

Pengolahan Perpustakaan

MANAJEMEN MANUSIA BERSUMBERDAYA

 MMB
 TUGAS ANDA
 Universitas Kristen Petra

Document Details

Submission ID

trn:oid:::1:3262952432

Submission Date

May 29, 2025, 7:03 AM GMT+7

Download Date

May 29, 2025, 7:18 AM GMT+7

File Name

MANAJEMEN_MANUSIA_BERSUMBERDAYA_1_.pdf

File Size

2.2 MB

412 Pages**63,563 Words****418,523 Characters**

2% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text

Top Sources

- 2%  Internet sources
- 0%  Publications
- 0%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

Top Sources

- 2%  Internet sources
- 0%  Publications
- 0%  Submitted works (Student Papers)

Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Internet	repository.ubharajaya.ac.id	1%
2	Internet	eprints.umg.ac.id	<1%

MANAJEMEN MANUSIA BERSUMBERDAYA

RESOURCEFUL HUMAN MANAGEMENT



MANAJEMEN

MANUSIA BERSUMBERDAYA

(Resourceful Human Management)



Prof. Dr. Drs. Ec. Eddy Madiono Sutanto, M.Sc.

*This book is dedicated to the body of knowledge
and to appreciate Prof. Dr. Frans Mardi Hartanto,
the author of Paradigma Baru Manajemen
Indonesia:
Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada
Kebijakan dan Potensi Insani,
for his humanistic inspiration.*

MANAJEMEN MANUSIA BERSUMBERDAYA

(Resourceful Human Management)

Penulis:

Prof. Dr. Drs. Ec. Eddy Madiono Sutanto, M.Sc.

Copyright © Mei 2025

All rights reserved

ISBN: 978-634-7188-24-3 (PDF)

Layout: Nimas Brantandari

Penerbit:

PT. Pustaka Saga Jawadwipa

Jl. Kedinding lor Gang Delima No.4A Surabaya

Nomor Kontak: 085655396657

Anggota IKAPI:

No. 367/JTI/2023

Buku ini dilindungi oleh Pasal 113 UU Nomor 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, karya ini yang berjudul *"Manajemen Manusia Bersumberdaya"* akhirnya dapat diselesaikan dan disampaikan kepada para pembaca. Penulisan buku ini dilandasi oleh keyakinan bahwa pendekatan yang menghargai kemanusiaan dalam pengelolaan kerja adalah sebuah kebutuhan mendasak di tengah perubahan sosial dan organisasi yang begitu cepat.

Manusia bukan sekadar bagian dari sistem kerja, melainkan inti dari setiap proses yang membentuk keberlangsungan dan kualitas kehidupan bersama dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, manajemen manusia bersumberdaya tidak hanya berbicara tentang pengaturan struktur atau alur kerja, tetapi lebih dari itu, tentang bagaimana membangun interaksi yang saling menghormati, memberdayakan, dan menciptakan ruang bertumbuh bagi setiap individu.

Pendekatan humanistik yang digunakan dalam buku ini mengedepankan pandangan bahwa setiap orang memiliki potensi, kehendak, dan nilai-nilai yang perlu dikenali serta dikembangkan dalam konteks yang sehat dan bermakna. Dalam kerja, manusia tidak hanya mencari penghasilan, tetapi juga tempat untuk dihargai, didengar, dan diperlakukan secara adil. Inilah yang menjadi inti dari pembahasan yang disampaikan dalam buku ini.

Kami berharap buku ini dapat memperkaya pemahaman pembaca, baik yang berasal dari kalangan akademik maupun praktisi, dalam melihat kembali bagaimana manusia dikelola dan dimaknai dalam lingkungan kerja. Lebih dari itu, kami berharap buku ini dapat menjadi pemicu dialog dan refleksi kritis tentang pentingnya meletakkan kemanusiaan sebagai poros dalam manajemen.

Dengan segala kerendahan hati, kami menyadari bahwa buku ini masih memiliki banyak kekurangan. Untuk itu, kami sangat terbuka terhadap saran dan kritik yang membangun demi penyempurnaan di masa yang akan datang. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat yang luas dan turut mendorong terciptanya dunia kerja yang lebih adil, sehat, dan manusiawi.

Salam hormat,

Penulis
Surabaya, 1 Juni 2025

FOREWORD

*P*raise and gratitude are extended to God Almighty, for by His grace and guidance, this work, *Resourceful Human Management*, has been completed and presented to readers. This book was born from a deep conviction that a human-centered approach to managing people in the workplace is relevant and essential in today's ever-evolving organizational landscape.

People are not merely system components—they are the heart of every process that drives collaboration, learning, and shared achievement. Thus, managing humans based on their inherent dignity means going beyond functional structures and performance metrics; it means cultivating relationships that empower, respect, and create space for meaningful growth.

The humanistic perspective throughout this book emphasizes the belief that every individual carries within them potential, values, and aspirations that must be recognized and nurtured. Work, therefore, is not just a means of earning a living—it is a space where people seek appreciation, purpose, fairness, and the opportunity to contribute in a way that reflects their humanity.

We hope this book will enrich the understanding of its readers, whether from academic circles or professional practice, in rethinking how people are engaged and appreciated within the work environment. Beyond practical strategies, we hope it inspires thoughtful reflection and conversation about placing humanity at the core of organizational life.

We humbly acknowledge that this book is far from perfect. Readers' constructive feedback and suggestions are most welcome to improve future editions. May this work offer value and contribute to creating a more just, humane, and meaningful world of work.

Respectfully,

*The Author
Surabaya, June 1, 2025*

*And he said to him,
"You shall love the Lord your God with all your heart and with
all your soul and with all your mind.
This is the great and first commandment.
And a second is like it:
You shall love your neighbor as yourself.
On these two commandments depend all the Law and the
Prophets."*

Jesus Christ – Matthew 22:37-40

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iv
<i>FOREWORD</i>	vi
DAFTAR ISI	ix

BAB 1: Konsep Dasar Manajemen Manusia

Bersumberdaya (MMB)	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Memahami Manusia dalam Dunia Kerja	5
1.3 Perbedaan Mendasar MMB dan MSDM	8
1.4 Filsafat Dasar: Humanisme, Etika, dan Spiritualitas..	16
1.5 Pendekatan-Pendekatan MMB	18
1.6 MMB sebagai Paradigma Baru dalam Manajemen...	21
1.7 Sintesis dan Penutup	24

BAB 2: Landasan Nilai dan Prinsip MMB

2.1 Pendahuluan.....	26
2.2 Nilai-Nilai Dasar: Martabat Manusia, Keadilan, dan Partisipasi.....	27
2.3 Paradigma Integral: Holistik, Berkelanjutan, Transformatif	41
2.4 Prinsip-Prinsip Operasional MMB	48

2.5 Inspirasi dari Pemikiran Lokal (Misalnya Ki Hadjar Dewantara) dan Global	64
2.6 Aplikasi Praktik dan Studi Kasus Mini	66
2.7 Implikasi terhadap Kebijakan Organisasi.....	70
2.8 Sintesis dan Penutup	75
BAB 3: Fungsi dan Peran MMB dalam Organisasi	77
3.1 Pendahuluan.....	77
3.2 Fungsi MMB dalam Organisasi	80
3.3 Peran MMB dalam Organisasi	91
3.4 Studi Kasus Mini: Netflix dan Budaya Kebebasan	94
3.5 Studi Kasus Mini: Unilever dan Strategi MMB untuk Keberlanjutan dan Inklusi.....	96
3.6 Sintesis dan Penutup	98
BAB 4: Strategi Implementasi MMB	101
4.1 Pendahuluan.....	101
4.2 Rekrutmen Berbasis Nilai dan Potensi	103
4.3 Pelatihan dan Pengembangan yang Memandirikan .	111
4.4 Penilaian Kinerja Berbasis Refleksi dan Kolaborasi ...	118
4.5 Teknologi dan Sistem Pendukung	123
4.6 Studi Kasus Mini: Toyota Kata sebagai Model Praktik.....	131
4.7 Sintesis dan Penutup	133

BAB 5: Studi Kasus Perusahaan Global dalam Penerapan Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB)

Modern.....	136
5.1 Pendahuluan.....	136
5.2 Studi Kasus 1: Patagonia—Fokus pada Lingkungan dan Kesejahteraan Karyawan.....	137
5.3 Studi Kasus 2: Semco (Brasil)—Demokratisasi dan Partisipasi Ekstrem	139
5.4 Studi Kasus 3: Google Mendorong <i>Psychological Safety</i> dan <i>Job Crafting</i>	141
5.5 Studi Kasus 4: Unilever: Manajemen Berbasis Tujuan dan Keberlanjutan	144
5.6 Studi Kasus 5: Microsoft – <i>Hybrid Work</i> dan Keseimbangan Karyawan	145
5.7 Studi Kasus 6: Salesforce: Budaya <i>Ohana</i> , Kesejahteraan, dan Kesetaraan.....	146
5.8 Rekomendasi Aplikasi.....	149
5.9 Sintesis dan Penutup	150

BAB 6: Masa Depan MMB	152
6.1 Pendahuluan.....	152
6.2 Tantangan di Era digitalisasi dan AI.....	153
6.3 MMB Sebagai Solusi terhadap Krisis Makna dalam Bekerja	160
6.4 Inovasi dan Teknologi Berbasis Manusia.....	172
6.5 Rencana Strategis Jangka Panjang	181
6.6 Monitor dan Evaluasi Keberhasilan.....	191

6.7 Menuju Budaya Organisasi yang Memanusiakan	193
6.8 Sintesis dan Penutup	194

Bab 7: Tantangan, Peluang, dan Hambatan dalam

Implementasi MMB di Era Digital	195
7.1 Pendahuluan.....	195
7.2 Tantangan dan Peluang MMB	197
7.3 Hambatan MMB	206
7.4 Solusi dan Strategi Mitigasi	209
7.5 Sintesis dan Penutup	213

Bab 8: Peran Teknologi dalam Manajemen Manusia

Bersumberdaya.....	215
8.1 Pendahuluan.....	215
8.2 Digitalisasi Budaya Kerja.....	217
8.3 AI dan Otomatisasi	219
8.4 <i>E-Learning</i> dan <i>Virtual Reality</i>	228
8.5 Studi Kasus Teknologi dalam MMB	230
8.6 Sintesis dan Penutup	234

Bab 9: Evaluasi Keberhasilan MMB dalam Organisasi

9.1 Pendahuluan.....	237
9.2 Indikator Kinerja Utama (KPI).....	239
9.3 Metode Evaluasi dan <i>Feedback Loop</i>	245
9.4 Studi Kasus Evaluasi MMB.....	251
9.5 Sintesis dan Penutup	275

Bab 10: Menuju Masa Depan: Inovasi dalam Manajemen

Manusia Bersumberdaya	277
10.1 Pendahuluan.....	277
10.2 Tren Masa Depan dalam MMB.....	280
10.3 Inovasi Paradigma Kerja	284
10.4 MMB untuk Keberlanjutan dan Kesejahteraan Jangka Panjang	286
10.5 Relevansi MMB di Era <i>Post-Pandemi</i> dan AI	288
10.6 Refleksi Akhir dan Aksi Nyata	291
10.7 Sintesis dan Penutup	293

Bab 11: Implikasi Pendekatan Humanistik bagi

Praktik MMB di Indonesia	295
11.1 Pendahuluan.....	295
11.2 Menggeser Paradigma dari Otoriter ke Partisipatif	297
11.3 Fleksibilitas dan <i>Human-Centric Work Design</i>	299
11.4 Keselarasan Nilai dan Makna Kerja	301
11.5 Mengembangkan Kebijakan Berbasis Kesejahteraan Holistik	303
11.6 Tantangan Kontekstual: Regulasi dan Kesiapan Organisasi	305
11.7 Sintesis dan Penutup	310

Referensi	312
Riwayat Penulis	406

*".... what is man that you are mindful of him,
and the son of man that you care for him? "*

King David – Psalm 8:4

BAB 1:

Konsep Dasar Manajemen Manusia Bersumberdaya

*“True wisdom consists in two things: Knowledge of God
and Knowledge of Self.”*

— John Calvin

1.1 Pendahuluan

Perubahan lanskap kerja di abad ke-21 telah membawa tantangan baru dalam pengelolaan manusia di organisasi. Di tengah revolusi digital, globalisasi, dan perubahan demografis, pendekatan konvensional terhadap manajemen tenaga kerja tidak lagi cukup. Inilah alasan mendasar mengapa muncul kebutuhan akan pendekatan baru yang lebih humanistik, holistik, dan kontekstual—yakni Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB).

Pendekatan ini tidak sekadar memperlakukan manusia sebagai 'sumber daya' layaknya modal atau mesin, melainkan melihat mereka sebagai subjek bernilai, penuh potensi, dan memiliki aspirasi yang perlu didukung dalam konteks kerja. Bab ini menjelaskan secara mendalam akar konsep MMB, pembedanya dengan Manajemen SDM, serta urgensinya dalam konteks saat ini.

Di tengah dinamika dunia kerja yang semakin kompleks, peran manusia sebagai penggerak utama organisasi tidak

pernah kehilangan relevansinya. Sumber daya manusia bukan hanya sekadar tenaga kerja yang menjalankan tugas, melainkan aset strategis yang memiliki potensi untuk menentukan arah, kecepatan, dan keberhasilan organisasi. Inilah yang menjadi dasar dari lahirnya konsep **Manajemen Manusia Bersumberdaya** — suatu pendekatan sistematis untuk mengelola manusia dalam organisasi secara optimal, dengan tujuan memaksimalkan kontribusi mereka sekaligus memastikan kesejahteraan dan pengembangan individu.

Berbeda dari pandangan tradisional yang cenderung memandang manusia sebagai komponen produksi, manajemen manusia bersumberdaya menekankan pada nilai kemanusiaan, motivasi, potensi, dan kompetensi individu. Dalam kerangka ini, manusia tidak hanya dianggap sebagai alat, tetapi sebagai mitra kerja yang memiliki perasaan, harapan, dan aspirasi. Oleh karena itu, manajemen tidak lagi hanya berfokus pada efisiensi kerja, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang inklusif, kondusif, dan mendukung pertumbuhan.

Konsep ini mencakup berbagai dimensi penting seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, hingga pengelolaan hubungan industrial. Dalam praktiknya, manajemen manusia bersumberdaya menjadi jembatan antara kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan. Ketika dikelola dengan baik, hubungan ini akan menghasilkan sinergi yang mampu meningkatkan produkti-

vitasi sekaligus mempertahankan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Sebagai bagian dari studi manajemen modern, pemahaman yang utuh tentang konsep dasar manajemen manusia ber-sumberdaya menjadi sangat penting, baik bagi akademisi, mahasiswa, maupun praktisi. Melalui bab ini, pembaca diajak untuk menggali fondasi teoritis, prinsip-prinsip utama, serta tantangan dan peluang yang menyertai pengelolaan manusia dalam konteks organisasi kontemporer.

Hartanto (2009) mengemukakan 4 (empat) prinsip terkait konsep dasar MMB, antara lain:

1. Menempatkan Manusia sebagai Subjek Strategis dalam Manajemen

Menggeser paradigma lama yang cenderung memandang manusia sebagai *faktor produksi* menjadi pendekatan yang melihat manusia sebagai subjek utama pencipta nilai (*value creator*). Dalam bukunya *Paradigma Baru Manajemen Indonesia* (2009), ia menekankan bahwa keberhasilan manajemen sangat ditentukan oleh cara organisasi memfasilitasi pengembangan **potensi insani**.

“Manusia bukan sekadar sumber daya, tetapi subyek yang memiliki daya cipta, rasa, dan kar-sa. Oleh karena itu, manajemen yang efektif

harus mampu memfasilitasi ekspresi potensi tersebut.” (Hartanto, 2009)

2. Potensi Insani sebagai Pilar Dasar MMB

Salah satu kontribusi orisinal Hartanto adalah gagasan tentang **potensi insani**, yaitu gabungan dari aspek intelektual, emosional, spiritual, dan sosial yang dimiliki setiap individu. Menurutnya, organisasi tidak hanya harus mengelola kinerja (*performance*), tetapi juga *mengembangkan potensi tersembunyi* yang belum dioptimalkan.

Hal ini sangat sejalan dengan praktik modern MMB yang berfokus pada *people development*, *empowerment*, dan *talent management*.

3. Nilai Kebajikan (*Virtues*) dalam Manajemen

Hartanto memperkenalkan konsep **nilai-nilai kebajikan** seperti kejujuran, kepercayaan, tanggung jawab, dan kasih dalam sistem manajemen. Menurutnya, fondasi etis sangat penting dalam membangun manajemen manusia yang berkelanjutan.

“Manajemen bukan hanya soal rasionalitas dan teknik, tapi juga kebijaksanaan dan nilai.”
(Hartanto, 2009)

Dalam konteks manajemen SDM, pendekatan ini menginspirasi pentingnya **kepemimpinan berbasis integritas**, bu-

daya kerja yang sehat, dan keadilan organisasi sebagai bagian tak terpisahkan dari praktik MMB yang unggul.

4. Integrasi Dimensi Humanistik dan Kontekstual Lokal

Hartanto juga sangat menekankan perlunya mengembangkan sistem manajemen yang **berakar pada nilai-nilai budaya bangsa Indonesia** seperti gotong royong, harmoni, dan kolektivitas. Ini menjadi basis penting dalam adaptasi konsep-konsep global seperti *humanistic management* atau *values-based leadership* ke dalam praktik lokal Indonesia.

1.2 Memahami Manusia dalam Dunia Kerja

Memahami manusia dalam dunia kerja lebih dari sekadar memandang individu sebagai pelaku tugas-tugas fungsional dalam organisasi. Dalam konteks manajemen manusia ber-sumberdaya, manusia harus dilihat sebagai individu yang memiliki potensi unik, emosi, kebutuhan, dan aspirasi yang lebih kompleks daripada sekadar komponen dalam sebuah sistem organisasi. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa interaksi antara manusia dan pekerjaan, serta dinamika dalam organisasi, berpengaruh besar terhadap motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja individu (Maslow, 1943; Herzberg, 1959).

Menurut Maslow (1943), setiap individu memiliki hierarki kebutuhan yang harus dipenuhi untuk mencapai potensi

tertinggi mereka—dari kebutuhan fisiologis dasar hingga pencapaian aktualisasi diri. Dalam dunia kerja, pemenuhan kebutuhan ini berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja optimal dan kepuasan individu terhadap pekerjaannya. Organisasi yang mampu memenuhi berbagai kebutuhan ini, baik secara material maupun psikologis, akan memperoleh keuntungan dalam bentuk peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan.

Selain itu, Herzberg (1959) dalam teori motivasi dua faktor-nya menyatakan bahwa faktor-faktor tertentu dalam lingkungan kerja dapat mendorong kepuasan kerja (seperti prestasi, pengakuan, dan perkembangan pribadi), sementara faktor lainnya dapat menyebabkan ketidakpuasan (seperti kondisi kerja yang buruk atau gaji yang tidak memadai). Pendekatan ini memperlihatkan bahwa pemahaman tentang manusia dalam dunia kerja harus mencakup pengelolaan kebutuhan psikologis, sosial, dan emosional pekerja.

Penelitian lainnya juga menyoroti pentingnya interaksi sosial di tempat kerja, di mana hubungan yang positif antar individu dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja kerja. Sebagaimana ditunjukkan oleh Gagne & Deci (2005), motivasi intrinsik yang dipicu oleh rasa pencapaian dan penghargaan dari rekan kerja serta atasan adalah elemen penting yang mendasari kinerja unggul. Di sisi lain, kurangnya pengakuan atau hubungan sosial yang buruk di tempat kerja

dapat menurunkan motivasi dan meningkatkan tingkat ketidakpuasan.

Oleh karena itu, dalam manajemen manusia bersumberdaya, pemahaman mendalam mengenai kebutuhan manusia, baik fisik maupun psikologis, serta dinamika sosial yang terjadi di lingkungan kerja, sangat penting untuk menciptakan kondisi yang mendukung pertumbuhan dan produktivitas individu. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa manusia, sebagai pusat dalam organisasi, harus diperlakukan secara holistik dengan memperhatikan berbagai aspek kehidupan mereka, tidak hanya diukur melalui produktivitas belaka.

Dalam kerangka tradisional, manusia kerap dilihat sebagai objek produksi yang harus dikontrol, diatur, dan diukur kinerjanya secara mekanistik. Namun, pendekatan ini telah terbukti tidak lagi relevan dalam mendorong keterlibatan dan inovasi jangka panjang (Pink, 2009).

Pendekatan MMB memulihkan kembali dimensi eksistensial manusia dalam dunia kerja. Menurut Dyczewski (2008), manusia harus ditempatkan sebagai titik pusat dari proses organisasi—bukan sekadar alat untuk mencapai tujuan bisnis, melainkan bagian dari tujuan itu sendiri.

Kebutuhan akan makna, keterlibatan emosional, dan pengakuan atas martabat menjadi semakin penting. Sejalan dengan itu, pendekatan MMB mendorong pengembangan

ruang kerja sebagai ekosistem pertumbuhan manusia secara utuh.

1.3 Perbedaan Mendasar MMB dan MSDM

1 Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sering kali digunakan secara bergantian dalam diskursus manajerial, namun keduanya memiliki perbedaan mendasar dalam pendekatannya terhadap individu dalam organisasi. Perbedaan utama terletak pada bagaimana keduanya memandang peran manusia dalam organisasi serta tujuan akhir yang ingin dicapai.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang lebih tradisional, cenderung berfokus pada pengelolaan karyawan sebagai sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini seringkali bersifat operasional dan administratif, dengan tujuan utama meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi melalui pengelolaan tugas, perekrutan, pelatihan, dan evaluasi kinerja (Armstrong, 2014). MSDM lebih banyak berbicara tentang proses dan prosedur yang terstruktur dalam pengelolaan karyawan, dengan menekankan pada aspek yang lebih teknis dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu, **Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB)** mengedepankan pendekatan yang lebih holistik dan humanistik dalam memandang peran manusia. MMB me-

nempatkan individu sebagai mitra yang aktif dalam mencapai tujuan organisasi, bukan hanya sebagai objek yang dikelola. Pendekatan ini lebih memperhatikan kebutuhan psikologis dan perkembangan individu, serta memandang manusia sebagai entitas yang memiliki potensi untuk berkembang dan berinovasi dalam kerja. MMB mendorong pemenuhan kebutuhan motivasional dan emosional, serta menciptakan lingkungan yang mendukung karyawan untuk mencapai potensi tertinggi mereka (Becker & Huselid, 2006).

Walau sekilas tampak serupa, **Manajemen Manusia Ber-sumberdaya (MMB)** dan **Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)** memiliki perbedaan yang mendasar dalam pendekatan filosofis, strategis, dan operasional terhadap pengelolaan manusia dalam organisasi. MMB muncul sebagai respons terhadap kecenderungan MSDM yang memandang manusia terutama sebagai instrumen produktivitas. MMB lebih mengedepankan prinsip-prinsip humanistik, kolaboratif, dan pengembangan potensi manusia secara utuh.

Berdasarkan pandangan tersebut, berikut adalah **tujuh perbedaan mendasar** antara MMB dan MSDM, sebagai berikut:

1. Pendekatan terhadap Manusia:

- **MSDM** memandang manusia sebagai sumber daya yang perlu dimanfaatkan secara efi-

sien untuk kepentingan organisasi. Pendekatannya bersifat instrumen dan utilitarian.

- **MMB** memandang manusia sebagai subjek aktif yang memiliki nilai intrinsik, kehendak bebas, dan potensi berkembang, sehingga manajemen difokuskan pada relasi yang setara dan pemberdayaan (Becker & Huselid, 2006).

2. Tujuan dan Fokus:

- **MSDM** berfokus pada pencapaian tujuan organisasi dengan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja.
- **MMB** menyeimbangkan antara pencapaian tujuan organisasi dan pemenuhan potensi manusia secara menyeluruh, mencakup aspek psikologis, moral, dan sosial (Armstrong, 2014).

3. Pemberdayaan dan Pengembangan:

- **MSDM** menekankan pelatihan teknis, evaluasi kinerja, dan promosi berbasis merit.
- **MMB** memperluas pemberdayaan hingga ke aspek kemanusiaan: otonomi kerja, aktualisasi diri, dan pemaknaan peran dalam kerja (Saks, 2006). Pemberdayaan karyawan tidak hanya mencakup peningkatan keterampilan

teknis, tetapi juga mencakup pengembangan diri secara pribadi dan sosial.

4. Paradigma Pengelolaan:

- **MSDM** menggunakan paradigma manajerial klasik yang bersifat *top-down*, yang mana kebijakan dan keputusan ditentukan oleh manajemen puncak dan diteruskan ke bawah.
- **MMB** cenderung mengadopsi pendekatan partisipatif dan dialogis, di mana individu di semua *level* organisasi dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan (Wright & McMahan, 2011).

