

STRATEGI UNGGUL MANAJEMEN SDM:

MEMBANGUN KOMPETENSI DAN KINERJA DI ERA DINAMIS

Rifa Anggyana, S.Pd., M.M.
Feby Inggriyani, S.Pd., M.Pd.



**STRATEGI UNGGUL MANAJEMEN SDM:
MEMBANGUN KOMPETENSI DAN KINERJA
DI ERA DINAMIS**

Rifa Anggyana, S.Pd., M.M.
Feby Inggriyani, S.Pd., M.Pd.



**STRATEGI UNGGUL MANAJEMEN SDM:
MEMBANGUN KOMPETENSI DAN KINERJA
DI ERA DINAMIS**

Penulis:

Rifa Anggyana, S.Pd., M.M.

Feby Inggriyani, S.Pd., M.Pd.

Editor: Galang Ikhwan Aji Sabda, S.I.Kom., M.I.Kom.

Layouter:

Tim Kreatif PRCI

Cover:

Galang Ikhwan Aji Sabda, M.I.Kom.

Cetakan Pertama : Juli 2025

Hak Cipta 2025, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia

ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151

Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org

E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2025 by Perkumpulan Rumah Cemerlang
Indonesia

All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2025
; 15,5 x 23 cm

ISBN 978-634-239-106-8

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang

Hak Cipta Pasal 72

KATA PENGANTAR

Di tengah derasny arus perubahan global dan disrupsi teknologi, manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi tulang punggung keberhasilan organisasi. Era dinamis saat ini menuntut setiap organisasi untuk mampu beradaptasi secara cepat, berinovasi secara konsisten, dan mengembangkan kompetensi sumber dayanya secara berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, hadirnya buku Strategi Unggul Manajemen SDM: Membangun Kompetensi dan Kinerja di Era Dinamis diharapkan menjadi jawaban atas kebutuhan akan literatur yang komprehensif dan aplikatif dalam pengelolaan SDM modern.

Buku ini disusun untuk memberikan pemahaman mendalam tentang peran strategis SDM dalam organisasi, mulai dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, hingga pengelolaan kinerja dan digitalisasi proses HR. Kami menyajikan pendekatan-pendekatan terkini yang relevan dengan tantangan nyata di lapangan, didukung oleh teori-teori klasik dan kontemporer, serta praktik-praktik terbaik dari berbagai industri.

Setiap bab dalam buku ini dirancang agar pembaca — baik mahasiswa, praktisi, maupun pengambil kebijakan — dapat memahami konsep dengan jelas dan mengaplikasikannya dalam konteks kerja masing-masing.

Dengan kombinasi antara teori dan studi kasus, buku ini tidak hanya menyajikan wawasan akademik tetapi juga panduan praktis.

Kami berharap, buku ini dapat menjadi referensi utama dalam perkuliahan, pelatihan SDM, maupun pengambilan kebijakan strategis dalam organisasi. Akhir kata, kami ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ini bermanfaat dan menginspirasi pembaca untuk terus membangun keunggulan SDM Indonesia yang berdaya saing global.

Juli 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	3
DAFTAR ISI.....	5
BAB 1 Konsep Dasar Manajemen SDM.....	7
A. Pengertian dan Fungsi Manajemen SDM	7
B. Evolusi dan Tantangan SDM di Era Modern.....	12
C. Peran SDM dalam Strategi Organisasi	18
BAB 2 Perencanaan dan Rekrutmen SDM	25
A. Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja	25
B. Strategi Rekrutmen dan Seleksi Efektif	30
C. Teknologi dalam Proses Rekrutmen	36
BAB 3 Pelatihan dan Pengembangan SDM	42
A. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan	42
B. Metode Pelatihan dan Evaluasi	47
C. Pengembangan Kompetensi dan Talent Management	
53	
BAB 4 Manajemen Kinerja dan Penilaian	59
A. Sistem Penilaian Kinerja.....	59
B. Key Performance Indicators (KPI)	64
C. Pengelolaan Feedback dan Coaching.....	69

