

# E-HRM

## Digital Workplace Transformation

Editor : GCAINDO

Ajabar | Suryati Eko Putro | Theresia N.A. Narwadan  
Wustari L. Mangundjaya | Y. Johny Natu Prihanto | Yayan Hadiyat



**GCAINDO**  
inspiring and empowering

# E-HRM

Digital Workplace Transformation

Editor : GCAINDO

Ajabar | Suryati Eko Putro | Theresia N.A. Narwadan  
Wustari L. Mangundjaya | Y. Johny Natu Prihanto | Yayan Hadiyat



**GCAINDO**  
inspiring and empowering



## **Human Resource Development: Collaboration for Impactful Change**

**Penulis:** Ajabar, Suryati Eko Putro, Theresia N.A. Narwadan,  
Wustari L. Mangundjaya, Y. Johny Natu Prihanto, 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, DI Yogyakarta 55282

Telepon: (0274) 737-2012, mobile: (0) 8571-388-8005

Email: [madaniberkahabadi@gmail.com](mailto:madaniberkahabadi@gmail.com)

Website: [madanikreatif.co.id](http://madanikreatif.co.id)

Cetakan Pertama: 2022

Yogyakarta, Madani Berkah Abadi 2022

x + 99 halaman, 150 mm x 230 mm

ISBN: 978-623-473-092-0

Terbit pada: 17 November 2022

Hak cipta © 2022 pada penulis.

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Gambar pada sampul: fauxels (Pexels), rawpixel.com (freepik.com).

Gambar pada awal setiap bab: fauxels (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

Perubahan yang berdampak di tengah transformasi digital di era Industry 4.0 dan Society 5.0 sangat dibutuhkan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penggunaan teknologi dan komunikasi digital dalam manajemen sumber daya manusia dapat secara efektif dicapai dengan memanfaatkan kelebihan pengetahuan, inovasi dan keterampilan individu dalam sebuah kerja tim. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas dasar-dasar manajemen sumber daya manusia dalam konteks digital 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 manajemen sumber daya manusia dalam konteks digital. Di dalamnya dibahas konsep dan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan digital dalam pengembangan sumber daya manusia. Selanjutnya dipaparkan konsep dan strategi *performance management* dan *HR agility*. Penjelasan mengenai aspek and aplikasi hukum ketenagakerjaan diberikan sebelum ditutup dengan paparan mengenai prinsip dan analisis jabatan dalam pengembangan sumber daya manusia.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas dasar dan aplikasi manajemen sumber daya manusia dalam konteks digital.

GCAINDO



## Profil Penulis

**Suryati Eko Putro, S.E., M.M.**, adalah Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Teknologi Surabaya sejak tahun 2004. Ia pernah menjabat sebagai Ketua Program Studi S1 Manajemen selama dua periode (2009–2017), dan mulai tahun 2017 hingga saat ini sebagai Wakil Rektor II. Berawal dari kesukaannya menulis di buku diary, ia telah menghasilkan beberapa buku antologi baik fiksi maupun non fiksi, dengan judul: *Rhyme of Life, Poem Collection* (2019); *Senandung Rindu untuk Ibu* (2019); *Rona-Rona Corona* (2020); *Haiku, Melangkah Bersama* (2020); *Cinta Si Ratu Lebah* (2020); *Diary 100 Quotes* (2020). Buku *Kewirausahaan* (2021), *Ilmu Kehidupan* (e-book, 2021), *Dasar-dasar Ilmu Manajemen* (2021). *Pelangi Dua Negeri* (2021). Buku *Manajemen dan Bisnis* (2022). *Pengabdian Masyarakat Berkelanjutan* (2022), *Transformasi UMKM di Era Digital* (2022), *Perencanaan SDM* (2022). Ia juga aktif menulis artikel di jurnal penelitian dan jurnal pengabdian.

**Dr. Drs. Y. Johnny Natu Prihanto, M.M.**, saat ini bekerja sebagai Faculty Member di Universitas Multimedia Nusantara di Program Magister Manajemen Teknologi, Fakultas Bisnis. Ia pernah bekerja di corporate human resource management Kompas Gramedia sebagai Head of Corporate Learning and Development. Pendidikan sarjana strata satu diselesaikannya di Sekolah Tinggi Filsafat Driyarkara Jakarta, strata dua program Magister Manajemen diselesaikan di Universitas Tarumanagara Jakarta, dan strata tiga di program Doctor in Research of Management (DRM) Binus University Jakarta. Ia mendapatkan sertifikasi Human Capital Management (CHCM) dari BNSP dan Digital Marketing Specialist (CDMS) dari Academy of Finance and Management Australia. Bidang keahliannya adalah human resource management, digital marketing, business model and innovation. Minat penelitian: Strategic Human Capital Management, Business Model Innovation, Digital Transformation.