5. Nilai dan Makna Kerja:

- **MSDM** lebih menekankan pada *output* kerja dan kinerja sebagai ukuran keberhasilan atau mengasosiasikan kerja dengan produktivitas, hasil, dan metrik kinerja.
- **MMB** mengintegrasikan nilai-nilai kemanusiaan seperti makna, martabat, dan kontribusi sosial dalam kerja (Saks, 2006). Hal ini membuat pekerjaan tidak hanya menjadi alat untuk memperoleh pendapatan, tetapi juga sebagai sarana aktualisasi diri atau memandang kerja sebagai bagian dari pengembangan jati diri dan kontribusi sosial, sehing-

ga makna kerja menjadi elemen penting dalam manajemen (Saks, 2006).

6. Etika dan Keadilan:

- **MSDM** sering kali memandang etika sebagai kepatuhan pada kebijakan dan regulasi atau peraturan perusahaan.
- **MMB** mengintegrasikan prinsip keadilan sosial, empati, dan keseimbangan relasi kerja sebagai bagian dari sistem manajemennya. **MMB** menjadikan etika sebagai fondasi pengelolaan manusia, dengan menekankan martabat, keadilan, dan integritas sebagai nilai utama. Prinsip ini penting dalam membangun kepercayaan dan iklim organisasi yang sehat (Greenwood, 2013).

7. Orientasi Waktu:

- **MSDM** cenderung memiliki orientasi jangka pendek atau menengah (fokus pada pencapaian target tahunan, efisiensi proses, dsb).
- **MMB** mengembangkan orientasi jangka panjang melalui investasi pada pengembangan manusia, pembentukan budaya kerja sehat, dan keberlanjutan hubungan kerja (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Perbedaan ini menunjukkan bahwa MMB lebih bersifat integratif dan berbasis nilai, yang mana manusia dipandang sebagai faktor utama dalam keberhasilan organisasi, bukan hanya sebagai objek yang diproses.

Dengan memahami perbedaan ini, organisasi dapat memilih pendekatan yang paling sesuai dengan nilai-nilai dan strategi jangka panjang mereka.

Dalam era di mana kreativitas, kolaborasi, dan kesejahteraan psikologis karyawan semakin menentukan daya saing organisasi, MMB menjadi model yang semakin relevan.

Oleh karena itu, organisasi yang mengadopsi MMB cenderung mengutamakan hubungan yang lebih partisipatif dan kolaboratif, serta lebih menekankan pada pemberian ruang bagi individu untuk berkembang secara pribadi dan profesional.

Walau sekilas tampak serupa, **Manajemen Manusia Ber-sumberdaya (MMB)** dan **Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)** memiliki perbedaan yang mendasar dalam pendekatan filosofis, strategis, dan operasional terhadap pengelolaan manusia dalam organisasi. MMB muncul sebagai respons terhadap kecenderungan MSDM yang memandang manusia terutama sebagai instrumen produktivitas. MMB lebih mengedepankan prinsip-prinsip humanistik, kolaboratif, dan pengembangan potensi manusia secara utuh.

Tabel 1
Perbedaan antara MSDM dan MMB

Aspek	MSDM	MMB
Pendekatan terhadap manusia	Instrumenal, sebagai sumber daya	Humanistik, sebagai subjek aktif dan bernilai
Tujuan dan Fokus	Efisiensi, kinerja, dan pencapaian target	Keseimbangan tujuan organisasi dan pemenuhan potensi
Pemberdayaan	Pelatihan teknis, promosi berbasis merit	Pemberdayaan menyeluruh, otonomi, dan aktualisasi diri
Paradigma Pengelolaan	<i>Top-down</i> , hierarkis	Partisipatif, kolaboratif
Nilai dan Makna Kerja	Fokus pada output dan hasil	Fokus pada makna kerja dan kontribusi sosial
Etika dan Keadilan	Kepatuhan pada aturan organisasi	Keadilan, martabat, dan integritas manusia
Orientasi Waktu	Jangka pendek hingga menengah	Jangka panjang dan keberlanjutan relasi kerja

Model MSDM konvensional umumnya menekankan pada *performance appraisal*, kontrol sistem kerja, dan optimisasi fungsi. Sebaliknya, MMB berupaya menciptakan *ruang*

dialog, kepercayaan, dan relasi yang otentik antara organisasi dan manusia di dalamnya (Freire, 1970).

Studi Kasus Singkat: Transformasi Menuju MMB

Nama Organisasi: HorizonTech Inc.

Sektor: Teknologi Informasi

Konteks:

Mengalami tingkat *turnover* tinggi dan ketidakpuasan kerja meskipun sistem MSDM telah berjalan efisien.

Intervensi:

Pada 2020, HorizonTech beralih ke pendekatan MMB dengan mengintegrasikan dialog terbuka antara manajemen dan pekerja, menyediakan ruang refleksi makna kerja, serta melibatkan karyawan dalam perumusan kebijakan internal.

Hasil:

Dalam dua tahun, skor keterlibatan meningkat 35%, *turnover* menurun 40%, dan kualitas inovasi meningkat signifikan. Pengalaman ini mencerminkan bahwa memperlakukan manusia sebagai subjek dan bukan sekadar sumber daya dapat meningkatkan keberlanjutan kinerja organisasi.

1.4 Filsafat Dasar: Humanisme, Etika, dan Spiritualitas

Manajemen manusia bersumberdaya (MMB) berakar dari berbagai filsafat, antara lain:

1. Filsafat Humanisme: Manusia sebagai Subjek, Bukan Objek

Akar filsafat MMB berpijak kuat pada **humanisme**, suatu pandangan yang menempatkan manusia sebagai pusat dan tujuan dari segala aktivitas organisasi. Dalam filsafat ini, manusia tidak hanya dilihat sebagai alat produktivitas, tetapi sebagai individu yang memiliki kehendak bebas, kreativitas, moralitas, dan aspirasi personal.

- **Tokoh sentral:** Abraham Maslow (1954) dengan teori *Hierarchy of Needs*, dan Carl Rogers (1961) dengan konsep *person-centered approach*.
- **Implikasi dalam MMB:** Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga memfasilitasi aktualisasi diri dan pertumbuhan pribadi karyawan.

Dalam filsafat humanisme, manusia dipandang sebagai makhluk yang bebas dan bertanggung jawab atas hidupnya sendiri. Pandangan ini selaras dengan gagasan MMB yang menekankan pemberdayaan, keotentikan, dan kebebasan personal dalam bekerja (Fromm, 1956).

Humanisme fokus pada kesejahteraan dan pertumbuhan manusia.

*“People are not just means to an end
— they are ends in themselves.”*

(Immanuel Kant, dikutip dalam teori etika deontologis)

2. Eksistensialisme: Kebebasan dan Tanggung Jawab Individu

MMB juga dipengaruhi oleh filsafat **eksistensialisme**, terutama gagasan tentang *kebebasan memilih, tanggung jawab individual, dan menciptakan makna dalam pekerjaan*. Pekerjaan tidak lagi dianggap sebagai beban hidup, melainkan sebagai arena pembentukan jati diri.

- **Tokoh penting:** Søren Kierkegaard, Jean-Paul Sartre, dan Viktor Frankl (dengan konsep *logoterapi* dan pencarian makna).
- **Dalam praktik MMB:** Ini mendukung konsep *job crafting, employee empowerment, dan psychological ownership* dalam lingkungan kerja.

Eksistensialisme modern juga melihat bahwa makna kerja bukan ditentukan oleh organisasi, tetapi dikonstruksi secara personal oleh individu dalam interaksi sosialnya.

Eksistensialisme menyediakan ruang makna, otonomi, dan tanggung jawab individual.

3. Filsafat Utilitarianisme: Kesejahteraan Terbesar bagi Banyak Orang

Utilitarianisme, terutama gagasan dari Jeremy Bentham dan John Stuart Mill, memengaruhi pendekatan MMB dalam pengambilan keputusan yang bertujuan memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi sebanyak mungkin orang. Dalam konteks MMB, pendekatan ini diterapkan dalam kebijakan yang adil dan merata—misalnya dalam sistem kompensasi, pengakuan, dan keadilan organisasional.

Utilitarianisme mengutamakan kesejahteraan bersama dan kebijakan berbasis manfaat sosial.

“The greatest happiness of the greatest number is the foundation of morals and legislation.”

(Bentham, 1789)

1.5 Pendekatan-Pendekatan MMB

Manajemen manusia bersumberdaya (MMB) berakar juga dari berbagai teori organisasi, psikologi, dan ekonomi yang berkembang sejak awal abad ke-20. Konsep ini tidak lahir begitu saja, tetapi merupakan hasil evolusi panjang dari pendekatan manajemen klasik hingga modern, yang terus menyesuaikan diri dengan perubahan konteks sosial dan ekonomi global.

1. Pendekatan Klasik: Manusia sebagai Alat Produksi

Pada awalnya, teori manajemen seperti *Scientific Management* yang dikembangkan oleh **Frederick W. Taylor** (1911) memandang manusia sebagai bagian dari sistem produksi. Fokus utama pendekatan ini adalah efisiensi, pembagian kerja, dan pengendalian ketat terhadap tugas-tugas karyawan. Meskipun sangat mekanistik, pendekatan ini menjadi fondasi awal bagi munculnya fungsi personalia dalam organisasi.

2. Pendekatan *Human Relations*: Manusia sebagai Makhluk Sosial

Transformasi besar terjadi ketika penelitian *Hawthorne* yang dipimpin oleh **Elton Mayo** pada tahun 1920-an menunjukkan bahwa faktor sosial dan psikologis memengaruhi produktivitas karyawan secara signifikan. Sejak saat itu, organisasi mulai menyadari bahwa perhatian terhadap kondisi kerja, hubungan antar rekan, dan kebutuhan emosional karyawan memiliki dampak besar terhadap performa mereka. Inilah awal mula manajemen mulai menaruh perhatian pada aspek manusiawi kerja.

3. Teori Motivasi dan Perilaku Organisasi

Teori-teori motivasi seperti *Hierarchy of Needs* dari **Abraham Maslow** (1943) dan *Two-Factor Theory* dari **Frederick Herzberg** (1959) memberikan dasar konseptual dalam memahami kebutuhan dasar hingga kebutuhan aktualisasi kar-

yawan. Sementara itu, teori X dan Y dari **Douglas McGregor** menekankan pentingnya perspektif manajerial dalam memandang potensi manusia: apakah mereka malas secara alami (teori X), atau justru memiliki semangat intrinsik untuk berkembang dan berkontribusi (teori Y).

4. Pendekatan Strategis: Karyawan sebagai Mitra Bisnis

Memasuki era globalisasi dan digitalisasi, manajemen manusia bersumberdaya mulai diintegrasikan ke dalam strategi bisnis. Model *Strategic Human Resource Management (SHRM)* menempatkan fungsi manajemen karyawan sejajar dengan fungsi strategis lain seperti keuangan atau pemasaran. Menurut **Wright & McMahan (1992)**, SHRM adalah pola keputusan dan tindakan manajemen karyawan yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengelolaan manusia yang selaras dengan strategi perusahaan.

5. Pendekatan Kontemporer: Fleksibilitas, Inklusivitas, dan Teknologi

Saat ini, teori dan praktik manajemen manusia bersumberdaya banyak dipengaruhi oleh isu-isu seperti inklusivitas, keberagaman, keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*), keberlanjutan (*sustainability*), serta integrasi teknologi seperti Artificial Intelligence dan *People Analytics*. Pene-
nakan tidak lagi hanya pada efisiensi atau kepuasan, mel-

inkan juga pada *employee experience*, keterlibatan (*engagement*), dan makna kerja (*meaningful work*).

1.6 MMB sebagai Paradigma Baru dalam Manajemen

Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) merepresentasikan transformasi paradigma dalam teori dan praktik manajemen, terutama dalam pengelolaan manusia di dalam organisasi. MMB tidak sekadar pergeseran terminologis dari pendekatan lama, melainkan perubahan mendasar dalam cara pandang terhadap peran manusia dalam struktur organisasi. Jika pendekatan tradisional lebih berfokus pada produktivitas, kepatuhan, dan efisiensi (Legge, 2005), maka MMB memusatkan perhatian pada kebermaknaan kerja, keutuhan individu, dan relasi kerja yang berkeadilan (Greenwood, 2013).

Paradigma MMB lahir dari kritik terhadap pendekatan manajemen yang terlalu mengedepankan logika ekonomistik dan mengabaikan dimensi sosial serta psikologis manusia (Beer et al., 2015). Dalam kerangka MMB, manusia dilihat sebagai subjek moral yang memiliki kapasitas untuk tumbuh, bermakna, dan berkontribusi secara unik terhadap komunitas kerja. Oleh karena itu, pengelolaan manusia tidak dapat disamakan dengan manajemen sumber daya lainnya.

Aspek-Aspek Kunci MMB sebagai Paradigma Baru

1. Aspek Filosofis:

MMB berakar pada pandangan humanistik tentang manusia sebagai makhluk yang memiliki martabat, kehendak bebas, dan potensi untuk berkembang. Paradigma ini menolak pendekatan objektifikasi terhadap manusia yang lazim dalam sistem produksi massal dan manajemen Tayloristik.

2. Aspek Etika:

Etika menjadi pusat dari MMB. Bukan sekadar kepatuhan administratif, tetapi penghargaan terhadap nilai dan integritas setiap individu. Greenwood & Van Buren (2017) menekankan pentingnya kepercayaan dan keadilan relasional sebagai fondasi hubungan antara organisasi dan individu.

3. Aspek Psikologis:

MMB menempatkan kesejahteraan psikologis sebagai indikator keberhasilan organisasi. Penelitian oleh Guest (2017) menunjukkan bahwa pendekatan yang mengedepankan kesejahteraan karyawan berdampak positif pada loyalitas, keterlibatan, dan performa jangka panjang.

4. **Aspek Strategis:**

Berbeda dengan pendekatan berbasis efisiensi, MMB menempatkan manusia sebagai pusat dari keunggulan strategis organisasi. Bukan hanya melalui kompetensi, tetapi melalui relasi makna, nilai bersama, dan inovasi kolaboratif (Beer et al., 2015).

5. **Aspek Sosial dan Kultural:**

MMB menolak homogenisasi nilai-nilai kerja. Sebaliknya, ia menghargai keberagaman sosial-budaya, menjadikannya sebagai kekuatan organisasi. Ini penting dalam konteks kerja global dan multigenerasi.

6. **Aspek Kepemimpinan:**

Kepemimpinan dalam paradigma MMB bukan bersifat kontrol, melainkan fasilitasi. Pemimpin berperan sebagai pembina dialog, pembuka ruang partisipasi, dan penjaga martabat kerja manusia (Greenwood, 2013).

Dengan pendekatan ini, MMB bukan hanya meredefinisi hubungan kerja, tetapi juga memperluas cakrawala peran organisasi dalam peradaban manusia. Dalam konteks kerja kontemporer yang ditandai oleh ketidakpastian, tuntutan fleksibilitas, dan ekspektasi kebermaknaan, MMB menawarkan jalan baru yang lebih manusiawi dan berkelanjutan.

1.7 Sintesis dan Penutup

Konsep dasar Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) telah mengalami evolusi signifikan dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis yang terintegrasi dengan tujuan jangka panjang organisasi. Sintesis dari berbagai studi menunjukkan bahwa MMB modern bukan sekadar pengelolaan tenaga kerja, melainkan sistem pengelolaan nilai dan kapabilitas manusia sebagai *strategic roles* organisasi (Barney & Wright, 1998).

1 Dalam literatur klasik dan kontemporer, fungsi dasar MMB mencakup rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, dan hubungan industrial. Namun, konteks saat ini mendorong perluasan fungsi tersebut ke dalam peran yang lebih dinamis seperti manajemen talenta, kepemimpinan strategis, keberagaman, dan analitik karyawan berbasis data (Schuler & Jackson, 2008; Marler & Boudreau, 2017). Dengan demikian, MMB kini menjadi partner strategis yang mendukung keunggulan kompetitif berkelanjutan (Ulrich et al., 2012).

Studi oleh Jiang et al. (2012) memperkuat bahwa praktik MMB yang efektif dan selaras dengan strategi bisnis secara langsung berkontribusi pada kinerja organisasi melalui peningkatan motivasi, keterampilan, dan peluang bagi karyawan.

Hal ini sesuai dengan kerangka *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO) yang digunakan secara luas dalam penelitian MMB strategis. Lebih lanjut, pendekatan berbasis sumber daya (*Resource-Based View/RBV*) menempatkan *human capital* sebagai kekuatan yang tidak mudah ditiru, yang dapat menciptakan keunggulan bersaing (Wright et al., 2001).

Sebagai penutup, penting disadari bahwa konsep dasar MMB harus dipahami tidak hanya dari sisi teknis-fungsional, tetapi juga sebagai pilar strategis yang menjembatani antara kebutuhan manusia dan tujuan organisasi. Implementasi konsep ini menuntut integrasi lintas fungsi, pemahaman budaya kerja, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan global. Dalam konteks ini, MMB menjadi lebih dari sekadar pengelola manusia — ia adalah arsitek nilai organisasi dan enabler transformasi.

BAB 2:

Landasan Nilai dan Prinsip MMB

*"True humility does not know that it is humble.
If it did, it would be proud from the contemplation of so fine a virtue."*
— Martin Luther

2.1 Pendahuluan

Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) tidak hanya beroperasi dalam kerangka teknis dan fungsional, melainkan juga bertumpu pada landasan nilai dan prinsip yang membentuk arah, etika, dan kualitas interaksi antara organisasi dan individu yang ada di dalamnya. Nilai dan prinsip dasar ini merupakan fondasi moral dan strategis yang menjamin bahwa praktik-praktik MMB tidak sekadar efektif secara operasional, tetapi juga adil, berkelanjutan, dan berorientasi pada pengembangan manusia secara utuh (Greenwood & Freeman, 2011).

Secara historis, landasan nilai MMB berakar pada prinsip humanistik yang menempatkan manusia sebagai subjek, bukan objek produksi. Pendekatan ini diperkuat dalam kerangka teori stakeholders, yang menekankan pentingnya memperlakukan karyawan tidak hanya sebagai alat ekonomi, tetapi sebagai mitra strategis dengan hak, kebutuhan, dan kontribusi intrinsik terhadap keberhasilan organisasi (Beer et al., 2015). Dalam konteks ini, MMB dijalankan berdasarkan nilai-nilai seperti keadilan, penghargaan ter-

hadap keberagaman, inklusivitas, transparansi, dan integritas.

Lebih lanjut, prinsip-prinsip dasar MMB mencakup orientasi pada keberlanjutan (*sustainability*), kesejahteraan karyawan, pengembangan kapabilitas individu, dan pembentukan budaya kerja kolaboratif (Kramar, 2014). Prinsip-prinsip ini tidak hanya menjadi pedoman etik, tetapi juga berfungsi sebagai kerangka kerja strategis yang memandu pengambilan keputusan dan pembentukan kebijakan manajemen karyawan. Hal ini menjadi semakin relevan dalam lingkungan kerja yang kompleks, multikultural, dan digital saat ini.

1 Penelitian mutakhir menegaskan bahwa organisasi yang mendasarkan praktik MMB pada nilai dan prinsip yang kuat cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih baik, kinerja karyawan yang lebih tinggi, serta reputasi sosial yang lebih kuat (Gond et al., 2011; Paauwe et al., 2013). Oleh karena itu, memahami dan menerapkan landasan nilai dan prinsip MMB merupakan keharusan bagi organisasi yang ingin bertumbuh secara berkelanjutan dan bertanggung jawab secara sosial.

2.2 Nilai-Nilai Dasar: Martabat Manusia, Keadilan, dan Partisipasi

Dalam dunia organisasi modern yang semakin kompleks dan terdorong oleh efisiensi, kerap kali manusia dikerdilkan pe-

rannya menjadi sekadar instrumen produksi, target kinerja, atau sekumpulan angka dalam laporan keuangan. Praktik semacam ini telah lama dikritik oleh para pemikir kemanusiaan dan manajemen kritis yang menilai bahwa pendekatan mekanistik terhadap manusia justru menciptakan alienasi, stres kerja, *burnout*, dan degradasi moral dalam organisasi. Maka dari itu, Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) hadir bukan hanya sebagai pendekatan teknis, tetapi sebagai suatu kerangka etis dan filosofis yang menempatkan manusia sebagai pusat dari segala proses manajerial.

Nilai-nilai dasar dalam Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) merupakan prinsip-prinsip fundamental yang membentuk kerangka kerja untuk mengelola individu dalam organisasi secara efektif dan etis. Nilai-nilai dasar dalam MMB tidak bersifat opsional atau dekoratif. Ia adalah pilar normatif dan strategis yang membentuk cara berpikir, bersikap, dan bertindak organisasi terhadap mereka yang hidup di dalamnya. Jika organisasi adalah organisme sosial, maka nilai-nilai seperti martabat manusia, keadilan, dan partisipasi adalah jantung yang memompa kehidupan kolektifnya. Tanpa pengakuan terhadap nilai-nilai tersebut, setiap sistem manajemen akan kehilangan arah, menjauh dari kemanusiaan, dan berisiko menciptakan krisis moral dalam praktik organisasionalnya.

Ketiga nilai ini—martabat manusia, keadilan, dan partisipasi—merupakan kerangka utama yang membedakan MMB dari pendekatan manajerial yang kering dan impersonal. Ia

membawa roh kemanusiaan ke dalam ruang-ruang organisasi, menjadikan tempat kerja bukan hanya ruang produksi, tetapi juga arena pertumbuhan pribadi dan sosial.

Studi-studi empiris yang dipublikasikan dalam jurnal internasional menunjukkan bahwa organisasi yang membangun nilai-nilai ini secara konsisten memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, budaya kerja yang lebih sehat, dan keberlanjutan bisnis yang lebih kuat (Giauque et al., 2013; Gaponenko et al., 2021). Maka dari itu, memahami dan menginternalisasi nilai-nilai ini bukan hanya tuntutan moral, tetapi juga pilihan strategis yang berdampak nyata terhadap kinerja dan kelangsungan organisasi.

Dalam kerangka Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB), tiga nilai dasar yang menjadi fondasi utama adalah *martabat manusia*, *keadilan*, dan *partisipasi*. Ketiganya bukan sekadar prinsip moral, melainkan fondasi epistemologis dan operasional yang membentuk seluruh pendekatan dalam pengelolaan manusia secara manusiawi dalam organisasi. Pendekatan MMB berakar pada tiga nilai dasar yang menjadi fondasi teoretis dan praktisnya:

1. **Martabat (*Dignity*)**

Martabat manusia merupakan nilai dasar yang tak terpisahkan dari keadilan dan partisipasi dalam kerangka Manajemen Mutu Berbasis (MMB). Sebagai fondasi etika dan hukum, martabat manusia menegaskan bahwa setiap individu memiliki nilai yang melekat dan tidak dapat dicabut, yang harus dihori-

mati dan dilindungi dalam setiap aspek kehidupan sosial dan institusional.

Nilai *martabat manusia* menekankan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki nilai bawaan (*inherent worth*) yang tidak boleh dikompromikan demi kepentingan efisiensi atau keuntungan semata. Dalam tradisi filsafat eksistensialis dan humanistik, manusia bukanlah objek, melainkan subjek yang memiliki kebebasan, akal, dan kehendak. Dalam kerangka manajemen, ini berarti bahwa keputusan organisasi harus senantiasa menghormati harkat dan martabat manusia sebagai individu yang berdaya dan bernilai.

Nilai ini menekankan bahwa setiap individu dalam organisasi bukanlah “alat produksi” atau “sumber daya” yang dapat dioptimalisasi layaknya mesin, tetapi adalah pribadi yang memiliki nilai intrinsik, kehendak bebas, dan potensi berkembang. Martabat manusia adalah dasar dari semua perlakuan yang adil, penuh hormat, dan inklusif terhadap individu. Seperti dijelaskan oleh Giauque et al. (2013), pengakuan atas martabat karyawan menciptakan rasa memiliki dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Hal ini menjadi fondasi munculnya praktik manajerial yang menghindari dehumanisasi dan memperkuat hubungan antarmanusia yang sejajar dan saling menghargai.

