kerja mencakup upaya sistematis untuk menjaga kondisi fisik dan mental karyawan agar tetap optimal dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam konteks modern, kesehatan kerja tidak hanya terbatas pada pencegahan kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja, tetapi juga mencakup kesehatan psikologis yang semakin mendapat perhatian akibat meningkatnya tekanan kerja, perubahan pola kerja, dan tuntutan adaptasi terhadap teknologi. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan nyaman akan memperoleh manfaat berupa peningkatan produktivitas, penurunan biaya kesehatan, serta terciptanya budaya kerja yang positif.

Berkembang pesatnya teknologi mengubah pola kerja di berbagai sektor. Fleksibilitas kerja yang semakin tinggi memungkinkan karyawan bekerja dari berbagai lokasi dan waktu yang berbeda. Meskipun memberikan berbagai keuntungan, kondisi tersebut juga menghadirkan tantangan baru berupa kaburnya batas antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam banyak kasus, karyawan mengalami kesulitan membagi waktu dan energi antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan keluarga, sosial, dan pribadi. Kondisi ini dapat memicu stres berkepanjangan, kelelahan kerja (*burnout*), serta menurunkan kualitas hidup individu.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, konsep *work-life balance* berkembang sebagai salah satu pendekatan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. *Work-life balance* mengacu pada kemampuan individu dalam menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan

kehidupan pribadi, keluarga, dan aktivitas sosial lainnya. Keseimbangan yang baik memungkinkan karyawan menjalankan berbagai peran kehidupannya secara harmonis tanpa mengalami konflik yang berlebihan. Organisasi yang mendukung terciptanya *work-life balance* melalui kebijakan kerja fleksibel, pengelolaan beban kerja yang proporsional, serta program kesejahteraan karyawan akan memiliki tenaga kerja yang lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia berkelanjutan, kesejahteraan, kesehatan kerja pegawai, dan *work-life balance* bukan lagi dipandang sebagai biaya yang harus ditanggung organisasi, melainkan sebagai investasi strategis yang memberikan manfaat jangka panjang. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang secara konsisten memperhatikan ketiga aspek tersebut memiliki tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*) yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih baik, serta kemampuan yang lebih kuat dalam mempertahankan talenta unggul. Selain itu, perhatian terhadap kesejahteraan dan kesehatan kerja juga berkontribusi terhadap tujuan SDGs.

Di Indonesia, kesadaran mengenai pentingnya kesejahteraan, kesehatan kerja, dan *work-life balance* semakin meningkat seiring dengan perubahan karakteristik tenaga kerja dan tuntutan dunia kerja modern. Organisasi dituntut untuk mengembangkan kebijakan yang memperhatikan kualitas kehidupan kerja karyawan. Pendekatan kepada manusianya (*human-centered approach*) menjadi landasan penting menjadikan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan.

B. Konsep Kesejahteraan Karyawan

1. Pengertian Kesejahteraan Karyawan (*employee well-being*)

Merupakan kondisi yang menunjukkan terpenuhinya kebutuhan fisik, psikologis, sosial, dan ekonomi karyawan sehingga mereka mampu menjalankan pekerjaan secara optimal dan mencapai kualitas hidup yang baik.

Karyawan yang Sejahtera tercermin dari organisasi yang mampu menyediakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan, keamanan, kenyamanan, dan pengembangan individu. Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia modern, kesejahteraan karyawan menjadi bagian penting dari strategi organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan talenta terbaik.

2. Dimensi Kesejahteraan Karyawan

a. Kesejahteraan Fisik

Kesejahteraan fisik berkaitan dengan kondisi kesehatan tubuh karyawan yang memungkinkan mereka bekerja secara optimal.

Indikatornya meliputi:

- 1) Kondisi kesehatan yang baik.
- 2) Ketersediaan fasilitas kesehatan.
- 3) Pola hidup sehat dan keselamatan kerja.

b. Kesejahteraan Psikologis

Kesejahteraan psikologis mencerminkan kondisi mental dan emosional yang positif.

Indikatornya meliputi:

- 1) Tingkat stres yang rendah.
- 2) Kepuasan hidup.
- 3) Stabilitas emosi dan kepercayaan diri.

c. Kesejahteraan Sosial

Kesejahteraan sosial berkaitan dengan hubungan interpersonal yang harmonis.

Indikatornya meliputi:

- 1) Hubungan baik dengan rekan kerja.
- 2) Dukungan sosial.
- 3) Kolaborasi tim dan komunikasi yang optimal.

d. Kesejahteraan Finansial

Kesejahteraan finansial berkaitan dengan kemampuan individu memenuhi kebutuhan ekonomi.

Indikatornya meliputi:

- 1) Penghasilan yang memadai.
- 2) Jaminan sosial.
- 3) Tunjangan kesehatan dan program pensiun.

3. Pentingnya kesejahteraan Karyawan bagi Organisasi

Kesejahteraan karyawan memberikan berbagai manfaat bagi organisasi, antara lain:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja.
- b. Menurunkan tingkat absensi.

- c. Mengurangi turnover karyawan.
- d. Meningkatkan kepuasan kerja.
- e. Memperkuat komitmen organisasi.
- f. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.
- g. Mendukung keberlanjutan organisasi.

Tingkat kepedulian organisasi terhadap karyawan memiliki pengaruh positif terhadap pembentukan loyalitas dan komitmen kerja, yang pada akhirnya mendorong individu untuk memberikan kontribusi secara maksimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi..

4. Kesehatan Kerja dalam Organisasi

a. Pengertian Kesehatan Kerja

Kesehatan kerja merupakan upaya untuk melindungi dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sosial pekerja melalui pencegahan penyakit akibat kerja, kecelakaan kerja, dan faktor risiko lainnya yang dapat mengganggu kesehatan.

Kesehatan kerja memiliki tujuan utama menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan produktif.

b. Ruang Lingkup Kesehatan Kerja

1) Kesehatan Fisik

Mencakup upaya menjaga kondisi tubuh pekerja dari berbagai risiko kesehatan akibat pekerjaan, contohnya:

- a) Pemeriksaan kesehatan berkala.
- b) Penyediaan alat pelindung diri.
- c) Program olahraga karyawan.

2) Kesehatan Mental

Kesehatan mental menjadi isu penting dalam dunia kerja modern. Kesehatan mental dipengaruhi antara lain:

- a) Beban kerja berlebihan.
- b) Konflik kerja.
- c) Ketidakpastian pekerjaan.
- d) Tekanan target.

3) Kesehatan Sosial

Kesehatan sosial berkaitan dengan hubungan kerja yang harmonis dan lingkungan kerja yang inklusif.

5. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

a. Pengertian K3

Adalah segala kegiatan untuk menjamin dan melindungi keselamatan serta kesehatan tenaga kerja melalui upaya pencegahan kecelakaan kerja, penyakit akibat kerja, kebakaran, peledakan, dan berbagai bahaya lainnya yang dapat timbul di lingkungan kerja.

Menurut Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja, K3 bertujuan untuk menciptakan kondisi kerja yang aman sehingga tenaga kerja dan sumber produksi dapat digunakan secara efektif dan efisien.

Secara umum, K3 merupakan suatu sistem yang dirancang untuk melindungi pekerja, aset perusahaan, lingkungan kerja, dan masyarakat sekitar dari risiko

yang dapat menimbulkan kerugian fisik maupun material.

Tujuan K3 meliputi:

- 1) Melindungi tenaga kerja.
- 2) Menjamin keselamatan lingkungan kerja.
- 3) Menjaga kelangsungan operasional organisasi.
- 4) Mengurangi kerugian akibat kecelakaan kerja.

b. Program K3

Beberapa program yang dapat diterapkan organisasi antara lain:

- 1) Pelatihan keselamatan kerja.
- 2) Audit keselamatan.
- 3) Identifikasi risiko kerja.
- 4) Penggunaan alat pelindung diri.
- 5) Simulasi tanggap darurat.

6. *Work-Life Balance*

a. Pengertian *Work-Life Balance* (WLB)

Adalah kondisi ketika seseorang mampu mengelola dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, keluarga, sosial, dan aktivitas lainnya.

Konsep ini semakin penting karena perkembangan teknologi telah mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

b. Dimensi *Work-Life Balance*

1) *Time Balance*

Keseimbangan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

2) *Involvement Balance*

Keseimbangan keterlibatan psikologis antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

3) *Satisfaction Balance*

Keseimbangan kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan dan kehidupan pribadi.

7. Yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Beberapa faktor yang memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja antara lain:

Faktor Individu

- a. Usia.
- b. Status pernikahan.
- c. Jumlah tanggungan keluarga.
- d. Kemampuan manajemen waktu.

Faktor Organisasi

- a. Beban kerja.
- b. Jam kerja.
- c. Kebijakan fleksibilitas kerja.
- d. Dukungan atasan.

Faktor Lingkungan

- a. Budaya kerja.
- b. Kondisi ekonomi.

8. *Work-Life Balance* berdampak terhadap Kinerja Karyawan

Keseimbangan kehidupan kerja memberikan dampak positif terhadap:

a. Produktivitas

Karyawan mampu bekerja lebih fokus dan efektif.

b. Kepuasan Kerja

Karyawan merasa lebih bahagia dan puas terhadap pekerjaannya.

c. Komitmen Organisasi

Karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi.

d. Kesehatan Mental

Mengurangi risiko stres, kecemasan, dan kelelahan kerja (*burnout*).

9. *Burnout* dan Stres Kerja

a. Pengertian *Burnout*

Merupakan kondisi kelelahan fisik, emosional, dan mental yang disebabkan oleh tekanan kerja cukup lama.

Gejala *burnout* meliputi:

- 1) Kelelahan ekstrem.
- 2) Penurunan motivasi.
- 3) Sinisme terhadap pekerjaan.

4) Menurunnya produktivitas.

b. Penyebab *Burnout*

- 1) Beban kerja berlebihan.
- 2) Kurangnya dukungan organisasi.
- 3) Konflik peran.
- 4) Ketidakseimbangan kehidupan kerja.

10. Strategi Meningkatkan Kesejahteraan dan *Work-Life Balance*

a. Strategi Organisasi

1) Fleksibilitas Kerja

Contoh:

- a) *Flexible working hours.*
- b) *Hybrid working.*
- c) *Remote working.*

2) Program *Employee Assistance Program* (EAP)

Program bantuan psikologis dan konseling bagi karyawan.

3) Program Kesehatan Karyawan

- a) *Medical check-up.*
- b) Program olahraga.
- c) Edukasi kesehatan.

4) Pengembangan Karier

Memberikan kesempatan pengembangan kompetensi dan karier secara berkelanjutan.

b. Strategi Individu

1) Manajemen Waktu

Menyusun prioritas pekerjaan dan kehidupan pribadi.

2) Pengelolaan Stres

Melalui:

a) Relaksasi.

b) Olahraga.

c) Meditasi.

d) Rekreasi.

3) Pengembangan Kecerdasan Emosional

Kemampuan mengelola emosi dan hubungan sosial.

11. Peran Kepemimpinan dalam Menciptakan Kesejahteraan Karyawan

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pemimpin memiliki tanggung jawab penting untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehat, dan berorientasi pada peningkatan kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari upaya mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin yang efektif mampu:

- a. Memberikan dukungan emosional.
- b. Membangun komunikasi terbuka.
- c. Menciptakan budaya kerja yang positif.
- d. Menghargai kontribusi karyawan.

- e. Mengelola konflik secara konstruktif.

Kepemimpinan yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan terbukti meningkatkan keterlibatan kerja (*employee engagement*) dan menurunkan tingkat turnover.