**Dr. Ir. Yayan Hadiyat, M.M.**, saat ini aktif sebagai Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pakuan, Bogor, dan mengampu mata kuliah Statistika Bisnis, Metodologi Penelitian dan Manajemen SDM. Ia aktif bekerja sebagai praktisi SDM di Napan Group sebagai Chief Human Resource Officer (CHRO) sejak tahun 2013. Pendidikan sarjananya diperoleh dari Jurusan Sosial Ekonomi Peternakan, Institut Pertanian Bogor (IPB) tahun 1995, kemudian pendidikan pascasarjana yaitu Magister Manajemen (M.M.) diperoleh dari Sekolah Tinggi Manajemen PPM dengan konsentrasi Manajemen SDM di tahun 1999. Pendidikan doktoralnya diperoleh dari Fakultas Ilmu Administrasi (Bisnis), Universitas Brawijaya, Malang, di tahun 2021. Ia juga aktif menulis buku dan artikel di beberapa media masa yaitu koran dan majalah, serta artikel jurnal di tingkat nasional (Sinta) dan jurnal internasional bereputasi (Scopus ID: 57223597397). Selain aktif menulis, ia juga aktif sebagai reviewer di beberapa jurnal nasional.

**Dr. Wustari L. Mangundjaya, M.Org.Psy, S.E., Psikolog, DSHRMD, DOD**, seorang Psikolog Industri dan Organisasi yang memiliki pengalaman baik sebagai akademisi, praktisi, peneliti, maupun konsultan di bidang pengembangan SDM dan organisasi. Saat ini ia bekerja sebagai Associate Professor di Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara Jaya, MM UI, Studi Ilmu Lingkungan UI, Psikologi UI, dan sebagai Senior Consultant di Performacita. Pendidikannya didapatkan dari Fakultas Psikologi UI (Doktor, dan Psikolog); Master of Organizational Psychology (M.Org.Psy.) dari University of Queensland Australia; Sarjana Ekonomi (SE) dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UI; dan Postgraduate Diploma Strategic Human Resources Management and Development (DSHRMD); dan Organisational Development (DOD), dari University of Ateneo de Manila, Filipina. Ia juga memiliki berbagai sertifikasi baik internasional maupun nasional dalam bidang Professional HRM dari Merc Dubai (SHRM), Manajemen SDM (BNSP), Mentor (BNSP), dan Certified Risk Profesional (CRP-BNSP). Ia telah menulis sejumlah buku dan *book chapters* di bidang OD & pengembangan SDM. Ia dapat dihubungi di [wustari2020@gmail.com](mailto:wustari2020@gmail.com).



**Dr. Theresia N. A. Narwadan, S.H., M.Hum.**, menyelesaikan pendidikan S1 Fakultas Hukum Unika Atma Jaya Jakarta pada tahun 2001, S2 Pasca Sarjana Fakultas Hukum UGM pada tahun 2004. Ia menjadi staf pengajar bagian Hukum Bisnis Fakultas Hukum Universitas Nasional Jakarta pada tahun 2004-2009, dan staf pengajar pada bagian Keperdataan Fakultas Hukum Universitas Pattimura Ambon sejak tahun 2009 hingga kini. Ia menamatkan pendidikan Program Doktor Ilmu Hukum dari Fak Hukum Universitas Hasanuddin Makassar pada tahun 2021. Ia adalah pengampu mata kuliah Hak Kekayaan Intelektual, Hukum Perdata Internasional, Hukum Perikatan, Hukum Dagang, dan Hukum Perdata. Ia adalah salah satu penulis buku Kompilasi Pemikiran Tentang Dinamika Hukum dalam Masyarakat, diterbitkan oleh Fakultas Hukum Universitas Pattimura (2013), dan salah satu penulis dari buku Kompilasi Dekonstruksi dan Gerakan Pemikiran Hukum Progresif, diterbitkan oleh Konsorsium Hukum Progresif (2013).

**Ajabar, S.IP, M.M.**, menjabat sebagai Pembantu Ketua I Bidang Akademik pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Prabumulih pada Periode 2018 – 2021 dan Periode 2021 – sekarang. Ia menyelesaikan pendidikannya di Universitas Sriwijaya pada Program Studi Administrasi Negara (2002) dan Magister Manajemen di Universitas Sriwijaya (2012). Ia mengajar beberapa mata kuliah, antara lain: Manajemen Sumber Daya Manusia, Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia, Sistem Informasi Manajemen, Perilaku Organisasi, Etika dan Komunikasi Bisnis, Manajemen Risiko dan Metodologi Penelitian. Ia menulis Buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2020), Manajemen Personalia Kontemporer (*book chapter*, 2020), Reinventing Human Resources Management (*book chapter*, 2021), Human Resource Management Essentials (*book chapter*, 2021), Human Capital Management (*book chapter*, 2021) dan Perilaku Organisasi (*book chapter*, 2021) serta aktif melakukan penelitian dan pengabdian, antara lain; Kinerja Guru SMA di Kota Prabumulih pada Program Full Day School (Hibah Ristekdikti Kemendikbud, 2019) dan Kinerja Berbasis Kompetensi pada Guru PAI SD di Kota Prabumulih (Hibah Ristekdikti Kemendikbud, 2020). Ia dapat dihubungi di Facebook dan Instagram: Ajabar Holan.