1

Martabat sebagai Nilai Hukum Universal

Martabat manusia telah diakui sebagai nilai hukum universal yang mendasari sistem hak asasi manusia internasional. Sejak pertengahan abad ke-20, konsep ini menjadi pusat perhatian dalam hukum untuk mencegah terulangnya pelanggaran berat terhadap kemanusiaan. Martabat manusia dianggap sebagai dasar dari hak asasi manusia secara keseluruhan dan sebagai hak independen yang tidak dapat diganggu gugat, sebagaimana diabadikan dalam dokumen internasional dan konstitusi negara-negara maju. Pengakuan terhadap martabat manusia menekankan universalisme hak asasi manusia, yang didasarkan pada pengakuan awal dan tanpa syarat terhadap keunikan setiap individu, terlepas dari afiliasi komunitas tertentu.

Martabat dan Keadilan dalam Sistem Peradilan

Dalam konteks peradilan pidana, martabat manusia memainkan peran penting dalam memastikan bahwa hak-hak korban dihormati dan bahwa partisipasi mereka dalam proses hukum diakui. Pengakuan terhadap martabat individu dalam sistem peradilan pidana menekankan pentingnya perlakuan yang adil dan penghormatan terhadap hak-hak dasar setiap individu.

Martabat dan Partisipasi sebagai Pilar Demokrasi

Partisipasi aktif individu dalam kehidupan sosial dan politik merupakan manifestasi dari pengakuan terhadap martabat mereka. Dalam pendekatan kapabilitas yang dikembangkan oleh Martha Nussbaum, martabat manusia menjadi pusat dari sepuluh kapabilitas dasar yang harus dijamin oleh negara untuk memastikan kehidupan yang bermartabat bagi setiap individu. Kapabilitas ini mencakup kemampuan untuk berpartisipasi secara efektif dalam pilihan politik yang memengaruhi kehidupan seseorang, serta memiliki hak atas partisipasi politik, perlindungan kebebasan berbicara dan asosiasi.

Menurut Nussbaum (2011), setiap individu memiliki martabat yang tidak dapat dikurangi oleh lingkungan atau tuntutan organisasi. Dalam konteks MMB, martabat karyawan diakui melalui penghormatan terhadap hak, privasi, dan keunikan mereka. Organisasi yang menghargai martabat akan menciptakan kebijakan anti-diskriminasi, mendukung fleksibilitas kerja, dan menjamin perlindungan data pribadi karyawan (Nussbaum, 2011).

Dengan demikian, martabat manusia bukan hanya nilai moral, tetapi juga prinsip hukum dan sosial yang mendasari keadilan dan partisipasi dalam masyarakat. Pengakuan dan perlindungan terhadap martabat individu menjadi prasyarat untuk mewu-

judkan sistem yang adil dan inklusif dalam berbagai aspek kehidupan.

2. Keadilan (*Justice*)

Sementara itu, nilai keadilan menjadi fondasi dari relasi sosial yang sehat dan beradab dalam organisasi. Keadilan mencakup dimensi distributif (keadilan dalam hasil), prosedural (keadilan dalam proses), dan interaksional (keadilan dalam perlakuan interpersonal). Keadilan bukan hanya menciptakan keteraturan dan kepastian, tetapi juga membangun kepercayaan, loyalitas, dan rasa aman psikologis di kalangan karyawan. Dalam konteks ini, keadilan bukan sekadar soal gaji yang adil atau promosi yang transparan, tetapi menyangkut keberanian organisasi untuk mendengarkan, memahami, dan merespons kebutuhan manusia dengan penuh tanggung jawab.

Prinsip keadilan dalam MMB menuntut distribusi sumber daya, kesempatan, dan penghargaan yang setara. Merujuk pada teori keadilan distributif Rawls (1971), MMB mendorong organisasi untuk menerapkan kebijakan kompensasi dan promosi yang transparan, adil, dan berdasarkan kontribusi nyata, bukan sekadar senioritas atau jaringan (Rawls, 1971).

Keadilan dalam konteks MMB tidak hanya mengacu pada distribusi yang merata atas imbalan atau kesempatan, tetapi juga menyangkut perlakuan yang

setara dalam pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, serta pengembangan karier. Prinsip keadilan memungkinkan terciptanya sistem organisasi yang transparan dan akuntabel. Sejumlah studi internasional menunjukkan bahwa persepsi terhadap keadilan organisasi berbanding lurus dengan kepercayaan, loyalitas, dan performa individu (Kapur, 2020). Keadilan menjadi pilar penting dalam membangun struktur organisasi yang tahan terhadap friksi sosial dan manipulasi kekuasaan.

Keadilan merupakan pilar fundamental dalam kerangka Manajemen Mutu Berbasis (MMB), yang berfungsi sebagai jembatan antara martabat manusia dan partisipasi aktif dalam kehidupan sosial. Sebagai nilai dasar, keadilan memastikan bahwa setiap individu diperlakukan secara setara dan memiliki akses yang adil terhadap sumber daya, kesempatan, dan perlindungan hukum.

Keadilan merupakan salah satu nilai dasar yang mendasari kerangka Manajemen Mutu Berbasis (MMB), bersama dengan martabat manusia dan partisipasi. Sebagai prinsip fundamental, keadilan menuntut perlakuan yang setara dan adil bagi setiap individu dalam berbagai aspek kehidupan sosial dan institusional.

Keadilan sebagai Prinsip Hukum dan Hak Asasi Manusia

Dalam konteks hukum dan hak asasi manusia, keadilan berperan sebagai landasan untuk menjamin bahwa setiap individu memiliki hak yang sama di hadapan hukum. Hal ini tercermin dalam berbagai instrumen internasional yang menekankan pentingnya perlakuan yang adil dan tidak diskriminatif terhadap semua orang. Keadilan juga menuntut adanya sistem hukum yang transparan, akuntabel, dan mampu memberikan perlindungan terhadap pelanggaran hak-hak individu.

Keadilan Sosial dan Perlindungan Kelompok Rentan

Keadilan sosial menekankan pentingnya distribusi sumber daya dan kesempatan secara adil dalam masyarakat. Hal ini mencakup upaya untuk mengurangi ketimpangan sosial dan ekonomi, serta memastikan bahwa kelompok-kelompok rentan, seperti perempuan, minoritas, dan penyandang disabilitas, mendapatkan perlindungan dan akses yang setara terhadap layanan publik. Dalam konteks ini, keadilan tidak hanya bersifat legalistik, tetapi juga mencakup aspek moral dan etika yang menuntut empati dan solidaritas sosial.

Keadilan dan Partisipasi dalam Proses Demokratis

Keadilan juga berkaitan erat dengan partisipasi aktif individu dalam proses demokratis. Partisipasi yang inklusif dan bermakna memungkinkan masyarakat untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi kehidupan mereka. Hal ini mencakup hak untuk menyuarakan pendapat, berorganisasi, dan berpartisipasi dalam pemilihan umum. Dengan demikian, keadilan tidak hanya menjamin hak-hak individu, tetapi juga memperkuat legitimasi dan akuntabilitas institusi demokratis.

Keadilan tidak hanya terbatas pada aspek hukum, tetapi juga mencakup dimensi sosial yang menuntut distribusi sumber daya dan kesempatan secara adil di antara anggota masyarakat. Dalam kerangka ini, partisipasi aktif individu dalam proses sosial dan politik menjadi elemen penting untuk memastikan bahwa kebijakan dan keputusan yang diambil mencerminkan kebutuhan dan aspirasi seluruh lapisan masyarakat. Dengan demikian, keadilan sosial menuntut adanya mekanisme yang memungkinkan partisipasi yang setara dan inklusif bagi semua individu, tanpa memandang latar belakang sosial, ekonomi, atau budaya.

Dengan demikian, keadilan sebagai nilai dasar dalam MMB tidak hanya berfungsi sebagai prinsip hukum, tetapi juga sebagai landasan moral dan sosial yang

memastikan perlakuan yang adil dan setara bagi semua individu dalam masyarakat. Pengakuan dan penerapan nilai keadilan ini esensial untuk membangun sistem yang inklusif dan berkelanjutan.

3. **Partisipasi (*Participation*)**

Partisipasi merupakan nilai fundamental dalam kerangka Manajemen Mutu Berbasis (MMB), yang menekankan pentingnya keterlibatan aktif individu dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi kehidupan mereka. Sebagai pilar demokrasi dan hak asasi manusia, partisipasi memastikan bahwa setiap individu memiliki kesempatan yang setara untuk berkontribusi dalam pembangunan sosial, ekonomi, dan politik.

Nilai partisipasi menegaskan bahwa setiap manusia dalam organisasi berhak untuk didengar, dilibatkan, dan diberikan ruang untuk menyampaikan ide, kritik, dan aspirasi. MMB mendorong terciptanya ruang dialog yang setara dan kolaboratif, yang bukan hanya meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, tetapi juga memperkuat identitas kolektif dan rasa kepemilikan terhadap organisasi. Gaponenko et al. (2021) menunjukkan bahwa ketika karyawan diberi ruang untuk berpartisipasi aktif, hal ini meningkatkan loyalitas, motivasi intrinsik, dan keselarasan nilai individu dengan misi organisasi.

Adapun nilai *partisipasi* berbicara tentang keterlibatan aktif manusia dalam pengambilan keputusan, perumusan kebijakan, dan pelaksanaan kerja kolektif. Organisasi yang sehat adalah organisasi yang mendengarkan. Ketika manusia dilibatkan dalam proses yang menyentuh kehidupannya secara langsung, maka akan tumbuh rasa kepemilikan, makna, dan tanggung jawab bersama. Partisipasi tidak hanya meningkatkan efektivitas, tapi juga menciptakan organisasi yang demokratis, inklusif, dan resilien terhadap tantangan.

Partisipasi sebagai Hak Asasi dan Instrumen Keadilan Sosial

Partisipasi tidak hanya merupakan hak asasi yang diakui secara internasional, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen untuk mencapai keadilan sosial. Melalui partisipasi, individu dapat mengekspresikan pandangan mereka, mempengaruhi kebijakan publik, dan memastikan bahwa kebutuhan serta aspirasi mereka diakomodasi dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini penting untuk mencegah marginalisasi dan memastikan bahwa semua kelompok dalam masyarakat memiliki suara yang didengar.

Partisipasi dalam Konteks Pendidikan Tinggi dan Keadilan Sosial

Dalam konteks pendidikan tinggi, partisipasi memainkan peran penting dalam memastikan keadilan so-

sial. Sebuah studi oleh Triventi & kolega (2023) mengembangkan konsep "kapabilitas komposit" yang mencakup kemampuan individu untuk berpartisipasi, menyelesaikan, dan mendapatkan hasil dari pendidikan tinggi. Studi ini menunjukkan bahwa partisipasi yang adil dalam pendidikan tinggi berkorelasi dengan tingkat demokrasi dan pendapatan nasional, menekankan pentingnya lingkungan sosial dan politik yang mendukung partisipasi yang setara.

Partisipasi dalam Sistem Peradilan Pidana

Partisipasi juga penting dalam sistem peradilan pidana, khususnya bagi korban kejahatan. Penelitian oleh Holder & Dearing (2024) menyoroti bahwa partisipasi korban dalam proses peradilan pidana tidak hanya memberikan mereka rasa keadilan, tetapi juga memperkuat legitimasi sistem hukum. Dengan memberikan ruang bagi korban untuk berpartisipasi, sistem peradilan dapat lebih responsif terhadap kebutuhan dan hak-hak individu yang terdampak.

Partisipasi sebagai Pilar Demokrasi dan Penghormatan Martabat Manusia

Partisipasi aktif individu dalam kehidupan sosial dan politik merupakan manifestasi dari penghormatan terhadap martabat manusia. Dengan terlibat dalam proses demokratis, individu menegaskan hak dan nilai mereka sebagai anggota masyarakat yang setara. Partisipasi juga memungkinkan masyarakat un-

tuk membentuk kebijakan yang mencerminkan kebutuhan dan aspirasi kolektif, memperkuat kohesi sosial dan legitimasi institusi.

Partisipasi aktif karyawan merupakan kunci agar mereka merasa memiliki peran dalam mencapai visi organisasi. Locke & Schweiger (1979) menegaskan bahwa manajemen partisipatif meningkatkan rasa kontrol dan komitmen, serta menurunkan resistensi terhadap perubahan (Locke & Schweiger, 1979). Dalam praktik MMB, partisipasi diwujudkan melalui forum dialog, kelompok kerja lintas fungsi, dan mekanisme umpan balik dua arah.

Dengan demikian, partisipasi bukan hanya hak individu, tetapi juga mekanisme penting untuk mewujudkan keadilan sosial dan penghormatan terhadap martabat manusia dalam berbagai aspek kehidupan. Implementasi nilai partisipasi dalam MMB memastikan bahwa setiap individu memiliki kesempatan yang setara untuk berkontribusi dan mempengaruhi proses yang membentuk kehidupan mereka.

Ketiga nilai ini—martabat manusia, keadilan, dan partisipasi—saling terkait dan memperkuat satu sama lain. Bersama-sama, mereka membentuk kerangka nilai yang tidak hanya mengarahkan cara organisasi mengelola manusia secara manusiawi, tetapi juga membangun budaya organisasi yang inklusif, berkelanjutan, dan berbasis nilai luhur.

2.3 Paradigma Integral: Holistik, Berkelanjutan, Transformatif

Paradigma integral dalam konteks manajemen manusia bersumberdaya mengacu pada pendekatan yang memandang manusia dan organisasi secara menyeluruh, berkelanjutan, dan berorientasi pada transformasi positif. Paradigma ini menolak pandangan parsial atau fragmentaris yang hanya menitikberatkan pada aspek teknis atau ekonomi semata, dan lebih mengedepankan integrasi dimensi sosial, lingkungan, dan etika dalam praktik manajerial (Wilber, 2007).

Holistik berarti melihat organisasi dan manusia di dalamnya sebagai suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dari konteks sosial dan ekologi. Dalam kerangka ini, berbagai aspek seperti nilai-nilai, budaya, hubungan interpersonal, dan kondisi lingkungan kerja harus dipahami secara simultan dan saling terkait (Esbjörn-Hargens & Zimmerman, 2009). Pendekatan holistik mendorong manajemen untuk memperhatikan kebutuhan emosional, spiritual, dan sosial manusia secara seimbang dengan tujuan bisnis.

Selanjutnya, **berkelanjutan** dalam paradigma ini menegaskan pentingnya kesinambungan jangka panjang dalam semua aspek pengelolaan manusia dan organisasi. Ini mencakup aspek lingkungan (*ecological sustainability*), sosial (*social sustainability*), dan ekonomi (*economic sustainability*) yang harus sejalan dan tidak saling mengorbankan

(Bansal & Song, 2017). Paradigma ini menolak solusi instan yang merugikan masa depan demi keuntungan sesaat.

Terakhir, **transformatif** menunjukkan fokus pada perubahan yang mendasar dan progresif, baik pada tingkat individu maupun organisasi. Paradigma ini menekankan pembelajaran berkelanjutan, inovasi, dan adaptasi yang memungkinkan organisasi dan manusia di dalamnya berkembang dalam menghadapi dinamika zaman dan tantangan global (Gergen & Gergen, 2008). Pendekatan transformatif juga mengajak seluruh pihak untuk aktif berpartisipasi dalam proses perubahan agar tercipta hasil yang bermakna dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, paradigma integral yang holistik, berkelanjutan, dan transformatif menjadi landasan penting dalam manajemen manusia bersumberdaya modern yang menghargai martabat manusia dan keberlangsungan hidup organisasi serta lingkungannya (Wilber, 2007; Bansal & Song, 2017).

MMB mengadopsi paradigma integral yang menggabungkan dimensi fisik, emosional, intelektual, dan spiritual manusia (Wilber, 2000). Paradigma ini menekankan:

1. **Holistik:**

Tidak memisahkan aspek kerja dengan kehidupan personal. Organisasi mendukung keseimbangan kerja-hidup melalui kebijakan cuti, program kesehatan mental, dan aktivitas sosial (Senge, 1990).

Dalam kerangka Manajemen Mutu Berbasis (MMB), pendekatan holistik merupakan elemen kunci dari paradigma integral yang menekankan pemahaman menyeluruh terhadap sistem dan proses. Pendekatan ini menolak reduksionisme yang memisahkan elemen-elemen sistem, dan sebaliknya menekankan interkoneksi serta integrasi berbagai aspek dalam organisasi dan Masyarakat (Chen & Wang, 2018).

Pendekatan Holistik dalam Manajemen dan Organisasi

Pendekatan holistik dalam manajemen menekankan pentingnya memahami organisasi sebagai sistem yang kompleks dan saling terkait. Hal ini mencakup integrasi antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam pengambilan keputusan strategis. Sebagai contoh, dalam konteks inovasi strategis, pendekatan holistik mendorong integrasi vertikal dan interaksi horizontal untuk menciptakan pengembangan yang dinamis dan berkelanjutan (Pan, Chen, & Levy, 2022).

Holistik dalam Pendidikan dan Pengembangan Manusia

Dalam bidang pendidikan, paradigma holistik menekankan pengembangan individu secara menyeluruh, mencakup aspek intelektual, emosional, sosial, dan spiritual. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan pembelajaran yang bermakna dan relevan

dengan kehidupan nyata, serta mendorong partisipasi aktif siswa dalam proses belajar (Gosnell, Grimm, & Goldstein, 2020).

Holistik dalam Kesehatan dan Lingkungan

Pendekatan holistik juga diterapkan dalam bidang kesehatan dan lingkungan, dengan menekankan interkoneksi antara kesehatan manusia, hewan, dan lingkungan. Konsep "*One Health*" misalnya, mengintegrasikan berbagai disiplin ilmu untuk mengatasi tantangan kesehatan global secara komprehensif (World Health Organization, 2021).

Dengan demikian, pendekatan holistik dalam paradigma integral MMB menekankan pentingnya memahami dan mengelola sistem secara menyeluruh, dengan mempertimbangkan interkoneksi antara berbagai aspek dalam organisasi dan masyarakat. Pendekatan ini mendukung pengambilan keputusan yang lebih bijaksana dan berkelanjutan, serta mendorong partisipasi aktif dalam proses transformasi sosial.

2. Berkelanjutan:

Dalam kerangka Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB), prinsip berkelanjutan bukan hanya menyangkut keberlanjutan ekologis, tetapi juga keberlanjutan relasional, sosial, psikologis, dan spiritual dari manusia yang bekerja di dalam organisasi.

Prinsip ini menekankan bahwa segala bentuk pengelolaan manusia harus mempertimbangkan dampaknya terhadap keberlangsungan kehidupan manusia dan organisasinya dalam jangka panjang, bukan semata mengejar efisiensi atau keuntungan sesaat (Bansal & Song, 2017).

Pendekatan berkelanjutan ini melihat manusia sebagai bagian integral dari ekosistem sosial dan lingkungan hidup. Oleh karena itu, praktik manajerial yang manusiawi dituntut untuk memperhatikan keseimbangan antara kesejahteraan individu, dinamika organisasi, dan keberlanjutan planet. Gagasan ini sejalan dengan pendekatan *triple bottom line* yang mengedepankan *people, planet, and purpose* dalam penyusunan strategi organisasi (Elkington, 2018; Muff et al., 2013).

Secara operasional, prinsip keberlanjutan dalam MMB menuntut pemimpin organisasi untuk:

- a. Menciptakan kebijakan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan (*work-life integration*),
- b. Menjamin keamanan dan kesehatan mental jangka panjang bagi seluruh insan dalam organisasi,
- c. Memberikan ruang bagi keterlibatan aktif dan pertumbuhan pribadi, serta

- d. Memastikan bahwa pengambilan keputusan organisasi tidak menciptakan ketimpangan atau kerusakan sosial dan ekologis dalam jangka panjang (Linnenluecke & Griffiths, 2010).

Selain itu, prinsip ini juga sangat terkait dengan keadilan generasional, yaitu memastikan bahwa generasi mendatang tetap memiliki ruang untuk tumbuh, bekerja, dan hidup secara bermakna tanpa harus menanggung beban kerusakan sistemik yang ditinggalkan oleh generasi sekarang (UN Global Compact, 2015; Sekerka & Stimel, 2011).

Paradigma keberlanjutan dalam MMB ini tidak bersifat teknokratik, melainkan sangat filosofis dan etis, sebab ia berakar pada penghargaan atas martabat manusia dan tanggung jawab kolektif atas masa depan kehidupan bersama. Oleh karena itu, prinsip berkelanjutan bukanlah pelengkap, melainkan fondasi dari praktik manajemen yang transformatif dan berwawasan integral (Gaziulusoy & Boyle, 2013).

Fokus pada keberlanjutan jangka panjang bagi manusia dan lingkungan. Praktik ramah lingkungan dan pengembangan karier berkelanjutan menjadi prioritas (Elkington, 1997).

3. Transformatif:

Menginisiasi proses perubahan yang memberdayakan individu dan organisasi. Pelatihan berbasis refleksi diri dan *coaching* mendalam merupakan contoh aplikasi prinsip ini.

Dalam konteks Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB), prinsip *transformatif* menekankan pentingnya perubahan mendasar yang berorientasi pada peningkatan martabat, kesejahteraan, dan potensi manusia dalam organisasi. Pendekatan ini tidak hanya fokus pada efisiensi atau produktivitas semata, tetapi juga pada pembentukan budaya kerja yang memfasilitasi pertumbuhan pribadi dan kolektif.

Transformational leadership merupakan salah satu konsep kunci dalam pendekatan transformatif. Gaya kepemimpinan ini mendorong pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi anggota tim melalui visi yang jelas, dukungan individual, dan stimulasi intelektual. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki hubungan positif dengan kreativitas karyawan dan inovasi organisasi (Al Harbi et al., 2019).

Selain itu, paradigma transformatif juga mencakup integrasi nilai-nilai keberlanjutan dan tanggung jawab sosial dalam praktik manajerial. Pendekatan ini menekankan pentingnya keseimbangan antara tuju-

an ekonomi, sosial, dan lingkungan, serta mendorong organisasi untuk berkontribusi pada kebaikan bersama (Aust et al., 2020).

Pendekatan transformatif juga menyoroti pentingnya pemberdayaan karyawan melalui partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan dan pengembangan diri. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adaptif terhadap perubahan, serta memperkuat komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Gaziulusoy & Boyle, 2013).

Secara keseluruhan, prinsip transformatif dalam MMB mengajak organisasi untuk melampaui pendekatan manajemen tradisional dan mengadopsi praktik yang lebih holistik, berkelanjutan, dan berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan.

2.4 Prinsip-Prinsip Operasional MMB

Beberapa prinsip operasional dalam MMB meliputi:

1. Humanisasi Proses Kerja:

Mendesain tugas dan sistem agar meminimalkan dehumanisasi—misalnya, mengurangi pekerjaan rutin berulang melalui automasi, sambil memastikan karyawan memiliki kendali atas hasil kerja mereka.

Humanisasi proses kerja merupakan prinsip dasar dalam Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB)

yang menempatkan manusia sebagai subjek utama dalam organisasi, bukan sekadar objek produktivitas. Prinsip ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang menjunjung tinggi martabat, otonomi, dan kesejahteraan manusia. Humanisasi berarti menjadikan sistem kerja lebih beretika, berempati, dan bermakna bagi individu yang menjalanannya (Bolton & Laaser, 2013).

Aspek Psikososial dan Moral dalam Humanisasi

Humanisasi dalam kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik kerja yang layak, tetapi juga dengan dimensi psikososial dan moral. Menurut Schwartz & Sharpe (2010), praktik kerja yang manusiawi harus mempertimbangkan pertumbuhan karakter, bukan hanya keterampilan teknis. Ini mencakup keadilan relasional, pengakuan terhadap kontribusi, serta ruang untuk refleksi dan makna dalam pekerjaan.

Relevansi dengan Organisasi Modern

Dalam era ekonomi digital, organisasi cenderung terdorong ke arah mekanisasi proses dan dehumanisasi kerja melalui automasi dan kontrol algoritmik. Namun, penelitian terkini justru menunjukkan bahwa organisasi yang mengutamakan pendekatan humanistik dalam manajemen cenderung menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, loyalitas, dan kinerja berkelanjutan (Jiang & Messersmith, 2018).

Ini mengindikasikan pentingnya prinsip humanisasi sebagai pembeda dalam praktik MMB dibanding manajemen konvensional yang berorientasi efisiensi semata.

Penerapan dalam Praktik: Rancangan Kerja yang Berpusat pada Manusia

Penerapan prinsip humanisasi dalam proses kerja mencakup beberapa aspek kunci:

a. Partisipasi dalam pengambilan keputusan:

Manusia diberi ruang untuk berpendapat tentang tugas dan tujuan kerjanya (Boxall, Guthrie, & Paauwe, 2016).

b. Peningkatan kualitas relasi antar manusia dalam organisasi:

Mendorong kerja tim berbasis kolaborasi, bukan kompetisi destruktif.

c. Keseimbangan kehidupan kerja-pribadi:

Mendesain jam kerja dan beban kerja yang mempertimbangkan kesehatan mental dan sosial manusia (Greenwood & Freeman, 2018).

d. Pemberdayaan dan makna kerja:

Menyediakan pekerjaan yang bukan hanya menghasilkan uang, tetapi juga makna bagi

kehidupan pekerja (Bailey, Madden, Alfes, & Fletcher, 2017).