12. Kesejahteraan Karyawan dalam Perspektif *Sustainable Human Resources Management*

Konsep *Sustainable Human Resource Management* (S-HRM) menempatkan kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari keberlanjutan organisasi.

Prinsip utama S-HRM meliputi:

- a. Pengembangan manusia secara berkelanjutan.
- b. Keseimbangan kepentingan organisasi dan karyawan.
- c. Peningkatan kualitas kehidupan kerja.
- d. Perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja.
- e. Penciptaan lingkungan kerja yang inklusif dan berkelanjutan.

Pendekatan ini didasarkan pada pemahaman bahwa keberhasilan organisasi yang berkelanjutan sangat bergantung pada kemampuannya dalam menciptakan, memelihara, dan meningkatkan kesejahteraan sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi.

13. Tantangan Kesejahteraan Karyawan di Era Digital

Era digital menghadirkan berbagai tantangan baru, seperti :

- a. *Digital fatigue.*
- b. *Information overload.*
- c. *Cyber stress.*

- d. Ketidakjelasan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
- e. Tuntutan respons yang cepat.

Organisasi perlu mengembangkan kebijakan yang mampu menjaga keseimbangan penggunaan teknologi dengan kesehatan mental karyawan.

C. Kesimpulan

Kesejahteraan karyawan, kesehatan kerja, dan *work-life balance* merupakan dimensi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan. Organisasi yang mampu mengembangkan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan mendukung keseimbangan peran individu akan memperoleh manfaat berupa peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta keberlangsungan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Dalam menghadapi tantangan dunia kerja yang semakin kompleks, organisasi perlu menerapkan pendekatan yang holistik melalui program kesejahteraan karyawan, kesehatan kerja, keselamatan kerja, dan kebijakan *work-life balance* yang terintegrasi. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mencapai tujuan bisnis, tetapi juga meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan sumber daya manusianya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, P. (2024). Employee Well-Being, Work Engagement, and Organizational Performance in the Digital Era. *Human Resource Development International*, 27(1), 45–63.
- Ahn, J., Kim, S., & Lee, H. (2023). Employee Well-Being and Organizational Performance: A Systematic Review. *Human Resource Development Review*, 22(4), 451–472.
- Armstrong, M. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A., & Rasmussen, L. (2023). Work-Life Balance and Employee Well-Being: Contemporary Perspectives and Future Directions. *International Journal of Human Resource Management*, 34(8), 1562–1584.
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2022). Work-Life Balance: A Longitudinal Evaluation of a New Measure Across Australia and New Zealand. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1458.
- Cooper, C. L., & Quick, J. C. (2023). *The Handbook of Stress and Health*. Wiley.
- De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2021). The Role of Job Satisfaction, Work Engagement, and Work-Life Balance in Employee Well-Being. *Sustainability*, 13(9), 5324.

- Dessler, G. (2024). *Human Resource Management*. Pearson.
- Eurofound. (2023). *Working Conditions and Sustainable Work*.
- Gallup. (2024). *State of the Global Workplace Report*.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2022). *Work-Family Balance: A Review and Extension of the Literature*.
- Hair, J. F. (2024). *Multivariate Data Analysis*. Cengage Learning.
- International Labour Organization (ILO). (2023). *Safety and Health at the Heart of the Future of Work*.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2022). *Flexible Working and Employee Well-Being*.
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2024). Flexible Working and Employee Well-Being in Hybrid Organizations. *Human Resource Management Journal*, 34(2), 201–218.
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2024). Managing Employee Well-Being in Hybrid Work Environments. *Human Resource Management Journal*, 34(1), 112–129.
- Kinman, G., & Jones, F. (2022). *Well-Being in the Workplace*.
- Kurniawan, A., & Prasetyo, H. (2024). Kesejahteraan Karyawan dan Produktivitas Kerja pada Era Transformasi Digital di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(2), 145–160.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Forrier, A. (2022). Developmental Human Resource Practices, Employee

- Well-Being, and Performance. *European Management Review*, 19(2), 261–276.
- Northouse, P. G. (2024). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- OECD. (2024). *How's Life? Well-Being and Sustainability Report*.
- Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2024). Remote and Hybrid Work: Implications for Employee Health and Sustainable Human Resource Management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 189–214.
- Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2024). Remote Work, Employee Health, and Sustainable Human Resource Management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 215–238.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Saks, A. M. (2022). Caring Human Resources Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835.
- Saks, A. M. (2022). Caring Human Resources Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835.
- Schaufeli, W. B. (2021). *Burnout Assessment Tool Manual*.
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging Leadership and Employee Well-Being in the Modern Workplace. *Current Directions in Psychological Science*, 30(2), 107–113.

- Schaufeli, W. B. (2021). The Future of Occupational Health Psychology and Employee Well-Being. *Applied Psychology*, 70(4), 1243–1261.
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2024). *Employee Mental Health and Well-Being Report*.
- Sustainable Human Resource Management Journal. (2023). *Employee Well-Being and Sustainable HRM Practices*.
- United Nations Development Programme (UNDP). (2023). *Human Development Report*.
- Wibowo. (2024). *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada.
- Wolor, C. W., Purwatiningsih, Y., & Yohana. (2025). Sustainable Employee Well-Being and Organizational Performance: A Systematic Literature Review. *International Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(1), 1–18.
- Wolor, C. W., Purwatiningsih, Y., & Yohana. (2025). Sustainable Employee Well-Being and Organizational Performance: A Systematic Literature Review. *International Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(1), 1–18.
- World Health Organization (WHO). (2022). *Mental Health at Work: Policy Brief*.
- Yukl, G. (2023). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.
- Zhang, Y., Li, M., & Chen, H. (2023). Digital Transformation, Employee Well-Being, and Organizational Sustainability: Evidence from Emerging Economies. *Sustainability*, 15(12), 9456.

BAB 11

TRANSFORMASI DIGITAL DAN PERAN TEKNOLOGI DALAM MSDM BERKELANJUTAN

Oleh Muhammad Ridho, S.M., M.M.

A. Pendahuluan

Perkembangan teknologi digital telah mengubah hampir seluruh aspek kehidupan manusia, termasuk cara organisasi mengelola sumber daya manusia (SDM). Revolusi Industri 4.0 yang ditandai oleh pemanfaatan teknologi informasi, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*), *Internet of Things* (IoT), *big data analytics*, *cloud computing*, dan otomatisasi telah menciptakan paradigma baru dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Di tengah tuntutan keberlanjutan organisasi, transformasi digital tidak hanya dipandang sebagai sarana peningkatan efisiensi operasional, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam menciptakan pengelolaan SDM yang berkelanjutan. Organisasi modern dituntut untuk mampu mengintegrasikan teknologi digital dengan praktik MSDM agar dapat meningkatkan produktivitas, mengembangkan kompetensi karyawan, memperkuat keterlibatan tenaga kerja, serta mendukung pencapaian tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Transformasi digital dalam MSDM berkelanjutan memungkinkan organisasi mengelola tenaga kerja secara lebih efektif melalui pemanfaatan data dan teknologi. Dengan demikian, organisasi dapat merancang kebijakan SDM yang lebih adaptif, inklusif, dan berorientasi jangka panjang.

B. Konsep Transformasi Digital dalam MSDM

Transformasi digital merupakan proses perubahan mendasar yang memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja organisasi, menciptakan nilai baru, dan mengubah proses bisnis secara menyeluruh. Keberhasilan transformasi digital dalam MSDM tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan yang mampu mengarahkan perubahan organisasi. Dalam konteks ini, muncul konsep digital leadership, yaitu kemampuan pemimpin untuk memanfaatkan teknologi digital dalam menciptakan nilai organisasi, mendorong inovasi, dan mengelola perubahan secara efektif.

Pemimpin digital memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Memiliki literasi digital yang tinggi.
2. Mampu mengambil keputusan berbasis data.
3. Adaptif terhadap perubahan teknologi.
4. Mendorong budaya inovasi.
5. Memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan.
6. Mengembangkan kolaborasi lintas fungsi.

Kepemimpinan digital berperan penting dalam membangun kesiapan organisasi menghadapi perubahan

lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi secara efektif akan lebih mudah mengelola talenta, meningkatkan produktivitas, dan mempertahankan daya saing organisasi.

Dalam konteks MSDM, transformasi digital mengacu pada penggunaan teknologi untuk mendukung berbagai fungsi pengelolaan SDM, antara lain:

1. Perencanaan tenaga kerja.
2. Rekrutmen dan seleksi.
3. Pengembangan kompetensi.
4. Manajemen kinerja.
5. Pengelolaan kompensasi.
6. Keterlibatan karyawan.
7. Retensi talenta.

Transformasi digital bukan sekadar digitalisasi dokumen atau otomatisasi administrasi, tetapi mencakup perubahan budaya kerja, pola kepemimpinan, dan model pengambilan keputusan berbasis data.

Karakteristik Transformasi Digital dalam MSDM

Beberapa karakteristik utama transformasi digital dalam MSDM meliputi:

1. Berbasis data (*data-driven*).
2. *Real-time information*.
3. Otomatisasi proses kerja.
4. Integrasi sistem.

5. Pengalaman karyawan yang lebih baik (*employee experience*).
6. Pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat.

C. Konsep MSDM Berkelanjutan

MSDM berkelanjutan (*Sustainable Human Resource Management*) merupakan pendekatan pengelolaan SDM yang memperhatikan keseimbangan antara tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam jangka panjang.

Pendekatan ini bertujuan untuk:

1. Menjamin keberlangsungan organisasi.
2. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
3. Mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan.
4. Menciptakan lingkungan kerja yang sehat.
5. Mendukung praktik bisnis yang bertanggung jawab.

MSDM berkelanjutan menempatkan manusia sebagai aset strategis yang harus dikembangkan secara terus-menerus agar mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

D. Hubungan Transformasi Digital dan MSDM Berkelanjutan

Transformasi digital dan MSDM berkelanjutan memiliki hubungan yang erat. Teknologi digital dapat menjadi enabler yang mempercepat implementasi praktik-praktik MSDM berkelanjutan.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui beberapa aspek berikut:

1. Efisiensi Operasional

Teknologi membantu mengurangi pekerjaan administratif yang bersifat rutin sehingga staf SDM dapat lebih fokus pada aktivitas strategis.

2. Pengembangan Kompetensi

Platform pembelajaran digital memungkinkan karyawan memperoleh akses terhadap pelatihan secara fleksibel dan berkelanjutan.

3. Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Analisis data SDM memungkinkan organisasi memahami perilaku, produktivitas, serta kebutuhan pengembangan karyawan secara lebih akurat.

4. Peningkatan Employee Experience

Teknologi membantu menciptakan pengalaman kerja yang lebih baik melalui layanan SDM yang cepat, transparan, dan mudah diakses.

5. Mendukung Green HRM

Digitalisasi mengurangi penggunaan kertas dan mendukung praktik kerja yang lebih ramah lingkungan.

E. Teknologi Utama dalam Transformasi Digital MSDM

1. *Human Resource Information System (HRIS)*

HRIS merupakan sistem informasi yang digunakan untuk mengelola data karyawan secara terintegrasi.

Fungsi HRIS meliputi:

- a. Penyimpanan data karyawan.

- b. Penggajian.
- c. Absensi.
- d. Penilaian kinerja.
- e. Pengelolaan cuti.
- f. Pelaporan SDM.

Manfaat HRIS:

- a. Meningkatkan efisiensi administrasi.
- b. Mengurangi kesalahan pencatatan.
- c. Mempermudah akses informasi.

2. *Artificial Intelligence (AI)*

AI digunakan untuk meningkatkan efektivitas proses MSDM.

