

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 Diwyartha | Ratih Pratiwi | Rusliandy
Sjeddie Rianne Watung | Sudarijati | Warcito
Wustari L. Mangundjaya | Yayan Hadiyat

Editor : GCAINDO



<https://gcaindo2.wixsite.com/books/product-page/human-resources-strategy-creating-connection-and-catalyzing-transformation>

**HUMAN RESOURCES STRATEGY:
CREATING CONNECTION AND CATALYZING TRANSFORMATION**

SYNOPSIS

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.

Editor: GCAINDO

Layout: GCAINDO

Cover design: GCAINDO

ISBN: 978-623-473-142-2

Number of page: xvii + 255

Publisher: Madani Berkah Abadi

Authors:

1. Dr. Wustari L. Mangundjaya, M.Org,Psy, S.E., Psikolog, DSHRMD, DOD
2. Dr. Dra. Ni Desak Made Santi Diwyarthi, M.Si.
3. Dr. Rusliandy
4. Dr. David Tjahjana, S.Kom., M.M., CMA, CDMS, CAPM, CERA, CBV, CIQaR, CIQnR

5. Dr. Narulita Syarweny Nassay, S.E., M.E., CPHCM, CHCBP, CPHRM
6. Sudarijati, S.E., M.Si.
7. Dr. Ir. Yayan Hadiyat, M.M.
8. Dr. Sjeddie Rianne Watung, M.A.P.
9. Dr. drh. Diena Dwidienawati Tjiptadi, M.M.
10. Dr. Drs. Y. Johnny Natu Prihanto, M.M.
11. Dr. Allen A. Ch. Manongko, S.Pd., M.M.
12. Dr. Warcito, S.P., M.M.
13. Dr. Dra. Iis Mariam, M.Si.
14. Ratih Pratiwi, S.Pd., M.Si., M.M.
15. Listriyanti Palangda, S.Pd., M.Pd.

Table of content:

1. Konsep Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Strategi dan Inovasi Perencanaan Sumber Daya Manusia
3. Inovasi dan Transformasi Digital dalam Manajemen SDM
4. Strategi HR Analytics di Era Digital
5. Manajemen Konflik dalam Pengelolaan SDM
6. Disrupsi Teknologi Digital dan Manajemen SDM
7. Strategi dan Fungsi Disiplin Kerja
8. Konsep dan Aplikasi Manajemen Karier
9. Pengelolaan Hubungan Kerja dalam Manajemen SDM
10. Inovasi dan Pemanfaatan Teknologi dalam Pengembangan SDM
11. Strategi Pendidikan dan Pelatihan dalam Pengelolaan SDM
12. Konsep dan Pengukuran Produktivitas Kerja
13. Konsep Project Management dalam Pengembangan SDM
14. Konsep dan Strategi dalam Administrasi SDM
15. Prinsip dan Analisis Manajemen SDM Berbasis Kompetensi
16. Konsep dan Analisis Proses Penarikan dan Seleksi Tenaga Kerja di Perusahaan
17. Manajemen Keselamatan Kerja
18. Konsep Jaminan Kepuasan Kerja

HUMAN RESOURCES STRATEGY: CREATING CONNECTION AND CATALYZING TRANSFORMATION

Bab 2

Strategi dan Inovasi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dr. Dra. Ni Desak Made Santi Diwyarthi, M.Si.

2.1 Pengantar

Globalisasi perekonomian dunia yang tidak terelakkan merupakan dampak dari revolusi industri 4.0. Hal ini mendorong aplikasi terbaru dari berbagai aspek yang terdapat di dalam sebuah perusahaan, salah satunya, adalah manajemen sumber daya manusia. Teguh Wibowo dan Oktasio Fahlevi pada Seminar Nasional dan Pameran Teknologi, 27-28 September 2022, menjelaskan bahwa tantangan yang dihadapi perusahaan terkait revolusi industri 4.0 di era baru menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas, kreatif, dan berinovasi, mempunyai daya saing.