BAB 5 Kompensasi dan Tunjangan	76
A. Prinsip Dasar Sistem Kompensasi	76
B. Skema Insentif dan Bonus	81
C. Manajemen Keadilan dan Kepuasan Kerja.....	87
BAB 6 Hubungan Industrial dan Kedisiplinan.....	93
A. Hubungan Kerja dan Serikat Pekerja.....	93
B. Manajemen Konflik dan Negosiasi.....	98
C. Disiplin dan Tata Tertib Kerja	103
BAB 7 SDM di Era Digital dan Masa Depan	109
A. Digitalisasi Proses SDM	109
B. HR Analytics dan Artificial Intelligence	114
C. Tantangan dan Peluang Masa Depan SDM	119
PROFIL PENULIS	126
DAFTAR PUSTAKA.....	128

BAB 1

Konsep Dasar Manajemen SDM

A. Pengertian dan Fungsi Manajemen SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan inti dari keberlangsungan dan efektivitas operasional organisasi modern. Pengertian manajemen SDM secara umum adalah proses strategis dalam mengelola aset manusia guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Dalam definisi yang lebih mendalam, manajemen SDM tidak hanya mencakup aspek administratif seperti penggajian dan absensi, tetapi juga mencakup perencanaan strategis, pengembangan kompetensi, penciptaan budaya kerja yang produktif, hingga adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Menurut Armstrong & Taylor (2020), manajemen SDM merupakan pendekatan strategis dan koheren dalam mengelola orang-orang yang bekerja di organisasi, yang berkontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Pendekatan ini menempatkan manusia sebagai aset strategis, bukan sekadar sumber biaya, yang memiliki kapasitas untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Dalam konteks Indonesia, definisi manajemen SDM juga berkembang menyesuaikan dengan kompleksitas tenaga kerja dan struktur organisasi yang beragam, mulai dari sektor publik hingga swasta. Hasibuan (2021) menggarisbawahi

bahwa manajemen SDM adalah ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi. Artinya, selain pendekatan ilmiah yang berbasis data dan sistem, manajemen SDM juga melibatkan aspek seni dalam menjalin hubungan antarindividu, memahami motivasi kerja, dan membangun harmoni sosial di tempat kerja. Oleh karena itu, pemahaman tentang pengertian manajemen SDM harus mencakup perspektif global dan lokal, formal dan informal, serta struktural dan kultural.

Fungsi manajemen SDM secara tradisional diklasifikasikan ke dalam lima fungsi utama, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan pengendalian. Namun seiring perkembangan zaman, fungsi-fungsi ini diperluas dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi kontemporer. Salah satu model yang banyak digunakan dalam kerangka kerja modern adalah model Ulrich (1997), yang mengkategorikan fungsi manajemen SDM ke dalam empat peran utama: strategic partner, administrative expert, employee champion, dan change agent. Meskipun model ini sudah dikembangkan sejak akhir abad ke-20, penelitian terbaru menunjukkan relevansinya tetap tinggi di era digital. Sebagai contoh, studi oleh Chowhan (2022) dalam *International Journal of Human*

Resource Studies menunjukkan bahwa transformasi digital membuat peran HR sebagai change agent semakin penting, khususnya dalam membantu organisasi menavigasi perubahan teknologi dan ekspektasi tenaga kerja generasi muda yang berbeda secara nilai dan gaya kerja.

Fungsi pertama, yaitu rekrutmen dan seleksi, adalah proses kritis dalam menentukan kualitas sumber daya manusia yang masuk ke dalam organisasi. Proses ini mencerminkan strategi organisasi dalam menghadapi persaingan pasar tenaga kerja dan mengadopsi prinsip-prinsip meritokrasi, keberagaman, dan kompetensi. Rekrutmen yang baik harus selaras dengan visi dan misi organisasi, serta mempertimbangkan kebutuhan jangka panjang dan pendek. Studi oleh Putri & Purwanto (2021) dalam Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia menegaskan bahwa efektivitas proses rekrutmen berkorelasi positif dengan kinerja organisasi, khususnya dalam sektor jasa yang sangat bergantung pada kompetensi interpersonal karyawan. Oleh karena itu, organisasi harus menempatkan fungsi ini sebagai fondasi strategis yang memengaruhi seluruh siklus hidup SDM.

Fungsi selanjutnya adalah pelatihan dan pengembangan, yang berperan dalam memastikan kompetensi karyawan tetap relevan dan mampu beradaptasi dengan perubahan

industri. Pelatihan yang baik tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga soft skills seperti kepemimpinan, komunikasi, dan pemecahan masalah. Pengembangan SDM bahkan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang tidak mudah ditiru oleh pesaing. Dalam studi yang dilakukan oleh Sukma dan Ridwan (2020), pelatihan SDM yang berkelanjutan berkontribusi signifikan terhadap produktivitas karyawan dan loyalitas kerja, terutama di sektor industri manufaktur. Ini menunjukkan bahwa fungsi pengembangan SDM tidak boleh dipandang sebagai biaya, melainkan sebagai investasi strategis jangka panjang.