Penerapan AI antara lain:

- a. Penyaringan CV secara otomatis.
- b. Analisis kompetensi kandidat.
- c. Chatbot layanan SDM.
- d. Prediksi turnover karyawan.
- e. Analisis sentimen karyawan.

AI membantu organisasi memperoleh keputusan yang lebih cepat dan objektif.

3. *Big Data Analytics*

Big Data memungkinkan organisasi mengolah data SDM dalam jumlah besar untuk menghasilkan informasi yang bernilai.

Penerapannya meliputi:

- a. *Workforce analytics.*
- b. *Talent analytics.*
- c. *Performance analytics.*
- d. *Employee engagement analytics.*

Dengan analisis data yang tepat, organisasi dapat merancang strategi SDM yang lebih efektif.

4. *Cloud Computing*

Cloud Computing memungkinkan penyimpanan dan akses data SDM secara daring.

Keunggulan *cloud computing*:

- a. Fleksibilitas tinggi.
- b. Biaya infrastruktur lebih rendah.
- c. Akses data dari berbagai lokasi.
- d. Kolaborasi yang lebih mudah.

5. *Learning Management System (LMS)*

LMS merupakan platform digital yang digunakan untuk mengelola pembelajaran dan pelatihan karyawan.

Manfaat LMS:

1. Pembelajaran dapat dilakukan kapan saja.
2. *Monitoring* perkembangan peserta pelatihan.
3. Efisiensi biaya pelatihan.
4. Pengembangan kompetensi berkelanjutan.

F. Digitalisasi Rekrutmen dan Seleksi

Transformasi digital telah mengubah proses rekrutmen dari metode konvensional menjadi *digital recruitment*.

Beberapa teknologi yang digunakan:

1. *E-recruitment.*
2. *Job portal.*
3. *Video interview.*
4. *AI recruitment.*
5. *Online assessment.*

Keuntungan digital recruitment:

1. Memperluas jangkauan kandidat.
2. Mempercepat proses seleksi.
3. Mengurangi biaya rekrutmen.
4. Meningkatkan kualitas kandidat.

Namun demikian, organisasi harus tetap memperhatikan aspek etika dan potensi bias algoritma dalam proses seleksi berbasis AI.

G. Transformasi Digital dalam Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi merupakan salah satu pilar utama MSDM berkelanjutan.

Digitalisasi pembelajaran memungkinkan:

1. *E-learning.*
2. *Mobile learning.*

3. *Microlearning*.
4. *Virtual classroom*.
5. *Massive Open Online Courses (MOOCs)*.

Keunggulan pembelajaran digital:

1. Fleksibel.
2. Personalisasi materi.
3. Biaya lebih rendah.
4. Mudah dievaluasi.

Dengan pendekatan ini, organisasi dapat menciptakan budaya belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*).

H. Manajemen Kinerja Berbasis Teknologi

Sistem manajemen kinerja digital memungkinkan evaluasi kinerja secara real time.

Komponen utama meliputi:

1. *Digital performance appraisal*.
2. *Dashboard* kinerja.
3. *Goal tracking system*.
4. *Feedback system*.

Manfaat yang diperoleh:

1. Transparansi penilaian.
2. *Monitoring* berkelanjutan.
3. Peningkatan produktivitas.
4. Pengembangan karyawan yang lebih terarah.

I. *Employee Experience* dan *Employee Engagement* di Era Digital

Employee experience menjadi faktor penting dalam mempertahankan talenta terbaik.

Teknologi dapat mendukung *employee experience* melalui:

1. *Employee self-service.*
2. *Mobile HR applications.*
3. *Digital collaboration tools.*
4. *Employee wellness platforms.*

Sementara itu, *employee engagement* dapat ditingkatkan melalui:

1. Survei digital.
2. Sistem penghargaan digital.
3. Platform komunikasi internal.
4. Media sosial perusahaan.

Karyawan yang memiliki pengalaman kerja positif cenderung menunjukkan loyalitas dan produktivitas yang lebih tinggi.

J. Tantangan Transformasi Digital dalam MSDM

Walaupun memberikan banyak manfaat, transformasi digital juga menghadapi berbagai tantangan.

1. Resistensi terhadap Perubahan

Sebagian karyawan merasa tidak nyaman dengan penggunaan teknologi baru.

2. Kesenjangan Kompetensi Digital

Tidak semua karyawan memiliki kemampuan digital yang memadai.

3. Keamanan dan Privasi Data

Data SDM merupakan aset penting yang harus dilindungi dari ancaman siber.

4. Investasi Teknologi

Implementasi teknologi membutuhkan biaya yang cukup besar.

5. Etika Penggunaan AI

Organisasi harus memastikan penggunaan AI tidak menimbulkan diskriminasi atau ketidakadilan.

K. Strategi Implementasi Transformasi Digital dalam MSDM Berkelanjutan

Agar transformasi digital berjalan efektif, organisasi perlu menerapkan beberapa strategi berikut:

1. Menyusun *Roadmap* Digital HR

Roadmap membantu organisasi menentukan arah dan prioritas transformasi digital.

2. Mengembangkan Kompetensi Digital

Pelatihan digital harus diberikan secara berkelanjutan kepada seluruh karyawan.

3. Membangun Budaya Inovasi

Budaya organisasi perlu mendukung pembelajaran dan adaptasi terhadap perubahan.

4. Memastikan Keamanan Data

Penerapan sistem keamanan informasi menjadi prioritas utama.

5. Mengukur Dampak Transformasi

Organisasi perlu menetapkan indikator keberhasilan transformasi digital.

L. Studi Kasus Implementasi Digital HR

Banyak organisasi telah berhasil mengimplementasikan Digital HR.

Contohnya:

1. Penggunaan HRIS terintegrasi untuk pengelolaan data SDM.
2. Implementasi LMS untuk pelatihan berbasis daring.
3. Pemanfaatan AI dalam proses rekrutmen.
4. Dashboard analitik SDM untuk pengambilan keputusan strategis.

Hasil yang diperoleh umumnya berupa peningkatan efisiensi, produktivitas, serta kualitas layanan SDM.

M. Masa Depan MSDM Berkelanjutan di Era Digital

Di masa depan, teknologi akan semakin berperan dalam pengelolaan SDM.

Beberapa tren yang diprediksi berkembang meliputi:

1. *AI-powered HR.*
2. *Predictive workforce analytics.*

3. *People analytics.*
4. *Metaverse workplace.*
5. *Hybrid working ecosystem.*
6. *Intelligent talent management.*

Organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif dalam memperoleh dan mempertahankan talenta terbaik.

N. Kesimpulan

Transformasi digital telah menjadi kebutuhan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia modern. Pemanfaatan teknologi seperti *HRIS*, *Artificial Intelligence*, *Big Data Analytics*, *Cloud Computing*, dan *Learning Management System* memungkinkan organisasi meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta kualitas pengelolaan SDM.

Dalam perspektif keberlanjutan, transformasi digital tidak hanya mendukung pencapaian tujuan bisnis, tetapi juga memperkuat pengembangan kompetensi, kesejahteraan karyawan, keterlibatan tenaga kerja, dan praktik kerja yang bertanggung jawab. Oleh karena itu, integrasi teknologi dan MSDM berkelanjutan menjadi faktor penting dalam membangun organisasi yang adaptif, kompetitif, dan berkelanjutan di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2023) Human Resource Management Practice. 16th ed. London: Kogan Page.
- Brewster, C., Mayrhofer, W. & Farndale, E. (2024) Human Resource Management: Strategy and Practice. London: Sage Publications.
- Dessler, G. (2023) Human Resource Management. 17th ed. New York: Pearson Education.
- Kavanagh, M.J., Thite, M. & Johnson, R.D. (2024) Human Resource Information Systems. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Marler, J.H. & Boudreau, J.W. (2017) 'An evidence-based review of HR Analytics', *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), pp. 3–26.
- Parry, E. & Strohmeier, S. (2014) 'HRM in the Digital Age', *Employee Relations*, 36(4), pp. 344–356.
- Stone, D.L., Deadrick, D.L., Lukaszewski, K.M. & Johnson, R. (2015) 'The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management', *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 216–231.
- Strohmeier, S. (2020) *Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification*. Berlin: Springer.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2021) *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Alexandria: SHRM.

World Economic Forum (2025) Future of Jobs Report 2025.
Geneva: World Economic Forum.

BAB 12

MANAJEMEN TALENTA DAN RETENSI SDM DI ERA GOBAL

Oleh R. Sapto Yuwono, S.E., M.M.

A. Pendahuluan

Era globalisasi yang ditandai dengan pesatnya perkembangan teknologi digital, mobilitas tenaga kerja lintas negara, serta meningkatnya persaingan global telah membawa perubahan besar dalam paradigma pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Perusahaan dan organisasi saat ini tidak lagi hanya bersaing pada tingkat lokal maupun nasional, tetapi telah memasuki arena persaingan internasional yang menuntut kemampuan adaptasi, inovasi, dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam situasi tersebut, kualitas SDM menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan eksistensi dan memenangkan persaingan global.

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah pola kerja, sistem organisasi, serta karakteristik tenaga kerja modern. Digitalisasi memungkinkan perusahaan menjalankan aktivitas bisnis secara lebih cepat, fleksibel, dan terintegrasi lintas wilayah. Kehadiran teknologi seperti *Artificial Intelligence (AI)*, *big data*, *cloud computing*, dan otomatisasi tidak hanya mengubah proses bisnis, tetapi juga memengaruhi kebutuhan kompetensi tenaga kerja. Organisasi kini

mebutuhkan SDM yang memiliki kemampuan berpikir kritis, kreatif, inovatif, serta mampu beradaptasi terhadap perubahan yang dinamis.

Di sisi lain, globalisasi juga mendorong meningkatnya mobilitas tenaga kerja antarnegara. Tenaga kerja profesional memiliki peluang yang lebih luas untuk bekerja di berbagai perusahaan multinasional maupun organisasi internasional. Kondisi ini menyebabkan persaingan dalam mendapatkan dan mempertahankan talenta terbaik menjadi semakin kompleks. Organisasi yang tidak mampu menyediakan lingkungan kerja yang kompetitif, peluang pengembangan karier, serta kesejahteraan yang memadai akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan karyawan berkualitas.

Dalam konteks tersebut, manajemen talenta (*talent management*) menjadi salah satu pendekatan strategis dalam pengelolaan SDM modern. Manajemen talenta merupakan proses terintegrasi yang mencakup identifikasi, perekrutan, pengembangan, penempatan, hingga mempertahankan individu-individu yang memiliki kompetensi unggul dan potensi tinggi. Talenta tidak lagi dipandang sekadar sebagai tenaga kerja, melainkan sebagai aset strategis organisasi yang memiliki kontribusi besar terhadap pencapaian visi, misi, dan tujuan Perusahaan.

Penerapan manajemen talenta yang efektif memungkinkan organisasi untuk menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat (*the right person in the right place*). Selain itu, organisasi juga dapat menciptakan sistem pengembangan karier yang berkelanjutan sehingga karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensi dan kapasitas profesionalnya. Dengan

demikian, organisasi dapat membangun keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing.

Namun demikian, keberhasilan dalam memperoleh talenta unggul tidak akan memberikan manfaat optimal tanpa adanya strategi retensi SDM yang efektif. Retensi SDM merupakan upaya organisasi untuk mempertahankan karyawan potensial agar tetap loyal dan produktif dalam jangka panjang. Dalam era global, retensi karyawan menjadi tantangan besar karena perubahan pola pikir tenaga kerja modern yang lebih dinamis, fleksibel, dan berorientasi pada keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*).