Inovasi teknologi mengakibatkan dampak disruptif atau perubahan fundamental terhadap kehidupan masyarakat. Beberapa bentuknya antara lain banyaknya aktivitas manusia yang tergantikan oleh teknologi digital, dan tenaga robot. Pergeseran tenaga kerja manusia ke arah digitalisasi merupakan tantangan yang harus dihadapi manusia. Persaingan ketat antar perusahaan dengan adanya MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) telah membuat sumber daya manusia harus direncanakan sedari awal, berkembang dengan

Strategi sumber daya manusia menekankan perlunya perencanaan sumber daya manusia dan penerapan strategi yang akan dirumuskan dalam konteks strategi organisasi (Tampubolon, 2016). Strategi ini sebagai respon terhadap perubahan lingkungan eksternal organisasi, contohnya, situasi pandemi Covid-19 yang melanda dunia secara global. Strategi merupakan suatu bentuk interaksi, interpretasi dan adaptasi oleh para praktisi untuk memastikan kesesuaian antara strategi sumber daya manusia dan rencana bisnis organisasi.

Berdasar uraian di atas, strategi perencanaan sumber daya manusia saling berkaitan dengan inovasi dan teknologi informasi yang terlibat dalam sebuah perusahaan. Strategi manajemen sumber daya manusia dan inovasi berintegrasi dalam berbagai fungsi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi, mewujudkan visi dan misi, dan memberikan respon terhadap lingkungan eksternal perusahaan.

2.2 Teori Strategi MSDM

2.2.1 Tampubolon (2016)

Strategi merujuk pada pendekatan secara keseluruhan suatu ilmu atau seni dalam perencanaan dan pengarahannya gerakan manajemen dalam situasi dan kondisi global. Strategi juga dapat diartikan manajemen tepat dalam memperoleh sesuatu yang lebih baik dari pesaing untuk mencapai tujuan organisasi (Tampubolon, 2016)

2.2.2 Linstead (2004)

Linstead (2004) menjelaskan terdapat tiga pendekatan strategi MSDM, yakni model rasionalis, model rekonfigurasi, dan pendekatan postmodern.

- Model Rasional manajemen strategis mengasumsikan manajer memiliki akses ke semua informasi yang relevan di dalam perusahaan, yang dibutuhkan untuk membuat keputusan informasi jangka Panjang tentang organisasi mereka. Model rasional juga memiliki kekuatan sah secara hukum, diakui otoritasnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun pengembangan usaha lainnya. Hal ini menjelaskan bahwa strategi MSDM merupakan sebuah proses dalam perencanaan langkah-langkah mencapai tujuan.
- Model Reconfigurasi manajemen strategis mengasumsikan manajer tidak memiliki semua informasi terkait situasi dan kondisi terkini. Hal ini membuat keputusan yang diambil pimpinan kurang tepat, sehingga mengakibatkan strategi MSDM harus dilakukan secara bertahap atau bertingkat.
- Pendekatan Posmodern merupakan upaya mengarahkan dan menafsirkan wacana organisasi. Pendekatan postmodern tidak mengarahkan proses pengambilan keputusan yang rasional sama sekali. Perspektif ini hanya mengemukakan narasi / pandangan / pendapat yang mendukung hubungan kekuasaan yang ada pada sebuah perusahaan / organisasi.

2.2.3 Linstead (2014)

Linstead (2004) menjelaskan terdapat tiga pendekatan strategi MSDM, yakni model rasionalis, model reconfigurasi, dan pendekatan postmodern. Model rasional manajemen strategis mengasumsikan manajer memiliki akses ke semua informasi yang relevan di dalam perusahaan, yang dibutuhkan untuk membuat keputusan informasi jangka Panjang tentang organisasi mereka. Model rasional juga memiliki kekuatan sah secara hukum, diakui otoritasnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun pengembangan usaha lainnya. Hal ini menjelaskan bahwa strategi MSDM merupakan sebuah proses dalam perencanaan langkah-langkah mencapai tujuan.