# Daftar Isi

Kata Pengantar .....	iv
Daftar Isi .....	iv
Daftar Gambar .....	vi
Daftar Tabel .....	vii
Profil Penulis .....	viii
<b>1 Konsep dan Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>1</b>
1.1 Pendahuluan.....	2
1.2 Konsep dasar manajemen sumber daya manusia .....	2
1.3 Pengertian manajemen sumber daya manusia .....	3
1.4 Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.....	4
1.5 Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia .....	8
1.6 Faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia .....	9
<b>2 Kepemimpinan Digital dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>13</b>
2.1 Pendahuluan.....	14
2.2 Kepemimpinan digital .....	17
2.3 Atribut kepemimpinan digital.....	19
2.4 Kepemimpinan dalam konteks Industry 4.0.....	21
2.5 Tantangan kesiapan menuju Industry 4.0 .....	24
2.6 Pengembangan sumber daya manusia dalam konteks Industry 4.0 .....	27
2.7 Kesimpulan .....	33
<b>3 Konsep dan Strategi Performance Management.....</b>	<b>37</b>
3.1 Pendahuluan.....	38
3.2 Manajemen kinerja dan penciptaan nilai (value creation) .....	39
3.3 Konsep manajemen kinerja .....	41
3.4 Strategi manajemen kinerja: Mengelola produktivitas .....	44
3.5 Sistem manajemen kinerja .....	48
3.6 Model OGSM dan sistem KPI .....	51
<b>4 Konsep dan Strategi HR Agility .....</b>	<b>57</b>
4.1 Pendahuluan.....	58
4.2 Organisasi dan sistem SDM yang lincah dan gesit (organizational dan strategic HR agility) .....	59
4.3 Pergeseran fungsi SDM dalam bisnis dan hubungannya dengan strategi HR agility .....	60
4.4 Organisasi dan sistem SDM yang lincah dan gesit (organizational and strategic HR agility) .....	61
4.5 Karakteristik SDM yang lincah dan tangkas (HR agility) .....	62



4.6	Manfaat strategi kelincahan dan ketangkasan SDM (strategic HR agility) .....	63
4.7	Faktor-faktor yang memengaruhi kelincahan SDM dan organisasi .....	63
4.8	Kesimpulan .....	66
<b>5</b>	<b>Aspek and Aplikasi Hukum Ketenagakerjaan .....</b>	<b>69</b>
5.1	Pendahuluan .....	70
5.2	Ruang lingkup hukum ketenagakerjaan .....	70
5.3	Fungsi hukum ketenagakerjaan .....	70
5.4	Pihak-pihak dalam hubungan ketenagakerjaan .....	71
5.5	Organisasi pekerja atau buruh .....	73
5.6	Penyelesaian sengketa ketenagakerjaan .....	74
<b>6</b>	<b>Prinsip dan Analisis Jabatan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>79</b>
6.1	Pendahuluan .....	80
6.2	Pengertian analisis jabatan .....	81
6.3	Tujuan analisis jabatan dalam pengembangan SDM .....	82
6.4	Manfaat analisis jabatan dalam pengembangan sumber daya manusia .....	83
6.5	Deskripsi pekerjaan .....	84
6.6	Spesifikasi pekerjaan .....	85
6.7	Metode analisis jabatan dalam pengembangan sumber daya manusia .....	85
	<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>87</b>
	<b>Glosarium .....</b>	<b>97</b>
	<b>Indeks .....</b>	<b>99</b>

## Daftar Gambar

Gambar 1.1	Fungsi manajemen (Dessler, 2010) .....	5
Gambar 1.2	Hubungan manajemen SDM dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya.....	7
Gambar 1.3	<i>Performance excellence</i> SDM .....	7
Gambar 1.4	Faktor lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi manajemen SDM.....	10
Gambar 2.1	<i>Digital leadership: Digital thinking and four attributes</i> .....	21
Gambar 2.2	<i>Schematic representation of the determinants of Industry 4.0 readiness</i> .....	26
Gambar 2.3	<i>Framework of digital HR strategy</i> .....	30
Gambar 3.1	Manajemen kinerja adalah sumber sirkulasi dan simultan .....	40
Gambar 3.2	Model manajemen kinerja karyawan .....	43
Gambar 3.3	Sistem manajemen kinerja menghubungkan kinerja perusahaan dengan kinerja karyawan.....	50
Gambar 3.4	Model objectives, goals, strategies dan measures (OGSM) .....	52
Gambar 3.5	Formula strategi eksekusi – LEAD .....	53
Gambar 3.6	Sistem manajemen kinerja dan integrasi model penyalarsan kinerja.....	54
Gambar 3.7	Model penyalarsan OGSM .....	55