Generasi tenaga kerja saat ini, khususnya generasi milenial dan generasi Z, cenderung tidak hanya mempertimbangkan faktor finansial dalam memilih tempat kerja, tetapi juga memperhatikan budaya organisasi, fleksibilitas kerja, peluang pengembangan diri, lingkungan kerja yang sehat, serta makna pekerjaan yang dijalani. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, inovatif, dan mendukung kesejahteraan karyawan agar mampu meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (*employee engagement*).

Selain itu, perkembangan sistem kerja digital dan konsep kerja fleksibel seperti *remote working* dan *hybrid working* turut memengaruhi strategi retensi SDM. Organisasi dituntut untuk mampu mengelola tenaga kerja yang tersebar di berbagai lokasi dengan tetap menjaga produktivitas, komunikasi, dan budaya organisasi. Kondisi ini menuntut kemampuan manajerial yang lebih adaptif dan berbasis teknologi.

Transformasi pengelolaan SDM di era global juga mendorong organisasi untuk menerapkan pendekatan berbasis data (*data-driven human resource management*). Penggunaan teknologi digital dalam manajemen SDM memungkinkan perusahaan melakukan analisis kebutuhan tenaga kerja, pemetaan kompetensi, evaluasi kinerja, hingga prediksi tingkat retensi karyawan secara lebih akurat. Dengan dukungan teknologi tersebut, proses pengambilan keputusan dalam pengelolaan SDM dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien.

Pada akhirnya, manajemen talenta dan retensi SDM tidak lagi dipandang sebagai fungsi administratif semata, melainkan sebagai strategi bisnis yang memiliki peran penting dalam menciptakan keberlanjutan organisasi. Organisasi yang mampu mengelola talenta secara efektif dan mempertahankan SDM unggul akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis global, meningkatkan inovasi, serta menciptakan daya saing yang berkelanjutan. Oleh karena itu, pengembangan strategi manajemen SDM yang adaptif, berbasis teknologi, dan berorientasi pada pengembangan manusia menjadi kebutuhan utama bagi setiap organisasi di era globalisasi saat ini.

B. Konsep Manajemen Talenta dalam Perspektif Global

1. Pengertian Manajemen Talenta

Manajemen talenta (*talent management*) merupakan pendekatan strategis dalam mengidentifikasi, menarik, mengembangkan, menempatkan, dan mempertahankan individu-individu yang memiliki kompetensi unggul serta potensi tinggi guna mendukung pencapaian tujuan

organisasi secara efektif dan berkelanjutan. Dalam perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia modern, manajemen talenta tidak lagi dipahami sekadar sebagai proses rekrutmen atau pengelolaan tenaga kerja biasa, melainkan sebagai bagian integral dari strategi organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif di tengah persaingan global yang semakin dinamis.

Pada era globalisasi dan digitalisasi saat ini, organisasi menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat, kompleks, dan penuh ketidakpastian. Kemajuan teknologi, transformasi digital, serta perubahan karakteristik tenaga kerja mendorong organisasi untuk memiliki SDM yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga adaptif, inovatif, kreatif, dan mampu bekerja dalam lingkungan multikultural. Oleh karena itu, manajemen talenta menjadi salah satu elemen penting dalam memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan siap menghadapi tantangan global.

Secara konseptual, manajemen talenta mencakup serangkaian proses yang terintegrasi mulai dari perencanaan kebutuhan talenta, proses seleksi, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, perencanaan karier, hingga strategi retensi karyawan. Seluruh proses tersebut dilakukan secara sistematis untuk memastikan bahwa organisasi memiliki individu yang tepat pada posisi yang tepat sesuai kebutuhan organisasi (*the right person in the right place*)

Dalam perspektif global, manajemen talenta tidak hanya berfokus pada pengelolaan SDM di tingkat lokal, tetapi juga mencakup pengelolaan tenaga kerja lintas budaya, lintas negara, dan berbasis kompetensi global.

Organisasi multinasional, misalnya, membutuhkan sistem manajemen talenta yang mampu mengintegrasikan perbedaan budaya, bahasa, pola komunikasi, dan karakteristik tenaga kerja dari berbagai negara. Hal ini menjadi penting karena keberhasilan organisasi global sangat dipengaruhi oleh kemampuan mengelola keberagaman tenaga kerja secara efektif.

Selain itu, manajemen talenta global juga berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam membangun kompetensi internasional bagi karyawan, seperti kemampuan komunikasi global, kepemimpinan lintas budaya (*cross-cultural leadership*), kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, serta penguasaan teknologi digital. Kompetensi-kompetensi tersebut menjadi kebutuhan utama dalam menghadapi era ekonomi global yang semakin terhubung dan terdigitalisasi.

Penelitian-penelitian terbaru menunjukkan bahwa manajemen talenta telah mengalami perkembangan yang signifikan. Jika pada masa lalu pengelolaan SDM lebih bersifat administratif dan operasional, maka saat ini manajemen talenta telah berkembang menjadi strategi utama organisasi dalam menjaga keberlanjutan bisnis (*business sustainability*). Organisasi modern menyadari bahwa talenta merupakan aset intelektual yang memiliki nilai strategis dalam menciptakan inovasi, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat daya saing Perusahaan.

Transformasi digital juga turut mengubah praktik manajemen talenta. Pemanfaatan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI), big data, *Human Resource Information System* (HRIS), dan analitik SDM memungkinkan organisasi untuk melakukan pemetaan kompetensi, identifikasi potensi karyawan, serta prediksi

kebutuhan tenaga kerja secara lebih akurat dan efisien. Dengan dukungan teknologi tersebut, proses pengambilan keputusan dalam pengelolaan talenta menjadi lebih objektif, cepat, dan berbasis data (*data-driven decision making*).

Di samping itu, organisasi juga mulai menempatkan pengalaman karyawan (*employee experience*) sebagai bagian penting dalam manajemen talenta. Karyawan tidak lagi dipandang hanya sebagai tenaga kerja, tetapi sebagai mitra strategis organisasi yang perlu diberikan ruang pengembangan diri, kesempatan karier, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan keterikatan karyawan (*employee engagement*) dan memperkuat loyalitas terhadap organisasi.

Dalam konteks keberlanjutan organisasi, manajemen talenta memiliki peran penting dalam menciptakan regenerasi kepemimpinan (*leadership succession*). Organisasi perlu mempersiapkan calon-calon pemimpin masa depan melalui program pengembangan talenta yang terencana dan berkesinambungan. Dengan demikian, organisasi dapat menjaga stabilitas, kontinuitas, dan keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang.

Dengan demikian, manajemen talenta dapat dipahami sebagai suatu sistem pengelolaan SDM yang strategis, terintegrasi, dan berorientasi jangka panjang untuk memastikan organisasi memiliki individu-individu unggul yang mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi di tengah dinamika globalisasi dan transformasi digital. Keberhasilan organisasi dalam mengelola talenta akan sangat menentukan kemampuan organisasi dalam

menciptakan inovasi, meningkatkan daya saing, dan mempertahankan keberlanjutan bisnis di era global

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa manajemen talenta telah berkembang dari fungsi administratif menjadi strategi utama dalam menjaga keberlanjutan organisasi di era digital dan global.

2. Karakteristik Manajemen Talenta Global

Perkembangan globalisasi, digitalisasi, dan perubahan lingkungan bisnis internasional telah membentuk karakteristik baru dalam manajemen talenta modern. Organisasi saat ini dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara lebih dinamis, adaptif, dan terintegrasi dengan perkembangan teknologi serta kebutuhan pasar global. Manajemen talenta di era global tidak lagi hanya berorientasi pada pengelolaan tenaga kerja secara administratif, melainkan telah berkembang menjadi strategi penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi.

Manajemen talenta di era global memiliki beberapa karakteristik utama:

a. Berbasis Kompetensi Global

Karyawan dituntut memiliki kemampuan lintas budaya, komunikasi internasional, dan literasi digital.

Salah satu karakteristik utama manajemen talenta di era global adalah berorientasi pada kompetensi global (*global competencies*). Organisasi modern membutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis (*hard skills*), tetapi juga kompetensi nonteknis (*soft skills*) yang mendukung

keberhasilan dalam lingkungan kerja internasional dan multikultural

Karyawan saat ini dituntut memiliki kemampuan komunikasi internasional, penguasaan bahasa asing, kemampuan bekerja dalam tim lintas budaya, serta literasi digital yang memadai. Selain itu, kemampuan berpikir kritis, kreativitas, inovasi, dan kemampuan memecahkan masalah menjadi kompetensi utama yang sangat dibutuhkan dalam menghadapi perubahan global yang cepat

Dalam organisasi multinasional, kompetensi lintas budaya (*cross-cultural competence*) menjadi faktor penting karena tenaga kerja berasal dari latar belakang budaya, nilai, dan pola komunikasi yang berbeda. Oleh sebab itu, organisasi perlu mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang mampu meningkatkan sensitivitas budaya, kemampuan kolaborasi global, serta kesiapan menghadapi dinamika bisnis internasional.

Perkembangan teknologi digital juga menuntut tenaga kerja memiliki kemampuan adaptasi terhadap penggunaan teknologi modern seperti *Artificial Intelligence* (AI), big data, *cloud computing*, dan sistem otomatisasi. Dengan demikian, kompetensi global menjadi fondasi utama dalam pengembangan talenta di era digital dan globalisasi

b. Mobilitas Tenaga Kerja Tinggi

Karakteristik berikutnya adalah tingginya mobilitas tenaga kerja global. Kemajuan teknologi informasi, transportasi, dan komunikasi telah mempermudah perpindahan tenaga kerja antarwilayah dan

antarnegara. Talenta profesional kini memiliki kesempatan yang lebih luas untuk bekerja di perusahaan multinasional, organisasi internasional, maupun industri global tanpa dibatasi oleh lokasi geografis.

Fenomena ini menciptakan persaingan yang semakin ketat dalam memperoleh dan mempertahankan talenta terbaik. Organisasi tidak hanya bersaing dengan perusahaan lokal, tetapi juga dengan perusahaan global yang mampu menawarkan kompensasi, fasilitas, dan peluang karier yang lebih menarik.

Selain mobilitas fisik, perkembangan konsep kerja digital seperti *remote working* dan *hybrid working* turut meningkatkan fleksibilitas tenaga kerja. Karyawan dapat bekerja dari berbagai lokasi dengan memanfaatkan teknologi digital. Kondisi ini menyebabkan organisasi perlu mengembangkan strategi manajemen talenta yang lebih fleksibel dan berbasis hasil kerja (*performance based*).

Tingginya mobilitas tenaga kerja juga menuntut organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, budaya organisasi yang positif, serta sistem pengembangan karier yang jelas agar mampu meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan. Tanpa strategi retensi yang efektif, organisasi berisiko kehilangan talenta terbaik kepada kompetitor global.

c. Penggunaan Teknologi Digital

Transformasi digital menjadi karakteristik yang sangat menonjol dalam manajemen talenta modern. Penggunaan teknologi digital telah mengubah hampir seluruh proses pengelolaan SDM, mulai dari rekrutmen,

seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, hingga pengembangan karier dan retensi karyawan.

Organisasi saat ini banyak memanfaatkan *Human Resource Information System* (HRIS), *Artificial Intelligence* (AI), big data analytics, serta platform digital lainnya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan SDM. Teknologi memungkinkan perusahaan melakukan proses rekrutmen secara online, melakukan analisis kompetensi karyawan, memonitor produktivitas kerja, serta memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan.