Integrasi Nilai-Nilai Budaya dan Kearifan Lokal

Penelitian juga menunjukkan bahwa prinsip humanisasi perlu diadaptasi secara kontekstual terhadap nilai-nilai budaya. Dalam konteks Indonesia, misalnya, prinsip-prinsip seperti gotong royong, rasa hormat terhadap yang lebih tua, dan spiritualitas *kerja* menjadi bagian penting dalam membangun lingkungan kerja yang manusiawi (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Dengan mengintegrasikan nilai-nilai ini, proses kerja tidak hanya menjadi lebih manusiawi tetapi juga lebih relevan secara sosiokultural.

2. Dialog dan Ko-Kreasi:

Mempraktikkan manajemen partisipatif dengan melibatkan karyawan dalam perumusan kebijakan dan desain produk (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Keputusan melibatkan partisipasi aktif semua elemen manusia dalam organisasi.

Pengertian dan Signifikansi

Dalam konteks MMB, *dialog* merujuk pada proses komunikasi dua arah yang terbuka dan partisipatif antara individu dalam organisasi. Melalui dialog, tercipta pemahaman bersama yang mendalam, memungkinkan kolaborasi yang lebih efektif dan pe-

ngambilan keputusan yang inklusif (Isaacs, 1999). *Ko-kreasi* adalah proses kolaboratif di mana individu dan kelompok bekerja bersama untuk menciptakan nilai baru, baik dalam bentuk ide, produk, maupun proses kerja (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Kedua konsep ini saling terkait; dialog yang efektif menjadi landasan bagi ko-kreasi yang sukses. Melalui dialog, individu dapat berbagi perspektif, membangun kepercayaan, dan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi bersama (Scharmer, 2009).

Implementasi dalam Organisasi

Implementasi dialog dan ko-kreasi dalam organisasi memerlukan perubahan budaya dan struktur yang mendukung partisipasi aktif. Hal ini mencakup:

a. **Membangun Kepercayaan:**

Menciptakan lingkungan di mana individu merasa aman untuk berbagi ide dan pendapat tanpa takut akan penolakan atau hukuman (Edmondson, 1999).

b. **Struktur Partisipatif:**

Mengadopsi struktur organisasi yang mendukung partisipasi aktif, seperti tim lintas fungsi dan forum diskusi terbuka (Nonaka & Takeuchi, 1995).

c. Kepemimpinan Inklusif:

Pemimpin yang mendorong partisipasi, mendengarkan dengan empati, dan menghargai kontribusi setiap individu (Senge, 1990).

Manfaat Dialog dan Ko-Kreasi

Penerapan dialog dan ko-kreasi dalam MMB membawa berbagai manfaat, antara lain:

a. Inovasi yang Lebih Baik:

Kolaborasi yang erat memungkinkan pengembangan ide-ide baru yang lebih relevan dan kreatif (Brown & Wyatt, 2010).

b. Keterlibatan yang Lebih Tinggi:

Individu yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan merasa lebih memiliki dan berkomitmen terhadap hasilnya (Deci & Ryan, 2000).

c. Adaptabilitas Organisasi:

Organisasi menjadi lebih responsif terhadap perubahan lingkungan karena melibatkan berbagai perspektif dalam proses pengambilan keputusan (Heifetz & Linsky, 2002).

3. Kepemimpinan Melayani (*Serving Leadership*):

Konsep yang dikembangkan Greenleaf (1977) menempatkan pemimpin sebagai pelayan bagi timnya. Pemimpin mendengarkan kebutuhan, memberdayakan, dan mendukung pertumbuhan anggota tim.

Dalam kerangka Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB), **kepemimpinan yang melayani** menekankan bahwa pemimpin sejati adalah mereka yang secara sadar memilih untuk melayani terlebih dahulu, bukan untuk dilayani. Pendekatan ini mengedepankan orientasi pada kebutuhan dan pertumbuhan individu yang dipimpin, serta komunitas yang lebih luas, dengan landasan nilai-nilai moral dan spiritual.

Dalam konteks Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB), Kepemimpinan Melayani menjadi prinsip operasional yang mendasari tindakan dan keputusan pemimpin. Prinsip ini menuntut pemimpin untuk mengutamakan kebutuhan, pertumbuhan, dan kesejahteraan orang lain di atas kepentingan pribadi atau organisasi. Dengan demikian, pemimpin berperan sebagai fasilitator yang memberdayakan individu untuk mencapai potensi terbaik mereka, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dan membangun komunitas yang harmonis.

Kepemimpinan Melayani (*Serving Leadership*) merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pelayanan kepada orang lain sebagai inti dari

peran seorang pemimpin. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 dalam esainya yang berjudul "*The Servant as Leader*." Menurut Greenleaf, seorang pemimpin sejati adalah mereka yang pertama-tama menjadi pelayan, yang kemudian secara sadar memilih untuk memimpin sebagai cara untuk melayani orang lain.

Penelitian oleh Eva et al. (2019) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Melayani memiliki dampak positif terhadap berbagai aspek organisasi, termasuk peningkatan kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Pemimpin yang melayani mampu menciptakan budaya organisasi yang etis dan inklusif, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan motivasi individu dalam organisasi.

Lebih lanjut, studi oleh Liden et al. (2014) mengembangkan model Kepemimpinan Melayani yang mencakup tujuh dimensi utama: perilaku melayani, pemberdayaan, pengembangan individu, kerendahan hati, keaslian, akuntabilitas, dan menciptakan nilai bagi komunitas. Model ini menekankan pentingnya pemimpin dalam membina hubungan yang kuat, mendukung pertumbuhan individu, dan berkontribusi positif terhadap masyarakat luas.

Eva et al. (2019) dalam tinjauan sistematisnya terhadap 285 artikel selama dua dekade terakhir, mengidentifikasi bahwa kepemimpinan yang mela-

yani merupakan pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada kepentingan orang lain, yang diwujudkan melalui prioritas terhadap kebutuhan individu yang dipimpin, serta pengalihan perhatian dari kepentingan pribadi menuju kepedulian terhadap orang lain dalam organisasi dan komunitas yang lebih luas.

Pendekatan ini berbeda dari gaya kepemimpinan lainnya karena menekankan pada tiga elemen utama:

a. **Motif:**

Dorongan internal untuk melayani, bukan untuk mendapatkan kekuasaan atau pengaruh.

b. **Modus:**

Kepemimpinan melalui interaksi langsung yang memprioritaskan kebutuhan individu yang dipimpin.

c. **Pola Pikir:**

Reorientasi dari kepentingan diri sendiri menuju kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain dan komunitas.

Dalam konteks MMB, kepemimpinan yang melayani menjadi landasan operasional yang mendorong terciptanya lingkungan kerja yang etis, inklusif, dan

berorientasi pada pertumbuhan bersama. Pemimpin yang mengadopsi pendekatan ini tidak hanya memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memberdayakan individu untuk mencapai potensi maksimal mereka, sehingga menciptakan dampak positif yang berkelanjutan.

Implementasi Kepemimpinan Melayani dalam MMB juga sejalan dengan nilai-nilai spiritual dan etika yang mendasari prinsip ini. Pemimpin yang melayani tidak hanya fokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga pada pembangunan karakter, integritas, dan tanggung jawab sosial. Dengan demikian, Kepemimpinan Melayani menjadi landasan yang kuat dalam mewujudkan visi MMB untuk menciptakan dampak positif yang berkelanjutan bagi individu dan komunitas.

Dengan mengintegrasikan prinsip Kepemimpinan Melayani ke dalam praktik operasional, MMB dapat menciptakan lingkungan yang memberdayakan individu, memperkuat komunitas, dan menghasilkan dampak positif yang berkelanjutan.

4. Pemberdayaan Berbasis Kekuatan:

Mengidentifikasi kekuatan unik setiap karyawan dan membangun pengembangan di atas kekuatan tersebut, bukan memperbaiki kelemahan (Clifton & Harter, 2003).

Dalam kerangka Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB), **pemberdayaan berbasis kekuatan** menekankan pada identifikasi, pengembangan, dan pemanfaatan kekuatan unik setiap individu dalam organisasi. Pendekatan ini berakar pada psikologi positif dan bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan, yang mana individu merasa dihargai, terlibat, dan mampu memberikan kontribusi maksimal sesuai dengan potensi mereka.

Linley et al. (2007) menjelaskan bahwa pendekatan ini memfokuskan pada pengembangan kekuatan individu sebagai dasar untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan dalam organisasi. Dengan menekankan pada kekuatan daripada kelemahan, pendekatan ini mendorong individu untuk berkembang secara optimal dan berkontribusi secara signifikan terhadap tujuan organisasi.

Penelitian oleh Jayanthi & Menon (2025) menunjukkan bahwa penerapan pemberdayaan berbasis kekuatan dalam organisasi dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan produktivitas kerja. Dengan fokus pada kekuatan individu, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang positif dan mendukung pertumbuhan bersama.

Selain itu, pendekatan ini juga berkontribusi pada peningkatan keterlibatan kerja karyawan. Penelitian oleh Li et al. (2023) menemukan bahwa kepemim-

pinan berbasis kekuatan memiliki hubungan positif dengan keterlibatan kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja tugas mereka.

Dengan demikian, pemberdayaan berbasis kekuatan dalam MMB tidak hanya meningkatkan kinerja individu dan organisasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, kesejahteraan, dan martabat manusia.

5. Pengembangan Potensi Unik Manusia:

Fokus pada *talent enrichment* bukan hanya *talent management*.

Dalam kerangka Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB), **pengembangan potensi unik manusia** menekankan pada identifikasi, pengembangan, dan pemanfaatan kekuatan khas setiap individu dalam organisasi. Pendekatan ini berakar pada psikologi positif dan bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan, yang mana individu merasa dihargai, terlibat, dan mampu memberikan kontribusi maksimal sesuai dengan potensi mereka.

Mueller et al. (2024) menekankan bahwa pendekatan berbasis kekuatan (*strengths-based interventions*) yang berasal dari psikologi positif dapat meningkatkan kesejahteraan dan kinerja individu dengan memfokuskan pada kekuatan karakter yang dimiliki setiap orang. Pendekatan ini mengintegrasikan

kan faktor intrapersonal, interpersonal, kontekstual, sistemik, dan perkembangan dalam pengembangan intervensi berbasis kekuatan.

Niemiec (2020) menyoroti pentingnya pendekatan berbasis kekuatan karakter dalam praktik profesional, dengan menekankan tujuh karakteristik utama yang mencakup pemberdayaan, energi positif, dan koneksi antara individu. Pendekatan ini bertujuan untuk membantu individu mengenali dan mengembangkan kekuatan karakter mereka untuk meningkatkan kesejahteraan dan menghadapi tantangan.

Selain itu, penelitian oleh Linley et al. (2007) menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan berbasis kekuatan dapat meningkatkan kinerja dan kesejahteraan dalam organisasi dengan memfokuskan pada pengembangan kekuatan individu sebagai dasar untuk pertumbuhan.

Dengan demikian, pengembangan potensi unik manusia dalam MMB tidak hanya meningkatkan kinerja individu dan organisasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, kesejahteraan, dan martabat manusia.

6. Makna dan Spiritualitas Kerja:

Pekerjaan bukan sekadar alat hidup, tapi ruang aktualisasi diri.

1 Dalam kerangka Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB), **Makna dan Spiritualitas Kerja** menekankan pentingnya integrasi nilai-nilai spiritual dan pencarian makna dalam lingkungan kerja. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi, kesejahteraan, dan kontribusi yang bermakna bagi individu dan organisasi.

Ashmos & Duchon (2000) mendefinisikan spiritualitas di tempat kerja sebagai pengakuan bahwa karyawan memiliki kehidupan batin yang dipelihara oleh pekerjaan yang bermakna dalam konteks komunitas. Mereka mengidentifikasi tiga dimensi utama dari spiritualitas kerja: kehidupan batin, pekerjaan yang bermakna, dan rasa kebersamaan.

Penelitian oleh Chawla & Guda (2013) menyoroti bahwa spiritualitas di tempat kerja mencakup rasa komunitas, pekerjaan yang bermakna, dan kehidupan batin. Dalam konteks ini, rasa memiliki didefinisikan oleh kepedulian, keterkaitan, kewajiban timbal balik, dan loyalitas, serta bagaimana individu berinteraksi dengan orang lain di tempat kerja. Makna didefinisikan sebagai pemahaman individu tentang bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada kebaikan yang lebih besar bagi komunitas atau masyarakat.

Selain itu, penelitian oleh Lips-Wiersma & Morris (2009) menekankan pentingnya membedakan antara pekerjaan yang bermakna dan manajemen makna. Mereka berpendapat bahwa organisasi harus menciptakan kondisi di mana individu dapat menemukan makna dalam pekerjaan mereka secara otentik, bukan melalui manipulasi atau pencitraan semata.

Dengan demikian, integrasi makna dan spiritualitas dalam praktik MMB dapat meningkatkan keterlibatan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih manusiawi dan bermartabat.

7. Keberlanjutan Sosial dan Ekologis:

MMB juga memperhatikan tanggung jawab organisasi terhadap masyarakat dan lingkungan.

Dalam kerangka Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB), **Keberlanjutan Sosial dan Ekologis** menekankan pentingnya integrasi antara kesejahteraan sosial dan pelestarian lingkungan dalam praktik organisasi. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan sistem yang adil, inklusif, dan berkelanjutan bagi manusia dan alam.

Folke et al. (2005) menekankan bahwa sistem sosial dan ekologis saling terkait dan membentuk satu kesatuan yang kompleks dan adaptif. Pendekatan ini mengakui bahwa perubahan dalam satu sistem akan mempengaruhi sistem lainnya, sehingga diperlukan manajemen yang holistik dan adaptif untuk mencapai keberlanjutan.

Lebel et al. (2006) menyoroti pentingnya tata kelola yang adaptif dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan dalam sistem sosial-ekologis. Mereka menekankan bahwa partisipasi, pembelajaran sosial, dan fleksibilitas institusional adalah kunci untuk membangun ketahanan dan keberlanjutan dalam jangka panjang.

Selain itu, penelitian oleh Berkes & Folke (1998) menunjukkan bahwa pengetahuan lokal dan tradisional memainkan peran penting dalam pengelolaan sumber daya alam yang berkelanjutan. Integrasi antara pengetahuan ilmiah dan lokal dapat meningkatkan efektivitas strategi keberlanjutan.

Dengan demikian, integrasi keberlanjutan sosial dan ekologis dalam praktik MMB tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat dan pelestarian lingkungan.

2.5 Inspirasi dari Pemikiran Lokal (misalnya Ki Hadjar Dewantara) dan Global

Landasan nilai dan prinsip dalam Manajemen Manusia Ber-sumberdaya (MMB) tidak semata-mata terbentuk dari pendekatan barat atau kerangka kerja modern, tetapi juga dapat digali dari pemikiran tokoh lokal seperti **Ki Hadjar Dewantara**. Konsep beliau tentang kepemimpinan yang membina, mendampingi, dan membebaskan — "*Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani*" — menggambarkan suatu nilai kepemimpinan dan pengembangan manusia yang sangat relevan dengan prinsip-prinsip dasar MMB kontemporer, terutama dalam konteks kepemimpinan partisipatif dan pengembangan potensi manusia.

Prinsip *Tut Wuri Handayani*, misalnya, menggambarkan dukungan yang diberikan kepada individu untuk tumbuh secara mandiri, yang sangat serasi dengan pendekatan humanistik dalam MMB modern. Ini sejalan dengan pendekatan *Self-Determination Theory* dalam psikologi organisasi global, yang menekankan pentingnya dukungan terhadap otonomi, kompetensi, dan keterikatan sosial sebagai dasar motivasi kerja yang sehat dan berkelanjutan (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005).

Secara global, pendekatan nilai dalam MMB juga terinspirasi oleh pemikiran tokoh seperti **Peter Drucker** yang menekankan pada pentingnya pengelolaan manusia sebagai

sosok bernilai, bukan sekadar *costs*. Drucker mengangkat manusia sebagai pusat produktivitas organisasi dan menekankan pentingnya pemberdayaan (*empowerment*) serta keselarasan antara nilai individu dan misi organisasi (Drucker, 1999).

Di sisi lain, pendekatan berbasis etika global seperti *Global Compact* dan *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* juga mendorong perusahaan untuk mengintegrasikan nilai-nilai hak asasi manusia, kesetaraan, dan keberlanjutan ke dalam kebijakan SDM mereka (Bondy, Moon, & Matten, 2012). Dalam hal ini, prinsip-prinsip MMB yang adil, partisipatif, dan berlandaskan etika tidak hanya bersifat lokal atau nasional, tetapi juga merupakan refleksi dari tren global menuju manajemen yang lebih manusiawi dan berkeadilan sosial.

Inspirasi dari pemikiran lokal seperti Ki Hadjar Dewantara dan tokoh global seperti Drucker membuktikan bahwa nilai-nilai dasar MMB adalah lintas budaya dan lintas zaman. Integrasi pemikiran ini memperkuat posisi MMB bukan hanya sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai pilar moral dan strategis dalam kehidupan organisasi modern.

2.6 Aplikasi Praktik dan Studi Kasus Mini

1. **Semco (Brasil): Praktik Demokrasi Radikal dalam Organisasi.**

Ricardo Semler menerapkan struktur organisasi demokratis yang memberikan kebebasan ekstrem kepada karyawan, termasuk pengaturan jam kerja dan gaji yang dinegosiasikan bersama. Hasilnya, Semco menunjukkan peningkatan inovasi dan loyalitas karyawan (Semler, 1993).

Semco, sebuah perusahaan manufaktur asal Brasil, menjadi sorotan global berkat transformasi radikal yang dipimpin oleh Ricardo Semler sejak awal 1980-an. Dengan mengadopsi prinsip-prinsip demokrasi dalam struktur organisasinya, Semco berhasil menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan karyawan dan mendorong inovasi.

Salah satu inovasi utama yang diterapkan adalah pemberian kebebasan kepada karyawan untuk menentukan jam kerja mereka sendiri. Selain itu, Semco memperkenalkan sistem yang mana karyawan dapat menetapkan gaji mereka sendiri berdasarkan evaluasi terhadap kontribusi mereka, kondisi pasar, dan kebutuhan pribadi. Transparansi menjadi kunci dalam sistem ini, dengan informasi gaji dan keuangan perusahaan tersedia bagi semua karyawan, mendorong tanggung jawab dan keadilan dalam pengambilan keputusan (Gifford, n.d.).

Struktur organisasi Semco juga mengalami perubahan signifikan. Dari hierarki tradisional, perusahaan beralih ke struktur datar dengan tiga lingkaran kon-sentris: **Penasihat** (*Counselors*) di pusat yang mene-tapkan kebijakan umum, **Mitra** (*Partners*) di lingkar-an tengah yang mengelola unit bisnis, dan **Koor-dinator** serta **Rekan** (*Coordinators and Associates*) di lingkaran luar yang menjalankan operasi sehari-hari. Struktur ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan partisipatif (Stockport, 2010).

Untuk mendorong inovasi, Semco membentuk unit otonom yang dikenal sebagai *Nucleus of Techno-logical Innovation* (NTI). Unit ini terdiri dari kelom-pok kecil karyawan yang diberi kebebasan penuh untuk mengeksplorasi ide-ide baru tanpa batasan hierarki. Mereka bertanggung jawab langsung atas hasil kerja mereka dan mendapatkan kompensasi berdasarkan kontribusi mereka terhadap perusaha-an (Gifford, n.d.).

Pendekatan demokratis Semco telah menghasilkan peningkatan signifikan dalam loyalitas karyawan, produktivitas, dan inovasi. Model ini menunjukkan bahwa dengan memberdayakan karyawan dan men-ciptakan budaya kerja yang transparan dan partisi-patif, perusahaan dapat mencapai kesuksesan jang-ka panjang.

2. **Zappos: Transformasi Menuju Organisasi Tanpa Hirarki melalui *Holacracy*.**

Dengan budaya *holacracy*, Zappos menghilangkan struktur hirarki tradisional dan mendorong tim otonom untuk membuat keputusan bersama, menciptakan lingkungan kerja yang sangat partisipatif (Robertson, 2015).

Zappos, perusahaan ritel daring asal Amerika Serikat, dikenal luas atas pendekatannya yang inovatif dalam manajemen organisasi. Pada tahun 2014, di bawah kepemimpinan CEO Tony Hsieh, Zappos mengadopsi sistem manajemen bernama *Holacracy*, yang bertujuan untuk menghilangkan struktur hirarki tradisional dan mendorong tim otonom dalam pengambilan keputusan.

Holacracy adalah pendekatan manajemen yang mendistribusikan otoritas dan pengambilan keputusan melalui struktur organisasi berbasis peran dan tim yang disebut "lingkaran" (*circles*). Setiap individu dapat memiliki beberapa peran dalam berbagai lingkaran, memungkinkan fleksibilitas dan adaptasi yang lebih besar terhadap perubahan organisasi. Sistem ini dirancang untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi aktif karyawan dalam proses bisnis.

Implementasi *Holacracy* di Zappos bertujuan untuk mempertahankan semangat kewirausahaan dan

inovasi yang menjadi ciri khas perusahaan sejak awal berdirinya. Dengan menghapus jabatan manajerial tradisional, Zappos berharap dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis, di mana setiap karyawan memiliki suara dan tanggung jawab yang jelas dalam peran mereka.

Namun, transisi ke *Holacracy* bukan tanpa tantangan. Beberapa karyawan mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan struktur baru yang menuntut tingkat otonomi dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Sebagai hasilnya, sekitar 14% karyawan memilih untuk meninggalkan perusahaan setelah implementasi *Holacracy*.

Meskipun menghadapi hambatan, Zappos tetap berkomitmen pada prinsip-prinsip *Holacracy*, melihatnya sebagai langkah penting menuju organisasi yang lebih adaptif dan berpusat pada manusia. Pendekatan ini mencerminkan nilai-nilai inti Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB), yang menekankan pentingnya partisipasi, otonomi, dan penghargaan terhadap kontribusi individu dalam mencapai tujuan bersama.

2.7 Implikasi terhadap Kebijakan Organisasi

Implementasi nilai dan prinsip MMB mengharuskan organisasi merevisi kebijakan utama:

1. Rekrutmen:

Desain proses seleksi yang menilai kesesuaian nilai, bukan hanya keterampilan teknis.

Dalam kerangka Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB), **rekrutmen** dipandang sebagai proses strategis yang tidak hanya bertujuan untuk mengisi posisi kosong, tetapi juga untuk memastikan kesesuaian nilai, potensi jangka panjang, dan kontribusi terhadap keberlanjutan sosial dan ekologis organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya integrasi antara nilai-nilai organisasi dan praktik rekrutmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berkelanjutan serta harmonis dan produktif.

Murfat et al. (2025) menekankan bahwa kebijakan rekrutmen yang efektif melampaui proses perekrutan semata dan berkontribusi secara signifikan dalam membina keterlibatan karyawan dan loyalitas organisasi. Komunikasi yang transparan, prosedur seleksi yang adil, dan jalur karier yang jelas merupakan pendorong utama kepuasan kandidat dan retensi jangka panjang. Selain itu, kebijakan keseimbangan kerja-hidup, kompensasi yang kompetitif, dan ling-

kungan kerja yang inklusif memperkuat keterikatan emosional dan komitmen terhadap organisasi. Temuan ini menyoroti pentingnya merancang kebijakan rekrutmen yang selaras dengan nilai-nilai organisasi dan mendukung pertumbuhan profesional serta pribadi.

Lebih lanjut, pendekatan berbasis nilai dalam rekrutmen membantu memastikan bahwa individu yang direkrut tidak hanya memenuhi kualifikasi teknis, tetapi juga sejalan dengan budaya dan tujuan jangka panjang organisasi. Hal ini penting untuk membangun tim yang kohesif dan berorientasi pada misi.

Breaugh (2008) menekankan bahwa proses rekrutmen yang efektif harus mempertimbangkan kualitas kandidat, kesesuaian dengan budaya organisasi, dan strategi komunikasi yang transparan. Pendekatan ini membantu organisasi dalam menarik kandidat yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai organisasi.

Selain itu, Highhouse et al. (2003) menggarisbawahi pentingnya citra organisasi dalam menarik kandidat berkualitas. Organisasi yang memiliki reputasi positif dan nilai-nilai yang jelas cenderung lebih berhasil dalam menarik individu yang sesuai dengan budaya dan tujuan organisasi.