# Daftar Tabel

Tabel 1.1	Administrasi operasi strategi .....	6
-----------	-------------------------------------	---



# 4

## KONSEP DAN STRATEGI HR AGILITY

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

*Tidak hanya fasilitas, sarana dan SOP, tetapi, strategi manajemen SDM yang efektif diperlukan untuk dapat mengembangkan kelincahan dan ketangkasan SDM.*

– Wustari L. Mangundjaya





## 4.1 Pendahuluan

Dunia berubah dan perubahan yang ada sangat cepat, serta diikuti dengan karakteristik VUCA (*volatility* atau kecepatan; *uncertainty* atau ketidakpastian; *complexity* atau kompleksitas dan *ambiguity* atau tidak jelas). Dengan kondisi tersebut, membuat setiap organisasi juga harus dapat bereaksi secara cepat, lincah dan tangkas (*agile*) dalam merespon berbagai bentuk tuntutan perubahan tersebut.

Laporan survei Economist Intelligence Unit menunjukkan bahwa hampir 90% dari para eksekutif senior memahami bahwa organisasi harus dapat berespon dan bereaksi secara cepat untuk dapat menangkap peluang yang ada di pasar (Glenn, 2009). Selain itu, survei tersebut menunjukkan bahwa untuk dapat berespon secara cepat dan tepat, maka keberlangsungan organisasi tergantung dari kompetensi yang dimiliki oleh karyawan serta kesadaran dari organisasi mengenai kondisi lingkungan yang ada serta tuntutan yang terdapat di pasar. Untuk dapat menjadi reseptif terhadap situasi yang ada, organisasi perlu menyadari peran pentingnya strategi SDM untuk dapat membangun infrastruktur yang memungkinkan mereka dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan serta mendesiminasikan pengetahuan tersebut kepada karyawan lainnya. Hal ini membuat, manajemen HR merupakan pihak yang bertanggung jawab dan dapat dipercaya untuk menjaga organisasi dalam menghadapi dampak negatif dari perubahan lingkungan dalam memenuhi tantangan dan tuntutan global (Saha *et al.*, 2017).

Kelincahan organisasi adalah suatu strategi untuk tetap adaptif dan unggul dalam persaingan dalam lingkungan pasar yang berubah dengan cepat. Organisasi yang lincah dan tangkas (*agile*) adalah merupakan syarat untuk dapat menciptakan lingkungan kerja dengan anggota organisasi yang memiliki keterlibatan dan kreativitas tinggi serta yang dapat memberikan nilai yang baik bagi perusahaan maupun bagi pelanggan (Grant, 2013). Dalam hal ini, konsep kelincahan organisasi penting tidak hanya untuk kepentingan bisnis saja (Kharabe, 2012; Dubey, 2014; Park, El Sawy & Fiss, 2017) tetapi juga untuk berbagai jenis organisasi lainnya, termasuk organisasi publik (Cellary & Picard, 2010; Nouri & Mousavi, 2020).



Artikel ini membahas mengenai strategi SDM yang lincah dan tangkas yang mampu mengembangkan karyawan menjadi karyawan yang lincah, gesit, tangkas, dan bersemangat, yang akhirnya dapat menciptakan serta memberikan nilai tambah untuk meningkatkan daya saing bisnis dalam lingkungan yang dinamis.

#### **4.2 Organisasi dan sistem SDM yang lincah dan gesit (*organizational dan strategic HR agility*)**

Dari berbagai penelitian terdahulu (Cellary & Picard, 2010; Kharabe, 2012; Dubey, 2014; Park, El Sawy & Fiss, 2017; Nouri & Mousavi, 2020), menunjukkan bahwa dalam berbagai bentuk organisasi terlihat bahwa karakteristik kapasitas dan kemampuan sumber daya organisasi (dalam hal ini termasuk SDM) ini akan sangat menentukan tingkat kelincahan organisasi dalam menanggapi tuntutan perubahan lingkungan (Žitkiene & Deksnys, 2018). Selain itu, penelitian Teece (2009) menunjukkan bahwa organisasi membutuhkan kemampuan yang dinamis sebagai modal kekuatan kompetitif untuk menghadapi berbagai perubahan lingkungan, baik yang berwujud maupun tidak berwujud, seperti kekuatan SDM dan teknologi. Aset SDM adalah salah satu sumber daya internal organisasi yang diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam menciptakan organisasi yang gesit, lincah dan tangkas. Hal ini disebabkan karena SDM merupakan dimensi yang dinamis dari kelincahan organisasi dan berfungsi sebagai pendorong perubahan (Žitkiene & Deksnys, 2018). Hal ini antara lain dilakukan dengan cara memanfaatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan, dengan cara mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kegiatan yang terdapat di dalam suatu organisasi (Pavlou & El Sawy, 2011). Terkait dengan SDM, Mangundjaya (2018) menyatakan bahwa SDM di organisasi merupakan aspek utama dari kelincahan organisasi.

