



ZAIR
publishing

HRM

**(HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)
in Industry 5.0**



**Yessi Susan Intan P. Benu, Shulbi Muthi Sabila Salayan Putri
Siswahyudianto, Cahya Fajar Budi Hartanto, Ria Marginingsih
Agus Supriyanto, Ida Ayu Kartika Maharani, Abdurohim**

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM) IN INDUSTRY 5.0

Yessi Susan Intan P. Benu
Shulbi Muthi Sabila Salayan Putri
Siswahyudianto
Cahaya Fajar Budi Hartanto
Ria Marginingsih
Agus Supriyanto
Ida Ayu Kartika Maharani
Abdurohimi

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM) IN INDUSTRY 5.0

(Sumber Elektronik)

Penulis

Yessi Susan Intan P. Benu
Shulbi Muthi Sabila Salayan Putri
Siswahyudianto
Cahaya Fajar Budi Hartanto
Ria Marginingsih
Agus Supriyanto
Ida Ayu Kartika Maharani
Abdurohim

Editor

Dr. Dian Utami Sutiksno, S.E., M.Si.
Dr. Ratnadewi, S.T., M.T.
Ismi Aziz

Tata Letak

Ulfa

Desain Sampul

Rio

15.5 x 23 cm, viii + 151 hlm.
Cetakan I, Februari 2021

ISBN: 978-623-6995-39-6 (PDF)

Diterbitkan oleh:

ZAHIR PUBLISHING

Kadisoka RT. 05 RW. 02, Purwomartani,
Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571
e-mail : zahirpublishing@gmail.com

Anggota IKAPI D.I. Yogyakarta
No. 132/DIY/2020

Bekerja sama dengan:



Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Akhirnya buku dengan judul HRM in Industry 5.0 dapat terselesaikan dengan baik. Syukur Alhamdulillah kami haturkan kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat-Nya. Semoga kehadiran buku ini dapat menambah khazanah buku bacaan mengenai HRM.

Buku dengan gaya tulisan bertutur ini ditulis oleh delapan penulis mengenai beragam perspektif keilmuan dalam memandang HRM. Karena isu HRM merupakan hal yang selalu penting untuk dibahas.

Buku ini tersusun dalam beberapa bagian, sebagai berikut:

Bab 1 : Pendahuluan

Bab 2 : Employability Skills in Industry 5.0

Bab 3 : Respiritualisasi Sumber Daya Manusia

Bab 4 : Pengelolaan Job Insecurity Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Bab 5 : Social Fairness Dalam Rekrutmen

Bab 6 : Employer Branding

Bab 7 : Meritokrasi

Bab 8 : Elektronik Human Resource Management (E-HRM) Untuk Ketahanan Kinerja Bisnis

Bab 9 : Devolusi Sumber Daya Manusia di Era Digital

Buku ini tentunya masih jauh dari kata sempurna. Namun penulis berharap kehadirannya mampu memberikan sumbangsih bacaan mengenai HRM. Akhirnya, terima kasih penulis sampaikan kepada pihak-pihak yang telah berperan dalam membantu penyusunan buku ini. Semoga akan ada manfaat yang mengikuti hadirnya buku ini.

Bandung, Desember 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1 Pendahuluan (Merangkul Revolusi Industri Era 4.0).....	1
1.2 Revolusi Industri 4.0 & Society 5.0.....	4
1.3 SDM yang Survive di Era Revolusi Industri 4.0.....	6
1.4 SDM Unggul di Era Revolusi Industri 4.....	10
1.5 Mengelola SDM di Era Revolusi Industri 4.0.....	12
BAB 2. EMPLOYABILITY SKILLS IN INDUSTRY 5.0	
2.1. Pendahuluan	15
2.2. SDM Unggul Menyongsong Era 5.0	18
2.3. Menyorot Humanisme dalam Teknologi	22
BAB 3. RESPIRITUALISASI SUMBER DAYA MANUSIA	
3.1. Manajemen Spiritual.....	27
3.2. Manusia MakhluK Spiritual.....	32
3.3. Memaknai Kembali Spiritual dalam Wirausaha.....	35
BAB 4. PENGELOLAAN JOB INSECURITY DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	
4.1. Pendahuluan	45
4.2. Definisi Insecurity SDM.....	46
4.3. Penyebab Insecurity SDM	48
4.4. Akibat Insecurity SDM.....	50
4.5. Pengelolaan <i>Insecurity</i> SDM.....	54
4.6. Penutup.....	60
BAB 5. SOCIAL FAIRNESS DALAM REKRUTMEN	
5.1. Perubahan Lanskap Tenaga Kerja.....	65
5.2. Pergeseran dari Kualifikasi ke Kapabilitas.....	68

5.3. Disrupsi, Nilai Keadilan dan Mitigasi Resiko	70
5.4. Affirmative action sebagai manifestasi keadilan sosial.	74
BAB 6. EMPLOYER BRANDING	
6.1. Pendahuluan	77
6.2. <i>Employer Branding Values</i>	77
6.3. <i>Employer Branding dan Talent War</i>	79
6.4. <i>Employer Branding dan Ketertarikan Melamar Pekerjaan</i>	82
6.5. <i>Employer Branding, Employee Engagement dan Turnover Intention</i>	84
6.6. <i>Employer Branding dan Talent Retention</i>	88
BAB 7. MERITOKRASI	
7.1. Meritokrasi dalam manajemen SDM	92
7.2. Meritokrasi dalam proses rekrutmen	97
7.2.1. Rekrutmen CPNS yang Dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Nasional	100
7.2.2. Rekrutmen yang Dilakukan oleh TNI dan POLRI	101
7.3. Implementasi Meritokrasi Diberbagai Negara	102
BAB 8. ELEKTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (E-HRM) UNTUK KETAHANAN KINERJA BISNIS	
8.1. Pendahuluan	112
8.2. Memahami e-HRM	114
8.3. Tujuan dan Keluaran (outcome) e-HRM	116
8.4. Klasifikasi Praktik e-HRM	118
8.5. Fungsi e-HRM	120
8.6. Faktor Mempengaruhi Implementasi e-HRM	121
8.6.1. Faktor Teknologi	121
8.6.2. Faktor Organisasi	122
8.6.3. Faktor Manusia	123
BAB9. DEVOLUSI SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL	
9.1. Pendahuluan	127

9.2. Pemenuhan kebutuhan kompetensi <i>human resource</i> pada era digital	131
9.3. Peranan <i>human resource</i> pada era digital.....	136
BIODATA PENULIS	148

BAB 1

PENDAHULUAN

Oleh:

Yessi Susan Intan P. Benu

Politeknik Negeri Kupang

benuyessi@gmail.com

1.1. Pendahuluan (Merangkul Revolusi Industri Era 4.0)

Kemampuan berpikir dan kemampuan fisik yang dimiliki manusia, menempatkan manusia sebagai salah satu sumber daya yang paling penting dibanding sumber daya yang lain, dan memiliki peran sangat vital dalam berbagai aktifitas. Rintangan yang kemudian akan dihadapi dan diantisipasi oleh sumber daya manusia sangatlah besar. Tantangan besar tersebut antara lain berupa revolusi industri. Di era ini akan terjadi perubahan teknologi dan ilmu pengetahuan yang sangat pesat. Terjadinya perubahan teknologi yang sangat pesat, harus diantisipasi dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul, artinya siap dengan berbagai perubahan yang akan terjadi.

Secara sederhana, prinsip industri 4.0 *Framework*nya dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 1.1 *Framework Industri 4.0* (Hadi and Murti, 2019)

Pilihan atau opsi yang bisa dilakukan untuk membentuk SDM yang siap dengan semua perubahan yang terjadi adalah dengan membekali SDM dengan *Employability Skills*, kemampuan yang dimaksud yaitu: 1) *Critical thinking*, artinya bersikap skeptis dan kritis, 2) *Creativity*, artinya mampu berinovasi, 3) *Communication*, 4) *Collaboration*, artinya melakukan kerjasama dan saling pengertian satu dengan yang lainnya.

Ciri-ciri dunia kerja dan syarat tenaga kerja yang diperlukan industri di era ekonomi berbasis pengetahuan dan teknologi seperti saat ini berubah dengan sangat cepat. (Sunardi and Hasanuddin, 2019).

Sehingga dapat dikatakan bahwa syarat yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia untuk dapat bekerja dan memenuhi tuntutan perubahan yang terjadi hampir di semua aspek kehidupan adalah sikap, etos kerja, perilaku, kemampuan menyesuaikan diri, daya inovasi, cara membangun relasi, kemampuan berpikir kritis hingga pada kemampuan untuk menyelesaikan masalah yang tentunya akan sangat membantu organisasi. (Buntat, 2001). Yang bisa diperhatikan sebagai salah satu ciri utama industri berbasis pengetahuan adalah semakin tingginya tuntutan akan embel-embel dan atribut keterampilan generik yang harus melekat pada sumber daya manusia sebagai pekerja. Selain menguasai keterampilan operasional secara teknis dalam bidangnya atau spesialisasi, sumber daya manusia atau pekerja harus dilengkapi dengan kemampuan tambahan yang akan sangat membantu organisasi atau perusahaan dan dapat diimplementasi dalam berbagai aspek sebagai pelengkap dari pekerjaan utama seperti yang telah disebutkan di atas. Industri di era ekonomi berbasis pengetahuan dan teknologi memerlukan SDM yang mampu bekerja secara mandiri, mampu mengelola diri sendiri, bekerjasama dalam tim, beradaptasi dengan perubahan yang berlangsung dengan cepat, menjadi *problem solver* untuk masalah yang rumit, serta berpikir secara kreatif dan inovatif. (Cairney and Ruge, 1999)

Employability skills merupakan sejumlah keterampilan yang dapat digunakan dalam kehidupan sehari-hari di tempat kerja serta dapat ditransfer pada berbagai bidang pekerjaan dan profesi, seperti kerja sama dalam tim, kemampuan berkomunikasi, kemampuan pemecahan masalah, kemampuan beradaptasi, kemampuan mengelola diri (Hager, Holland and Beckett, 2002). *Employability skills* juga merupakan suatu kemampuan yang bisa menempatkan sumber daya manusia dalam posisi yang layak dan siap untuk diberikan tanggung jawab pekerjaan meliputi keterampilan personal, keterampilan interpersonal, sikap (*attitudes*), kebiasaan (*habits*), dan perilaku (*behaviors*) aspek-aspek dalam *employability skills* sangat erat kaitannya dengan kesiapan bekerja sehingga penting untuk mengetahui tingkat *employability skills* mahasiswa dari tiga aspek yang disebutkan, karena ketiga aspek *employability skills* tersebut merupakan kemampuan yang saat ini diharapkan wajib untuk dimiliki oleh SDM sebagai calon pekerja yang dipersiapkan untuk dapat memasuki dunia kerja. Melihat Revolusi Industri yang terjadi, SDM harus dipersiapkan dengan baik dimana tantangan yang dihadapi Indonesia pada saat ini adalah hadirnya revolusi industri 4.0 Indonesia harus mampu mengubah tantangan ini menjadi sebuah peluang, dengan meningkatkan kualitas SDM melalui pemberdayaan generasi muda yang melimpah dan teknologi. Sudah seharusnya Negara ini menciptakan tenaga kerja atau SDM yang inovatif dan kreatif untuk dapat mengelola berbagai macam sumber daya yang ada (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2016). Revolusi Industri 4.0 ini menyebabkan teknologi berkembang dengan sangat cepat tentu saja ini memberikan pengaruh pada jenis dan atribut tambahan pada pekerjaan yang tersedia saat ini, dimana keterampilan dan keunggulan bersaing menjadi hal utama yang perlu dimiliki SDM atau Tenaga Kerja. Karena pada masa perubahan industri ini mengharuskan pekerja untuk memiliki kemampuan pemanfaatan teknologi dan internet yang tidak bisa dihindari lagi, mengingat hampir semua hal sudah terhubung dengan *network* yang mengglobal dan yang begitu canggih sehingga berdampak pada adanya pergeseran perilaku dalam bisnis dan industri.

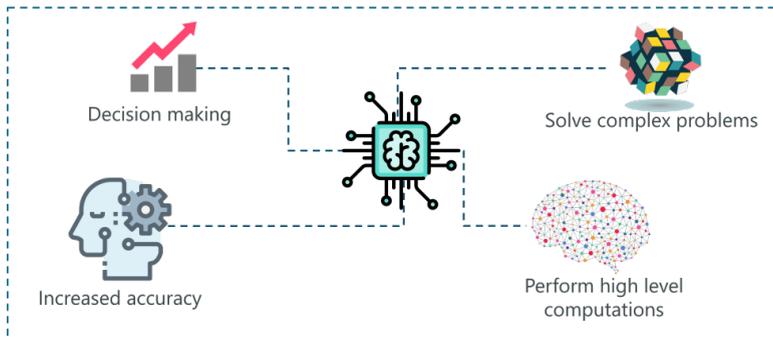
Revolusi industri 4.0 merupakan era *Artificial Intellegent* (kecerdasan buatan), sehingga di era inilah muncul berbagai komputer canggih, robot-robot pintar, kendaraan tanpa pengemudi, dan kecanggihan teknologi lainnya. Sehingga, di era ini, dibutuhkan beberapa kemampuan tambahan, agar siap dan tepat dalam menghadapi perubahan, yaitu: 1) *the ability to adapt technology, the use of information media*, 2) *life and career skills*, 3) *ability to learn new things and improvise*, dan 4) *effective communication skills*. Sehingga, salah satu strategi dalam menghadapi dan menyikapi revolusi industri 4.0 adalah melakukan pengembangan skill dan karakter sumber daya manusia, agar perkembangan dan kemajuan teknologi dapat dimanfaatkan manusia dengan tepat guna.

1.2. Revolusi Industri 4.0 & Society 5.0

Era Revolusi Industri 4.0., merupakan era yang telah menciptakan berbagai inovasi dibidang teknologi dan informasi, baik teknologi industri, maupun teknologi yang digunakan setiap hari untuk membuat kehidupan masyarakat lebih mudah. Konsep revolusi industri 4.0., kurang lebih sama dengan konsep *society 5.0*. Kedua Konsep ini menitikberatkan pada penerapan teknologi yang sangat canggih. Tetapi, pada konsep *society 5.0* lebih terfokus pada unsur manusianya.

Manusia diposisikan sebagai pemegang peran utama, agar teknologi yang canggih tersebut memiliki kegunaan di segala bidang kehidupan. Jadi, manusia memiliki peran sentral dalam semua aspek, karena manusia itu sendiri yang terus menerus membuat berbagai macam perubahan ke arah yang lebih maju atau yang menciptakan *artificial intelligence*. Dan berbagai keberhasilan maupun kegagalan yang terjadi itu pun diakibatkan oleh manusia itu sendiri. Era *society 5.0* digagas oleh Jepang, yang disampaikan Perdana Menteri Jepang, Shinzo Abe ketika berkunjung ke pameran CeBIT di Hannover, Jerman pada bulan Maret 2017. Dan juga pernah disampaikan sebelumnya, di bulan April 2016, Jepang mengemukakan gagasan ini diajang *Science and Technology Basic Plan*. Menurut Jepang era *society 5.0*

merupakan era kolaboratif di mana semua aktifitas terkoneksi dan semua teknologi melebur. Pada intinya, Jepang membuat *super smart society* dengan mengadopsi teknologi *artificial intelligence*, *robotics*, dan *big data*.



Gambar 1.2 *Artificial Intelligence* (Atul, 2018)

Kecerdasan Buatan (AI) tugasnya mentransformasikan begitu banyak informasi yang ada di internet, lalu dimanfaatkan untuk segala bidang kehidupan manusia. Era *society 5.0.*, diawali dengan *society 1.0*, sebuah era, dimana manusia berusaha bertahan hidup dengan berburu di alam yang sudah tersedia. Pada *society 2.0*, sebuah era, dimana manusia mulai mengenal cara bertani dan berkebun atau berusaha bertahan dan mencapai tujuan hidup dengan bertani dan berkebun. Pada masa ini manusia mengenal sistem irigasi, yang merupakan ciri paling menonjol dalam masyarakat agraris. Pada *society 3.0*, diawali pada ujung akhir abad ke-18, sebuah era, dimana manusia bertransformasi menjadi masyarakat industri. Di masa ini, mulai ditemukannya kereta uap, dan masyarakat mengenal sistem produksi massa, pabrik dan industri massal. Pada *society 4.0*, fase masyarakat teknologi informasi, yang diperkirakan terjadi di pertengahan abad ke-20. Di era ini, manusia telah mengenal dunia informatika, dan berhasil menciptakan jaringan komunikasi dan informasi yang terhubung secara masif/besar-besaran. Mulai terjadi pergeseran perangkat elektrik mekanis analog menuju ke teknologi digital berpengaruh bagi industri karena memberi dampak perubahan dan penggantian sistem dan cara lama menjadi sistem dan

cara baru, atau adanya disrupsi teknologi industri terutama kepada komunikasi global. Teknologi informasi mengalami kemajuan yang sangat pesat dan membuat *cost* dapat dikurangi dalam waktu yang cukup lama. Komunikasi kini membawa besar “*Big-Bang Disruptions*” ke semua jenis industri dan model bisnis, didukung oleh perangkat lunak, memori berkapasitas super besar, dan komunikasi terkini dengan mutu yang unggul dan sangat inovatif. Kita berbicara tentang bagaimana manusia menciptakan perubahan besar sehingga sumber manusia yang lain harus segera dan berusaha untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut, bagaimana manusia melebur dengan kemampuan dan kecepatan mengakses laman web.

1.3. SDM yang Survive di Era Revolusi Industri 4.0

Hari-hari ini kita berada di titik utama pusaran perubahan industri atau yang kita kenal dengan revolusi industri dimana kehidupan sebagian besar dipengaruhi oleh penyebaran global internet, penerapan kecanggihan teknologi seperti *Cloud Computing*, *Big Data* dan juga kecerdasan buatan (AI), dan tentu saja Industri 4.0 ini diyakini akan secara radikal mempengaruhi serta mengubah cara hidup dan bekerja manusia. Pada tingkat yang paling mendasar Industri 4.0 dapat menyatukan dunia Digital dan Fisik sehingga memunculkan potensi Inovasi dalam skala besar dan juga dalam berbagai aspek, dan tentu saja Manusia yang memegang peran cukup sentral harus turut serta menjadi bagian dari perubahan tersebut.

Dunia yang berubah berarti bahwa tenaga kerja dan keterampilan yang dibutuhkan dalam dunia bisnis pun akan berubah. Contoh yang paling konkrit yang bisa kita telusur dalam sejarah perubahan adalah ketika revolusi industri pertama terjadi yang bermula pada industri tekstil Inggris, membuat banyak penenun kehilangan pekerjaan, sehingga menjadi pemicu kekacauan di semua sudut negeri. Tetapi pada saat yang berlangsung bersamaan muncul permintaan akan tenaga operator mesin. Industri 4.0 bisa saja mendorong perubahan tersendiri bagi tenaga kerja atau sumber daya manusia. Bersumber dari pendapat beberapa ahli bahwa kejadian seperti pada revolusi

industri sebelumnya teknologi otomatisasi akan mempengaruhi kekayaan dan produktivitas bisa saja terjadi tanpa mempengaruhi tingkat pekerjaan secara keseluruhan meski juga itu berarti penurunan tingkat pekerjaan dan upah. Yang dapat dipastikan adalah kebutuhan atas pekerja atau SDM yang memenuhi kualifikasi keterampilan tertentu yang sejalan dengan tuntutan perubahan industri 4.0 tentu akan meningkat.

Revolusi Industri yang keempat ini memberikan banyak perubahan pada cara manusia menjalani hidup, berkarir dan melakukan komunikasi. Revolusi ini berdampak pada pembentukan ulang cara kerja hampir di seluruh aspek kehidupan, misalnya pemerintahan, pendidikan, pelayanan kesehatan juga tentunya dalam menjalankan bisnis.

Sudah jelas dan tentunya merupakan satu kepastian apabila kita memberikan status agen perubahan kepada teknologi. Perangkat dan jaringan komputerisasi, layanan digital serta perangkat seluler merupakan bukti nyata dari peran teknologi yang sangat besar.

Sebagai akibat dari perubahan dalam dunia Industri pada Transformasi SDM atau Ketenagakerjaan maka tiga transformasi besar yaitu pertama, transformasi keterampilan, kedua, transformasi tuntutan pekerjaan dan ketiga, transformasi sosial.

Maka yang perlu dilakukan sebagai langkah antisipasi menghadapi perubahan tersebut adalah diperlukan inovasi dalam tenaga kerja yang kompeten dan memenuhi. Pekerjaan yang dilakukan terus menerus secara rutin, tidak dinamis, dan sangat sedikit melibatkan pendekatan interpersonal akan memudar atau hilang, sementara tuntutan kerja dengan proses yang dinamis justru akan lebih bertahan. Tentu saja ini menyebabkan orang yang bekerja dengan proses pekerjaan yang menuntut penggunaan banyak kemampuan tentu akan lebih bisa dipertahankan dan bisa mendapat penghargaan dan pendapatan yang lebih. Pada saat seperti itulah *Job Insecurity* bisa saja muncul dan menjadi tantangan bagi tenaga kerja atau SDM.

Ketidakpastian yang muncul sebagai bagian dari Perubahan dianggap sebagai ‘momok’ besar dalam organisasi yang dapat mengancam kelangsungan kehidupan kerja mereka. Bagi para karyawan sendiri, kondisi semacam ini dapat menciptakan suatu ketidaknyamanan dalam melakukan pekerjaan serta timbul kekhawatiran akan kelanjutan kerja mereka (Santosa, 2005). Demikian juga perubahan dalam lingkungan bisnis suatu perusahaan baik pada lingkungan internal maupun eksternal. Perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis, yang meliputi lingkungan internal maupun eksternal, menuntut perusahaan untuk melakukan strategi yang tepat sebagai upaya adaptasi untuk dapat tetap hidup dan dapat terus tumbuh dan berkembang dalam dunia bisnis. Kehidupan kerja secara dramatis telah berubah sebagai akibat resesi ekonomi, munculnya teknologi baru, revolusi industri, dan persaingan global yang semuanya mempengaruhi organisasi dan pekerjaan (Sverke and Hellgren, 2002). Penyesuaian dalam organisasi seperti penggabungan perusahaan, pengurangan karyawan bahkan restrukturisasi, penerapan teknologi baru tentu akan menjadi sumber ancaman bagi para pekerja yang tidak siap dengan perubahan tersebut (Asford, Lee, dan Bobko, 1989). Dapat dikatakan bahwa faktor-faktor tersebut membuat para pekerja tidak merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaan.

Organisasi, perusahaan atau lembaga sebagai pengendali di dalamnya diharapkan lebih sungguh dalam mengimplementasikan perubahan dan dapat menjadi pilihan atau “senjata penyerangan dan pertahanan” di dalam menciptakan dan menerapkan strategi bersaing sehingga bisa mencapai keunggulan bersaing. Tanggapan dari adanya perubahan lingkungan eksternal adalah perubahan lingkungan internal. Kondisi lingkungan eksternal perusahaan mendorong perusahaan untuk melakukan perubahan internal di dalam perusahaan itu sendiri. Penyesuaian terhadap perubahan itu ditandai transformasi pekerjaan dan ketenagakerjaan di hampir setiap organisasi. Dengan adanya hal tersebut, maka kemungkinan muncul rasa ketidaknyamanan bekerja yang dirasakan oleh SDM ini

akan terus meningkat. Pekerja atau karyawan akan berpikir ulang untuk mempertahankan dirinya terus berada dalam organisasi atau perusahaan. Para pekerja akan merasa terancam bahwa sewaktu-waktu bisa diberhentikan, berpindah posisi, atau bahkan fungsinya tergantikan oleh penggunaan dan penerapan teknologi. Demikianlah, *job insecurity* menjadi *boomed phenomenon* di dalam dunia bisnis di era Revolusi Industri ini.

Masih berbicara tentang transformasi yang terjadi dalam revolusi industri, ada hal menarik tentang transformasi birokrasi yang patut mendapat perhatian. Perubahan platform organisasi, teknologi, relasi dalam organisasi sebagai dampak Revolusi Industri 4.0 menjadikan transformasi organisasi sebagai suatu yang dipercaya bisa dalam berbagai skala ruang lingkup, dan tingkat kerumitannya. Perubahan dalam organisasi ini menjadi titik utama yang secara sungguh-sungguh sebagai alat untuk para Pelaku HR agar cepat tanggap dengan transformasi yang terjadi. Juga dalam mengelola serta menggunakan *resources* yang dimiliki dalam sebuah organisasi bagaimana penyesuaian terhadap perubahan bisa berjalan beriringan dengan perlakuan yang adil bagi karyawan yang mampu bertahan bahkan mengatasi tantangan yang dihadapi. Salah satunya dengan menghadirkan meritokrasi dalam organisasi.

Tidaklah mudah mengelola SDM dalam organisasi di situasi yang penuh dengan perubahan, tetapi memang perlu dilakukan sebagai penjamin keadilan bahwa ada penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang memang mampu dan kompeten dalam bekerja terutama karyawan yang mampu menghadapi perubahan yang terjadi.



Gambar 1.3 Revolusi Industri Dunia (Dr. Dhani Gunawan Idat, S.H., 2019)

1.4. SDM Unggul di Era Revolusi Industri 4.0

Di era industri 4.0 persaingan usaha semakin meningkat karena lingkungan yang dihadapi bukan hanya secara nasional melainkan lingkungan dengan skala global. Karena itu, kekuatan *branding* menjadi ujung tombak dari sekian banyak pilihan yang digunakan untuk memenangkan persaingan di era industri 4.0.

Jadi ketika bersaing, kemungkinan seseorang memenangkan kontestasi itu salah satunya adalah dengan membuat dirinya unggul serta memiliki *personal branding* yang kuat. Ketika bicara mengenai SDM yang unggul dalam perspektif perubahan artinya kita menempatkan Manusia sebagai sumber daya yang siap terhadap transformasi dalam bentuk apapun, baik pekerjaan, teknologi termasuk kesiapan secara internal dari SDM itu sendiri. Kemampuan SDM untuk menempatkan dirinya unggul serta *qualified* bagi pekerjaan yang tersedia. Maka akan sangat menarik apabila kita bicara tentang *personal branding*.

Personal branding!, sewaktu industri 4.0 masuk ke Indonesia, semua hal bias seketika mengalami perubahan secara luar biasa. Jika SDM dan Praktisi HR tidak membekali diri dengan baik, jangan

mengkambing hitamkan sesuatu ketika kita terperosok dan tidak mampu beradaptasi dengan perubahan. Tawaran penyelesaian terhadap masalah di atas tentu saja dapat dijawab dengan upaya untuk meningkatkan kemampuan, menambah pengetahuan, membangun relasi dan jaringan yang luas serta secara cepat beradaptasi dengan keadaan yang berubah. Kemajuan teknologi komunikasi informasi memberikan peluang bagi individu untuk berinteraksi lebih mudah melalui internet (Salam, 2020). Kenapa perlu? Tiga hal utama yang dijelaskan secara terperinci pada penjelasan awal ini akan membantu untuk memahami betapa pentingnya *personal branding*. Industri 4.0 akan membuat skenario persaingan semakin terbuka lebar. Setiap orang harus berani menunjukkan kepribadian secara autentik dan menjual *skill* diri sendiri. Kita akan menghadapi era di mana tren akan berganti sungguh cepat dan akan banyak muncul jenis pekerjaan baru.

Pada era *society 5.0* tentu saja peran teknologi dan informasi sudah mendominasi tetapi manusia atau sumber daya manusia menjadi tumpuan utama untuk mengelola, mengatur bahkan sampai pada memanfaatkannya dengan sebaik mungkin. Pada masa ini manusia yang menjadi target utama dari tujuan utama inovasi, dimana teknologi dan informasi akan dilengkapi dengan pengelolaan *Big Data* dan *Artificial Intelligence* yang akan membuat pemenuhan kebutuhan manusia semakin mudah. Salah satu akibat yang paling menonjol dari itu semua adalah perilaku sosial dan ekonomi. (Mumtaha and Khoiri, 2019). *Era society 5.0*, merupakan era *super smart society*, sebuah tatanan masyarakat yang berpusat pada manusia (*human centered*) dan berbasis teknologi (*technology based*). Di era ini, teknologi *artificial intelligence* (kecerdasan buatan) akan mendominasi dan membantu kegiatan di berbagai kehidupan manusia. Justru *era society 5.0* akan sedikit mengubah konsep revolusi industri 4.0 yang mengurangi keterlibatan manusia. *Society 5.0* akan mengubah pengelolaan *big data* yang dikumpulkan melalui jaringan internet untuk meningkatkan memanfaatkan kemampuan manusia dan membuka berbagai peluang dalam kehidupan manusia. Di era

ini, manusia diharapkan memiliki peran sentral dalam segala aktifitas kehidupan, karena sesungguhnya, manusia yang menciptakan berbagai bentuk kemajuan di segala bidang kehidupan ini. Dan sudah seharusnya, jika manusia pula yang menjadi pengendali dari berbagai teknologi yang super canggih ini.

1.5. Mengelola SDM di Era Revolusi Industri 4.0

Salah satu Isu Utama yang harus diatasi oleh sebuah Negara adalah supaya siap dan mampu mengadaptasi teknologi terbaru yang ada pada Revolusi Industri ke 4 adalah menyiapkan Sumber Daya Manusia (SDM). Dengan SDM yang kompeten, handal, dan memenuhi kualifikasi tentunya dapat meningkatkan daya saing dan kekuatan. Peningkatan SDM ini dapat dilakukan dengan melakukan berbagai peningkatan *employability skill* yang dapat diadakan dari kolaborasi dan sinergitas antara pemerintah dan sektor swasta. Tuntutan kemampuan yang dibutuhkan di era industri 4.0 berubah mengikuti perkembangan teknologi. Untuk bisa bersaing di era industri 4.0, kita harus mampu membaca dan responsif terhadap perubahan dan membekali diri dengan keterampilan terkini (Pratama and Iryanti, 2020).

Pada era teknologi digital seperti ini, dukungan SDM yang unggul dan tentunya dibarengi dukungan infrastruktur teknologi terbaru juga sangat diperlukan. Kedua hal ini akan terus saling mempengaruhi, bicara mengenai perubahan dan kemampuan untuk menyesuaikan dengan perubahan antara lingkungan dan manusia. Teknologi juga tidak dapat menjadi sebuah inovasi, jika tidak ada andil manusia didalamnya. Demikian juga dengan manusia tidak akan bisa beringan dengan penyesuaian terhadap perubahan jika tidak didukung dengan inovasi teknologi terbaru.

Sumber daya manusia dianggap memegang posisi sentral untuk kesuksesan organisasi maupun perusahaan saat ini, tetapi dalam revolusi industri 4.0, para pakar dan praktisi manajemen telah menduga skenario ini Banyak teori berpendapat bahwa manusia

punya pengaruh besar terhadap perubahan dan diharapkan manusia cepat menyesuaikan dengan tuntutan perubahan.

Tuntutan revolusi industri 4.0 membutuhkan SDM yang memiliki kompetensi yang dapat merefleksikan kecanggihan teknologi dan literasi data yang berbasis pada kecepatan perkembangan teknologi sehingga akan lebih inovatif dan adaptif pada lingkungan kerjanya. (Pratama and Iryanti, 2020). Tuntutan Revolusi 4.0 memerlukan pelaksanaan program peningkatan keterampilan dan ini membutuhkan peran dari organisasi, perusahaan dan lembaga pendidikan tentunya sebagai pencetak dan pengguna sumber daya manusia, dan peningkatan serta pembaruan ini tidak akan berhenti tetapi terus bergerak beriringan dengan perubahan teknologi, tuntutan perubahan industri saat ini dan yang akan datang.

Daftar Pustaka

- Atul (2018) *AI vs Machine Learning vs Deep Learning*, Edureka.
- Buntat, Y. (2001) 'Kemahiran employability: (employability skills) konsep dan pengertian dari pengkaji barat', *Buletin Fakultas Pendidikan, UTM Skudai*, pp. 1-3.
- Cairney, T. H. and Ruge, J. (1999) 'Developing Partnerships: The home, school and community interface', *Queensland Journal of Educational Research*, 15(1), pp. 17-24.
- Dr. Dhani Gunawan Idat, S.H., M. B. A. (2019) 'Memanfaatkan Era Ekonomi Digital untuk Memperkuat Ketahanan Nasional', *Jurnal Kajian Lemhannas*, 38(Juni), pp. 5-11.
- Hadi, S. and Murti, H. W. (2019) 'Kajian Industri 4.0 Untuk Penerapannya di Indonesia', *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*, 3(1), pp. 01-13. doi: 10.30988/jmil.v3i1.59.
- Hager, P., Holland, S. and Beckett, D. (2002) 'Enhancing the learning and employability of graduates: The role of generic skills', *BHERT Position Paper*.
- Mumtaha, H. A. and Khoiri, H. A. (2019) 'Analisis Dampak Perkembangan Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 Pada Perilaku Masyarakat Ekonomi (E-Commerce)', *Jurnal Pilar*

- Teknologi: Jurnal Ilmiah Ilmu Ilmu Teknik*, 4(2). doi: 10.33319/piltek.v4i2.39.
- Pratama, H. A. and Iryanti, H. D. (2020) 'Transformasi SDM Dalam Menghadapi Tantangan Revolusi 4.0 di Sektor Kepelabuhan', *Majalah Ilmiah Bahari Jogja*, 18(1), pp. 71–80. doi: 10.33489/mibj.v18i1.229.
- Salam, O. D. (2020) 'Personal Branding Digital Natives di Era Komunikasi Media Baru (Analisis Personal Branding di Media Sosial Instagram)', *Business Economic, Communication, and Social Sciences*, 2(1), pp. 19–30.
- Sunardi and Hasanuddin (2019) 'Pengembangan Employability Skill Mahasiswa Vokasi Melalui Pembelajaran Stem-Project Based Learning', *SemanTECH*, 3(4), pp. 210–217.
- Sverke, M. and Hellgren, J. (2002) 'The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium', *Applied Psychology*, 51(1), pp. 23–42. doi: 10.1111/1464-0597.0077z.

BAB 2

EMPLOYABILITY SKILLS IN INDUSTRY 5.0

Oleh:

Shulbi Muthi Sabila Salayan Putri

Universitas Widya Mataram Yogyakarta

shulbi.muthi@gmail.com

2.1. Pendahuluan

Seiring berjalannya waktu, yang dimana mau tidak mau memaksa kita dan negara untuk terus maju dan berkembang dengan melakukan berbagai perubahan yang diharapkan dapat mencetak sumber daya manusia (SDM) dengan keahlian dan keterampilan serta kompetensi, sehingga terbentuk jiwa yang kreatif dan inovatif dalam menghadapi tantangan era globalisasi yang kini telah bergerak maju memasuki era *society* 5.0. SDM saat ini memiliki tantangan tersendiri dalam menyiapkan era industri 5.0 dimana saat ini arus informasi teknologi semakin berkembang pesat. Konsep industri 5.0 merupakan sebuah penyempurnaan dari konsep sebelumnya yakni industri 1.0, industri 2.0, industri 3.0 dan industri 4.0. Dimana mesin uap telah ditemukan di era industri 1.0 yang kemudian digunakan untuk meningkatkan produktivitas masyarakat serta berbagai macam kebutuhan industri seperti peningkatan produksi tekstil. Kemudian pada industri 2.0 yang terjadi sekitar akhir abad ke 19 dimana di era ini disebut dengan revolusi teknologi ditandai dengan ditemukannya energi listrik, pesawat telepon, mobil dan juga kapal terbang yang memberikan perubahan yang sangat besar. Dilanjut dengan industri 3.0 yang terjadi pada akhir abad ke 20 dimana berkembangnya otomatisasi industri dan semikonduktor, yang dengan kata lain dunia sedang bergerak memasuki era digitalisasi. Di era inilah berbagai barang elektronik mulai ditemukan seperti *ic chips*, transistor yang memungkinkan untuk dapat mengembangkan mesin yang tidak memerlukan operator manusia. Kemudian masuklah kita pada

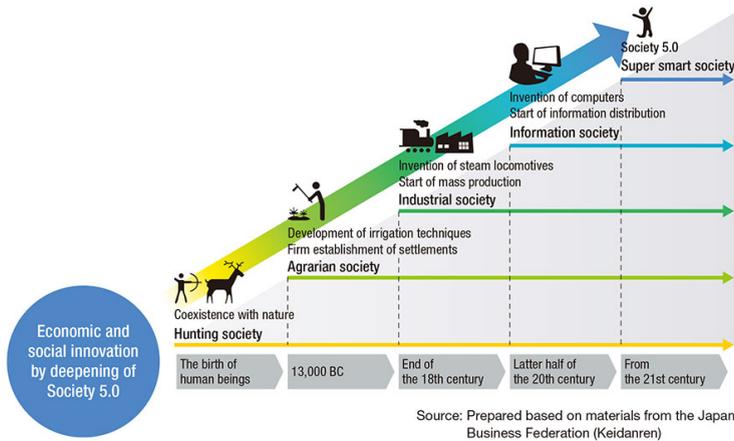
era industri 4.0, kita sudah tidak asing dengan revolusi ini. Kita mengenalnya dengan automatisasinya yang telah dimulai pada abad ke 21 yang ditandai dengan pemanfaatan IoT (*Internet of Things*) sehingga memungkinkannya interkoneksi antar mesin, *smart factory*, *artificial intelligence*, *big data acquisition* yang mengarah ke *machine learning*, dan masih banyak lagi. Disaat kita sedang menyesuaikan diri dengan perkembangan *industri era 4.0*, beberapa negara maju seperti Jepang saat ini justru telah memasuki pergeseran dari industri 4.0 menuju 5.0 yang tentunya konsep 5.0 ini berlandaskan pada perkembangan industri sebelumnya yaitu 4.0 yang identik dengan *mass consumption* (industri konsumsi massal) guna menekan *cost production* secara total.

Jika kita telaah dan amati kondisi pasar di masa yang akan datang, sifat unik dan berbeda yang dimiliki para generasi milenial dapat mendominasi sebuah pasar itu sendiri yang dimana pola konsumsi generasi milenial akan bertransformasi menjadi *main course* beberapa tahun yang akan datang dan berdampak pada perubahan industri di masa depan. Kemudian, jika dilihat dari karakteristiknya, generasi milenial cenderung memiliki *confidence* (kepercayaan diri) dan *self esteem* (harga diri) yang tinggi dan juga *open minded* serta bertoleransi akan sebuah perubahan. Kita patut menyadari, karakteristik yang terbentuk pada generasi milenial juga secara otomatis akan mempengaruhi karakteristik pasar di masa yang akan datang, dimana pasar mendambakan produk dan jasa yang unik, *adjustable* dan spesifik terhadap masing-masing pelanggan yang membutuhkan *recognition* (pengakuan) dan *self esteem* yang tinggi. Lantas dengan kondisi tersebut, apa yang muncul di benak kita tentang revolusi industri 5.0 yang sudah melambatkan tangannya. Apakah peran-peran manusia secara berangsur akan tergantikan oleh kehadiran robot-robot cerdas? Dimana tenaga kita, tangan kreatif kita, kaki nan gesit telah diwakili oleh robot yang bahkan mereka dapat menjawab berbagai pertanyaan sekaligus membantu kita. Terlihat jelas revolusi industri 5.0 ini sangat futuristik dan membuat kesan “tertinggal” bagi negara-negara yang belum maju ke arah 5.0.