Dalam konteks MMB, rekrutmen juga harus mempertimbangkan aspek keberlanjutan sosial dan ekologis. Organisasi perlu memastikan bahwa proses rekrutmen mereka mendukung inklusivitas, keberagaman, dan tanggung jawab sosial, menciptakan lingkungan kerja yang adil dan berkelanjutan.

2. Kompensasi:

Skema penghargaan yang mempertimbangkan kontribusi sosial dan kultural, tidak semata ROI ekonomi.

Dalam kerangka Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB), **kompensasi** dipandang sebagai elemen strategis yang mencerminkan nilai-nilai organisasi terhadap keadilan, kesejahteraan, dan keberlanjutan. Pendekatan ini menekankan pentingnya desain sistem kompensasi yang tidak hanya adil dan kompetitif, tetapi juga selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi dan kesejahteraan individu.

Gerhart & Fang (2014) menekankan bahwa struktur kompensasi yang transparan dan adil dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Mereka menyoroti pentingnya kesesuaian antara kompensasi dan kontribusi individu dalam organisasi.

Selain itu, penelitian oleh Margolis (2003) menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi yang tidak adil dapat menyebabkan ketidakpuasan dan *turnover*

yang tinggi. Dalam konteks ini, organisasi perlu memastikan bahwa sistem kompensasi mereka mendukung retensi dan keterlibatan karyawan.

Dalam praktik MMB, kompensasi juga harus mempertimbangkan aspek keberlanjutan sosial dan ekologis. Organisasi perlu memastikan bahwa kebijakan kompensasi mereka tidak hanya menguntungkan secara finansial, tetapi juga mendukung kesejahteraan jangka panjang karyawan dan masyarakat luas.

3. Manajemen Kinerja:

Penilaian 360 derajat dan dialog reflektif, bukan evaluasi tahunan berat sebelah.

Dalam kerangka Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB), pendekatan tradisional terhadap manajemen kinerja—yang sering kali bergantung pada evaluasi tahunan satu arah dari atasan—dianggap tidak lagi memadai untuk mencerminkan kompleksitas dan dinamika kerja modern. Sebagai alternatif, pendekatan penilaian 360 derajat yang dikombinasikan dengan dialog reflektif menawarkan evaluasi yang lebih holistik dan berkelanjutan terhadap kinerja individu.

Penilaian 360 derajat melibatkan pengumpulan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan sejawat, bawahan, dan kadang-kadang klien eksternal. Pendekatan ini memberikan gambaran

yang lebih komprehensif tentang kinerja individu, mengurangi bias yang mungkin timbul dari evaluasi tunggal, dan meningkatkan keadilan serta transparansi dalam proses penilaian (Sawant, 2023).

Lebih lanjut, integrasi dialog reflektif dalam proses manajemen kinerja memungkinkan individu untuk secara aktif terlibat dalam evaluasi diri, memahami umpan balik yang diterima, dan merumuskan rencana pengembangan pribadi. Pendekatan ini mendorong pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan kinerja yang berkesinambungan (Zenger & Folkman, 2020).

Namun, implementasi penilaian 360 derajat tidak tanpa tantangan. Beberapa studi menunjukkan bahwa tanpa desain dan pelaksanaan yang hati-hati, proses ini dapat rentan terhadap manipulasi, seperti pemilihan penilai yang bias atau umpan balik yang tidak konstruktif. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menetapkan pedoman yang jelas dan memastikan pelatihan yang memadai bagi semua peserta dalam proses penilaian (Motshegwa, 2024).

Dengan demikian, adopsi penilaian 360 derajat dan dialog reflektif dalam manajemen kinerja sejalan dengan prinsip-prinsip MMB yang menekankan pada keadilan, partisipasi, dan pengembangan berkelanjutan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan

akurasi dan keadilan dalam evaluasi kinerja, tetapi juga memperkuat keterlibatan dan komitmen individu terhadap tujuan organisasi.

2.8 Sintesis dan Penutup

Bab ini telah menguraikan nilai-nilai inti dan prinsip-prinsip etik yang menjadi pondasi Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB), yakni pendekatan manajemen yang mengakui manusia bukan sekadar alat produksi, tetapi sebagai pribadi utuh yang bermartabat, berdaya cipta, dan memiliki makna sosial. Nilai-nilai seperti kebermaknaan kerja, penghormatan terhadap martabat, keadilan relasional, keberlanjutan, dan keterlibatan holistik telah dijelaskan sebagai penyangga utama dari praktik MMB.

Berbeda dari pendekatan-pendekatan manajerial yang menekankan efisiensi mekanistik dan pengendalian, MMB menempatkan *kemanusiaan* sebagai pusat orientasi kerja. Prinsip ini sejalan dengan pendekatan kepemimpinan berkelanjutan (*sustainable leadership*) yang menggabungkan dimensi etika, spiritualitas, dan tanggung jawab sosial dalam mengelola manusia di organisasi (Avery & Bergsteiner, 2011; Tideman et al., 2013).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan nilai-nilai manusiawi ke dalam struktur dan budaya kerjanya mampu membangun ketahanan jangka panjang, meningkatkan kepercayaan, dan menciptakan ino-

vasi yang lebih berkelanjutan (Nisha et al., 2022; Domínguez-Escrig & Mallén-Broch, 2023). Dalam ekosistem semacam ini, relasi kerja tidak lagi didasarkan pada transaksi hirarkis semata, melainkan transformasi relasional yang memungkinkan manusia untuk tumbuh bersama secara etis dan produktif.

Lebih lanjut, budaya organisasi yang memanusiakan akan melahirkan iklim psikologis yang mendukung partisipasi, otonomi, dan tanggung jawab kolektif (Baumgartner, 2009; Kantabutra & Avery, 2013). Ini adalah manifestasi dari prinsip *human-centered management*, yang menolak objektifikasi manusia sebagai komoditas organisasi dan menegaskan pentingnya nilai kebermaknaan sebagai sumber motivasi sejati.

Dengan demikian, bab ini menyimpulkan bahwa landasan nilai dan prinsip MMB bukan hanya bersifat normatif, tetapi telah dibuktikan secara empiris memiliki implikasi positif terhadap keberlanjutan organisasi dan kesejahteraan manusia dalam praktik kerja. Ini menjadi titik tolak untuk melangkah ke bab berikutnya yang akan membahas secara lebih rinci bagaimana nilai-nilai ini diaktualisasikan dalam relasi kerja, pola komunikasi, dan praktik keseharian organisasi melalui pendekatan MMB.

BAB 3:

Fungsi dan Peran MMB dalam Organisasi

*“A dog barks when his master is attacked.
I would be a coward if I saw that God's truth is attacked
and yet would remain silent.”*

— John Calvin

3.1 Pendahuluan

Setiap organisasi sejatinya merupakan jejaring hubungan antarindividu yang dinamis. Dalam kerangka Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB), organisasi berfungsi bukan hanya sebagai struktur hierarkis, tetapi sebagai ekosistem relasional yang memanusiakan. Organisasi yang menerapkan MMB memperkuat rasa saling percaya, memberdayakan karyawan sebagai subjek aktif, dan menyediakan ruang dialog yang konstruktif.

Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) merupakan komponen krusial dalam pencapaian tujuan organisasi modern. Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang kian berkembang, organisasi tidak hanya dituntut untuk unggul secara teknologi, tetapi juga harus mampu mengelola manusia sebagai aset strategis (Boxall & Purcell, 2016). Fungsi dan peran MMB kini tidak terbatas pada pengelolaan administratif seperti rekrutmen, penggajian, atau pelatihan, melainkan juga mencakup peran strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Wright & McMahan, 2011).

Dalam dunia organisasi modern yang terus berubah, fungsi dan peran *Manajemen Manusia Bersumberdaya* (MMB) telah mengalami transformasi mendalam. Tidak lagi sekadar menjalankan fungsi administratif seperti penggajian dan rekrutmen, MMB kini memainkan peran strategis dalam mendukung pencapaian visi dan keunggulan kompetitif organisasi (Boxall & Purcell, 2016). Kualitas pengelolaan manusia menjadi faktor penentu dalam membentuk budaya kerja, meningkatkan produktivitas, serta mempertahankan talenta di tengah persaingan global (Kaufman, 2015).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa MMB yang efektif memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi, baik secara finansial maupun non-finansial. Misalnya, Huselid (1995) dalam studinya menemukan bahwa praktik MMB yang berorientasi pada performa—seperti sistem seleksi berbasis kompetensi, pelatihan intensif, dan evaluasi kinerja yang berkelanjutan—berkorelasi positif dengan produktivitas, profitabilitas, dan penurunan tingkat *turnover*. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia dapat menjadi pendorong utama dalam transformasi organisasi dan peningkatan kapabilitas inti (Delery & Doty, 1996).

Penelitian terkini menunjukkan bahwa MMB yang dikelola secara strategis memiliki kontribusi nyata terhadap kinerja organisasi, terutama dalam hal inovasi, adaptabilitas, dan engagement karyawan (Jiang et al., 2012). Organisasi yang memadukan kebijakan MMB dengan tujuan strategis secara konsisten melaporkan peningkatan efisiensi operasional

dan kepuasan kerja karyawan (Paauwe & Farndale, 2017). Oleh karena itu, memahami fungsi dan peran MMB dalam konteks kekinian menjadi kunci bagi organisasi yang ingin bertahan dan berkembang di era digital dan kompleks ini.

Di sisi lain, keberhasilan implementasi MMB dalam organisasi juga sangat dipengaruhi oleh kontekstualisasi budaya dan struktur organisasi. Penelitian oleh Farndale, Scullion, dan Sparrow (2010) menekankan bahwa globalisasi mendorong perlunya adaptasi fungsi-fungsi MMB terhadap konteks lokal dan multikultural. Oleh karena itu, MMB berperan penting dalam membangun kohesi sosial, komunikasi lintas budaya, dan kapabilitas kerja kolaboratif, yang semuanya esensial dalam organisasi multinasional dan digital saat ini.

Lebih lanjut, peran MMB tidak lagi dapat dipisahkan dari praktik kepemimpinan, teknologi, dan dinamika pasar tenaga kerja global. Ketersediaan data besar (*big data*), sistem informasi karyawan berbasis AI, serta peningkatan tuntutan terhadap keberlanjutan sosial telah menambah dimensi baru dalam pengelolaan manusia (Marler & Boudreau, 2017).

Dengan demikian, MMB tidak lagi dapat dianggap sebagai fungsi pendukung (*supporting function*), melainkan sebagai mitra strategis yang terintegrasi dalam setiap keputusan organisasi. Perubahan ini memerlukan reposisi fungsi MMB secara menyeluruh dan pendekatan berbasis bukti (*evidence-based RHM*) dalam setiap proses kebijakan dan operasionalnya (Briner, Denyer, & Rousseau, 2009). Oleh kare-

na itu, memahami fungsi dan peran MMB dalam organisasi dewasa ini menjadi semakin penting untuk menunjang keberlanjutan dan inovasi jangka panjang. Pendahuluan ini menggarisbawahi pentingnya MMB sebagai fondasi manajerial yang menyatukan nilai-nilai organisasi, inovasi berkelanjutan, dan optimalisasi potensi individu dalam organisasi.

3.2 Fungsi MMB dalam Organisasi

Manajemen manusia bersumberdaya (MMB) tidak hanya berfungsi sebagai unit administratif yang mengurus perekrutan atau penggajian semata. Dalam organisasi modern, MMB memainkan peran strategis dan transformasional yang sangat penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Fungsi-fungsi utama MMB mencerminkan proses siklus hidup karyawan dari masuk hingga berkembang dan bahkan keluar dari organisasi, semuanya dikelola dengan pendekatan holistik.

1. Perencanaan Tenaga Kerja

Fungsi awal dari MMB adalah merancang perencanaan tenaga kerja berdasarkan kebutuhan organisasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Ini mencakup analisis jabatan, proyeksi kebutuhan karyawan, serta perencanaan suksesi. Tujuannya adalah memastikan bahwa organisasi memiliki orang yang tepat di waktu yang tepat, dengan kompetensi yang sesuai.

Peran Strategis Perencanaan Tenaga Kerja

1 Perencanaan tenaga kerja melibatkan proses identifikasi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan di masa depan, serta pengembangan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Hal ini mencakup aspek-aspek seperti perencanaan suksesi, manajemen talenta, dan pengembangan karier yang terintegrasi dengan tujuan strategis organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa perencanaan yang efektif dalam aspek-aspek ini dapat meningkatkan kinerja organisasi dan memberikan keunggulan kompetitif.

Dampak pada Kinerja Organisasi

Studi empiris menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja yang strategis berdampak positif pada kinerja organisasi. Misalnya, penelitian oleh Al-Qudah et al. (2020) menemukan bahwa integrasi perencanaan tenaga kerja dengan perencanaan strategis organisasi meningkatkan produktivitas, kepuasan karyawan, dan reputasi perusahaan, serta mengurangi biaya operasional.

Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan

Keberhasilan perencanaan tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk analisis pekerjaan yang akurat, perencanaan tenaga kerja yang tepat, dan pengembangan kompetensi karyawan. Penelitian oleh Ellinger & Svendsen (2021) menekankan pentingnya pemahaman yang mendalam tentang tugas-tugas pekerjaan dan kebutuhan kope-

tensi untuk memastikan penempatan karyawan yang sesuai dan pengembangan karier yang efektif.

Integrasi dengan Inovasi Organisasi

Perencanaan tenaga kerja juga berkontribusi pada inovasi organisasi. Bani Hani (2021) menunjukkan bahwa perencanaan yang mencakup pengelolaan talenta dan pengembangan karier dapat meningkatkan kreativitas karyawan, yang pada gilirannya memperkuat pencapaian tujuan strategis organisasi.

Kesimpulan

Perencanaan tenaga kerja yang terintegrasi dengan strategi organisasi memainkan peran vital dalam meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. Melalui pendekatan yang sistematis dan berorientasi pada pengembangan karyawan, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang kompeten dan termotivasi untuk mencapai tujuan jangka panjang.

2. Rekrutmen dan Seleksi

Tahapan ini mencakup proses mencari, menarik, dan memilih kandidat terbaik untuk mengisi posisi dalam organisasi. Rekrutmen yang efektif tidak hanya mempertimbangkan kecocokan teknis, tetapi juga *cultural fit* dan potensi perkembangan jangka panjang. Rekrutmen menjadi proses menemukan orang yang sevisi, bukan hanya kompeten.

Strategi modern seperti *employer branding* dan *digital recruitment* kini banyak digunakan untuk meningkatkan kualitas talenta yang masuk.

Peran Strategis Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi yang efektif tidak hanya berfokus pada pengisian posisi kosong, tetapi juga pada pencocokan antara kompetensi kandidat dengan kebutuhan strategis organisasi. Almansoori et al. (2021) menemukan bahwa dalam industri manufaktur di Uni Emirat Arab, praktik rekrutmen dan seleksi yang terencana secara strategis memberikan kontribusi signifikan terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa rekrutmen memiliki koefisien jalur sebesar 0,334 dan seleksi sebesar 0,297 dalam mempengaruhi keunggulan kompetitif, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja organisasi.

Dampak pada Kinerja Karyawan dan Organisasi

Studi oleh Ouabi et al. (2024) di sektor administrasi publik Maroko menunjukkan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi yang efektif meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen afektif karyawan, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja kerja dalam peran mereka. Demikian pula, Girsang et al. (2023) dalam konteks perbankan Indonesia menemukan bahwa rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi memiliki dampak paling kuat terhadap produktivitas karyawan dibandingkan dengan praktik manajemen lainnya.

Praktik Terbaik dalam Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi yang efektif melibatkan beberapa praktik terbaik, seperti analisis pekerjaan yang akurat, deskripsi pekerjaan yang jelas, dan penggunaan metode seleksi yang valid. Rees & Smith (2017) menekankan pentingnya integrasi antara analisis pekerjaan, spesifikasi individu, dan kerangka kompetensi dalam proses rekrutmen dan seleksi untuk memastikan pencocokan yang optimal antara kandidat dan posisi yang tersedia.

Inovasi dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi

Perkembangan teknologi, khususnya kecerdasan buatan (AI), telah membawa inovasi dalam proses rekrutmen dan seleksi. Mujtaba & Mahapatra (2024) menyoroti tantangan dan peluang yang muncul dari penggunaan AI dalam rekrutmen, termasuk potensi bias dan pentingnya memastikan keadilan dalam proses seleksi otomatis. Selain itu, Qin et al. (2018) mengembangkan model *neural network* yang mempertimbangkan kemampuan kandidat untuk meningkatkan kecocokan antara individu dan pekerjaan.

Kesimpulan

Rekrutmen dan seleksi yang dirancang dan dilaksanakan secara strategis memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan dan organisasi. Dengan mengadopsi praktik terbaik dan memanfaatkan inovasi teknologi secara bijak, organisasi dapat memastikan bahwa mereka menarik dan me-

milih individu yang paling sesuai untuk mendukung tujuan strategis mereka.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Karyawan bukanlah insan statis—mereka butuh terus dikembangkan. MMB bertanggung jawab merancang program pelatihan, *coaching*, dan pengembangan karier untuk meningkatkan kompetensi individu dan kelompok. Dalam konteks kontemporer, pendekatan *continuous learning* dan *learning organization* menjadi kunci adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Pelatihan diarahkan untuk pengembangan holistik, bukan hanya teknis.

Peran Strategis Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis karyawan, tetapi juga memperkuat aspek non-teknis seperti motivasi, kepuasan kerja, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Studi oleh Jacobs & Washington (2003) menekankan bahwa program pengembangan karyawan yang dirancang dengan baik dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi. Mereka menyarankan bahwa penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami kondisi di mana program pengembangan karyawan dapat memberikan manfaat maksimal bagi individu dan organisasi.

Dampak pada Kinerja Karyawan dan Organisasi

Penelitian oleh Shah (2023) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki dampak signifikan terhadap

kinerja organisasi, dengan kinerja karyawan sebagai variabel mediasi. Studi ini menyoroti pentingnya praktik manajemen yang ketat, terutama dalam pelatihan dan pengembangan, untuk mencapai kesuksesan organisasi melalui tenaga kerja yang kompeten dan termotivasi.

Praktik Terbaik dalam Pelatihan dan Pengembangan

Studi oleh Purba (2025) menekankan pentingnya menyelaraskan inisiatif pelatihan dan pengembangan dengan kebutuhan individu karyawan dan strategi organisasi yang lebih luas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Inovasi dalam Proses Pelatihan dan Pengembangan

Perkembangan teknologi telah membawa inovasi dalam proses pelatihan dan pengembangan. Studi oleh Qin et al. (2018) mengembangkan model jaringan saraf yang mempertimbangkan kemampuan kandidat untuk meningkatkan kecocokan antara individu dan pekerjaan. Model ini menunjukkan bahwa pendekatan berbasis teknologi dapat meningkatkan efektivitas proses pelatihan dan pengembangan.

Kesimpulan

Pelatihan dan pengembangan yang dirancang dan dilaksanakan secara strategis memiliki dampak signifikan terhadap

1 kinerja karyawan dan organisasi. Dengan mengadopsi praktik terbaik dan memanfaatkan inovasi teknologi secara bijak, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang kompeten dan termotivasi untuk mencapai tujuan strategis mereka.

4. Manajemen Kinerja

Fungsi ini melibatkan proses penetapan target, pemantauan pencapaian, dan evaluasi performa karyawan secara adil dan objektif. Sistem manajemen kinerja modern tidak hanya berbasis angka, tapi juga mencakup umpan balik dua arah, *360-degree review*, dan pengembangan personal berdasarkan hasil evaluasi tersebut. Manajemen kinerja berfokus pada dialog dan pembelajaran.

Peran Strategis Manajemen Kinerja

1 Manajemen kinerja yang efektif tidak hanya berfokus pada evaluasi kinerja individu, tetapi juga pada penyelarasan tujuan individu dengan strategi organisasi. Sistem manajemen kinerja yang dirancang dengan baik dapat membantu organisasi dalam mengimplementasikan strategi, meningkatkan kinerja, dan memastikan komitmen karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Dampak pada Kinerja Karyawan dan Organisasi

Penelitian oleh Shah (2023) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan kinerja karyawan sebagai variabel mediasi. Studi ini menyoroti pentingnya praktik mana-

jemen yang ketat, terutama dalam pelatihan dan pengembangan, untuk mencapai kesuksesan organisasi melalui tenaga kerja yang kompeten dan termotivasi.

Praktik Terbaik dalam Manajemen Kinerja

Praktik terbaik dalam manajemen kinerja meliputi penetapan tujuan yang jelas, umpan balik yang konstruktif, dan evaluasi kinerja yang adil. Sistem manajemen kinerja yang efektif dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Inovasi dalam Proses Manajemen Kinerja

Perkembangan teknologi telah membawa inovasi dalam proses manajemen kinerja. Penggunaan sistem manajemen kinerja berbasis teknologi dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam evaluasi kinerja, serta memberikan umpan balik yang lebih cepat dan relevan kepada karyawan.

Kesimpulan

Manajemen kinerja yang dirancang dan dilaksanakan secara strategis memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan dan organisasi. Dengan mengadopsi praktik terbaik dan memanfaatkan inovasi teknologi secara bijak, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang kompeten dan termotivasi untuk mencapai tujuan strategis mereka.

1

5. Kompensasi dan Tunjangan

Pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif merupakan bagian penting dari retensi dan motivasi karyawan. Selain gaji, sistem kompensasi dapat mencakup insentif, tunjangan kesehatan, fasilitas kerja, hingga *non-monetary rewards* seperti pengakuan dan fleksibilitas kerja.

Peran Strategis Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi dan tunjangan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Studi oleh Thapa (2023) menunjukkan bahwa baik kompensasi finansial maupun non-finansial memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi karyawan sebagai variabel mediasi. Hal ini menekankan pentingnya desain skema kompensasi dan tunjangan yang tepat untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Dampak pada Kinerja Karyawan dan Organisasi

Penelitian oleh Gerhart & Fang (2014) menyoroti bahwa kompensasi berbasis kinerja dapat meningkatkan kinerja organisasi. Namun, mereka juga mencatat bahwa efek ini dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan desain sistem kompensasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan konteks spesifik mereka saat merancang sistem kompensasi.

Praktik Terbaik dalam Kompensasi dan Tunjangan

Studi oleh Shaw & Gupta (2015) menekankan pentingnya transparansi dan keadilan dalam sistem kompensasi untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Mereka menyarankan bahwa organisasi harus memastikan bahwa sistem kompensasi mereka adil dan transparan untuk memaksimalkan efektivitasnya.

Inovasi dalam Proses Kompensasi dan Tunjangan

Perkembangan teknologi telah membawa inovasi dalam proses kompensasi dan tunjangan. Studi oleh Gerhart & Fang (2014) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pengelolaan kompensasi, serta memungkinkan personalisasi yang lebih besar dalam paket tunjangan.

Kesimpulan

Kompensasi dan tunjangan yang dirancang dan dilaksanakan secara strategis memiliki dampak signifikan terhadap motivasi, retensi, dan kinerja karyawan. Dengan mengadopsi praktik terbaik dan memanfaatkan inovasi teknologi secara bijak, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang kompeten dan termotivasi untuk mencapai tujuan strategis mereka.

6. Hubungan Industrial dan Ketenagakerjaan

MMB juga bertugas menjembatani hubungan antara manajemen dan karyawan, termasuk dengan serikat pekerja jika

ada. Fungsi ini penting untuk menciptakan harmoni kerja, mengelola konflik, serta menjamin bahwa hak dan kewajiban karyawan dan perusahaan terpenuhi dalam koridor hukum ketenagakerjaan.

7. Kesehatan, Keselamatan, dan Kesejahteraan

Kesehatan dan keselamatan kerja (K3) menjadi bagian penting dari fungsi MMB, terutama dalam konteks industri padat karya. Di samping itu, kesejahteraan psikologis dan sosial karyawan—seperti program keseimbangan kerja-hidup dan dukungan kesehatan mental—juga semakin mendapat perhatian.

8. Transformasi dan Inovasi Organisasi

Dalam peran strategisnya, MMB juga bertanggung jawab terhadap proses perubahan dan transformasi organisasi. Mereka membantu membentuk budaya kerja yang adaptif, mendukung inovasi, serta mengelola perubahan struktur dan sistem kerja secara berkelanjutan.

3.3 Peran MMB dalam Organisasi

1. Membangun Relasi yang Memanusiakan

Kepercayaan (*trust*) dan empati menjadi fondasi utama dalam membangun relasi yang memanusiakan (Butler & Cantrell, 1984). Praktik ini meliputi:

a. Komunikasi autentik:

Pertemuan rutin tanpa agenda kaku untuk mendengar kebutuhan dan aspirasi karyawan.

b. Empati dalam kepemimpinan:

Pelatihan *leaders to lead with empathy* menumbuhkan keterlibatan emosional dan kesejahteraan psikologis (Goleman, 1998).

c. Keandalan (*reliability*):

Organisasi konsisten memenuhi janji kebijakan dan kesempatan yang dijanjikan.