Sementara itu, untuk dapat memiliki SDM yang memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, maka diperlukan berbagai kebijakan manajemen termasuk didalamnya nilai-nilai pola pikir bersama, dan identitas budaya organisasi yang diterjemahkan ke dalam perilaku kerja serta memperkuat budaya melalui praktik manajemen (Ulrich, 2015). Strategi HR *Agility* adalah suatu sub sistem dukungan strategis dalam mengkondisikan SDM yang berharga bagi organisasi yang gesit dan lincah. Strategi SDM yang berorientasi kelincahan dan kegesitan memiliki



strategi khusus untuk mengembangkan tenaga kerja yang gesit (Muduli, 2013; Azuara, 2015; Lee, 2015). Hal ini disebabkan karena fungsi SDM adalah sebagai suatu sub sistem yang memberi dukungan strategis dalam menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan (Barney & Clark, 2007).

#### **4.3 Pergeseran fungsi SDM dalam bisnis dan hubungannya dengan strategi HR *agility***

Lingkungan secara umum termasuk lingkungan bisnis berubah secara dinamis. Hal ini membuat organisasi yang gesit selalu berusaha untuk dapat beradaptasi dengan tuntutan lingkungan yang berubah (Haberberg & Rieple, 2008). Fungsi manajemen SDM organisasi telah berkembang dari waktu ke waktu mulai dari konvensional yaitu hanya berorientasi teknis atau operasional (Shafritz & Ott, 2001) kemudian berkembang menjadi orientasi strategis (Ulrich, 1997) sejalan dengan perkembangan teori manajemen SDM. Untuk menjawab tuntutan lingkungan yang berubah sangat dinamis, fungsi SDM dalam bisnis tidak hanya sebagai mitra bisnis strategis melalui keterlibatan dalam menentukan dan melaksanakan strategi bisnis, tetapi juga harus mampu memastikan ketersediaan tenaga kerja yang lincah dan gesit baik dari segi kuantitas dan kualitas sesuai dengan kebutuhan organisasi. Untuk itu, menurut Ulrich (1997) diperlukan tidak hanya HR spesialis yang mengetahui mengenai seluk beluk tentang manajemen SDM dan yang memiliki komitmen, tetapi juga diperlukan manajemen SDM yang memiliki gaya kepemimpinan dan perencanaan strategis yang visioner yang berorientasi pada hasil dan pelanggan. Manajemen SDM juga dituntut untuk terampil dalam berkomunikasi dan berkolaborasi dengan semua pemangku kepentingan baik internal dan eksternal, mampu berperan sebagai agen perubahan, Untuk itu, ia diharapkan juga dapat menguasai teknologi supaya mampu merespons secara cepat berbagai bentuk perubahan yang akan dan dilakukan oleh organisasi. Hal ini membuat manajemen SDM saat ini tidak hanya berorientasi pada kegiatan personalia sehari-hari, tetapi juga menciptakan nilai bisnis melalui berbagai kebijakan dan praktik manajemen SDM yang dikelola oleh fungsi SDM (Azuara, 2015; Lee, 2015; dan Fernstrom, 2019). Dengan perkataan lain, peran dan fungsi manajemen SDM saat ini adalah sudah menjadi mitra bisnis yang strategis bagi organisasi (*human resource business partner, HRBP*).



#### 4.4 Organisasi dan sistem SDM yang lincah dan gesit (*organizational and strategic HR agility*)

Secara terminologi, *agile* diartikan sebagai cepat, aktif, mampu untuk bergerak secara cepat dan mudah serta memiliki kapabilitas untuk berpikir secara cepat dengan metode yang tepat (Hornby, 2000). Selain itu, *agile* menurut Waldoek (2015) diartikan pula sebagai sesuatu yang akurat, efisien, langsing (*lean*), fleksibel atau luwes, memiliki kesadaran (*aware*), cepat, dan memiliki keseimbangan.

Kelincahan dan kegesitan berarti pergerakan yang cepat, kemampuan, aktivitas dan kemampuan untuk bergerak serta berpikir kritis secara cepat (Ziyae et al., 2012). Menurut Mangundjaya (2018), kelincahan organisasi dapat disebut sebagai salah satu konsep yang dapat meningkatkan daya saing organisasi. Pada saat ini, kelincahan dan kegesitan sudah menjadi salah satu dimensi yang penting dalam kesuksesan organisasi untuk memenangkan persaingan yang sangat ketat. Pada waktu yang sama, selama beberapa dekade ini, perhatian terhadap SDM yang lincah dan tangkas pada organisasi telah meningkat. Hal ini disebabkan karena SDM dianggap sebagai sumber daya yang paling vital dalam organisasi, sehingga perlu untuk diperhatikan (Mangundjaya, 2018).