Fungsi manajemen kinerja menjadi sangat penting untuk mengukur dan mengevaluasi kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Penilaian kinerja tidak lagi hanya mengandalkan laporan tahunan yang subjektif, tetapi mulai mengadopsi sistem Key Performance Indicator (KPI), Balance Scorecard, hingga metode 360-degree feedback. Tujuannya adalah menciptakan sistem evaluasi yang objektif, adil, dan transparan. Menurut laporan Deloitte (2023), organisasi yang memiliki sistem manajemen kinerja yang terstruktur mampu meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan hingga 21% lebih tinggi dibandingkan organisasi yang tidak mengimplementasikannya. Oleh karena

itu, fungsi ini menjadi mekanisme kontrol yang juga berperan sebagai sarana komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan.

Kompensasi dan kesejahteraan karyawan juga merupakan fungsi krusial dalam manajemen SDM. Kompensasi tidak hanya meliputi gaji pokok, tetapi juga berbagai bentuk tunjangan, bonus, dan fasilitas lain yang dirancang untuk meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan. Dalam konteks global, konsep total rewards kini mulai banyak diadopsi, yang mencakup kompensasi finansial dan non-finansial. Studi oleh Nair & Salleh (2021) dalam *Journal of Human Resource and Sustainability Development* menunjukkan bahwa kompensasi yang kompetitif berbanding lurus dengan peningkatan kepuasan kerja, serta menurunkan tingkat turnover yang tinggi pada sektor hospitality. Oleh sebab itu, manajemen SDM harus mampu mendesain sistem kompensasi yang adil, transparan, dan adaptif terhadap dinamika ekonomi.

Fungsi lainnya adalah hubungan kerja dan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan. Organisasi harus mampu membangun hubungan industrial yang harmonis dengan serikat pekerja, memahami hukum ketenagakerjaan, serta menerapkan prinsip keadilan dalam pengambilan keputusan manajerial. Di Indonesia, hubungan industrial sangat

dipengaruhi oleh regulasi seperti Undang-Undang Cipta Kerja dan peraturan turunan lainnya. Dalam praktiknya, peran manajemen SDM sangat penting dalam menjembatani antara kepentingan manajemen dan aspirasi pekerja agar tidak terjadi konflik berkepanjangan. Penelitian oleh Suryani dan Santoso (2019) mengungkapkan bahwa perusahaan yang menerapkan komunikasi dua arah yang terbuka antara HR dan pekerja memiliki potensi konflik yang jauh lebih rendah, serta lebih cepat mencapai kesepakatan saat terjadi perselisihan hubungan industrial.

Secara keseluruhan, fungsi-fungsi manajemen SDM bersifat integratif dan saling memengaruhi satu sama lain. Fungsi perencanaan, rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, hingga hubungan industrial merupakan satu rangkaian proses yang tidak bisa dipisahkan dalam siklus manajemen SDM yang strategis. Pemahaman yang baik terhadap pengertian dan fungsi-fungsi dasar ini akan menjadi landasan penting bagi pengembangan topik-topik lanjutan dalam buku ini, sekaligus memberikan fondasi konseptual bagi para mahasiswa, praktisi, dan peneliti untuk menerapkan manajemen SDM secara efektif dalam konteks organisasi masing-masing.

B. Evolusi dan Tantangan SDM di Era Modern

Evolusi manajemen sumber daya manusia tidak terjadi secara instan, melainkan merupakan respons historis terhadap perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang terus berkembang. Pada masa awal Revolusi Industri, pendekatan terhadap tenaga kerja masih bersifat mekanistik, di mana pekerja dipandang sebagai bagian dari mesin produksi. Pendekatan ini berorientasi pada efisiensi, kontrol ketat, dan pemanfaatan tenaga kerja secara maksimal demi output. Namun, seiring munculnya teori manajemen ilmiah dari tokoh seperti Frederick Taylor, serta pengaruh gerakan hubungan manusia dari Elton Mayo melalui eksperimen Hawthorne, pandangan terhadap manusia dalam organisasi mulai bergeser. Individu tidak lagi hanya dianggap sebagai faktor produksi, tetapi sebagai makhluk sosial yang memiliki motivasi, emosi, dan kebutuhan psikologis yang memengaruhi performa kerja. Menurut Boxall, Purcell, dan Wright (2019), evolusi HRM telah mengarah pada integrasi antara tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan, yang menciptakan hubungan simbiosis dalam konteks organisasi modern.