2. Karyawan sebagai Subjek Aktif, Bukan Objek Kerja

Self-Determination Theory (SDT) dari Deci & Ryan (2000) menekankan tiga kebutuhan psikologis dasar: otonomi, kompetensi, dan relasi sosial. Ketika terpenuhi, karyawan menunjukkan perilaku proaktif dan inovatif. Dalam konteks MMB:

a. Otonomi:

Karyawan diberi ruang menentukan metode kerja terbaik bagi diri mereka.

b. Kompetensi:

Program pelatihan berkelanjutan dan *mentoring* intensif meningkatkan kemampuan.

C. Relasi sosial:

Budaya kolaboratif menumbuhkan rasa memiliki dan dukungan antar anggota tim.

3. Ruang Dialog dan Partisipasi

Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan strategis meningkatkan komitmen organisasi (Cotton et al., 1988). Implementasi MMB mencakup:

a. Forum dialog terbuka:

Sesi *town hall* dengan format Q&A tanpa sensor.

b. Tim lintas fungsi:

Proyek *co-creation* antar departemen untuk inovasi produk dan proses.

c. Umpan balik dua arah:

Evaluasi kinerja 360° yang melibatkan atasan, rekan sejawat, dan bawahan.

4. Implikasi untuk Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

MMB memadukan *transformational leadership* dan *servant leadership*. Bass (1999) menyatakan bahwa *transformational leaders* menginspirasi visi bersama, sedangkan Spears (1996) menekankan pentingnya pemimpin yang melayani timnya. Implikasi praktis:

a. Visi bersama:

Pemimpin merumuskan visi yang mengikat nilai-nilai martabat dan partisipasi.

b. Pembinaan individu:

Coaching dan *sponsorship* berbasis kekuatan unik setiap karyawan (Clifton & Harter, 2003).

c. Budaya pembelajaran:

Kesalahan diperlakukan sebagai peluang refleksi dan inovasi berkelanjutan.

3.4 Studi Kasus Mini: Netflix dan Budaya Kebebasan

Netflix sering dipuji sebagai contoh revolusioner dalam praktik manajemen manusia bersumberdaya karena pendekatannya yang berani dan tidak konvensional terhadap budaya organisasi. Perusahaan ini terkenal dengan filosofi "*Freedom and Responsibility*" yang pertama kali diperkenalkan secara luas oleh Patty McCord dan Reed Hastings melalui dokumen budaya internal yang kemudian menjadi rujukan global dalam pengembangan budaya kerja berbasis kepercayaan (Hastings & Meyer, 2020). Netflix menerapkan prinsip "*Freedom & Responsibility*" dengan memberikan otonomi tinggi kepada karyawan dalam pengambilan keputusan terkait anggaran dan proyek. Hasilnya, Netflix mem-

pertahankan kreativitas tinggi dan kemampuan adaptasi di industri hiburan yang dinamis (Hastings & Meyer, 2020).

Alih-alih menerapkan kontrol ketat dan kebijakan prosedural yang rumit, Netflix menekankan pentingnya memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan sendiri, dengan ekspektasi bahwa mereka akan bertindak secara dewasa dan bertanggung jawab. Model ini memberikan ruang kepada para karyawan untuk mengekspresikan kreativitas, bertindak cepat, dan berinovasi dalam lingkungan kerja yang sangat dinamis (Hastings & Meyer, 2020). Dalam kerangka MMB, strategi ini mencerminkan *high-commitment HRM*, yang mana perusahaan berinvestasi pada otonomi dan transparansi untuk meningkatkan motivasi intrinsik dan retensi talenta (Lepak et al., 2006).

Penelitian oleh Ghosh dan Reiche (2021) menegaskan bahwa sistem manajemen berbasis kebebasan yang diterapkan Netflix berhasil karena dibarengi dengan seleksi ketat terhadap individu berperforma tinggi dan pemberian umpan balik yang intensif. Dalam konteks ini, fungsi MMB tidak hanya sekadar mengatur sumber daya manusia secara administratif, tetapi bertindak sebagai katalisator budaya organisasi yang memungkinkan pembelajaran cepat dan pengambilan keputusan desentralisasi.

Selain itu, model budaya Netflix menunjukkan bagaimana MMB dapat diintegrasikan secara strategis dengan arah bisnis melalui penghapusan kebijakan seperti cuti yang diatur ketat atau persetujuan berlapis. Sebaliknya, perusahaan

mendorong karyawan untuk mengambil cuti "secukupnya" dengan menekankan pentingnya hasil kerja, bukan proses administratif (Chandrasekaran et al., 2020). Pendekatan ini mendorong efisiensi dan kepercayaan yang tinggi antar anggota tim, serta menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan.

Dengan demikian, studi kasus Netflix menunjukkan bahwa MMB yang difungsikan secara strategis bukan hanya sebagai pengelola SDM, tetapi sebagai arsitek budaya

organisasi yang adaptif dan berbasis nilai, mampu menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang melalui kebebasan yang terstruktur.

3.5 Studi Kasus Mini: Unilever dan Strategi MMB untuk Keberlanjutan dan Inklusi

Unilever adalah salah satu perusahaan multinasional yang secara konsisten mengintegrasikan fungsi MMB ke dalam strategi bisnis berkelanjutan. Melalui program *Unilever Sustainable Living Plan (USLP)*, perusahaan ini berhasil menjadikan MMB sebagai agen utama perubahan budaya, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan global (Flouris & Yilmaz, 2010). Pendekatan MMB di Unilever menunjukkan bagaimana fungsi ini dapat dikembangkan melampaui manajemen administratif dan menjadi bagian integral dalam mewujudkan nilai-nilai perusahaan secara global.

Salah satu pilar utama dari strategi MMB Unilever adalah komitmen terhadap keberagaman dan inklusi. Perusahaan menetapkan target konkret untuk meningkatkan representasi perempuan dalam posisi kepemimpinan dan memberdayakan tenaga kerja lintas negara dengan pendekatan inklusif. Penelitian oleh Tarique & Schuler (2010) mengungkapkan bahwa praktik manajemen talenta global di Unilever berhasil membangun *pipeline* kepemimpinan yang kuat, beragam, dan selaras dengan strategi lintas budaya.

Lebih lanjut, Unilever mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang berbasis pada nilai-nilai keberlanjutan dan kontribusi terhadap komunitas. Hal ini mendorong perilaku karyawan untuk bertindak sesuai dengan prinsip tanggung jawab sosial perusahaan, bukan hanya pada hasil finansial jangka pendek (Baumgartner & Ebner, 2010). Fungsi MMB dalam hal ini memegang peran penting dalam menyusun indikator kinerja berbasis nilai, mengadakan pelatihan lintas budaya, dan memperkuat etika kerja melalui kebijakan internal dan kepemimpinan yang visioner.

MMB juga digunakan sebagai alat untuk memperkuat *employer branding* Unilever sebagai tempat kerja pilihan bagi generasi milenial dan Gen Z yang lebih peduli terhadap nilai sosial dan keberlanjutan (Schroeder, 2021). Program seperti *Future Leaders Programme* yang diluncurkan secara global menunjukkan bahwa MMB dapat menjadi jembatan antara aspirasi individu dan misi perusahaan secara holistik.

Dengan demikian, studi kasus Unilever memperlihatkan bagaimana MMB dapat menjalankan peran strategis dalam menciptakan sistem kerja yang inklusif, berkelanjutan, dan berbasis nilai, sekaligus mendukung kinerja bisnis jangka panjang dalam lanskap global yang kompleks.

3.6 Sintesis dan Penutup

Peran MMB dalam organisasi melampaui kebijakan MSDM konvensional. Dengan memperkuat relasi, memberdayakan karyawan sebagai agen perubahan, dan menyediakan ruang dialog, organisasi menjadi lebih resilien, inovatif, dan berorientasi pada kesejahteraan manusia.

Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) saat ini tidak lagi dapat dipandang semata-mata sebagai fungsi administratif dalam organisasi, melainkan telah bertransformasi menjadi entitas strategis yang memengaruhi arah, nilai, dan keunggulan kompetitif perusahaan (Lengnick-Hall et al., 2009). Sintesis dari berbagai studi menunjukkan bahwa fungsi MMB yang diintegrasikan dengan strategi bisnis mampu memperkuat kapabilitas organisasi, meningkatkan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan eksternal, serta mendukung pencapaian kinerja jangka panjang.

Pertama, MMB berperan sebagai katalisator budaya organisasi. Melalui desain sistem kerja, kebijakan pengelolaan karyawan, dan mekanisme pengembangan talenta, MMB membentuk pola perilaku dan nilai-nilai organisasi yang

mendukung inovasi, keberlanjutan, dan etika kerja (Jackson et al., 2014). Dalam hal ini, MMB tidak hanya berorientasi pada efisiensi operasional, tetapi juga mengembangkan *organizational citizenship behavior* yang memperkuat kohesi sosial internal.

Kedua, MMB bertindak sebagai pengelola kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*), yakni kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membentuk ulang, dan menyesuaikan sumber daya dalam merespons perubahan pasar secara cepat (Teece, 2007). Studi oleh Wright & McMahan (2011) menegaskan bahwa kapabilitas ini sangat tergantung pada bagaimana organisasi mengelola pengetahuan, pembelajaran, dan inovasi melalui praktik-praktik MMB yang adaptif.

Ketiga, MMB menjadi pemangku peran penting dalam pengambilan keputusan berbasis data. Perkembangan *HR analytics* memungkinkan fungsi ini untuk berkontribusi secara nyata terhadap pengukuran produktivitas, prediksi retensi, serta evaluasi efektivitas program pengembangan karyawan (Marler & Boudreau, 2017). Hal ini menegaskan bahwa peran MMB semakin berbasis bukti (*evidence-based*), bukan hanya intuisi atau pengalaman.

Sebagai penutup, dapat disimpulkan bahwa manajemen manusia bersumberdaya yang dijalankan secara strategis dan terintegrasi berkontribusi pada penciptaan nilai organisasi. Fungsi ini harus terus berkembang agar mampu menjawab tantangan global, mengelola keragaman, mendorong keberlanjutan, dan memastikan keterlibatan (*engagement*)

karyawan secara berkelanjutan. Peran MMB dalam organisasi masa depan tidak hanya sebagai pelaksana kebijakan, tetapi sebagai mitra strategis dalam menciptakan organisasi yang resilien, inklusif, dan kompetitif secara global.

BAB 4:

Strategi Implementasi MMB

"Man is an enigma whose solution can be found only in God."

— Herman Bavinck

4.1 Pendahuluan

Strategi implementasi dalam Manajemen Manusia Ber-sumberdaya (MMB) merupakan jembatan penting antara perencanaan dan realisasi nilai-nilai manusia dalam organisasi. Dalam konteks modern, pendekatan terhadap manusia tidak lagi terbatas pada pengelolaan administratif atau mekanistik, melainkan lebih pada pengembangan relasional, partisipatif, dan berbasis nilai. Penelitian-penelitian terkini menekankan pentingnya pendekatan yang kontekstual, transformatif, dan adaptif dalam mengimplementasikan strategi MMB, terutama dalam menghadapi dinamika globalisasi, teknologi, dan keragaman budaya organisasi (Jackson et al., 2020; Brewster et al., 2022).

Menurut Ulrich et al. (2017), implementasi strategi MMB yang efektif menuntut pemahaman menyeluruh terhadap misi organisasi, struktur relasional antar individu, serta integrasi nilai-nilai kemanusiaan dalam proses kerja. Strategi ini tidak bersifat statis, melainkan memerlukan keberanian untuk mengubah pola pikir manajerial, membangun dialog lintas level, dan menerapkan prinsip keadilan, pengakuan, dan pemberdayaan.

Lebih jauh, Farndale et al. (2020) menekankan bahwa keberhasilan strategi MMB sangat tergantung pada kontekstualisasi praktik manajerial terhadap budaya lokal dan ekspektasi individu dalam organisasi. Dalam studi lintas negara, mereka menunjukkan bahwa strategi manajemen manusia yang bersifat universal cenderung gagal ketika diterapkan tanpa penyesuaian dengan norma sosial dan nilai kolektif yang berlaku di lingkungan kerja.

Selain itu, implementasi strategi juga perlu memperhatikan sistem evaluasi yang berkelanjutan dan partisipatif. Boxall & Purcell (2016) menggarisbawahi bahwa organisasi harus mampu mengaitkan strategi MMB dengan tujuan jangka panjang organisasi, termasuk menciptakan keunggulan kompetitif berbasis pada kapabilitas manusia. Oleh karena itu, strategi implementasi MMB bukan hanya tentang prosedur teknis, tetapi juga tentang membentuk ekosistem kerja yang etis, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Dengan mempertimbangkan perkembangan ini, pendahuluan dalam strategi implementasi MMB tidak sekadar memberikan landasan konseptual, tetapi juga menjadi pijakan filosofis untuk merumuskan pendekatan-pendekatan kontekstual yang berfokus pada kemanusiaan, keberagaman, dan keberlanjutan.

Setelah memahami landasan nilai dan peran MMB, tahapan selanjutnya adalah menerjemahkan prinsip-prinsip tersebut ke dalam strategi operasional. Strategi implementasi MMB mencakup seluruh siklus manajemen manusia: mulai dari

perekrutan, pelatihan, penilaian kinerja, hingga penghargaan dan pemanfaatan teknologi. Bab ini menguraikan langkah-langkah konkret yang dapat diadopsi organisasi.

4.2 Rekrutmen Berbasis Nilai dan Potensi

Rekrutmen berbasis nilai dan potensi dapat dilakukan dengan beberapa hal, antara lain:

1. Analisis Peran Berbasis Kompetensi dan Nilai:

Identifikasi kompetensi teknis dan nilai budaya yang diharapkan (Gatewood, Feild, & Barrick, 2015). *Job description* dan *person specification* harus mencerminkan visi MMB, misalnya komitmen terhadap martabat dan partisipasi.

Analisis peran berbasis kompetensi merupakan fondasi penting dalam strategi rekrutmen yang tidak hanya menilai *apa* yang dapat dilakukan seseorang, tetapi juga *bagaimana* mereka melakukannya dan *mengapa* mereka terdorong untuk melakukannya. Dalam kerangka Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) kontemporer, analisis peran ini menyatu erat dengan pendekatan rekrutmen berbasis nilai dan potensi, karena organisasi semakin menyadari bahwa kecocokan budaya, nilai pribadi, dan dorongan intrinsik sama pentingnya dengan keahlian teknis (Schuler et al., 2011; Ulrich et al., 2017).

Menurut Campion et al. (2011), analisis peran berbasis kompetensi melibatkan identifikasi atribut-atribut utama (pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik pribadi) yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja unggul dalam suatu jabatan. Namun, dalam konteks rekrutmen berbasis nilai, analisis ini diperluas dengan memasukkan dimensi nilai-nilai organisasi sebagai elemen integral dalam deskripsi dan spesifikasi peran. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk merekrut individu yang tidak hanya mampu melakukan pekerjaan, tetapi juga selaras secara etis dan sosial dengan misi serta budaya kerja organisasi.

Penelitian oleh Dries & Pepermans (2012) menunjukkan bahwa integrasi antara analisis kompetensi dan penilaian nilai pribadi calon karyawan secara signifikan meningkatkan prediksi keberhasilan jangka panjang dan loyalitas individu terhadap organisasi. Hal ini diperkuat oleh temuan dari Van Vianen (2018), yang menekankan pentingnya *person-organization fit* sebagai prediktor utama terhadap keterlibatan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kompetensi yang diidentifikasi bukan hanya sebagai atribut teknis, tetapi juga sebagai refleksi nilai dan potensi individu dalam konteks sosial dan budaya kerja yang spesifik.

Lebih jauh lagi, pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk secara proaktif mengidentifikasi kom-

petensi masa depan yang dibutuhkan, bukan hanya kompetensi saat ini. Seperti dikemukakan oleh Sparrow & Makram (2015), dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan disruptif, orientasi rekrutmen harus lebih visioner, dengan fokus pada kemampuan belajar, berpikir adaptif, dan kecerdasan moral.

Dengan demikian, *analisis peran berbasis kompetensi* dalam kerangka rekrutmen berbasis nilai dan potensi berfungsi sebagai penghubung strategis antara tujuan jangka panjang organisasi, nilai-nilai inti yang dijunjung tinggi, serta potensi manusia yang berkelanjutan. Ini bukan hanya soal mengisi posisi, tetapi membangun komunitas kerja yang bernilai.

2. ***Assessment Center* dengan Fokus Potensi:**

Selain tes kognitif, gunakan simulasi dan wawancara mendalam untuk mengeksplorasi motivasi, nilai pribadi, dan cara kandidat memecahkan masalah secara kreatif (Lievens & Thornton, 2005).

Assessment center dengan fokus pada potensi bukan hanya metode seleksi, tetapi merupakan pendekatan strategis untuk mengidentifikasi kapasitas berkembang individu dalam organisasi. Dalam praktik Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB), penggunaan *assessment center* telah bergeser dari sekadar alat prediktif kinerja kerja saat ini menjadi sarana deteksi awal bagi kemampuan masa depan

yang selaras dengan nilai dan visi organisasi (Thornton & Rupp, 2006; Dries, 2013).

Tradisionalnya, *assessment center* digunakan untuk menilai kompetensi perilaku dan kinerja melalui simulasi situasional seperti *role play*, *in-basket exercises*, dan *group discussions*. Namun, pendekatan berbasis potensi lebih menitikberatkan pada pengukuran *learning agility*, *emotional intelligence*, *value alignment*, dan *growth mindset*, dibandingkan sekadar perilaku kerja yang tampak saat ini (Howard & Wellins, 2009; Silzer & Church, 2009). Hal ini penting karena organisasi masa kini menuntut individu yang tidak hanya adaptif, tetapi juga selaras secara nilai dengan budaya kerja yang dikembangkan.

Penelitian oleh Seong et al. (2017) menunjukkan bahwa *assessment center* yang dirancang secara kontekstual dan mengintegrasikan nilai-nilai organisasi mampu meningkatkan validitas prediktif terhadap keberhasilan jangka panjang, terutama pada peran-peran strategis dan kepemimpinan masa depan. Ini memperkuat pendekatan *values-based talent acquisition* yang menempatkan integritas, semangat kolaboratif, dan potensi kepemimpinan sebagai indikator utama dalam proses seleksi.

Selain itu, Silzer & Church (2009) mengembangkan *Potential Model* yang membedakan antara potensi untuk sukses dalam peran saat ini dan potensi untuk

berkembang dalam peran lebih kompleks di masa depan. Model ini telah banyak diadopsi dalam desain *assessment center modern* yang berorientasi pada *succession planning* dan *leadership pipeline development*.

Assessment center dengan fokus potensi juga memungkinkan evaluasi multidimensional dari kandidat dengan akurasi lebih tinggi karena didasarkan pada pengamatan lintas asesor dan lintas simulasi. Hal ini memperkaya objektivitas, meningkatkan keadilan seleksi, dan memperkuat citra organisasi sebagai tempat kerja yang menghargai nilai dan pertumbuhan manusia dalam jangka panjang (Thornton & Rupp, 2006).

3. ***Cultural Fit Interview:***

Melibatkan tim lintas fungsi untuk menilai kesesuaian nilai kandidat dengan kultur MMB, serta potensi kontribusi jangka panjang.

Cultural Fit Interview merupakan pendekatan strategis dalam proses rekrutmen yang bertujuan untuk menilai sejauh mana nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku kandidat selaras dengan budaya organisasi. Pendekatan ini berfokus pada kesesuaian antara individu dan organisasi (*person–organization fit*), yang telah terbukti berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan retensi karyawan (Kristof-Brown et al., 2005).

Dalam praktiknya, wawancara ini mengevaluasi aspek-aspek seperti nilai-nilai inti, gaya kerja, dan preferensi komunikasi kandidat. Penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian budaya antara karyawan dan organisasi dapat meningkatkan kinerja dan mengurangi tingkat *turnover* (Chatman, 1991). Namun, penting untuk memastikan bahwa proses ini tidak menghambat keberagaman dengan menghindari bias terhadap kandidat yang berbeda latar belakang (Rivera, 2012).

Untuk meningkatkan efektivitas *Cultural Fit Interview*, organisasi disarankan untuk:

- a. Menetapkan dan mengkomunikasikan nilai-nilai inti organisasi secara jelas.
- b. Mengembangkan pertanyaan wawancara yang terstruktur dan berbasis perilaku yang mencerminkan nilai-nilai tersebut.
- c. Melatih pewawancara untuk mengenali dan mengurangi bias selama proses seleksi.
- d. Menggunakan alat penilaian tambahan, seperti kuesioner nilai, untuk mendukung evaluasi.

Dengan demikian, *Cultural Fit Interview* dapat menjadi alat yang efektif dalam memastikan bahwa kandidat tidak hanya memiliki kompetensi yang diper-

lukan, tetapi juga akan berkontribusi positif terhadap budaya dan nilai-nilai organisasi.

4. ***Onboarding Reflektif***:

Proses orientasi dirancang sebagai dialog, bukan presentasi satu arah. Mentor memfasilitasi refleksi awal tentang tujuan karier dan makna kerja (Bradt & Vonnegut, 2009).

Onboarding Reflektif merupakan pendekatan strategis dalam proses integrasi karyawan baru yang menekankan pada kesadaran diri, pembelajaran berkelanjutan, dan penyelarasan nilai-nilai pribadi dengan budaya organisasi. Berbeda dengan pendekatan *onboarding* tradisional yang fokus pada penyampaian informasi dan pelatihan teknis, *onboarding reflektif* mendorong karyawan baru untuk secara aktif merefleksikan pengalaman mereka, memahami peran mereka dalam konteks organisasi, dan mengidentifikasi bagaimana nilai-nilai pribadi mereka selaras dengan nilai-nilai organisasi.

Penelitian oleh Dickson & Isaiah (2024) menunjukkan bahwa *onboarding* yang efektif, termasuk pendekatan reflektif, meningkatkan keterlibatan karyawan dan retensi dengan memperkuat partisipasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini juga memperhatikan gaya belajar individu dan kebutuhan posisi, yang berkontribusi pada pengurangan *turnover* karyawan.

Selain itu, studi oleh Walker-Schmidt et al. (2022) menemukan bahwa program *onboarding* yang diperpanjang dan terstruktur, yang mencakup elemen reflektif, memiliki dampak positif terhadap keterlibatan dan retensi karyawan di sektor teknologi informasi. Program semacam ini memungkinkan karyawan baru untuk lebih memahami nilai-nilai organisasi dan peran mereka di dalamnya.

Implementasi *onboarding reflektif* melibatkan beberapa langkah kunci:

a. **Penyelarasan Nilai:**

Membantu karyawan baru memahami dan menginternalisasi nilai-nilai inti organisasi.

b. **Refleksi Terstruktur:**

Mendorong karyawan untuk merefleksikan pengalaman mereka melalui jurnal, diskusi kelompok, atau sesi *coaching*.

c. **Umpan Balik Berkelanjutan:**

Memberikan umpan balik yang konstruktif dan berkelanjutan untuk mendukung pertumbuhan dan penyesuaian karyawan.

d. **Keterlibatan Manajerial:**

Melibatkan manajer dan pemimpin dalam proses *onboarding* untuk memastikan dukungan dan bimbingan yang konsisten.

Dengan mengadopsi pendekatan *onboarding reflektif*, organisasi dapat membangun hubungan yang lebih kuat antara karyawan dan budaya organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan retensi karyawan.

4.3 Pelatihan dan Pengembangan yang Memandirikan

Pelatihan dan Pengembangan yang Memandirikan dapat dilakukan dengan beberapa hal, antara lain:

1. ***Coach-Led Learning:***

Pendekatan *coaching* berbasis kekuatan (*strengths-based coaching*) membantu karyawan mengidentifikasi dan mengembangkan potensi unik mereka (Clifton & Harter, 2003).

Coach-Led Learning adalah pendekatan pelatihan yang menempatkan pelatih (*coach*) sebagai fasilitator utama dalam proses pembelajaran, dengan tujuan mendorong karyawan untuk menjadi pembelajar mandiri dan proaktif. Pendekatan ini berfokus pada pengembangan keterampilan berpikir kritis, refleksi diri, dan kemampuan mengambil inisiatif da-

lam pembelajaran, yang semuanya merupakan komponen kunci dari *self-directed learning* (SDL).