Penggunaan teknologi digital juga mendukung proses pembelajaran dan pengembangan karyawan melalui sistem *e-learning*, pelatihan virtual, dan pengembangan kompetensi berbasis digital. Dengan sistem tersebut, organisasi dapat meningkatkan kualitas SDM secara lebih cepat, fleksibel, dan terukur.

Selain itu, penerapan teknologi dalam manajemen talenta memungkinkan organisasi melakukan pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*). Data karyawan dapat dianalisis untuk mengetahui tingkat produktivitas, kepuasan kerja, potensi turnover, hingga efektivitas program pengembangan SDM. Hal ini membantu organisasi dalam merancang strategi manajemen talenta yang lebih akurat dan tepat sasaran.

d. Pendekatan Strategis dan Berkelanjutan

Karakteristik lain dari manajemen talenta di era global adalah penerapan pendekatan strategis dan berkelanjutan. Manajemen talenta tidak lagi dipandang sebagai fungsi administratif semata, tetapi telah

menjadi bagian penting dari strategi jangka panjang organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Organisasi modern menyadari bahwa keberhasilan bisnis sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola dan mempertahankan talenta unggul. Oleh karena itu, pengelolaan talenta harus dilakukan secara terencana, sistematis, dan berorientasi pada keberlanjutan organisasi (*organizational sustainability*).

Pendekatan strategis dalam manajemen talenta mencakup perencanaan kebutuhan SDM jangka panjang, pengembangan kepemimpinan (*leadership development*), perencanaan suksesi (*succession planning*), serta pengembangan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan.

Selain itu, organisasi juga mulai mengintegrasikan prinsip keberlanjutan (*sustainability*) dalam pengelolaan SDM. Perusahaan tidak hanya berfokus pada pencapaian keuntungan ekonomi, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan karyawan, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), keberagaman (*diversity*), inklusivitas, dan kesehatan mental tenaga kerja.

Dengan pendekatan strategis dan berkelanjutan tersebut, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan keterikatan karyawan (*employee engagement*), loyalitas, produktivitas, dan inovasi secara berkesinambungan. Pada akhirnya, keberhasilan manajemen talenta akan menjadi faktor penting dalam menjaga daya saing dan keberlangsungan organisasi di tengah dinamika

globalisasi dan transformasi digital yang terus berkembang.

3. Siklus Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan proses yang berlangsung secara berkesinambungan dan terintegrasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam praktiknya, manajemen talenta tidak hanya berfokus pada proses perekrutan tenaga kerja, tetapi mencakup seluruh tahapan pengelolaan individu mulai dari pencarian talenta hingga mempertahankan karyawan potensial agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

Di era globalisasi dan transformasi digital, organisasi dituntut untuk memiliki sistem manajemen talenta yang adaptif, strategis, dan berorientasi jangka panjang. Oleh karena itu, diperlukan suatu siklus manajemen talenta yang terstruktur agar organisasi dapat mengelola SDM secara efektif dan berkelanjutan. Siklus manajemen talenta pada umumnya terdiri atas beberapa tahapan utama, yaitu *talent acquisition*, *talent development*, *performance management*, *succession planning*, dan *talent retention*.

a. *Talent acquisition*

Talent acquisition merupakan tahap awal dalam siklus manajemen talenta yang berfokus pada proses memperoleh sumber daya manusia berkualitas sesuai kebutuhan organisasi. Proses ini tidak hanya sekadar perekrutan tenaga kerja, tetapi juga mencakup strategi organisasi dalam menarik individu-individu yang memiliki kompetensi, potensi, dan karakteristik yang sesuai dengan budaya organisasi.

Dalam era global, proses pencarian talenta menjadi semakin kompleks karena organisasi bersaing secara internasional untuk mendapatkan SDM terbaik. Oleh sebab itu, perusahaan perlu membangun *employer branding* yang kuat agar mampu menarik kandidat potensial. Penggunaan teknologi digital seperti *online recruitment*, media sosial profesional, *Artificial Intelligence* (AI), dan platform rekrutmen berbasis digital menjadi bagian penting dalam proses akuisisi talenta modern.

Selain itu, organisasi juga perlu mempertimbangkan kompetensi global calon karyawan, seperti kemampuan komunikasi internasional, literasi digital, kemampuan adaptasi, dan keterampilan lintas budaya. Dengan proses *talent acquisition* yang efektif, organisasi dapat memperoleh SDM unggul yang mampu mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

b. *Talent development*

Tahap berikutnya adalah *talent development*, yaitu proses pengembangan kompetensi, keterampilan, dan potensi karyawan secara berkelanjutan. Pengembangan talenta bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu agar mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis serta mendukung kebutuhan organisasi di masa depan.

Dalam era digital, pengembangan talenta tidak lagi terbatas pada pelatihan konvensional, tetapi telah berkembang melalui berbagai metode pembelajaran modern seperti *e-learning*, *virtual training*, *coaching*, *mentoring*, dan *job rotation*. Organisasi juga mulai menerapkan konsep *continuous learning* untuk

memastikan karyawan terus meningkatkan kompetensinya sesuai perkembangan teknologi dan kebutuhan industri.

Pengembangan talenta juga mencakup penguatan kemampuan kepemimpinan, kreativitas, inovasi, serta kemampuan berpikir kritis. Organisasi yang mampu mengembangkan talenta secara efektif akan memiliki SDM yang lebih produktif, adaptif, dan siap menghadapi tantangan global.

c. Performance management

Performance management atau manajemen kinerja merupakan proses sistematis untuk mengukur, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi. Tahapan ini menjadi penting karena keberhasilan manajemen talenta tidak hanya ditentukan oleh kemampuan memperoleh dan mengembangkan karyawan, tetapi juga bagaimana organisasi memastikan kinerja individu dapat memberikan kontribusi maksimal.

Dalam praktik modern, manajemen kinerja tidak lagi hanya berorientasi pada penilaian tahunan, tetapi dilakukan secara berkelanjutan melalui sistem evaluasi yang lebih fleksibel dan berbasis data. Organisasi memanfaatkan teknologi digital untuk memantau produktivitas, pencapaian target, kompetensi, serta perilaku kerja karyawan secara real-time.

Selain penilaian kinerja, organisasi juga memberikan umpan balik (*feedback*) secara berkala guna membantu karyawan meningkatkan kualitas kerja dan pengembangan diri. Pendekatan ini bertujuan menciptakan budaya kerja yang produktif, transparan,

dan berorientasi pada peningkatan kinerja secara terus-menerus.

d. *Succession planning*

Succession planning atau perencanaan suksesi merupakan proses mempersiapkan calon pemimpin masa depan dalam organisasi. Tahapan ini menjadi sangat penting untuk menjaga keberlangsungan organisasi, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis global yang cepat dan kompetitif.

Melalui perencanaan suksesi, organisasi dapat mengidentifikasi karyawan potensial yang memiliki kemampuan kepemimpinan dan kompetensi strategis untuk menduduki posisi penting di masa mendatang. Organisasi kemudian memberikan program pengembangan khusus seperti pelatihan kepemimpinan, *executive coaching*, dan pengalaman kerja lintas fungsi guna mempersiapkan mereka menjadi pemimpin yang kompeten.

Dalam era global, perencanaan suksesi juga menuntut kemampuan kepemimpinan lintas budaya dan kemampuan menghadapi tantangan internasional. Dengan adanya sistem suksesi yang baik, organisasi dapat mengurangi risiko kekosongan jabatan strategis serta memastikan kesinambungan kepemimpinan secara berkelanjutan.

e. *Talent retention*

Tahap terakhir dalam siklus manajemen talenta adalah *talent retention*, yaitu strategi organisasi untuk mempertahankan karyawan berkualitas agar tetap loyal dan produktif dalam jangka panjang. Retensi talenta

menjadi tantangan besar di era global karena tingginya mobilitas tenaga kerja dan semakin banyaknya peluang karier di berbagai perusahaan maupun negara.

Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, memberikan peluang pengembangan karier, sistem kompensasi yang kompetitif, serta budaya kerja yang positif dan inklusif. Selain itu, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), fleksibilitas kerja, dan perhatian terhadap kesehatan mental juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan.

Retensi talenta yang efektif tidak hanya membantu organisasi mengurangi tingkat turnover, tetapi juga menjaga stabilitas organisasi, mempertahankan pengetahuan dan kompetensi penting, serta meningkatkan produktivitas dan inovasi perusahaan.

Secara keseluruhan, siklus manajemen talenta merupakan pendekatan holistik dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan secara terintegrasi dan berkelanjutan. Pendekatan ini terbukti mampu meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi karena memungkinkan perusahaan memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik secara optimal.

Di tengah persaingan global dan transformasi digital yang semakin kompleks, organisasi yang mampu menerapkan siklus manajemen talenta secara efektif akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menciptakan inovasi, meningkatkan produktivitas, memperkuat daya saing, serta menjaga keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang

C. Konsep Manajemen Talenta di Era Digital

1. Rekrutmen Global Berbasis Teknologi

Rekrutmen tidak lagi terbatas pada wilayah geografis tertentu. Organisasi memanfaatkan platform digital dan teknologi untuk menjangkau talenta global. Penelitian menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dalam rekrutmen meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam memilih kandidat terbaik.

2. Pengembangan Kompetensi Global

Pengembangan SDM difokuskan pada:

- a. Kompetensi Digital.
- b. Kemampuan adaptasi.
- c. Kemampuan berpikir kritis.
- d. Kolaborasi lintas budaya.

Pelatihan berbasis digital seperti e-learning dan microlearning menjadi pendekatan utama.

3. *Talent Analytics* dan Big Data

Organisasi modern menggunakan data untuk :

- a. Mengidentifikasi potensi karyawan.
- b. Mengukur kinerja.
- c. Menentukan strategi pengembangan.

Pendekatan ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih objektif dan berbasis bukti.

4. Budaya Organisasi Global

Budaya organisasi harus mampu mengakomodasi keberagaman dan mendorong inovasi. Lingkungan kerja

yang inklusif dan adaptif menjadi faktor penting dalam menarik dan mempertahankan talenta global.

D. Retensi Sumber Daya Manusia di Era Global

1. Pengertian Retensi SDM

Retensi SDM adalah kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan berkualitas agar tetap bekerja dalam jangka panjang.

2. Faktor yang Mempengaruhi Retensi

Faktor utama yang mempengaruhi retensi meliputi :

- a. Kompensasi dan benefit.
- b. Pengembangan karier.
- c. Kepemimpinan.
- d. Lingkungan kerja.
- e. *Work-life balance*.

3. Strategi Retensi di Era Global

Dalam era globalisasi dan digitalisasi, organisasi menghadapi tantangan tingginya mobilitas tenaga kerja, perubahan pola kerja, serta meningkatnya peluang kerja internasional. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi retensi yang efektif agar tidak kehilangan talenta terbaik, dan hal yang perlu menjadi perhatian diantaranya :

a. Fleksibilitas Kerja

Penerapan sistem kerja hybrid dan remote menjadi kebutuhan utama.

b. *Employee Experience*

Pengalaman kerja yang positif meningkatkan loyalitas karyawan.

c. *Pengembangan Karier Global*

Kesempatan bekerja diberbagai negara menjadi daya tarik utama.

d. *Digital HR System*

Teknologi HR meningkatkan kepuasan dan efesiensi kerja.

E. Tantangan Manajemen Talenta dan Retensi Global

Perusahaan menghadapi berbagai tantangan, antara lain:

1. *Skill Gap Digital*

Kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan kompetensi digital semakin meningkat.

2. *Persaingan Global*

Perusahaan bersaing dalam menarik talenta terbaik dari seluruh dunia.