Masuknya teknologi digital dan globalisasi menandai fase baru dalam evolusi SDM. Organisasi dihadapkan pada tuntutan untuk lebih adaptif, inovatif, dan responsif terhadap dinamika pasar. Hal ini menuntut transformasi dalam cara

manajemen SDM berfungsi—tidak lagi hanya administratif, tetapi juga strategis. Konsep HR sebagai business partner dan strategic enabler semakin menonjol. Fenomena gig economy, kerja remote, dan fleksibilitas kerja mendorong organisasi untuk memikirkan ulang desain kerja dan struktur organisasi. Sebagaimana diungkapkan oleh Stone et al. (2020) dalam Human Resource Management, revolusi digital telah mendesak praktisi SDM untuk mengembangkan model kerja baru berbasis data dan teknologi, termasuk penggunaan big data, HR analytics, dan artificial intelligence dalam pengambilan keputusan SDM. Ini menandai era baru di mana HR harus mampu beradaptasi tidak hanya dengan kebutuhan organisasi, tetapi juga dengan preferensi generasi tenaga kerja baru seperti milenial dan Gen Z yang memiliki ekspektasi berbeda terhadap karier, keseimbangan hidup, dan nilai-nilai kerja.

Di Indonesia, perkembangan manajemen SDM juga menunjukkan transformasi yang signifikan, khususnya di sektor publik dan swasta yang terdampak langsung oleh disrupsi teknologi dan kebijakan ketenagakerjaan baru. Penerapan digitalisasi, seperti penggunaan aplikasi e-HR dan sistem manajemen kinerja berbasis cloud, mulai meluas di banyak organisasi. Studi oleh Nugroho & Wicaksono (2021) menunjukkan bahwa digitalisasi proses SDM di BUMN dan

instansi pemerintah mampu meningkatkan efisiensi hingga 30% dan mengurangi potensi bias dalam penilaian kinerja. Namun demikian, adaptasi terhadap perubahan ini tidak selalu berjalan mulus. Banyak organisasi yang masih terjebak dalam pendekatan birokratis dan belum mengembangkan budaya inovasi yang mendukung transformasi SDM. Ketimpangan kompetensi digital di antara praktisi HR juga menjadi tantangan besar dalam akselerasi digital ini.

Tantangan lain yang tak kalah penting dalam manajemen SDM masa kini adalah kebutuhan akan keberagaman dan inklusi (*diversity and inclusion*). Di tengah arus globalisasi dan mobilitas tenaga kerja yang tinggi, organisasi harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang menerima perbedaan latar belakang, budaya, gender, usia, dan preferensi lainnya. Penelitian oleh Shore et al. (2018) dalam *Journal of Organizational Behavior* menyebutkan bahwa organisasi yang memiliki kebijakan inklusif cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan lebih tinggi dan lebih inovatif dalam menyelesaikan masalah. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen SDM masa depan harus mampu mengelola keberagaman sebagai kekuatan strategis, bukan hambatan. Implementasi prinsip-prinsip kesetaraan dan penghargaan terhadap keragaman menjadi bagian tak

terpisahkan dalam membentuk budaya organisasi modern yang sehat dan progresif.

Lebih jauh lagi, tantangan manajemen SDM di era modern juga mencakup aspek kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan. Dunia kerja yang semakin cepat, kompetitif, dan terkoneksi secara digital telah membawa dampak terhadap beban psikologis karyawan. Burnout, stress kerja kronis, dan gangguan keseimbangan hidup kerja menjadi isu yang tidak bisa diabaikan oleh praktisi SDM. Menurut laporan Workforce Institute (2022), lebih dari 50% karyawan global mengalami penurunan produktivitas akibat kelelahan mental yang berkepanjangan. Oleh karena itu, peran manajemen SDM dalam merancang program employee well-being, fleksibilitas kerja, dan pendekatan manajemen berbasis empati menjadi semakin krusial. Organisasi yang gagal mengakomodasi kebutuhan ini akan mengalami tantangan besar dalam mempertahankan dan memotivasi talenta terbaik mereka.