Penelitian oleh Sargeant et al. (2020) menunjukkan bahwa *coaching* yang terstruktur dapat meningkatkan kemampuan pembelajaran mandiri pada mahasiswa kedokteran, dengan pelatih membantu peserta dalam menetapkan tujuan pembelajaran, memberikan umpan balik, dan mendorong refleksi kritis. Hasil studi ini menunjukkan bahwa peserta yang mendapatkan *coaching* menunjukkan peningkatan dalam menetapkan dan mencapai tujuan pembelajaran mereka dibandingkan dengan kelompok kontrol.

Selain itu, studi oleh Walker-Schmidt et al. (2022) menemukan bahwa program *onboarding* yang diperpanjang dan terstruktur, yang mencakup elemen *coaching*, memiliki dampak positif terhadap keterlibatan dan retensi karyawan di sektor teknologi informasi. Program semacam ini memungkinkan karyawan baru untuk lebih memahami nilai-nilai organisasi dan peran mereka di dalamnya.

Implementasi *Coach-Led Learning* dalam organisasi dapat dilakukan melalui beberapa Langkah, sebagai berikut:

a. **Penetapan Tujuan Pembelajaran:**

Pelatih membantu karyawan dalam mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran dan menetapkan tujuan yang spesifik dan terukur.

b. **Fasilitasi Refleksi Diri:**

Melalui diskusi dan pertanyaan terbuka, pelatih mendorong karyawan untuk merefleksikan pengalaman mereka dan mengidentifikasi area untuk pengembangan lebih lanjut.

c. **Pemberian Umpan Balik Konstruktif:**

Pelatih memberikan umpan balik yang spesifik dan membangun untuk membantu karyawan memahami kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan.

d. **Pendorongan Kemandirian:**

Pelatih mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam pembelajaran mereka, mencari sumber daya, dan menerapkan pengetahuan yang diperoleh dalam konteks kerja.

Dengan mengadopsi pendekatan *Coach-Led Learning*, organisasi dapat menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan mendorong pengembangan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

2. **Action Learning Sets:**

Kelompok kecil karyawan bekerja pada proyek nyata dan saling memberikan umpan balik—memfasilitasi pembelajaran kolektif dan refleksi berkelanjutan (Revans, 1982).

Action Learning Sets (ALS) adalah pendekatan pembelajaran kolaboratif yang melibatkan sekelompok kecil individu yang secara rutin bertemu untuk membahas tantangan nyata di tempat kerja, merefleksikan pengalaman, dan mengembangkan solusi praktis. Pendekatan ini dirancang untuk mendorong pembelajaran mandiri, pengembangan kepemimpinan, dan peningkatan kinerja organisasi melalui refleksi dan tindakan bersama.

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, ALS telah terbukti efektif dalam meningkatkan kemampuan berpikir kritis, pemecahan masalah, dan kolaborasi antar karyawan. Menurut Dilworth & Willis (2003), penggunaan *action learning* yang seimbang dalam konteks organisasi dapat menjadi pendekatan yang kuat untuk pengembangan sumber daya manusia dan manajemen.

Selain itu, studi oleh Pedler & Abbott (2013) menunjukkan bahwa ALS dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mendorong budaya pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi. Mereka menekankan pentingnya fasilitator dalam memandu proses

pembelajaran dan memastikan bahwa setiap anggota set berkontribusi secara aktif dalam diskusi dan refleksi.

Implementasi ALS dalam organisasi dapat dilakukan melalui beberapa langkah, sebagai berikut:

a. Pembentukan Kelompok:

Membentuk kelompok kecil yang terdiri dari 4–8 anggota dengan latar belakang dan peran yang beragam.

b. Identifikasi Tantangan:

Setiap anggota membawa tantangan nyata dari lingkungan kerja mereka untuk didiskusikan dalam kelompok.

c. Refleksi dan Diskusi:

Melalui pertanyaan terbuka dan dialog, anggota kelompok merefleksikan tantangan tersebut dan mengeksplorasi solusi potensial.

d. Tindakan dan Evaluasi:

Anggota kelompok mengambil tindakan berdasarkan diskusi dan kemudian mengevaluasi hasilnya dalam pertemuan berikutnya.

Dengan mengadopsi pendekatan ALS, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, meningkatkan keterlibatan

2

karyawan, dan mendorong inovasi dalam menyelesaikan tantangan bisnis.

3. ***Blended Learning* dengan Elemen Praktik:**

Kombinasi modul *online*, lokakarya interaktif, dan pengalaman lapangan yang menguji kemampuan pemecahan masalah secara *real-time* (Noe, 2017).

Blended Learning dengan Elemen Praktik merupakan pendekatan pembelajaran yang menggabungkan metode pembelajaran daring dan tatap muka, dengan penekanan pada penerapan langsung dalam konteks kerja. Pendekatan ini dirancang untuk meningkatkan keterlibatan peserta, memperkuat pemahaman melalui pengalaman praktis, dan mendorong pembelajaran yang mandiri.

Penelitian oleh Bosch & Laubscher (2022) menunjukkan bahwa penggunaan *blended learning* yang kooperatif dapat meningkatkan pembelajaran mandiri dengan menyediakan tugas-tugas autentik dan memungkinkan peserta untuk mengembangkan serta menerapkan strategi pembelajaran mereka sendiri. Studi ini menekankan pentingnya desain kursus yang memungkinkan peserta untuk secara aktif terlibat dalam proses pembelajaran dan membangun pengetahuan secara sosial.

Selain itu, studi oleh Kaur & Mahajan (2023) menyoroti bahwa *blended learning* yang dirancang dengan

baik dapat meningkatkan keterampilan berpikir kritis dan pembelajaran mandiri, terutama ketika peserta diberikan kesempatan untuk menerapkan pengetahuan dalam situasi nyata dan menerima umpan balik yang konstruktif.

Implementasi *Blended Learning* dengan Elemen Praktik dalam organisasi dapat dilakukan melalui beberapa Langkah, sebagai berikut:

a. **Desain Kurikulum Terintegrasi:**

Menggabungkan modul daring dengan sesi tatap muka yang fokus pada penerapan praktis.

b. **Tugas Autentik:**

Memberikan tugas yang mencerminkan tantangan nyata di tempat kerja untuk mendorong penerapan pengetahuan.

c. **Refleksi dan Umpan Balik:**

Mendorong peserta untuk merefleksikan pengalaman belajar mereka dan menyediakan umpan balik yang mendukung pengembangan lebih lanjut.

d. **Fasilitasi Pembelajaran Mandiri:**

Menyediakan sumber daya dan dukungan yang memungkinkan peserta untuk mengarahkan

pembelajaran mereka sendiri sesuai dengan kebutuhan dan tujuan pribadi.

Dengan mengadopsi pendekatan ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang adaptif, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan mendorong pengembangan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

4. ***Program 'Learning by Asking':***

Mengadopsi model pedagogi Freire dengan mendorong karyawan menjadi agen pembelajar—mengajukan pertanyaan kritis dan bersama-sama merancang solusi (Freire, 1970).

4.4 Penilaian Kinerja Berbasis Refleksi dan Kolaborasi

Penilaian kinerja berbasis refleksi dan kolaborasi dapat dilakukan dengan beberapa metode, sebagai berikut:

1. **Evaluasi 360° Dialogis:**

Penilaian menyeluruh dari atasan, rekan sejawat, dan bawahan, diakhiri dengan sesi refleksi bersama untuk menyusun rencana pengembangan (Aguinis, 2013).

Evaluasi 360° dialogis merupakan pendekatan penilaian kinerja yang mengintegrasikan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan sejawat,

bawahan, dan diri sendiri. Pendekatan ini menekankan pentingnya refleksi dan kolaborasi dalam proses evaluasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan partisipatif.

Menurut Carless et al. (1998), penggunaan umpan balik 360° dapat meningkatkan kesadaran diri dan kinerja manajerial, karena individu menerima perspektif yang beragam mengenai perilaku dan kompetensi mereka. Selain itu, pendekatan ini mendorong komunikasi dua arah yang konstruktif, yang dapat memperkuat hubungan kerja dan meningkatkan efektivitas tim.

Dalam konteks pengembangan kepemimpinan, Emam et al. (2024) menemukan bahwa program pengembangan pemimpin yang menggunakan umpan balik 360° dapat meningkatkan praktik kepemimpinan kepala perawat melalui refleksi mendalam terhadap umpan balik yang diterima. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi 360° dialogis tidak hanya bermanfaat untuk penilaian kinerja, tetapi juga sebagai alat pengembangan profesional yang efektif.

Namun, implementasi evaluasi 360° dialogis memerlukan perencanaan yang matang dan pelatihan bagi semua pihak yang terlibat untuk memastikan bahwa umpan balik yang diberikan bersifat konstruktif dan bebas dari bias. Hosain (2016) menekankan pentingnya integrasi umpan balik 360° dengan metode

penilaian tradisional untuk meningkatkan efektivitas proses evaluasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, evaluasi 360° dialogis dalam penilaian kinerja berbasis refleksi dan kolaborasi menawarkan pendekatan yang komprehensif untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi melalui umpan balik yang holistik dan partisipatif.

2. ***Objective and Key Results (OKR)*** dengan Komponen Nilai:

Menetapkan target yang tidak hanya kuantitatif tetapi juga mencerminkan kontribusi pada nilai organisasi—misalnya inisiatif komunitas internal (Doerr, 2018).

Objective and Key Results (OKR) adalah kerangka kerja manajemen kinerja yang menggabungkan penetapan tujuan yang ambisius dengan hasil kunci yang terukur. Pendekatan ini menekankan transparansi, akuntabilitas, dan kolaborasi, yang selaras dengan prinsip refleksi dan kerja sama dalam penilaian kinerja.

Dalam konteks penilaian kinerja berbasis refleksi dan kolaborasi, OKR memungkinkan individu dan tim untuk menetapkan tujuan yang selaras dengan nilai-nilai organisasi, seperti integritas, inovasi, dan kerja sama. Dengan menetapkan hasil kunci yang spesifik dan terukur, OKR mendorong refleksi terus-

menerus terhadap pencapaian dan area yang perlu ditingkatkan.

Penelitian oleh Rompho (2024) menunjukkan bahwa OKR membantu organisasi dalam menyelaraskan indikator kinerja dengan strategi organisasi serta menetapkan target yang tepat. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan reflektif, di mana karyawan merasa lebih terlibat dan bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan bersama.

Studi kasus oleh Avila-Alejos et al. (2024) di perusahaan keamanan elektronik menunjukkan bahwa integrasi OKR dengan *Balanced Scorecard* meningkatkan efisiensi dan kinerja bisnis secara signifikan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk menetapkan tujuan jangka pendek yang dinamis sambil tetap mempertahankan fokus strategis jangka panjang.

Selain itu, penelitian oleh Al-Saadi et al. (2023) di institusi pendidikan tinggi di Oman menemukan bahwa penerapan OKR meningkatkan akuntabilitas, keterlibatan, dan motivasi karyawan. Dengan menetapkan tujuan yang jelas dan hasil kunci yang terukur, karyawan dapat lebih mudah merefleksikan kinerja mereka dan berkolaborasi untuk mencapai tujuan organisasi.

1 Dengan demikian, penerapan OKR dalam penilaian kinerja berbasis refleksi dan kolaborasi tidak hanya meningkatkan kinerja individu dan tim, tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada nilai-nilai bersama dan pertumbuhan berkelanjutan.

3. **Feedback Real-Time:**

Platform digital memungkinkan umpan balik langsung terkait perilaku yang mencerminkan prinsip MMB, sehingga perubahan dapat segera diadopsi (London, 2014).

1 *Feedback real-time* merupakan pendekatan penilaian kinerja yang memberikan umpan balik secara langsung dan berkelanjutan kepada karyawan. Pendekatan ini mendukung budaya kerja yang terbuka dan kolaboratif, yang mana karyawan dapat segera merefleksikan dan menyesuaikan perilaku mereka berdasarkan umpan balik yang diterima.

Lechermeier et al. (2020) menemukan bahwa *feedback real-time* meningkatkan kinerja layanan dan keterlibatan karyawan dengan memberikan persepsi kontrol yang lebih besar terhadap situasi kerja. Studi ini menunjukkan bahwa umpan balik yang diberikan secara langsung setelah interaksi dengan pelanggan dapat mendorong karyawan untuk lebih proaktif dalam meningkatkan kualitas layanan.

Rivera et al. (2021) menyoroti bahwa sumber umpan balik memengaruhi respons karyawan; umpan balik dari atasan cenderung lebih kritis dibandingkan rekan sejawat. Selain itu, umpan balik positif memiliki dampak yang lebih kuat terhadap peningkatan kinerja di masa depan dibandingkan umpan balik negatif.

Implementasi sistem feedback real-time juga telah terbukti meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Bakker & Demerouti (2016) dalam meta-analisis mereka menunjukkan bahwa umpan balik yang tepat waktu dan konstruktif tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga memperkuat dinamika tim dan moral kerja.

Dengan demikian, integrasi *feedback real-time* dalam penilaian kinerja berbasis refleksi dan kolaborasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan responsif, di mana karyawan merasa didukung untuk terus berkembang dan berkontribusi secara optimal.

4.5 Teknologi dan Sistem Pendukung

Pemanfaatan teknologi tidak hanya untuk efisiensi, tetapi juga untuk mendukung manusia sebagai pusat:

1. ***People Analytics* dengan Fokus Etis:**

Analisis data karyawan untuk memahami kebutuhan kesejahteraan dan prediksi burnout, sambil menjaga privasi dan persetujuan terbuka (Davenport, Harris, & Shapiro, 2010).

People Analytics (PA) merupakan pendekatan berbasis data yang digunakan untuk memahami, mengelola, dan meningkatkan kinerja serta kesejahteraan karyawan dalam organisasi. Dengan memanfaatkan teknologi dan sistem pendukung, PA memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih informasional dalam manajemen sumber daya manusia. Namun, penerapan PA juga menimbulkan tantangan etis yang signifikan, terutama terkait privasi, transparansi, dan keadilan dalam penggunaan data karyawan.

Tantangan Etis dalam *People Analytics*

Penggunaan PA dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi, namun juga berpotensi menimbulkan risiko etis. Misalnya, pengumpulan dan analisis data karyawan dapat mengaburkan batas antara kehidupan profesional dan pribadi, serta menimbulkan kekhawatiran mengenai privasi dan pengawasan berlebihan. Selain itu, keputusan yang diambil berdasarkan algoritma PA dapat memperkuat bias yang ada jika tidak dirancang dan diawasi dengan cermat. Oleh karena itu, penting bagi organi-

sasi untuk menerapkan prinsip-prinsip etis dalam pengembangan dan penggunaan PA.

Integrasi Etika dalam Teknologi dan Sistem Pendukung

Untuk memastikan bahwa PA digunakan secara etis, organisasi perlu mengintegrasikan prinsip-prinsip etika dalam desain dan implementasi teknologi serta sistem pendukungnya. Hal ini mencakup transparansi dalam pengumpulan dan penggunaan data, partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan berbasis data, serta mekanisme akuntabilitas untuk mengatasi potensi penyalahgunaan. Selain itu, pelatihan dan edukasi mengenai etika data bagi para pemangku kepentingan juga penting untuk membangun budaya organisasi yang bertanggung jawab.

Rekomendasi untuk Praktik *People Analytics* yang Etis

a. Transparansi:

Organisasi harus jelas mengenai jenis data yang dikumpulkan, tujuan penggunaannya, dan Bagaimana data tersebut akan dianalisis dan disimpan.

b. Partisipasi Karyawan:

Melibatkan karyawan dalam proses PA dapat meningkatkan kepercayaan dan memastikan bahwa analisis data mencerminkan kebutuhan dan kekhawatiran mereka.

c. Pengawasan dan Akuntabilitas:

Membangun mekanisme pengawasan untuk memantau penggunaan PA dan menetapkan tanggung jawab atas keputusan yang diambil berdasarkan analisis data.

d. Pelatihan Etika Data:

Memberikan pelatihan kepada staf mengenai prinsip-prinsip etika dalam pengumpulan, analisis, dan penggunaan data karyawan.

Dengan mengadopsi pendekatan yang berfokus pada etika, organisasi dapat memanfaatkan PA untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan tanpa mengorbankan hak-hak individu.

2. Platform Kolaborasi Berbasis Nilai:

Alat digital yang mengintegrasikan forum dialog, portal *knowledge sharing*, dan refleksi tim.

Platform kolaborasi berbasis nilai adalah sistem digital yang dirancang untuk mendukung kerja sama antarindividu dan tim dengan menekankan nilai-

1 nilai inti organisasi, seperti transparansi, kepercayaan, dan partisipasi. Dalam konteks Manajemen Mutu Berkelanjutan (MMB), *platform* semacam ini memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada nilai, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan inovasi organisasi.

Peran Teknologi dalam Mendorong Kolaborasi Berbasis Nilai

Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah menjadi enabler utama dalam pengembangan *platform* kolaborasi. Menurut Kock & Nosek (2005), *e-collaboration* yang efektif memerlukan integrasi antara teknologi dan proses bisnis yang mendukung interaksi sosial dan kerja sama. *Platform* kolaborasi modern tidak hanya menyediakan alat untuk komunikasi dan koordinasi, tetapi juga mendukung pembentukan norma dan nilai bersama melalui fitur-fitur seperti ruang diskusi, sistem umpan balik, dan mekanisme pengambilan keputusan kolektif.

Selain itu, integrasi teknologi pembelajaran dalam *platform* kolaborasi dapat meningkatkan keterlibatan dan pembelajaran bersama. *IEEE Transactions on Learning Technologies* menyoroti pentingnya sistem yang mendukung pembelajaran kolaboratif dan adaptif, yang memungkinkan anggota tim untuk belajar satu sama lain dan menyesuaikan strategi kerja

mereka secara dinamis (IEEE Education Society, 2022).

Implementasi *Platform* Kolaborasi dalam Praktik

Implementasi *platform* kolaborasi berbasis nilai memerlukan pendekatan strategis yang mempertimbangkan budaya organisasi dan kesiapan teknologi. Menurut Galliers (2023), keberhasilan implementasi sistem informasi strategis bergantung pada keselarasan antara teknologi, proses bisnis, dan nilai-nilai organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa *platform* yang digunakan mendukung nilai-nilai inti mereka dan mendorong partisipasi aktif dari semua anggota.

Dalam sektor kesehatan, misalnya, penggunaan sistem informasi yang mendukung kolaborasi telah terbukti meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Cheng & Tan (2023) menunjukkan bahwa integrasi sistem informasi kesehatan yang mendukung kerja sama antarprofesional dapat mengurangi kesalahan medis dan meningkatkan kepuasan pasien.

Tantangan dan Pertimbangan Etis

Meskipun *platform* kolaborasi menawarkan banyak manfaat, ada tantangan yang perlu diperhatikan, terutama terkait privasi data dan keamanan informasi. Organisasi harus memastikan bahwa sistem yang digunakan mematuhi standar keamanan dan

perlindungan data yang berlaku. Selain itu, penting untuk membangun kepercayaan di antara pengguna dengan memastikan transparansi dalam penggunaan data dan keputusan yang diambil berdasarkan informasi yang dikumpulkan melalui *platform*.

3. Gamifikasi Makna:

Aplikasi *mobile* yang mendorong karyawan berbagi cerita bermakna terkait pekerjaan dan penghargaan non-finansial (Werbach & Hunter, 2012).

Gamifikasi makna adalah pendekatan yang mengintegrasikan elemen-elemen permainan—seperti poin, lencana, papan peringkat, dan tantangan—ke dalam konteks non-permainan untuk meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan kolaborasi dalam lingkungan kerja. Dalam konteks Manajemen Mutu Berkelanjutan (MMB), gamifikasi makna berperan penting dalam membangun sistem yang tidak hanya mendorong produktivitas, tetapi juga menanamkan nilai-nilai organisasi melalui pengalaman kerja yang bermakna.

a. Definisi dan Tujuan Gamifikasi Makna

Gamifikasi makna melibatkan penerapan prinsip-prinsip desain permainan untuk menciptakan pengalaman kerja yang lebih menarik dan memotivasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan partisipasi, kolaborasi, dan pembelajaran dalam organisasi de-

ngan cara yang menyenangkan dan bermakna. Menurut Kapp (2012), gamifikasi dapat digunakan untuk memotivasi tindakan, mendorong pembelajaran, dan menyelesaikan masalah melalui mekanika dan estetika berbasis permainan.

b. Implementasi dalam Teknologi dan Sistem Pendukung

Platform kolaborasi digital seperti *Learning Management Systems* (LMS), perangkat lunak manajemen proyek, dan aplikasi komunikasi internal telah mengadopsi elemen gamifikasi untuk meningkatkan keterlibatan pengguna. Misalnya, sistem penghargaan berbasis lencana dan poin dapat mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu, sementara papan peringkat dapat menumbuhkan semangat kompetitif yang sehat. Integrasi gamifikasi dalam sistem ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan kolaboratif.

c. Dampak Positif Gamifikasi Makna

Penelitian menunjukkan bahwa gamifikasi dapat meningkatkan retensi pengetahuan, kolaborasi tim, dan keterlibatan karyawan. Menurut sebuah studi yang diterbitkan di *ScienceDirect*, gamifikasi mendorong atmosfer pembelajaran kolaboratif yang mana karyawan lebih cenderung berbagi pengetahuan dan keterampilan sebagai imbalan atas pengakuan dan penghargaan yang diterima. Selain itu, gamifi-

kasi dapat memperkuat motivasi intrinsik dengan memberikan makna yang lebih dalam pada tugas-tugas sehari-hari.

d. Tantangan dan Pertimbangan Etis

Meskipun gamifikasi menawarkan banyak manfaat, implementasinya harus dilakukan dengan hati-hati untuk menghindari potensi dampak negatif. Penggunaan gamifikasi yang berlebihan atau tidak tepat dapat menyebabkan stres, persaingan yang tidak sehat, atau manipulasi perilaku. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa elemen gamifikasi yang diterapkan selaras dengan nilai-nilai organisasi dan mendukung tujuan jangka panjang karyawan dan perusahaan.

4.6 Studi Kasus Mini: Toyota Kata sebagai Model Praktik

Toyota Kata merupakan metode pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan yang menekankan eksperimentasi, refleksi, dan pembinaan (Rother, 2009). Organisasi dapat mengadopsi pola pikir *routine kata* untuk membangun budaya pembelajaran sederhana namun efektif, sesuai prinsip MMB.

Model *Toyota Kata* merupakan pendekatan manajerial yang dikembangkan dari praktik-praktik operasional dan budaya organisasi Toyota, khususnya dalam mengelola pembelajaran, peningkatan berkelanjutan (*continuous improve-*

ment), dan pembinaan manusia dalam organisasi. *Kata* sendiri dalam bahasa Jepang berarti "pola yang dipelajari melalui pengulangan," dan dalam konteks Toyota, hal ini mengacu pada rutinitas berpikir dan bertindak yang dibentuk dan dibina secara konsisten untuk menciptakan budaya kerja adaptif dan inovatif (Rother, 2009).

Dalam konteks Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB), *Toyota Kata* memberikan pendekatan sistematis untuk membangun kemampuan pembelajaran organisasi serta membina individu agar mampu berpikir ilmiah dan memecahkan masalah secara terstruktur. Hal ini sangat relevan dalam konteks organisasi modern yang menuntut kelincahan (*agility*), partisipasi aktif, dan adaptasi terhadap perubahan.

Penelitian yang dilakukan oleh Liker & Convis (2011) menunjukkan bahwa keberhasilan Toyota dalam mempertahankan keunggulan kompetitifnya tidak hanya berasal dari alat atau teknik Lean, melainkan dari budaya pembinaan dan pelatihan manusia di setiap tingkatan organisasi. Para pemimpin di Toyota bertindak sebagai *coach* yang mendorong pembelajaran aktif melalui siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) dan praktik refleksi harian.

Dalam studi empiris yang dilakukan oleh De Visser & Trienekens (2022), implementasi *Toyota Kata* di perusahaan-perusahaan manufaktur Belanda menunjukkan peningkatan signifikan dalam partisipasi karyawan, efektivitas tim, dan efisiensi proses. Mereka menyimpulkan bahwa keber-

hasilan penerapan *Toyota Kata* bergantung pada keterlibatan manajemen lini dalam membina budaya coaching dan pembelajaran harian (*daily coaching culture*), bukan sekadar pada prosedur mekanistik.