Gambar 2.1: Keidanren (Japan Business Federation)

Jika kita melihat Road Map yang diperkenalkan oleh Perdana Menteri Jepang, Shinzo Abe yang dikenal dengan istilah *super smart society*, terlihat bahwasanya sisi revolusi industri ini dianggap lebih memperhatikan sisi kemanusiaan. Melakukan pengolahan jutaan data untuk menghasilkan teknologi yang bisa diterapkan di berbagai bidang kehidupan, dan pengimplementasiannya sudah banyak dimanfaatkan untuk mendukung berbagai bidang. Lantas apakah kita mampu dan siap untuk itu? Jika kita kembali melihat milestone revolusi industri 4.0 yang terbilang sukses sekiranya akan membawa kita memasuki revolusi industri selanjutnya dalam waktu singkat.



Gambar 2.2 Milestone Revolusi Industri (Japan Business Federation-Keidanren)

Lantas dengan lahirnya industri 5.0 yang memiliki konsep kolaborasi antara manusia dan teknologi, apakah kita siap dengan berbagai perubahan yang ada? Ini adalah peluang dan tantangan baru bagi negara kita terutama dalam persaingan global yang kompetitif, melihat masifnya perkembangan teknologi. Lalu apa yang terjadi jika kita tidak mampu menjawab tantangan ini? Setidaknya, kita sudah harus mulai merancang strategi dalam menghadapi era ini, tidak hanya pemerintah namun masing-masing dari kita juga turut menyelaraskan skill (kemampuan) kita untuk mampu inovatif, kreatif, kompetitif dengan kondisi yang tengah dihadapi.

2.2. SDM Unggul Menyongsong Era 5.0

Jika kita melihat konsep Industri 4.0 yang lebih menitikberatkan pada efektivitas produksi, lain halnya pada konsep industri 5.0 yang lebih memfokuskan pada kombinasi pendayagunaan antara manusia, teknologi dan data. Pada industri 5.0 berfokus pada kesejahteraan masyarakat secara menyeluruh. Dalam hal ini adalah memudahkan manusia melakukan aktivitas sehari-hari seperti pada kemudahan mobilitas berkendara, *financial technology* yang memudahkan kita dalam melakukan proses transaksi. Lalu sebenarnya apa tujuan

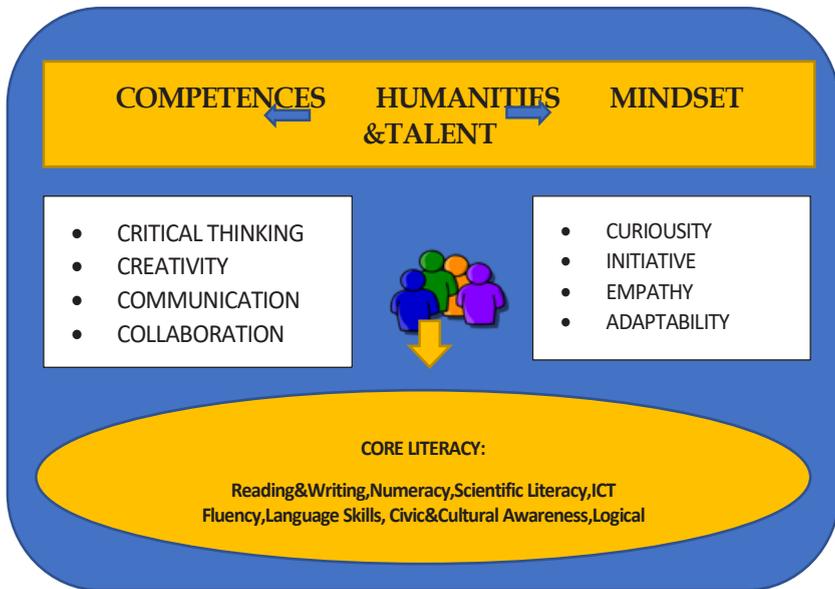
utamanya? Konsep *smart society* yang dirancang oleh Jepang menjadikan masyarakat masa depan menciptakan nilai-nilai dan layanan baru secara terus menerus, membuat kehidupan manusia lebih selaras yang kemudian menjadikan masyarakat 5.0 yang super cerdas. Namun disamping itu apakah konsep ini benar-benar memanusiaikan manusia? Tak sedikit kita temukan pekerjaan yang diambil alih oleh mesin-mesin canggih, robotisasi melanda dunia dan bahkan telah menggeser posisi kita. Apakah dari kemudahan-kemudahan yang ditawarkan oleh konsep ini tidak berdampak pada manusia itu sendiri? Apakah secara terpaksa kita akan kehilangan pekerjaan yang merupakan sumber kehidupan utama kita? Apakah persentase pengangguran akan meningkat dan muncul bersamaan dengan berperannya mesin-mesin hasil kemajuan teknologi yang super canggih tersebut? Lantas SDM yang seperti apa yang dibutuhkan untuk menyongsong era 5.0 dan era-era yang akan datang?.

Di era *Society 5.0* manusia menjadi subjek utama, dengan istilah lain yaitu *human centered society* dalam mengendalikan perkembangan serta kemajuan ilmu dan teknologi. Namun, disini lain kemajuan teknologi digital yang setiap waktu ditawarkan kepada kita menjadikan manusia memiliki sifat ketergantungan, buruknya lagi adalah “kecanduan”. Kita merasa tanpa bantuan teknologi digital akan sulit untuk melayani dan memenuhi setiap kebutuhan kita. Dengan memanfaatkan *internet of things*, *big data*, *artificial intelligence*, *robot*, *sharing economy* dan “kawan-kawannya” apakah benar berfokus pada sisi *humanisme*? Sekiranya kita diharuskan paham terlebih dahulu paradigma humanistis itu sendiri. Lantas kemajuan yang begitu cepat ini perlu diantisipasi salah satunya dari sisi standarisasi dari suatu negara. Melihat jarak pencanangan era revolusi industri 4.0 dan era kemasyarakatan 5.0 sangatlah dekat. Efisiensi adalah tujuan dari era ini, namun efisiensi itu juga harus mengacu pada mutu terlebih kondisi antar daerah di Indonesia ini tidak sama. Standarisasi akan selalu berjalan beriringan dengan perkembangan peradaban, dengan kata lain menjadi sebuah platform bagi kehidupan manusia.

Pada Bab ini akan fokus membahas *skill* SDM seperti apa yang dibutuhkan dalam era industri 5.0 ini? Bagaimana urgensinya? Apakah *soft skill* dan pembelajaran karakter dengan lima indikator yang kita kenal yakni *Respect, Responsibility, Fairness, Caring* dan *Citizenship* akan mampu meningkatkan mutu SDM di era 5.0 ini? Berbagai pakar ahli mengatakan bahwa beberapa kompetensi harus dikuasai dalam era *society* 5.0. Terlebih pasca pandemik covid 19 yang mewabah di seluruh dunia, kita akan dihadapi dengan tatanan kehidupan baru, atau istilah lainnya adalah “*The New Normal Era*”. Kemampuan *leadership* (kepemimpinan), *language skills* (kemampuan berbahasa), *Information Technology Literacy* (Literasi IT), *writing skills* (kemampuan menulis) sangatlah diperlukan. Kita ditantang untuk mempersiapkan pemikiran sekaligus metode pembelajaran dan pelatihan yang visioner, termasuk mengasah kemampuan cara berpikir kita untuk menjadi kreatif dan inovatif. Dalam memerangi sebuah kesuksesan di era ini adalah bukan melalui keterampilan teknis saja melainkan kualitas diri yang didalamnya termasuk keterampilan lunak kita atau keterampilan untuk terkoneksi dengan orang lain (*social skills*). Lantas kemudian, apa yang paling dihargai pada diri manusia dimasa yang akan datang? Kreativitas? Iya, salah satu yang paling dihargai pada diri manusia adalah *creativity*. Perubahan dan tuntutan zaman akan mengutamakan terbentuknya *life skills* dan *soft skills* disamping *hard skill* itu sendiri. *No Creativity No Life*, Istilah tersebut bisa sedikit menggambarkan betapa kerasnya persaingan kehidupan. Setiap manusia harus memiliki bekal yang tepat dan memiliki skill yang mumpuni. Manusia yang “membentuk” dirinya dengan segudang kreativitas yang inovatif, komunikatif dan kolaboratiflah yang sekiranya dapat bertahan.

Untuk menjadi manusia yang adaptif terhadap perubahan, manusia harus memiliki literasi. Selain literasi teknologi, ada salah satunya yang menarik yaitu *Human Literacy*. Secara sederhana dijelaskan bawa jenis literasi ini juga menyangkut keterampilan memimpin, kemampuan bekerja dalam tim serta keterampilan kita dalam memahami *culture* satu sama lain serta menjalin *relationship*

dengan lintas budaya. Dan yang paling penting dibutuhkan untuk menjalin hubungan tersebut adalah melakukan sebuah komunikasi. Praktik dalam kemampuan berpikir kritis dan solutif sangatlah diperlukan, terlebih komunikasi kedepannya akan semakin kompleks sehingga diperlukannya manusia yang mempunyai keahlian berpikir yang baik (*expert thinking*). (Dunia and Urgensi, 2020). Disini terlihat jelas untuk dapat menghadapi era 5.0, Sumber Daya Manusia tersebut harus mampu menentukan strategi apa saja yang akan dilakukan. Kita ambil contoh Bisnis Pendidikan, tentunya harus secara jelas pula membedakan strategi diferensiasi mereka berdasarkan karakteristik, misalnya struktur kurikulum, kemitraan nyata dengan merek internasional. Kemitraan ini harus memastikan kurikulum kompetitif, pengajar dengan pengalaman internasional yang baik dan diakui. Begitu pula dengan infrastruktur seperti bangunan, ruang kelas yang difasilitasi laboratorium sesuai standar pada eranya, perpustakaan, ruang pertemuan, dll. Perlu disadari bahwasanya masyarakat sedang bergerak menuju era “masyarakat baru”, walaupun mungkin akan relatif terlambat dibandingkan Jepang dan negara maju lainnya, namun cepat atau lambat Indonesia juga akan menyusul membentuk masyarakat baru tersebut. Seluruh sektor harus memiliki sikap adaptif yang berarti harus segera menyesuaikan diri agar dapat melakukan proses yang dapat menghasilkan SDM sesuai dengan konsep masyarakat masa depan 5.0. (Society, 2019).



Gambar 2.3: Bagan Sumber Daya Manusia Kompetitif di 5.0
(Sabila, 2020)

2.3. Menyorot Humanisme dalam Teknologi

Kita mungkin pernah atau bahkan sering membaca novel-novel fiksi atau film yang kerap menggunakan narasi “negara *dystopia*” atau semacamnya. Dimana *Dystopian* adalah suatu keadaan atau kelompok masyarakat yang memiliki kualitas hidup dan cenderung menonjolkan sisi humanis dalam pemikiran maupun perilaku, sedangkan kelompok *Utopyan* mereka cenderung lebih mengedepankan pola pikir yang berbasis logika, mereka pun terkesan fanatik dengan teknologi. Jika melihat kemajuan teknologi yang mewarnai akan era industri 5.0 ini akan membelah manusia menjadi dua kelompok tersebut. Pada dua kelompok ini, komunikasi memegang kedudukan yang paling penting, sebab khalayak akan terhubung secara beragam baik melalui komunikasi interpersonal, intrapersonal maupun komunikasi massa. Tingkat pengetahuan, kelas sosial, jenis kelamin, etnisitas dan usia akan mempengaruhi bagaimana kemampuan mencerna dan memaknai pesan yang beragam. Informasi yang disampaikan dan

dianggap paling benar akan dikendalikan oleh manusia, dampaknya adalah sebuah perpecahan, jika masing-masing pihak mengklaim bahwa dirinya yang paling benar.



Gambar 2.4: *This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY-SA-NC*

Dalam hal ini, perkembangan teknologi informasi pun akan mengguncang sisi kemanusiaan, disebabkan oleh adanya kemudahan dalam berkomunikasi saat ini lewat media baru. Mekanisme teknologi sekiranya dapat mengedukasi sisi kemanusiaan manusia. Lantas apa dampak dari berkurangnya nilai-nilai humanisme? Dampak salah satunya adalah eksklusifitas dalam beragama akan bertambah kuat, melihat saat ini agama tidak lagi menjadi inspirasi namun menjadi aspirasi kepentingan dari sekelompok golongan. Rantai ini berpengaruh pula dalam perubahan lingkungan media dikemudian hari. Teknologi dan Interaksi akan membawa dampak yang dapat melampaui konteksnya, baik persepsi, pemahaman, penggunaan, perasaan dan juga nilai-nilai yang dianut, sehingga cara berpikir masyarakat era 5.0 akan berubah secara bersamaan dengan perubahan iklim media.

Keberadaan *gadget* dan teknologi saat ini menjadi begitu penting dalam kehidupan manusia. Seiring bertambah kuatnya koneksi dengan teknologi tanpa disadari telah menciptakan kerenggangan manusia satu dengan manusia lainnya. Pertanyaannya adalah, apakah *humanism* masih ada dalam kehidupan saat ini? Apakah teknologi telah menenggelamkan manusia menjadi manusia yang individualis? Secara tidak sadar manusia telah lalai akan tujuan dan

kodratnya sebagai manusia dikarenakan kemajuan teknologi itu sendiri. Berbagai kemudahan yang ditawarkan kepada manusia untuk mempermudah setiap pekerjaan telah membuat manusia tenggelam dan terlena. Betul adanya, manusia secara mudah mendapatkan informasi yang diinginkan dengan begitu lengkap karena adanya sebuah koneksi yang merupakan salah satu bagian dari kemajuan teknologi. Namun, hal ini telah mengubah karakter lingkungan sosial dalam menjalin hubungan dengan manusia lain disekitarnya. Karakter individualis dan sikap yang apatis telah menghilangkan rasa keter-salingan dalam hal membantu sesama, dan tidak sedikit ditemukan pada beberapa orang bahkan suatu kelompok. Yang perlu kita ketahui, bahwasanya kita harus memiliki kesadaran yang tinggi untuk saling berinteraksi dengan sesama serta memperbaiki rantai-rantai hubungan dengan manusia lainnya. Manusia, sejatinya adalah makhluk sosial bagaimana pun humanisme tidak dapat terbengkalai. Sikap *aware* dan kesadaran yang tinggi dapat menjadi solusi untuk mempertahankan kedudukan manusia yang sejatinya tidak dapat tergantung oleh apapun termasuk teknologi itu sendiri.



Gambar 2.5 *Human and Technology* This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY-SA-NC

Seiring dengan sejarah kemajuan dan perkembangan ilmu, perubahan pola hidup manusia dari waktu ke waktu juga terjadi. Hingga saat ini, seluruh kemajuan keilmuan baik teknis maupun

teoritis telah menunjukkan kecenderungan pada ilmu teknologi dan komputer. Robert Pepperel dalam bukunya pernah menjelaskan tentang batas akhir zaman humanisme, dimana pada zaman ini digambarkan berbagai macam perubahan dan perkembangan sosial yang disebabkan oleh pengaruh teknologi yang besar. Istilah lainnya adalah *post-human*, dimana manusia semakin kehilangan kesadaran atas peran dan fungsi sosialnya dikarenakan pesatnya perkembangan teknologi, hal ini ditandai dengan beralihnya fungsi manusia pada robot-robot superior yang diciptakan. Disinilah yang disebut zaman baru, dimana perkembangan dan kemajuan ilmu teknologi ibarat mata rantai yang takkan pernah putus, kemajuan yang mengalami akselerasi telah mencapai puncaknya dalam rentang sejarah teknologi pada abad terakhir ini. Nilai guna teknologi lambat laun semakin tidak terkontrol, tidak hanya mempermudah kinerja kita yang selaras dengan misi besar adanya teknologi itu sendiri, akan tetapi juga menjadi hantu bagi sebagian yang menggunakannya. Simbol-simbol kesuperioritasan negara-negara maju seperti alat-alat pemusnah telah jelas terlihat guna memproklamir bahwa negaranya adalah yang terkuat untuk mendominasi dunia. Kesadaran manusia dalam mengkaji hal-hal seperti ini sangatlah penting, mengingat di balik konsep-konsep teknologi, tersimpan jutaan rahasia yang tidak segan-segan merenggut sisi kemanusiaan. Segala bentuk ciptaan sudah semestinya dipergunakan pada yang seharusnya, yakni teknologi yang tetap mampu menyentuh sisi ketuhanan, kemanusiaan dan alam semesta. Sebab, jika tidak, manusia adalah sasaran utama dari teknologi yang tidak berperasaan itu. Dampak lainnya adalah, karakter manusia akan cenderung individual dan seakan asing dengan dunia nyata disekitarnya. Kalimat Aristoteles mengenai hidup manusia akan selalu bergantung pada hidup manusia lainnya saat ini mungkin hanyalah sebagian saja, melihat ketergantungan manusia dengan teknologi saat ini berbanding lurus dengan ketergantungan manusia pada manusia.

Jika kita selami kembali, zaman klasik dan pertengahan yang menjunjung tinggi nilai-nilai ketuhanan, kemanusiaan dan alam

sangatlah jauh berbeda dengan abad modern dimana perkembangan ilmu saat ini tidak sedikit menggiring kita menjadi manusia radikal. Teknologi bagaikan tuhan yang pada kenyataannya ciptaan paling sempurna di mata tuhan adalah manusia. Hanya manusialah yang dapat menimbang baik dan buruk akan sesuatu yang tentunya atas dasar kesadaran dan perasaannya. Kesempurnaan manusia akan tercapai jika didalam dirinya tertanam cipta, rasa dan karsa, seperti konsep yang terlahir dari *founding father* kita yaitu Ki Hadjar Dewantara. Hasil olah pikir, rasa dan motivasi yang kuat harus dapat bersinergi dengan tindakan kita sebagai manusia, sehingga dampak negatif lahirnya teknologi yang superior di masa mendatang lebih kecil dari dampak positifnya. Kembali lagi, hal tersebut tentu harus dibentuk dari kesadaran setiap manusia dari hal-hal kecil.

Daftar Pustaka

- Dunia, P. and Urgensi, D. A. N. (2020) '*Public Speaking*'. Available at: osf.io.
- Sabila, S. M. (2020) 'Shulbi Muthi, Daftar Gambar dan Bagan HRM In Industry 5'.
- Society, M. E. R. A. (2019) *Pendidikan, Bisnis, Dan Manajemen*. 1st edn. Yogyakarta: Baskara Media.

BAB 3

RESPIRITUALISASI SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh:

Siswahyudianto

IAIN Tulungagung

siswahyudianto25@gmail.com

3.1. Manajemen Spiritual

Spiritual secara mudah bisa dipahami bahwa kejadian aneh dan luar bisa diluar kendali kekuasaan dan pikiran manusia. Seperti alam semesta ini dibuat oleh kekuatan luar biasa yang mampu membuat alam seisinya. Alam juga diatur sedemikian rupa secara masif dan terstruktur sehingga alam berjalan dengan baik. Masih kejadian luar biasa yang mampu dinalar oleh manusia sendiri yang menyadarkan manusia bahwa ada kekuatan dahsyat di luar kemampuan manusia. Inipun bisa ditarik dalam dunia bisnis, pertemuan manusia untuk bekerja sama dalam bisnis, saling mempercayai untuk bekerjasama demi mendapatkan keuntungan bersama, itupun ada campur tangan yang serba maha itu. Bila hal itu tidak dikendalikan oleh yang serba maha maka manusia lebih suka untuk memperkaya diri sendiri dan menindas yang lain. Maka dari logika sederhana ini bisa di tarik sebuah asumsi bahwa bisnis juga memerlukan sebuah spiritualitas walaupun konsep dan tatanan tidak bisa di definisikan atau disepakati atau bahkan manajemen spiritual satu perusahaan tidak bisa di ejawantahkan dalam sebuah perusahaan lainnya. Disinilah peran pemimpin perusahaan untuk mengatur secara mandiri manajemen sebuah perusahaan.

Ashmos dan Duchon menyampaikan pandangannya mengenai spiritualitas manusia yang merupakan sebuah cakrawala pemikiran yang baru, tetapi sebenarnya spiritualitas sudah melekat pada manusia sejak lahir. Pada umumnya kegiatan-kegiatan spiritualitas agama-agama besar di dunia merupakan cerminan kegiatan yang

menggambarkan kebutuhan spiritualitas manusia. Nilai-nilai spiritualitas ketuhanan yang didengungkan oleh tokoh agama dunia tersebut merupakan dasar manusia bertindak dan memutuskan kebijakan yang diambil harus mencerminkan makna kehidupan yang merupakan keselarasan dengan yang lain antara manusia, alam dan yang serba maha yang mengendalikan alam dan kehidupan sebagai sebuah landasan dasar. (Ashmos and Duchon, 2000)

Memang, tidak bisa dipungkiri bahwa spiritualitas adalah bagian yang terpisahkan dari kehidupan berbisnis. Apalagi pada masa sekarang yang mengedepankan tatanan teknologi sebagai pegangan utama dalam melaksanakan bisnis, spiritualitas dipandang sebelah mata oleh banyak orang. Pendukung paham spiritualitas, konsep ini harus masuk dalam sebuah bisnis menguraikan bahwa sebagai manusia yang hidup selalu bergantung pada maha kuasa adalah menerjemahkan nilai ketuhanan tersebut untuk masuk dalam hati dan pikiran sebagai pijakan hidupnya termasuk dalam bekerja untuk mencukupi kebutuhan hidup manusia. Dalam kehidupan agama islam dikenal dengan konsep khalifah. Konsep ini menuntut penganut agama islam untuk senantiasa mencerminkan sifat-sifat ketuhanan dalam semua sendi kehidupan manusia. Paling tidak manusia dalam keseluruhan kehidupan mampu menerjemahkan sifat ketuhanan dalam kehidupan manusia sebagai wakil Tuhan di bumi. Manusia harus mampu membuat kedamaian dalam kehidupan, tidak melakukan perusakan dalam mengeksplorasi alam.

Selanjutnya Brandt mengelaborasi lebih lanjut tentang filosofi timur seperti Confucian, Zen Buddhism dan Shintoism yang lebih menganjurkan untuk melaksanakan tata keagamaan seperti kemampuan dan loyalitas untuk terus menerus mengembangkan jenis kegiatan sehari-hari dimaksimalkan untuk tetap berpedoman atau ada nafas spiritualitas. (Brandt, 1996). Lebih mendalam Zamor dalam pemikirannya menjelaskan bahwa dalam *Catholic spirituality dan Christian spirituality* terdapat dua desain besar dalam koridor spiritualitas karyawan yakni selalu memohon pertolongan kepada Maha Kuasa supaya mampu mengembangkan dunia mendapatkan

petunjuk serta meningkatkan keadilan bagi sesama manusia. Dalam *Christian spirituality* terdapat empat *frame* pandangan kehidupan kecenderungan baru yakni empati dan perilaku nyata atas nilai agama terhadap makna kehidupan agar menjadi lebih adil dan indah, kehidupan dunia bukan tujuan utama tetapi masih ada puncak spiritualitas yang harus dicapai untuk menggapai sebuah kebahagiaan, sikap bertanggung jawab dan tanggap atas kemiskinan sosial dan penindasan terhadap kaum lemah, dan berorientasi terhadap kehidupan sosial terutama menolong kaum tertindas. (Garcia-Zamor, 2003) Lebih jauh Norman Vincent Peale mensejajarkan kedudukan konsep bisnis dan kegiatan keagamaan gereja, manusia merupakan satu kesatuan yang utuh. Peale menyebutkan bahwa dalam kehidupan berbisnis harus memandang Tuhan sebagai *patners* yang Maha Kuasa yang mengawasi perilaku baik dan buruk dalam berbisnis. Tuhan bagi manusia selalu mengawasi perilaku manusia dan menghukum bagi yang melanggar ketentuan. (Sarah Forbes Orwig, 2002)

Jadi nilai spiritual dan nilai agama sudah menyatu dalam kehidupan manusia. Spiritual dalam bentuk kegiatan apapun juga sudah diajarkan oleh beberapa agama besar di dunia. Manusia secara individu ataupun kelompok sebenarnya mempunyai potensi fitrah sejak lahir membutuhkan ladang sebagai bentuk pengamalan nilai-nilai spiritualitas ini dalam meniti kehidupannya untuk menghadap yang Maha Kuasa kelak. Tetapi juga ada kelompok yang menilai bahwa perilaku bisnis adalah bebas nilai. Pihak yang berpendapat demikian ini mempunyai anggapan bahwa bisnis dan nilai agama tidak mampu berjalan bersama untuk menggapai sebuah keberhasilan ataupun kebahagiaan.

Cash dan Gray melanjutkan lebih dalam lagi bahwa fokus utama dari penerapan nilai-nilai keagamaan di tempat kerja atau bisnis telah menjadi sebuah kegiatan resmi murni ajaran keagamaan, terdapat sistem yang semakin kuat dan masif terhadap praktik spiritualitas dan berbagai bentuk kegiatan resmi keagamaan. Sementara tidak semua perusahaan mampu menerima apabila di perusahaan dilaksanakan kegiatan-kegiatan religius keagamaan seperti tempat

beribadah, apabila perusahaan besar yang mempunyai tipikal pekerja heterogen. Manajemen spiritualitas tempat kerja telah mendapatkan perhatian khusus bagi ilmuwan sebagai faktor untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Manajemen spiritualitas mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan, organisasi perusahaan dan masyarakat. Ada konfirmasi yang berkembang bahwa program spiritualitas tempat kerja memiliki dampak positif pada hasil tingkat individu untuk karyawan, seperti peningkatan kebahagiaan, kepuasan kerja dan komitmen. Spiritualitas tempat kerja bermanfaat untuk kesejahteraan pribadi dan kinerja. Penelitian lebih lanjut mengungkapkan bahwa spiritualitas sangat penting untuk komitmen karyawan. Spiritualitas meningkatkan komitmen dengan membangun iklim kepercayaan di tempat kerja. Meskipun beberapa studi mengisyaratkan hubungan antara spiritualitas di tempat kerja dan kesejahteraan karyawan, ada kelangkaan bukti empiris untuk mengkonfirmasi hubungan tersebut. (Cash and Gray, 2000).

Mitroff dan Denton telah mengklasifikasikan parameter spiritualitas yakni: kegiatan fleksibel, tidak ada struktur yang mapan dalam perusahaan; bukan aliran sekte dari agama tertentu; individu diberi kebebasan untuk melaksanakan kegiatan; menjadi pedoman dan arah untuk kehidupan masa depan; merasa takut atau enggan bila melaksanakan kejahatan; kejernihan hati sehingga menumbuhkan perilaku yang utama; mampu merasakan bahwa tiada kemampuan untuk hidup sendiri, sehingga membutuhkan kehadiran makhluk lain atau bahkan Tuhan; kehidupan yang damai dan rukun; kegiatan spiritual mampu meningkatkan rasa keimanan kepada Tuhan; manusia mampu mendefinisikan tujuan hidup untuk dirinya sendiri, sehingga hidup menjadi terarah. Namun, perlu ditekankan indikator spiritualitas yang dibangun oleh kedua ilmuwan masih bisa dikembangkan disesuaikan dengan perkembangan waktu. (Mitroff and Denton, 1999).

Ashmos dan Duchon (Ashmos and Duchon, 2000) parameter budaya spiritualitas di tempat kerja menjadi tiga tingkat yakni tingkatan organisasi, unit kerja dan individual. Namun penemuan

ini belum dibarengi dengan metode penelitian dan analisis hasil yang mumpuni sehingga perlu berbagai masukan agar penelitian berkembang sehingga didefinisikan sebagai ilmu pengetahuan yang bisa menjadi dasar pijakan penelitian selanjutnya untuk mengembangkan spiritualitas di lokus yang berbeda. Bila ini terjadi maka pengembangan spiritualitas di perusahaan bisa dikembangkan dan bisa dijadikan pembanding oleh penelitian untuk mengembangkan konsep spiritualitas bisnis. (Fomaciari and Dean, 2001)

Sementara itu, tujuan dari pelaku bisnis bersifat rasional tanpa membutuhkan faktor sosial lainnya, terdapat fakta integritas antara pihak yang bekerjasama, mendefinisikan tujuan kinerja secara bersama tanpa memperhatikan keadaan sosial. Dengan realitas diatas sangat jelas bahwa spiritualitas dan bisnis sangat sulit bila berjalan bersama-sama. Atas dasar hal inilah oleh menjadi penyebab utama pihak yang menentang untuk memasukkan nilai nilai spiritualitas dalam bisnis, karena memang kedua nilai tersebut tidak selayaknya didudukkan dalam satu tataran dalam proses bisnis. Apabila dihubungkan dengan arus globalisasi dimana dunia usaha semakin sempit dan perlu gerak cepat, tuntutan untuk optimalisasi dan efisiensi sumber daya menjadi sebab perusahaan wajib mengambil langkah pasti dan rasional yang tidak melihat keadaan sosial di sekelilingnya dan dipandang berseberangan dari muatan nilai-nilai spiritualitas apalagi nilai-nilai keagamaan. Namun dengan perkembangan faktor internal perusahaan dan manusia sebagai faktor utamanya menghendaki faktor spiritualitas harus disandingkan dalam bisnis, ditambah lagi secara eksternal keadaan lingkungan menjadi faktor pendukung proses ini.

Tatanan manajemen spiritual dalam perusahaan menghendaki adanya tujuan akhir membentuk manusia dalam perusahaan untuk mempunyai akhlak yang mulia. Pada dasarnya, manajemen hati juga dapat dikatakan sebagai *spiritual management*. Dimana dari proses manajemen yang dilakukan ini untuk menunjukkan bahwa manusia adalah wakil Tuhan di bumi ketika bekerja, sehingga harus mencerminkan nilai ke-Tuhanan. Apabila kegiatan ini mampu

dilaksanakan oleh perusahaan secara sistematis, maka diharapkan manusia tidak hanya melakukan praktik keagamaan ketika berada di tempat beribadah, namun mampu melaksanakan perintah Tuhannya ketika bekerja, sehingga manusia bekerja tetap dalam rangkaian ibadah dan dalam ini mampu menggiring manusia kepada kebahagiaan hakiki karena mampu beribadah sepanjang waktu. Dalam kerangka manajemen spiritual atau manajemen hati sebagai kunci spiritual ini dalam self motivation. Kesadaran manusia tanpa paksaan dari manapun, sehingga manusia ikhlas dan rela bekerja karena anggapan merupakan rangkaian ibadah sebagai langkah menuju kebahagiaan lahir dan batin dan inilah puncak kebahagiaan hakiki dari manusia yang dicari selama hidupnya.

Perilaku-perilaku religius yang menjadi dasar dari program manajemen spiritual yang diterapkan pada perusahaan dapat dilihat dari berbagai indikator, diantaranya adalah taat pada etika lingkungan perusahaan, memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas dan kewajiban yang telah diberikan, bertanggung jawab, mengembangkan ide/pemikiran yang religius, bersikap profesional, memiliki integritas moral yang tinggi, serta selalu berupaya melakukan inovasi yang terbaik bagi jalannya perusahaan tersebut. (Kale and Shrivastava, 2003) Keberhasilan perusahaan melakukan proses ini adalah dengan pemberdayaan dan pendampingan. Pimpinan harus membaur menjadi satu kesatuan yang utuh menjadi pelaku utama. Proses pemberdayaan dan pendampingan bisa berjalan dengan baik dan sukses bertumpu pada budaya kerja yang *supportive* dan mengutamakan *achievement*, obyektivitas serta transparansi dengan gaya kepemimpinan kharismatik demokratis menghargai inovasi, hasil kerja, dan menumbuhkan budaya bawahan sebagai kolega yang memajukan perusahaan, bukan sebaliknya.

3.2. Manusia Makhluk Spiritual

Pada awal abad ketiga pemikir Danah Zohar dan Ian Marshall dalam temuan terbarunya mengemukakan bahwa *Spiritual Quotient* atau kecerdasan spiritual merupakan puncak kecerdasan manusia.

Selama ini IQ yang dianggap sebagai tolak ukur utama kecerdasan ternyata hanya bersandar pada rasio, Kecerdasan emosional disandarkan bagaimana manusia secara cerdas merespon dengan baik emosi sendiri dan emosi orang lain dengan empati, sedangkan kecerdasan spiritual mampu memberikan ruang batin atau ruang transendental yang mampu membuat manusia menerima pancaran petunjuk dari Tuhannya, disebabkan manusia sudah melakukan pembersihan hati dan mental. Apabila kecerdasan spiritual ini mampu bekerja secara baik maka IQ dan EQ akan mengikuti secara optimal, sehingga kecerdasan manusia menjadi maksimal. Kecerdasan ini mampu memberikan kesadaran kepada manusia akan jati dirinya. Manusia lebih mampu mendefinisikan tujuan hidup dan mengatur hubungan dengan manusia lain dan alam sekitar. (Satiadarma, 2003)

Untuk memperoleh kebahagiaan hakiki dan ketenangan batiniah, selain bekerja dengan giat dan materi yang berkecukupan masih membutuhkan hubungan transendental antara makhluk dengan Tuhannya. Perjalanan pembersihan rohaniah berkaitan dengan semangat atau jiwa atau religius yang berhubungan dengan agama, roh sebagai inti manusia, keimanan kepada pencipta, perilaku yang baik menurut agama dan negara, menyangkut nilai ke-Tuhanan yang bersifat metafisik yang harus dipercayai melalui keimanan bukan hanya sekedar bentuk fisik atau jasmaniah. (Agustian, 2001) Dasar yang penulis gunakan sebagai dasar konsep pengembangan kecerdasan spiritual adalah kesadaran dalam diri manusia yang mampu membuat manusia memilih dan mengembangkan bakat-bakat bawaan, mampu mendengarkan bisikan hati yang berasal dari Tuhan, pensucian batiniah yang sudah dilakukan melalui pertaubatan dan mengisi kehidupan dengan perilaku baik, kemampuan membedakan secara *haq* yang salah dan benar serta bijak dalam berfikir dan bertindak.

Organisasi yang paling kecil adalah organisasi yang ada pada diri manusia itu sendiri. Bagaimana cara mengontrol, mengatur, dan memperbaiki diri sendiri dengan hati sebagai komandonya sebagai rajanya yang menentukan kebijaksanaan. Peranan hati sangat penting

seperti sabda Muhammad SAW hadist yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah, *“Di dalam tubuh manusia terdapat segumpal daging, jika itu baik maka akan baik seluruhnya, jika itu buruk maka akan buruk seluruhnya.”* Kedudukan hati dalam tubuh sangatlah sentral. Di dalam hati iman menjadi landasan struktur seluruh gerak manusia dalam menjalani lelatu. Tauhid dan keiklasan yang menjadi ukuran kebenaran juga terdapat di hati. Taqwa, yang merupakan ujung dari keberhasilan manusia juga ada di hati. Hati atau yang disebut qalbu dalam islam merupakan penghubung dalam organisasi kehidupan manusia agar mampu berperan baik diperlukan adanya pengaturan. Pengaturan ini bisa disebut dengan manajemen hati atau qalbu. Manajemen qalbu merupakan proses menata hati. Jadi, untuk mencapai puncak taqwa diperlukan manajemen qalbu. Hal ini diperlukan agar manusia baik seorang pelajar, pelaku bisnis, maupun pelaku organisasi mampu menata hatinya dengan baik. Karena perilaku manusia merupakan cerminan dari diri manusia. SDM yang unggul akan meningkatkan kinerja suatu perusahaan. Untuk mencetak SDM yang unggul peranan manajemen hati sangat diperlukan hal ini akan mempengaruhi kepribadian manusia. (Hadi, 2012)

Hati yang sudah mati akan di penuhi berbagai penyakit batiniah seperti marah, dengki, iri, kikir, bakil, sombong, angkuh, riya', penipu, rakus, serakah, buruk sangka dan lainnya. Ketika setan mengetahui bahwa hati merupakan motor penggerak perilaku manusia, setan mengelabui manusia dengan rasa waswas, syahwat, iming-iming dunia yang indah dan kekal, lamunan yang panjang tanpa arah dan tujuan, dan seterusnya sehingga manusia keluar dari rel kebenaran atau jalan Tuhan sehingga manusia dengan mudah diajak melaksanakan perbuatan keji dan dosa, inilah kurikulum utama setan menggoda manusia agar terjerumus kepada perbuatan yang jelek. Inilah pentingnya kecerdasan spiritual manusia harus dikembangkan, kecerdasan pikiran sudah buntu apabila dihadapkan dengan banyak persoalan hidup, emosi tak mampu terbenjung, sehingga setan mudah masuk.

Hati merupakan potensi inti bawaan manusia yang mengendalikan segala kehendak dan keputusan yang diambil, dengan hati yang baik manusia menjadi mulia, dengan hati yang mampu menerima pancaran dari Tuhan, orang lumpuh bisa menjadi mulia, orang yang tidak begitu cerdas dapat menjadi mulia. Bila hati manusia bersih dari perbuatan dosa maka perilaku akan menjadi baik. Hidup lebih termotivasi dan penuh kreasi karena tanpa beban dosa Ilahiyah. Manusia mampu berfikir bijak dalam memutuskan sebuah masalah. Akan tetapi sebaliknya bila hati itu rusak. Akhlak manusia lebih rendah daripada binatang. Manusia akan selalu terbebani dengan dosa dari perbuatan yang dilakukannya, sehingga manusia minim kreatifitas.

