

HUMAN RESOURCES STRATEGY

Creating connection and catalyzing transformation

David Tjahjana | Narulita Syarweny Nassay
Y. Johny Natu Prihanto | Allen A. Ch. Manongko
Diena Dwidienawati Tjiptadi | Iis Mariam | Listriyanti Palangda
Ni Desak Made Santi Diwyarthi | Ratih Pratiwi | Rusliandy
Sjeddie Rianne Watung | Sudarijati | Warcito
Wustari L. Mangundjaya | Yayan Hadiyat

Editor : **GCAINDO**



GCAINDO
Creating and Inspiring

HUMAN RESOURCES STRATEGY

Creating connection and catalyzing transformation

Editor : GCAINDO

David Tjahjana | Narulita Syarweny Nassay
Y. Johnny Natu Prihanto | Allen A. Ch. Manongko
Diena Dwidienawati Tjiptadi | Iis Mariam | Listriyanti Palangda
Ni Desak Made Santi Diwyarthi | Ratih Pratiwi | Rusliandy
Sjeddie Rianne Watung | Sudarijati | Warcito
Wustari L. Mangundjaya | Yayan Hadiyat



GCAINDO
inspiring and empowering

Human Resources Strategy : Creating Connection and Catalyzing Transformation

Penulis: David Tjahjana, Narulita Syarweny Nassay,
Y. Johnny Natu Prihanto, Allen A. Ch. Manongko,
Diena Dwidienawati Tjiptadi, Iis Mariam,
Listriyanti Palangda, Ni Desak Made Santi Diwyarthi,
Ratih Pratiwi, Rusliandy, Sjeddie Rianne Watung, Sudarjati,
Warcito, Wustari L. Mangundjaya, Yayan Hadiyat

Editor: GCAINDO

Tata letak: GCAINDO
Desain sampul: GCAINDO

Diterbitkan melalui:

Madani Berkah Abadi
Anggota IKAPI No. 159/DIY/2022
Jl. Tajem Baru No.11A, Kel. Maguwoharjo, Kec. Depok,
Sleman, D.I. Yogyakarta 55282
Telepon: (0274) 737-2012, mobile: (0) 8571-388-8005
Email: madaniberkahabadi@gmail.com
Website: madanikreatif.co.id

Cetakan Pertama: 2023
Yogyakarta, Madani Berkah Abadi 2023
xvii + 255 halaman, 150 mm x 230 mm
ISBN: 978-623-473-142-2
Terbit pada: 30 Januari 2023

Hak cipta © 2023 pada penulis.
Hak cipta dilindungi undang-undang.

Gambar pada sampul: mindandi (freepik).
Gambar pada awal setiap bab: fauxels (Pexels), Sebastian Herrmann (Unsplash), Ketut Subiyanto (Pexels), Antoni Shkraba (Pexels), Towfiq barbhuiya (Unsplash), Anamul Rezwan (Pexels).

Disclaimer: GCAINDO sebatas melakukan *proof-reading*, cek kesalahan tulis, format tulisan, dan *layout setting* untuk tujuan kerapian dan artistik buku. Isi tulisan sepenuhnya adalah tanggung jawab Penulis. GCAINDO dan Penerbit tidak bertanggung jawab atas isi tulisan setiap Penulis.

Kata Pengantar

Transformasi digital di era Industry 4.0 dan Society 5.0 telah secara fundamental merevolusi konsep dan strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Strategi penggunaan teknologi dan komunikasi digital dalam manajemen sumber daya manusia dapat secara efektif menjadi katalis bagi terciptanya perubahan yang berdampak dengan memanfaatkan kelebihan pengetahuan, inovasi dan keterampilan individu dalam sebuah kerja tim yang dipadukan dalam hubungan kerja yang dinamis dan efektif. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas strategi dalam manajemen sumber daya manusia demi terciptanya perubahan yang berdampak sangat penting bagi tercapainya tujuan organisasi.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas strategi dalam manajemen sumber daya manusia. Di dalamnya dibahas konsep strategi manajemen SDM, strategi dan inovasi perencanaan SDM dan inovasi dan transformasi digital dalam manajemen SDM. Selanjutnya dipaparkan strategi HR *Analytics*, manajemen konflik, disrupsi teknologi digital dan strategi dan fungsi disiplin kerja. Penjelasan mengenai manajemen karier, pengelolaan hubungan kerja, inovasi dan pemanfaatan teknologi dan strategi pendidikan dan pelatihan dalam pengelolaan SDM kemudian diberikan. Konsep dan pengukuran produktivitas kerja, *project management* dalam pengembangan SDM, konsep dan strategi dalam administrasi SDM dan prinsip dan analisis manajemen SDM berbasis kompetensi dijabarkan sebelum ditutup dengan uraian mengenai konsep dan analisis proses penarikan dan seleksi tenaga kerja dan manajemen keselamatan kerja.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam strategi dalam manajemen sumber daya manusia dalam konteks transformasi yang berdampak.