Sistem SDM yang gesit, lincah dan tangkas (*Strategic HR Agility*) meliputi desain pengembangan karyawan, kebijakan yang dibuat, pemberdayaan, partisipasi, pelatihan, pengembangan karir, penilaian kinerja, penghargaan, dan pola komunikasi organisasi. Strategi kelincahan SDM meliputi serangkaian kebijakan dan/atau praktik dalam pengelolaan SDM dalam organisasi bisnis yang antara lain dapat membangun budaya kerja yang kolaboratif, organisasi pembelajaran serta memberdayakan karyawan supaya terintegrasi sebagai suatu sistem SDM.

Lebih lanjut, strategi kelincahan SDM adalah serangkaian kebijakan dan/atau praktik dalam pengelolaan SDM dalam suatu organisasi yang fungsinya antara lain dapat membangun karyawan menjadi karyawan yang gesit, budaya kerja kolaboratif, serta membangun menjadi sebuah organisasi pembelajaran. Hal ini membuat kebijakan dari suatu sistem manajemen SDM akan dapat menumbuhkan kembangkan talenta (*talent*) dalam organisasi. Dalam hal ini, Ulrich (1997) menyatakan bahwa *talent* adalah tenaga kerja yang memiliki, komitmen, kompetensi, dan kontribusi besar bagi organisasi. Lebih lanjut, Ulrich (2015) menyatakan bahwa



terdapatnya sejumlah talenta (*talent pool*) dalam organisasi akan lebih memudahkan organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya dalam jangka panjang sekaligus untuk mengantisipasi tuntutan perubahan lingkungan yang memerlukan perubahan posisi karyawan dalam bisnis (Ulrich, 2015).

Kemampuan SDM yang lincah dan tangkas dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa dimensi yaitu antara lain: fleksibilitas, kecepatan, integritas, responsif, budaya perubahan, kooperasi, mutual, dan kompleksitas (Rastgar, Hooshmand & Garbolag, 2021). Lebih lanjut, Javadin, Tabatabaie dan Zarandi (2018) menyatakan bahwa selain dari enam dimensi yang disebutkan terdahulu, maka terdapat dua dimensi lainnya yang juga tidak kalah pentingnya adalah struktur organisasi dan infrastruktur yang lincah dan tangkas. Dengan perkataan lain, kelincahan dan kegesitan adalah salah satu isu yang penting untuk diperhatikan dan perlu untuk diidentifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi munculnya ketangjasan dan kelincahan SDM di organisasi.

#### **4.5 Karakteristik SDM yang lincah dan tangkas (HR *agility*)**

Terdapat beberapa karakteristik yang dapat menjadi ciri dan karakteristik dari HR *agility*, antara lain adalah memiliki:

- (1) ketahanan yang tinggi atas berbagai bentuk perubahan, ide-ide baru, teknologi dan toleran terhadap situasi yang tidak pasti;
- (2) kemampuan beradaptasi yang tinggi terhadap berbagai jenis orang, budaya, tugas, dan tanggung jawab;
- (3) sikap yang proaktif dalam mengantisipasi berbagai permasalahan yang mungkin timbul sebagai akibat dari suatu perubahan;
- (4) kesadaran diri untuk selalu ingin belajar dan mengembangkan diri, menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis;
- (5) orientasi bisnis, yaitu mampu menyesuaikan diri dengan nilai-nilai bisnis, penguasaan pengetahuan tentang operasi bisnis, lingkungan, dan prioritas bisnis masa depan (Azuara, 2015);
- (6) cara pandang dan pola pikir yang maju serta keinginan untuk berubah, dan tidak hanya puas dengan kondisi yang nyaman (*comfort zone*) (Mangundjaya, 2018); dan

- (7) kompetensi, pola pikir positif, sikap tidak mudah menyerah, serta memiliki daya juang dan resiliensi yang tinggi (Mangundjaya, 2018).

#### **4.6 Manfaat strategi kelincahan dan ketangkasan SDM (*strategic HR agility*)**

Fungsi manajemen SDM dalam organisasi baik bisnis maupun organisasi nir-laba, saat ini tidak hanya dilibatkan dalam melakukan kegiatan teknis atau administrasi saja, tetapi sudah menjadi fungsi yang strategis yaitu sebagai mitra bisnis strategis yang berperan dalam menyelaraskan dan melaksanakan berbagai kegiatan manajemen SDM yang selaras dengan strategi bisnis. Untuk itu, diperlukan seperangkat kompetensi manajemen SDM yang profesional yang dapat memenuhi harapan pemangku kepentingan internal dan eksternal serta mencapai nilai strategis bisnis dengan mengelola talenta, kepemimpinan, dan budaya yang membuat organisasi memiliki kemampuan untuk berprestasi dalam kompetisi (Sai & Sayee, 2018). Menjawab tuntutan tersebut, maka diperlukan adanya seperangkat strategi dan kebijakan yang sering disebut sebagai *strategic HR Agility*. Manfaat dari adanya strategi HR *agility* antara lain adalah:

1. strategi kelincahan SDM pada umumnya memiliki strategi khusus yang diperlukan untuk mengembangkan tenaga kerja yang gesit dan tangkas yang dapat beradaptasi pada perubahan lingkungan yang cepat;
2. strategi kelincahan SDM merupakan dasar dari kebijakan manajemen SDM pada umumnya, dalam hal pengembangan talenta SDM sesuai dengan persyaratan kompetensi yang telah disesuaikan dengan persyaratan perubahan di lingkungan; dan
3. dengan adanya strategi kelincahan SDM, organisasi dapat memperkirakan talenta dan pemimpin masa depan yang dimiliki saat ini maupun talenta yang masih diperlukannya.