3.3. Memaknai Kembali Spiritual dalam Wirausaha

Dari penelitian yang dilakukan Muflihatul Bariroh, menunjukkan adanya beberapa keuntungan yang didapat oleh perusahaan ketika mampu melaksanakan praktik manajemen spiritualitas untuk *seluruh* SDM di dalamnya. Selain perusahaan terbukti mampu bertahan dan berkembang secara baik ada beberapa manfaat yang diperoleh, yaitu: *Pertama*, seluruh SDM memiliki hati yang bersih sebagai sumber spiritual yang dapat digunakan sebagai kontrol diri sehingga perusahaan akan meminimalisir dari berbagai kecurangan yang terjadi diakibatkan penghalalan segala cara oleh karyawan untuk mendapatkan keuntungan secara pribadi maupun konspirasi dengan kelompok. *Kedua*, kinerja perusahaan akan mengalami produktivitas yang tinggi karena karyawan bekerja dengan hati yang senang. Bekerja diniatkan sebagai bentuk ibadah untuk menafkahi keluarga, sehingga mereka bekerja dengan ikhlas dan mendapat keberkahan. Karyawan merasa bahwa apabila harta yang didapatkan merupakan hasil dari kecurangan itu berarti sama dengan mencelakakan keluarga ke dalam kesengsaraan. *Ketiga*, terbangunnya suasana kerja yang harmonis di antara karyawan dan pimpinan perusahaan, sebagaimana dalam upaya pengelolaan hati melalui praktik shalat berjamaah yang tidak ada unsur senioritas antara karyawan dan pimpinan, semuanya menyatu dalam shaf-shaf. *Keempat*, meningkatnya citra positif perusahaan karena perusahaan dikenal dengan sebagai

perusahaan yang bersih dan jauh dari praktik negatif dalam bisnis, hal ini disebabkan perusahaan memiliki sumber daya manusia ideal yang memiliki komitmen disiplin dan jujur yang bersumber dari hati. (Bariroh, 2019)

Patut menjadi pedoman, untuk mencapai tujuan, baik negara, organisasi, kelompok, sampai individu, proses manajemen tidak selalu didominasi oleh pertimbangan rasional atau intelektual, melainkan juga hati nurani. Melibatkan kecerdasan spiritual dalam mengambil keputusan di sebuah perusahaan, pemimpin mampu merealisasikan nilai spiritual dalam keputusannya. Segala yang diputuskan sudah dipikirkan melalui pertimbangan yang optimal lewat pikiran yang jernih, emosional yang empatik dan memanfaatkan kejernihan hati, sehingga apa yang diputuskan benar-benar memperhatikan sisi kemanusiaan dan ke-Tuhanan. Pemimpin yang memanfaatkan tiga kecerdasan tersebut tidak hanya memperhatikan keuntungan bisnis untuk diri sendiri, namun juga memperhatikan kesejahteraan manusia yang lain, sebagai seorang pemimpin sadar bahwa keputusan juga akan dipertanggungjawabkan. (Faseruk and Hossain, 2017)

Pengembangan batin untuk mencapai kecerdasan spiritual dalam berwirausaha berperan sangat penting dalam kewirausahaan apabila seseorang memiliki hati yang sehat dan menanamkan pada dirinya untuk selalu berbuat kebaikan dan menjauhi segala larangan baik agama dan negara maka dalam menjalankan kewirausahaan tidak akan ada kesempitan dalam menyelesaikan segala masalah, selalu merasadiawasi penguasa alam dan tidak akan ada keputusasaan dalam menghadapi masalah yang berat, serta memiliki kelapangan dada apabila terjadi suatu hal yang tidak sesuai dengan yang direncanakan. Apabila kita memiliki hati yang buruk dalam kewirausahaan maka semua yang kita lakukan hanya mencari kesenangan duniawi yang bersifat fisik dan tidak langgeng ataupun menciptakan peluang usaha hanya untuk mencari keuntungan dengan segala cara dan memakai cara yang tidak benar, sampai tega menikung teman sendiri agar usaha lancar. Apabila mendapatkan masalah dia akan melakukan hal yang buruk bahkan bisa mencelakai dan merugikan orang lain, oleh

karena itu kecerdasan spiritual membimbing manusia memiliki sifat-sifat yang baik agar kewirausahaan yang dilakukan mampu memiliki produk halal dan baik, serta peluang dan usaha yang di buat akan bermanfaat bagi orang banyak.

Beberapa contoh penerapan manajemen spiritual di perusahaan dalam kondisi global bisa penulis contohkan antara lain:

1. Penulis pernah melakukan wawancara ke perusahaan rokok yang tidak terlalu ternama di bilangan kota Jawa Timur. Dalam sesi wawancara penulis bisa menyimpulkan bahwa segala sesuatu yang berkaitan dengan manajemen sudah digeluti, berbagai ajang seminar di alami, rumus 6 M manajemen sudah dilaksanakan dikontrol, dievaluasi secara terus menerus, namun banyak perusahaan rokok tidak mampu bertahan, bahkan hanya ada sepertiga saja dari jumlah sebelumnya. Hal ini menuntut pimpinan perusahaan harus mencari solusi terhadap perusahaan agar tidak mengalami gulung tikar. Pimpinan beranggapan bahwa ada maha pengatur di dunia ini. Dia lah yang menggerakkan bisnis rokok itu, pelanggan juga di gerakkan untuk tetap bertahan menikmati rokok di tengah promosi rokok perusahaan terkenal semakin gencar. Manajemen spiritual yang diambil adalah perusahaan itu melatih janda-janda tua yang serba kekurangan untuk dilatih diberi pekerjaan, perusahaan beranggapan perusahaan harus tetap memperhatikan kaum lemah, karena dibalik kaum lemah itu doa mereka dikabulkan, selain itu perusahaan rokok ini setiap pagi hari melaksanakan kegiatan berdoa bersama dengan karyawan agar usaha rokok tetap berjalan dan karyawan rokok tetap bisa bekerja mencukupi kebutuhan hidup. Dari kejadian ini manajemen spiritual yang ditekankan adalah orientasi sosial terhadap kaum lemah, minim keterampilan, jarang diminati oleh perusahaan namun mempunyai beban keluarga yang banyak, keputusan sulit harus diambil oleh perusahaan sesama makhluk harus tetap menebarkan rezeki kepada mereka namun tidak boleh bersifat konsumtif melainkan produktif. Kedua, seberapa kekuatan rasional sudah diterapkan, segala manajemen, strategi

dan teknologi sudah diterapkan masih ada yang serba Maha untuk dimintai pertolongan agar usaha tetap lancar.

2. Perusahaan kedua yang menjadi contoh adalah Mayangkara Group perusahaan ini bergerak dalam bidang jasa penyiaran radio, agen gas dan SPBU. Sejumlah agen gas sudah di dirikan di pulau Jawa dan Sumatra, karyawan yang dimiliki ribuan. Di sini ada sisi manajemen spiritual yang diperhatikan oleh pimpinan dan mampu dilaksanakan oleh karyawan tanpa ada imbalan apapun. Karyawan secara sukarela melaksanakan spiritualitas dalam perusahaan tanpa mengharapkan imbalan karena dalam pelatihan yang disebut MESM mental karyawan sudah digembleng bahwa bekerja bukan hanya melalui rasio semata, namun harus tetap dilandasi dengan hati nurani. Dalam perusahaan ini tidak hanya mewajibkan karyawan melaksanakan ibadah wajib saja dalam agamanya, namun bagaimana seorang mampu menginternalisasikan ajaran agama yang dianut dalam kehidupan terutama ketika bekerja. Sebagai contoh tukang bersih toilet di SPBU apabila pekerja ini hanya memperhatikan uang maka kadang pekerja sangat ogah-ogahan dalam kebersihan toilet. Namun pimpinan mampu menerjemahkan bahwa membersihkan sarana itu merupakan ibadah dan akan dinilai oleh Tuhan, karyawan akan memperoleh dua hal yaitu gaji dan nilai ibadah yang tidak ternilai oleh uang. Dan masih banyak contoh manajemen spiritual dalam perusahaan ini. Dalam perusahaan ini sudah mengaplikasikan kecerdasan qurani sebagai pengembangan sumber daya dengan cara mengerjakan ibadah tepat waktu apabila ada karyawan yang berhalangan ada absensi harian, mentaati perintah atasan, memenuhi target perusahaan yang sudah disepakati, melakukan kunjungan antar karyawan sehingga rasa persaudaraan antar karyawan sangat terpelihara dan melaksanakan setiap peraturan perusahaan. Dalam perusahaan apabila ada yang melanggar peraturan akan dikenai surat peringatan. Apabila karyawan sudah berprestasi dalam kerjanya dan kegiatan spiritual sudah baik, maka akan ada *reward* umroh gratis.

3. Manajemen spiritual yang dilakukan oleh Bank Syariah di Indonesia bisa dikembangkan oleh perusahaan lainnya dengan tetap memperhatikan budaya dan keragaman perusahaan. Pada bank syariah manajemen ini secara ketat dilaksanakan dan perubahan perilaku karyawan dalam perusahaan juga selalu diamati. Secara otomatis kecerdasan mengenai IQ, EQ, SQ sudah melekat pada diri karyawan. Karyawan sendiri juga memiliki kendala dalam bekerja misalnya banyak masyarakat yang belum mengetahui tentang PT. Bank dan kurang memenuhinya target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Untuk memberi semangat pada karyawan, perusahaan akan memberi *reward* pada karyawan yang dapat memenuhi target yang sudah ditentukan, memperkenalkan kepada masyarakat mengenai bank dan produk-produk di dalamnya, dan sering mengadakan atau mengikuti *event-event* baik di dalam wilayah maupun luar wilayah, serta aktif mengikuti lomba antar bank. Perusahaan dalam meningkatkan kemampuan individu personil dan mencegah menurunnya kemampuan personel dengan melakukan cara yaitu setiap pagi dan sore diadakan *briefing* dan evaluasi mengenai pekerjaan yang telah dilakukan. Setiap karyawan akan ditanya mengenai masalah apa yang dihadapi pada hari itu dan bagaimana cara mereka menyelesaikan masalah tersebut. Jika karyawan tidak dapat memberikan solusi dari permasalahannya, maka atasan akan memberikan solusi tentang cara menyelesaikannya. Selain pengecekan secara harian, juga dilakukan pengecekan secara mingguan dan bulanan, untuk bulannya dilakukan pada 3 bulan sekali, apabila kinerja karyawan baik mereka akan mendapat point (+) sedangkan bila kinerjanya buruk mereka akan mendapat point pada tiga zona yaitu zona merah, zona pink, dan zona kuning, sesuai kesalahan yang dilakukan. Manajemen hati dalam perusahaan berpengaruh ketika tidak sesuai target yang ditentukan oleh perusahaan. Strategi yang digunakan dalam mengembangkan SDM dalam perusahaan biasanya dengan cara pelatihan-pelatihan dalam produk baru dan *can call* (telepon). Pengembangan SDM harus diperhatikan dalam manajemen

agar masalah dapat terselesaikan. Pimpinan Bank syariah setiap satu bulan sekali mengadakan pengajian dengan mengundang kyai atau ustadz, setiap karyawan diwajibkan mengaji dan diadakan pendataan mengenai hal tersebut. Untuk karyawan yang beragama islam di perusahaan ini wajib memakai jilbab kecuali yang konvensional tidak diwajibkan berjilbab. Untuk menciptakan suasana yang kondusif antar karyawan dilakukan Pelayanan Syariah Baru (PSB), setiap bertemu selalu berjabat tangan dan mengucapkan salam, dan pada akhir tahun di adakan event untuk menilai setiap cabang-cabang mana yang kinerjanya lebih baik dan yang lebih buruk.

4. Pernah penulis menjumpai sebuah kejadian petugas medis di rumah sakit. Perilaku spiritual petugas medis ini membuka kesadaran spiritual penulis. Di sela-sela pekerjaan petugas medis selalu menjaga kesucian seperti ajaran agamanya, selain itu petuga medis juga menyempatkan untuk membaca kitab suci. Dalam mengobati pasien diarahkan untuk tetap berdoa kepada maha kuasa, baginya obat hanya sebagai penyembuh saja, namun ada kekuatan yang lebih besar disitu bagaimana yang Maha Kuasa menyembatkan kembali organ-organ yang ada dalam tubuh manusia, sehingga manusia sehat kembali. Disinilah spiritualitas bermain kecerdasan spiritual diperlukan, secanggih teknologi manusia itu hanya buatan manusia, manusia harus menyerahkan kembali kepada yang serba Maha. Obat yang sudah diminum namun apabila oleh sang pemilik kekuasaan belum diberi kesehatan maka pasien tidak kunjung sembuh.
5. Lembaga Keuangan Syariah. Kecerdasan spiritual sebagai dasar pengembangan sumber daya manusia yang tangguh dan tetap berhamba pada yang Maha Kuasa bisa diaplikasikan misalnya dalam berbuat dan memutuskan harus sesuai nilai-nilai ajaran agama yang dianutnya, di dalam tatanan syariah di negara Indonesia ini setiap tingkah laku dan kerja karyawannya selalu dinilai. Apalagi dalam menentukan perjanjian antar bank dengan nasabah di awasi oleh Dewan Pengawas Syariah Nasional. Untuk

meningkatkan kemampuan individu personil dapat dilakukan dengan meningkatkan solidaritas antar *team*, sehingga karyawan mencapai target, dan diadakan evaluasi tentang hasil kerja karyawan. Apabila ada permasalahan dalam hal pekerjaan manager perusahaan akan membantu menyelesaikan masalah tersebut. dan untuk karyawan yang melakukan pelanggaran akan dikenai surat peringatan. Untuk meningkatkan semangat dan tanggung jawab dalam bekerja di perusahaan perbankan syariah akan memberikan *reward* apabila karyawannya kinerja kerjanya bagus dan target perusahaan terpenuhi. Bagi nasabah yang belum bisa melunasi pembayaran dengan sebab tertentu akan diberi potongan pembiayaan oleh Lembaga Keuangan Syariah ini. Jadi kegiatan-kegiatan religius yang diterapkan di sini menyesuaikan dengan kegiatan dari pondok, seperti rutinan malaman (*khususiyah*), selapanan, dan acara istighosah bersama. Dengan begitu nilai religius bagi karyawan di sini dibentuk sejak awal masuk bekerja. Karena yang menjadi karyawan disini tidak semua nota-bene adalah lulusan pondok dan juga bukan dari bagian pondok. Adapun suasana religius di sana adalah diadakannya baca setor Alquran yang setiap harinya minimal 20 ayat. Bagi karyawan yang sudah khatam lebih cepat akan mendapat *reward* berupa kenaikan gaji. Walaupun kelihatan sulit namun perusahaan tetap harus tertib dalam melaksanakan kegiatan spiritual ini, ada beberapa karyawan yang kadang *ndablek* dan malas itu adalah rintangan biasa dan ini harus terus dilatih dan dikembangkan. Hal ini sebenarnya ada juga teguran dari manajer, bagi yang tidak mematuhi maka akan ada penurunan gaji. Peran manajer sangat berpengaruh pada waktu sepertiga malam terakhir selalu membangunkan para karyawan melalui media sosial untuk di ajak mengerjakan *qiyamul lail*. Setiap kedatangan pimpinan di kantor pasti para karyawan di anjurkan shalat jamaah dan dilarang pulang sebelum shalat terlebih dahulu. Dalam menjalankan kegiatan berhubungan dengan sesama manusia sehari-hari karyawan sudah dilatih dalam hal perjanjian bisnis yang baik dan benar. Musik religius

dan murotal Alquran setiap harinya menjadi *background* di perusahaan, terlebih lagi pada saat ada audit akan menjadi hal wajib, sehingga dalam bekerja tetap ingat bahwa manusia dalam pengawasan Tuhannya. Apabila karyawan melaksanakan tugas dengan baik, tanpa melanggar aturan negara dan agama, tanpa menyakiti makhluk Tuhan yang lain, maka inilah spiritualitas yang diharapkan dimiliki oleh karyawan di setiap perusahaan.

Dari beberapa contoh yang dikemukakan oleh penulis mampu membuka alam pikiran kita kembali, bahwa bisnis, bekerja di perusahaan, berwira usaha mandiri, bekerja di lembaga pemerintahan bisa menginternalisasikan nilai-nilai kegamaan di tempat bekerja. Bahkan di tempat bekerja inilah manusia di beri cobaan dan lading bagaimana memenuhi kebutuhan hidupnya dengan tetap mengingat Tuhannya. Mengingat di sini bukan hanya sekedar ingat namun tetap memperhatikan ajaran agama bahwa Tuhan di dunia ini mempunyai aturan dan aturan ini bersifat universal dan dipatuhi oleh seluruh makhluk Allah di dunia. Seluruh makhluk Tuhan mempunyai hak prerogatif dan hak asasi dari Tuhan, sesama makhluk tidak boleh merebutnya secara paksa.

Seperti yang kita ketahui bahwa dalam kewirausahaan sangatlah penting untuk menciptakan lapangan pekerjaan baru dan memberikan manfaat bagi orang banyak serta mampu memberikan peluang usaha yang dibutuhkan orang lain. Dalam hal ini manajemen hati di butuhkan seorang wirausaha agar bisa menjadikan peluang usaha tersebut menjadi suatu hal yang memiliki produk yang baik. Dalam menjalankan kewirausahaan membutuhkan kiat, niat dan usaha yang sungguh-sungguh, semua itu terdapat pada hati manusia. Oleh karena itu, manajemen spiritual disini berperan sangat penting dalam kewirausahaan apabila seseorang memiliki hati yang sehat dan menanamkan pada dirinya berbuat baik dan menjauhi segala larangan maka dalam menjalankan kewirausahaan tidak akan ada kesempatan dalam menyelesaikan segala masalah, selalu merasa diawasi tuhan semesta Alam dan tidak akan ada keputusasaan dalam menghadapi masalah yang berat, serta memiliki kelapangan dada apabila terjadi

suatu hal yang tidak sesuai dengan yang direncanakan. Apabila kita memiliki hati yang buruk dalam kewirausahaan maka semua yang kita lakukan hanya lah mencari keuntungan ataupun menciptakan peluang usaha hanya untuk mencari keuntungan dengan segala cara dan memakai cara yang tidak baik. Apabila mendapatkan masalah manusia akan melakukan hal yang buruk bahkan bisa mencelakai dan merugikan orang lain, oleh karena itu mengapa kita harus memiliki sifat-sifat yang baik dalam diri kita agar kewirausahaan yang dilakukan mampu memiliki produk yang baik dan mempunyai manfaat bagi masyarakat luas, serta peluang dan usaha yang di buat akan bermanfaat bagi orang banyak, syukur kalau mampu merekrut karyawan kaum yang lemah, serta pastinya akan mendapatkan perlindungan dari segala penguasa dunia yaitu Tuhan.

Daftar Pustaka

- Agustian, A. G. (2001) *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ (Emotional Spiritual Quotient) berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*.
- Ashmos, D. P. and Duchon, D. (2000) 'Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure', *Journal of Management Inquiry*, 9(2), pp. 134–145. doi: 10.1177/105649260092008.
- Bariroh, M. (2019) 'Implementasi Manajemen Hati Sebagai Upaya Peningkatan Sumber Daya Manusia Di Mayangkara Group', *An-Nisbah: Jurnal Ekonomi Syariah*, 6(1), pp. 1–21. doi: 10.21274/an.2019.5.2.
- Brandt, E. (1996) 'Corporate pioneers explore spirituality', *HR Magazine*, 41(4), pp. 82–87.
- Cash, K. C. and Gray, G. R. (2000) 'A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace', *Academy of Management Executive*, 3(14), pp. 124–133. doi: 10.5465/ame.2000.4468072.
- Faseruk, A. and Hossain, A. T. (2017) 'Spirituality in management: Influence of islamic thoughts and philosophies', *South Asian Journal of Human Resources Management*. doi: 10.1177/2322093717735698.

- Fomaciari, C. J. and Dean, K. L. (2001) 'Making the quantum leap Lessons from physics on studying spirituality and religion in organizations', *Journal of Organizational Change Management*. doi: 10.1108/EUM0000000005547.
- Garcia-Zamor, J. C. (2003) 'Workplace Spirituality and Organizational Performance', *Public Administration Review*, pp. 355–363. doi: 10.1111/1540-6210.00295.
- Hadi, K. (2012) 'Implementasi Maqoshid Syariah Sebagai Indikator Perusahaan Islami', *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Pranata Sosial*.
- Kale, S. H. and Shrivastava, S. (2003) 'The enneagram system for enhancing workplace spirituality', *Journal of Management Development*. doi: 10.1108/02621710310467596.
- Mitroff, I. and Denton, E. (1999) 'A Study of Spirituality in the Workplace', *Sloan management review*, 40(4), pp. 83–92.
- Sarah Forbes Orwig (2002) 'Business ethics and the protestant spirit: How Norman Vincent Peale shaped the religious values of American business leaders: JBE', *Journal of Business Ethics*, 38(1–2), pp. 81–89.
- Satiadarma, M. P. (2003) *Mendidik Kecerdasan (Pedoman Bagi Orang Tua dan Guru dalam Mendidik Anak Cerdas)*.

BAB 4

PENGELOLAAN JOB INSECURITY DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh:

Cahaya Fajar Budi Hartanto

Politeknik Bumi Akpelni

fajar@akpelni.ac.id

4.1. Pendahuluan

Pada manajemen sumber daya manusia (SDM), mungkin sebagian dari kita ada yang masih jarang mendengar istilah *Insecurity* SDM. Meskipun istilah ini sudah muncul cukup lama, tetapi masih kurang mendapat perhatian serius. Padahal sesungguhnya *insecurity* terjadi semakin besar sehubungan dengan perkembangan industri masa kini. Beberapa literatur yang ada saat ini pun masih menggunakan fungsi manajemen yang fokus pada perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan atau dikenal dengan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Ketika diterapkan ke SDM, maka pada tahapan perencanaan banyak dibahas dalam bentuk analisis jabatan hingga rekrutmen dan seleksi. Kemudian pada tahap pengorganisasian, banyak dikaitkan dengan penempatan atau penugasan, termasuk struktur organisasi. Sedangkan pada tahap pelaksanaan, banyak dikaitkan dengan motivasi, kompensasi, dan kinerja. Adapun pada tahap pengontrolan, banyak terkait dengan *appraisal, reward and punishment, career development*, hingga pemberhentian. Lalu pertanyaannya, dimanakah letak pengelolaan *insecurity* dalam konsep manajemen SDM?.

Pertanyaan kita tentu tidak hanya sekedar mengetahui posisi *insecurity* SDM tersebut di dalam ranah manajemen SDM, tetapi pada bab ini pula kita akan bersama-sama menggali apa sesungguhnya *insecurity* SDM itu kemudian apa penyebabnya dan dampak yang diakibatkan dari adanya *insecurity*, baik terhadap SDM yang

bersangkutan maupun bagi organisasi atau institusi. Lalu kita juga perlu mengetahui bagaimana ciri-cirinya sehingga kita bisa mengenali lebih dini untuk selanjutnya kita bisa mengambil tindakan yang tepat dalam mencegah terjadinya hal tersebut atau walaupun terjadi, kita mampu mengelolanya dengan baik. Kita diharuskan mampu mengelola setiap aspek yang terkait dengan SDM karena SDM merupakan aspek yang krusial dalam menentukan efektivitas suatu perusahaan (Ezra, Syahrizal & Fitria, 2019). Terutama di era globalisasi saat ini dimana kompetisi antar perusahaan semakin ketat karena pesaingnya tidak hanya dari dalam negeri melainkan juga dari luar negeri. Oleh karena itu, perusahaan harus mengambil langkah-langkah manajerial yang tepat dalam merekrut, menyeleksi, dan mempertahankan SDM yang memiliki kinerja baik dan mampu menjadi motor penggerak dalam organisasi (Fadzilah & Martono, 2016).

4.2. Definisi Insecurity SDM

Seiring berkembang pesatnya teknologi terutama ketika memasuki era disrupsi 4.0, seringkali SDM dipertentangkan dengan pemanfaatan teknologi. Banyak diberitakan bahwa ada begitu banyak pekerjaan atau profesi yang terancam atau bahkan sudah hilang karena dapat digantikan dengan robot atau teknologi digital lainnya. Namun, ada sedikit harapan ketika memasuki era masyarakat 5.0 yang seolah ingin mengembalikan peran manusia sebagai pengelola teknologi tersebut. Apapun kondisinya, jelas bahwa pengelolaan SDM memegang peranan kunci dalam keberhasilan organisasi (Halimah, Fathoni & Minarsih, 2016). Setiap orang kini dituntut untuk memiliki kualitas dan menghasilkan kinerja yang unggul. Oleh karena itu, wajar jika manusia merasa terancam akan tergeser posisinya, baik itu tergeser oleh teknologi maupun tergeser oleh manusia lainnya yang memiliki kompetensi lebih tinggi. Inilah perasaan tidak aman yang dirasakan oleh tenaga kerja pada masa kini atau yang kemudian kita kenal dengan istilah *insecurity* SDM.

Insecurity SDM atau disebut juga *job insecurity* secara umum berarti ketidakamanan dalam bekerja secara psikologis (Halimah, Fathoni & Minarsih, 2016). Ketidakamanan kerja juga bisa dipahami sebagai perasaan tertekan yang dirasakan oleh pegawai tentang tidak tercapainya harapan-harapan pegawai terhadap keberlangsungan pekerjaannya yang mencakup hal-hal seperti adanya kesempatan promosi, kondisi pekerjaan nyaman, dan kesempatan karir jangka panjang (Fadzilah & Martono, 2016). Menurut Annisa, Taufiqurrahman & Fitri (2017), ketidakamanan kerja merupakan kondisi psikologis seorang karyawan yang merasa terancam atau khawatir akan kelangsungan pekerjaannya di masa yang akan datang. Yang dimaksud dengan terancam adalah mendapatkan ancaman terhadap fitur pekerjaan (perubahan sifat pekerjaan, isu karir, pengurangan waktu kerja, atau kehilangan pekerjaan) yang berkembang akibat kepentingan seseorang atau ketidakberdayaannya dalam mengatasi ancaman tersebut.

Senada dengan definisi dari Halimah, dkk serta Annisa, dkk di atas, dapat dikatakan bahwa *job insecurity* adalah situasi dimana seorang pekerja mengalami gangguan psikologis yang dipengaruhi oleh faktor seperti lingkungan pekerjaan dan kepastian keberlanjutan pekerjaannya di perusahaan. Hal ini biasanya diiringi dengan kecocokan atau keterikatan yang tinggi seseorang dengan tempat bekerjanya sehingga ingin tetap eksis tetapi merasa posisinya terancam (Nurfauzan & Halilah, 2017).

Secara sederhana, ketidakamanan kerja atau *job insecurity* adalah kecemasan yang dialami karyawan dalam menghadapi ancaman kehilangan pekerjaannya di masa depan (Rizky & Sadida, 2019). Ancaman tersebut bisa terkait kehilangan pekerjaan ataupun kehilangan terhadap dimensi dari pekerjaan itu sendiri (Januartha & Adnyani, 2019). Ketidakamanan kerja ini dapat dihitung dengan banyak cara, salah satunya adalah dengan menggunakan *Qualitative Job Insecurity Measures* (QJIM) yang ringkas, cepat dan komprehensif. QJIM dapat digunakan untuk mendeteksi bagaimana dan kapan mulai terjadinya perubahan negatif pada pegawai serta sekaligus

mengidentifikasi tindakan pencegahan ataupun tindak lanjut jika sudah terjadi *insecurity* (Blotenberg & Richter, 2020).

4.3. Penyebab Insecurity SDM

Ketidakamanan kerja dapat terjadi apabila kondisi kerja seseorang memiliki suatu risiko (Shoss, 2017). Selain itu, atmosfer lingkungan pekerjaan sangat mendukung dalam timbul atau tidaknya rasa ketidakamanan ini (Annisa, Taufiqurrahman & Fitri, 2017). Rasa aman dipengaruhi oleh situasi dan kondisi kerja yang baik sehingga memberikan jaminan bagi karyawan untuk tetap melanjutkan pekerjaan. Situasi dan kondisi kerja yang buruk akan mengakibatkan timbulnya rasa cemas, ketakutan, dan ketidakamanan kerja (Saputri, 2018). Perlu diketahui pula bahwa *insecurity* kecil perbedaannya pada perempuan dan laki-laki, keduanya mengalami hal yang relatif sama. Hanya bedanya, perempuan lebih mampu menangani ketika terjadi atau mengalami *insecurity*. Perempuan memiliki lebih banyak alternatif strategi menghadapi ini sehingga memiliki kesehatan mental yang lebih baik dibandingkan ketika laki-laki yang mengalaminya. Penyebab dari hal tersebut adalah bahwa *insecurity* terkait dengan interaksi sosial di dalam dan di luar organisasi. Inilah yang menjadikan wanita lebih kuat karena memiliki relasi sosial yang lebih beragam (Menéndez-Espina *et al.*, 2019)

Salah satu penyebab lain yang cukup besar biasanya terkait dengan status kepegawaian seseorang (Gallie *et al.*, 2017). Status pegawai merupakan salah satu aspek yang mengakibatkan perbedaan hak dan kewajiban sehingga berpengaruh pula pada semangat seseorang dalam bekerja karena rasa keterikatan dengan perusahaan atau organisasinya. Seseorang yang masih dalam status kontrak misalnya, tentu akan memiliki rasa ketidakamanan yang tinggi dibandingkan dengan mereka yang sudah berstatus pegawai tetap. Makin banyaknya pekerjaan dengan durasi waktu sementara atau tidak permanen, menyebabkan semakin banyaknya karyawan yang mengalami *job insecurity* (Halimah, Fathoni & Minarsih, 2016). Keamanan kerja melibatkan rasa tenang dan kenyamanan kerja

karyawan, dimana karyawan tidak perlu merasa cemas atau was-was karena posisinya sebagai tenaga kontrak yang kapanpun bisa diberhentikan oleh perusahaan secara sepihak (Barsah, 2017)

Faktor kompensasi juga ternyata memegang peranan besar dalam menimbulkan rasa aman atau tidak pada seorang pekerja. Selain ketidakpastian kerja yang biasanya lebih besar pada instansi swasta daripada instansi pemerintah/negeri karena terkait kepastian hukum tentang status kerja, maka penghasilan yang kecil dan tidak seimbang dengan tuntutan pemenuhan kebutuhan hidup juga dapat menyebabkan timbulnya ketidakamanan kerja (Ridho & Syamsuri, 2019). Kompensasi tidak hanya berbicara soal gaji atau penghasilan, tetapi juga pertanggungjawaban risiko yang akan dialami pekerja saat melakukan pekerjaannya (Ezra, Syahrizal & Fitria, 2019). Jika perusahaan memberikan jaminan pertanggungjawaban seperti asuransi dan itu diperhatikan dengan serius, maka tidak akan timbul rasa tidak aman pada pekerja.

Perubahan bentuk organisasi juga bisa mengakibatkan munculnya *insecurity* SDM. Misalnya ketika dua atau lebih organisasi disatukan (*merger*), maka bisa muncul rasa takut atau terancam pemutusan kerja karena kurangnya kebutuhan SDM dibandingkan ketika masih berbeda organisasi (Yani, 2016). Hal ini sangat dirasakan terutama pada awal masa perubahan dikarenakan mereka yang memiliki rasa ketidakamanan, juga sudah tertanam persepsi dalam dirinya bahwa selama proses perubahan organisasi tersebut, mereka akan diperlakukan tidak adil oleh atasannya (Schumacher *et al.*, 2016). Perubahan organisasi sendiri sebetulnya merupakan keputusan manajerial yang pada umumnya terkait dengan penyelamatan atau pengembangan perusahaan. Sebagai contoh, pada saat krisis ekonomi global melanda Indonesia tahun 2015, banyak perusahaan di berbagai penjuru Indonesia melakukan penyelamatan diri dari kebangkrutan dengan mengambil berbagai langkah mulai dari pengurangan gaji hingga Pemutusan Hubungan Kerja/PHK (Rizky & Sadida, 2019). Demikian pula pada saat buku ini ditulis, tengah terjadi kelesuan ekonomi global akibat pandemi *Corona Virus Disease* (Covid-19) yang

juga memaksa perusahaan merumahkan karyawannya. Dalam kondisi maraknya PHK tersebut, tentu memicu tumbuhnya *insecurity* pada diri karyawan. *Insecurity* tidak hanya dialami oleh karyawan yang diprediksi akan dikeluarkan karena pasti kebingungan mencari kerja baru, tetapi juga bisa dialami oleh karyawan yang diprediksi tetap bekerja karena merasa terancam dengan beban kerja yang berlipat ganda sebagai akibat adanya pelimpahan tugas dari karyawan yang dikeluarkan.

4.4. Akibat Insecurity SDM

Jika seseorang diliputi rasa tidak aman terkait pekerjaannya, ada gejala yang bisa nampak dan ada pula yang tidak terlihat jelas. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa ketidakamanan kerja yang semakin tinggi dapat menurunkan kepuasan kerja (Setiawan & Putra, 2016). Salah satu faktor penyebabnya adalah bahwa meningkatnya ketidakamanan kerja pada diri seseorang akan menurunkan tingkat kepercayaannya kepada perusahaan atau organisasi, yang pada akhirnya mengakibatkan turunnya juga kepuasan kerja dan kesehatan mental (Richter & Näswall, 2019). Memang karena *insecurity* ini bersifat psikologis, maka lebih dapat dirasakan secara emosional oleh yang bersangkutan. Penelitian oleh Schumacher *et al.* (2016) menunjukkan bahwa *job insecurity* berpengaruh positif terhadap tingkat emosional seseorang. Artinya, semakin tinggi rasa tidak amannya seseorang dalam bekerja, akan mengakibatkan juga tingginya emosi dalam bekerja bahkan dapat sampai mengakibatkan gangguan psikosomatis. Orang yang memiliki rasa ketidakamanan, tentu akan merasa tegang, gelisah, khawatir, stres terkait dengan sifat dan keberadaan pekerjaannya (Annisa, Taufiqurrahman & Fitri, 2017). Bahayanya jika sampai pekerja tidak fokus dalam mengerjakan tugasnya yang pada akhirnya mengganggu pencapaian target atau tujuan perusahaan dan berimbas pada kerugian bagi perusahaan (Ezra, Syahrizal & Fitri, 2019). Penelitian Rizky & Sadida (2019) menunjukkan bahwa *job insecurity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee well being* (EWB). Hal tersebut berarti semakin tinggi tingkat ketidakamanan kerjanya, maka semakin

rendah nilai EWB-nya. EWB sendiri adalah keadaan subyektif yang menggambarkan diri seorang karyawan di tempat kerjanya dan dipengaruhi oleh lingkungan kerja.

Akibat lain dari ketidakamanan kerja adalah mengakibatkan tingginya keinginan seorang pegawai untuk keluar dari tempat kerjanya. Hal ini sudah dibuktikan pada beberapa penelitian, seperti penelitian dari Desvarani & Tamami (2019) yang dilakukan pada salah satu BPR di Batam dan penelitian Ezra dkk (2019) yang dilakukan pada perawat Rumah Sakit Umum di Padang. Hasil kedua penelitian menunjukkan bahwa *job insecurity* berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian tersebut kemudian menyarankan agar perusahaan memperhatikan *job insecurity* jika ingin menurunkan tingkat *turnover*. Hal tersebut juga pernah diungkapkan sebelumnya oleh Halimah, Fathoni & Minarsih (2016) yang melakukan penelitian pada pramuniaga di supermarket di Semarang, Jawa Tengah. Penelitian dilatarbelakangi masih adanya manajemen perusahaan di Indonesia yang menggunakan karyawan kontrak dengan posisi tawar yang relatif rendah. Karyawan merasa terancam dan gelisah terutama ketika menjelang akhir kontrak saat dilakukan penilaian atau evaluasi. Alih-alih daripada nanti nilainya jelek dan mendapat status diberhentikan atau dipecat, mereka kemudian lebih memilih untuk mengundurkan diri. Ketahanan seseorang untuk tetap berada di tempat kerja dikenal dengan istilah komitmen organisasional. Komitmen organisasional dapat diartikan sebagai keinginan yang kuat untuk tetap bertahan di suatu institusi dan memberikan sumbangsih terbaik bagi pengembangan institusi (Hartanto, 2015). Hal itu bisa diraih hanya jika setiap orang merasa puas, aman, dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya (Ridho & Syamsuri, 2019). Penelitian yang dilakukan di kalangan guru SMA Swasta di Rantauprapat Kabupaten Labuhanbatu menunjukkan bahwa *job insecurity* yang tinggi akan menurunkan komitmen organisasional para guru. Ini bahkan tidak hanya terjadi di Indonesia karena akademisi di Eropa sekalipun juga akan mengalami penurunan kepuasan kerja ketika masih belum diangkat sebagai pegawai tetap

sehingga muncul ketidakamanan kerja, khususnya bagi mereka yang ada dalam rentang usia produktif yaitu 20–45 tahun dan di awal masa bekerja (Castellacci & Viñas-Bardolet, 2020). Jika kita berkaca dari 4 sektor di atas yaitu perbankan, kesehatan, perniagaan, dan pendidikan, maka kita dapat menyimpulkan bahwa akibat terbesar dari ketidakamanan kerja adalah timbulnya keinginan seseorang untuk keluar dari tempat kerja.

Akibat lebih lanjut dari seseorang yang merasakan ketidakamanan secara psikologi dalam bekerja dan sudah sampai mengarah pada naiknya tingkat keinginan untuk keluar, yakni menurunnya produktivitas atau kinerja (Barsah, 2017). Rasa ketidakamanan dapat mengganggu emosi karyawan sehingga mempengaruhi unjuk kerjanya (Saputri, 2018). Dalam melakukan pekerjaan, setiap orang tentu membutuhkan rasa aman, tidak khawatir, tidak stres, tidak terancam dan terkait pembayaran upah atau gaji dari pekerjaannya tersebut. Apabila kondisi ini kurang atau tidak bisa dirasakan, maka akan menimbulkan keadaan dimana seseorang tidak dapat melakukan peranan dan fungsinya secara optimal untuk mencapai kualitas kerja yang diharapkan (Yani, 2016). Mereka yang sudah merasa tidak betah karena merasakan ketidakjelasan nasib masa depan jika tetap bekerja di suatu tempat, maka tidak akan bekerja dengan maksimal lagi.

Sebuah penelitian di Yunani pada tahun 2015 menunjukkan bahwa *insecurity* bahkan bisa berdampak negatif terhadap kesehatan tubuh. Penelitian dilakukan dengan membandingkan perilaku antara kelompok yang sengaja diberi ancaman dengan yang tidak. Hasilnya, pada kelompok yang merasa terancam, perilaku menjaga kesehatannya sangat rendah, ditunjukkan dengan kurangnya jam istirahat dan tidak pernah melakukan olahraga. Bahkan beberapa perilakunya cenderung berisiko tinggi seperti dua kali lipat mengonsumsi *snacks* dibandingkan kelompok yang aman, lebih banyak merokok dan minum kopi serta mengonsumsi alkohol bahkan obat tidur, penenang, penahan rasa sakit, dan melakukan metode-metode non-farmasi sebagai upaya untuk bisa meraih jumlah jam tidur yang cukup per minggunya. Sebagai akibatnya, mereka menjadi

dua kali lebih sering berobat atau konsultasi kesehatan ke dokter per bulannya serta memiliki catatan hari sakit lebih banyak daripada mereka yang bekerja dengan tingkat keamanan cukup (Nella *et al.*, 2015). Dari penelitian ini, sangat jelas bahaya *insecurity* jika tidak terdeteksi sejak awal.

Ciri-ciri seseorang yang mulai mengalami *insecurity* akan menunjukkan perubahan pola perilaku tergantung dari sudut pandangnya. Perubahan tersebut bisa ke arah hal yang negatif, tetapi juga bisa mengarah ke hal yang positif:

1. Perubahan negatif.

Meskipun masih dalam status bekerja, sudah mulai mencari informasi lowongan pekerjaan di tempat lain. Adapun di tempatnya sendiri, lebih sering menunjukkan sikap negatif atau acuh terhadap segala sesuatu yang terjadi di lingkungan kerja sehingga tidak sering ikut serta dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan (Yani, 2016).