GCAINDO

Daftar Isi

Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	iv
Daftar Gambar	ix
Daftar Tabel	x
Profil Penulis	xi
1 Konsep Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	1
1.1 Pendahuluan	2
1.2 Perspektif manajemen terhadap sumber daya manusia	3
1.3 Manajemen sumber daya manusia dari masa ke masa	4
1.4 Pendekatan manajemen sumber daya manusia	8
1.5 Proposisi nilai HR (<i>HR value propositions</i>)	9
1.6 Elemen manajemen sumber daya manusia dalam bisnis	10
1.7 Penutup	13
2 Strategi dan Inovasi Perencanaan Sumber Daya Manusia	15
2.1 Pendahuluan	16
2.2 Teori strategi MSDM	17
2.3 Kajian terkini MSDM	18
2.4 Inovasi manajemen sumber daya manusia	20
2.5 Manajemen sumber daya manusia sebagai potensi dan tantangan	21
3 Inovasi dan Transformasi Digital dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	23
3.1 Pendahuluan	24
3.2 Inovasi dalam manajemen sumber daya manusia	24
3.3 Transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia	29
4 Strategi HR Analytics di Era Digital	35
4.1 Pendahuluan	36
4.2 Tipe <i>human resources analytic</i>	36
4.3 Apa <i>human resources analytic</i> ?	37
4.4 <i>HR analytics maturity</i>	39
4.5 Bagaimana HRA bekerja?	41
4.6 <i>Digital human resources analytic</i>	42
4.7 Apa hasil dari <i>human resources analytic</i> ?	45
4.8 <i>Digital human resources</i>	46

5	Manajemen Konflik dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia	51
5.1	Pendahuluan	52
5.2	Pengertian konflik dan manajemen konflik	52
5.3	Mitos tentang konflik	53
5.4	Sumber yang dapat memicu konflik dalam organisasi	54
5.5	Faktor yang mendasari munculnya konflik antar pribadi dalam organisasi	56
5.6	Jenis-jenis konflik	57
5.7	Pandangan tentang konflik	58
5.8	Manfaat manajemen konflik bagi perusahaan	59
5.9	Manajemen atau pengelolaan konflik	61
5.10	Penanganan konflik	62
5.11	Konflik organisasi	66
5.12	Kesimpulan	68
6	Disrupsi Teknologi Digital dan Manajemen Sumber Daya Manusia	69
6.1	Pendahuluan	70
6.2	Lingkungan tempat kerja dan sumber daya manusia	72
6.3	Sumber daya manusia pada bidang kesehatan yang terdisruptif oleh <i>virtual reality</i>	74
6.4	Sumber daya manusia yang terdisruptif dengan kecerdasan buatan	76
7	Strategi dan Fungsi Disiplin Kerja	83
7.1	Pendahuluan	84
7.2	Pengertian disiplin kerja	85
7.3	Tujuan disiplin kerja	86
7.4	Jenis-jenis disiplin	88
7.5	Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja	90
7.6	Strategi pembinaan disiplin kerja	91
7.7	Fungsi disiplin kerja	93
7.8	Indikator disiplin kerja	95
8	Konsep dan Aplikasi Manajemen Karier	99
8.1	Pendahuluan	100
8.2	Karier	100
8.3	Manajemen karier	102
8.4	Perencanaan karier	103
8.5	Konsep manajemen karier	108
8.6	Strategi pengembangan karier	111

9	Pengelolaan Hubungan Kerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	115
9.1	Manajemen sumber daya manusia	116
9.2	Fungsi manajemen sumber daya manusia	117
9.3	Pengembangan sumber daya manusia	120
9.4	Pengertian tentang tenaga kerja	120
9.5	Macam-macam tenaga kerja	121
9.6	Pengertian hubungan kerja	123
9.7	Unsur-unsur hubungan kerja	124
10	Inovasi dan Pemanfaatan Teknologi dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia	127
10.1	Karyawan adalah " <i>the truth competitive advantage</i> "	128
10.2	Tantangan yang dihadapi oleh HR	128
10.2.1	<i>Generasi Z atau Zoomer</i>	128
10.2.2	<i>Perkembangan teknologi</i>	130
10.3	Mengapa HR harus menerapkan teknologi	131
10.4	Penerapan teknologi dalam HR	132
10.4.1	<i>Recruitment</i>	132
10.4.2	<i>Kepatuhan pada hukum dan regulasi</i>	133
10.4.3	<i>Komunikasi</i>	133
10.4.4	<i>Data analytics</i>	134
10.5	HR lebih berperan secara strategis	134
11	Strategi Pendidikan dan Pelatihan dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia	135
11.1	Pendahuluan	136
11.2	<i>Human resources management (HRM)</i> dan teknologi disruptif	138
11.3	HRM dan keberlangsungan bisnis (<i>business sustainability</i>)	141
11.4	HRM dan inovasi	142
11.5	Kesimpulan	145
12	Konsep dan Pengukuran Produktivitas Kerja	147
12.1	Pengertian produktivitas	148
12.2	Pengukuran produktivitas kerja	149
12.3	Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas	151
12.4	Indikator produktivitas	154
13	Konsep Project Management dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia	157
13.1	Pendahuluan	158
13.2	Pengembangan sumber daya manusia	159
13.3	Kekompakan tim dalam proyek	160
13.4	Pola pengembangan tim proyek	163