Di sisi lain, manajemen SDM juga harus menghadapi tantangan demografis seperti penuaan tenaga kerja dan ketimpangan keterampilan (skill gap). Perubahan komposisi usia tenaga kerja menuntut strategi manajemen lintas generasi, di mana organisasi harus mampu mengelola ekspektasi, gaya kerja, dan kebutuhan pengembangan dari

kelompok usia yang berbeda. Generasi yang lebih muda cenderung menuntut pengembangan karier yang cepat, otonomi tinggi, dan orientasi nilai yang kuat, sementara generasi yang lebih tua lebih menghargai stabilitas dan pengalaman. Hal ini menuntut kebijakan SDM yang adaptif, dinamis, dan berbasis pendekatan personalisasi. Menurut data dari World Economic Forum (2023), 40% pekerja global memerlukan pelatihan ulang (reskilling) dalam lima tahun ke depan karena perubahan teknologi dan struktur industri. Maka dari itu, strategi pengembangan SDM harus dirancang tidak hanya untuk mengejar keterampilan teknis terkini, tetapi juga untuk membentuk kemampuan belajar berkelanjutan (lifelong learning).

Terakhir, tantangan etika dan tata kelola dalam manajemen SDM juga semakin mendapat sorotan. Dalam lingkungan kerja modern yang sangat transparan dan terdigitalisasi, isu privasi data karyawan, keadilan dalam promosi, dan integritas dalam evaluasi kinerja menjadi semakin penting. HR dituntut untuk menjaga kepercayaan karyawan melalui kebijakan yang akuntabel dan sistem yang adil. Ketidaksadaran akan pentingnya etika dalam SDM dapat menimbulkan konsekuensi hukum dan reputasional yang serius bagi organisasi. Studi oleh Cabrera & Cabrera (2019) menyatakan bahwa integrasi nilai-nilai etis dalam

sistem HR memberikan dampak positif terhadap retensi karyawan dan reputasi organisasi di mata publik. Oleh sebab itu, manajemen SDM di era modern harus didukung oleh tata kelola yang kuat, sistem audit internal, dan komitmen terhadap prinsip keadilan organisasi.

Secara keseluruhan, evolusi manajemen SDM dari pendekatan administratif ke arah strategis mencerminkan kompleksitas dan dinamika dunia kerja masa kini. Tantangan yang dihadapi tidak hanya berasal dari dalam organisasi, tetapi juga dari eksternal seperti tekanan globalisasi, perubahan teknologi, dan ekspektasi sosial. Praktisi dan akademisi manajemen SDM harus terus berinovasi, memperbarui pendekatan, serta mengembangkan wawasan kritis agar mampu mengelola sumber daya manusia secara adaptif dan berkelanjutan dalam menghadapi masa depan yang penuh ketidakpastian.

C. Peran SDM dalam Strategi Organisasi

Dalam lanskap bisnis yang semakin kompetitif dan tidak pasti, sumber daya manusia telah bergeser dari peran administratif menjadi mitra strategis yang vital dalam pencapaian tujuan organisasi. SDM bukan lagi sekadar pengelola proses rekrutmen, gaji, dan pelatihan, melainkan aktor utama dalam membentuk arah, nilai, dan daya saing

organisasi. Peran strategis SDM ini didasarkan pada pemahaman bahwa keunggulan organisasi tidak hanya ditentukan oleh sumber daya fisik atau teknologi, melainkan oleh kualitas dan kapasitas manusia yang dimilikinya. Menurut Ulrich, Brockbank, dan Younger (2021), SDM strategis adalah fungsi yang mampu menjembatani strategi bisnis dengan perilaku individu dalam organisasi, memastikan bahwa setiap kebijakan dan praktik SDM berkontribusi terhadap pencapaian misi jangka panjang.

Peran SDM dalam strategi organisasi dapat dilihat dari kemampuannya mengintegrasikan tujuan SDM dengan visi bisnis secara menyeluruh. Fungsi ini bukan hanya sebagai pelaksana kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen puncak, tetapi sebagai penyedia insight strategis berbasis data tentang bagaimana organisasi dapat memanfaatkan kapabilitas tenaga kerjanya secara optimal. Salah satu wujud nyata integrasi ini adalah keterlibatan HR dalam perencanaan strategis organisasi sejak awal, misalnya dalam perumusan kebutuhan kompetensi masa depan, pengembangan pemimpin, serta pengelolaan risiko SDM. Sebagaimana dijelaskan oleh Wright dan McMahan (2018), HR yang proaktif dalam perencanaan strategis cenderung mampu menghasilkan praktik SDM yang selaras dan mendukung pertumbuhan organisasi dalam jangka panjang.