2.2.4 Muliawaty (2019)

Perubahan dan perkembangan manajemen sumber daya manusia dari era tradisional menuju era modern dalam abad ke-21 didorong oleh berbagai faktor. Faktor tersebut terdiri dari dinamika dan kompleksitas yang terjadi di tengah masyarakat global, seperti perkembangan teknologi, tuntutan konsumen, situasi yang berlangsung ditengah masyarakat. Hal ini mengakibatkan berbagai aplikasi manajemen sumber daya manusia tidak cukup memadai lagi bila menggunakan pola lama. Sektor teknologi yang berkembang dengan pesat mempengaruhi penggunaan sistem manajemen sumber daya manusia yang semakin efisien dan efektif secara terintegrasi. Termasuk pula sumber daya manusia yang berada pada perusahaan, dituntut menguasai strategi teknologi informasi komunikasi digital dengan baik (Muliawaty, 2019)

Setiap perusahaan memiliki keputusan strategis yang berbeda-beda karena dipengaruhi pandangan, visi dan misi perusahaan (Purcell dan Ahlstrand, 2014). Lundy dan Cowling menjelaskan terdapat lima unsur strategi, yakni, terkemuka, positioning,

2.3 Kajian Terkini MSDM

Perkembangan teknologi mempengaruhi strategi yang disusun perusahaan dalam mewujudkan visi dan misi yang mereka tetapkan. Tantangan yang ada adalah memiliki sumber daya manusia yang mampu bergerak secara dinamis dan strategis. Dan hal ini membutuhkan informasi tepat terkait situasi dan kondisi yang berkembang. Maka hal yang dilakukan perusahaan adalah senantiasa melakukan kajian terkait berbagai informasi yang ada, baik internal dan eksternal perusahaan. Contohnya: kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sumber daya perusahaan, seperti keterbatasan modal, keterbatasan sumber daya manusia yang trampil dan berpengalaman. Hambatan dan tantangan yang ditemui perusahaan dalam beroperasional, seperti kondisi geografis dan etnografis perusahaan, di daerah yang memiliki akses terbatas, masyarakat sekitar yang mendukung keberadaan perusahaan, wisatawan yang belum memiliki *awareness* terhadap produk barang dan jasa perusahaan, teknik pemasaran dan penjualan yang masih konvensional. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang ditemui Kusuma (2021), Santi Diwyarthi (2021), Adi Pratama (2022).

Manajemen sumber daya manusia di era baru menekankan pada pentingnya strategi perusahaan dan implikasi sumber daya manusia yang ada. Fokus dari manajemen sumber daya manusia terkini adalah pada perencanaan dan organisasi proses kerja, membangun komitmen karyawan yang berhubungan dengan tujuan dan nilai perusahaan. Fleksibilitas dan kualitas sistem yang berlaku di antara karyawan juga merupakan hal penting yang menjadi fokus utama oleh perusahaan (Nielsen, 2016, Guest dan Hendry dalam Muliawaty, 2019). Tantangan bagi manajemen sumber daya manusia era baru adalah: 1). Perubahan ekonomi dan teknologi, 2). Beban kerja dan konsentrasi kerja, 3). Demografi isu diversitas, 4). Restrukturisasi organisasi (Mathis dan Jackson dalam Muliawaty, 2019).