14	Konsep dan Strategi dalam Administrasi Sumber Daya Manusia	167
14.1	Pendahuluan	168
14.2	Pengembangan dan kompetensi manajemen sumber daya manusia	168
14.3	Konsep dan strategi dalam administrasi sumber daya manusia	172
15	Prinsip dan Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi	175
15.1	Pendahuluan	176
15.2	Konsep Industry 4.0	178
15.3	Pengaruh teknologi Industry 4.0 terhadap aspek manusia	180
15.4	Kompetensi baru dalam Industry 4.0	182
15.5	Pengembangan kompetensi baru untuk Industry 4.0	184
	15.5.1 <i>Kapabilitas teknologi dan Industry 4.0</i>	184
	15.5.2 <i>Fleksibilitas strategis dan Industry 4.0</i>	186
15.6	Kesimpulan	187
16	Konsep dan Analisis Proses Penarikan dan Seleksi Tenaga Kerja di Perusahaan	191
16.1	Penarikan tenaga kerja (<i>recruitment</i>)	192
	16.1.1 <i>Latar belakang</i>	192
16.2	Kajian teori	193
	16.2.1 <i>Pengertian penarikan tenaga kerja (recruitment)</i>	193
	16.2.2 <i>Tujuan dan sasaran penarikan tenaga kerja</i>	194
	16.2.3 <i>Pentingnya penarikan tenaga kerja (recruitment)</i>	194
	16.2.4 <i>Sumber-sumber dalam penarikan tenaga kerja</i>	195
	16.2.5 <i>Prinsip-prinsip penarikan tenaga kerja</i>	197
	16.2.6 <i>Metode-metode penarikan tenaga kerja</i>	197
	16.2.7 <i>Tahapan dalam proses penarikan tenaga kerja</i>	197
	16.2.8 <i>Teknik-teknik penarikan tenaga kerja</i>	198
	16.2.9 <i>Kendala-kendala penarikan tenaga kerja</i>	199
	16.2.10 <i>Penarikan tenaga kerja (recruitment) yang efektif</i>	203
	16.2.11 <i>Alternatif terhadap penarikan tenaga kerja</i>	203
	16.2.12 <i>Penarikan tenaga kerja yang efektif</i>	204
16.3	Seleksi (<i>selection</i>)	205
	16.3.1 <i>Definisi seleksi</i>	205
	16.3.2 <i>Jenis-jenis seleksi</i>	205
17	Manajemen Keselamatan Kerja	207
17.1	Kesehatan dan keselamatan kerja	208
17.2	Kedudukan K3 dalam literatur manajemen	210
17.3	<i>Occupational health and safety management system</i>	211
17.4	Implementasi manajemen K3 dalam Industry 4.0	212
17.5	Komponen sistem manajemen K3 yang efektif	215

18 Konsep Jaminan Kepuasan Kerja	219
18.1 Pendahuluan	220
18.2 Pengertian kepuasan kerja	220
18.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja	221
18.4 Pengukuran kepuasan kerja	223
18.5 Dimensi kepuasan kerja.....	224
18.6 Kesimpulan	226
Daftar Pustaka	227
Glosarium.....	251
Indeks	253

Daftar Gambar

Gambar 1.1	Manajemen SDM sebagai mitra strategis	6
Gambar 1.2	Nilai proposisi sumber daya manusia.....	13
Gambar 4.1	<i>Human resources analytic maturity</i>	41
Gambar 4.2	<i>Stages of the evolution or maturity of HR analytics</i>	44
Gambar 4.3	Tipologi dari <i>digital human resources</i>	47
Gambar 4.4	<i>LAMP framework for HR analytics</i>	48
Gambar 8.1	Model anteseden dan konsekuensi dari sikap kerja	106
Gambar 11.1	<i>Technological advancements for service contexts</i>	138
Gambar 15.1	<i>Industry 4.0 framework and contributing digital technologies</i>	179
Gambar 15.2	<i>Conceptual model</i>	187
Gambar 16.1	Tahapan dalam proses penarikan tenaga kerja	198
Gambar 16.2	Teknik-teknik penarikan tenaga kerja.....	199
Gambar 16.3	Kendala rekrutmen kondisi eksternal	202
Gambar 16.4	Penarikan tenaga kerja yang efektif	205
Gambar 16.5	Jenis seleksi	206
Gambar 16.6	Seleksi penerimaan pegawai.....	206
Gambar 16.7	Tips seleksi karyawan	206

Daftar Tabel

Tabel 1.1	Peran dan fungsi manajemen sumber daya manusia	6
Tabel 1.2	Gambaran peran dan aktivitas manajemen sumber daya manusia	7
Tabel 11.1	<i>Objectives identified for ML applications in HRM Functions</i>	141
Tabel 16.1	Kelebihan dan kekurangan dari penarikan tenaga kerja secara internal dan eksternal	196

1

KONSEP STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Wustari L. Mangundjaya, M.Org, Psy,
S.E., Psikolog, DSHRMD, DOD

Organisasi tidak dapat berkembang secara optimal tanpa adanya SDM yang komoeten, handal dan loyal, serta menjadikannya sebagai modal organisasi untuk berkembang. Pengelolaan SDM di organisasi harus dapat mengakomodasi kebutuhan tersebut.

–Wustari L. Mangundjaya



1.1 Pendahuluan

Penerapan manajemen sumber daya manusia memiliki makna yang beragam untuk setiap sumber daya manusia dan setiap organisasi. Hal ini disebabkan karakteristik masing-masing organisasi berbeda dan sangat bervariasi. Akibatnya, setiap sumber daya manusia dapat mendefinisikan manajemen sumber daya manusia dari berbagai dimensi dan kepentingan. Secara umum manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, kompensasi, melakukan penilaian, mengembangkan dan mempertahankan (*retention*) SDM, memerhatikan perjalanan karir serta mempromosikan SDM yang menjadi talent. Dengan demikian manajemen sumber daya manusia merupakan bagian kehidupan organisasi yang memfokuskan kepada manajemen dan pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif untuk meningkatkan kontribusi produktif bagi organisasi melalui cara-cara strategi, etis, dan dapat dipertanggungjawabkan secara sosial. Manajemen strategis mendorong fungsi pengelolaan sumber daya manusia sebagai prioritas utama di dalam organisasi dan mengintegrasikan semua program serta berbagai kebijakan dalam kerangka strategi suatu organisasi. MSDM strategis perlu memahami bahwa sumber daya manusia menentukan berhasil atau gagalnya suatu organisasi karena semua keputusan berkaitan dengan keuangan, pemasaran, operasional dan teknologi dilakukan oleh sumber daya manusia dalam organisasi.