Salah satu dimensi paling krusial dalam peran strategis SDM adalah pengembangan budaya organisasi yang kuat dan kohesif. Budaya kerja bukanlah sesuatu yang terbentuk secara spontan, melainkan hasil dari proses rekrutmen, pelatihan, penguatan nilai, dan kepemimpinan yang konsisten. HR memiliki tanggung jawab utama dalam mendesain dan menjaga sistem nilai, norma, serta praktik yang membentuk budaya tersebut. Dalam studi oleh Chatman & O'Reilly (2016), organisasi dengan budaya kerja yang selaras dengan strategi bisnisnya menunjukkan tingkat performa, loyalitas karyawan, dan inovasi yang lebih tinggi. Artinya, SDM yang berhasil membangun budaya yang tepat akan memberikan dasar kokoh bagi pertumbuhan organisasi dalam situasi pasar yang fluktuatif.

Di era data dan digitalisasi, peran SDM juga diperluas menjadi pengelola kapabilitas organisasi melalui pendekatan berbasis evidence atau data. Konsep ini dikenal dengan istilah HR Analytics atau People Analytics, di mana fungsi SDM mengandalkan data untuk mengukur efektivitas pelatihan, retensi karyawan, prediksi turnover, hingga efektivitas pemimpin. Dengan mengintegrasikan data kinerja, produktivitas, dan kepuasan kerja, HR mampu memberikan rekomendasi berbasis bukti kepada manajemen strategis. Penelitian oleh Minbaeva (2020) menunjukkan

bahwa organisasi yang menerapkan analisis SDM berbasis data memiliki pengambilan keputusan yang lebih tepat dan lebih cepat dalam merespons tantangan pasar. Ini sekaligus membuktikan bahwa SDM bukan hanya aset, tetapi juga sumber informasi strategis yang bernilai tinggi.

Peran lain yang tak kalah penting adalah dalam pengelolaan dan pengembangan pemimpin masa depan (leadership pipeline). Organisasi yang sukses secara jangka panjang bukanlah yang bergantung pada satu tokoh karismatik, tetapi yang mampu menciptakan sistem regenerasi kepemimpinan secara berkelanjutan. HR memainkan peran vital dalam mengidentifikasi, menilai, dan mengembangkan individu-individu berpotensi tinggi sejak dini. Program seperti talent mapping, coaching, succession planning, dan leadership development menjadi instrumen strategis dalam memastikan kesinambungan organisasi. Studi dari Bersin by Deloitte (2019) menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki program pengembangan kepemimpinan terstruktur mampu bertahan lebih lama di tengah tekanan disrupsi dan lebih siap menghadapi krisis dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki strategi pengembangan kepemimpinan yang jelas.

Peran strategis SDM juga terlihat dalam kontribusinya terhadap pengelolaan perubahan (change management).

Setiap transformasi dalam organisasi, baik dalam bentuk digitalisasi, restrukturisasi, maupun inovasi model bisnis, membutuhkan proses adaptasi yang efektif oleh seluruh elemen organisasi. Dalam hal ini, HR bertanggung jawab menciptakan komunikasi yang terbuka, mendampingi proses transisi karyawan, serta menyiapkan pelatihan yang relevan. Tanpa peran ini, proses perubahan seringkali mengalami resistensi dan kegagalan implementasi. Menurut Kotter (2018), salah satu alasan utama kegagalan transformasi organisasi adalah kurangnya keterlibatan SDM dalam proses perubahan. Oleh karena itu, peran HR sebagai fasilitator perubahan sangat penting dalam memastikan keberhasilan transformasi strategi menjadi tindakan nyata.