3. *Perubahan Teknologi Cepat*

Organisasi harus terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi.

4. *Tingginya Turnover*

Karyawan memiliki banyak pilihan pekerjaan secara global.

5. Perbedaan Budaya

Pengelolaan SDM lintas budaya menjadi kompleks.

Penelitian menunjukkan bahwa perubahan teknologi dan globalisasi telah meningkatkan kebutuhan digital dan fleksibilitas kerja.

F. Manajemen Talenta Berkelanjutan (*Sustainable Talent Management*)

Pendekatan berkelanjutan dalam manajemen SDM menekankan keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial dan lingkungan.

1. Prinsip Utama

- a. Pengembangan jangka panjang.
- b. Kesejahteraan karyawan.
- c. Inklusi dan keberagaman.
- d. Etika dan tata kelola.

2. Integrasi ESG dalam SDM

Pendekatan ESG (*Environmental, Social, Governance*) menjadi bagian penting dalam strategi SDM modern, terutama dalam meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan.

G. Model Konseptual Manajemen Talenta Global Berkelanjutan

Model ini terdiri dari

1. *Input* (Rekrutmen global, seleksi berbasis kompetensi).

2. Proses (Pengembangan SDM, Manajemen Kinerja, *Talent Analytics*).
3. *Output* (Kinerja Karyawan, Retensi tinggi).
4. *Outcome* (Keunggulan kompetitif, Keberlanjutan organisasi).

H. Implikasi Praktis bagi Organisasi

Organisasi perlu:

1. Mengembangkan sistem manajemen talenta berbasis digital.
2. Meningkatkan investasi pelatihan SDM.
3. Menciptakan budaya organisasi global.
4. Mengintegrasikan teknologi dalam HR.
5. Menyusun strategi retensi yang fleksibel.

I. Kesimpulan

Manajemen talenta dan retensi SDM di era global merupakan faktor kunci dalam menciptakan organisasi yang kompetitif dan berkelanjutan. Globalisasi dan digitalisasi menuntut organisasi untuk mengelola talenta secara strategis, berbasis teknologi dan berorientasi pada pengembangan jangka panjang.

Organisasi yang mampu mengelola talenta secara efektif akan memiliki keunggulan dalam menghadapi tantangan global yang semakin kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariadi, A., et al. (2025). Manajemen SDM di Era Digital: Studi Bibliometrik. *Jurnal MEA*.
- Asmoro, R. S., et al. (2025). Strategi SDM dalam Era Digital 4.0. *J-CEKI*
- Faeni, D. P., et al. (2023). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Pengembangan SDM. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Manik, A. F. S. (2025). Strategi Manajemen Talenta: Membangun SDM Unggul di Era Digital. *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*.
- Muftiha, K. A., et al. (2025). Strategi Manajemen Talenta di Era Digital. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(1), 1934–1943.
- Nursyakira, P., & Riofita, H. (2025). Manajemen Talenta sebagai Strategi Pengembangan SDM. *Jurnal Pendidikan Tambusai*.
- Oktaviani, P., et al. (2024). Manajemen Talenta di Era Digital: Kajian Literatur. *Jurnal Manajemen Bisnis Era Digital*.
- Stafrezar, B. (2024). Implementasi Manajemen Talenta dalam Pengembangan SDM. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Bisnis*.
- Tariana, I. W. A. (2025). Peran Rekrutmen dalam Strategi SDM di Era Digital. *Journal of Tax and Business*.
- Wiyono, D., et al. (2025). ESG-Driven Human Resource Practices

BAB 13

MSDM BERKELANJUTAN: STRATEGI PENGEMBANGAN SDM MASA DEPAN

Oleh Mahesa Vicky S.R.L, S.E., M.M., CHCM.

A. Pendahuluan

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) berkelanjutan menjadi salah satu pendekatan strategis yang semakin penting dalam menghadapi dinamika global dan perkembangan dunia kerja modern. Organisasi saat ini tidak hanya dituntut untuk mencapai keuntungan ekonomi, tetapi juga menjaga keseimbangan aspek sosial, lingkungan, dan kesejahteraan tenaga kerja secara berkelanjutan (Kramar, 2024). Konsep *sustainable human resource management* (*Sustainable HRM*) berkembang sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi untuk menciptakan keberlangsungan bisnis melalui pengelolaan manusia yang bertanggung jawab dan berorientasi jangka Panjang.

Perkembangan teknologi digital, perubahan demografi tenaga kerja, fleksibilitas kerja, serta meningkatnya kesadaran terhadap isu lingkungan dan social menjadi factor utama yang memengaruhi praktik pengelolaan SDM saat ini (Noe et al, 2021). Oleh karena itu, organisasi perlu memahami berbagai tantangan yang muncul sekaligus merumuskan strategi masa depan yang adaptif dan inovatif agar mampu mempertahankan daya saing organisasi.

B. Tantangan dalam Pengelolaan SDM Berkelanjutan

1. Perubahan Teknologi dan Digitalisasi

Transformasi digital telah mengubah cara organisasi menjalankan aktivitas bisnis dan mengelola tenaga kerja. Penggunaan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI), big data, *cloud computing*, dan otomatisasi menuntut organisasi untuk memiliki tenaga kerja yang kompeten secara digital (Dessler, 2020).

Salah satu tantangan utama adalah munculnya kesenjangan keterampilan digital (*digital skill gap*), dimana sebagian tenaga kerja belum memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan industri modern (Schwab, 2017). Selain itu, otomatisasi pekerjaan juga menimbulkan kekhawatiran terhadap hilangnya beberapa jenis pekerjaan yang bersifat rutin dan administratif.

Disisi lain, organisasi harus menghadapi perubahan pola komunikasi dan koordinasi kerja akibat penggunaan teknologi digital yang semakin intensif. Oleh sebab itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi pengembangan kompetensi digital secara berkelanjutan agar SDM mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat.

2. Perubahan Demografi Tenaga Kerja

Keberagaman tenaga kerja menjadi tantangan penting dalam pengelolaan SDM modern. Saat ini organisasi dihuni oleh berbagai generasi, mulai dari generasi baby boomers, generasi X, milenial, hingga generasi Z yang memiliki karakteristik dan preferensi kerja berbeda-beda (Robbins & Judge, 2022).

Generasi muda cenderung menginginkan fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta pekerjaan yang memiliki makna sosial. Perbedaan nilai dan gaya kerja antar generasi dapat memunculkan konflik dan hambatan komunikasi di lingkungan kerja.

Selain itu, organisasi juga dituntut menciptakan lingkungan kerja yang inklusif tanpa diskriminasi gender, budaya, agama, maupun latar belakang sosial. Tantangan ini menuntut manajemen SDM untuk mampu mengelola keberagaman secara efektif agar tercipta kolaborasi yang harmonis dan produktif.

3. Perubahan Pola Kerja dan Fleksibilitas Kerja

Perkembangan teknologi dan dampak pandemi COVID-19 telah mempercepat perubahan pola kerja menuju sistem kerja fleksibel seperti *Work From Home* (WFH), *hybrid working*, dan *remote working* (Camevale & Hatak, 2020).

Meskipun memberikan fleksibilitas, sistem kerja tersebut juga menghadirkan berbagai tantangan, seperti menurunnya keterikatan karyawan terhadap organisasi, kesulitan pengawasan kinerja, serta meningkatnya risiko stres kerja dan *burnout* akibat batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang semakin kabur.

Selain itu, koordinasi tim dan komunikasi organisasi juga menjadi lebih kompleks dalam lingkungan kerja virtual. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya kerja digital yang sehat serta sistem evaluasi kinerja yang berbasis *output* dan produktivitas.

4. Tuntutan Kesejahteraan dan Kesehatan Mental Karyawan

Kesadaran terhadap pentingnya kesehatan mental di tempat kerja terus meningkat dalam beberapa tahun terakhir. Organisasi tidak lagi hanya fokus pada produktivitas kerja, tetapi juga kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan (Guest, 2017).

Tekanan pekerjaan target yang tinggi, ketidakpastian ekonomi, dan perubahan lingkungan kerja dapat menyebabkan stres kerja berkepanjangan yang berdampak pada penurunan produktivitas dan loyalitas karyawan. Fenomena burnout menjadi salah satu tantangan utama dalam pengelolaan SDM modern.

Oleh sebab itu, organisasi perlu menyediakan dukungan kesehatan mental, program *employee well-being*, konseling psikologis, serta kebijakan kerja yang lebih manusiawi untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

5. Persaingan Global dan Mobilitas Talenta

Globalisasi telah meningkatkan mobilitas tenaga kerja antar negara dan organisasi. Talenta terbaik memiliki lebih banyak peluang untuk bekerja di perusahaan multinasional maupun organisasi berbasis digital tanpa batas geografis (Armstrong & Taylor, 2023).

Kondisi ini menimbulkan tantangan berupa meningkatnya persaingan dalam memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas. Banyak organisasi mengalami kesulitan mempertahankan karyawan potensial karena tingginya tingkat turnover dan fenomena brain drain.

Selain itu, *employer branding* menjadi faktor penting dalam menarik talenta unggul Organisasi yang gagal menciptakan lingkungan kerja yang menarik cenderung kehilangan daya saing dalam perekrutan SDM.

6. Tuntutan Implementasi ESG dan *Sustainability*

Konsep *Environmental, Social, and Governance* (ESG) semakin menjadi perhatian utama dalam dunia bisnis global. Organisasi dituntut untuk menjalankan praktik bisnis yang bertanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial, termasuk dalam pengelolaan SDM (Ehnert, 2009)

Tantangan utama dalam implementasi ESG adalah bagaimana mengintegrasikan prinsip keberlanjutannya ke dalam budaya organisasi dan kebijakan SDM. Banyak organisasi masih menghadapi keterbatasan pemahaman mengenai *sustainable* HRM serta kesulitan dalam mengukur dampak sosial dari kebijakan SDM yang diterapkan.

Karena itu, fungsi SDM memiliki peran penting dalam membangun budaya kerja yang etis, inklusif, dan mendukung keberlanjutan organisasi secara jangka panjang.

C. Strategi Masa Depan dalam Pengelolaan SDM Berkelanjutan

1. Pengembangan Kompetensi Berbasis *Future Skills*

Organisasi perlu mempersiapkan tenaga kerja dengan keterampilan masa depan (*future skills*) yang relevan dengan perkembangan industri 4.0 dan *society* 5.0 . Keterampilan tersebut meliputi literasi digital, kemampuan berpikir kritis, kreativitas, problem solving, dan kemampuan kolaborasi (Word Economic Forum, 2023).

Strategi yang dapat dilakukan antara lain :

- a. Program *reskilling* dan *upskilling*.
- b. Pelatihan berbasis teknologi digital.
- c. Pengembangan pembelajaran berkelanjutan.
- d. Penerapan *learning management system* (LMS).

Pengembangan kompetensi secara berkelanjutan akan meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis

2. Penerapan *Human-Centered Organization*

Organisasi masa depan perlu menerapkan pendekatan *human-centered organization*, yaitu menempatkan manusia sebagai pusat strategi organisasi (Ulrich & Dulebohn 2015). Pendekatan ini menekankan pentingnya pengalaman kerja, kesejahteraan, dan pengembangan potensi individu.

Implementasi strategi ini dapat dilakukan melalui :

- a. Peningkatan *employee experience*.
- b. Dukungan *work-life balance*.
- c. Penguatan budaya apresiasi.
- d. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung memiliki loyalitas serta produktivitas yang lebih tinggi.