MSDM strategis merupakan pendekatan yang berfokus pada mekanisme pencapaian tujuan organisasi melalui sumber daya manusia melalui strategi yang terintegrasi dalam kebijakan dan praktik. MSDM strategis bertujuan untuk menghasilkan kemampuan strategis yang dapat memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan terampil, bersedia terlibat dan termotivasi dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.

1.2 Perspektif manajemen terhadap sumber daya manusia

Terdapat beberapa perspektif manajemen terhadap SDM yang mewarnai kebijakan manajemen, yaitu sebagai berikut:

1. SDM sebagai suatu biaya

SDM (sumber daya manusia) yang bekerja di organisasi dianggap sebagai salah satu variabel biaya yang harus dikeluarkan untuk memproduksi sesuatu. Hal ini tertampil pada pengeluaran biaya untuk gaji, pelatihan, uang cuti, insentif, bonus maupun pengeluaran lain yang berhubungan dengan kesejahteraan tenaga kerja di organisasi.

2. SDM sebagai suatu aset

Sumber daya manusia yang sering disebut dengan *human asset* merupakan salah satu keniscayaan bagi suatu perusahaan. Keberadaannya memegang peranan penting dalam pelaksanaan dan pencapaian target bisnis (Bangun, 2012). Meskipun demikian, mayoritas dari organisasi bisnis belum berupaya secara maksimal untuk menentukan nilai aset dari manusia atau pekerja. Terlihat jelas dari sisi akuntansi keuangan yang tidak memperlakukan manusia sebagai aset ataupun investasi.

3. SDM sebagai suatu modal (*human capital*)

Salah satu faktor penentu keberhasilan, laba rugi hingga kemajuan suatu usaha, organisasi, lembaga, koperasi, bahkan pada tingkat negara maupun provinsi adalah sumber daya manusia (SDM). Maka dapat dikatakan SDM merupakan modal utama.

SDM yang berbobot sangat penting dalam pengembangan usaha, karena besarnya modal secara materi dan kelengkapan sarana prasarana saja belum cukup. Oleh karenanya pengembangan potensi SDM sangat diperlukan, apalagi untuk usaha kecil dan menengah agar mampu mengikuti persaingan dagang.

1.3 Manajemen sumber daya manusia dari masa ke masa

Manajemen SDM mengalami evolusi dari masa-masa, sampai menjadi divisi yang sangat berperan dalam suatu organisasi:

1. Manajemen SDM menjalankan tugas keseharian personalia

Manajemen SDM melakukan tugas administrasi dan beragam pekerjaan rutin seperti penggajian dan penghitungan cuti, pelatihan, penilaian kinerja, penghitungan masalah cuti dan lembur, uang transport, uang makan, serta hal-hal lain yang terkat dengan keseharian kebutuhan tenaga kerja.

2. Peran Manajemen SDM sebagai HRBP

Human resource business partner (HRBP) memang tengah menjadi tren, sehingga penting juga untuk para praktisi HR Generalist dan manajemen paham dengan konsep dan fungsi HRBP di perusahaan. RBP adalah seorang HR yang bekerja langsung dengan pimpinan perusahaan dan manajer departemen lain untuk mengembangkan dan mengarahkan agenda SDM untuk mendukung tujuan perusahaan. Biasanya posisi HRBP diisi oleh seorang HR senior dan berpengalaman, karena bekerja sebagai penyusun strategi dan bekerja langsung dengan pimpinan perusahaan,

Seorang HRBP harus membantu para pemimpin perusahaan untuk menjalankan perusahaannya., yang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam jangka panjang serta berkontribusi dalam membentuk nilai-nilai perusahaan. Untuk itu muncul istilah strategis yang berbeda dengan administratif. Selain melakukan tugas administrasi dan beragam pekerjaan rutin seperti penggajian dan penghitungan cuti, kini peran HR telah mengalami perkembangan signifikan yang tidak hanya sebagai administrator, tetapi juga sebagai mitra bisnis strategis. Peran ini dikenal sebagai *human resource business partner* (HRBP). Dengan peran ini, HR tidak sebatas mengurus administrasi personalia, tetapi juga menjadi mitra bisnis dan konsultan bagi manajemen puncak perusahaan. HRBP merupakan penghubung antara unit kerja bisnis dan fungsi SDM. Peran ini cukup strategis karena HR juga ikut mendorong peningkatan kinerja organisasi keseluruhan. Seorang HRBP harus memiliki pemahaman terhadap aspek bisnis, strategi operasional perusahaan, dan penyusunan anggaran. Mereka juga harus memiliki ide dan solusi dalam mengatasi

masalah bisnis, menguasai keterampilan komunikasi, negosiasi, dan menangani keluhan dengan baik.

HRBP juga perlu memahami selera pasar, kebutuhan dan kepuasan pelanggan, serta area bisnis yang paling menguntungkan. Singkatnya, HRBP dituntut memiliki keterampilan manajemen SDM sekaligus manajemen bisnis.