Lebih jauh lagi, SDM juga berperan dalam membangun reputasi dan brand organisasi melalui praktik employer branding. Dalam iklim persaingan talent yang semakin ketat, persepsi terhadap organisasi sebagai tempat kerja yang ideal menjadi faktor penentu dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Employer branding bukan hanya sekadar kampanye komunikasi eksternal, melainkan mencerminkan budaya kerja, nilai-nilai perusahaan, hingga pengalaman karyawan yang autentik. HR perlu bekerja sama dengan departemen komunikasi dan pemasaran dalam menyusun strategi branding yang mencerminkan nilai-nilai organisasi

secara konsisten. Menurut laporan LinkedIn Talent Solutions (2021), organisasi dengan employer branding yang kuat mampu mengurangi biaya perekrutan hingga 50% dan meningkatkan retensi hingga 28%.

Terakhir, peran strategis SDM juga tampak dalam kontribusinya terhadap keberlanjutan organisasi (sustainability). Dalam era ESG (Environmental, Social, Governance), fungsi HR tidak hanya berorientasi pada performa internal, tetapi juga harus memperhatikan dampaknya terhadap lingkungan sosial dan ekosistem eksternal. Pengembangan kebijakan kerja yang inklusif, keberlanjutan lingkungan di tempat kerja, hingga kontribusi sosial perusahaan menjadi bagian dari tanggung jawab HR. HR yang berorientasi keberlanjutan akan membantu organisasi menyeimbangkan pertumbuhan bisnis dengan tanggung jawab sosial. Dalam laporan World Economic Forum (2023), disebutkan bahwa perusahaan yang memiliki kebijakan SDM berbasis keberlanjutan mengalami peningkatan loyalitas investor dan kepercayaan publik secara signifikan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peran SDM dalam strategi organisasi sangatlah krusial dan multidimensional. SDM bukan lagi sekadar pelengkap administratif, melainkan mitra strategis yang menentukan

arah, keberhasilan, dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

BAB 2

Perencanaan dan Rekrutmen SDM

A. Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja

Perencanaan kebutuhan tenaga kerja merupakan fondasi utama dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Tanpa perencanaan yang sistematis dan berbasis data, organisasi akan menghadapi risiko ketidaksesuaian jumlah dan kualitas karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang ada. Perencanaan tenaga kerja (*workforce planning*) didefinisikan sebagai proses strategis untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah orang yang tepat, dengan keterampilan yang tepat, di waktu dan tempat yang tepat, untuk menjalankan tujuan bisnisnya secara efektif. Menurut Reilly & Tamkin (2020), perencanaan tenaga kerja tidak hanya mencakup estimasi kuantitatif kebutuhan karyawan, tetapi juga mencakup analisis kualitatif terhadap keterampilan, potensi, dan kesenjangan kompetensi yang ada. Dengan demikian, pendekatan ini bersifat dinamis dan tidak lagi terpaku pada proyeksi jangka pendek.

Proses perencanaan tenaga kerja mencakup serangkaian tahap yang terstruktur: mulai dari analisis lingkungan bisnis, analisis pekerjaan, penilaian kapasitas tenaga kerja saat ini, identifikasi kesenjangan (*gap analysis*), hingga formulasi

strategi pemenuhan kebutuhan tersebut. Tahapan ini memungkinkan organisasi menyusun strategi jangka pendek dan jangka panjang untuk menghadapi perubahan internal maupun eksternal. Misalnya, perusahaan yang berencana berekspansi ke pasar baru harus terlebih dahulu mengidentifikasi kompetensi baru apa yang dibutuhkan, berapa banyak orang yang diperlukan, dan bagaimana strategi untuk memenuhinya: apakah melalui perekrutan eksternal, pelatihan internal, atau rotasi kerja. Penelitian oleh Mokodompit & Syahrums (2021) dalam *Jurnal Manajemen Strategik* menunjukkan bahwa perusahaan yang secara rutin melakukan perencanaan tenaga kerja mengalami efisiensi rekrutmen dan penurunan biaya ketenagakerjaan hingga 15% dibandingkan perusahaan yang tidak melakukan perencanaan berbasis data.

Dalam dunia kerja yang terus berubah, terutama dengan munculnya revolusi industri 4.0 dan digitalisasi besar-besaran, perencanaan tenaga kerja tidak lagi dapat dilakukan secara statis atau berbasis tren masa lalu semata. Organisasi harus menggunakan pendekatan proyeksi yang adaptif, termasuk skenario berbasis teknologi, prediksi permintaan pasar, dan pergeseran demografis tenaga kerja. Penggunaan HR analytics menjadi sangat penting dalam mendukung perencanaan ini. Data mengenai produktivitas karyawan,

tingkat turnover, kompetensi, dan beban kerja dapat diolah menjadi insight strategis. Menurut laporan McKinsey (2023), organisasi yang mengintegrasikan data dan teknologi dalam perencanaan tenaga kerjanya mampu menyesuaikan kebutuhan tenaga kerja secara lebih fleksibel, sehingga meningkatkan resiliensi organisasi dalam menghadapi krisis maupun peluang pasar.