#### **4.7 Faktor-faktor yang memengaruhi kelincahan SDM dan organisasi**

Kelincahan SDM (*HR agilit*) dan kelincahan organisasi (*organizational agility*), adalah merupakan dua hal yang tidak dipisahkan. SDM yang memiliki karakteristik lincah, gesit dan tangkas diperlukan untuk



menghadapi kondisi lingkungan yang disruptif seperti yang terdapat saat ini. Untuk itu terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan oleh manajemen dalam rangka meningkatkan kelincahan dan ketangkasan SDM antara lain:

1. Pemberdayaan karyawan berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kelincahan organisasi (Grant, 2013), dan otomotif meningkatkan kelincahan SDM. Dalam hal ini berbagai pelatihan dan pengembangan karir yang dapat mengembangkan kelincahan SDM adalah praktik yang berorientasi pada kolaborasi tim kerja.
2. Metode pelatihan yang diberikan sebaiknya dengan cara memanfaatkan media pembelajaran berbasis teknologi. Hal ini memungkinkan berbagai pihak dengan berbagai latar belakang dan pengalaman untuk terlibat aktif sehingga peserta pelatihan mendapatkan banyak pengetahuan baru beserta solusi pemecahan masalah termasuk penugasan lintas organisasi untuk mengembangkan kemampuan karyawan (Azuara, 2015; Lee, 2015).
3. Organisasi perlu mengembangkan dirinya menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) yang mampu memfasilitasi anggota organisasi, baik individu, kelompok, maupun dengan pihak eksternal untuk dapat saling berbagi pengetahuan.
4. Penilaian kinerja sebaiknya dilakukan dengan cara berorientasi pada pengembangan karyawan di masa depan dalam menghadapi berbagai perubahan. Untuk itu, kemampuan karyawan untuk belajar, beradaptasi, dan memecahkan masalah pada berbagai jenis perubahan merupakan kriteria penting dalam penilaian kinerja (Azuara, 2015; Lee, 2015).
5. Distribusi penghargaan berdasarkan kinerja baik secara individu maupun kelompok, harus berorientasi pada keadilan organisasi (*organizational justice*), baik keadilan internal maupun eksternal. Hal ini diharapkan dapat mengurangi kesenjangan antar hierarki yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan membangun budaya kerja yang kompetitif (Muduli, 2013; Warman *et al.*, 2022). Penghargaan yang adil akan mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dan kreatif dalam menyelesaikan tugasnya.



6. Program pelatihan dan pengembangan sebaiknya diselenggarakan secara multidisipliner, tidak hanya terfokus pada satu pendekatan saja, tetapi merupakan gabungan antara keterampilan yang termasuk dalam kategori *soft skills* dan juga *hard skills*.
7. Pengayaan tugas atau pekerjaan baik dengan cara pendalaman tugas (*job enrichment*), perluasan tugas (*job enlargement*) maupun melalui peningkatan kemampuan menyelesaikan masalah. Pengayaan karyawan memungkinkan munculnya fleksibilitas melalui kegiatan berbagi informasi antar rekan kerja sehingga hierarki vertikal dapat diminimalkan dan memberikan kesempatan bagi individu untuk membuat keputusan secara mandiri dan memiliki otoritas lebih dalam melaksanakan tugas dengan cara mereka masing-masing (Kwon *et al.*, 2010).
8. Pengembangan karyawan dalam hal peningkatan motivasi diri, kesadaran diri dan penguasaan diri, partisipasi, empati dan sikapnya mengenai perlunya kelincahan SDM di organisasi. Hal ini perlu dilakukan, karena dengan menyentuh faktor afeksi (perasaan) dari seseorang maka akan lebih efektif dibandingkan dengan hanya memberikan seminar dan pengetahuan yang hanya berhubungan dengan aspek kognitif.
9. Perlu adanya prioritas dan perhatian manajemen terhadap pentingnya peran karyawan yang lincah dan tangkas, yang antara lain dapat dilakukan dengan cara membuat standarisasi dan kategorisasi serta pengukuran kelincahan SDM. Dengan adanya satandarisasi tersebut akan dapat dijadikan dasar dalam menghasilkan kinerja.
10. Terdapatnya proyek-proyek percepatan kelincahan karyawan dengan cara mendukung kerja sama tim serta melakukan manajemen kinerja yang memfokuskan pada manajemen perubahan dan kelincahan karyawan. Dalam hal ini organisasi perlu mengkondisikan adanya budaya kerja kolaboratif yang berorientasi pada pengembangan kemampuan belajar karyawan.
11. Melakukan proses seleksi yang ketat dengan standar kinerja tinggi pada para calon karyawan baru dengan penekanan pada kemampuan untuk membuat perubahan dengan cepat dan fleksibel. Dengan memiliki karyawan yang memiliki karakteristik yang sesuai



dengan apa yang diinginkan oleh organisasi, akan dapat membuat organisasi menjadi lebih cepat berkembang dan bergerak dengan cepat dalam beradaptasi pada perubahan yang terdapat di lingkungan.