Manajemen memiliki empat peran, yaitu sebagai:

1. Ahli administrasi (*administrative expert*)

Ini adalah peran utama HR sebagai departemen yang mengelola SDM secara efisien dan efektif, di antaranya terkait rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, remunerasi, dan peningkatan kinerja karyawan.

2. Pemenang *employee champion*

Ini adalah peran mengelola berbagai permasalahan dan kebutuhan karyawan sehari-hari, serta mengembangkan komitmen dan kontribusi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Agen perubahan (*change agent*)

Ini adalah mengelola setiap transformasi dalam organisasi, termasuk transformasi budaya kerja, serta membantu perusahaan dalam beradaptasi terhadap berbagai perubahan.

4. Mitra bisnis (*business partner*)

Ini adalah menyelaraskan strategi dan praktik SDM dengan strategi bisnis organisasi. HR menjadi mitra strategis manajemen puncak untuk mendorong kinerja dan mencapai sasaran bisnis.

Lebih lanjut dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut.

Tabel 1.1 Peran dan fungsi manajemen sumber daya manusia (Ulrich, 1997)

Pakar administratif (<i>administrative expert</i>)	Karyawan juara (<i>employee champion</i>)	Agen perubahan (<i>change agent</i>)	Mitra strategis (<i>strategic partner</i>)
Menciptakan dan menyediakan pelayanan dan proses SDM yang efektif dan efisien yang disesuaikan dengan kebutuhan khusus organisasi	Mengembangkan strategi dan membantu menerapkan tindakan yang meningkatkan kontribusi SDM	Memahami budaya organisasi & apa yang efektif dan tidak efektif dalam organisasi	Mengembangkan dan menyelaraskan strategi dengan bisnis
Mengelola tenaga kerja dan biaya terkait SDM	Membantu membangun komitmen tenaga kerja	Melembagakan kemampuan perubahan dalam organisasi	Membantu manajer lini dalam memecahkan masalah organisasi, SDM, dan yang terkait perubahan organisasi
Memastikan fokus kepada pelanggan internal dan eksternal	Memastikan proses dan praktik orang yang adil, etis, dan adil	Membantu manajer lini untuk memimpin & memfasilitasi perubahan	Berkontribusi pada pengambilan keputusan strategis tim manajemen
Menerapkan teknologi informasi untuk memberikan produk dan layanan SDM yang berkualitas dengan cepat	Melakukan berbagai rekayasa (<i>variation or voice of engineering, VOE</i>)	Bertindak sebagai konsultan dalam efektivitas organisasi	Membangun sistem yang fokus pada pelanggan
		Meningkatkan pengembangan manajemen dan organisasi	Secara strategis mengelola pengembangan tenaga kerja dan organisasi



Gambar 1.1 Manajemen SDM sebagai mitra strategis (Ulrich, 1997)

Pada Gambar 1.1 terlihat bahwa peran manajemen SDM saat ini tidak lagi terbatas pada peran pakar administrasi saja, ataupun menjadikan karyawan sebagai juara, tetapi sudah menjadi mitra strategis bagi organisasi dalam menentukan suatu kebijakan.

Tabel 1.2 Gambaran peran dan aktivitas manajemen sumber daya manusia (Hunter *et al.*, 2016)

METAFORA	PERAN	AKTIVITAS	PENYAMPAIAN
Pakar administrasi	Pengelolaan infrastruktur perusahaan	Proses rekayasa ulang	Membangun infrastruktur yang efisien
Karyawan juara	Pengelolaan kontribusi karyawan	Mendengarkan dan menanggapi karyawan	Meningkatkan komitmen dan kapabilitas karyawan
Agen perubahan	Pengelolaan transformasi dan perubahan	Mengelola transformasi dan perubahan	Menciptakan infrastruktur baru
Mitra strategis	Pengelolaan sumber daya strategis	Menyelaraskan HR dan strategi bisnis	Menjalankan strategi

Dengan demikian, ada perbedaan antara peran HR *manager* dan HRBP. Pekerjaan HR *manager* fokus pada pengembangan kebijakan SDM dan kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan. Posisi ini bertanggung jawab atas sistem penggajian, rekrutmen, penilaian kinerja, dan lainnya. Sementara HRBP tidak memiliki tanggung jawab administratif atas sebuah departemen. Fungsi utama mereka adalah bekerja sama dengan tim eksekutif perusahaan atau manajer departemen untuk membantu merumuskan strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan.

Jenis pekerjaan mitra bisnis adalah sebagai berikut

1. Pencipta nilai bisnis (*business value creator*)

Tugas ini adalah mengarah pada ilmu yang telah dimiliki mengenai cara berorganisasi dapat membantu bisnis dalam mendatangkan keuntungan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.

2. Pelaksana kebijakan (*policy implementer*)

Kemampuan dalam membangun kebijakan yang efektif sehingga mampu meningkatkan kepatuhan dan ketaatan saat menjalankan kegiatan bisnis.

3. Spesialis teknis (*technical specialist*)

Keahlian untuk mendalami hal yang dipelajari serta mencoba bereksplorasi untuk memberikan dampak dan spesialisasi tersebut kepada pengembangan bisnis.

4. Penengah fungsional (*functional intermediary*)

Peran yang terakhir menggabungkan jaringan yang dimiliki, baik dari jaringan distributor, pemasok, dan relasi lain yang bermanfaat untuk pengembangan bisnis sehingga mendukung kebutuhan organisasi.