2. Perubahan positif

- a. Karyawan akan mengatasi rasa *insecurity* dengan melakukan studi lanjut agar tidak kalah dengan mereka yang sudah berpendidikan tinggi di kantor/perusahaan dapat dipertimbangkan oleh pimpinan ketika akan menghentikannya bekerja karena dilihat adanya semangat untuk berkembang dan maju.
- b. Perubahan perilaku ke arah positif karena termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang baik sehingga pada saat akhir kontrak dapat diangkat sebagai pegawai tetap. Ini sama halnya dengan pepatah yang mengatakan bahwa seseorang akan menyadari bahwa sesuatu itu sangat berharga ketika ia sadar bahwa ia akan kehilangannya, tak terkecuali dalam konteks pekerjaan (Schumacher *et al.*, 2016).

Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Wu *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa *insecurity* yang kronis dapat mempengaruhi kesehatan jiwa yang berimbas pada perkembangan kepribadian

seseorang. Hal ini sangat mungkin terjadi karena perubahan kepribadian juga dipengaruhi oleh lingkungan terutama ketika berlangsung dalam waktu yang cukup lama. Menurut penelitian tersebut, *insecurity* dapat meningkatkan *neuroticism* yaitu suatu sikap atau rasa mudah marah, temperamen, sensitif, pemalu dan tidak percaya diri, rasa tidak aman. Penelitian juga mengungkap bahwa *insecurity* mendorong turunnya *conscientiousness* dan *agreeableness*. *Conscientiousness* adalah segala hal yang bersifat teratur, terorganisir, sistematis, berorientasi pada pencapaian, teliti menjalankan tugas, dan pekerja keras. Sedangkan *agreeableness* bermakna memiliki toleransi dan simpatik, baik hati dan senang menolong, mudah mempercayai dan memaafkan, mendahulukan orang lain, dan tidak keras kepala. Bayangkan jika sifat-sifat positif ini menurun pada diri karyawan atau pegawai sebagai akibat adanya *insecurity* SDM, maka suasana kantor akan menjadi tidak nyaman dan aman lagi bahkan bagi karyawan atau pegawai yang semula sudah merasakan kenyamanan dan keamanan.

4.5. Pengelolaan *Insecurity* SDM

Manajemen SDM harus hadir memberi solusi pada setiap permasalahan terkait SDM, tak terkecuali juga pada *insecurity* SDM. Semua permasalahan memang akan lebih baik jika bisa dihindari atau dicegah sebelum terjadi. Namun, jika seandainya harus tetap terjadi, maka perusahaan, dalam hal ini manajer SDM harus mampu menangani dengan baik. Perusahaan adalah tumpuan harapan bagi setiap orang yang bekerja di dalamnya. Mereka berharap memiliki peluang untuk dapat meniti karir jangka panjang melalui kesempatan promosi. Oleh karena itu, menjadi penting untuk senantiasa memberikan rasa aman dalam bekerja bagi karena dampaknya sangat besar bagi kehidupan seluruh karyawan (Barsah, 2017). Sudah seharusnya, perusahaan menciptakan sebuah lingkungan kerja yang aman dan nyaman bagi karyawannya (Annisa, Taufiqurrahman & Fitri, 2017).

Faktor pertama yang penting dalam mengelola *insecurity* SDM adalah faktor kepemimpinan. Atasan atau pimpinan harus menunjukkan perhatian yang serius pada masalah ini dan mampu meyakinkan seluruh karyawan bahwa perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja sekarang adalah tempat terbaik. Kalaupun sedang dalam keadaan tidak baik, maka harus diyakinkan bahwa suatu saat pasti ada perubahan ke arah yang lebih baik (Yani, 2016). Dengan demikian, seluruh karyawan atau anggota akan merasa aman dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya, bahkan merasa harus terlibat dalam upaya memperbaiki keadaan perusahaan/organisasi. Pimpinan harus mampu menjalin hubungan baik dengan bawahan untuk mencari tahu kendala yang dihadapi bawahannya. Hal tersebut bisa dilakukan pada saat *briefing* atau *sharing* (Fadzilah and Martono, 2016). Pimpinan dapat mengurangi tingkat ketidakamanan dengan menerapkan beberapa teknik seperti menjalin komunikasi yang baik, lebih mendengarkan keluhan dan masukan dari karyawan terkait proses adaptasi dalam bekerja, memberikan perhatian lebih pada pegawai kontrak dengan memahami perasaan dan kebutuhan mereka. Dengan demikian diharapkan seluruh SDM akan memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan atau organisasi (Ezra, Syahrizal & Fitria, 2019).

Hal kedua yang harus diperhatikan adalah kesesuaian antara beban kerja dan gaji (Ridho & Syamsuri, 2019). Ini dikarenakan setiap orang akan merasa puas dalam melakukan pekerjaannya ketika mendapat penghargaan yang sesuai. Penghargaan yang sepadan akan mendorong tumbuhnya rasa aman secara psikologis dalam bekerja. Penelitian Gayatri & Muttaqiyathun (2019) menunjukkan bahwa *insecurity* dan kepuasan kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, tetapi secara simultan dengan beban kerja dan komitmen organisasional menjadi berpengaruh. Artinya, meskipun dalam kondisi merasakan *insecurity*, karyawan tetap dapat bertahan jika pembagian beban kerja diperjelas dan ikatan dengan perusahaan diperkuat.

Pada bagian ketiga, perusahaan atau organisasi juga harus tanggap mengikuti perkembangan ketersediaan tenaga kerja masa kini. Generasi muda masa kini sebagai tenaga kerja yang tersedia di pasaran, tentu memiliki perbedaan dengan angkatan kerja beberapa tahun yang lalu. Generasi milenial lahir dan tumbuh di era perkembangan teknologi sehingga lebih melek teknologi dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka memiliki kemampuan mengakses informasi lebih cepat, cenderung ingin mengubah batasan kerja yang konvensional dengan gebrakan yang kreatif dan inovatif, dan lebih cepat belajar dengan sedikit arahan. Di sisi lain mereka juga berani mengambil risiko terkait karir atau pekerjaan. Mereka sangat memilih-milih pekerjaan dan tidak khawatir berpindah kerja meski baru sedikit saja mengalami ketidakamanan di suatu tempat (Gayatri & Muttaqiyathun, 2019). Pada sebuah penelitian diketahui bahwa karyawan yang berusia 25-30 tahun memiliki *job insecurity* lebih tinggi dibandingkan karyawan yang berusia 41-45 tahun (Rizky & Sadida, 2019). Khusus pada kasus ini, maka perusahaan harus merancang program pelatihan dan pengembangan diri yang membuat generasi milenial merasa diberikan kesempatan berkembang dan dengan demikian ada harapan untuk tetap berkarir karena perusahaan sudah menanam investasi yang besar demi memiliki SDM yang berkualitas dan loyal. Keikutsertaan dalam pelatihan meskipun secara perlahan tetapi jika terus berkelanjutan, diyakini dapat menurunkan rasa ketidakamanan karena mereka merasa dilibatkan dan dengan memiliki keterampilan tambahan, akan membuat yakin dipertahankan oleh perusahaan (Lebert & Antal, 2016). Demikian juga jika ada teknologi baru, maka harus ada pengenalan pada karyawan terkait dengan operasional dan manfaatnya sehingga tidak muncul rasa terancam pada diri karyawan karena kehadiran teknologi tersebut (Annisa, Taufiqurrahman and Fitri, 2017).

Keempat, seluruh karyawan/pekerja harus sadar bahwa perusahaan selalu dituntut untuk meningkatkan kinerja agar mampu memenangkan persaingan bisnis yang semakin ketat di pasar. Karyawan harus paham bahwa hal tersebut ditempuh

dengan pengelolaan organisasi dengan efektif dan efisien. Salah satu bentuk efisiensi yang dilakukan dalam hal SDM adalah penggunaan tenaga alih daya atau yang lebih akrab disebut *outsourcing* (Alifian & Rahardjo, 2016). Pada kenyataannya di lapangan, karyawan *outsourcing* merasakan ancaman akan keberlangsungan masa depan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengomunikasikan segala bentuk perubahan dan kebijakan baru terkait pengurangan karyawan yang menjamin bahwa kinerja menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan siapa yang dipertahankan atau dilepas. Dengan demikian, karyawan akan berlomba-lomba menunjukkan kinerja terbaik, hubungan antar karyawan tetap harmonis karena tercipta persaingan yang sehat, dan karyawan mampu menggunakan setiap kesempatan yang ada untuk belajar dengan baik dalam hal penguasaan kerja sehingga tidak khawatir jika suatu saat harus menerima kenyataan dikeluarkan karena mereka memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk bersaing di pasar tenaga kerja lagi. Termasuk ketika perusahaan melakukan restrukturisasi yang mengarah pada pengurangan tenaga kerja, maka perusahaan harus mengomunikasikan dengan baik. Perusahaan harus melakukan intervensi yang melibatkan kebersamaan dalam organisasi dan bertujuan menghindari munculnya *insecurity* (Abildgaard, Nielsen & Sverke, 2018)

Lepas dari empat faktor di atas, tentu *insecurity* harus masuk ke dalam seluruh fungsi manajemen SDM. *Insecurity* bisa muncul sejak masih pada tahap awal yakni rekrutmen dan seleksi. Maka sejak awal pada tahap ini, perusahaan sudah harus menyampaikan tentang kepastian akan keberlangsungan pekerjaan di masa yang akan datang (Annisa, Taufiqurrahman & Fitri, 2017). Calon karyawan dari sejak awal sudah dikondisikan untuk meyakini bahwa tempat bekerjanya adalah tempat terbaik untuk meniti karirnya. Pada fungsi pengorganisasian, karyawan yang sudah cukup lama atau berpengalaman di perusahaan dapat dimintai masukan terkait struktur organisasi yang efektif dan efisien. Hal ini diperlukan untuk menjaga agar rasa ketidakamanan jangan sampai muncul

pada karyawan yang potensial karena mereka merasa dilibatkan sampai ke tataran organisasional. Bahkan meskipun restrukturisasi organisasi yang dilakukannya itu bisa saja menggeser posisinya sekarang, tetapi karyawan merasa lebih puas karena bisa melihat adanya kepastian, baik itu kepastian tetap bekerja maupun kepastian keluar (Abildgaard, Nielsen & Sverke, 2018). Pada fungsi pelaksanaan, perusahaan harus mengelola SDM dengan prinsip keterbukaan. Ada motivasi yang diberikan, kompensasi yang setara dengan kinerja yang dihasilkan. Di lokasi kerja, bisa disediakan layanan konseling dari *Human Resource Department* untuk mendengar keluhan dari para pekerja (Rizky & Sadida, 2019). Selama proses melaksanakan pekerjaan, misalnya saat memberikan perintah, menetapkan target, ataupun memberikan motivasi kerja, usahakan menghindari kalimat ancaman yang akan membuat pekerja merasa tidak tenang karena setiap saat dirinya merasa terancam. (Januartha & Adnyani, 2019). Sedangkan pada tahap pengontrolan, perusahaan harus melakukan penilaian secara adil dan terbuka. Penilaian dilaksanakan dengan menjunjung tinggi obyektivitas dan tidak menggunakan prinsip *like-dislike*. Demikian juga pada saat menindaklanjuti hasil penilaian tersebut, terutama untuk peningkatan karir. Pegawai yang tidak mengalami peningkatan karir selama kurun waktu tertentu, akan mulai mengalami ketidakamanan dan berpikir meninggalkan pekerjaan. Terlebih jika pekerja tersebut memiliki persepsi bahwa dirinya memiliki kemampuan yang cukup dan punya kekuatan untuk memilih tetap bekerja atau keluar (Kaźmierczyk, Tarasova & Andrianova, 2020). Memperpanjang waktu seseorang mengalami *insecurity* dapat memberikan kesempatan seseorang beradaptasi sehingga lingkungan kerja sehingga kemudian dapat mengembalikan ke semangat awalnya dalam bekerja. Namun, ini perlu pemantauan berkala agar bisa mencapai titik tersebut atau justru orang tersebut semakin cepat keluar karena tidak mampu mengelola stres akibat tidak adanya kepercayaan dan keterbukaan komunikasi (Debus, Unger & König, 2019).

Ketika kita sampai pada tahap akhir rangkaian aktivitas manajemen SDM yaitu pemberhentian, tingkat keamanan kerja pun harus terus dipertahankan. Pemberhentian dapat disebabkan karena selesainya masa kerja pada ikatan kontrak maupun kepegawaian tetap, atau karena suatu hal seperti sakit yang membuat seseorang tidak mungkin melanjutkan pekerjaannya. Saat seseorang menjelang tiba akhir masa kerjanya, pada umumnya mulai muncul ketakutan akan kehilangan penghasilan dan ini merupakan salah satu penyebab *insecurity* (Han & Kwon, 2019). Bagi mereka yang selama bekerja cukup memiliki tabungan atau investasi, tentu tidak ada kekhawatiran. Tetapi berbeda bagi mereka yang tidak. Masih menurut Han & Kwon (2019), pada umumnya pekerja dibagi menjadi dua model, yaitu yang menggunakan uangnya untuk investasi sosial dan konsumsi sosial. Investasi sosial berarti pembelanjaan yang bertujuan meningkatkan produktivitas dan fokus pada peraih di masa depan, sementara konsumsi sosial mengacu pada pengeluaran untuk kesenangan sesaat yang cepat habis. Pribadi yang memiliki *insecurity*, cenderung lebih senang melakukan konsumsi sosial karena merasa belum tentu bisa menikmati lagi ketika nantinya tidak bekerja. Padahal ketika berhenti dari pekerjaan seharusnya ada sumber penghasilan pengganti. Perusahaan harus bisa mengarahkan karyawan untuk lebih senang melakukan investasi sosial sehingga saat berhenti dari pekerjaannya nanti, ada aktivitas lain yang bisa dilakukan dan tetap masih bisa produktif. Jika seseorang merasakan dirinya masih bisa bekerja atau menghasilkan tanpa tergantung pada pemberi kerjanya saat ini, maka dengan demikian tidak akan ada rasa *insecurity*.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa manajemen SDM harus benar-benar cermat melihat celah terjadinya *insecurity*. Tentunya selain di internal perusahaan, ada faktor eksternal yang ikut terlibat dalam pengelolaan *insecurity* SDM ini. Faktor eksternal tersebut salah satunya adalah penanggung jawab kebijakan terkait SDM, dalam hal ini di Indonesia misalnya seperti Kementerian Tenaga Kerja atau instansi lain yang terkait pula dengan manajemen SDM. Berbagai strategi dan insentif harus dikeluarkan untuk lebih efektif

lagi menarif individu-individu yang sesungguhnya berbakat tetapi masih ragu-ragu untuk menunjukkan kinerjanya (Mussagulova and Van der Wal, 2019). Sekuat apapun perusahaan berusaha tetapi jika norma atau regulasi yang berlaku tidak mendukung atau justru malah memberikan celah untuk dimanfaatkan oleh oknum untuk melakukan eksploitasi pada tenaga kerja, maka pengelolaan SDM di perusahaan tidak akan membuahkan hasil.

4.6. Penutup

Sebagaimana dinyatakan pada bagian awal bab ini, kini kita mengetahui dimana letak pengelolaan *insecurity* SDM, yaitu pada setiap fungsi manajemen SDM. Hal ini karena rasa ketidakamanan kerja dapat muncul pada setiap tahapan atau aktivitas manajemen SDM sebagaimana telah dijelaskan di atas. Namun, yang terpenting bukan sekedar pada dimana letak atau munculnya *insecurity* melainkan bagaimana kita dapat mengelolanya dengan baik demi tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan. Kita semua sudah paham apa yang menyebabkan seorang pegawai atau karyawan mengalami *insecurity* dan akibat yang terburuk bagi dirinya serta perusahaan. Oleh karena itu, manajer SDM harus peka dan jeli melihat hal yang mungkin belum bisa dilakukan dengan kecanggihan teknologi di era revolusi industri 4.0. Terbukti dari berbagai hasil penelitian, belum ada alat khusus untuk mendeteksi perasaan *insecurity* tersebut secara digital atau komputasi kognitif misalnya. Satu-satunya cara adalah melalui komunikasi yang terbuka. Ini merupakan salah satu kekuatan era *society* 5.0 dimana komponen manusia lebih diutamakan. Meski tetap dengan pemanfaatan teknologi canggih, tetapi jembatan antara dunia maya dan dunia nyata akan semakin diperjelas. Pada saat inilah, SDM harus memiliki kemantapan dalam menjalankan pekerjaannya. Tidak boleh lagi ada *insecurity*, atau walaupun ada, harus mampu dikelola dengan baik agar tidak mengganggu pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Daftar Pustaka

- Abildgaard, J. S., Nielsen, K. & Sverke, M. (2018). Can Job Insecurity be Managed? Evaluating an Organizational-Level Intervention Addressing the Negative Effects of Restructuring, *Work and Stress - An International Journal of Work, Health & Organisations*. Taylor & Francis, 32(2), pp. 105–123. doi: 10.1080/02678373.2017.1367735.
- Alifian, I. & Rahardjo, M. (2016). Analisis Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan (Studi pada Karyawan Outsourcing PT. POS Indonesia Cabang Kudus), *Diponegoro Journal Of Management*, 5(1), pp. 1–8.
- Annisa, A., Taufiqurrahman & Fitri, K. (2017). Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention pada PT. Riau Crumb Rubber Factory (RICRY) Pekanbaru, *JOM Fekon*, 4(1), pp. 364–375.
- Barsah, A. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi, Job Insecurity dan Turnover Intention terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Serasi Autoraya Bandung), *PEKOBIS - Jurnal Pendidikan, Ekonomi dan Bisnis*, 2(3), pp. 1–15.
- Blotenberg, I. & Richter, A. (2020). Validation of the QJIM: A Measure of Qualitative Job Insecurity, *Work and Stress - An International Journal of Work, Health & Organisations*. Taylor & Francis, 34(1), pp. 1–12. doi: 10.1080/02678373.2020.1719553.
- Castellacci, F. & Viñas-Bardolet, C. (2020). Permanent Contracts and Job Satisfaction in Academia: Evidence from European Countries, *Studies in Higher Education*, pp. 1–15. doi: 10.1080/03075079.2019.1711041.
- Debus, M. E., Unger, D. & König, C. J. (2019). Job Insecurity and Performance Over Time: The Critical Role of Job Insecurity Duration, *Career Development International*, 25(3), pp. 325–336. doi: 10.1108/CDI-04-2018-0102.
- Desvarani, R. & Tamami, S. (2019). Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan Kerja, dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention pada PT. BPR Artha Prima Perkasa Pulau Batam, *Gema*, 11(1), pp. 1–9.

- Ezra, R. F., Syahrizal & Fitria, Y. (2019). Pengaruh Ketidakamanan Kerja terhadap Intensi Keluar dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi pada Perawat Kontrak Rumah Sakit Umum Citra BMC Padang, *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha*, 1(1), pp. 183–191.
- Fadzilah & Martono, S. (2016). Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kepercayaan Organisasional pada Keinginan Berpindah, *Management Analysis Journal*, 5(3), pp. 167–177.
- Gallie, D. et al. (2017). The Hidden Face of Job Insecurity, *Work, Employment and Society*, 31(1), pp. 36–53.
- Gayatri, E. & Muttaqiyathun, A. (2019). Pengaruh Job Insecurity, Beban Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan Milenial, *The 11th University Research Colloquium 2020 Universitas Aisyiyah Yogyakarta*, 11(1), pp. 77–85.
- Halimah, T. N., Fathoni, A. & Minarsih, M. M. (2016). Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Pramuniaga di Gelael Supermarket (Studi Kasus pada Gelael Superindo Kota Semarang), *Journal of Management*, 2(2).
- Han, S. & Kwon, H. Y. (2019). Employment Insecurity and Social Policy: Preferences for Investment vis-à-vis Consumption, *Policy and Society*. Routledge, pp. 1–19. doi: 10.1080/14494035.2019.1699005.
- Hartanto, C. F. B. (2015). Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Dosen Tetap Maritim di Kota Semarang, *Jurnal Mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Stikubank*, (2).
- Januartha, A. A. G. A. & Adnyani, I. G. . D. (2019). Pengaruh Job Insecurity dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan Hotel, *E-Jurnal Manajemen*, 8(2), pp. 7548–7575. doi: <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v8.i2.p1>.
- Kaźmierczyk, J., Tarasova, A. & Andrianova, E. (2020). Outplacement - An Employment Safety Tool but Not for Everyone. The Relationship between Job Insecurity, New Job Opportunities and

- Outplacement Implementation, *Cogent Business and Management*. Cogent, 7(1), pp. 1–15. doi: 10.1080/23311975.2020.1723210.
- Lebert, F. & Antal, E. (2016). Reducing Employment Insecurity: Further Training and the Role of the Family Context, *SAGE Open*, 6(4). doi: 10.1177/2158244016671769.
- Menéndez-Espina, S. et al. (2019). Job Insecurity and Mental Health: The Moderating Role of Coping Strategies from a Gender Perspective, *Frontiers in Psychology*, 10(2), pp. 1–10. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00286.
- Mussagulova, A. & Vander Wal, Z. (2019). Reforming while Maintaining Job Security: a Good Idea? The Case of the Kazakhstani Public Service, *Policy Design and Practice*. Routledge, 2(4), pp. 400–417. doi: 10.1080/25741292.2019.1679431.
- Nella, D. et al. (2015). Consequences of Job Insecurity on the Psychological and Physical Health of Greek Civil Servants, *BioMed Research International*, pp. 1–8. doi: 10.1155/2015/673623.
- Nurfauzan, M. I. & Halilah, I. (2017). Pengaruh Job Insecurity terhadap Turnover Intention, *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 3(1), pp. 98–108. doi: 10.35697/jrbi.v3i1.550.
- Richter, A. & Näswall, K. (2019). Job Insecurity and Trust: Uncovering a Mechanism Linking Job Insecurity to Well-Being, *Work and Stress - An International Journal of Work, Health & Organisations*. Routledge, 33(1), pp. 22–40. doi: 10.1080/02678373.2018.1461709.
- Ridho, S. & Syamsuri, A. R. (2019). Analisis Pengaruh Job Insecurity dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening terhadap Intensi Turnover, *Informatika : Jurnal Ilmiah AMIK Labuhan Batu*, 6(1), pp. 73–81. doi: 10.36987/informatika.v6i1.739.
- Rizky, T. R. & Sadida, N. (2019). Hubungan antara Job Insecurity dan Employee Well Being pada Karyawan yang Bekerja di Perusahaan yang Menerapkan PHK di DKI Jakarta, *Jurnal Empati*, 8(1), pp. 329–335.
- Saputri, C. J. D. (2018). Kepuasan Kerja Karyawan Ditinjau dari Job Insecurity dan Status Kepegawaian, *Skripsi Program Studi Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta*.

- Schumacher, D. *et al.* (2016). Explaining the Relation Between Job Insecurity and Employee Outcomes During Organizational Change: A Multiple Group Comparison, *Human Resource Management*, 55(5), pp. 809–827. doi: 10.1002/hrm.21687.
- Setiawan, I. N. & Putra, M. S. (2016). Turnover Intention pada Karyawan Legian Village Hotel, 5(8), pp. 4983–5012.
- Shoss, M. (2017). Job Insecurity: An Integrative Review and Agenda for Future Research, *Journal of Management*, pp. 1–29.
- Wu, C.-H. *et al.* (2020) Effects of Chronic Job Insecurity on Big Five Personality Change, *Journal of Applied Psychology*, pp. 1–19. doi: 10.1037/apl0000488.
- Yani, D. (2016) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Job Insecurity terhadap Turnover Intention Staf Pengajar di Fakultas Kedokteran Universitas Islam Sumatera Utara, *Analitika*, 8(2), pp. 79–87. doi: 10.31289/analitika.v8i2.865.

BAB 5

SOCIAL FAIRNESS DALAM REKRUTMEN

Oleh:

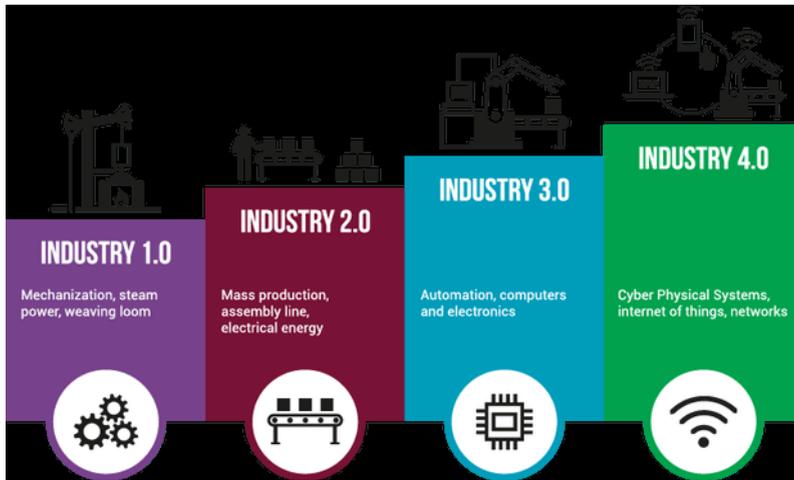
Yessi Susan Intan P. Benu

Politeknik Negeri Kupang

benuyessi@gmail.com

5.1. Perubahan Lanskap Tenaga Kerja

Revolusi Industri 4.0 yang kemudian saat ini mulai bergerak maju ke Industri 5.0 membawa pro dan kontra berkaitan dengan sumber daya manusia. Teknologi digitalisasi dan *advance robotic* yang kian tak asing lagi di era ini menciptakan disrupsi yang tidak mungkin kita hindari dalam tataran ketenagakerjaan. Munculnya *advance robotic* yang dibekali dengan kecerdasan buatan yang sangat luar biasa membuat banyak pekerjaan yang dikerjakan manusia diganti dengan teknologi canggih, sehingga keberadaan manusia sebagai pelaksana pekerjaan menjadi terancam. Berbagai macam tawaran fungsi pekerjaan yang sebelumnya tidak ada menjadi ada, alih-alih menjadi peluang bagi manusia atau tenaga kerja, tetapi justru menjadi ancaman bagi sumber daya manusia, dan perubahan atau revolusi industri inilah justru mengalokasikan mereka kepada peluang pekerjaan baru.



Gambar 5.1 Manusia vs Mesin Era Industri 4.0

Jika kita membahas tentang perubahan-perubahan maka organisasi sebagai wadah dari sebagian besar aktivitas tidak boleh mengabaikan fenomena perubahan ini. Artinya dalam mengelola organisasi, faktor-faktor eksternal atau lingkungan harus selalu mendapat perhatian. Termasuk Juga dalam hal merekrut tenaga kerja baru yang sesuai dengan tuntutan perubahan.

Secara umum definisi tenaga kerja yang berketerampilan industri 4.0 adalah pekerja yang memiliki kemampuan literasi media, edukatif, kemampuan literasi multibudaya, tanggap terhadap perubahan global, tentu saja kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi. Di samping itu, tenaga kerja atau sumber daya manusia harus mampu berpikir kritis, berani mengambil resiko serta punya kemampuan untuk memecahkan masalah yang dihadapi terkait dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Fenomena perubahan atau yang kita kenal dengan disrupsi tidak hanya mempengaruhi bidang teknologi saja, tapi mengubah banyak aspek termasuk sumber daya manusia. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia atau pekerja sebagai komponen penting di dunia industri wajib untuk dibenahi dan dikelola dengan benar sehingga mampu bersaing industri 4.0 mengharuskan lingkungan

untuk siap, memiliki tenaga kerja yang terpercaya, mudah dalam pengaturan sosial budaya, diversifikasi dan penciptaan lapangan kerja.

Timbulnya fungsi-fungsi baru dalam pekerjaan ini hampir secara keseluruhan merubah lanskap tenaga kerja atau sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Bagi organisasi dinamis bahkan perusahaan *start up* bisnis tentu akan segera menyusun strategi HR yang fleksibel terhadap perubahan, demikian juga kalau kita bicara mengenai organisasi pemerintah yang pengelolaan tenaga kerjanya cenderung 'statis', semua akan berlomba-lomba membuat perubahan dalam organisasi. Tersedianya angkatan kerja yang sangat banyak tentu membutuhkan pekerjaan, tetapi pertanyaan selanjutnya adalah apakah ada lowongan pekerjaan yang tersedia dan menjawab hampir seluruh ketersediaan tenaga kerja?, dengan adanya revolusi industri tentu banyak pula posisi baru yang membutuhkan tenaga kerja, tapi perusahaan kemungkinan akan mengalami kesulitan dalam merekrut karyawan yang tepat.

Setiap perubahan pasti akan memberikan pengaruh, demikian juga dengan program digitalisasi *computing*, selain memberikan pengaruh positif bisa juga berpengaruh negatif. Contohnya peran manusia yang sedikit demi sedikit akan diganti oleh *advance robotoc* dengan sentuhan teknologi yang canggih. Untuk menyesuaikan dengan perubahan tersebut, diperlukan tambahan keterampilan dalam menghadapi revolusi industri 4.0.

Tantangan ini akan dihadapi yaitu sulitnya menemukan tenaga kerja yang memiliki keterampilan khusus yang sesuai dengan kualifikasi pekerjaan di era transformasi ekonomi, teknologi bahkan transformasi sosial. Fenomena langkanya tenaga kerja ini yang disebut dengan *skill gap*. Lowongan tersebut tidak dapat terisi karena adanya tuntutan keahlian, keterampilan, dan keprofesionalan yang kurang dimiliki oleh tenaga kerja.(Saliman, 2012).

Menurut penelitian kesenjangan atau kekosongan ketersediaan tenaga kerja yang terampil, yang dirilis oleh Deloitte dan The

Manufacturing Institute, *skills gap manufaktur* yang melebar diperkirakan akan tumbuh dari sekitar 488.000 lowongan pekerjaan saat ini hingga sebanyak 2,4 juta pekerjaan manufaktur tak akan terisi antara tahun ini dan 2028. Untuk memitigasi dampak dari krisis *skills gap* perusahaan perlu mengubah secara total cara mereka merekrut karyawan.

5.2. Pergeseran dari Kualifikasi ke Kapabilitas

Menjaring dan merekrut tenaga kerja dengan mempertimbangkan atau menilai latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja saja sudah tidak relevan dengan perkembangan dan perubahan teknologi saat ini. Kolaborasi antara *advance robot* dan manusia bukan hal yang aneh dan baru lagi, tawaran posisi jenis pekerjaan-pekerjaan yang baru tentu saja menuntut tenaga kerja atau SDM memiliki keterampilan tambahan, keterampilan khusus yang bisa menempatkan tenaga kerja tersebut sebagai tenaga kerja yang bisa menyesuaikan dengan tuntutan perubahan sehingga bisa di-*hire* oleh organisasi



Gambar 5.2 Ilustrasi Rekrutmen

Misalnya daripada organisasi atau perusahaan mempekerjakan akuntan yang berlatar belakang pendidikan akuntansi dan berpengalaman, akan lebih strategik apabila perekrut menekankan

kandidat akunting yang memiliki karakter fleksibel terhadap perubahan yang terjadi, kemampuan menyelesaikan masalah dan punya inisiatif, memiliki kemampuan berpikir kritis daya analisa yang tidak terbatas pada keuangan tapi juga masalah non keuangan, dan mempunyai daya kepemimpinan. Karena saat ini jika pekerja tidak dibekali dengan hal yang disebutkan, maka organisasi akan kesulitan untuk berkembang sesuai tuntutan perkembangan.

Praktisi HR dalam organisasi perlu merespon perubahan tersebut dengan tidak hanya melihat calon karyawan dari tingkat pendidikan dan pengalamannya, tapi lebih pada keterampilan yang dibutuhkan dan karakter yang cocok untuk mengisi posisi yang ditawarkan.

Keterampilan atau *skill* menjadi salah satu ukuran yang pasti dalam menilai karyawan yang akan direkrut. Secara konvensional, perusahaan akan mencari tenaga kerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan kebutuhan untuk menjalankan fungsinya dalam pekerjaan. Sebelum perubahan sebagai dampak dari revolusi industri ini terjadi, perusahaan atau organisasi akan menyorot calon pekerja dari keterampilan teknisnya. Memang itu merupakan hal yang sangat wajar, namun saat ini sudah banyak perusahaan yang menyadari bahwa pekerja lebih mudah unuk diajarkan keterampilan teknis dibanding *softskills*, sementara tuntutan pekerjaan saat ini sudah sangat membutuhkan *softskill* dari para pekerja.

Antara tahun 2020 hingga 2030, diprediksi dunia industri akan kekurangan tenaga kerja dengan bekal *skill* yang unggul sebanyak %26. Kekurangan ini tentu sangat mencemaskan, mengingat tidak mungkin perusahaan dijalankan tanpa faktor manusia sumber daya manusia yang secara kodrat memiliki pendekatan emosional. Untuk bidang teknis, mungkin teknologi digital, *machine to machine*, dan masuknya teknologi robot akan sangat banyak membantu. Tapi di bidang yang memerlukan emosi manusia dan *softskill* lainnya? Manusia tentu belum dapat digantikan.

Data penelitian yang menguatkan pendapat bahwa bagian teknis dapat dibantu, atau bahkan digantikan oleh mesin, dilansir oleh

penelitian yang disusun oleh McKinsey. Sebanyak 25-46% pekerjaan yang kini ada di Australia bisa diotomatisasi dengan menggunakan mesin dan *Artificial Intelligence*. Mau tidak mau perusahaan harus menyadari bahwa *softskill* akan menjadi 'mata uang' baru dalam dunia rekrutmen karyawan terutama perusahaan industri.

5.3. Disrupsi, Nilai Keadilan dan Mitigasi Resiko

Seperti yang kita tahu bersama bahwa situasi dunia dan lingkungan global sedang mengalami disrupsi, Situasi dimana dunia industri dan persaingan kerja tidak lagi searah. Perubahan yang terjadi sangat cepat dan mengubah hampir semua tataran dan pola kerja, aktivitas, teknologi lama menjadi sesuatu yang baru dengan pendekatan teknologi canggih.

Disrupsi menjadi pelopor munculnya bisnis model baru dengan penggunaan *Big Data*, *Global Networking*, *Advance robotic*. Dampak transformasinya sangat luas mulai dari bisnis, lembaga keuangan, transport, transformasi sosial, hingga dunia pendidikan. Era ini akan memaksa kita untuk beradaptasi dengan perubahan atau punah.

Tidak diragukan lagi, disrupsi akan mendorong terjadinya digitalisasi untuk menandai dimulainya demokratisasi pengetahuan yang menciptakan kesempatan bagi setiap manusia, termasuk didalamnya setiap sumber daya manusia atau tenaga kerja sehingga semua orang punya kesempatan dan peluang yang sama untuk memilih pekerjaan dan dipilih oleh organisasi atau perusahaan.

Organisasi atau perusahaan akan dengan sangat cermat menentukan kualifikasi seperti apa yang dibutuhkan dalam organisasi atau perusahaan, dan tentunya organisasi akan membuka kesempatan seluas-luasnya bagi Sumber daya manusia atau tenaga kerja yang ingin menjadi bagian dari organisasi, dengan catatan bahwa kebutuhan organisasi akan tenaga kerja merupakan kebutuhan yang sesuai dengan tuntutan dari perubahan di era revolusi industri 4.0.

Keadilan pada hakikatnya adalah memberikan kepada setiap orang apa yang menjadi haknya (*to give everybody his own*). Definisi

sama yang diberikan kepada semua insan. Kedua, kesenjangan atau perbedaan sosial, ekonomi sebaiknya ditata sedemikian rupa sehingga (a) diharapkan bisa memberikan keuntungan bagi semua orang, dan semua posisi dan tawaran pekerjaan terbuka untuk semua orang. Rawls menyebut prinsip pertama sebagai prinsip kebebasan yang sama (*equality principle*), dan prinsip kedua adalah (a) prinsip kesetaraan kesempatan yang fair, dan (b) prinsip perbedaan (*difference principle*) (Scanlon, 2007). Digaris bawahi oleh Rawls, bahwa kedua prinsip tersebut bermaksud mengatur bagaimana hak dan kewajiban diterapkan, bagaimana keuntungan sosial dan ekonomi didistribusikan, serta untuk menata masyarakat secara adil. Untuk menjamin pelaksanaan yang efektif dari prinsip keadilan sosial bagi semua maka prinsip tersebut harus diterapkan secara serial, atau berurutan, yang mana kita pahami bahwa menurut Rawls prinsip pertama menjadi prioritas dalam penerapan yaitu kebebasan yang sama, disusul kemudian prinsip yang kedua yaitu kesetaraan kesempatan.

Dapat dikatakan bahwa keadilan prosedural yang dilakukan organisasi dan keadilan distributif secara positif memiliki hubungan. (Hutagalung and Wibawa, 2017). Kalau kita melihat dari perspektif organisasi sebagai lembaga yang merekrut dan memberdayakan tenaga kerja, maka kita pun harus memahami bahwa organisasi sedang mengalami masa transformasi sering dengan revolusi industri, organisasi harus melakukan berbagai macam penyesuaian termasuk juga dalam mengelola dan menata sumber daya manusianya.

Organisasi pun harus mencatat tenaga kerja dengan kualifikasi tertentu yang bisa menjawab tantangan perubahan, keterampilan atau *skill* pada level tertentu yang dituntut, sehingga tenaga kerja yang diberdayakan mampu membawa organisasi pada situasi yang tanggap terhadap transformasi di segala aspek ini. Penetapan kebutuhan tenaga kerja organisasi yang demikian merupakan hak dari organisasi bahwa organisasi butuh kualifikasi tenaga kerja yang sudah dibekali dengan *employability skills* yang tanggap dan melek teknologi untuk direkrut.

Pada masa dimana tenaga kerja atau SDM yang memiliki keterampilan khusus menjadi langka, dan semakin meningkatnya *job insecurity*, usaha untuk meminimalisir resiko yang berasal dari internal perusahaan dianggap penting untuk dilakukan. Dengan demikian ketika organisasi atau perusahaan berhasil menemukan calon tenaga kerja yang potensial, organisasi atau perusahaan perlu melaksanakan *pre-employment screening* yang teliti terhadap calon pekerja.

Peran manajemen risiko diharapkan mengantisipasi lingkungan untuk berubah dengan cepat, berkembang tata kelola perusahaan, mengoptimalkan manajemen strategis, mengamankan sumber daya dan aset organisasi, dan kurangi pengambilan keputusan reaktif dari manajemen puncak (Susanto and Meiryani, 2018). Sistematisa untuk mengelola resiko dengan baik sebaiknya mampu menemukan potensi masalah dan solusinya.