Revolusi *industry 4.0 dan society 5.0* telah menciptakan situasi yang melampaui batas kemampuan individu. Pandemi Covid-19 telah membuktikan kehancuran dunia *industry* secara global. Berbagai bidang kehidupan manusia seolah terhenti, baik pendidikan, sosial ekonomi, kesehatan, perdagangan. Hal ini membutuhkan sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dan peka terhadap perubahan yang terjadi. Greenwood (2013 dan Simones et al (2019) telah mengemukakan semenjak dahulu, bahwa *human resources management strategy* mempengaruhi keselarasan strategis dan struktural dalam mencapai tujuan organisasi, yang berfokus pada realitas, rasionalitas, dan pengendalian operasional organisasi itu sendiri. Dengan kata lain, perusahaan yang tidak siap berubah, tidak mau memahami situasi pasar yang terjadi, tidak menerapkan pola yang penting bagi mewujudkan tujuannya, akan ditinggalkan oleh konsumennya. Contohnya, tamu yang datang berkunjung ke sebuah hotel, berharap bisa memperoleh perlakuan khusus sesuai dengan informasi yang ditawarkan pada media pemasaran digital hotel dengan menggunakan artis terkenal, ternyata tidak sesuai dengan kenyataan yang diperolehnya, seperti kualitas kamar, kualitas hidangan, kualitas pelayanan.

Uraian di atas menjelaskan bahwa teknologi informasi komunikasi mempengaruhi strategi manajemen sumber daya manusia yang diterapkan perusahaan. Dengan demikian, perusahaan harus menetapkan strategi yang tepat dan teliti dalam memenuhi tantangan manajemen sumber daya manusia di era kini. Revolusi dan evolusi teknologi telah menciptakan situasi dimana organisasi dituntut mampu mengembangkan sumber daya manusia yang mampu bertransformasi dengan baik. Revolusi industri 4.0 berdasar teknologi digital ini menggabungkan dunia fisik, digital, dan biologis, yang menghasilkan perubahan transformasional pada lingkungan bisnis, khususnya lingkungan kerja, sistem dan struktur organisasi, juga operasional perusahaan yang dirancang oleh manajer sumber daya manusia dalam mengelola tenaga kerja secara efisien dan efektif.

2.4 Inovasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Inovasi merupakan sesuatu temuan baru yang dapat diterima dan diimplementasikan oleh perusahaan dan masyarakat luas, baik itu mencakup ide atau konsep baru, proses baru, produk berupa barang maupun jasa yang baru. Ide atau aplikasi baru, meliputi barang atau jasa, yang dipersepsikan sebagai hal baru dengan relevansi pada adaptasi dan adopsi teknologi pada bidang manajemen sumber daya manusia. Inovasi (Adi Pratama, 2022, Nielsen, 2016, Faberberg, 2005, Thompson dan Zaltzman dalam Muliawaty, 2021).

Inovasi dikembangkan melalui berbagai macam cara dan sistematika kerja. Inovasi manajemen sumber daya manusia dibangun melalui cara: mengembangkan ketrampilan inovasi terkait kreativitas, koordinasi, dan penyerapan pengetahuan yang bermanfaat, terkait dengan penempatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dengan demikian, inovasi manajemen sumber daya manusia menggunakan pendekatan manajemen operasional yang kohesif (terintegrasi) (Santi Diwyarhi, 2022, Nielsen dan Rasmussen, 2011, Storey dalam Muliawaty, 2019).

Inovasi manajemen sumber daya manusia sebagai aspek penting karena tantangan yang semakin besar bagi perusahaan di era kini untuk berkembang dalam dunia global. Eksploitasi produk barang dan jasa yang semakin meningkat, kesempatan pasar untuk berkembang semakin cepat dan lebih baik jika dibanding perusahaan yang tidak melibatkan teknologi dan inovasi komunikasi. Inovasi mencakup proses, hasil, dan pengukuran efektivitas inovasi yang telah dicapai perusahaan (Damanpour dan Gopalakrishnan, Jimenez dan Vale dalam Muliawaty, 2019).

“Most often learning in organizations and work has been approached without direct consideration on how to integrate it in the management of human resources. The outcome of learning however, has long been considered relevant for management approaches as knowledge management. Human resources management is a group of theories with various hard and soft approaches, which has developed continuously since the eighties, mainly in relation to the changing conditions and challenges of the firms” (Nielsen, 2016).