Salah satu pendekatan populer dalam perencanaan kebutuhan tenaga kerja adalah metode **Human Resource Demand Forecasting**, yaitu teknik untuk memperkirakan jumlah tenaga kerja yang akan dibutuhkan pada periode mendatang berdasarkan analisis permintaan dan penawaran tenaga kerja internal. Metode ini mencakup penggunaan tren historis, teknik estimasi statistik, serta pendekatan simulasi berbasis skenario. Dalam penelitian oleh Sutrisno & Handayani (2020), organisasi yang menggunakan pendekatan forecasting tenaga kerja berbasis teknologi dan data kinerja memiliki akurasi perencanaan hingga 87% dalam kebutuhan karyawan operasional. Ini berarti bahwa proses prediksi yang akurat bukan hanya memengaruhi proses perekrutan, tetapi juga menjaga stabilitas operasional perusahaan secara keseluruhan.

Selain mempertimbangkan sisi permintaan, organisasi juga perlu menganalisis sisi penawaran tenaga kerja yang

tersedia, baik dari sumber internal maupun eksternal. Analisis internal meliputi identifikasi potensi promosi, pengembangan kompetensi, dan mobilitas karyawan lintas fungsi. Sementara itu, analisis eksternal mencakup tren pasar tenaga kerja, tingkat pengangguran, kompetitor industri, hingga regulasi pemerintah terkait ketenagakerjaan. Di Indonesia, peran perencanaan tenaga kerja makin relevan dalam konteks bonus demografi dan pertumbuhan kelas menengah yang cepat. Laporan Bappenas (2022) menyebutkan bahwa Indonesia akan mengalami puncak bonus demografi pada 2030, sehingga organisasi perlu menyiapkan sistem perencanaan SDM jangka panjang untuk memanfaatkan momentum tersebut dengan efektif.

Dalam praktiknya, tantangan utama dalam perencanaan tenaga kerja terletak pada kurangnya integrasi antara strategi bisnis dan fungsi SDM. Banyak organisasi masih memandang perencanaan tenaga kerja sebagai tanggung jawab administratif HR, bukan sebagai bagian dari proses perencanaan strategis bisnis. Akibatnya, kebutuhan tenaga kerja sering kali hanya dihitung berdasarkan headcount, tanpa memperhatikan dimensi kompetensi, nilai tambah, dan kemampuan beradaptasi individu. Padahal, peran tenaga kerja dalam mendorong inovasi, kolaborasi, dan transformasi digital sangat bergantung pada kualitas perencanaan di tahap

awal. Studi oleh Becker & Smidt (2019) menggarisbawahi bahwa ketika SDM dilibatkan dalam penyusunan strategi perusahaan sejak awal, kemampuan organisasi untuk merespons perubahan meningkat secara signifikan, baik dalam aspek produktivitas maupun keberlanjutan.

Tidak kalah penting, pendekatan inklusif dan berkeadilan juga harus menjadi prinsip utama dalam proses perencanaan tenaga kerja. Organisasi tidak hanya harus memastikan ketersediaan tenaga kerja, tetapi juga harus memperhatikan aspek representasi gender, usia, disabilitas, dan kelompok minoritas. Ini bukan hanya soal kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga berkaitan dengan penciptaan iklim kerja yang sehat, beragam, dan inovatif. Menurut riset oleh Roberson (2019), tim kerja yang beragam secara komposisi cenderung menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan menyeluruh dibanding tim yang homogen, sehingga perencanaan tenaga kerja yang mempertimbangkan keberagaman akan memperkuat daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Terakhir, perencanaan kebutuhan tenaga kerja juga harus diikuti dengan pemantauan dan evaluasi berkelanjutan. Dunia kerja yang fluktuatif dan penuh disrupsi mengharuskan HR melakukan review berkala terhadap asumsi perencanaan. Perubahan kondisi pasar, krisis ekonomi, atau perkembangan teknologi baru bisa