1.4 Pendekatan manajemen sumber daya manusia

Dalam pengelolaan SDM (karyawan) di organisasi, terdapat beberapa pendekatan yang digunakan oleh manajemen.

1. Manajemen SDM konvensional

Manajemen SDM konvensional adalah manajemen yang melakukan pengelolaan dan pengembangan SDM berdasarkan atas apa yang diketahuinya dari masa ke masa yang merupakan praktik bisnis yang banyak di pakai. Misalnya antara lain dalam melakukan penentuan skala gaji maka ditentukannya berdasarkan *point value* dengan cara melakukan evaluasi jabatan, *job grading*, *job categorization* dan akhirnya akan memperoleh skala gaji. Sementara itu, untuk penentuan kebutuhan pelatihan biasanya berdasarkan Analisis kebutuhan pelatihan yang diperoleh dan dikumpulkan dari karyawan.

2. *Competency-based human resources management* (CBHRM)

Adalah suatu pendekatan yang menggunakan kompetensi sebagai dasar penentuan kebijakan manajemen SDM lainnya, misalnya dalam melakukan standar kinerja (KPI), melakukan penilaian kinerja, pelatihan yang diperlukan, serta untuk penentuan skala gaji maupun insentif dan tunjangan karyawan. Bila organisasi menggunakan pendekatan ini, maka biasanya mereka memiliki model kompetensi, yang berisikan kompetensi dasar, kompetensi fungsional dan kompetensi manajerial. Kompetensi tersebut memiliki skalanya masing-masing untuk tiap posisi dan dihitung

untuk menentukan skala gaji dan insentif atau bonus (Mangundjaya, 2022a).

3. *Talent-based human resource management (TBHRM)*

Adalah suatu pendekatan yang menggunakan talenta sebagai dasar pengembangan SDM. Karyawan yang dapat menjadi pemimpin masa depan organisasi, biasanya disebut sebagai talent, dan karena masuk dalam kategori *talent* maka biasanya dalam merekrut, mempertahankan dan mengembangkannya juga berbeda dengan karyawan lainnya (Mangundjaya, 2022b).

1.5 **Proposisi nilai HR (*HR value propositions*)**

Ulrich (2005) lebih lanjut menyatakan bahwa manajemen SDM perlu memperhatikan dan meningkatkan nilai. Dalam hal ini yang dimaksud proposisi nilai SDM (*HR value proposition*) artinya adalah para praktisi SDM, baik di departemen, divisi, maupun profesional harus dapat menghasilkan luaran yang positif bagi para pemangku kepentingan, pekerja, manajer, pelanggan, pendana dan para pemangku kepentingan lainnya.

Pergerakan menuju sentra pelayanan, sentra pakar atau pengalihan daya tidak berarti bahwa manajemen SDM sudah melakukan transformasi. Hal ini disebabkan karena bila hanya melakukan dengan cara yang sama dan wawasan berpikir yang sama, maka hanya fungsinya saja yang berbeda tapi tidak ada transformasi, karena transformasi SDM harus dapat merubah baik perilaku maupun luaran. Perubahannya harus dapat melibatkan seluruh pemangku kepentingan dan meningkatkan kehidupan mereka.

Merubah praktik SDM (*staffing*, pelatihan, penilaian, membangun tim, komunikasi) tidak berarti menciptakan transformasi. Dalam hal ini, bila tidak keseluruhan praktik manajemen SDM secara kolektif memunculkan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan, maka transformasi tidak akan terjadi. Transformasi memerlukan integrasi dari berbagai praktik manajemen SDM dan fokus pada agenda nilai tambah yang dapat diberikan misalnya *intangible*, hubungan pelanggan, kemampuan organisasi dan kemampuan individual. Transformasi harus dapat merubah hubungan menjadi hasil dan juga menciptakan nilai bagi

pelanggan, pemangku kepentingan, manajer, dan karyawan. Selain itu, juga memerlukan pemahaman dari berbagai elemen manajemen SDM sehingga dapat mengintegrasikannya, dan tidak sendiri sendiri.

1.6 Elemen manajemen sumber daya manusia dalam bisnis

Secara umum terdapat enam elemen manajemen SDM dalam bisnis yang perlu diketahui, yaitu:

1. SDM tidak selalu harus memulai pekerjaannya di SDM saja, tetapi harus memulainya dengan bisnis

Sejak beberapa dekade terakhir, profesional manajemen SDM dituntut untuk mengetahui bisnis secara keseluruhan, yang berhubungan dengan isu dasar. Manajemen SDM seringkali dihubungkan juga dengan mitra bisnis, pemain strategis, kontributor utama, pemain dalam bisnis dan banyak sebutan lainnya yang berhubungan dengan perannya yang lebih penting daripada sekedar mengurus kegiatan karyawan sehari-hari.