Uraian di atas menjelaskan bahwa inovasi manajemen sumber daya manusia perlu menjadi pusat perhatian dari setiap perusahaan di era baru, dalam rangka berkembang secara global, mewujudkan tujuan perusahaan. Efektivitas dan efisiensi

inovasi ditentukan oleh ide atau konsep inovasi yang relevan terhadap situasi terkini, sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

2.5 Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Potensi dan Tantangan

Strategi dan inovasi manajemen sumber daya manusia memperlihatkan Langkah-langkah yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi tantangan untuk tetap bertahan dalam era baru. Perusahaan tidak lagi bisa menerapkan pola yang lama terkait situasi dan kondisi global saat ini. Keterlibatan teknologi informasi dalam sebuah perusahaan terbukti membantu mengatasi berbagai permasalahan yang ditemui dalam manajemen sumber daya manusia. Permasalahan yang dapat disebut sebagai disrupsi atau gangguan tersebut dapat dianggap sebagai proses sebuah organisasi untuk berkembang, baik dalam hal produk barang dan jasa yang ditawarkan pada konsumen.

Permasalahan yang ditemui terdiri dari dua hal, yakni menghasilkan produk dengan sistem yang lebih hemat biaya, waktu, dan tenaga sumber daya manusia.

“...some of the issues facing today’s HR Managers, including challenges, the strategic view, technology and knowledge, changing labour demographics, and productivity and competitiveness through Human Resources Management”
(Wright dalam Muliawaty, 2019)

Uraian di atas memperlihatkan bahwa tantangan manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan berbagai potensi yang dimiliki, tidak semata sebagai sebuah organisasi yang berorientasi bisnis dan untung semata, namun juga membuktikan sebuah organisasi yang memperoleh pendapatan dari orang-orang tangguh, sumber daya manusia yang menguasai informasi, teknologi dan inovasi, bekerjasama menjalin koordinasi dan kolaborasi, baik internal maupun eksternal organisasi, untuk mencapai tujuannya.

Perusahaan yang bertahan dan berkembang baik di era modern merupakan perusahaan yang memiliki manajemen sumber daya manusia dengan strategi tepat dalam menerapkan inovasi teknologi, tidak semata-mata mengejar keuntungan, namun bergerak Bersama, mengembangkan kemampuan dan kemauan sumber daya manusia yang dimiliki.

Daftar Pustaka

Adi Pratama, I W. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi.
Padang: Global Eksekutif Teknologi.

- Adi Pratama, I W. (2022). *Digital Marketing*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Jimenez, D., Valle, S.R. (2007). Managing Human Resources in order to promote knowledge management and technical innovation. *Management Research*, 5(2), 83-100.
- Muliawaty. (2019). Peluang dan Tantangan Sumber Daya Manusia di Era disrupsi. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 1(1), 1-11.
- Nielsen, Peter. (2016)/ *Managing Human Resources Learning for Innovation*. 1st ed. Bookboon.com.
- Santi Diwyarthi, N.D.M. dkk. (2021). Female Tourism Worker and Covid-19. *E-Journal of Cultural Studies*, 14(3).
- Santi Diwyarthi, N.D.M. (2021). Pandemi Covid-19 dan Era Tatanan Kebiasaan Baru dalam Perspektif Psikologi Pariwisata. *Jurnal Kepariwisata*, 3(1), 159-167.
- Santi Diwyarthi, N.D.M. dkk. (2022). Glamping dalam Pandangan Wisatawan pada Era Industry 4.0 dan Society 5.0. *Journal of Management Hotel*, 1(1), 37-58.
- Santi Diwyarthi, NDM. (2022). Preferensi Wisatawan Nusantara terhadap Usaha Jasa Akomodasi Glamping di Bali. *Diseminasi Hasil-Hasil Penelitian Dosen Poltekpar Bali*. 25 November 2022.
- Tampubolon, Hotner. (2016). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Papas Sinar Sinanti.
- Wright, Cindy. (2015). *21st Century Human Resource Management Strategic Planning and Legal Issues*. SAGE Publications Inc.: California, USA.