Proses dan tahapan dalam manajemen risiko dapat digunakan secara khusus dengan menekankan pada aktivitas manajemen aset perusahaan termasuk setiap aktivitas manajemen sebagai aset siklus hidup. Manajemen berbasis risiko dapat menjadi salah satu solusi untuk memaksimalkan kinerja dari organisasi itu sendiri

Calon pekerja yang potensial tidak saja harus lulus pertimbangan berdasarkan *background* pendidikan saja, tetapi juga lulus tes berbasis keahlian yang disesuaikan untuk memvalidasi keahlian yang mereka klaim. Dengan melakukan *pre-employment screening*, Organisasi dapat infromasi yang akurat mengenai karakteristik dan kinerja kandidat .

Di sisi lain, setiap organisasi atau perusahaan berkompetisi untuk menunjukkan keunggulan bersaing dalam mencapai target dan tujuan usaha. Mutu menjadi sangat penting demi menciptakan kepuasan pelanggan serta meraih loyalitas pelanggan terhadap hasil produk perusahaan. Mutu yang berhasil dicapai suatu organisasi juga berbanding lurus dengan sumber daya manusia yang menjalankan organisasi tersebut. Sehingga pengembangan SDM merupakan hal yang penting untuk pengembangan organisasi. Di satu sisi, hal yang

krusial bagi organisasi untuk mempertahankan keberadaan tenaga kerja di dalam organisasi sebagai sumber daya utama sehingga mereka menjadi sumber daya yang andal dan pada akhirnya memberikan *value* bagi organisasi dan sesama khususnya di era revolusi industri 4.0 saat ini.

Perkembangan era industri 4.0 sangat mementingkan teknologi. Revolusi Industri 4.0 merupakan upaya transformasi menuju perbaikan dengan mengintegrasikan dunia internet dan lini produksi di industri, di mana semua proses produksi berjalan dengan jaringan sebagai penopang utama. Dengan pelaksanaan manajemen risiko di bidang teknologi industri diharapkan agar proses memahami, menilai dan mengambil tindakan pada semua risiko yang mungkin timbul seiring kemajuan industri tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan dan mengurangi kemungkinan kegagalan.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi sangat penting dalam persaingan kualitas terutama karena Indonesia masih kurang, terutama SDM yang mampu memanfaatkan teknologi terbaru. Di masa perkembangan industri 4.0 ada dua tantangan dan peluang yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan persaingan kualitas sumber daya manusia.

5.4. Affirmative action sebagai manifestasi keadilan sosial

Manajemen Sumber Daya Manusia dijadikan sebagai ujung tombak yang tanggap transformasi atau perubahan yang menyentuh segala aspek, serta nilai-nilai yang berkembang secara beriringan dengan proses transformasi tersebut. Manajemen SDM diberikan beban untuk bisa memahami tenaga kerja yang kemudian dianggap terwakilkan melalui para pengambil keputusan, meningkatkan efisiensi dalam pencarian (*procurement*) dan perekrutan kandidat pekerja yang potensial sehingga menyediakan instrumen yang tepat bagi penerapan nilai keadilan sosial dan melindungi hak-hak tiap individu.



Gambar 5.4 Aksi Protes Masalah AA di Amerika

Banyak orang, praktisi HR termasuk pada pembuat keputusan beranggapan bahwa kesempatan kerja yang sama (*equal employment opportunity*, atau EEO) dan *affirmative action* (AA) adalah dua hal yang sama, padahal sesungguhnya kedua hal tersebut sangat berbeda. Nilai EEO menekankan dan menghendaki perlakuan yang sama; sedangkan nilai atau hukum AA menekankan perlu adanya perlakuan khusus terhadap kelompok-kelompok tertentu (LIMA, 2010).

Jadi, EEO lebih mencerminkan nilai hak-hak perseorangan, sedangkan AA dimaksudkan untuk menjamin nilai keadilan sosial. Keduanya mempunyai dasar pijakan atau hukum yang saling berbeda. (Iftitah, 2018)

Dalam sebuah sistem manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi yang mengalami perubahan kerap kali terjadi persaingan nilai antara nilai efisiensi, kompetensi tenaga, keadilan sosial, persamaan hak individu, yang biasanya berakhir dengan menempatkan nilai keadilan sosial pada posisi yang kurang menguntungkan. Nilai efisiensi dan kompetensi karyawan tidak jarang menjadi pemenang utama dalam persaingan itu karena mendominasi pola pikir para manajer, baik di sektor publik maupun swasta. Sebagai akibatnya, dalam praktik ada sejumlah hal menyangkut keadilan yang diabaikan bahkan dianggap tidak penting.

Daftar Pustaka

- Gilliland, S. *et al.* (2003) 'Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice (Book)', *Personnel Psychology*, p. 257.
- Hutagalung, I. D. N. and Wibawa, I. M. A. (2017) 'PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN TURNOVER INTENTION KARYAWAN PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA', *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(1), p. 221. doi: 10.24843/ejmunud.2018.v7.i01.p09.
- Iftitah, A. (2018) 'PERANAN JAMINAN SOSIAL TENAGA KERJA DALAM PERWUJUDAN CITA PEMBANGUNAN HUKUM TENAGA KERJA DI INDONESIA', *JURNAL SUPREMASI*, 7(2), p. 1. doi: 10.30957/supremasi.v7i2.377.
- LIMA, P. G. (2010) 'AFFIRMATIVE ACTION AND UNIVERSITY IN BRAZIL', *Revista HISTEDBR On-line ISSN: 1676-2584*, september(39), pp. 267–285.
- Saliman, - (2012) 'Dampak Krisis Terhadap Ketenagakerjaan Indonesia', *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 2(1). doi: 10.21831/jep.v2i1.657.
- Scanlon, T. M. (2007) 'Rawls on Justification', in *The Cambridge Companion to Rawls*, pp. 139–167. doi: 10.1017/ccol0521651670.004.
- Susanto, A. and Meiryani (2018) 'The importance of risk management in an organizations', *International Journal of Scientific and Technology Research*. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(11), pp. 103–107.

BAB 6

EMPLOYER BRANDING

Oleh:

Ria Marginingsih

Universitas Islam 45

ria.marginingsih@gmail.com

6.1. Pendahuluan

Saat ini perusahaan berlomba-lomba menjadi perusahaan idaman dengan citra yang positif. Dengan memanfaatkan kemajuan teknologi perusahaan dapat dengan mudah mengenalkan perusahaan mereka sebagai upaya membangun *employer branding* yang menarik. Sulitnya mendapat karyawan berbakat menjadi salah satu alasan perusahaan berlomba-lomba membangun *employer branding* yang kuat di mata kandidat. Upaya ini dilakukan sebagai strategi menarik dan mempertahankan kandidat potensial.

Setiap perusahaan percaya bahwa karyawan berbakat merupakan salah satu kunci tercapainya keberhasilan perusahaan, sementara untuk mendapatkan karyawan berbakat saat ini tidaklah mudah. Pertumbuhan industri yang semakin berkembang, mengindikasikan peperangan untuk memenangkan kandidat potensial semakin sulit untuk dimenangkan.

6.2. *Employer Branding Values*

Employer branding sebagai salah satu cara yang digunakan perusahaan untuk mengkomunikasikan nilai-nilai perusahaan untuk membantu karyawan dan calon kandidat memahami setiap nilai yang dimiliki perusahaan. Menurut (Berthon, 2005) *employer branding* memiliki lima nilai yang mencakup:

1. *Interest value* merupakan ketertarikan seseorang pada suatu perusahaan yang menyediakan lingkungan kerja yang menarik,

penggunaan teknologi dan praktik kerja yang inovatif yang dapat meningkatkan kreativitas karyawan untuk menghasilkan produk dan layanan inovatif yang berkualitas tinggi.

2. *Social value* yaitu ketertarikan seorang pada suatu perusahaan yang menyediakan lingkungan kerja yang menyenangkan, membahagiakan, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan tim.
3. *Economic value* adalah ketertarikan seseorang pada perusahaan yang memberikan kesempatan baginya untuk menerapkan apa yang telah mereka pelajari dan mempraktekkan ilmu tersebut di perusahaan. Selain itu, *economic value* juga dapat dilihat dari bagaimana seseorang menilai dan memiliki ketertarikan pada perusahaan yang memiliki lingkungan yang berorientasi pada pelanggan dan *humanitarian*.
4. *Development value* adalah ketertarikan seseorang pada suatu perusahaan yang menyediakan pengakuan, penghargaan, kepercayaan dan perkembangan karier yang dapat meningkatkan pengalaman sebagai batu loncatan untuk peningkatan karir di masa depan.
5. *Application value* adalah ketertarikan seseorang pada suatu perusahaan yang memberikan kesempatan untuk menerapkan dan mengajarkan apa yang telah dipelajari kepada orang lain, serta lingkungan yang berorientasi pada pelanggan dan tanggungjawab sosial terhadap lingkungan sekitar.

Penilaian karyawan terhadap perusahaan ataupun penilaian calon kandidat atau masyarakat atas perusahaan yaitu berdasarkan subjektivitas mereka. Penilaian ini biasanya berdasarkan dari apa yang mereka lihat ataupun berdasarkan pengalaman yang mereka rasakan. Persepsi yang diberikan ini biasanya mengacu pada nilai-nilai yang dibangun dan dikenalkan perusahaan.

6.3. *Employer Branding dan Talent War*

Sumber daya manusia menjadi salah satu ujung tombak bagi berhasil atau tidaknya suatu perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai perusahaan membutuhkan tenaga kerja potensial. Sementara untuk mendapat karyawan berbakat bukanlah suatu hal yang mudah. Seiring meningkatnya pertumbuhan industri maka kebutuhan akan tenaga berbakat akan berbanding positif, sehingga meski lulusan sarjana setiap tahunnya terus bertambah, namun jika tingkat permintaan akan tenaga kerja juga meningkat maka peperangan untuk mendapatkan tenaga berbakat akan semakin ketat. Bisa diartikan kendati lulusan perguruan tinggi setiap tahunnya meningkat, namun perusahaan masih harus menghadapi persaingan untuk mendapatkan tenaga kerja potensial, terlebih jika setiap karyawan potensial memilih pindah kerja di tiga tahun pertamanya.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2018 diketahui generasi milenial mencapai 33,75 persen dari keseluruhan jumlah penduduk di Indonesia. Generasi milenial menurut Gallup adalah generasi yang lahir antara tahun 1980 sampai tahun 1996. Sementara *IDN Research Institute* membagi generasi milenial menjadi junior milenial dan senior milenial. Junior milenial adalah mereka yang di tahun 2020 berusia antara 21-28 tahun, sedangkan senior milenial adalah mereka yang berusia 29-36 tahun. Saat ini generasi milenial merupakan generasi yang berada pada rentang penduduk usia produktif. Mengacu pada data tersebut, hampir sebagian penduduk usia produktif Indonesia saat ini setengahnya adalah generasi milenial. Bisa diartikan, generasi milenial merupakan kelompok terbesar pada pasar tenaga kerja saat ini.

Berdasarkan banyak hasil penelitian, generasi milenial adalah generasi yang tertarik pada penghargaan, pengembangan karier, fleksibilitas, dan keseimbangan kehidupan kerja. Sebagai generasi yang mendominasi dunia kerja, generasi milenial memiliki peranan besar bagi perusahaan, sementara generasi ini dikenal sebagai generasi yang tidak sama persis dengan generasi sebelum mereka, sehingga perusahaan dituntut untuk memahami apa yang diharapkan dan diinginkan

generasi ini. Banyak literatur yang menyatakan generasi milenial merupakan generasi yang sangat peduli akan pengembangan diri mereka. Namun berdasarkan survei IDN *Research Institute* (2019) tujuh dari sepuluh generasi milenial lebih memilih berwirausaha dan membangun perusahaan mereka sendiri yang sesuai nilai dan tujuan mereka. Sehingga tidak jarang saat ini ditemui, usia-usia muda sudah menduduki posisi top manajemen. Kondisi ini menjadi mengkhawatirkan bagi perusahaan, jika sebagian dari karyawan berbakatnya memilih keluar dan membangun perusahaan sendiri. Kondisi ini akan menambah panjang daftar perusahaan di suatu industri, sehingga persaingan untuk mendapatkan tenaga berbakat maupun persaingan untuk menghasilkan produk yang berkualitas juga akan terus meningkat.

Di sisi lain generasi milenial dikenal sebagai generasi yang menyukai pengembangan diri, sehingga generasi ini tidak menyukai model kepemimpinan bergaya bos dengan model komando atau terkontrol. Gaya kepemimpinan yang diharapkan generasi ini adalah seorang pemimpin yang bisa membimbing dan melatih mereka untuk meningkatkan pengembangan diri dan kompetensi. Untuk itu penting bagi perusahaan untuk bisa memberikan penawaran-penawaran yang sesuai harapan mereka. Penawaran yang tepat bisa menjadi senjata bagi perusahaan untuk memenangkan peperangan mendapatkan kandidat potensial di bursa tenaga kerja.

Untuk memenangkan peperangan di pasar tenaga kerja, *employer branding* menjadi strategi yang dapat diterapkan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan potensial. Banyak perusahaan yang saat ini mengaplikasikan strategi ini untuk mempertahankan karyawan potensialnya, sehingga strategi *employer branding* bisa menjadi salah satu pilihan yang diterapkan agar perusahaan memiliki kekuatan kompetitif yang handal. Kekuatan ini kemudian menempatkan perusahaan menjadi tempat pilihan karyawan untuk bekerja. Tetapnya karyawan di perusahaan akan mendukung pengoperasian perusahaan yang lebih efisien, karena

perusahaan tidak disibukkan untuk merekrut karyawan baru untuk menggantikan karyawan yang keluar.

Terdapat beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam mengembangkan *employer branding*, dua diantaranya yaitu: *pertama*, daya saing. Saat ini, perusahaan yang ingin membangun keunggulan kompetitif untuk jangka panjang dituntut untuk bisa mementingkan pada *talent management*. Mengingat menarik dan mempertahankan karyawan berbakat bukan hal yang mudah, oleh karena itu perusahaan berupaya mengadopsi kebijakan *employer branding* demi mempertahankan keberlangsungan perusahaan untuk jangka panjang. *Kedua* adalah transparansi. Kecanggihan dunia digital saat ini memungkinkan calon kandidat maupun karyawan untuk berbagi pendapat mereka dengan berbagai macam orang melalui saluran *online*. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu membangun transfer informasi ke pasar tenaga kerja secara otentik dan transparan. Hal ini penting, karena informasi yang disampaikan saat ini sangat mudah untuk dicari kebenarannya.

Kemajuan teknologi memudahkan tidak hanya perusahaan, namun juga calon kandidat yang sedang mencari pekerjaan. Kondisi ini menyebabkan persaingan untuk mendapatkan karyawan berbakat semakin ketat, sehingga menuntut perusahaan untuk memahami harapan dan keinginan karyawan dengan benar. Untuk itu perusahaan perlu melakukan survei sehingga perusahaan dapat memenangkan peperangan untuk mendapatkan tenaga berbakat. Menurut Mosley (2009), terdapat beberapa poin yang perlu diperhatikan dalam melakukan penelitian ataupun survei, yaitu pertama *labor market mapping* - dengan mencari dan menargetkan calon tenaga kerja potensial. Kedua, *attraction analysis* - hal apa yang dicari pelamar dari suatu perusahaan. Ketiga, *external image research* - bagaimana perusahaan dipersepsikan. Keempat, *joiner surveys* - ketahui harapan-harapan yang diinginkan karyawan baru. Kelima, *employee engagement surveys* - bagaimana keterlibatan karyawan dengan perusahaan saat ini. Keenam, *engagement driver analysis* - hal apa yang mendorong keterlibatan karyawan di perusahaan. Ketujuh,

segmentation – bagaimana variasi kebutuhan dan harapan setiap karyawan. Kedelapan, *appreciative inquiry* – keunikan apa yang dimiliki perusahaan yang membedakan dengan perusahaan lainnya. Terakhir, *best practice benchmarking* - bagaimana kinerja karyawan dan perusahaan jika dibandingkan dengan perusahaan terkemuka lainnya. Secara umum, *employer branding* memiliki fungsi sebagai pemasaran atas perusahaan itu sendiri, sehingga perusahaan dapat menarik dan mempertahankan orang-orang yang berbakat sesuai bidang minat dan kompetensinya.

6.4. Employer Branding dan Ketertarikan Melamar Pekerjaan

Kondisi bisnis saat ini dihadapkan pada persaingan yang semakin kompetitif, sehingga perusahaan dituntut untuk mencari talenta-talenta potensial yang memiliki kemampuan yang sesuai. Peran digital dalam bisnis saat ini memainkan peran utama dalam membangun *employer branding* yang kuat. Kecanggihan teknologi yang memudahkan talenta-talenta berbakat mendapatkan informasi dengan cepat, memudahkan mereka untuk menilai dengan sekejap tentang sebuah perusahaan. *Employer branding* sebagai salah satu strategi yang dikembangkan perusahaan sebagai upaya untuk menarik dan mempertahankan karyawan potensial dapat membantu membangun nilai-nilai perusahaan, baik dari sisi internal maupun eksternal karyawan.

Internal branding dibangun sebagai strategi retensi yang tujuannya untuk membangun persepsi karyawan terhadap perusahaan dimana mereka bekerja. Penerapan strategi *internal branding* dengan cara mengkomunikasikan nilai-nilai, filosofi, dan budaya yang ada di perusahaan, sehingga karyawan menjadi lebih bertanggung jawab pada pekerjaannya dan memiliki komitmen yang lebih tinggi karena pekerjaan yang mereka kerjakan berdasarkan pemahaman nilai-nilai dan budaya perusahaan. Salah satu bentuk konsep *internal branding* yang dapat diterapkan di perusahaan adalah merayakan keberhasilan. Perayaan dapat diartikan sebagai bentuk penghargaan atas pencapaian prestasi karyawan, selain itu kegiatan ini sekaligus

menjadi strategi untuk menarik calon kandidat potensial. Secara tidak langsung, saat itu perusahaan sedang menginformasikan kepada masyarakat luas bagaimana nilai-nilai yang diterapkan di perusahaan.

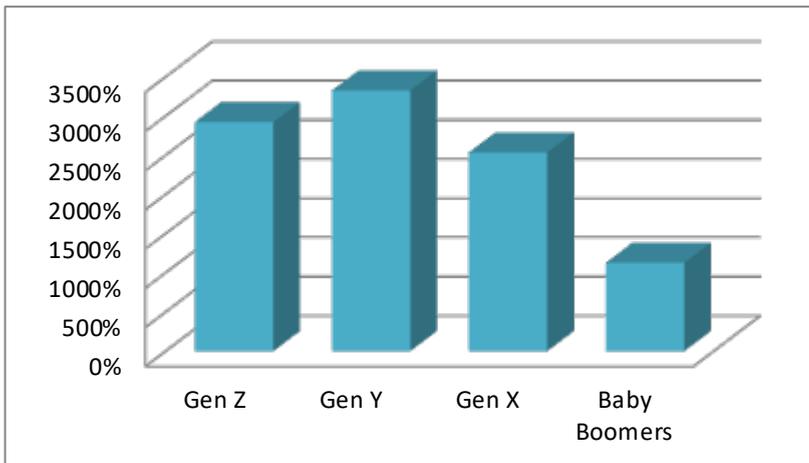
Selain *internal branding*, perusahaan juga melakukan *branding* pada sisi eksternal. Tujuan *eksternal branding* adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan nilai-nilai yang dimiliki perusahaan kepada calon kandidat, tujuannya agar perusahaan dipandang sebagai tempat menarik untuk bekerja. Perusahaan yang dianggap menarik oleh calon kandidat atau pelamar mampu memberikan daya tarik yang lebih besar kepada kandidat-kandidat potensial, sehingga volume pendaftar dari kandidat potensial menjadi semakin besar.

Berdasarkan survei Universum (2018), terdapat delapan industri yang dianggap menarik bagi pelajar untuk bekerja di industri ini, yaitu industri *financial services; consulting; bank; auditing & accounting; media & advertising; art, entertainment & recreation; tourism, hospitality; e-commerce*. Sementara dari tujuan pencapaian karier, terdapat tiga faktor yang dianggap para pelajar ketika mereka nantinya bekerja, yaitu perusahaan yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja, jaminan keamanan dari pemutusan hubungan kerja dan pencapaian jenjang karier pada level manajerial. Kondisi ini berbeda dengan hasil survei IDN Research Institute (2019) yang menyatakan bahwa gaji merupakan faktor utama yang paling menarik seorang milenial melamar pekerjaan, terutama bagi kelompok junior milenial. Sementara kebebasan berkreasi, jam kerja yang fleksibel dan lingkungan kerja yang menyenangkan merupakan faktor-faktor yang membuat generasi ini memutuskan untuk tetap tinggal di perusahaan. Namun jika ada kesempatan di perusahaan lain yang lebih memberikan pengembangan karier yang lebih baik, biasanya mereka akan memutuskan untuk memilih pindah ke perusahaan tersebut. Banyak literatur yang menyatakan bahwa generasi milenial merupakan generasi yang memiliki tingkat loyalitas yang rendah. Banyak faktor yang menyebabkan seorang karyawan tidak loyal pada perusahaannya. Sama halnya pada generasi milenial, loyalitas yang rendah pada generasi ini karena mereka berupaya mencari

perusahaan yang memiliki fasilitas pengembangan diri dengan tingkat gaji yang lebih baik.

6.5. *Employer Branding, Employee Engagement dan Turnover Intention*

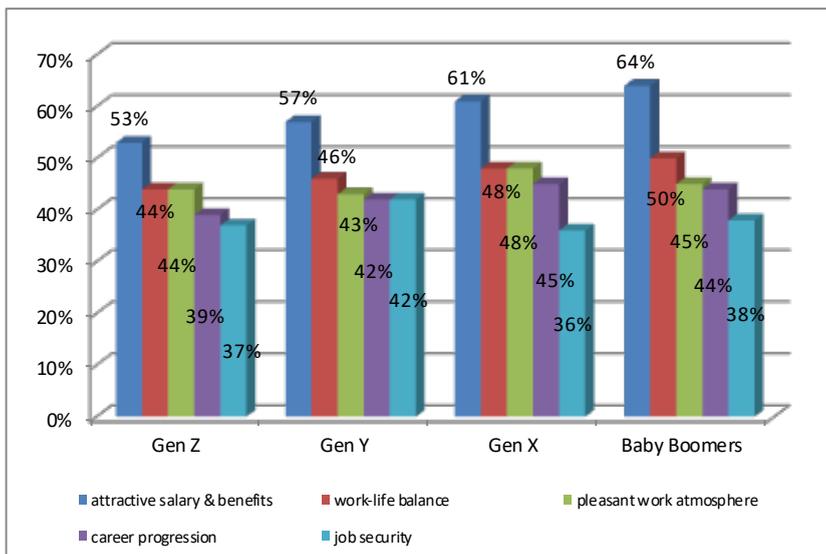
Perputaran karyawan menjadi masalah yang terus dihadapi perusahaan sampai saat ini. Ketidakcocokan nilai-nilai yang diterapkan perusahaan acap kali menjadi penyebab berpindahnya karyawan dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Menurut IDN *Research Institute* (2019) generasi milenial memiliki tingkat loyalitas yang rendah terhadap perusahaan mereka. Berdasarkan data yang mereka sajikan, 3 dari 10 milenial berencana hanya akan tinggal selama 2-3 tahun di sebuah perusahaan. Sedangkan dari 10 milenial hanya satu orang yang menyatakan tetap tinggal di perusahaan selama lebih dari 10 tahun. Berdasarkan survei Susenas tahun 2017, komposisi penduduk Indonesia berdasarkan generasi tersaji pada Gambar 6.1 berikut ini:



Gambar 6.1 Komposisi Penduduk Indonesia Berdasarkan Generasi Tahun 2017 (*Sumber: Survei Susenas, 2017*)

Jika dilihat berdasarkan data pada Gambar 6.1 di atas generasi milenial merupakan generasi dengan tingkat prosentase paling tinggi, yaitu sebesar 33.75%, diikuti generasi Z 29.23%, generasi

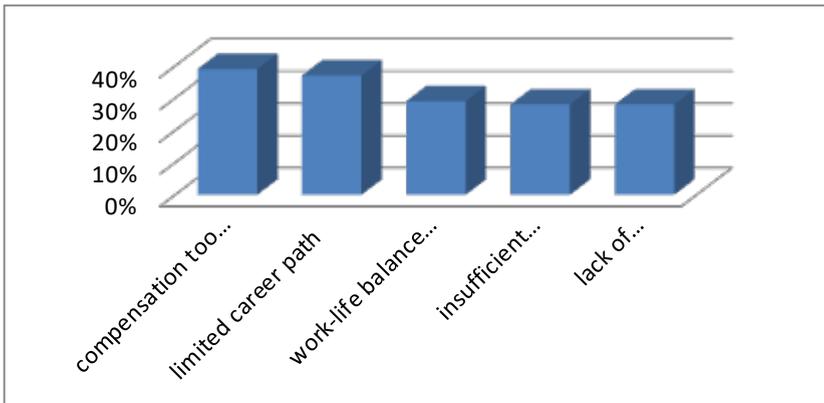
X 25.74% dan generasi *baby boomers* 11.27%. Berdasarkan data tersebut, jumlah generasi milenial mendominasi dari sekian generasi yang ada, artinya pasar tenaga kerja saat ini dikuasai oleh generasi milenial. Sementara generasi ini merupakan generasi yang dikenal dengan generasi yang suka berpindah-pindah. Berdasarkan data ini Indonesia diperkirakan akan menikmati bonus demografi pada tahun 2020 sampai dengan 2035. Berdasarkan Gambar 6.1 diketahui terdapat empat generasi yaitu Z, Y, X dan *Baby boomer*. Menurut *Brand Research: Mintel (2019)* generasi X adalah generasi yang saat ini berusia 36–55 tahun, generasi Y atau yang biasa dikenal dengan generasi milenial adalah mereka yang saat ini berusia 26–35 tahun, generasi Z 19–25 tahun, sedangkan generasi *baby boomers* adalah generasi yang saat ini berusia 56–66 tahun. Terdapat beberapa perbedaan pada setiap generasi tentang keinginan yang mereka harapkan dari sebuah perusahaan, perbedaan tersebut tersaji pada Gambar 6.2 berikut ini:



Gambar 6.2 Keinginan dan Harapan Karyawan Potensial Berdasarkan Generasi Tahun 2019 (*Sumber: Brand Research: Mintel, 2019*)

Berdasarkan Gambar 6.2 diketahui berdasarkan generasi gaji dan *benefit* menarik merupakan pertimbangan utama karyawan potensial dalam menentukan pilihan perusahaan. Pilihan selanjutnya keseimbangan kehidupan kerja, lingkungan kerja yang menyenangkan, prospek pengembangan karier dan terakhir keamanan bekerja. Berdasarkan data pada Gambar 6.2 di atas, semakin tinggi usia karyawan potensial, seorang karyawan akan memprioritaskan tawaran gaji dan *benefit* yang diberikan oleh perusahaan dalam menentukan pilihan perusahaan. Hal ini adalah wajar, karena semakin bertambahnya usia tanggung jawab dan beban yang harus ditanggung seorang karyawan akan terus meningkat seiring tumbuh kembang anak dan meningkatnya kebutuhan yang harus dicukupi seorang karyawan di keluarganya.

Seringkali harapan yang diinginkan karyawan tidak sesuai dengan penawaran yang diberikan perusahaan, sehingga banyak karyawan potensial memilih pindah dan mencari perusahaan lain yang dianggapnya lebih memberikan penawaran yang sesuai. Menurut Tong dan Waltermann (2013) pada tahun 2020 ini terdapat kesenjangan yang semakin tinggi antara permintaan dan penawaran tenaga kerja, kondisi ini semakin diperburuk, karena lebih dari sepertiga tenaga kerja berganti pekerjaan lebih dari sekali, dan hampir 60 persen lulusan berganti pekerjaan pada tiga tahun pertamanya. Mengacu *Brand Research: Mintel* (2019) terdapat beberapa alasan yang menyebabkan karyawan keluar dan meninggalkan perusahaan, beberapa diantaranya:



Gambar 6.3 Lima Alasan Utama Karyawan Meninggalkan Perusahaan Tahun 2019 (Sumber: Brand Research: Mintel, 2019).

Berdasarkan Gambar 6.3 diketahui 39% karyawan meninggalkan perusahaan ditentukan oleh besar kecilnya kompensasi yang diterima karyawan. Alasan kedua karena disebabkan oleh terbatasnya jenjang karier yang ada di perusahaan, yaitu sebanyak 37% karyawan meninggalkan perusahaan karena alasan ini. Alasan selanjutnya yaitu karena keseimbangan kehidupan kerja yang tidak diperhatikan perusahaan turut menyumbang sebesar 29%. Dua alasan terakhir yaitu dikarenakan karyawan merasa tantangan dan penghargaan yang diberikan perusahaan terbatas, memiliki prosentase yang sama yaitu sebesar 28%. Berdasarkan data pada diagram 1.3 diketahui pemberian kompensasi menjadi alasan utama karyawan meninggalkan perusahaan, namun banyak literatur menyatakan meski perusahaan berupaya memberikan gaji yang sesuai kinerja karyawannya, namun besaran nominal yang diberikan perusahaan tidak dapat menjamin seseorang akan tetap bertahan di perusahaan jika perusahaan tidak memberikan nilai-nilai yang sesuai harapan mereka, maka strategi retensi yang diterapkan akan menjadi tidak terlalu berfungsi. Untuk itu perusahaan perlu membangun *branding* yang sesuai dengan nilai-nilai yang diharapkan karyawan.

Persaingan yang semakin kompetitif saat ini menuntut setiap perusahaan untuk bisa membangun *brand image* yang baik di mata

karyawannya, karena *employer branding* yang baik akan menjadi magnet yang dapat menarik kandidat potensial untuk bertahan lebih lama di perusahaan. Selain itu, perusahaan yang dipersepsikan baik oleh karyawannya akan membangun keterikatan kerja yang kuat antara karyawan dengan perusahaan. Ketika karyawan merasa puas atas pekerjaan yang mereka kerjakan pada akhirnya *branding* perusahaan akan tumbuh dengan sendirinya. Penerapan model kerja seperti ini kemudian akan membangun citra positif di mata karyawan. Perusahaan yang memiliki *image* yang baik di mata karyawan akan menjadi salah satu tempat pilihan untuk bekerja. Selain *brand image*, perusahaan yang ingin menjadi lebih kompetitif di pasar global, maka perusahaan tersebut harus memiliki karyawan berbakat yang memiliki keahlian, terutama bagi perusahaan yang mengandalkan kompetensi karyawan dalam menjalankan bisnisnya.

Perputaran karyawan merupakan masalah yang pasti dan akan terus dihadapi oleh perusahaan, terutama jika dikaitkan dengan masa pensiun dan tingkat produktivitas karyawan. Bahkan ketika karyawan yang memilih tetap tinggal, perusahaan akan tetap dihadapkan pada masalah ini karena sebagian karyawan memilih meninggalkan perusahaan bukan hanya ketidakcocokan nilai dan visi. Alasan melanjutkan studi, ikut suami bahkan alasan ingin fokus mengurus keluarga bagi pegawai perempuan juga kerap menjadi alasan mereka meninggalkan perusahaan. Keputusan yang diambil sebagian karyawan ini tentu perlu mendapat dukungan perusahaan, karena keputusan perusahaan untuk membiarkan sebagian karyawan berbakatnya menentukan pilihan mereka akan membantu membangun *brand image* perusahaan yang positif.

6.6. Employer Branding dan Talent Retention

Semakin berkembangnya suatu industri mengharuskan perusahaan untuk bisa lebih kompetitif, dan karyawan merupakan senjata bagi sebuah perusahaan yang ingin tetap bertahan menghadapi persaingan bisnis saat ini. Namun untuk bisa mempertahankan karyawan bukan suatu hal yang mudah. Retensi sebagai strategi yang

digunakan perusahaan untuk mempertahankan karyawan, menuntut perusahaan yang ingin bertahan dan memenangkan persaingan untuk segera mengubah sistem yang berfokus pada pengembangan bakat karyawan. Saat ini pengembangan karyawan sudah menjadi kewajiban dan tujuan perusahaan yang harus diutamakan. Mengingat kembali, bahwa saat ini karyawan lebih memprioritaskan pengembangan diri daripada besaran gaji, sehingga perusahaan yang melakukan strategi retensi hanya dengan melihat dari sisi nominal yang diberikan, akan kalah dengan perusahaan-perusahaan yang berfokus pada investasi pengembangan karyawan.

Banyak literatur yang membahas, bahwa generasi milenial adalah generasi yang adaptif dan menyukai pengembangan diri, terutama yang sesuai dengan *passion* dan kesukaan mereka. Berdasarkan survei Gallup (2016) generasi milenial merupakan generasi yang bekerja bukan semata-mata untuk gaji, karena generasi ini lebih berfokus pada pengembangan diri dibandingkan mengejar kepuasan kerja dan fasilitas mewah yang kerap kali ditawarkan. Perusahaan saat ini berlomba-lomba menarik dan mempertahankan dengan memberikan berbagai fasilitas, namun tawaran ini bukan menjadi faktor yang begitu berpengaruh bagi generasi milenial, karena generasi ini akan lebih memilih perusahaan yang memiliki nilai yang sama dengan tujuan mereka. Generasi ini mengharapkan adanya tujuan yang jelas dari setiap pekerjaan yang mereka kerjakan, sehingga apa yang mereka kerjakan memiliki makna.

Meski gaji merupakan faktor penting yang dipertimbangkan generasi milenial dalam mencari pekerjaan, namun gaji bukan hal utama yang menjadi penentu mereka tetap tinggal atau memutuskan pindah ke suatu perusahaan. Untuk itu, perusahaan perlu membuat strategi *employer branding* yang efektif, agar nilai-nilai, budaya dan filosofi perusahaan dapat dipahami dengan baik oleh karyawan. *Development value* merupakan satu dari empat nilai yang tertanam pada *employer branding* bisa menjadi salah satu strategi yang digunakan perusahaan untuk mengembangkan karyawannya.

Agar penerapan strategi *employer branding* ini efektif, pada proses pengembangan karyawan harus didesain sedemikian rupa sehingga *brand image* perusahaan dapat meningkat di mata karyawan. Menurut Figurska dan Matuska (2013), berikut ini beberapa poin penting yang perlu diperhatikan dalam pembentukan dan pengembangan *employer branding*, yaitu *pertama* karakteristik *employer brand* perusahaan, yaitu tentang bagaimana perusahaan dipersepsikan dan dirasakan oleh karyawan, calon pegawai dan pemangku kepentingan lainnya. *Kedua*, karakter visi-visi yang dimiliki perusahaan, yaitu terkait bagaimana perusahaan ingin dianggap oleh karyawan, calon pegawai dan pemangku kepentingan lainnya. *Ketiga*, identifikasi kesenjangan yang dipersepsikan calon karyawan, karena seringkali apa yang diharapkan dan dipersepsikan karyawan berbeda dengan sebenarnya terjadi di perusahaan. *Keempat*, menyusun rencana untuk menghilangkan kesenjangan antara *employer branding* terjadi saat ini dengan visi perusahaan. *Kelima*, mengambil tindakan untuk menghilangkan kesenjangan antara *employer branding* yang dilaksanakan dengan sesuatu yang harapkan karyawan. *Keenam*, mengontrol hasil dari tindakan yang dilakukan. *Ketujuh*, jika diperlukan ubah strategi untuk menghilangkan kesenjangan yang terjadi.

Daftar Pustaka

- Berthon (2005) 'Captivating company dimensions of attractiveness. pdf', 24(2).
- Brand Research: Mintel' (2019). Available at: <https://reports.mintel.com/display/982416/?fromSearch=%3Ffreetext%3DZara>.
- Figurska, I. and Matuska, E. W. a (2013) 'Employer Branding as a Human Resource Management Strategy: The Essence of Employer Brand', *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), pp. 35–51. Available at: http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf.
- Gallup (2016) 'How Millennials Want to Work and Live Purpose', *Gallup.Inc*, p. 23. Available at: www.gallup.com/contact.

IDN Research Institute (2019) 'Indonesia Millennial Report 2019 Table of Content', pp. 1-10.

Mosley, R. (2009) 'Employer Brand Makers'. Available at: <http://employerbrandmakers.com>.

Universum Poland (2018) 'The Most Attractive Employers 2018'

Waltermann, T. dan (2013) 'Growing Pains , Lasting Advantage'.

BAB 7

MERITOKRASI

Oleh:

Agus Supriyanto

IAIN Kudus

agussupriyanto@iainkudus.ac.id

7.1. Meritokrasi dalam manajemen SDM

Birokrasi merupakan sebuah sistem pengorganisasian untuk mengatur kinerja manajemen yang sangat kompleks, untuk itu membutuhkan manajemen yang baik supaya organisasi bisa berjalan sesuai tujuan yang diharapkan. Pengelolaan manajemen sumber daya manusia harus dilakukan secara benar supaya bisa menghasilkan kinerja organisasi yang baik.

Masyarakat kita banyak yang memiliki persepsi negatif ketika mendengar istilah birokrasi, karena biasanya identik dengan sistem yang tidak terkelola dengan baik, identik dengan proses yang lama atau identik dengan siapa yang bisa bayar maka akan diprioritaskan dan semua akan selesai ketika ada pangkat. Uang dan kedudukan dalam menjalankan proses pengurusan persuratan khususnya di lembaga pemerintahan selalu menjadi sorotan baik di kehidupan bermasyarakat ataupun selalu menjadi trending topik di media ketika ada permasalahan berkaitan dengan birokrasi. Persepsi negatif itu selalu muncul sehingga banyak publik yang mencibir kinerja birokrasi padahal di dalam birokrasi terdapat sumber daya manusia yang terpilih dan memiliki kemampuan yang baik.

Dibutuhkan kemampuan dan kecakapan untuk mengatur itu semua. Pemimpin dalam organisasi birokrasi harus merubah *mindset* sebagai seorang pemimpin yang melayani. Sehingga yang terjadi adalah, ketika masyarakat ingin melakukan pengurusan terkait dengan persuratan ataupun perizinan tidak ada lagi persepsi negatif.

Maka reformasi birokrasi harus dilakukan. Pelatihan, pengembangan pegawai harus dilakukan. Pemberian pemahaman kepada anggota organisasi harus rutin digalakkan supaya manfaat dari adanya reformasi birokrasi bisa terwujud.

Birokrasi yang baik harus diwujudkan, baik di lingkungan perusahaan atau di lingkungan pemerintahan. Banyak perusahaan yang tidak dipercaya oleh para pegawainya sehingga terjadi konflik baik vertikal ataupun horizontal yang mana kondisi tersebut tidak akan baik bagi keduanya. Ketika terjadi konflik internal, maka akan berdampak pada *customer* yang akan enggan untuk menggunakan produknya. Kalau sampai itu terjadi maka masa depan organisasi tersebut dipertaruhkan.