2. Pelaku utama bisnis berada di pasar yang dilayani perusahaan

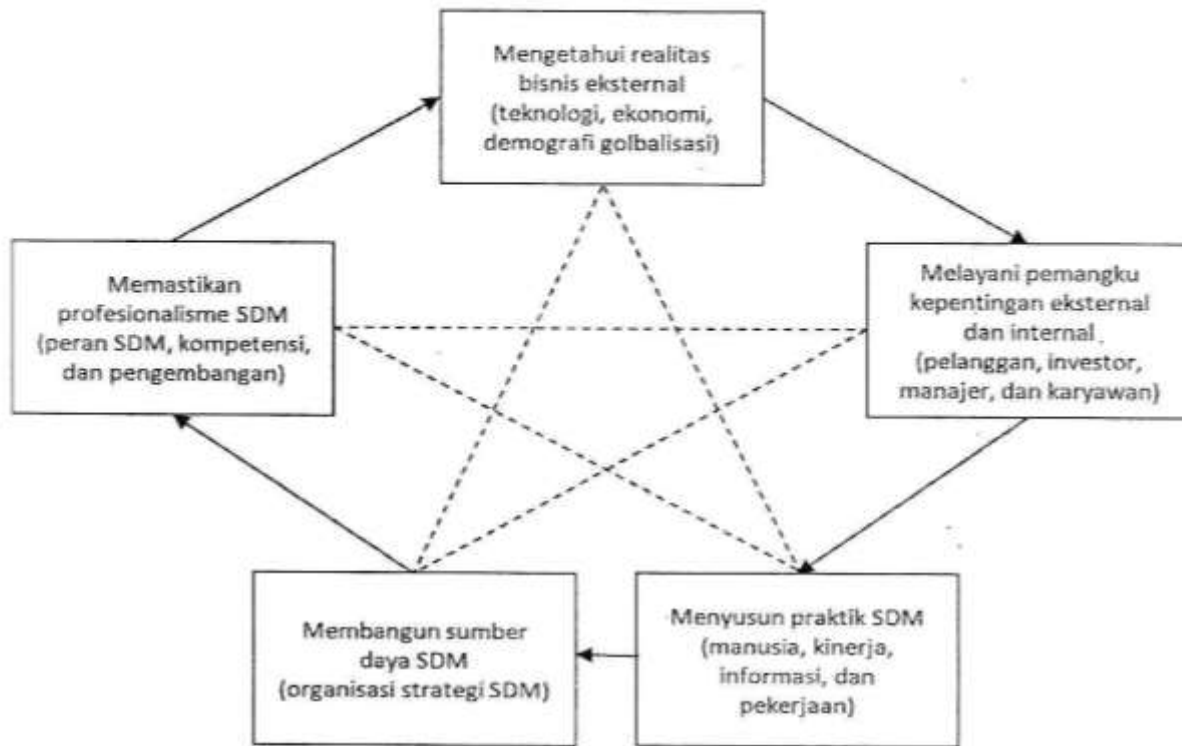
Pasar ini termasuk pelanggan yang membeli produk dan layanan dan pemegang saham yang menyediakan modal. Para profesional SDM berkeinginan untuk menjadi mitra bisnis dan karena bisnis dimulai dengan memenuhi tuntutan pasar. Untuk itu, manajemen SDM juga harus mulai dengan pandangan ke pasar. Ini menempatkan profesional SDM dalam situasi yang kompleks. Mereka harus menciptakan garis pandang terhadap berbagai tuntutan pemangku kepentingan yang sering kali bertentangan, mulai dari klien internal seperti manajer dan karyawan hingga pemangku kepentingan eksternal seperti pelanggan dan investor. Garis pandang profesional SDM ke pelanggan internal adalah penting dan umumnya dipahami dengan baik, tetapi pandangan ke pelanggan eksternal dan pemegang saham biasanya kurang mendapat perhatian. Pengetahuan tentang masalah bisnis eksternal penting karena realitas eksternal pada akhirnya menentukan relevansi dan kegunaan hampir semua operasi internal. Konstituen eksternal yang menyusun pasar untuk produk, jasa, dan modal pada akhirnya memberikan suara dengan dolar

mereka tentang hampir semua hal yang terjadi di perusahaan. Realitas ini menentukan apakah SDM berhasil menciptakan kemampuan manusia dan kemampuan organisasi yang menghasilkan produk, layanan, dan hasil yang diminta oleh pelanggan dan pasar modal. Profesional SDM harus memiliki pengetahuan tentang realitas bisnis eksternal sebelum mereka dapat membingkai, mengeksekusi, dan menciptakan nilai substantif bahkan melalui agenda SDM yang paling dasar sekalipun.

3. Implikasi ketiga dari premis nilai SDM ditemukan pada saat membingkai SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif ada ketika perusahaan mampu melakukan sesuatu yang unik yang tidak dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing. Selain itu, apa yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi lebih baik daripada para pesaingnya akan sangat dihargai oleh pelanggan, pemilik, karyawan, atau manajernya. Penciptaan keunggulan kompetitif dapat disederhanakan sebagai "pengujian dompet". Operasi internal akan dianggap lulus uji bila kebijakan dompet tersebut dapat menginspirasi pelanggan atau pemegang saham untuk mengeluarkan uang dari dompet mereka dan memasukkannya ke dalam dompet perusahaan, bukan ke dalam dompet pesaing. Misalnya, pengembangan produk dalam menciptakan keunggulan kompetitif saat menciptakan produk yang dibeli pelanggan. Pemasaran menciptakan keunggulan kompetitif ketika menciptakan program periklanan yang menginspirasi pelanggan dan pemegang saham untuk membeli produk dan saham. Jika SDM dapat menciptakan keunggulan kompetitif, maka harus dapat menciptakan nilai substansial dengan hasil yang sama. SDM lulus tes dompet ketika menciptakan kemampuan manusia dan kemampuan organisasi yang jauh lebih baik daripada pesaing perusahaan, sehingga dengan demikian dapat menggerakkan pelanggan dan pemegang saham untuk merogoh dompet mereka.
4. Implikasi keempat dari proposisi nilai SDM adalah bahwa profesional SDM harus mampu menyelaraskan praktik dengan persyaratan yang ditentukan oleh para pemangku kepentingan baik internal dan eksternal. Ketika ini berhasil, SDM menciptakan nilai seperti yang didefinisikan oleh para pemangku kepentingan tersebut.