3. Pemanfaatan Teknologi HR Digital

Pemanfaatan teknologi digital dalam fungsi HR menjadi strategi penting dalam pengelolaan SDM masa depan. Teknologi seperti *Human Resource Information System* (HRIS), *Artificial Intelligence* (AI), dan *People Analytics*

memungkinkan organisasi mengambil keputusan SDM secara lebih cepat dan akurat (Stone et al., 2020).

Teknologi HR digital dapat digunakan untuk:

- a. Rekrutmen berbasis AI.
- b. Evaluasi kinerja digital.
- c. Analisis data tenaga kerja.
- d. Pembelajaran daring.
- e. Manajemen karier karyawan.

Digitalisasi HR juga membantu meningkatkan efisiensi administrasi dan pengalaman kerja karyawan.

4. Penguatan Budaya Organisasi Berkelanjutan

Budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi keberlanjutan menjadi fondasi penting dalam sustainable HRM. Organisasi perlu membangun budaya *yang* mendukung inovasi, kolaborasi, etika, dan tanggung jawab sosial (Schein, 2017).

Budaya organisasi yang kuat akan membantu membentuk perilaku kerja yang selaras dengan tujuan keberlanjutan organisasi.

5. Strategi Retensi dan *Employer Branding*

Dalam organisasi menghadapipersaingan global, organisasi perlu memperkuat *employer branding* agar mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik (Backhaus & Tikoo, 2004).

Strategi retensi yang dapat diterapkan antara lain:

- a. Penyediaan jalur karier yang jelas.
- b. Sistem penghargaan yang kompetitif.

- c. Fleksibelitas kerja.
- d. Pengembangan karier berkelanjutan.
- e. Lingkungan kerja inklusif.

Employer branding yang kuat akan meningkatkan citra organisasi sebagai tempat kerja yang ideal.

6. Integrasi Prinsip ESG dalam Manajemen SDM

Integrasi prinsip ESG dalam pengelolaan SDM menjadi strategi penting untuk menciptakan organisasi yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan (Aguinis & Glavas, 2019).

Implementasi strategi ini dapat dilakukan melalui:

- a. Kebijakan kerja yang inklusif.
- b. Program keberagaman dan kesetaraan.
- c. Pelantikan *sustainability*.
- d. Kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR).
- e. Pengurangan praktik diskriminatif di tempat kerja

Melalui integrasi ESG, organisasi dapat meningkatkan reputasi sekaligus keberlanjutan bisnis jangka panjang.

7. Fokus Pada Kesejahteraan Karyawan

Perusahaan perlu memperhatikan kesehatan fisik dan mental, fleksibelitas kerja, serta keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) untuk meningkatkan loyalitas dan produktivitas.

8. Membangun Budaya Kerja Berkelanjutan

Menanamkan nilai-nilai keberlanjutan, etika kerja, kolaborasi, dan tanggung jawab sosial dalam budaya organisasi.

9. Mendorong Keberagaman dan Inklusi

Menciptakan lingkungan kerja yang menghargai perbedaan gender, usia, budaya, dan latar belakang agar inovasi serta kreativitas meningkat.

10. Perencanaan Talenta dan Suksesi

Menyiapkan pemimpin masa depan melalui program pengembangan karier dan transfer pengetahuan agar keberlangsungan organisasi tetap terjaga.

11. Penerapan Sistem Kerja Fleksibel

Mengadopsi pola kerja *hybrid* atau fleksibel sesuai kebutuhan zaman untuk meningkatkan kepuasan dan efektivitas kerja.

12. Penguatan *Employer Branding*

Membangun citra organisasi sebagai tempat kerja yang mendukung pengembangan karier dan kesejahteraan sehingga menarik serta mempertahankan talenta terbaik.

D. Peran Kepemimpinan dalam SDM Berkelanjutan

Kepemimpinan memiliki peran sentral dalam keberhasilan pengelolaan SDM berkelanjutan. Pemimpin juga harus mampu:

1. Mengelola perubahan organisasi.
2. Mendorong inovasi.

3. Membangun budaya kerja berkelanjutan.
4. Mendukung kesejahteraan karyawan.
5. Mengintegrasikan nilai keberlanjutan dalam strategi organisasi.

Kepemimpinan yang efektif akan membantu organisasi menghadapi tantangan masa depan secara lebih kompetitif dan berkelanjutan.

E. Kesimpulan

Pengelolaan SDM berkelanjutan menjadi kebutuhan strategis organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Tantangan seperti digitalisasi, perubahan demografi tenaga kerja, fleksibilitas kerja, kesehatan mental, persaingan global, dan tuntutan ESG memerlukan respons organisasi yang adaptif dan inovatif.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, organisasi perlu menerapkan strategi masa depan seperti pengembangan *futurs skills*, digitalisasi HR, penguatan budaya organisasi, peningkatan kesejahteraan karyawan, serta integrasi prinsipkeberlanjutan dalam manajemen SDM.

Dengan pengelolaan SDM yang berkelanjutan, organisasi tidak hanya mampu meningkatkan produktivitas dan daya saing, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat, inklusif, dan berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang.

Strategi masa depan pengelolaan SDM berkelanjutan menekankan pada pengembangan kompetensi, pemanfaatan teknologi, kesejahteraan karyawan, budaya

kerja inklusif, serta perencanaan talenta untuk menjaga daya saing organisasi secara jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. & Glavas, A., 2019. *On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the search for Meaningfulness Through Work*. *Journal of Management*, 45(3), pp.1057-1086.
- Armstrong, M. & Taylor, S., 2023. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. London: Kogan Page.
- Backhaus, K. & Tikoo, S., 2004. Conceptualizing and Researching Employer branding. *Career Development International*, 9(5), pp.501-517.
- Carnevale, J.B. & Hatak, I., 2020. Employee Adjustment and Well-Being in the Era of COVID-19. *Journal of Business Research*, 116, pp.183-187.
- Dessler, G., 2020. *Human Resource Management*. 16th ed. New York: Pearson.
- Ehnert, I., 2009. *Sustainable Human Resource Management*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Guest, D.E., 2017. Human Resource Management and Employee Well-Being. *Human Resource Management Journal*, 27(1), pp.22-38.
- Kramar, R., 2024. Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), pp. 1069-1089.

- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M., 2021. *Fundamentals of Human Resource Management*. 9th ed. New York: McGraw-Hill.
- Northouse, P.G., 2021. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. California: Sage Publications.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A., 2022. *Organizational Behavior*. 19th ed. Boston: Pearson.
- Schein, E.H. & Schein, P., 2017. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken : Wiley.
- Schwab, K., 2017. *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Business.
- Stone, D.L., Deadrick, D.L., Lukaszewski, K.M. & Johnson, R., 2020. The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 30(1), pp1-12.
- Ulrich, D. & Dulebohn, J.H., 2015. Are We There Yet? What's Next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), pp.188-204.
- World Economic Forum, 2023. *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva: World Economic Forum.

BIODATA PENULIS



Titin Rosdyanti, S.M., M.M.

Penulis lahir pada tahun 1997. Saya merupakan seorang pengajar di salah satu kampus swasta di Kota Metro Lampung sejak tahun 2023. Pendidikan Sarjana saya selesaikan pada tahun 2020, kemudian melanjutkan studi Pascasarjana di Universitas Lampung pada Program Studi Manajemen dan lulus pada tahun 2022.

Saat ini, saya aktif menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian dan Pengembangan, serta pengabdian kepada Masyarakat. Kegiatan tersebut menjadi wadah bagi saya untuk berbagi pengetahuan praktis, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia kepada mahasiswa maupun masyarakat umum.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail:
titinrosdyanti0@gmail.com

---000---

BIODATA PENULIS



Marlina, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Serambi Mekkah Banda Aceh

Penulis lahir di Cot Ulim (Bireuen-Aceh), dari pasangan Adrami dan Samsul Bahri. Tamatan SD Negeri Abeuk Tingkeum Bireuen. Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Negeri 3 Bireuen, Sekolah Menengah Umum Negeri 1 Peudada Bireuen. Diploma III Kesekretariatan Universitas Syiah Kuala Banda Aceh, Sarjana Ekonomi Universitas Serambi Mekkah Banda Aceh, kemudian penulis melanjutkan pendidikan Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Syiah Kuala Banda Aceh. Penulis aktif sebagai Dosen pada Fakultas Ekonomi Universitas Serambi Mekkah Banda Aceh.

---000---

BIODATA PENULIS



Supriyadi, S.E., M.Pd., M.M.

Guru di SMP Islam Al Mujahidin Pamulang
Kota Tangerang Selatan, Banten

Penulis lahir di Pamulang, Tangerang Selatan, Banten. Penulis adalah seorang guru yang memiliki kecintaan mendalam terhadap dunia pendidikan dan pengembangan diri. Hobi membaca, menulis dan bersepeda. Penulis sudah menulis beberapa buku solo tentang pengembangan diri, diantaranya: Motivasi Belajar Tanpa Batas, Mindset Pembelajar Sejati, Kiat Menjadi Pribadi Mandiri dan Berkarakter, Penulis juga menulis beberapa buku kolaborasi tentang pendidikan dan manajemen, diantaranya: Sumbangsih Pemikiran Para Penulis Indonesia Maju, Azas Azas Manajemen, Pendidikan Multikultural Pada Anak Usia Dini, Ilmu Pengetahuan Sosial, Pembelajaran Mendalam, Pendidikan Karakter, Manajemen Strategi, Manajemen SDM.

Pada saat ini Penulis mengajar di SMP Islam Al Mujahidin Pamulang, Tangerang Selatan dan mendapat tugas tambahan Sebagai Ketua Bidang Kurikulum di SMP Islam Al Mujahidin Pamulang Tahun 2015 – sekarang. Pernah mengajar di beberapa Sekolah Dasar dan Menengah

di daerah Pamulang dan Ciputat. pernah juga Sebagai Kepala Jurusan Program Studi Pemasaran di SMK Puspita Bangsa Ciputat Tahun 2014 – 2016. Penulis juga sudah menulis beberapa buku tentang pengembangan diri, pendidikan, dan manajemen.

Pendidikan yang pernah ditempuh dimulai dari Pendidikan Sekolah Dasar di SD Negeri Pamulang Tengah Tahu 1992. Pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMP Muhammadiyah 44 Pamulang Tahun 1995. Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 1 Pamulang jurusan IPS (Sekarang SMA Negeri 3 Tangerang Selatan) Tahun 1998. Pendidikan Strata 1 di Universitas Pamulang Proram Studi Manajemen (SDM) Tahun 2012. Pendidikan Strata 2 di Universitas Indraprasta PGRI Jakarta Program Studi Pendidikan IPS Tahun 2015. Pendidikan Strata 2 di Universitas Pamulang Proram Studi Manajemen (SDM) Tahun 2025.

Pelatihan yang pernah diikuti diantaranya, Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) oleh KEMDIKBUD di Universitas Pendidikan Indonesia Tahun 2017. Pelatihan Toefl di Lembaga Bahasa Universitas Pamulang Tahun 2024. Pelatihan Public Speaking di Lembaga Kursus dan Pelatihan WelldoneSkills Nawara Pratama Tahun 2024. Pelatihan Public Speaking Profesional di Lembaga Kursus dan Pelatihan WelldoneSkills Nawara Pratama Tahun 2024. Pelatihan Menulis di Lembaga Pendidikan Pelatihan Kerja dan Kompetensi Indonesia Maju Tahun 2025. Pelatihan Personal Branding di Lembaga Training Center Cipta Nusantara Academy Tahun 2025. Pelatihan Growth Mindset Coach di PT Miftah Academy Indonesia Tahun 2025. Pelatihan Motivation Trainer di PT Miftah Academy

Indonesia Tahun 2025. Pelatihan Time Management Profesional di PT. Miftah Academy Indonesia Tahun 2025. Pelatihan Human Resource Management pada Lembaga Pelatihan dan Sertifikasi Nasional PT. Dipintarin Indonesia Tahun 2026.