Berbagai upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk mewujudkan birokrasi yang baik. Ada diantara yang melakukan merit sistem atau meritokrasi. Merit sistem atau meritokrasi dalam manajemen sumber daya manusia bukan merupakan sesuatu yang baru. Banyak perusahaan yang sudah menerapkan meritokrasi untuk mempersiapkan calon kandidat dan demi kemajuan perusahaan. Akan tetapi, di Indonesia meritokrasi merupakan hal yang baru. Meritokrasi dilaksanakan dalam pemerintahan sejak tahun 2014, setelah pemerintah dan DPR menetapkan Undang-Undang nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Istilah meritokrasi itu berasal dari kata merit yang berarti manfaat. Istilah meritokrasi diperkenalkan oleh (Young, 1958) dalam bukunya *Rise of the Meritocracy*. Meritokrasi adalah sebuah sistem rekrutmen dan promosi pegawai yang tidak didasarkan pada hubungan kekerabatan dan patrimonial, tetapi pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh seseorang (Widodo, 2007).

Meritokrasi sudah dipraktikkan pada perusahaan karena mereka ingin mendapatkan SDM yang unggul, mendapatkan SDM yang memiliki kompetensi untuk mengerjakan pekerjaan yang ada di dalam organisasi. Banyak diantara yang tidak membedakan dia terlahir dari

rahim siapa, dari suku apa tetapi yang bisa melakukan pekerjaan dengan baik diberikan kesempatan untuk menduduki posisi sesuai dengan bidang keahliannya. Kondisi semacam itu harus diikuti oleh instansi di sebuah negara.

Meritokrasi di Amerika sudah dilakukan sejak 1983, negara tersebut melakukan reformasi birokrasi dengan kepastian atau kehandalan. Birokrat yang menduduki posisi birokrat adalah orang yang memiliki kapabilitas dan kepintaran sesuai bidang ilmu yang sesuai dengan pekerjaan yang akan dilakukan. Kondisi tersebut berbeda dengan yang terjadi di Australia, untuk menjadi pejabat tertentu tidak harus sesuai dengan bidang keahlian yang dipelajari di bangku pendidikan selama yang bersangkutan bisa dan memiliki kompetensi untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Mewujudkan meritokrasi berarti melaksanakan upaya secara sistemik untuk mewujudkan sebuah pemerintahan di suatu negara. Sehingga negara tersebut bisa bebas korupsi. Cina menerapkan meritokrasi sejak Dinasti Qin dan Dinasti Han, tujuannya adalah untuk menjaga stabilitas negara dari berbagai macam etnis yang ada di Cina. Dinasti Utsmani meritokrasi berjalan dengan baik sampai mereka bisa menaklukkan Eropa. Sedangkan di Jepang meritokrasi setidaknya sudah berlangsung sejak Restorasi Meiji, orang-orang pintar dibiayai negara untuk melanjutkan studi dan pada akhirnya mereka setelah lulus menempati posisi sesuai dengan bidang keahliannya. Tetangga negara kita, Singapura telah menerapkan reformasi birokrasi dengan meritokrasi sejak 1971, walaupun negara kecil tapi mereka bisa menguasai posisi kunci untuk banyak bisnis strategis. Walaupun pada prakteknya, penelitian (Teo, 2019) menunjukkan bahwa terjadi kesenjangan antara dukungan meritokrasi sebagai nilai positif dan keyakinan diimplementasikan dalam praktik. Diskriminasi etnis dirasakan pada kalangan pemuda Singapura, hal tersebut dianggap normal karena negara tersebut adalah masyarakat multiras.

Penempatan seseorang sesuai dengan kompetensinya memang harus dilakukan. Penempatan seseorang yang sesuai dengan

kompetensi dan keahlian yang dimiliki penting untuk dilakukan, sehingga dalam bekerja SDM yang ada dalam organisasi bisa bekerja secara optimal. Banyak diantara birokrasi yang ada saat ini mengabaikan kompetensi SDM sehingga yang terjadi adalah kurang optimalnya kinerja organisasi karena SDM bekerja tidak sesuai bidangnya. Harus belajar lagi karena latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dan selama proses pembelajaran tersebut menghabiskan waktu sehingga efektif dan efisiensi dalam pekerjaan tidak segera terwujud.

Penelitian dalam berbagai studi terkait dengan praktik meritokrasi dikategorikan dalam beberapa dimensi. Menurut (Poocharoen & Brillantes, 2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terapat lima dimensi dalam implementasi meritokrasi. Kelima dimensi tersebut yaitu mulai dari proses dalam melakukan rekrutmen, sering terjadi praktek yang tidak diharapkan dalam prosesnya. Selanjutnya adalah sering terjadinya proses korupsi pada proses rekrutmen dan promosi, banyak terjadi proses *money politic* dalam proses rekrutmen dan promosi sehingga tidak bisa terwujud proses rekrutmen dan promosi secara bersih dan transparan. Afiliasi dan pengaruh politik erat dan melekat dalam proses ini. Pada kenyataannya yang memiliki afiliasi dan memberikan pengaruh politik terhadap pimpinan sentral selalu mendapat prioritas untuk menduduki mendapatkan pekerjaan dan menduduki jabatan tertentu. Rekrutmen dan promosi yang tersentral dilakukan untuk mewujudkan proses meritokrasi. Dimensi yang terakhir adalah meritokrasi dilakukan untuk melakukan proteksi pada rezim yang berkuasa, ini dilakukan supaya penguasa mempunyai kekuatan untuk mempertahankan dan menjalankan pekerjaan yang ada.

Studi yang dilakukan oleh (Poocharoen & Brillantes, 2013) dilakukan pada Aparat Sipil Negara (ASN) di tujuh negara. Negara yang dijadikan sampel penelitian adalah Amerika Serikat, China, India, Taiwan, Malaysia dan Filipina. Hasil penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa proses rekrutmen di Asia biasanya tergantung pada ujian yang dilakukan oleh pusat. Ujian dalam proses rekrutmen

didasarkan pada kualifikasi pendidikan, dan ini dianggap paling penting di banyak negara di wilayah Asia. Meritokrasi di Asia banyak yang dilakukan sebelum munculnya demokrasi, meritokrasi digunakan untuk membangun birokrasi yang kuat dan serta loyal terhadap rezim. Sehingga para elite pemangku kekuasaan bisa menjalankan tata kelola sebuah negara sesuai dengan kehendak pimpinan tertinggi. Walaupun pada praktiknya sudah melakukan ujian terpusat, tetapi masih terdapat praktik korupsi dan kolusi pada proses rekrutmen dan promosi jabatan. Karena ketika proses itu suda sering dilakukan, maka akan terdapat celah untuk melakukan praktik kecurangan. Praktik meritokrasi lebih banyak diterapkan di Asia dibandingkan di Amerika Serikat. Wilayah Asia prestasi menjadi sebuah tolak ukur untuk menentukan sebuah kebijakan yang akan diambil. Orang yang dianggap mempunyai reputasi yang baik, dipercaya untuk mengambil kebijakan yang digunakan untuk kepentingan organisasi.

Praktik meritokrasi di Amerika Serikat mengedepankan pegawai yang memiliki pengalaman yang sesuai, berbeda dengan di wilayah Asia yang mengandalkan pada ijazah yang didapatkan di bangku pendidikan formal. Sedangkan di India, Malaysia dan Korea Selatan menganggap pengalaman kerja bukan merupakan hal yang paling penting seperti praktik di Amerika Serikat. Di Wilayah Asia banyak yang menyoroti proses seleksi yang berkeadilan, sedangkan di Amerika Serikat menekankan pada kecocokan pada waktu menggali informasi sewaktu proses wawancara kerja berdasarkan pengalaman kerjanya.

Meritokrasi menjadi hal yang penting karena dalam sebuah organisasi yang baik, mendapatkan SDM yang memiliki kompetensi sesuai kebutuhan organisasi adalah hal yang mutlak karena nantinya SDM yang ada dalam organisasi akan menjalankan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan jabatan yang diemban. Melimpahkan jabatan kepada SDM yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan yang akan dikerjakan adalah mutlak untuk dilaksanakan karena hasil pekerjaan yang dilakukan akan berdampak pada hasil pekerjaan.

Ketika menginginkan hasil pekerjaan yang baik, maka input dari proses itu harus baik.

Birokrasi yang ada di Indonesia perlahan mulai berbenah, reformasi birokrasi dilakukan di berbagai institusi pemerintahan. Mulai tahun 2014 proses rekrutmen Aparat Sipil Negara dilakukan secara transparan, melalui satu pintu yaitu dibawah Kendali Badan Kepegawaian Nasional (BKN). Proses seleksi secara transparan diterapkan dengan cara tes menggunakan tes terkomputerisasi dengan sistem *Computer Assisted Test (CAT)*. Pada kesempatan ini semua masyarakat memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan pekerjaan menjadi seorang Aparatur Sipil Negara. Hal tersebut sangat berbeda dengan kondisi sebelum tahun 2014 yang mana proses rekrutmen ASN dilakukan dengan cara yang tidak *fair*, banyak diantara terjadi proses korupsi kolusi dan nepotisme dalam proses rekrutmen sehingga posisi jabatan diisi oleh orang yang tidak kompeten dan berakibat pada tidak baiknya kinerja organisasi.

Servant leadership bisa dilaksanakan ketika meritokrasi digalakkan di Indonesia. Banyak instansi mulai berbenah untuk memberikan pelayanan secara optimal kepada masyarakat. Hadirnya teknologi informasi mempermudah birokrasi melayani masyarakat. Di era pageblug Covid-19, banyak sekali birokrasi yang melakukan pelayanan secara *online* tanpa masyarakat harus mengurus persuratan ke luar rumah yang menyita waktu yang pada akhirnya itu bisa membuat tidak produktif dalam bekerja. Pemaksaan untuk melakukan perubahan yang lebih baik harus terus diupayakan baik di perusahaan swasta, BUMN ataupun di instansi pemerintahan karena akan berdampak baik untuk organisasi dan publik yang menerima manfaat dari jasa pelayanan atau produk yang dihasilkan.

7.2. Meritokrasi dalam proses rekrutmen

Sistem meritokrasi bersinggungan dengan perspektif fungsional, dalam perspektif struktur fungsional memetakan masyarakat itu tidak akan mungkin menjadi satu kelas. Stratifikasi sosial dalam masyarakat memiliki tingkatan yang berbeda, artinya masyarakat tidak akan

bisa mendapatkan kelas yang sama karena terdapat tingkatan yang berbeda dalam sebuah kelompok. Banyak diantara stratifikasi sosial itu dipilah berdasarkan latar belakang pendidikannya.

Seseorang yang memiliki pendidikan tinggi termotivasi untuk mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok masyarakat yang memiliki pendidikan dibawahnya. Hal tersebut menjadi motivasi tapi sekaligus menjadi malapetaka bagi yang memiliki gengsi untuk mengerjakan pekerjaan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Dalam kehidupan sehari-hari kita sering temukan kelompok masyarakat yang mempunyai latar belakang pendidikan tinggi menjadi pengangguran. Hal tersebut terjadi bukan karena yang bersangkutan tidak mendapatkan pekerjaan, tetapi mereka tidak mau menempati posisi pekerjaan sesuai yang diharapkan. Ini bertolak belakang dengan budaya organisasi di Indonesia yang rata-rata mensyaratkan bahwa yang menduduki jabatan tinggi dan strategis adalah mereka yang sudah memiliki reputasi baik di dalam organisasi, yang loyal dan sudah lama mengabdikan untuk organisasi.

Fenomena terjadinya pengangguran di Indonesia adalah hal yang patut untuk dijadikan perhatian oleh pemangku kepentingan. Hal tersebut terjadi karena ternyata kebutuhan dunia industri tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh lulusan yang ada. Untuk itu Perguruan Tinggi yang ada di Indonesia dituntut untuk bisa membekali lulusannya sesuai dengan kebutuhan industri. Dalam berbagai kesempatan kita temui bahwa Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) menyatakan bahwa mereka membutuhkan banyak tenaga kerja profesional, tetapi calon tenaga kerja yang ada tidak memiliki kompetensi sesuai yang diharapkan oleh dunia usaha. Sering dikeluhkan bahwa terjadi permintaan jumlah tenaga kerja yang tinggi tetap sepi peminat karena banyak diantara calon tenaga kerja tidak mau melamar karena jenis pekerjaan yang ada karena tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh pencari kerja. Banyak yang memilih untuk menganggur dan ini berdampak pada perekonomian secara makro.

Pencapaian seseorang biasanya berdasarkan kemampuan yang dimiliki, untuk mewujudkan hal tersebut akhirnya banyak kelas sosial tertentu mengupayakan pendidikan yang tinggi supaya mendapatkan kedudukan dan strata sosial yang tinggi. Tetapi yang mencengangkan adalah teori korespondensi yang menyatakan bahwa reproduksi kelas sosial itu terbukti. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa seseorang yang berasal dari keluarga petani kelak anaknya akan menjadi seorang petani layaknya seperti pekerjaan keluarganya.

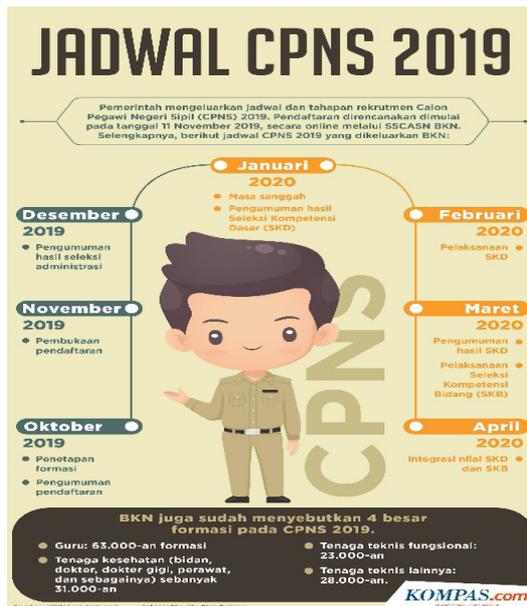
Pemikiran reproduksi sosial yang akan menciptakan kelas sosial yang sama dengan keluarganya harus disingkirkan karena semua bisa diasasi asal ada kemauan untuk melakukan sebuah perubahan. Karena tidak jarang kita temui anak seorang petani bisa sukses dan seseorang yang dari keturunan keluarga terdidik hanya bisa mengenyam pendidikan pada level menengah atau yang memiliki pendidikan tinggi tidak mendapatkan kesempatan untuk bekerja sesuai latar belakang pendidikannya. Adanya reformasi birokrasi di dunia industri dan pemerintahan membuka kesempatan yang sama kepada masyarakat dari kelas sosial manapun untuk menduduki posisi pekerjaan tinggi asalkan mereka memiliki kompetensi sesuai yang diharapkan oleh dunia usaha ataupun dalam instansi pemerintahan.

Hadirnya perusahaan modal asing di Indonesia adalah angin segar bagi tenaga kerja karena banyak diantara perusahaan asing tersebut tidak memandang keturunan, suku dan orang yang memiliki afiliasi dengan politik di suatu negara. Semua tenaga kerja diberikan kesempatan yang sama untuk menduduki jabatan tertentu dalam perusahaan. Selama memiliki kompetensi yang diharapkan, siapapun boleh menempati posisi jabatan tersebut. Instansi pemerintah di Indonesia yang dulu terkenal dengan kecurangan dalam melakukan rekrutmen sekarang mulai berbenah, seperti di institusi TNI dan POLRI yang saat ini melibatkan masyarakat untuk ikut mengawasi proses rekrutmen anggotanya.

7.2.1. Rekrutmen CPNS yang Dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Nasional

Sejak tahun 2014 rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) sudah dilakukan dengan transparan dan melalui satu pintu. Upaya tersebut dilakukan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) untuk menghindari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme pada proses rekrutmen Aparatur Sipil Negara (ASN).

Rekrutmen dan seleksi CPNS dilakukan melalui satu pintu melalui *website* resmi BKN supaya bisa terkelola dengan baik dan bisa transparan, sehingga masyarakat bisa ikut mengawasi prosesnya. Tes seleksi dilakukan dengan *Computer Assisted Test* (CAT). Tes dilakukan dengan komputer dan hasilnya akan diketahui saat itu juga setelah selesai mengerjakan tes. Ini adalah langkah baru, rekrutmen dan seleksi CPNS dilakukan dengan tanpa memandang latar belakang keluarga, kelompok, ataupun afiliasi terhadap partai politik. Rekrutmen dilakukan berdasarkan kompetensi yang didapatkan di bangku akademik dan berdasarkan prestasi yang dimiliki oleh calon ASN.



Gambar 7.1 Rekrutmen CPNS (BKN, 2020)

7.2.2. Rekrutmen yang Dilakukan oleh TNI dan POLRI

Bukan rahasia umum lagi kalau rekrutmen di tubuh TNI dulu banyak yang syarat akan korupsi kolusi dan nepotisme, harus mempunyai kenalan orang dalam atau punya uang banyak supaya bisa diterima menjadi anggota TNI. Namun kondisi sekarang kita semua bisa lihat di website yang dikelola oleh TNI atau pengumuman rekrutmen anggota TNI, disitu disebutkan bahwa dalam proses rekrutmen tidak dipungut biaya. Ini adalah langkah berani yang dilakukan oleh TNI karena mau membuka diri kepada publik, ini adalah bagian dari langkah transparansi supaya TNI dipandang baik dikalangan masyarakat karena pada masa Orde Baru identik dengan kejam dan otoriter.



Gambar 7.2 Penerimaan Anggota POLRI (POLRI, 2020)

Website resmi dan pengumuman di Kantor Kepolisian mengumumkan bahwa rekrutmen dan seleksi anggota POLRI tidak dipungut biaya. Studi yang dilakukan oleh (Wiratama & Prasojo, 2019) menyatakan bahwa sudah banyak upaya yang dilakukan oleh panitia seleksi pusat dari Institusi POLRI untuk mewujudkan meritokrasi

di tubuh POLRI, penelitian tersebut dilakukan pada seleksi Bintara tahun 2018.

Harapan dari panitia pusat adalah meritokrasi rekrutmen di tubuh POLRI bisa berjalan dengan baik. Namun banyaknya celah untuk melakukan praktik meritokrasi pada proses rekrutmen tidak terimplementasi dengan baik (Wiratama & Prasajo, 2019). Walaupun hal yang terjadi tidak sesuai dengan yang diharapkan, tapi paling tidak kita harus mengapresiasi karena sudah mencoba untuk melakukan pembenahan proses dengan melibatkan masyarakat untuk ikut terlibat mengawasi dalam proses rekrutmen.

7.3. Implementasi Meritokrasi Diberbagai Negara

Permasalahan pada birokrasi di suatu negara harus dibenahi, meritokrasi adalah salah satu upaya yang bisa diimplementasikan untuk mewujudkan itu semua (Utama, 2016). Pada proses pengangkatan pejabat publik maupun untuk mengembangkan karier kepegawaian itu harus didasarkan pada kapabilitas, kompetensi, profesionalisme, kecakapan, integritas dan aksesibilitas seseorang. Walaupun pada perjalanannya tidak mudah untuk mengimplementasikan hal tersebut.



Gambar 7.3 : Meritokrasi di berbagai Negara (Utama, 2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Utama (2016) mengangkat tema tentang implementasi meritokrasi yang dilakukan diberbagai negara. Melibatkan 44 negara berbeda cara mengimplementasikan meritokrasi di tiap negara. Di Indonesia implementasi meritokrasi pada umumnya tertuang dalam Undang-Undang dan aturan pelaksanaannya. Sedangkan di negara lain, prinsip meritokrasi diatur dalam konstitusi, yaitu peraturan tertinggi di suatu negara. Meskipun sudah diatur dengan jelas tetapi masih saja terjadi kecurangan untuk mencari celah supaya praktik meritokrasi itu tidak bisa diimplementasikan dengan seharusnya.

Berikut adalah implementasi meritokrasi yang dipaparkan dalam penelitian (Utama, 2016) yang dilakukan terhadap 44 negara di dunia:

1. Afganistan, negara Afganistan merupakan negara yang rawan konflik, tetapi negara tersebut berupaya untuk menciptakan tatanan yang sehat untuk mengatur negaranya. Bukti keseriusan negara Afganistan untuk mengimplementasikan meritokrasi di negaranya dituangkan dalam konstitusi Afganistan pada tahun 2004, *chapter II Fundamental right and duties of citizens, artikel 50*.
2. Albania, konstitusi Albania tahun 1998 dan sudah dilakukan revisi pada tahun 2008, *part 5 council of minister, artikel 7 (2)*. Konstitusi tersebut menyatakan bahwa pegawai yang mengerjakan pekerjaan administrasi di negara tersebut diseleksi berdasarkan kompetensi yang dimiliki. Namun terdapat pengecualian apabila ada peraturan hukum yang menghendaki dilakukan dengan cara yang lain dan diputuskan oleh hukum yang berlaku.
3. Angola, negara Angola sudah menerapkan meritokrasi sejak tahun 2010. Implementasi meritokrasi lebih menitikberatkan pada pejabat dan pegawai yang bekerja pada sektor peradilan. Pengaturan tersebut tertuang pada *Title IV Organisation of State Power, Chapter IV The Judiciary, Section III Public Prosecutors Office, Article 187*.
4. Bhutan, tahun 2008 pada *Article 7 Fundamental Right (8) & Article 26 The Royal Service Commisions (5)* mengatur bahwa semua warga Bhutan memiliki hak dan kesempatan untuk menjadi

- pegawai negeri. Di negara tersebut terdapat sebuah komisi yang mengatur regulasi dan karir pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintahan.
5. Bolivia, konstitusi Bolivia yang dikeluarkan pada tahun 2009 menyatakan bahwa di Bolivia Dewan Menteri Kehakiman harus mampu mendesain hak dan kewajiban bagi hakim. Pengangkatan menteri Kehakiman harus melalui kompetisi dan mengikuti ujian kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan yang akan diemban pada nantinya. Pemilihan untuk penyelenggara pemilihan umum di negara tersebut harus dipublikasikan kepada masyarakat, sehingga didapatkan calon yang memenuhi kapabilitas dan kompetensi.
 6. Brasil, konstitusi Brasil tahun 1988 yang direvisi tahun 2005 pada *chapter public administration* mengamanatkan bahwa pelaksanaan administrasi dan pelayanan publik di negara tersebut harus memenuhi kepastian hukum, moralitas, efisiensi, publisitas, impersonal dalam melakukan proses rekrutmen pegawai dan pejabat publik. Proses rekrutmen pegawai harus melalui seleksi yang kompetitif dan profesional menyesuaikan beban tugas yang akan diemban nantinya.
 7. Cape Verde, negara Cape Verde merevisi konstitusinya pada tahun 1992 melalui *chapter VII public administration*. Disebutkan dalam peraturan tersebut, pelayanan publik dan pengembangan profesionalitas didasarkan pada kompetensi dan kapabilitas para kandidat melalui sistem seleksi yang kompetitif.
 8. Colombia, konstitusi Columbia tahun 1991 yang direvisi tahun 2005 *chapter II The Civil Service* menyatakan bahwa pegawai di institusi negara merupakan pekerjaan karir profesional, kecuali diperbolehkan oleh undang-undang. Yang bisa menempati posisi tertentu harus memenuhi syarat dan kondisi tertentu, memiliki kemampuan dan kualifikasi tertentu. Disebutkan juga bahwa afiliasi terhadap aliran politik tertentu tidak akan bisa mempengaruhi karir, promosi dan masa kerja yang bersangkutan.

9. Costa Rica, konstitusi yang diamandemen tahun 2011 pada *Title XV The Civil Service, Sole Chapter 192* mengatur tentang pengangkatan aparatur sipil negara. Seseorang hanya akan diangkat jadi aparatur sipil negara apabila mempunyai kesesuaian dan kemampuan, dan dapat diberhentikan apabila melanggar UU tentang perburuan/kepegawaian, gagal memberikan pelayanan yang baik untuk publik, gagal melakukan penganggaran dan apabila target kinerja tidak terpenuhi.
10. Dominican Republik, konstitusi tahun 2010 pada *Chapter III of The Public Administration* mengamanatkan bahwa pelayanan publik dan administrasi harus memenuhi prinsip efisiensi, obyektif, berjenjang, transparan, tidak diskriminatif dan yang melakukan pekerjaan tersebut harus mempunyai kapabilitas dan kompetensi sesuai jenis dan bidang pekerjaannya.
11. Equador, konstitusi Equador tahun 2008 pada *Chapter Judicial and Indigenous Justice Branch of Government & Chapter Public Administration*, menegaskan bahwa persyaratan dan prosedur menyiapkan pegawai negeri yang baik di lingkungan peradilan. Hal tersebut dilakukan dengan sistem merit dan diawasi oleh masyarakat dalam prosesnya serta memperhatikan komposisi jenis kelamin. Hakim yang menempati *National Court of Justice* harus lulus teori, praktik dan lolos tes psikologis materi tentang peradilan.
12. Ethiopia, sejak tahun 1994 konstitusi Ethiopia (*The Structure and Division of Power, Article 53*) mengatur tentang pelaksanaan dan penegakan pegawai negeri sipil, pengaplikasiannya yaitu pegawai negeri sipil harus memiliki pendidikan dan kualifikasi serta mengikuti diklat sesuai tugas dan standar yang telah ditetapkan oleh negara tersebut.
13. Finlandia, konstitusi negara ini merevisi bab *Administration and Self Government* yang mengatur tentang syarat untuk menjadi pegawai negeri sipil. Pegawai negeri Sipil di negara tersebut harus memiliki keterampilan, kemampuan dan kompetensi sesuai kekosongan jabatan yang dibutuhkan.

14. Gabon, konstitusi Gabon tahun 1991 tentang equalitas menyatakan bahwa *Public Service* bersifat umum, masyarakat yang mempunyai kompetensi sesuai yang dibutuhkan bisa ikut mendaftar.
15. German, konstitusi German tahun 1949 di revisi ada tahun 2012 pada *Article Equal Chitizenship*. Konstitusi German tersebut mengamanatkan bahwa setiap warga negara di negara German memiliki hak yang sama untuk menempati jabatan publik berdasarkan kualifikasi dan profesionalitas yang dimiliki.
16. Ghana, konstitusi Ghana pada tahun 1992 (*Chapter 14 The Public Service*) mengatur tentang perlunya membentuk komisi khusus yang menangani kepegawaian negara. Komisi tersebut nantinya miliki hak dan wewenang untuk melakukan pengawasan, mengatur, konsultasi terkait rekrutmen dan promosi dan menegakkan aturan terkait standar baku mengenai regulasi pegawai negeri sipil.
17. Yunani, konstitusi Greece 1975 yang direvisi tahun 2008 (*Chapter II Status of the Administrative Agent*) menyebutkan bahwa pegawai negeri sipil adalah pelaksana cita-cita negara yang harus melayani masyarakat sesuai amanat konstitusi.
18. Guinea, tahun 2010 konstitusi Guinea pada "*Title II Fundamental Freedoms, Dutie and Right*" mengamanatkan bahwa harus terdapat aturan untuk mengatur regulasi pegawai negeri sipil untuk menjamin segala macam tindakan pegawai.
19. Hiati, negara ini merivisi konstitusi tahun 1987 pada tahun 2012 terkait tentang regulasi yang mengatur tentang pegawai negeri sipil, yaitu didasarkan pada sikap dasar, kompetensi dan etika pegawai. konstitusi tersebut mengatur semua tindakan yang dilakukan oleh pegawai.
20. Honduras, konstitusi Honduras yang direvisi tahun 2012 dalam *Branch of the Goverment VIII The Civil Service* mengatur sistem kepegawaian dan hubungan pejabat publik dalam kerangka mewujudkan pelayanan kepada masyarakat. Rekrutmen

pegawai harus dengan meritokrasi yang didasarkan pada prinsip kompetensi, efisiensi dan kejujuran.

21. Hungaria, konstitusi Hungary pada tahun 2011 tentang *Freedom and Responsibility* mengamanatkan bahwa setiap warga Hungaria berhak menempati jabatan publik berdasarkan sikap, perilaku, kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki.
22. India, konstitusi India pada tahun 2002 telah merevisi konstitusi yang dikeluarkan pada tahun 1948, *Chapter II Public Service Commission* mengatur tentang komisi kepegawaian negara. Konstitusi mengamanatkan bahwa komisi kepegawaian negara harus menyelenggarakan ujian masuk pegawai negeri tanpa adanya deskriminasi terkait dengan suku atau kasta. Hal tersebut juga berlaku untuk promosi dan pengembangan karir pegawai.
23. Italia, konstitusi 1947 yang direvisi tahun 2007 (*The Government, Section II Public Administration of the Judiciary*) ini mengamanatkan terkait siapa saja yang berhak untuk menjadi pegawai yang duduk di lingkungan eksekutif dan peradilan. Pegawai pemerintah hanya bisa diangkat, dipromosikan, dilakukan pembinaan karir harus melalui seleksi yang kompetitif. Kecuali hal lain yang diamanatkan undang-undang.
24. Yordania, konstitusi Yordania tahun 1952 telah direvisi tahun 2011. Konstitusi mengamanatkan tentang perlunya aturan untuk pengangkatan pegawai negeri. Hal tersebut diatur dalam undang-undang yang diterbitkan Perdana Menteri yang ditandatangani oleh Raja.
25. Kenya, tahun 2010 konstitusi Kenya pada *Chapter 13 The Public Service* mengamanatkan bahwa harus terdapat kompetisi yang *fair* dan meritokrasi harus dilaksanakan untuk pengangkatan dan promosi pegawai. Semua pegawai memiliki kesempatan pada program pelatihan dan pengembangan diri tanpa membedakan gender, suku ataupun penyandang disabilitas.
26. Kosovo, konstitusi Kosovo tahun 2008 *Chapter Justice System, Kosovo Judicial Council* mengamanatkan proses rekrutmen Hakim dilakukan secara terbuka. Mengedepankan kompetensi dan

- kapasitas yang bisa merefleksikan gender dan etnis. Kandidat harus sesuai yang ditentukan oleh undang-undang.
27. Kyrgyz Republic, konstitusi tahun 2010 *Chapter III Citizenship, Rights and Duties of Citizen* mengamanatkan bahwa setiap warga negara mempunyai hak dan kesempatan yang sama untuk bekerja dan dipromosikan untuk menempati jabatan publik sesuai kekosongan jabatan pegawai negeri sipil baik lokal maupun nasional sesuai hukum yang berlaku di negara tersebut.
 28. Lebanon, konstitusi Lebanon tahun 1926 yang direvisi tahun 2004 yang tertuang pada *Chapter Two the Lebanes, Their Rights and Their Obligations* menyebutkan bahwa setiap warga negara memiliki hak untuk bekerja di kantor pelayanan publik, kecuali memiliki kemampuan dan kualifikasi tertentu.
 29. Madagaskar, tahun 2010 konstitusi Madagaskar mengamanatkan untuk memberikan kesempatan warga untuk menempati jabatan publik tanpa membeda-bedakan kecuali memiliki kapasitas dan perilaku.
 30. Maldives, *Chapter Civil Service Commission* yang tertuang pada konstitusi Maldives tahun 2008 menyatakan bahwa manajemen SDM atau kepegawaian harus didasarkan pada kemampuan, prinsip-prinsip utama dan berkeadilan.
 31. Maroko, negeri ini menjamin *equality* untuk menjadi pegawai negeri sipil baik laki-laki ataupun perempuan, hal tersebut tertuang pada konstitusi Maroko tahun 2011.
 32. Nepal, terdapat komisi khusus yang menangani *public service*, konstitusi Nepal tahun 2006 *Part 13 Public Service Commission* harus melakukan seleksi terhadap kandidat yang menjadi PNS. Semua jabatan tidak ada yang permanen, semua bisa diberhentikan. Kecuali berdasarkan hasil konsultasi dengan *Public Service Commission*.
 33. Filipina, sejak tahun 1986 konstitusi Filipina menyebutkan bahwa pengangkatan pegawai negeri sipil didasarkan pada kemampuan dan kelayakan yang bisa ditunjukkan, kecuali untuk jabatan tertentu yang bersifat *confidential and high technical*

- melalui ujian yang kompetitif. Hal tersebut tertuang pada *Article IX Constitutional Commissions, The Civil Service Commission, 2 (2)*.
34. Portugal, negara ini melakukan revisi konstitusi tahun 1976 pada tahun 2005. *Article Article 47 (Freedom to Choose a Profession and to joint the Public Administration)* mengamanatkan bahwa setiap warga negara bebas dan berhak mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar pegawai negeri sipil selama diatur menggunakan proses rekrutmen dan seleksi yang kompetitif.
 35. Rwanda, konstitusi tahun 2003 yang diamandemen tahun 2010 tidak memuat secara eksplisit implementasi meritokrasi pada konstitusinya. *Chapter II National Commission, Artikel 181 Public Service Commission* menyebutkan bahwa Komisi Kepegawaian Negara harus independen dan bertanggung jawab dalam proses rekrutmen pegawai negeri sipil. Selain itu juga wajib melaporkan proses rekrutmen pada parlemen dan kabinet.
 36. Slovenia, konstitusi Slovenia tahun 1991 yang direvisi tahun 2006 *Chapter IV Organization of the State, d) State Administration, Article 122 Employment in the State Administration* mengamanatkan pegawai administrasi negara itu hanya dapat dibentuk berdasarkan seleksi kompetisi secara terbuka. Kecuali undang-undang mengamanatkan yang lain.
 37. Somalia, konstitusi Somalia mengamanatkan bahwa pekerjaan *civil service* hanya bisa diperoleh melalui ujian kompetisi terbuka, kecuali undang-undang mengamanatkan tersendiri. Hal tersebut tertuang pada *Chapter II Civil Service, Article 118 Civil Servants and Public Employees*.
 38. South Sudan, konstitusi negara ini pada tahun 2011 *Part Nine The Civil Service, Independent Institutions and Commissions, Chapter I The Civil Service, 138. Part* tersebut mengatur tentang pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintahan harus direkrut, disetujui dan dipromosikan berdasar profesionalisme, kompetensi, pendidikan, pengalaman, dan memiliki kemampuan yang diharapkan.

39. Sudan, *Part Seven The National Civil Service*, 136 pada konstitusi Sudan tahun 2005 mengatur rekrutmen pegawai negeri sipil harus menghapus ketidak-adilan dan kecurangan. Rekrutmen juga harus memiliki kemampuan sesuai kebutuhan, tidak diskriminasi, *affirmative action* serta membuat diklat terkait manajemen konflik.
40. Syria, konstitusi Syria tahun 2012 *Chapter III Social Principles, Article 26 (1&2)* mengatur tentang pelayan publik untuk bertanggung jawab terhadap pencapaian dan harus mampu melayani publik dengan baik. Semua warga negara berhak untuk menempati jabatan publik sesuai peraturan perundang-undangan.
41. Taiwan, konstitusi 1947 yang direvisi pada tahun 2005 *Chapter VIII Examination, Article 85*. Mengatur pejabat publik supaya rekrutmennya dilakukan secara terbuka, kompetitif dan berdasarkan kuota tiap-tiap daerah. Seleksi bisa dilaksanakan di tiap daerah dan yang terpilih harus lulus ujian seleksi.
42. Republic of China, *The Additional Articles of the Constitution of the Republic of China, Article a6* mengatur tentang pelaksanaan ujian seleksi pegawai negeri sipil sesuai kualifikasi, keamanan dan bantuan bagi pegawai negeri sipil. Aspek hukum pegawai, gaji, evaluasi kinerja, promosi, mutasi dan penghargaan bagi pegawai negeri sipil.
43. Turkmenistan, konstitusi tahun 2008 *Section II Rights, Freedoms and Dutties of the Citizens, Article 32* menyebutkan bahwa warga negara selama mempunyai kompetensi dan profesional, berhak dan memiliki kesempatan yang sama untuk mejadi pegawai negeri sipil.
44. Zimbabwe, *Chapter 2 National Objectives dan Chapter 10 Civil Service* pada konstitusi tahun 2013 mengamanatkan dan menjamin kesetaraan gender dalam menempati jabatan di pemerintahan.

Daftar Pustaka

- BKN (2020) *Rekrutmen CPNS, Seleksi CPNS Nasional 2020*. Available at: <https://sscn.bkn.go.id/> (Accessed: 8 June 2020).
- POLRI (2020) *Penerimaan Anggota POLRI*. Available at: <https://penerimaan.polri.go.id/> (Accessed: 8 June 2020).
- Poocharoen, O and Brillantes, A. (2013) 'Meritocracy in Asia Pacific: Status, issues, and challenges.', *Review of Public Personnel Administration*, 33(2), pp. 140–163.
- Teo, T.-A. (2019) 'Perceptions of Meritocracy in Singapore: Inconsistencies, Contestations and Biases', *Asian Studies Review*, 43(2), pp. 184–205. doi: <https://doi.org/10.1080/10357823.2019.1587592>.
- Utama, F. A. (2016) 'MERITOKRASI DI BERBAGAI NEGARA DI DUNIA (PERBANDINGAN KONSTITUSI)', pp. 17–28.
- Widodo, J. (2007) *Membangun Birokrasi berbasis Kinerja*. Malang: Bayumedia.
- Wiratama, A. dan Prasojo, E. (2019) 'Merit System dalam Mekanisme Rekrutmen dan Seleksi Bintara Polri', 13.
- Young, M. (1958) *Rise of the Meritocracy*. First Publ. Thames and Hudson.

BAB 8

ELEKTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (E-HRM) UNTUK KETAHANAN KINERJA BISNIS

Oleh:

Ida Ayu Kartika Maharani
UHN IGB Sugriwa Denpasar
itchyicha@gmail.com

8.1. Pendahuluan

Perubahan yang terjadi dalam bidang kesehatan, ekonomi, administrasi, organisasi tidak lepas dari pesatnya perkembangan dibidang sains dan teknologi terutama penggunaan internet dan teknologi komputer berbasis kecerdasan buatan yang biasa disebut AI (*Artificial Intelligence*) membawa kita ke gerbang revolusi industri 5.0. Berawal dari mulainya era informasi, organisasi perlu menggunakan teknologi informasi dan komunikasi dalam berbagai proses kerja dengan mengaplikasikan teknik dan alat yang inovatif seperti sistem manajemen sumber daya manusia berbasis teknologi informasi. Beberapa tahun belakangan penggunaan teknologi pada organisasi saat mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia memunculkan teknologi baru yang disebut sumber daya manusia elektronik (e-HRM) (Hooi, 2006).

E-HRM didefinisikan sebagai suatu cara dalam menerapkan manajemen sumber daya manusia untuk penerapan strategi, kebijakan dan prakteknya didukung teknologi komputer, perangkat lunak, serta jaringan elektronik berbasis web pada level individual dan kelompok dalam organisasi (Ruël, Bondarouk dan Looise, 2004; Marler dan Parry, 2016). E-HRM mampu mengintegrasikan semua sistem dan proses manajemen sumber daya manusia dengan mengumpulkan data serta informasi sehingga mampu mendukung

pembuatan keputusan dalam bidang sumber daya manusia untuk mempekerjakan, membayar, mempromosikan, mendemosi, memutus perjanjian kerja, mengevaluasi, mengembangkan dan memberikan penghargaan pada karyawan. Hal ini berdampak pada berkurangnya biaya serta beban kerja, penggunaan kertas, meningkatkan efektifitas aktivitas manajemen sumber daya manusia, pelayanan sumber daya manusia yang lebih cepat serta meningkatkan fungsi sumber daya manusia sehingga lebih strategik (Lepak dan Snell, 1998; Stanton dan Coovert, 2004; Chochiang dan Choochote, 2013).