12. Terdapatnya sistem komunikasi yang berorientasi pada pengembangan kompetensi karyawan untuk menghasilkan perilaku lincah dan gesit (*agile*). Dalam hal ini, penggunaan platform komunikasi yang kuat akan mendukung organisasi dan akan dengan mudah menyampaikan nilai-nilai budaya organisasi, strategi bisnis, target, serta model kelincahan yang organisasi ingin diikuti oleh semua anggota organisasi (Fernstrom, 2019; Muduli, 2013; Lee, 2015).
13. Membuat karyawan mau dan mampu menyadari serta menerima kekurangan maupun kelebihan dirinya serta mencari cara untuk menjadi karyawan yang *agile*. Sehubungan dengan hal ini, karyawan harus sudah memiliki keterampilan atau kompetensi dasar terlebih dahulu (*core competency*). Karyawan yang ada juga harus mau untuk terus belajar hal baru, termasuk mempelajari perkembangan digital.
14. Karyawan juga perlu memiliki kemauan untuk berubah, memiliki respon yang efektif, cepat, dan adaptif terhadap perubahan. Di samping itu, salah satu hal penting lainnya adalah karyawan harus juga mempercayai pemimpinnya, karena tanpa adanya kepercayaan pada pemimpin dan manajemen, maka karyawan tidak akan tergerak untuk melakukan apapun juga bagi organisasi (Mangundjaya, 2018).
15. Manajemen memberikan dukungan dan semangat bagi para karyawannya, termasuk didalamnya membangun iklim hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, maupun antar sesama karyawan.

#### 4.8 Kesimpulan

Organisasi yang *agile*, termasuk di dalamnya karyawan yang *agile*, adalah organisasi yang mampu dan mau mengikuti perubahan secara cepat dalam menghadapi dunia yang penuh persaingan saat ini. Pentingnya

organisasi yang *agile* tidak hanya bagi organisasi yang berorientasi pada keuntungan tetapi juga untuk organisasi nir-laba (Mangundjaya, 2018). Banyak faktor yang dapat memengaruhi munculnya organisasi yang *agile* antara lain adalah terdapatnya karyawan yang *agile*, yaitu karyawan yang memiliki cara pandang dan pola pikir yang maju serta keinginan untuk berubah, memiliki kompetensi, pola pikir positif, sikap tidak mudah menyerah, serta memiliki daya juang dan resiliensi yang tinggi (Mangundjaya, 2018). Untuk itu, adanya strategi SDM yang tangkas dan lincah (*strategic HR agility*) merupakan suatu prasyarat untuk tercapainya suatu keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam lingkungan yang dinamis. Dalam hal ini, strategi *agile* HR mencakup implementasi fungsi dan sistem kelincahan karyawan (*agile HR*) yang dapat memanfaatkan munculnya karyawan yang memiliki perilaku kerja *agile* di lingkungan yang dinamis. Dengan adanya strategi SDM tersebut maka akan memperkuat fungsi dan sistem SDM dalam menghasilkan tenaga kerja yang lincah, gesit dan tangkas sebagai prasyarat untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang dinamis.



# E-HRM

## Digital Workplace Transformation

Perubahan yang berdampak di tengah transformasi digital di era Industry 4.0 dan Society 5.0 sangat dibutuhkan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penggunaan teknologi dan komunikasi digital dalam manajemen sumber daya manusia dapat secara efektif dicapai dengan memanfaatkan kelebihan pengetahuan, inovasi dan keterampilan individu dalam sebuah kerja tim. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas dasar-dasar manajemen sumber daya manusia dalam konteks digital 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 manajemen sumber daya manusia dalam konteks digital. Di dalamnya dibahas konsep dan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan digital dalam pengembangan sumber daya manusia. Selanjutnya dipaparkan konsep dan strategi performance management dan HR agility. Penjelasan mengenai aspek and aplikasi hukum ketenagakerjaan diberikan sebelum ditutup dengan paparan mengenai prinsip dan analisis jabatan dalam pengembangan sumber daya manusia.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas dasar dan aplikasi manajemen sumber daya manusia dalam konteks digital.



**GCAINDO**  
inspiring and empowering

Scan this code  
for book information



*Madani*  
BERKAH ABADI

ISBN: 978-623-473-092-0



9 786234 730920