5. Implikasi kelima dari premis nilai sumber daya manusia adalah mengarahkan profesional SDM untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan pribadi yang diperlukan untuk menghubungkan aktivitas SDM dengan nilai pemangku kepentingan. Dengan perkataan lain melakukan pengembangan diri sesuai dengan persyaratan yang dinyatakan oleh para pemangku kepentingan. Pada saat manajemen SDM gagal membuat hubungan ini, maka akan dapat memunculkan terjadinya gangguan antara praktik SDM dan tuntutan pemangku kepentingan. Gangguan tersebut dapat disebabkan karena kurangnya pengetahuan tentang pelanggan dan pemegang saham eksternal, strategi bisnis, atau proses SDM baru.
6. Implikasi keenam dari premis nilai SDM adalah mengarahkan profesional SDM untuk melihat pemangku kepentingan utama perusahaan dari perspektif yang unik dan kuat. Dalam hal ini, perspektif SDM harus mencakup keduanya. Unik menyiratkan bahwa fungsi lain atau anggota tim kepemimpinan tidak memiliki perspektif yang sama dan tidak menyadari bahwa mereka membutuhkannya. Kuat menyiratkan bahwa perspektif ini menambah nilai substansial dalam membantu organisasi berhasil.

Profesional SDM dalam hal ini membutuhkan perspektif yang kompatibel dan berbeda dari perspektif bisnis lainnya. Dalam arti, mereka harus dapat memahami dan menghargai perspektif keuangan dan penjualan, tetapi mereka juga harus menambahkan sudut pandang mereka sendiri. Tanpa perspektif yang unik dan kuat, mereka mubazir dan gagal dalam aspirasi mereka sebagai kontributor bisnis penuh. Misalnya, perspektif SDM yang unik dan kuat adalah yang dapat membangun hubungan antara komitmen karyawan, sikap pelanggan, dan pengembalian investor.¹ Pandangan unik ini menunjukkan hubungan yang kuat antara apa yang dilakukan oleh manajer dan karyawan di dalam perusahaan dan apa yang terjadi dengan pelanggan dan investor di luar.



Gambar 1.2 Nilai proposisi sumber daya manusia (Ulrich, 2005)

Berdasarkan Gambar 1.2 dapat disimpulkan bahwa seorang profesional manajemen SDM harus dapat memahami tidak hanya kondisi internal organisasi saja tetapi juga kondisi eksternal, yang dapat menghubungkan dengan target pelanggan, serta seluruh pemangku kepentingan lainnya.

1.7 Penutup

Sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam suatu organisasi, karena tanpa adanya SDM yang handal dan kompeten maka organisasi tidak mungkin akan dapat berkembang secara optimal. Untuk itu, fungsi dan peran para profesional manajemen SDM sebaiknya tidak hanya berhenti pada pengelolaan SDM secara operasional sehari-hari tetapi sudah memikirkan peran SDM secara strategis bagi organisasi. Khususnya dalam menghadapi lingkungan yang selalu berubah, maka setiap karyawan di organisasi perlu berubah, serta beradaptasi terhadap perubahan dan melakukan pengembangan. Hal ini semua menjadi tanggung jawab manajemen SDM, yang menjadikannya sebagai mitra bagi organisasi untuk dapat berkembang secara lebih optimal.

HUMAN RESOURCES STRATEGY

Creating connection and catalyzing transformation

Transformasi digital di era Industry 4.0 dan Society 5.0 telah secara fundamental merevolusi konsep dan strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Strategi penggunaan teknologi dan komunikasi digital dalam manajemen sumber daya manusia dapat secara efektif menjadi katalis bagi terciptanya perubahan yang berdampak dengan memanfaatkan kelebihan pengetahuan, inovasi dan keterampilan individu dalam sebuah kerja tim yang dipadukan dalam hubungan kerja yang dinamis dan efektif. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas strategi dalam manajemen sumber daya manusia demi terciptanya perubahan yang berdampak sangat penting bagi tercapainya tujuan organisasi.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas strategi dalam manajemen sumber daya manusia. Di dalamnya dibahas konsep strategi manajemen SDM, strategi dan inovasi perencanaan SDM dan inovasi dan transformasi digital dalam manajemen SDM. Selanjutnya dipaparkan strategi HR Analytics, manajemen konflik, disrupsi teknologi digital dan strategi dan fungsi disiplin kerja. Penjelasan mengenai manajemen karier, pengelolaan hubungan kerja, inovasi dan pemanfaatan teknologi dan strategi pendidikan dan pelatihan dalam pengelolaan SDM kemudian diberikan. Konsep dan pengukuran produktivitas kerja, project management dalam pengembangan SDM, konsep dan strategi dalam administrasi SDM dan prinsip dan analisis manajemen SDM berbasis kompetensi dijabarkan sebelum ditutup dengan uraian mengenai konsep dan analisis proses penarikan dan seleksi tenaga kerja dan manajemen keselamatan kerja.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam strategi dalam manajemen sumber daya manusia dalam konteks transformasi yang berdampak.



GCAINDO
training and empowering

Scan this code
for book information



Madani
BERKAH ABADI

ISBN: 978-623-473-142-2



9 786234 731422