Untuk menjadi elemen pendukung utama ketahanan kinerja bisnis, manajemen sumber daya manusia perlu sejalan dengan misi organisasi, tujuan, perumusan, dan pengembangan strategi. Manajemen puncak dan manajemen sumber daya manusia perlu saling terintegrasi untuk dapat membuat perubahan dalam strategi perusahaan terkait dengan manajemen perubahan, *talent management*, pelatihan dan pengembangan, kepemimpinan, keterlibatan karyawan dengan menjaganya agar terus mengikuti perkembangan bisnis dan strategi baru serta mengembangkan etika bisnis sebagai dasar untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Ketahanan bisnis saat menghadapi persaingan memaksa organisasi untuk cepat mengembangkan kompetensi yang unik. Oleh sebab itu, organisasi perlu bergeser dari teknologi fisik ke teknologi informasi supaya fungsi manajemen sumber daya manusia menjadi efektif dan efisien (Oswal dan Narayanappa, 2015).

Transformasi penggunaan e-HRM mampu menciptakan ketahanan (*sustainability*) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bagi organisasi (M. C. dan Nagendrababu, 2019). Ketahanan kinerja bisnis artinya kemampuan suatu organisasi untuk mempertahankan kinerjanya dalam jangka waktu yang lama, tidak hanya saat periode ekonomi sedang bagus (Miller, 2011). Jin dan Choi (2019) mengkaji bahwa terdapat hubungan teknologi yang diimplementasikan dalam organisasi seperti faktor inovasi teknologi, inovasi produk, inovasi proses manajemen, dan kerjasama bidang penelitian pengembangan berdampak besar pada ketahanan kinerja

bisnis UMKM dan perusahaan besar di negara Korea. Salah satu indikator ketahanan kinerja bisnis dan keunggulan kompetitif adalah *return on invested capital* (ROIC) (Hill, Schilling dan Jones, 2017). ROIC jangka panjang memberikan informasi bagaimana suatu organisasi menggunakan sumber daya yang dimilikinya. Untuk lebih memahami ROIC dari sudut pandang non-finansial, Porter menyarankan bahwa ROIC adalah tolak ukur yang mampu mengintegrasikan sifat alamiah kompetisi dari segi multidimensi termasuk: menciptakan nilai bagi konsumen, menghadapi kompetitor dan mengelola sumber daya secara produktif melalui teknologi (Magretta, 2011).

8.2. Memahami e-HRM

Sebelum memulai untuk mendefinisikan apa itu e-HRM mari membahas banyaknya istilah yang digunakan dan penggunaannya hampir dipersamakan dengan e-HRM. Banyak penelitian sebelumnya yang menggunakan istilah *virtual HR(M)*, *web-based HR*, *human resource management systems* (HRIS) (Ruël, Bondarouk dan Looise, 2004). Terdapat perbedaan yang mencolok e-HRM dengan istilah-istilah lain yang penggunaannya terkadang dipersamakan, sebagai berikut:

1. *Virtual HR(M)* adalah struktur berbasis jaringan integrasi kemitraan antar bagian yang dimediasi oleh teknologi informasi untuk membantu organisasi mendapatkan, mengembangkan dan mengalokasikan modal intelektual (*capital intelectual*) yang dimiliki (Lepak dan Snell, 1998).
2. *Web-based HR* adalah salah satu alat dari e-HRM dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menggunakan teknologi daring dalam memberikan pelayanan pada karyawan terkait pengelolaan sumber daya manusia sehingga mampu menekan biaya serendah mungkin (Walker, 2001)
3. HRIS adalah mencakup prosedur sistematis untuk mengumpulkan, menyimpan, memelihara, menerima, dan memastikan validitas data tentang sumber daya manusia organisasi, aktivitas personil dan karakteristik unit organisasi. Untuk mengintegrasikan HRIS dan teknologi, perlu e-HRM yang efektif sehingga mampu

mengelola penyimpanan data yang baik, menganalisis dan menjaga alur informasi personil dalam organisasi kemudian hal ini digunakan untuk mendukung manajer untuk membuat keputusan yang menghubungkan pencapaian tujuan strategis bisnis melalui informasi yang akurat, tepat waktu dan relevan (Van Heerden, Poisat dan Mey, 2012).

Terdapat banyak definisi e-HRM dari para ahli. Dalam tabel 8.1 dijabarkan berbagai pendapat para ahli yang memberikan definisi e-HRM.

Tabel 8.1 Definisi e-HRM dari para ahli

Ruël, Bondarouk dan Looise (2004)	e-HRM adalah cara menerapkan strategi kebijakan dan praktek manajemen sumber daya manusia di organisasi melalui dukungan langsung saluran berbasis teknologi web.
Strohmeier (2007)	e-HRM adalah (perencanaan dan implementasi) aplikasi dari teknologi informasi untuk membuat jaringan dan dukungan yang dipakai bersama paling tidak dua individu atau pelaksana kolektif untuk melaksanakan aktivitas manajemen sumber daya manusia
Voermans dan Van Veldhoven (2007)	e-HRM dapat didefinisikan sebagai dukungan administratif dari fungsi manajemen sumber daya manusia dalam organisasi menggunakan teknologi internet. Penggabungan database, aplikasi komputer, <i>hardware</i> dan <i>software</i> yang digunakan untuk mengumpulkan, menyimpan, mengelola, mengirimkan, menyediakan dan mengubah data dari sumber daya manusia dalam organisasi.
Bondarouk dan Ruël (2009)	e-HRM adalah istilah yang memayungi seluruh mekanisme integrasi dan isi antara manajemen sumber daya manusia dan teknologi informasi yang bertujuan untuk menciptakan nilai dan melintasi organisasi untuk digunakan oleh karyawan yang ditarget dan pihak manajemen.
Marler dan Parry (2016)	e-HRM adalah konfigurasi dari <i>hardware</i> , <i>software</i> , dan sumber daya jejaring elektronik yang dibuat untuk memungkinkan kegiatan manajemen sumber daya manusia (misalnya kebijakan, praktik, dan layanan) melalui koordinasi dan pengendalian tangkapan data serta pembuatan informasi dalam organisasi dengan melintasi sekat-sekat dalam organisasi

AlAmeri (2017)	e-HRM adalah konsep yang mencakup semua aktivitas dan proses yang dipraktekkan oleh manajemen sumber daya manusia menggunakan teknologi informasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan proses, meningkatkan efektivitas dan transparansi untuk menciptakan nilai organisasi
----------------	--

Sumber: Studi literatur

Dari definisi diatas dapat ditarik empat aspek:

1. Isi e-HRM: menyangkut segala jenis praktik sumber daya manusia yang dapat didukung dengan teknologi informasi, baik administratif maupun transformasional; hal ini juga menyangkut semua jenis teknologi informasi yang dapat menawarkan dukungan untuk manajemen sumber daya manusia.
2. Implementasi e-HRM: melibatkan proses adopsi dan alokasi e-HRM oleh seluruh komponen anggota organisasi.
3. Target pengguna: hingga pertengahan 1980-an HRIS diperuntukkan bagi departemen sumber daya manusia saja, kedepannya, manajemen lini dan karyawan secara aktif terlibat dalam menggunakan aplikasi e-HRM. Saat ini, setiap saat, ribuan orang berselancar menggunakan internet mencari peluang kerja, memaksa organisasi untuk mengarahkan upaya e-HRM mencari kandidat yang potensial. Ini berarti bahwa e-HRM modern memperluas target dan melampaui sekat organisasi untuk memenuhi kebutuhan semua pemangku kepentingan.
4. Konsekuensi e-HRM: perspektif bahwa e-HRM mampu menciptakan nilai. Ini berarti bahwa seorang karyawan atau manajer SDM, seluruh departemen SDM, organisasi, atau jaringan beberapa organisasi bersedia untuk menginvestasikan dana dengan harapan bahwa nilai dan manfaat yang diciptakan e-HRM lebih besar.

8.3. Tujuan dan Keluaran (*outcome*) e-HRM

Menurut Ruël, Bondarouk dan Looise (2004) terdapat tiga tujuan dari e-HRM antara lain:

1. Meningkatkan orientasi strategik manajemen sumber daya manusia
2. Mengurangi biaya/meraih efisiensi
3. Meningkatkan pelayanan klien/memfasilitasi manajemen dan karyawan

Organisasi yang berinvestasi pada e-HRM biasanya didorong tujuan untuk meningkatkan peran strategis manajemen sumber daya manusia, mengurangi pekerjaan administrasi yang berkaitan tentang sumber daya manusia, meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pelayanan sumber daya manusia. Tujuan tersebut mendorong banyak pihak, pemangku kepentingan, dan individu dalam organisasi untuk menyiapkan kerangka dan pendekatan dalam penerapan e-HRM.

Selain tujuan tersebut, organisasi juga mengantisipasi keluaran (*outcome*) yang dihasilkan dari penerapan e-HRM tidak hanya bagi manajemen sumber daya manusia tapi juga secara luas bagi organisasi yakni ketahanan kinerja bisnis dan keunggulan kompetitif. Ketahanan kinerja bisnis dapat diraih dengan empat keluaran (*outcome*) dari e-HRM yakni komitmen yang tinggi, kompetensi yang berkualitas, efektifitas biaya dan kongruensi yang tinggi.

Dengan komitmen tinggi, artinya karyawan memiliki motivasi dan pemahaman bahwa mereka ingin berinteraksi dengan manajemen mengenai perubahan dalam lingkungan organisasi dan dampak yang akan ditimbulkannya terhadap internal organisasi. Komitmen yang tinggi menyiratkan tingkat kepercayaan yang tinggi antara manajemen dan karyawan. Kompetensi yang berkualitas menunjukkan kemampuan karyawan untuk mempelajari tugas dan fungsi baru jika keadaan mengharuskan. Efektivitas biaya mengacu pada daya saing tingkat kompensasi yang ditawarkan dan tingkat *turnover* karyawan, serta biaya yang dapat dikeluarkan apabila terjadi resistensi karyawan seperti mogok kerja. Bagian sumber daya manusia harus dapat memainkan peran administrasi dan agen perubahan yang baik sebagai kontribusi pada efektifitas biaya organisasi. Terakhir, kongruensi yang tinggi mengacu pada organisasi

internal, sistem penghargaan, dan pengelolaan personil (melalui proses *input* sampai *output*), yang perlu disusun sehingga merangkul semua pemangku kepentingan. Hal ini semua tergantung individu dan pihak ingin mengimplementasikan e-HRM, sejalan dengan tujuan yang ditetapkan, keluaran (*outcome*) yang diinginkan pasti akan muncul. Keluaran (*outcome*) ini, pada gilirannya, dapat mengubah status pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, melalui individu dan/atau kelompok dalam suatu organisasi benar-benar menghasilkan status pengelolaan karyawan yang baik dengan menggunakan e-HRM.



Gambar 8.1 Model e-HRM (Ruël, Bondarouk dan Looise, 2004)

8.4. Klasifikasi Praktik e-HRM

Untuk memahami bagaimana E-HRM mempengaruhi praktik pengelolaan sumber daya manusia, penting untuk melihat bagaimana E-HRM diterapkan dalam organisasi. Terdapat klasifikasi E-HRM yang dapat diaplikasikan dalam praktik manajemen sumber daya manusia seperti dijabarkan dalam tabel 8.2.

Tabel 8.2 Klasifikasi e-HRM

No.	Klasifikasi	Pengklasifikasian	
1	Berdasarkan fungsi sistem informasi	Otomatisasional : otomatisasi pekerjaan administratif dalam pengelolaan SDM untuk mengurangi beban administrasi, biaya dan meningkatkan efisiensi	
		Informasional: menghasilkan informasi dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menciptakan transparansi dan dukungan	
2	Berdasarkan tujuan organisasi	Operatif: mendukung tugas-tugas administrasi pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan efisiensi, biaya, dan kecepatan pelayanan	
		Strategik: mendukung tugas manajemen sumber daya manusia dalam pengambilan keputusan yang berdampak langsung pada sasaran strategis perusahaan	
3	Berdasarkan tujuan e-hrm	(a) Operasional: Otomatisasi tugas-tugas administrasi sumber daya manusia dengan tujuan mengurangi biaya, mempercepat proses dan meningkatkan produktivitas	(a) Transaksional: praktik-praktik administratif seperti administrasi penggajian, penyimpanan catatan, dan layanan karyawan
		(b) Relasional: menghubungkan manajer lini dengan karyawan bertujuan untuk meningkatkan kolaborasi dan kualitas tingkat layanan	(b) Tradisional: praktik terkait kebijakan untuk pengelolaan sumber daya manusia
		(c) Transformasional: mengaktifkan fungsi manajerial sumber daya manusia dengan tujuan mendukung strategi dan menciptakan nilai organisasi	(c) Transformasional: praktik-praktik yang berfokus untuk membantu pencapaian tujuan organisasi, seperti berpartisipasi dalam perencanaan strategis, pengembangan organisasi, dan knowledge management

Sumber: Strohmeier dan Kabst (2014); Lepak, Bartol dan Erhardt (2005)

Perlu diingat bahwa masing-masing jenis klasifikasi ini didasarkan pada tujuan yang berbeda, asumsikan bahwa tujuan organisasi yang berbeda mengarah pada klasifikasi e-HRM yang digunakan berbeda pula. Misalnya, organisasi dengan tujuan utama efisiensi SDM akan menggunakan jenis operasional, sementara organisasi yang bertujuan

untuk mendukung strategi perusahaan dengan HRM memilih tipe transformasional e-HRM.

8.5. Fungsi e-HRM

Tabel 8.3 mencantumkan dan menjelaskan fungsi penting dari E-HRM yang memainkan peran dalam menekan biaya organisasi. Dengan penerapan E-HRM, kegiatan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan lebih mudah dan cepat dengan ketersediaan sistem informasi sumber daya manusia.

Tabel 8.3: Fungsi e-HRM

Fungsi	Deskripsi
<i>E-Employee Profile</i>	<i>E-Employee Profile</i> memberikan pusat akses pada informasi karyawan dan memberikan solusi database karyawan yang komprehensif, menyederhanakan manajemen SDM dan membangun tim dengan memberikan informasi kemampuan dan keterampilan karyawan, bagan organisasi, dan bahkan foto-foto profil. <i>E-Employee Profile</i> bisa mengakomodir informasi seperti: Sertifikasi, Penghargaan, Keanggotaan, Pendidikan, Pengalaman Kerja Sebelumnya, Keterampilan Penugasan, Kompetensi, Aturan Penugasan, Ketersediaan Karyawan, Jam Pengecualian Karyawan, Utilisasi Karyawan, Informasi Pekerjaan, Informasi Pekerjaan yang rahasia, Detail Layanan, Kalender, Administrasi Kalender, Pencari Lokasi Karyawan. Alat ini memudahkan pengambilan keputusan dengan biaya yang rendah dan waktu yang cepat.
<i>E-Recruitment</i>	Alat ini digunakan untuk memposting lowongan di situs web perusahaan atau di situs web vendor rekrutmen daring, serta memungkinkan pelamar untuk mengirim resume mereka secara elektronik melalui email.
<i>E-Selection</i>	Pengkinian proses seleksi dengan membuat tes secara daring untuk menguji tingkat pengetahuan, perilaku, sikap calon karyawan. Hasil dicocokkan dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi
<i>E-Learning</i>	<i>E-Learning</i> mengacu pada program pembelajaran menggunakan perangkat elektronik, aplikasi, dan proses digunakan untuk penciptaan, manajemen, dan transfer pengetahuan. <i>E-Learning</i> adalah istilah yang mencakup serangkaian aplikasi dan proses pembelajaran, seperti pembelajaran berbasis web, pembelajaran berbasis komputer, ruang kelas virtual, dan kolaborasi digital

<i>E-Training</i>	Organisasi mulai menganggap pelatihan daring sebagai cara yang lebih efisien untuk mendistribusikan pelatihan di dalam organisasi, menjadikannya tersedia kapan saja, di mana saja, mengurangi biaya langsung (instruktur, materi cetak, fasilitas pelatihan), dan biaya tidak langsung (waktu perjalanan, biaya penginapan dan perjalanan).
<i>E-Performance Management system</i>	Alat ini dapat memberikan informasi kepada manajer tentang cara melakukan penilaian kinerja, kriteria spesifik dan pengukuran posisi serta fungsi. Membrikan contoh dan model penilaian yang efektif.
<i>E-Compensation</i>	Pengelolaan kompensasi secara daring dimana ini memastikan bahwa manajer mengalokasikan gaji dan kenaikan gaji secara adil di seluruh organisasi sambil tetap mengikuti pedoman anggaran.
<i>E-Communication</i>	Komunikasi antar karyawan melalui surat elektronik, video <i>confrence</i> , chat dan kanal komunikasi daring yang terintegrasi dengan e-HRM. Tingkat penetrasi komunikasi online dalam organisasi, terutama e-mail, mencapai 75 persen.
Akses dimanapun dan kapan saja	Sebagai sistem layanan sumber daya manusai berbasis web, E-HRM menawarkan fleksibilitas untuk mengakses program setiap hari, dari mana saja dengan koneksi internet.
Mengeliminasi penggunaan kertas	Dengan meningkatnya kesadaran akan kelestarian lingkungan, banyak organisasi mencari cara untuk <i>go green</i> . Menerapkan E-HRM akan membantu mengurangi hampir semua dokumen yang terkait dengan tugas pengelolaan karyawan sehingga menghemat uang dan waktu.
<i>E-Leave</i>	Membantu untuk mengurangi biaya dengan menentukan karyawan yang dapat bertugas lebih awal apabila terdapat karyawan yang akan mengambil cuti.

Sumber: Swaroop (2012); Khashman dan Al-Ryalat (2015)

8.6. Faktor Mempengaruhi Implementasi e-HRM

Bondarouk, Parry dan Furtmueller (2017) dalam penelitiannya menjabarkan bahwa kesuksesan implementasi e-HRM dipengaruhi beberapa faktor antara lain:

8.6.1. Faktor Teknologi

Modifikasi yang mendadak dapat menyebabkan kesalahan sistem. Manajer harus menganalisis kebutuhan organisasi dan mengklarifikasi karakteristik teknologi yang diperlukan sebelum

memodifikasi atau mengimplementasikan sistem baru. Jika komputerisasi tampak memakan waktu yang lama dan hasilnya tidak dapat diandalkan, implementasi e-HRM biasanya ditangguhkan, dijeda, atau bahkan dihentikan. Dengan demikian, sistem dan teknologi e-HRM harus memastikan keandalan informasi yang mengalir di dalam dan di luar organisasi. Sistem dan faktor teknologi adalah variabel eksternal yang pada akhirnya memengaruhi keyakinan, sikap, niat, dan penggunaan internal terhadap implementasi e-HRM. Kualitas sistem, persepsi kemudahan penggunaan dan persepsi manfaat adalah faktor-faktor penting yang menentukan sikap pengguna terhadap niatnya untuk menggunakan e-HRM.

8.6.2. Faktor Organisasi

Faktor organisasi terdiri dari spektrum yang lebih luas dengan empat kategori yang mempengaruhi implementasi e-HRM:

- Karakteristik organisasi: sebagian besar faktor implementasi suatu perubahan berhubungan dengan ukuran organisasi. Ukuran organisasi ditemukan berhubungan positif dengan komputerisasi, karena beban administrasi meningkat dengan peningkatan personel sehingga komputerisasi dilihat sebagai solusi potensial. Organisasi yang lebih besar lebih cenderung mengadopsi e-HRM.
- Perencanaan dan manajemen proyek e-HRM: kurangnya perencanaan dari tingkat organisasi ke tingkat divisi berdampak tidak baik pada koordinasi antara personel dan departemen teknologi informasi, membuat implementasi e-HRM sulit. Implementasi e-HRM yang efektif membutuhkan penyelarasan yang baik antara SDM, IT, dan tujuan perusahaan.
- Akses data, keamanan dan privasi: kebijakan dan praktik organisasi, akses terbatas dan kemungkinan bagi karyawan untuk mengedit informasi pribadi berdampak pada implementasi e-HRM. Pengetahuan tentang informasi pribadi mana yang disimpan dalam sistem dan kemungkinan untuk memverifikasi akurasi diperlukan untuk mengurangi sikap penolakan karyawan terhadap penggunaan e-HRM.

- Kemampuan sumber daya: keterlambatan implementasi e-HRM disebabkan oleh keterbatasan anggaran karena resesi ekonomi dan biaya tak terduga selama implementasi. Organisasi yang mampu menanggung biaya internal yang relatif tinggi cenderung mampu mengimplementasikan e-HRM.

8.6.3. Faktor Manusia

Mengelola faktor manusia muncul sebagai hal yang paling penting untuk keberhasilan penerapan e-HRM. Sehingga perlu kesadaran yang kuat tentang aspek manusia dalam implementasi e-HRM. Faktor manusia termasuk:

- Dukungan manajemen puncak: kurangnya dukungan manajemen puncak sebagai faktor yang paling membatasi keberhasilan implementasi e-HRM. Penggunaan teknologi pada pengelolaan sumber daya manusia sering tidak dianggap penting oleh manajemen puncak. Kurangnya prioritas serta melihat komputersasi sebagai sesuatu yang mahal dan manfaat yang cenderung dibesar-besarkan membuat manajemen puncak tidak selalu mendukung implementasi e-HRM.
- Penerimaan pengguna: Pola pikir karyawan yang berbeda terhadap e-HRM, menunjukkan bahwa karyawan menolak menerima sistem baru jika mereka pikir itu akan menambah beban kerja pribadi mereka setelah implementasi. Jadi komunikasi tentang penggunaan e-HRM sangat penting. Organisasi harus secara aktif mengumpulkan umpan balik dari pengguna yang terkena dampak dalam pekerjaan mereka dengan teknologi baru sebelum, selama dan setelah implementasi.
- Komunikasi dan kolaborasi antar unit: ketidaksesuaian antara kebutuhan teknologi informasi dan pengelolaan sumber daya manusia dan kesulitan bagian personalia dalam berkomunikasi dengan teknisi komputer juga terbukti penting. Implementasi e-HRM harus disebut sebagai proyek pengelolaan sumber daya manusia bukan proyek teknologi informasi, karena manajer SDM memiliki pengetahuan tentang proses SDM yang diperlukan dalam e-HRM. Dalam konteks ini, kolaborasi antar departemen

(terutama SDM dan TI) sangat penting. Menggunakan tim proyek lintas fungsi dengan perwakilan dari SDM dan TI, pemetaan proses SDM dan identifikasi kebutuhan SDM memiliki keberhasilan implementasi. Mendiagnosis dan mengelola dinamika kelompok, budaya organisasi, dan komunikasi antara SDM dan fungsi lainnya juga menjadi hal penting. Implementasi yang efektif membutuhkan kerja sama yang luar biasa antara berbagai unit dimana terkadang setiap unit bekerja secara independen. Unit-unit ini sering memiliki prioritas dan persepsi berbeda tentang sistem baru.

- Keterampilan dan keahlian staf: staf sumber daya biasanya mampu memecahkan masalah tingkat mikro (entri data, pengeditan, dan pengelolaan dokumen), tetapi biasanya tidak memiliki sudut pandang yang lebih makro dan keterampilan teknis yang diperlukan saat menggunakan e-HRM untuk laporan atau analisis. Pelatihan biasanya memainkan peran penting dalam mencapai penggunaan sistem yang lebih canggih.
- Kepemimpinan dan budaya: budaya organisasi yang terbiasa dengan penggunaan aplikasi teknologi informasi mempengaruhi keberhasilan implementasi e-HRM yang lebih besar. Pemimpin visioner (pemimpin transformasional) juga mampu mendukung implementasi e-HRM dan penerimaan sistem baru.

Daftar Pustaka

- AlAmeri, B. (2017) *The Implications Of Implementing Electronic Human Resource Management In Abu Dhabi*, Department Bakheet AlAmeri. Liverpool John Moores University.
- Bondarouk, T., Parry, E. dan Furtmueller, E. (2017) 'Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences', *International Journal of Human Resource Management*. Routledge, 28(1), pp. 98–131. doi: 10.1080/09585192.2016.1245672.
- Bondarouk, T. V. dan Ruël, H. J. M. (2009) 'Electronic human resource management: Challenges in the digital era', *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), pp. 505–514. doi: 10.1080/09585190802707235.

- Chochiang, K. and Choochote, K. (2013) *Procedures for the Effective E-HRM*.
- Van Heerden, J. ., Poisat, P. dan Mey, M. . (2012) 'The impact of the implementation on e-HRM on the human resource function', in *6th International Business Conference*. Mombassa, Kenya: Business Schools Partners Network.
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A. dan Jones, G. R. (2017) *Strategic management : an integrated approach : theory & cases*.
- Hooi, L. W. (2006) 'Implementing e-HRM: The Readiness of Small and Medium Sized Manufacturing Companies in Malaysia', *Asia Pacific Business Review*. Routledge, 12(4), pp. 465–485. doi: 10.1080/13602380600570874.
- Jin, S. H. dan Choi, S. O. (2019) 'The effect of innovation capability on business performance: A focus on it and business service companies', *Sustainability (Switzerland)*, 11(19), pp. 1–15. doi: 10.3390/su11195246.
- Khashman, A. M. dan Al-Ryalat, D. H. A. (2015) 'The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) Practices on Business Performance in Jordanian Telecommunications Sector: The Employees Perspective', *Journal of Management Research*, 7(3), p. 115. doi: 10.5296/jmr.v7i3.7462.
- Lepak, D. P., Bartol, K. M. dan Erhardt, N. L. (2005) 'A contingency framework for the delivery of HR practices', *Human Resource Management Review*, 15(2), pp. 139–159. doi: 10.1016/j.hrmr.2005.06.001.
- Lepak, D. P. dan Snell, S. A. (1998) 'Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century', *Human Resource Management Review*. Elsevier Ltd, 8(3), pp. 215–234. doi: 10.1016/s1053-4822(98)90003-1.
- M. C., G. dan Nagendrababu, K. (2019) 'E- Human Resource Management (E-HRM): A Growing Role in Organizations', *International Journal of Management Studies*, VI(1(5)), p. 98. doi: 10.18843/ijms/v6i1(5)/11.
- Magretta, J. (2011) *Understanding Michael Porter : The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston, MA, United States: Harvard Business Review Press.

- Marler, J. H. dan Parry, E. (2016) 'Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology', *International Journal of Human Resource Management*, 27(19), pp. 2233–2253. doi: 10.1080/09585192.2015.1091980.
- Miller, J. (2011) *Sustainable Organisation Performance What Really Makes The Difference?*. The Broadway London. Available at: <http://www.alanwingrove.com/wp-content/uploads/2011/02/CIPD-Sustainable-Organisation-Performance.pdf>.
- Oswal, N. dan Narayanappa, G. L. (2015) 'Evolution of HRM to E-HRM to Achieve Organizational Effectiveness and Sustainability', *International Journal of Business Administration and Management Research*, 1(2), p. 22. doi: 10.24178/ijbamr.2015.1.2.22.
- Ruël, H., Bondarouk, T. dan Looise, J. K. (2004) 'E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM', *Management Revu*, 15(3), pp. 364–380. doi: 10.5771/0935-9915-2004-3-364.
- Stanton, J. M. dan Coovert, M. D. (2004) 'Guest editors' note: Turbulent waters: The intersection of information technology and human resources', *Human Resource Management*. John Wiley & Sons, Ltd, 43(2-3), pp. 121–125. doi: 10.1002/hrm.20010.
- Strohmeier, S. (2007) 'Research in e-HRM: Review and implications', *Human Resource Management Review*, 17(1), pp. 19–37. doi: 10.1016/j.hrmr.2006.11.002.
- Strohmeier, S. dan Kabst, R. (2014) 'Configurations of e-HRM - an empirical exploration', *Employee Relations*, 36(4), pp. 333–353. doi: 10.1108/ER-07-2013-0082.
- Swaroop, K. R. (2012) 'E-Hrm and How It Will Reduce the Cost in Organisation', *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*, 1(4).
- Voermans, M. dan Van Veldhoven, M. (2007) 'Attitude towards E-HRM: An empirical study at Philips', *Personnel Review*, 36(6), pp. 887–902. doi: 10.1108/00483480710822418.
- Walker, A. J. (2001) 'How the Web and Other Key Trends Are Changing Human Resources', in *Web-Based Human Resources*. New York: McGraw-Hill.

BAB 9

DEVOLUSI SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL

Oleh:

Abdurohim

STIE Portnumbay, Jayapura

Rohim_er@yahoo.co.uk

9.1. Pendahuluan

Perkembangan teknologi yang serba digital semakin pesat bahkan tidak terbandung lagi, seperti gaya hidup manusia yang berubah dengan tidak lepas dari *handphone* maupun teknologi informasi lainnya merupakan tidak bisa dilepaskan dari kehidupannya, semua serba automasi, hal ini bisa dipahami, mengingat saat ini dunia sudah global, serta telah menuju pada era revolusi industri fase keempat yang ditandai dengan berbagai kejutan yang terjadi ditengah-tengah kehidupan masyarakat. Globalisasi yang berlangsung di beberapa negara menyebabkan terjadinya perubahan budaya termasuk Indonesia (Alam, 1998)

Era digital saat ini berpengaruh terhadap tatanan masyarakat baik perilaku individual maupun industri, dengan menyediakan peralatan untuk memberikan kemudahan dalam melaksanakan aktivitas maupun untuk tujuan memperoleh keuntungan bisnis (Prasetyo and Sutopo, 2018)

Hal demikian tidak pernah terpikirkan sebelumnya bahwa pada suatu era, nantinya orang dapat bertransaksi dengan sesama baik dalam satu negara maupun dengan negara lain, yaitu dengan mudah tanpa harus bertemu, semuanya berjalan lancar sesuai dengan perjanjian yang telah ditetapkan sebelumnya. Digitalisasi kegiatan yang dilakukan oleh bisnis maupun masyarakat sangat masif pada

era teknologi ini banyak mempengaruhi kemajuan berbagai industri (Alaloul *et al.*, 2020)

Era digitalisasi tersebut menawarkan solusi dalam rangka membantu kemajuan bisnis atau industri pada negara atau bangsa tersebut namun tidak sedikit hambatan yang menghadang untuk memilih digitalisasi tersebut yaitu dengan munculnya resistensi dari beberapa elemen masyarakat yang senang dengan status quo, karena mereka menganggap era digitalisasi menyebabkan kerugian atas kegiatan bisnis yang dilakukannya. Terjadi dampak yang saling berhubungan erat antara perubahan teknologi yang merupakan hasil dari revolusi industri dengan hasil ekonomi suatu negara (Nuvolari, 2019)

Pada intinya digitalisasi menekankan pada perubahan aktivitas bisnis dari manual ke otomasi pekerjaan baik melalui mesin maupun teknologi informasi yang terbaru. Digitalisasi kegiatan mengubah tatanan baru dalam melakukan kegiatan semula manual berubah ke sistem digital yang dilakukan oleh manusia (Chute and French, 2019)

Sekarang kita dikejutkan dan disibukkan dengan pencangan industri 5.0 yang sudah diterapkan di beberapa negara seperti Jepang telah memasuki industri 5.0 dimana terjadi pergeseran yang ditandai dengan karakteristik pasar penjualan secara spesifik, tidak bisa ditiru, *adjustable*.

Outpunya pada industri 5.0 adanya personalisasi masal mendorong psikologis dan budaya dengan memanfaatkan teknologi yang dipersonalisasi dengan sentuhan manusia. Juga didasarkan oleh catatan-catatan yang tersedia untuk mengurangi kesenjangan antara yang memiliki kelebihan dan kekurangan. Fokus *society* 5.0 adalah mempererat hubungan yang dilakukan baik secara individual maupun group sedangkan pada era digitalisasi bertumpu pada fungsi teknologi. Penciptaan nilai pada hubungan sesama manusia yang memebrikan nilai pada kemanusiannya semakin bertambah dibandingkan dengan revolusi industri 4.0 (Wongkaren, 2019)

Bahwa devolusi pada *human resource* adalah menyangkut suatu proses realokasi tugas atau kegiatan personil sebelumnya semula ditangani oleh manusia dengan adanya era digital, maka sebagian pekerjaan dilakukan secara otomatisasi baik melalui mesin, robot, serta teknologi informasi canggih lainnya (Van Der Voort, 2010). Dampak digitalisasi yang melanda secara global maupun regional berpengaruh pada *human resource* perusahaan baik yang berpengaruh positif dan negatif tergantung dari keahlian saat ini yang telah digeluti, bila tidak siap maka *human resource* akan ditinggalkan dengan kebutuhan industri (Setiawan, 2017)

Kebutuhan *human resource* perusahaan dalam era digital sangat besar, untuk memperolehnya, maka dengan memanfaatkan kemajuan teknologi, peraturan yang ditetapkan, sehingga *human resource* yang dibutuhkan oleh industri, pendidikan serta kegiatan lainnya perlu dipersiapkan beberapa hal yang dibutuhkan, yaitu:

1. Kolaborasi manusia dengan robot
2. Melakukan monitoring dan evaluasi secara rutin.
3. Penggunaan mesin otomatisasi dalam menilai hasil pekerjaan
4. Pengalaman dan kemampuan menganalisis.

Tantangan yang terberat dari *human resource* pada era digitalisasi berupa kemahiran untuk menguasai teknologi guna melaksanakan kegiatan pembuatan barang atau jasa yang dihasilkan. Selain dari teknologi yang memberikan keunggulan dalam memenangi era industri 4.0 juga kemampuan *human resource* untuk merekrut karyawan yang memiliki kompetensi, beban kerja sesuai dengan *job description* dan capaian kinerja karyawan yang optimal (Suri Rama Caressa, Devi Anggraeni, 2019).

Transformasi digital di dunia bisnis, maupun pengelolaan negara tidak bisa dihindari, sehingga masing-masing individu akan terus menuntut keberadaan layanan yang efisien, murah, cepat dan aman, sehingga masing-masing komunitas bisnis, maupun negara terus berpacu untuk melakukan perubahan atau penyesuaian teknologi informasinya sesuai dengan tuntutan pelanggan. Transformasi

digital merupakan suatu keharusan yang dibutuhkan saat ini, guna meningkatkan layanan dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan, maupun pemerintah (Gong, Yang and Shi, 2020)

Namun pemenuhan kebutuhan teknologi informasi yang akan dipergunakan, oleh dunia bisnis ataupun pemerintahan perlu dibarengi dengan pengembangan *human resource* sesuai dengan yang diinginkan, karena itu yang perlu dipersiapkan *human resource* yang memiliki kompetensi yang dimiliki untuk mampu mendukung pengoperasian serta pengembangan teknologi informasi untuk masa yang akan datang, karena pengembangan teknologi informasi juga merupakan hal yang sangat urgen, bila tidak maka industri maupun bisnis akan terus tertinggal dalam pembaharuan teknologi informasi yang terkini. Kebutuhan akan *human resource* pada era industri 4.0 perlu diimbangi dengan pemenuhan persyaratan yang dibutuhkan sesuai dengan bidang industrinya (Cicek, Akyuz and Celik, 2019)

Keberadaan *human resource* pada era digital ini peranannya untuk mengawal kegiatan industri maupun bisnis sangat penting. Dahulu sebelum berlangsungnya era digital. Peranan *human resource* di industri maupun aktivitas lainnya baik pengelolaan maupun aktivitasnya dilakukan secara manual, hal ini mengingat belum ditemukannya digitalisasi serta otomasi mesin, dan pentingnya suatu unit Sumber daya manusia untuk memberikan peran penting pengelolaan karyawan. Sehingga pekerjaan ditangani oleh *human resource* secara efisien dan efektif. Melalui teknologi informasi pada era digital, maka peranan *human resource* semakin mudah serta mampu memenuhi kinerjanya (Tohidi, 2011).

Pada era digitalisasi maka peranan *human resource* atas kegiatannya perlu ditingkatkan namun yang bersifat operasional keterlibatannya dilakukan pengurangan, hanya pada bagian-bagian tertentu saja serta bukan lagi sebagai pelaku utama namun pekerjaannya dialihkan serta didorong sebagai analis atau pengubah hal-hal yang sifatnya strategis. *Human resource* perlu didorong dan diberikan pelimpahan kewenangan (*devolution*) dalam era digital atau revolusi industri, sehingga terjadi perubahan di dalam mengelola

maupun implementasi sumber daya manusia untuk mendukung gerak laju perusahaan yang semakin kompetitif melalui transformasi digital (Albukhitan, 2020),

9.2. Pemenuhan kebutuhan kompetensi *human resource* pada era digital

Pergeseran kebutuhan *human resource* didasarkan atas permintaan industri ataupun bisnis atas dasar permintaan pelanggannya, apalagi saat ini dunia dipenuhi dengan nuansa globalisasi serta adanya terobosan dibidang teknologi informasi, maka perpindahan kekuatan dari satu negara ke negara lainnya dilakukan dengan mudah, berpengaruh dengan penyelesaian produksi serta dalam pemenuhan kebutuhannya. Sehingga memaksa industri ataupun bisnis dalam menciptakan produksinya dilaksanakan secara efektif dan pada batas yang bisa di toleransi oleh industri tersebut. Revolusi industri sangat berdampak pada masyarakat maupun perusahaan, apalagi dengan dipergunakannya teknologi digital dan artificial intelligence (AI) yang akan meubah tatanan masyarakat dan kehidupan manusia (Makridakis, 2017).

Semuanya berpengaruh terhadap penyiapan maupun untuk pemenuhan *human resource* yang dibutuhkan dalam rangka mendukung industri ataupun bisnis tersebut dapat melakukan produksi lebih lancar serta diproduksi sesuai dengan standar kualitas yang ditentukan dan tepat waktu. Kegiatan rantai pasokan di dunia otomotif memberikan fleksibilitas serta berdampak positif dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Delic and Eyers, 2020)

Bila industri ataupun bisnis tidak melakukan kebijakan mengarahkan pada bagian yang mengelola *human resource*nya, maka akan kalah bersaing ataupun pasar yang telah dikuasai, akan diambil oleh pesaingnya, mengingat produk dan jasa yang dihasilkan tidak memenuhi selera ataupun kebutuhan yang diinginkan oleh para pelanggannya. Kompetensi berpengaruh besar terhadap kinerja *human resource* dalam melaksanakan kegiatan operasional di perusahaan, tanpa adanya kompetensi yang memadai maka untuk

jangka panjang perusahaan akan mengalami tekanan dari para pesaingnya (Suhaya, Jarnawi Afgani Dahlan, Afriani, 2019).