Penulis dapat dihubungi melalui:
e-mail : supriyadi1998@gmail.com

---000---

BIODATA PENULIS



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

Dosen Manajemen Fakultas Bisnis dan Hukum
Universitas PGRI Yogyakarta

Saya adalah seorang akademisi dan praktisi di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang memiliki gairah besar dalam dunia literasi. Saya lahir di Pati, Jawa Tengah, pada tanggal 24 Januari 1995. Kecintaan saya terhadap dunia tulis-menulis telah tumbuh sejak kecil dan kini telah berkembang menjadi dedikasi profesional. Setelah sukses dengan karya pertama saya sebelumnya, saya terus aktif menuangkan pemikiran dan kepakaran saya ke dalam bentuk buku. Bagi saya, menulis bukan sekadar berbagi informasi, melainkan upaya berkelanjutan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya dalam memperkaya literatur manajemen di Indonesia.

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 pada tahun 2017. Saat ini, saya mengabdikan sebagai pengajar di Universitas PGRI Yogyakarta. Saya

menetap di Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta, yang telah menjadi ruang kreatif bagi saya untuk melahirkan karya-karya terbaru.

Penulis dapat dihubungi melalui:
e-mail: hapsaridyah@upy.ac.id

---000---

BIODATA PENULIS



Dr. Endang Sugiarti, S.E., M.M.

Dosen (Pekerjaan)

Penulis lahir di Banjarnegara tanggal 06 Januari 1978, yang merupakan seorang dosen Universitas pamulang, Program Pascasarjana jurusan manajemen S-2, prodi Magister Manajemen.

Penulis dapat dihubungi melalui:
e-mail: dosen00725@unpam.ac.id

---000---

BIODATA PENULIS



Ir. Dwi Listiawati, M.T., IPM., ASEAN Eng.

Dosen Prodi Teknik Sistem Energi
Fakultas Ketenagalistrikan & Energi Terbarukan ITPLN

Saat ini penulis berprofesi sebagai dosen pada Program Studi Teknik Sistem Energi, Fakultas Ketenagalistrikan & Energi Terbarukan Institut Teknologi PLN, di Jakarta. Penulis menyelesaikan pendidikan magister (S2) di Institut Teknologi Bandung (ITB) pada tahun 2007 dengan Program Studi Teknik Elektro.

Dalam aktivitas akademiknya, beliau aktif mengajar berbagai mata kuliah, di Fakultas Ketenagalistrikan dan Energi Terbarukan baik di Teknik Elektro maupun di Prodi Teknik Sistem Energi. Disamping mengajar di bidang ketenagalistrikan juga mengajar yang terkait dengan bidang manajemen, antara lain Manajemen Energi, Manajemen Teknologi dan Inovasi Energi. Selain sebagai pengajar, beliau juga sebagai Asesor Uji Kompetensi untuk Tenaga Teknik Ketenagalistrikan dan K2-K3 dan aktif dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia.

Penulis dapat dihubungi melalui:

e-mail: dwilistiawati@itpln.ac.id

---000---

BIODATA PENULIS



Dr. (Cand). Imam Bari' Wafa'ul Wafa', S.E., M.M.

Dosen Prodi Bisnis Energi
Fakultas Teknologi Bisnis Energi ITPLN

Penulis adalah praktisi senior dan akademisi yang memiliki pengalaman luas dalam pengembangan sumber daya manusia, pendidikan formal, dan kemitraan strategis. Dengan latar belakang pendidikan Sarjana Manajemen dari Universitas Airlangga, Magister Manajemen dari Universitas Putra Indonesia, serta saat ini menempuh Program Doktor Human Capital Management di Universitas Airlangga, beliau aktif berkontribusi dalam pengembangan SDM unggul melalui berbagai program pendidikan, pelatihan, dan kolaborasi antara dunia pendidikan dan industri. Pengalaman profesionalnya di PT PLN (Persero) dan perannya saat ini sebagai Manager Lembaga Terapan IT PLN serta Dosen Fakultas Teknik dan Bisnis Energi semakin memperkuat kompetensinya dalam bidang Human Capital Management dan pengembangan organisasi.

Penulis dapat dihubungi melalui:
e-mail: ib.wafa@itpln.ac.id

---000---

BIODATA PENULIS



Sulastri, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Kewirausahaan (Bisnis Energi)
Fakultas Teknologi dan Bisnis Energi
Institut Teknologi PLN

Penulis lahir di Grobogan, 16 Juli 1972. Saat ini merupakan dosen pada Program Studi Kewirausahaan (Bisnis Energi), Fakultas Teknologi dan Bisnis Energi, Institut Teknologi PLN (ITPLN). Pendidikan Sarjana ditempuh di STIE Kalpataru dan pendidikan Magister diselesaikan di Universitas Mercu Buana.

Penulis memiliki pengalaman lebih dari 30 tahun di dunia industri dengan jabatan terakhir sebagai Kepala Sumber Daya Manusia (SDM). Selain aktif sebagai akademisi, penulis juga menjabat sebagai Kepala Laboratorium Simulasi Bisnis. Bidang minat dan publikasi meliputi ekonomi sirkular, manajemen sumber daya manusia, kewirausahaan, akuntansi biaya, desain berkelanjutan, serta pengembangan bisnis berbasis energi.

e-mail: sulastri.a2026@gmail.com

---000---

BIODATA PENULIS



Chandra Wisnu Utomo., S.E., M.M.

Dosen Universitas 'Aisyiyah Surakarta

Penulis merupakan seorang akademisi dan pakar di bidang manajemen yang lahir di Wonogiri pada 18 April 1994. Saat ini, beliau mendedikasikan ilmunya sebagai dosen tetap di Universitas 'Aisyiyah Surakarta. Dengan fokus keahlian pada Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), beliau aktif melakukan pengajaran dan riset mengenai dinamika tenaga kerja di era modern. Buku berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan: Strategi Pengembangan SDM Masa Depan* merupakan wujud kontribusi nyata beliau dalam memberikan panduan strategis bagi para praktisi dan mahasiswa untuk menghadapi tantangan pengelolaan SDM di masa depan.

Penulis dapat dihubungi melalui:

e-mail: chandrautomio@aiska-university.a.cid

---000---

BIODATA PENULIS



Muhammad Ridho, S.M., M.M.

Penulis adalah seorang *Product Engineer* yang berfokus pada pengembangan produk digital, sistem berbasis *Artificial Intelligence* (AI), serta transformasi proses bisnis melalui teknologi. Berbekal pengalaman yang dimulai dari bidang *User Experience* (UX) dan *Front-End Development*, ia berkembang menjadi profesional yang mengintegrasikan aspek teknologi, data, dan kebutuhan bisnis dalam pengembangan solusi digital yang memberikan dampak nyata bagi organisasi.

Saat ini, Muhammad Ridho berkiprah sebagai *Product Engineer* yang mengembangkan berbagai sistem digital, workflow berbasis AI, aplikasi internal perusahaan, platform SaaS, mobile-first platform, sistem pelaporan, serta otomatisasi proses bisnis. Fokus utamanya adalah membangun sistem yang tidak hanya berfungsi secara teknis, tetapi juga mampu mendukung pengambilan keputusan, meningkatkan efisiensi operasional, dan menciptakan nilai bisnis yang berkelanjutan.

Selain berpengalaman dalam pengembangan produk digital, Muhammad Ridho juga memiliki pengalaman

sebagai *Co-Founder* dan COO pada perusahaan yang bergerak dalam pengembangan solusi manufaktur dan teknologi. Dalam peran tersebut, ia terlibat dalam pengelolaan siklus pengembangan produk, riset dan pengembangan (R&D), implementasi sistem ERP, serta pembangunan proses bisnis yang dapat ditingkatkan skalanya untuk mendukung pertumbuhan organisasi.

Sebelumnya, ia berkontribusi sebagai UX Engineer dengan merancang dan mengembangkan berbagai produk *Software as a Service* (SaaS) untuk pelaku usaha, meliputi sistem *helpdesk*, *customer relationship management* (CRM), *marketing automation*, *project management tools*, hingga platform *business intelligence*. Pengalaman tersebut memperkuat pemahamannya mengenai hubungan antara teknologi, pengalaman pengguna, dan efektivitas operasional organisasi.

Muhammad Ridho merupakan lulusan Program Studi Manajemen S1 dari Universitas Pamulang dan Program Studi Manajemen S2 dari UPN “veteran” Jakarta. Latar belakang keilmuan tersebut membentuk kemampuan analitis, pemodelan sistem kompleks, serta pengambilan keputusan berbasis data yang hingga kini menjadi fondasi dalam pengembangan solusi digital dan teknologi modern.

Bidang minat profesional dan akademiknya meliputi transformasi digital, *artificial intelligence*, *product development*, *business process automation*, *digital strategy*, *people analytics*, *enterprise systems*, dan inovasi teknologi untuk mendukung organisasi yang adaptif, berkelanjutan, dan berorientasi masa depan. Melalui kontribusinya dalam buku ini, ia berharap dapat memberikan perspektif praktis mengenai bagaimana teknologi digital dapat menjadi penggerak utama dalam transformasi Manajemen Sumber

Daya Manusia (MSDM) berkelanjutan di era ekonomi digital.

Penulis dapat dihubungi melalui:
email: muridhweb@gmail.com

---000---

BIODATA PENULIS



R. Sapto Yuwono, S.E., M.M.

Dosen Prodi Bisnis Energi
Fakultas Teknologi Bisnis Energi ITPLN

Penulis lahir di Pemalang, tanggal 21 Oktober 1980, Saat ini penulis berprofesi sebagai dosen pada Program Studi Bisnis Energi, Fakultas Teknologi dan Bisnis Energi Institut Teknologi PLN, di Jakarta.

Pendidikan sarjana (S1) ditempuh di STIMA/IBIK Kosgoro 1957 pada tahun 2003 dengan konsentrasi Ekonomi Manajemen. Selanjutnya, penulis menyelesaikan pendidikan magister (S2) di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya pada tahun 2011 dengan bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Dalam aktivitas akademiknya, R. Sapto Yuwono aktif mengajar berbagai mata kuliah, antara lain Pengantar Manajemen, Manajemen Pemasaran, Technopreneurship, Bisnis Kecil dan Mikro, Kreativitas dan Inovasi Bisnis, serta mata kuliah lainnya yang relevan dengan bidang manajemen dan kewirausahaan. Selain sebagai pengajar, beliau juga memiliki minat dalam pengembangan inovasi

bisnis dan penguatan kompetensi sumber daya manusia di era modern.

Penulis dapat dihubungi melalui:

e-mail: sapto@itpln.ac.id

---000---

BIODATA PENULIS



Mahesa Vicky S.R.L, S.E., M.M., CHCM.

Dosen mata kuliah Komunikasi Bisnis
Prodi Manajemen Universitas Sari Mulia Banjarmasin

Penulis lahir di Banjarmasin tanggal 25 Januari 1996, yang merupakan seorang dosen manajemen yang tertarik pada ilmu komunikasi. Ketertarikannya pada ilmu komunikasi, mendorong penulis untuk menuangkan gagasan dalam bentuk buku. Melalui karya-karyanya, penulis berharap dapat memberi manfaat dan inspirasi bagi para pembaca.

Penulis dapat dihubungi melalui:
e-mail: vicky_mahesa@yahoo.co.id

---000---