Kompetensi merupakan kombinasi dari kelebihan yang dimiliki oleh seseorang diobservasi dan diukur sehingga mampu memberikan hasil secara optimal terhadap peningkatan kinerja karyawan dan pada akhirnya berdampak pada keberhasilan organisasi.

Untuk hal kebutuhan kompetensi *human resource* tersebut perlu dijabarkan sebagai berikut:

1. Pengetahuan adalah kesadaran akan fakta, kebenaran, dan prinsip yang diperoleh dari pelatihan formal dan/atau pengalaman.
2. Keterampilan adalah kecakapan atau ketangkasan yang dikembangkan dalam operasi mental atau proses fisik yang sering diperoleh melalui pelatihan khusus, pelaksanaan keterampilan ini menghasilkan kinerja yang sukses.
3. Kemampuan adalah kekuatan atau kemampuan untuk melakukan aktivitas mental atau fisik yang sering berafiliasi dengan profesi atau perdagangan tertentu.
4. Atribut individu adalah sifat, kualitas atau karakteristik individu yang mencerminkan sifat pribadi seseorang yang unik. Atribut individu dipandang sebagai dikembangkan secara genetik atau diperoleh dari akumulasi pengalaman hidup seseorang.
5. Mengenali dan memberikan penghargaan secara individual pada salah satu sumber keahlian ini memberikan dasar yang kuat untuk keterlibatan kinerja individu.

Perusahaan industri atau pun bisnis guna menghadapi persaingan di pasar nasional maupun global terus memacu kesiapan internalnya terutama dengan penyiapan *human resource*. Mendapatkan *human resource* yang unggul bila memiliki kompetensi yang baik, serta memiliki motivasi yang kuat dalam bekerja (Fernandez *et al.*, 2018)

Mempersiapkan *human resource* bagi perusahaan adalah suatu keharusan guna menjamin keunggulan perusahaan. Sedangkan *human resource* yang tidak memiliki keunggulan berpengaruh pada

kemajuan serta pemborosan belanja perusahaan, karena itu perlu ada perbaikan permasalahan pada sisi *human resource* serta melakukan perekrutan talent yang memenuhi kompetensi sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Revolusi industri 4.0 mempengaruhi berbagai bidang pekerjaan yang dilakukan, dan membutuhkan *human resource* yang memiliki kompetensi dibidang digital (Suhaya, Jarnawi Afgani Dahlan, Afriani, 2019)

Untuk melakukan rekrutmen maupun pendidikan dan latihan karyawan dilakukan melalui media digital seperti *website*, *facebook*, *instagram* dan untuk melakukan pelamaran pekerjaan bisa menggunakan teknologi informasi sehingga bisa langsung mengisi datanya dan apply saja. Digitalisasi telah mengubah lanskap bisnis dan sosial, karena itu diperlukan suatu teknologi informasi untuk tujuan perekrutan melalui kecerdasan buatan memberikan dampak yang efisien (Black and van Esch, 2020).

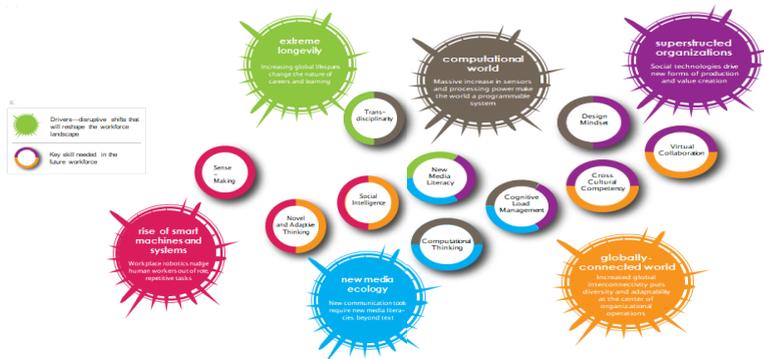
Perusahaan terus memburu lulusan yang bertalenta cerdas serta mendorong untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan guna menumbuhkembangkan kemajuan industri atau bisnis yang dijalankan. Pendidikan yang terjadwal, dan memberikan kesempatan yang sama serta adil untuk mencapai prestasi karier berdampak pada moral, motivasi serta menambah kepercayaan karyawannya dalam bekerja (Wicaksono, 2016).

Pemenuhan kompetensi yang dibutuhkan dalam era digital ini, fokus pada persiapan mandiri secara finansial, dari sebelumnya bergantung pada pihak lain, juga ingin meningkatkan skil di era digital ini, keahlian pada era digital yang dibutuhkan meliputi:

1. Keterampilan desain grafis, sangat dibutuhkan pada era ini dimana orang akan melakukan presentasi tidak dibuat ribet, cukup dengan tampilan satu poster mencakup semua materi yang dibahas serta saat ini dalam berpromosi dilakukan secara menarik.
2. Keahlian *copywriting* yaitu mampu menulis pendek tapi mampu mempengaruhi pembaca.

3. Kemampuan membuat videografi yaitu video yang berdurasi pendek seperti *youtuber*, sehingga dapat dilihat berjuta-juta pemerisa, sehingga banyak *youtuber* ya melejit penghasilannya.
4. Kemampuan programing, dengan membuat aplikasi yang dibutuhkan yang saat ini terus dibutuhkan baik oleh masyarakat maupun industri.

Ada 6 hal yang membuat perubahan pekerjaan berubah meliputi 10 pekerjaan yang dibutuhkan yaitu *sense making*, *novel and adaptive thinking*, *social inteligen*, *trans diciplinar*, *design mindset*, *virtual coloboration*, *cross cultural kompetensi*, *connotive load management*, *computational thinking*, dan *new media literacy* (Davies, Fidler and Gorbis, 2011)



Gambar 9.1 Kompetensi *human resource* di era di gital (Davies, Fidler and Gorbis, 2011)

Karena itu organisasi yang ingin terus mengembangkan keterampilan *human resource* yang diperlukan, pertama harus mempersiapkan infrastruktur yang memadai baik seperti teknologi, tempat untuk belajar, para mentor yang berpengalaman baik dari internal maupun dari eksternal. Membentuk *human resource* yang unggul sama pentingnya dengan mempersiapkan kebutuhan teknologi baru yang dibutuhkan perusahaan, bila hanya teknologi baru yang diperbaruhi namun tidak diimbangi dengan keterampilan

human resource nya maka industri atau bisnis bukannya menjadi suatu pusat keunggulan dibandingkan dengan industri ataupun bisnis pesaing, tapi malah mendatangkan kerugian dalam waktu panjang, karena bagaimanapun dalam melaksanakan kegiatan industri ataupun bisnis memerlukan *human resource* yang dibutuhkan oleh perusahaan. Untuk pengelolaan *human resource* pada era digital ini, perlu dibantu dengan aplikasi system HRIS (*Human Resources Information System*), sehingga *human resource* mampu memoderasi kemampuan individu dan berdampak pada perusahaan (Ben Moussa and El Arbi, 2020).

Apabila *human resource* yang diterima tidak memiliki kompetensi yang memadai, maka berdampak pada *sustainable* perusahaan baik jangka menengah maupun panjang, sehingga akan mendatangkan kerugian baik finansial maupun non-finansial berupa citra perusahaan rendah di mata pelangganya.

Banyak yang beranggapan bahwa *human resource* adalah pesaing, pendekatan ini sangat keliru dalam era digitalisasi, karena itu perusahaan harus mampu melakukan pendekatan, mengingat dunia global saat ini sedang berpacu pada perubahan dari manual ke otomasi mesin secara digital, sehingga posisi *human resource* saat ini sudah dianggap sebagai *tool* penting dalam transformasi digital, dengan cara menerapkan budaya digital di organisasi memanfaatkan tool dan aplikasi. Transformasi digital memberikan harapan baru dalam melakukan aktivitas baik oleh masyarakat maupun bisnis, hal ini memberikan layanan yang tinggi dan real time untuk memenuhi kebutuhan yang telah ditetapkan (Mergel, Edelman and Haug, 2019).

Bila tidak tertangani dengan baik, maka *human resource* yang ada akan meminta *resign* atau pindah ke perusahaan pesaing sehingga permasalahan yang dihadapi semakin kompleks dan menyebabkan kerugian. Berbagai riset telah memberikan hasil, bahwa kualitas *human resource* merupakan kunci utama untuk menjamin kelangsungan industri dalam menjalankan kegiatan barunya, adapun infrastruktur lainnya seperti internet, mesin otomasi, kecerdasan buatan hanya

akan mengubah cara bisnis beroperasi. Perusahaan harus memiliki *human resource* yang unggul sehingga mampu bersaing dengan kompetitor dipasar, terutama kualifikasi dan kompetensi sesuai yang dibutuhkan perusahaan (Čižiuniene, Vaičiute and Batarliene, 2016)

9.3. Peranan *human resource* pada era digital

Dari berbagai pengalaman di beberapa negara peranan *human resource* pada industri atau bisnis masih sangat dibutuhkan, namun kini perannya tidak seperti dahulu menguasai semua aktivitas seperti menjadi pengelola/operator mesin-mesin industri maupun penentu dalam implementasi kebijakan atau penerapan strategi industri, bergeser pada pekerjaan yang sifatnya analisis dan perancang pengembangan dan analisis monitoring atas target yang ditetapkan oleh industri atau bisnis. Tantangan di masa depan menghadapi digitalisasi yaitu harus fokus guna penguasaan kemajuan yang terjadi pada industri sejenis serta keunggulan karyawan dalam mencapai kinerja (Pratama and Iryanti, 2020)

Perubahan peran *human resource* pada era digital ini bukan menjadi suatu penurunan (devolusi) namun terjadi peningkatan peran yang semakin tinggi dan berkualitas. Untuk mempersiapkan kebutuhan *human resource* yang baru pada era digital sama pentingnya dengan memenuhi kebutuhan teknologi informasi yang dibutuhkan oleh industri atau bisnis dalam mendukung kegiatan operasional, sehingga industri atau bisnis mampu mengatasi berbagai problematika yang dihadapi serta unggul dari para pesaing di pasar yang dituju. Perlunya dikembangkan pembaruan keterampilan (*reskilling*) *human resource* yang sesuai dengan kebutuhan industri (Rohida, 2018).

Dalam penerimaan dan pengelolaan *human resource* perlu dilakukan lebih efektif dan optimal. Penguasaan digital dan pemenuhan *human resource* harus meampu mengubah paradigma industri atau bisnis guna mempersiapkan aktivitas dilingkungan baru yang selalu mendapati kejutan-kejutan yang tidak terduga, seperti pada peristiwa pandemi covid19, yang datangnya tiba-tiba, sehingga para pengelola industri dan bisnis belum siap seluruhnya, maka yang

terjadi adalah penutupan sebagian aktivitasnya atau malah menutup kegiatan rutinnya, tapi tidak demikian bagi industri atau bisnis yang sudah siap melakukan perubahan jauh sebelum pandemi covid19 ini, bahkan peristiwa ini menjadi kesempatan untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya. Peranan unit human resource management dalam mengelola sumber daya manusia harus berbasis pengetahuan, sehingga mampu mengembangkan potensi yang dimiliki sehingga diharapkan mampu melakukan inovasi dalam pelaksanaan pekerjaannya (Kianto, Sáenz and Aramburu, 2017)

Perubahan yang terjadi pada era digital menyebabkan perubahan diberbagai lini kehidupan, karena itu *human resource* perlu dikelola dengan sebaik-baiknya dalam mendukung kemajuan perusahaan. Karena lingkungan eksternal bisnis selalu berubah memaksa industri atau perusahaan melakukan penyesuaian-penyesuaian yang dibutuhkan, guna terus memimpin pasar yang dimasuki, beberapa perubahan yang terjadi pada pengelolaan *human resource* guna menyikapi perubahan pada era digital ini:

1. Perekrutan *human resource* telah dilakukan secara *online*. Bila waktu yang lalu perusahaan akan melakukan perekrutan *human resource* yang baru, maka dilakukan melalui perekrutan yang bertele-tele, mulai mempersiapkan pengumuman, menyiapkan catatan adminitrasi, lokasi, dan yang lainnya seperti menyediakan makanan dan minuman, namun saat ini perekrutan *human resource* sudah tidak dijumpai lagi dengan pengerahan tim untuk melakukan perekrutan, cukup melalui pengumuman rekrutmen *online* dengan menggunakan kemajuan teknologi informasi yang tersedia maka para calon pelamar langsung melakukan pendaftaran secara online dengan mengupload persyaratan yang dibutuhkan, begitu praktisnya kegiatan perekrutan pada era digital saat ini.
2. Melakukan pekerjaan administratif dengan lebih cepat, bila dahulu industri stsu bisnis dalam mengelola administratif kantor dengan terlebih dahulu melakukan penginputan, pengetikan satu persatu materi namun saat ini sudah digantikan dengan

- teknologi informasi yang diciptakan atau yang dikenal dengan *paper list*, semua data yang telah direkam, dapat di share kepada pihak yang dibutuhkan serta dapat melakukan verifikasi maupun approval atas surat-surat yang penting, ataupun file-file rapat, kegiatan perusahaan disimpan secara otomatis pada big data cloud milik perusahaan.
3. Layanan pribadi, merupakan suatu kumpulan data *human resource* yang dikelola secara mandiri oleh yang bersangkutan, bila dahulu banyak tenaga kerja yang dilibatkan, namun dengan perkembangan zaman, semua data yang diisi sendiri kemudian teknologilah yang akan memprosesnya, seperti jadwal cuti, jadwal training dan sebagainya sehingga data tersebut dapat digunakan oleh unit yang akan digunakan untuk mengelola keperluan penilaian kinerja serta jenjang karier.
 4. Kompensasi yang transparan dengan adanya teknologi informasi yang membantu untuk mengintegrasikan perhitungan dengan data kegiatan *human resource* seperti jam kerja, lembur, melakukan pengobatan/kesehatan. Dengan adanya perhitungan yang cepat oleh unit yang menangani, maka pembayaran kompensasi kepada karyawan dapat diselesaikan dengan cepat tanpa menunggu waktu lama.
 5. Media sosial sebagai alat komunikasi, saat ini *human resource* terutama yang melenial hidup mandiri sehingga mereka sibuk dengan *privacy* nya masing-masing. Untuk memberikan perintah rapat atau koordinasi cukup melalui media sosial baik melalui perorangan maupun group, karena selain biaya nya murah juga bisa diikuti oleh jumlah peserta yang banyak.
 6. Monitoring dan evaluasi yang dilakukan harus sesuai dengan standar perusahaan, dengan melakukan evaluasi secara teratur dan penilaian didasarkan pada ketentuan perusahaan, dengan menggunakan aplikasi yang penilaiannya tidak subyektif namun didasarkan atas hasil yang dicapai dan dilakukan sesuai dengan waktu yang tepat.

7. Feleksibilitas dan *adaptable, human resource* selalu fleksibel dan penyesuaiannya mengikuti perkembangan era digital yang disediakan oleh industri atau perusahaan.

Pada era digital peranan *human resource* adalah suatu kenyataan menentukan arah strategis perusahaan serta memberikan keunggulan kompetitif di masa yang akan datang. Karena itu *human resource* perlu dikelola dengan baik dan tepat baik dalam menyelenggarakan pendidikan maupun pelatihan sehingga mampu memberikan kontribusi yang besar buat kemajuan perusahaan. Dengan pengelolaan yang baik melalui pendidikan dan pelatihan secara teratur maka *human resource* yang dimiliki mampu meningkatkan kinerja individual maupun korporasi (E Abdel-Malek, 1987)

Era digital menyebabkan perubahan dalam membentuk *human resource*, karena *human resource*, perlu terus menerus meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan. *Human resource* yang selalu dicari oleh kalangan industri pada era revolusi industri, seperti:

- a. *Human resource* yang memiliki keahlian dibidang teknologi informasi.
- b. Mampu mengatasi permasalahan yang semakin kompleks dan dipecahkan menggunakan berbagai disiplin ilmu.
- c. *Human resource* yang memiliki kegiatan lepas dan konsultan spesialis.

Kesuksesan perusahaan dalam memenangkan persaingan pada era kemajuan yang semakin canggih terletak pada kesiapan dan kemampuan *human resource* dalam memecahkan problem, dan memiliki pola pikir baru, karena itu *human resource* akan terus berperan dengan baik jika terus diciptakan nilai tambah sejalan dengan strategi perusahaan.

Sesuai dengan tuntutan era digitalisasi dimana era ini menjadi hal yang menarik dilakukan serba cepat untuk memindahkan catatan secara sistem termasuk didalamnya sistem *cyberpsychologist, internet of thing*, dan *cloud computing*. Dimana prinsip dasar era digital adalah dengan menghubungkan berbagai fasilitas produksi yang tersedia,

degan bisnis yang memiliki *intelligent network* sehingga dapat mengendalikan satu sama lain secara otonom. Peran human resource mengalami perubahan secara dramatis dari semula melakukan sluruh aktivitas menjadi pengelola kegiatan strategis (Setyawan and Kuswati, 2006)

Karena itu terjadi banyak perubahan yang terjadi di dunia bisnis. Manusia yang dulunya diperlukan untuk digunakan tenaganya di berbagai sektor, kini banyak diantara mereka harus rela tenaganya digantikan dengan mesin-mesin komputasi. Perlu adanya pengelolaan *human resource* yang lebih spesifik yaitu dengan melakukan upaya-upaya peningkatan training yaitu pelatihan fomal yang direncanakan sebelumnya, hal ini mengingat training yang ada sifatnya informal, yaitu melakukan kegiatan terhubung satu sama lain, terkait dengan pekerjaanya, selain training juga dilakukan aktivitas *staffing*, kompensasi, iklim inovasi dan *job design* sangat diperlukan karyawan pada era digitalisasi.

Era digitalisasi telah mengambil sebagian fungsi manusia, baik yang bekerja secara terbuka maupun di dalam sebuah industri, seperti:

- a. Menggunakan *artificial intelligence* (AI), seperti dalam perekrutan menggunakan *chatbot*.
- b. Teknologi *blockchain* yaitu *data base* yang dipergunakan oleh perusahaan untuk mencatat semua kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan, penilaian kinerja, absen serta lainnya, sehingga memudahkan unit human resource untuk melakukan kompensasi, promosi maupun penurunan jabatan.
- c. *Internet of thing* suatu fasilitas yang dimiliki perusahaan berupa infrastruktur digitalisasi dan digunakan untuk mendukung pencatatan data aktivitas *human resource* sehingga menjadi karyawan profesional
- d. Perangkat yang dapat memberikan *feedback* dan *engagement* yaitu perangkat yang mampu membantu perusahaan untuk mengelola dan memajukan karir karyawan.

- e. Pembelajaran dan pengembangan karyawan secara remote yaitu memperbolehkan karyawan untuk bekerja dari jarak jauh dan pekerjaan semakin fleksibel.

Perkembangan teknologi harus diimbangi dengan aspek bakat kecerdasan manusia (Sadana, 2018).

Peran *human resource* masih tetap memegang peran penting dalam transformasi digital, yang menyentuh pada perubahan pada sistem produksi, manajemen maupun tata kelola perusahaan. Peran *human resource* dalam era digital akan mengalami suatu perubahan peran, namun banyak peran yang belum bisa tergantikan oleh otomasi mesin ataupun teknologi informasi seperti pada tingkat manajer dalam rangka mengintegrasikan suatu perencanaan dan menerapkan strategi perusahaan (Saha and Rowley, 2015).

Unit bisnis yang harus melakukan transformasi adalah unit yang mengelola *human resource*, mengingat unit ini langsung bersentuhan dengan pengaturan, penarikan, penempatan, pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan, sehingga *human resource* semakin mahir dan trampil di dalam melaksanakan tugasnya. Untuk itu peranan unit *human resource management* memiliki peran baru yang strategis dalam memajukan *human resource* yang dikelolanya, yaitu:

1. Sebagai parter yang strategis dan manajer senior untuk membantu perencanaan, penempatan, pengembangan serta mengelola *human resource* yang memasuki masa pensiun.
2. Membantu manajemen top untuk mengelola *human resource* bekerja secara cepat dan tepat, sehingga berdampak pada pengeluaran biaya yang efisien.
3. Selalu mendorong *human resource* menjadi pemenang, sehingga mampu menampilkan prestasi dalam bekerja, dan mampu mendukung kemajuan perusahaan.
4. Sebagai unit yang terus mendorong dan mempromosikan perubahan yang terjadi, hal ini mengingat unit ini langsung berhubungan dengan *human resource*, mampu mendorong perubahan yang diinginkan oleh perusahaan.

Selain dari itu unit *human resource management* juga berperan penting untuk membangun daya saing perusahaan dengan menerapkan konsep VRIO (*Value, Rareness, imitability dan Organization*) dimana *value* adalah menciptakan *human resource* mampu meningkatkan laba untuk perusahaan dengan meminimalkan pengeluaran biaya operasional pada pengelolaan *human resource*. *Rareness* merupakan peningkatan skill dan abilities. *Imitability* merupakan karakteristik tertentu dan *value* sulit ditiru oleh perusahaan lainnya, sehingga mampu mempertahankan daya saing untuk jangka panjang, sedangkan *organization* adalah bagaimana perusahaan melakukan kegiatan pengkoordiniran semua aktivitas terutama mengoptimalkan *human resource* untuk berprestasi guna mendukung kemajuan perusahaan. Penerapan kebijakan dalam rangka meningkatkan daya saing perusahaan melalui pengukuran kinerja *human resource* perusahaan (Lopes *et al.*, 2018).

Untuk mengoptimalkan peranan *human resource* pada kemajuan perusahaan, maka unit *human resource management* harus melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Memastikan *human resource* memahami dan menguasai teknologi, dengan memberikan pendidikan dan pelatihan atas teknologi baru yang digunakan oleh perusahaan. Sehingga kemampuan *human resource* dalam menguasai teknologi mampu mendorong kemajuan perusahaan.
2. Mendorong inovasi berbasis digital, hal ini mengingat teknologi berbasis digital merupakan yang dibutuhkan perusahaan saat ini, seperti menggunakan software *human resource* yang langsung terintegrasi dengan aktivitas karyawan sehingga pelaksanaan penilaian kinerjanya dinilai tepat waktu, sehingga mampu memotivasi untuk bekerja dengan kinerja tinggi.
3. Memelihara komunikasi dan hubungan antar *human resource* secara intens, sebab dengan adanya teknologi yang digunakan, maka hubungan secara langsung sudah mulai berkurang, sehingga perlu dieratkan dengan komunikasi secara langsung

- dengan melakukan program acara yang mampu merekatkan hubungan antar mereka.
4. Memilih human resource memiliki kualifikasi baru terutama kemampuan pada SEO, digital marketing, desain visual yang dimasukan dalam persyaratan perekrutan untuk human resource baru.
 5. Menggunakan semua catatan administrasi *human resource* yang ditangani beralih ke sistem cloud, sehingga seluruh kegiatan operasional bisnis dapat diakses melalui satu interface, sehingga proses manajemen operasional, penjualan, telekomunikasi, hingga dukungan teknologi informasi lebih mudah.

Unit *Human resource* memiliki peran penting pada sebuah perusahaan, dalam rangka mengelola karyawan, diperlukan peran aktif untuk menggerakkan aktivitas perusahaan dari para manjer maupun direktur yang membidangi. Karena itu diperlukan adanya kompetensi tertentu untuk bisa menjadi human resource yang baik yaitu memiliki komunikasi, analisis, cakap dalam pengambilan keputusan, serta memiliki *leadership* yang kuat, juga disertai memiliki pengetahuan regulasi sehingga setiap keputusan yang diterbitkan tidak bertentangan dengan pemerintah. sangat penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga karyawan menjadi siap dengan segala dinamika dan konsekuensi yang ada, tekanan pekerjaan yang semakin meningkat diimbangi dengan komptensi yang semakin bertambah seiring dengan pemberian pendidikan dan pelatihan, karena itu human resource harus slalu melakukan penyesuaian dalam melakukan peran untuk mempersiapkan *human resouce* untuk meningkatkan kinerjanya. Unit human resource mangement perusahaan terus mengembangkan program dan tindakan karyawan sehingga kualitas yang dimiliki terus terjaga sepanjang waktu (Blaga, 2020)

Human resource pada era industri 4.0 bisa memberikan jaminan keunggulan dalam industri sejenis ataupun menjadi pemimpin pasar, maka unit *human resource* melakukan perekrutan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, jumlah yang direkrut sedikit tapi

berkualitas, serta pemerataan penempatan *human resouce* pada semua unit yang tersedia. Untuk memperoleh human resource yang berkualitas dimulai dengan pembuatan program yang terstruktur meliputi analisa pekerjaan, proses perekrutan, proses seleksi dan proses pelatihan, sehingga mampu menjaring talenta yang baik untuk mendukung kemajuan perusahaan (Tanjong, 2015),

Daftar Pustaka

- Alaloul, W. S. *et al.* (2020) 'Industrial Revolution 4.0 in the construction industry: Challenges and opportunities for stakeholders', *Ain Shams Engineering Journal*. Ain Shams University, 11(1), pp. 225–230. doi: 10.1016/j.asej.2019.08.010.
- Alam, B. (1998) 'Globalisasi dan Perubahan Budaya ', *Widyakarya Nasional 'Antropologi dan Pembangunan'*.
- Albukhitan, S. (2020) 'Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing', *Procedia Computer Science*. Elsevier B.V., 170, pp. 664–671. doi: 10.1016/j.procs.2020.03.173.
- Black, J. S. and van Esch, P. (2020) 'AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it?', *Business Horizons*. Elsevier Ltd, 63(2), pp. 215–226. doi: 10.1016/j.bushor.2019.12.001.
- Blaga, P. (2020) 'The Importance of Human Resources in the Continuous Improvement of the Production Quality', *Procedia Manufacturing*. Elsevier B.V., 46, pp. 287–293. doi: 10.1016/j.promfg.2020.03.042.
- Chute, C. and French, T. (2019) 'Introducing care 4.0: An integrated care paradigm built on industry 4.0 capabilities', *International Journal of Environmental Research and Public Health*. doi: 10.3390/ijerph16122247.
- Cicek, K., Akyuz, E. and Celik, M. (2019) 'Future Skills Requirements Analysis in Maritime Industry', *Procedia Computer Science*. Elsevier B.V., 158, pp. 270–274. doi: 10.1016/j.procs.2019.09.051.
- Čižiuniene, K., Vaičiute, K. and Batarliene, N. (2016) 'Research on Competencies of Human Resources in Transport Sector: Lithuanian Case Study', *Procedia Engineering*, 134, pp. 336–343. doi: 10.1016/j.proeng.2016.01.016.

- Davies, A., Fidler, D. and Gorbis, M. (2011) 'Future Work Skills 2020', *University of Phoenix Research Institute*, p. 19. Available at: http://cdn.theatlantic.com/static/front/docs/sponsored/phoenix/future_work_skills_2020.pdf.
- Delic, M. and Eyers, D. R. (2020) 'The effect of additive manufacturing adoption on supply chain flexibility and performance: An empirical analysis from the automotive industry', *International Journal of Production Economics*. Elsevier B.V., 228. doi: 10.1016/j.ijpe.2020.107689.
- E Abdel-Malek, M. (1987) 'Human resources development through education and training', *International Journal of Project Management*, 5(3), pp. 138–143. doi: 10.1016/0263-7863(87)90017-2.
- Fernandez, A. I. *et al.* (2018) 'Distinctive competencies and competency-based management in regulated sectors: A methodological proposal applied to the pharmaceutical retail sector in Spain', *Journal of Retailing and Consumer Services*. Elsevier Ltd, 42(February), pp. 29–36. doi: 10.1016/j.jretconser.2018.01.007.
- Gong, Y., Yang, J. and Shi, X. (2020) 'Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture', *Government Information Quarterly*. Elsevier, 37(3), p. 101487. doi: 10.1016/j.giq.2020.101487.
- Kianto, A., Sáenz, J. and Aramburu, N. (2017) 'Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation', *Journal of Business Research*. Elsevier, 81(July), pp. 11–20. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.07.018.
- Lopes, J. *et al.* (2018) 'Does regional VRIO model help policy-makers to assess the resources of a region? A stakeholder perception approach', *Land Use Policy*. Elsevier, 79(July), pp. 659–670. doi: 10.1016/j.landusepol.2018.07.040.
- Makridakis, S. (2017) 'The forthcoming Artificial Intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms', *Futures*. Elsevier Ltd, 90, pp. 46–60. doi: 10.1016/j.futures.2017.03.006.

- Mergel, I., Edelmann, N. and Haug, N. (2019) 'Defining digital transformation: Results from expert interviews', *Government Information Quarterly*. Elsevier, 36(4), p. 101385. doi: 10.1016/j.giq.2019.06.002.
- Ben Moussa, N. and El Arbi, R. (2020) 'The impact of Human Resources Information Systems on individual innovation capability in Tunisian companies: The moderating role of affective commitment', *European Research on Management and Business Economics*. AEDEM, 26(1), pp. 18–25. doi: 10.1016/j.iemeen.2019.12.001.
- Nuvolari, A. (2019) 'Understanding successive industrial revolutions: A "development block" approach', *Environmental Innovation and Societal Transitions*. Elsevier, 32(July 2017), pp. 33–44. doi: 10.1016/j.eist.2018.11.002.
- Prasetyo, H. and Sutopo, W. (2018) 'Industri 4.0: Telaah Klasifikasi Aspek Dan Arah Perkembangan Riset', *J@ti Undip : Jurnal Teknik Industri*, 13(1), p. 17. doi: 10.14710/jati.13.1.17-26.
- Pratama, H. A. and Iryanti, H. D. (2020) 'Transformasi SDM Dalam Menghadapi Tantangan Revolusi 4.0 di Sektor Kepelabuhan', *Majalah Ilmiah Bahari Jogja*, 18(1), pp. 71–80. doi: 10.33489/mibj.v18i1.229.
- Rohida, L. (2018) 'Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia', *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(1), pp. 114–136. doi: 10.31843/jmbi.v6i1.187.
- Sadana (2018) 'HUMAN RESOURCE 4.0: Kekuatan Berbagi dan Peluang Murah Hati', *josay law firm*, pp. 1–2.
- Saha, J. M. and Rowley, C. (2015) 'The role of human resources in sustaining the growth of industries', *The Changing Role of the Human Resource Profession in the Asia Pacific Region*, pp. 123–133. doi: 10.1016/b978-0-85709-475-9.00005-4.
- Setiawan, W. (2017) 'Era Digital dan Tantangannya', *Seminar Nasional Pendidikan 2017*, pp. 1–9. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/87779963.pdf>.
- Setyawan, A. A. and Kuswati, R. (2006) 'Teknologi informasi dan reposisi fungsi manajemen sumber daya manusia', *Benefit*, 10(1), pp. 115–123.

-
- Suhaya, Jarnawi Afgani Dahlan, Afriani, S. S. (2019) 'Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Era Teknologi: Analisis Terhadap Pegawai Di Lingkungan Pemerintahan', *Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah*, 19(2), pp. 140–153. doi: 10.33592/pelita.vol19.iss2.117.
- Suri Rama Caressa, Devi Anggraeni, N. W. (2019) 'Hubungan Kompetensi Era Industri 4.0, Beban Kerja Organizational Citizenship Behaviordan Kinerja Karyawan', 9(1), pp. 178–186.
- Tanjong, E. (2015) 'Pada Perusahaan Jasa Pelayaran (Kasus Pada Pt. Salam Pacific Indonesia Lines)', 3(2), pp. 134–139.
- Tohidi, H. (2011) 'Human resources management main role in information technology project management', *Procedia Computer Science*. Elsevier, 3, pp. 925–929. doi: 10.1016/j.procs.2010.12.151.
- Van Der Voort, L. B. (2010) 'Does devolution make HR more strategic?', (September).
- Wicaksono, Y. S. (2016) 'Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi di SKM Unit V PT. Gudang Garam,Tbk Kediri) Yosep Satrio Wicaksono', *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(1), pp. 31–39.
- Wongkaren, T. S. (2019) 'Pembangunan yang berfokus pada Manusia', *Lembaga Demografi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia*.

BIODATA PENULIS



Yessi Susan Intan P. Benu S.Sos., M.Si. Penulis kelahiran Kupang ini adalah dosen tetap (*faculty member*) Jurusan Administrasi Bisnis, Program Studi Administrasi Bisnis dan Manajemen Perusahaan pada Politeknik Negeri Kupang, Sejak tahun 2013.

Menyelesaikan pendidikan formal Sarjana di Universitas Nusa Cendana dan Magister Ilmu Manajemen di Universitas Padjadjaran Bandung. Email: benuyessi@gmail.com, Follow akun Instagram @jessiebenu dan Facebook: Jessie Benu



Shulbi Muthi Sabila Salayan Putri, M.I.Kom. Penulis kelahiran Bandung, Oktober 1993 ini adalah dosen tetap Fakultas Ilmu Sosial dan Politik program studi Ilmu Komunikasi di Universitas Widya Mataram Yogyakarta, sejak 2018.

Dosen muda yang enerjik dan gemar *travelling* ini menyelesaikan pendidikan formal Sarjana Ilmu Komunikasi dengan bidang keilmuan Public Relations di Universitas Islam Bandung (UNISBA) pada tahun 2015, kemudian melanjutkan studinya di Program Pascasarjana UNISBA dengan konsentrasi Komunikasi Bisnis pada tahun 2017. Email: shulbi.muthi@gmail.com



Siswahyudianto, M.M kelahiran Tulungagung adalah dosen tetap Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Tulungagung sejak tahun 2016. Mulai tahun 2018 sampai sekarang diberi amanah sebagai kepala laboratorium. Aktif dalam pendampingan dan pemberdayaan Badan Usaha Milik Desa baik tingkat desa dan Kecamatan. Seorang muslim yang gemar badminton

dan bersepeda menyelesaikan pendidikan pascasarjana S2 di Universitas Teknologi Surabaya tahun 2011.



Capt. Cahya Fajar Budi Hartanto, M.Mar., M.Si. Penulis yang sebelumnya berprofesi sebagai Perwira Pelayaran Niaga sejak 2004 ini adalah dosen tetap program studi Nautika di Politeknik Bumi Akpelni sejak 2011 dan mendapat tugas tambahan sebagai Direktur periode 2019-2023.

Penulis menyelesaikan pendidikan formal D3 di Akpelni Semarang, S1 di STMT Trisakti Jakarta, dan S2 di Unisbank Semarang. Studi profesi kepelautan ditempuh sampai Ahli Nautika Tingkat-I dan saat ini sedang menempuh studi lanjut Doktor Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Semarang. Penulis fokus pada bidang Manajemen SDM Pendidikan Tinggi Vokasi Kemaritiman.

Penulis sudah menulis 2 buku ajar, beberapa publikasi hasil penelitian baik sendiri maupun berkolaborasi yang bisa ditelusuri melalui SINTA dan Google Scholar, 2 karya yang mendapatkan HAKI, 4 judul buku antologi, dan menjadi *reviewer* pada beberapa jurnal nasional. Email: fajar@akpelni.ac.id & media sosial : [@cahyasangfajar](https://www.instagram.com/cahyasangfajar).



Ria Marginingsih, S.E., M. B. A., menyelesaikan gelar sarjana strata satu (S1) dari jurusan Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan (IESP) Universitas Diponegoro pada tahun 2011 dengan predikat cumlaude, kemudian pada tahun 2013 melanjutkan studi ke Magister Manajemen Yogyakarta, Universitas Gadjah Mada (UGM). Lulus sebagai alumnus pada April 2016 kemudian pada bulan September di tahun yang sama mulai aktif mengajar sebagai dosen di Universitas Islam 45 pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi.



Agus Supriyanto, S.E., M.M. Penulis kelahiran tahun 1986 ini adalah anak dari seorang petani desa di Kabupaten Boyolali. Mengawali karirnya pada perusahaan multinasional selama 7 tahun di Kabupaten Bekasi sebagai buruh sejak lulus STM otomotif, memaksa untuk merubah nasib dengan kuliah sambil bekerja sejak program sarjana. Kesempatan untuk mengenyam kuliah jenjang yang lebih tinggi pada Program Magister Manajemen di Universitas Sebelas Maret tidak disia-siakan.

Lulus pasca sarjana tahun 2014 dengan predikat cumlaude, memantapkan penulis untuk mengabdikan diri di dunia pendidikan dengan menjadi dosen tetap di STIE Atma Bhakti Surakarta. Hasil tidak mengkhianati sebuah kerja keras, tahun 2019 mendapatkan kesempatan menjadi CPNS di IAIN Kudus. Di era keterbukaan, penulis mencoba menjebol tembok kampus dengan cara mempublikasikan karya kolaborasi dosen dan mahasiswa untuk publik di channel youtube “Agus Supriyanto (Kuliah Bisnis)”. Kontak *e-mail*: agussupriyanto@iainkudus.ac.id



Ida Ayu Kartika Maharani, SE, MM. Penulis kelahiran Medan ini adalah pemerhati dan peneliti yang tertarik pada pembahasan mengenai perilaku organisasi. Sempat pula menjadi dosen tidak tetap selama 2 tahun (2017-2019) di jurusan Pariwisata Budaya kampus IHDN Denpasar.

Penyuka teknologi dan film *Star Wars* ini menyelesaikan pendidikan formal Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Udayana dengan predikat *cumlaude*. Email: itchyicha@gmail.com



Dr. Abdurohim, SE, MM. Penulis kelahiran Cirebon ini adalah praktisi di dunia perbankan selama 30 tahun pada PT. Bank Papua, dengan jabatan terakhir *Vice President*. Keahlian Audit, Perencanaan Strategis, Pemasaran, Human Capital, penyusunan BPP & SOP dan menjadi dosen tetap (*faculty member*) program studi Sarjana Manajemen (*management creation*) serta Magister Manajemen (Magister Management) di Sekolah Tinggi Ilmue Ekonomi Portnumbay, Jayapura, sejak tahun 2017.

Menyelesaikan pendidikan formal Sarjana di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YPKP Bandung 1989 dan *Magister Manajemen* (MM) di Universitas Hasanudin (2003). Program Doktorat pada Universitas Cendrawasih, Papua tahun 2017. Email: Rohim_er@yahoo.co.uk

Buku ini membahas tentang beragam perspektif keilmuan dalam memandang HRM, yang tersusun dalam beberapa bagian, sebagai berikut :

Bab 1 : Pendahuluan

Bab 2 : *Employability Skills in Industry 5.0*

Bab 3 : Respiritualisasi Sumber Daya Manusia

Bab 4 : Pengelolaan *Job Insecurity* Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Bab 5 : *Social Fairness* Dalam Rekrutmen

Bab 6 : *Employer Branding*

Bab 7 : Meritokrasi

Bab 8 : *Elektronic Human Resource Management (E-HRM)* Untuk Ketahanan Kinerja Bisnis

Bab 9 : Devolusi Sumber Daya Manusia di Era Digital



✉ zahirpublishing@gmail.com

🌐 www.penerbitzahir.com

ISBN 978-623-6995-39-6 (PDF)