Model *Toyota Kata* juga relevan untuk organisasi non-manufaktur. Dalam penelitian oleh Alblas & Jayasinghe (2020), adaptasi *Toyota Kata* pada organisasi layanan publik menunjukkan hasil positif dalam menciptakan pola pikir perbaikan berkelanjutan, meningkatkan kepercayaan antar tim, serta memperkuat kepemimpinan partisipatif. Hal ini mempertegas bahwa *Toyota Kata* bukan hanya alat manajemen proses, melainkan strategi budaya kerja yang menekankan pembentukan manusia sebagai agen perubahan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, *Toyota Kata* dapat dijadikan sebagai salah satu strategi implementasi MMB karena berfokus pada pembangunan kebiasaan berpikir ilmiah, keterlibatan aktif manusia dalam organisasi, dan pembentukan budaya kerja yang suportif dan dinamis. Model ini juga menekankan bahwa manajemen manusia tidak semata-mata tentang efisiensi, tetapi tentang menumbuhkan potensi dan pola pikir belajar dalam jangka panjang.

4.7 Sintesis dan Penutup

Implementasi MMB memerlukan komitmen holistik dari pimpinan dan seluruh elemen organisasi. Strategi yang di-

jabarkan dalam bab ini memberikan kerangka kerja konkret untuk merekrut, mengembangkan, dan menilai karyawan dengan pendekatan humanistik. Bab berikutnya akan mengeksplorasi studi kasus lebih mendalam dan rencana implementasi jangka panjang.

Strategi implementasi Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) memerlukan pendekatan sistematis, adaptif, dan kontekstual. Sintesis dari berbagai praktik dan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa efektivitas implementasi MMB tidak hanya ditentukan oleh struktur organisasi atau sistem formal, tetapi lebih dalam ditentukan oleh sejauh mana organisasi mampu membangun kultur pembelajaran, memberdayakan manusia secara berkelanjutan, serta mengembangkan kepemimpinan yang transformatif dan partisipatif (Boxall, Guthrie, & Paauwe, 2016).

Studi-studi menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil dalam implementasi strategi MMB cenderung mengintegrasikan tiga komponen utama: (1) *strategic alignment* antara tujuan organisasi dan pengembangan manusia, (2) praktik manajemen berbasis bukti (*evidence-based management*), serta (3) budaya kerja yang mendukung refleksi, kolaborasi, dan pembelajaran lintas level (Ulrich et al., 2021).

Misalnya, pendekatan *High-Involvement Work Systems* (HIWS) yang diteliti oleh Kroon, van de Voorde, & van Veldhoven (2009), menekankan pentingnya menciptakan ruang partisipasi aktif bagi manusia dalam organisasi dalam

pengambilan keputusan dan inovasi. Implementasi HIWS terbukti meningkatkan keterikatan emosional karyawan, kepercayaan terhadap kepemimpinan, dan produktivitas yang berkelanjutan.

Namun demikian, pendekatan strategis MMB harus disesuaikan dengan konteks lokal, nilai-nilai sosial budaya, serta tahap kematangan organisasi. Hal ini ditegaskan dalam temuan Kramar (2014) yang menyatakan bahwa pendekatan universalistik tidak selalu efektif, dan organisasi perlu menyesuaikan praktik MMB dengan kebutuhan, struktur sosial, dan lingkungan eksternal yang terus berubah.

Penutup dari kajian ini menegaskan bahwa strategi implementasi MMB yang berhasil adalah strategi yang *living*, yaitu strategi yang hidup dan tumbuh melalui pembelajaran terus-menerus, bukan strategi yang bersifat prosedural dan kaku. Model seperti *Toyota Kata*, *High-Involvement Work Systems*, serta pendekatan *transformational leadership coaching* bukan hanya praktik terisolasi, tetapi bagian dari ekosistem manajerial yang menempatkan manusia sebagai pusat perubahan (*people-centered transformation*).

Dengan demikian, keberhasilan MMB tidak dapat dilepaskan dari cara pandang organisasi terhadap manusia: apakah mereka diposisikan sebagai objek yang dikelola, atau sebagai subjek yang dilibatkan dan dimaknai sebagai penggerak utama organisasi.

BAB 5:

Studi Kasus Perusahaan Global dalam Penerapan Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) Modern

*“There are two ways to be fooled.
One is to believe what isn’t true;
The other is to refuse to believe what is true.”*
— Søren Kierkegaard

5.1 Pendahuluan

Pada bab sebelumnya kita telah membahas landasan teoretis dan strategi implementasi MMB. Kini saatnya melihat bagaimana organisasi nyata menerapkan prinsip-prinsip MMB di lapangan. Studi kasus ini bertujuan menggambarkan praktik terbaik, tantangan yang dihadapi, serta pelajaran yang dapat diambil untuk diterapkan dalam konteks yang berbeda.

Transformasi manajemen manusia bersumberdaya (MMB) telah menjadi prioritas strategis di berbagai perusahaan global. Studi kasus berikut menampilkan bagaimana organisasi-organisasi besar menerapkan pendekatan modern terhadap MMB untuk mendorong kinerja, inovasi, dan kepuasan karyawan di era digital.

5.2 Studi Kasus 1:

***Patagonia*—Fokus pada Lingkungan dan Kesejahteraan Karyawan**

Patagonia, perusahaan pakaian *outdoor* asal Amerika Serikat, dikenal karena komitmennya pada keberlanjutan lingkungan dan kesejahteraan karyawan.

Patagonia didirikan oleh Yvon Chouinard pada tahun 1973 di Ventura, California, dan sejak awal berfokus pada pembuatan perlengkapan *outdoor* berkualitas tinggi. Perusahaan ini dikenal dengan komitmennya terhadap keberlanjutan lingkungan. Pada 2022, Chouinard mengalihkan kepemilikan *Patagonia* ke sebuah *trust* dan organisasi yang bertujuan mendukung keberlanjutan, menjadikannya salah satu langkah korporasi yang paling berani dalam melawan krisis iklim (Gelles, 2022, *The New York Times*).

Patagonia menerapkan kebijakan berikut:

1. ***Flexible Work Environment:***

Karyawan dapat mengatur jadwal kerja agar sesuai dengan kebutuhan pribadi dan proyek lapangan, mendukung keseimbangan kerja-hidup (Chouinard & Stanley, 2012).

2. ***Environmental Internships:***

Program cuti berbayar untuk karyawan yang ingin bekerja pada proyek konservasi, mengaktualisasikan

nilai partisipasi dan pelayanan sosial (Patagonia, 2020).

3. ***Fair Labor Practices:***

Gaji transparan dan audit rutin rantai pasokan untuk memastikan keadilan distributif (Whelan & Fink, 2016).

4. **Keseimbangan Kerja-Hidup:**

Patagonia memberikan fleksibilitas kerja yang tinggi, termasuk dukungan terhadap ibu bekerja dengan fasilitas penitipan anak di tempat kerja (*on-site childcare*), dan kebijakan cuti orang tua yang sangat mendukung kehidupan keluarga.

5. **Kepedulian terhadap Lingkungan:**

Karyawan secara aktif dilibatkan dalam aktivitas sosial dan lingkungan, termasuk program *Environmental Internship Program*, yang mana mereka dapat bekerja di organisasi lingkungan tanpa kehilangan gaji pokok selama dua bulan.

6. **Manajemen Berbasis Nilai:**

Visi perusahaan tidak hanya mengejar *profit*, tetapi “*We’re in business to save our home planet.*” Prinsip ini memperkuat keterikatan emosional karyawan

terhadap misi organisasi, yang terbukti meningkatkan retensi dan motivasi (Chouinard & Stanley, 2012).

Hasilnya, Patagonia mencatat tingkat retensi karyawan lebih tinggi dari rata-rata industri dan reputasi kuat sebagai *employer of choice*.

5.3 Studi Kasus 2:

***Semco (Brasil)* —Demokratisasi dan Partisipasi Ekstrem**

Semco Partners dimulai sebagai perusahaan manufaktur pada tahun 1953 di Brasil. Di bawah kepemimpinan Ricardo Semler pada tahun 1980-an, *Semco* mengubah pendekatannya dengan memberdayakan karyawan untuk membuat keputusan penting. Semler menghapus hierarki tradisional dan memperkenalkan model manajerial berbasis demokrasi, yang membawa perusahaan berkembang pesat. Pendekatan ini telah menginspirasi banyak perusahaan di dunia (Semler, 2004).

Semco, sebuah perusahaan industri di Brasil yang dipimpin oleh Ricardo Semler, menjadi terkenal karena pendekatan radikal terhadap manajemen: **demokratisasi tempat kerja**.

1. Karyawan Memilih Atasan Mereka:

Di *Semco*, karyawan berpartisipasi dalam memilih manajer mereka sendiri melalui sistem pemungutan suara.

2. **Transparansi Gaji dan Keuangan:**

Semua informasi keuangan perusahaan—termasuk gaji eksekutif—terbuka bagi seluruh karyawan. Hal ini menciptakan kepercayaan dan tanggung jawab bersama.

3. **Jam Kerja Fleksibel dan *Self-Management*:**

Tidak ada sistem absen. Karyawan bebas mengatur waktu kerjanya asalkan target dan komitmen kerja dipenuhi. Bahkan, banyak tim mengatur sendiri struktur organisasi mereka tanpa hirarki tetap.

4. **Gaji Negosiasi Terbuka:**

Karyawan berhak mengajukan gaji mereka sendiri berdasarkan masukan kolega (Semler, 1993).

5. **Struktur Organisasi Fleksibel:**

Tim dibentuk berdasarkan proyek dan dapat berubah setiap enam bulan.

6. **Transparansi Keuangan:**

Laporan keuangan perusahaan dibagikan secara lengkap kepada semua karyawan.

Implikasi positif mencakup peningkatan kreativitas, adaptasi cepat terhadap perubahan pasar, dan loyalitas yang kuat.

Pendekatan ini menciptakan rasa kepemilikan (*ownership*) yang tinggi, meminimalkan konflik industrial, dan mening-

katkan inovasi melalui partisipasi aktif seluruh staf (Semler, 2003).

5.4 Studi Kasus 3:

Google Mendorong Psychological Safety dan Job Crafting

Google didirikan pada tahun 1998 oleh Larry Page dan Sergey Brin. Dari sebuah proyek di *Stanford University* yang bertujuan menyempurnakan mesin pencari, *Google* berkembang pesat menjadi salah satu perusahaan teknologi terbesar di dunia, dengan produk-produk inovatif seperti *Gmail*, *YouTube*, dan *Android*. Pada tahun 2015, *Google* mengalami restrukturisasi besar-besaran menjadi anak perusahaan *Alphabet Inc.* yang mencakup beragam usaha di bidang teknologi canggih, termasuk kecerdasan buatan dan mobil otonom (Schmidt & Rosenberg, 2014).

Google telah menjadi pelopor dalam pendekatan manajemen karyawan berbasis data atau *people analytics*. Mereka tidak hanya mengumpulkan data kinerja, tetapi menganalisisnya secara strategis untuk merumuskan kebijakan manajemen yang berdampak nyata.

Selain dikenal karena pendekatan berbasis data, *Google* juga merupakan salah satu pelopor dalam menciptakan tempat kerja yang *human-centric*. *Google* juga menerapkan prinsip *psychological safety* yang memfasilitasi eksperimen dan pembelajaran (Schmidt & Rosenberg, 2014).

Beberapa praktik utama, antara lain:

1. ***Project Aristotle***:

Penelitian internal untuk mengidentifikasi faktor kesuksesan tim, menegaskan pentingnya hormon *trust* dan otonomi (Duhigg, 2016).

Project Aristotle melanjutkan pendekatan analitis ini dengan mencari tahu mengapa beberapa tim lebih efektif daripada yang lain. Temuan utamanya adalah pentingnya *psychological safety*, yaitu kondisi yang mana anggota tim merasa aman untuk berbicara, mengakui kesalahan, dan mengemukakan ide tanpa rasa takut. Hal ini merevolusi pendekatan *team-building* di *Google* dan banyak diadopsi oleh perusahaan lain (Rozovsky, 2015).

Hasil *Project Aristotle* menegaskan bahwa tim dengan rasa aman psikologis—yang mana karyawan merasa bebas untuk berbicara, berekspresi, dan berbuat salah tanpa takut dihukum—lebih inovatif dan produktif (Rozovsky, 2015).

2. ***Job Crafting***:

Karyawan diberi waktu hingga 20% untuk proyek sampingan, mendorong inovasi dan *sense of purpose*.

Google memungkinkan karyawan untuk mendefinisikan ulang pekerjaan mereka melalui program

seperti *20% Time*, yang mana mereka didorong untuk mengalokasikan waktu mereka pada proyek yang mereka minati, meskipun di luar peran formal mereka. Banyak produk besar *Google* seperti *Gmail* dan *AdSense* lahir dari skema ini.

3. ***TGIF Meetings:***

Forum mingguan untuk dialog terbuka antara pimpinan dan seluruh karyawan.

4. ***Project Oxygen:***

Project Oxygen (dimulai 2009) mengidentifikasi delapan karakteristik utama manajer hebat berdasarkan analisis data survei karyawan dan performa tim. Hasilnya? *Google* menemukan bahwa keterampilan seperti mendengarkan, *mentoring*, dan pemberian umpan balik jauh lebih penting daripada kemampuan teknis semata. Program ini menghasilkan pelatihan manajerial internal yang mengurangi tingkat *turnover* dan meningkatkan kepuasan kerja (Garvin, 2013).

Google juga menyediakan layanan konseling, pelatihan *mindfulness* (*Search Inside Yourself*), dan program kesejahteraan mental sebagai bagian dari strategi manajemen humanistik.

Google terus memimpin inovasi dan mempertahankan karyawan berbakat berkat budaya MMB yang mendukung.

Google juga secara rutin mengaudit keadilan *gender* dan etnis dalam perekrutan serta promosi menggunakan data internal.

5.5 Studi Kasus 4:

***Unilever*: Manajemen Berbasis Tujuan dan Keberlanjutan**

Unilever terbentuk pada tahun 1930 dari penggabungan dua perusahaan besar: Margarine Unie dan Lever Brothers. Berkantor pusat di London dan Rotterdam, *Unilever* dikenal sebagai perusahaan barang konsumen dengan merek terkenal seperti Dove, Knorr, dan Lipton. Sejak 2000, *Unilever* berfokus pada tujuan keberlanjutan, mengurangi dampak lingkungan, dan melibatkan konsumen dalam praktik bertanggung jawab (Polman & Winston, 2021).

Unilever menempatkan “*purpose*” atau tujuan bermakna di pusat strategi bisnis dan karyawan-nya. Mereka tidak hanya mengejar profitabilitas, tetapi juga dampak sosial yang berkelanjutan.

1. ***Purpose-Driven Leadership*** diluncurkan sebagai program internal yang membantu karyawan mengidentifikasi nilai-nilai pribadi mereka dan menyelaraskannya dengan visi perusahaan. Tujuannya adalah menciptakan tempat kerja di mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan misi organisasi.

2. ***Future of Work Initiative*** merupakan bagian dari strategi transformasi digital *Unilever*. Program ini meliputi *reskilling* skala besar, *job redesign*, dan pemanfaatan teknologi untuk menciptakan pekerjaan yang layak di masa depan. *Unilever* juga menjalin kerja sama dengan LSM dan pemerintah untuk meningkatkan literasi kerja digital di negara berkembang (Unilever, 2021).

Langkah ini menunjukkan bagaimana *Unilever* melihat MMB sebagai alat untuk menciptakan perubahan sistemik, bukan sekadar alat produksi tenaga kerja.

5.6 Studi Kasus 5:

Microsoft – Hybrid Work dan Keseimbangan Karyawan

Microsoft didirikan oleh Bill Gates dan Paul Allen pada tahun 1975 untuk mengembangkan perangkat lunak komputer. Perusahaan ini terkenal dengan produk utamanya, sistem operasi *Windows*, serta *Microsoft Office*. Sejak dipimpin Satya Nadella pada tahun 2014, *Microsoft* bertransformasi menjadi pemimpin di bidang *cloud computing* dan kecerdasan buatan, mencapai valuasi pasar lebih dari \$3 triliun pada 2025 (Nadella, 2017).

Di bawah kepemimpinan Satya Nadella, *Microsoft* mengadopsi filosofi bahwa “karyawan yang berkembang adalah kunci perusahaan yang berkembang.”

1. Mereka meluncurkan **Employee Thriving Index** sebagai metrik utama untuk mengukur kualitas pengalaman kerja. Platform seperti **Microsoft Viva** digunakan untuk menghubungkan data kerja, kesejahteraan, dan keterlibatan karyawan secara *real-time*.
2. Dalam *Work Trend Index 2022*, Microsoft menyimpulkan bahwa fleksibilitas kerja bukan hanya preferensi, tetapi ekspektasi baru. Model **hybrid work** mereka dirancang agar tetap mempertahankan produktivitas tanpa mengorbankan kesehatan mental dan **work-life balance** (Microsoft, 2022).

Microsoft juga menawarkan pelatihan kesehatan mental, cuti fleksibel, serta sistem pengukuran beban kerja menggunakan AI.

5.7 Studi Kasus 6:

Salesforce: Budaya Ohana, Kesejahteraan, dan Kesetaraan

Salesforce adalah perusahaan perangkat lunak berbasis cloud yang didirikan pada tahun 1999 oleh Marc Benioff dengan fokus pada CRM (*Customer Relationship Management*). Salesforce kini menjadi pemimpin pasar dalam CRM dan inovasi digital, mengakuisisi beberapa perusahaan besar seperti Tableau dan Slack untuk memperkuat penawaran produknya. Salesforce dikenal karena model bisnis

berbasis *cloud* yang mengubah cara perusahaan mengelola hubungan dengan pelanggan (Benioff & Langley, 2019).

Salesforce menyebut kultur perusahaannya sebagai “*Oha-na*” – istilah Hawaii untuk keluarga – yang mencerminkan inklusivitas dan empati.

1. *Salesforce* memiliki **Chief Equality Officer**, posisi eksekutif yang bertugas memastikan bahwa kebijakan dan proses manajemen mendukung kesetaraan, keberagaman, dan inklusi (*diversity, equity, and inclusion/DEI*). Mereka menggunakan *Equality Data* untuk mengidentifikasi kesenjangan upah dan peluang promosi berdasarkan gender dan ras.
2. Salah satu pendekatan unik *Salesforce* adalah **Equal Pay Audit** tahunan. Hasil audit digunakan untuk menyesuaikan gaji secara proaktif, bukan reaktif, sehingga mempersempit jurang gaji tanpa menunggu tuntutan karyawan (*Salesforce*, 2023).

Selain itu, *Salesforce* sangat menekankan kesejahteraan menyeluruh, dengan program kesehatan mental, pelatihan *mindfulness*, dan jam kerja yang fleksibel.

Tabel 5.1
Analisis Perbandingan

Perusahaan	Fokus Nilai	Bentuk Partisipasi	Pendekatan Kepemimpinan	Hasil Utama
Patagonia	Keberlanjutan lingkungan, etika bisnis, anti-konsumerisme.	Karyawan diberi ruang untuk aktivisme lingkungan; keputusan strategis melibatkan nilai kolektif.	Transformasional dan berorientasi misi; pendiri menyerahkan kepemilikan untuk planet.	Merek kuat di kalangan konsumen sadar lingkungan; laba disalurkan untuk aksi iklim.
Semco	Kebebasan individu, demokrasi organisasi, transparansi.	Karyawan memilih pemimpin, menetapkan jadwal sendiri, dan memiliki akses ke semua data keuangan.	Kepemimpinan partisipatif dan desentralistik (Ricardo Semler).	Tingkat retensi tinggi, inovasi organisasi, studi kasus global tentang demokrasi Perusahaan.
Google	Inovasi teknologi, <i>data-driven culture</i> , <i>user-centric design</i> .	Karyawan berpartisipasi dalam program “20% time” dan forum internal terbuka.	Kombinasi kepemimpinan transformasional dan berbasis data.	Dominasi teknologi digital global; lingkungan kerja inovatif dan <i>agile</i> .
Unilever	Tanggung jawab sosial, pertumbuhan inklusif, keberlanjutan.	Konsumen dan karyawan dilibatkan dalam pengembangan produk dan misi CSR.	Kepemimpinan berbasis nilai (Paul Polman), berfokus pada keseimbangan <i>profit</i> dan <i>purpose</i> .	Pertumbuhan <i>profit</i> sejalan dengan penurunan dampak lingkungan; dikenal global.
Microsoft	Inklusi digital, pengembangan teknologi etis, pertumbuhan berkelanjutan.	Fokus pada <i>diversity & inclusion</i> ; partisipasi dalam proyek lintas fungsi.	Transformatif di bawah Satya Nadella; <i>human-centric</i> dan empatik	Transformasi sukses ke <i>cloud</i> , peningkatan reputasi, lonjakan kapitalisasi pasar.
Salesforce	Keadilan sosial, <i>equality</i> , CRM sebagai platform perubahan.	Karyawan terlibat dalam aksi sosial dan inovasi produk; model 1-1 untuk kontribusi.	Visioner dan advokatif; Marc Benioff sebagai simbol <i>corporate activism</i> .	Merek kuat, pemimpin pasar CRM global, perusahaan paling ramah karyawan menurut <i>Fortune</i> .

Dari beberapa studi kasus di atas, terlihat pada Tabel 5.1 perbandingan penerapan MMB harus disesuaikan dengan konteks budaya, industri, dan strategi bisnis organisasi.

5.8 Rekomendasi Aplikasi

Berdasarkan analisis kasus, beberapa rekomendasi praktis untuk organisasi lain, antara lain (Grant & Parker, 2009):

1. **Mulai dengan *Pilot Project*:**

Uji coba prinsip MMB pada satu tim kecil sebelum skala luas.

2. **Libatkan Pemimpin dan Karyawan:**

Pelatihan khusus untuk pimpinan tentang kepemimpinan melayani dan *psychological safety*.

3. **Kustomisasi Kebijakan:**

Sesuaikan program penghargaan, fleksibilitas kerja, dan partisipasi berdasarkan kebutuhan karyawan.

4. **Metrik Kesejahteraan dan Makna:**

Tambahkan KPI non-finansial seperti kepuasan bekerja dan indikator psikologis.

5.9 Sintesis dan Penutup

Bab 5 menegaskan bahwa prinsip MMB dapat diimplementasikan di berbagai jenis organisasi dengan modifikasi kontekstual. Praktik terbaik dari *Patagonia*, *Semco*, *Google*, *Unilever*, *Microsoft*, dan *Salesforce* memberikan inspirasi bahwa memanusiakan manusia dapat berdampak positif pada retensi, inovasi, dan kinerja jangka panjang.

Prinsip MMB menekankan pentingnya memperlakukan karyawan sebagai individu yang memiliki nilai dan potensi. Implementasi prinsip ini dapat disesuaikan dengan konteks organisasi masing-masing. Sebagai contoh, *Patagonia* menerapkan praktik manajemen berkelanjutan yang fokus pada kesejahteraan karyawan dan tanggung jawab sosial, yang telah terbukti meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan.

Semco, di bawah kepemimpinan Ricardo Semler, mengadopsi pendekatan manajemen yang demokratis, memberikan kebebasan dan tanggung jawab kepada karyawan untuk membuat keputusan sendiri. Pendekatan ini telah meningkatkan motivasi dan inovasi di tempat kerja.

Google dikenal dengan budaya inovatifnya yang mendukung karyawan untuk bereksperimen dan berinovasi. Dengan memberikan waktu dan sumber daya untuk proyek pribadi, *Google* berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas dan inovasi.

1 Unilever menerapkan praktik manajemen yang berfokus pada keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan citra perusahaan tetapi juga menarik dan mempertahankan karyawan yang berbagi nilai yang sama.

Microsoft mengintegrasikan teknologi dalam praktik manajemennya untuk meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas kerja. Dengan memanfaatkan alat seperti *Microsoft Copilot*, perusahaan ini berhasil menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan inovatif.

Salesforce menekankan pentingnya keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Pendekatan ini telah meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan.

1 Implementasi prinsip MMB telah terbukti memberikan dampak positif pada berbagai aspek organisasi. Studi menunjukkan bahwa praktik manajemen yang memanusiakan karyawan dapat meningkatkan retensi, inovasi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Prinsip MMB dapat diadaptasi dan diimplementasikan di berbagai jenis organisasi dengan mempertimbangkan konteks dan kebutuhan spesifik masing-masing. Praktik terbaik dari perusahaan seperti Patagonia, Semco, Google, Unilever, Microsoft, dan Salesforce menunjukkan bahwa memanusiakan manusia dalam praktik manajemen dapat menghasilkan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

BAB 6:

Masa Depan MMB

*"God's goodness is the root of all goodness,
and our goodness, if we have any, springs out of His goodness."*

— William Tyndale

6.1 Pendahuluan

Perkembangan pesat teknologi digital, perubahan demografis, dan globalisasi telah mendorong transformasi signifikan dalam praktik Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB). Dalam menghadapi tantangan ini, organisasi dituntut untuk mengadopsi pendekatan inovatif dan adaptif guna memastikan keberlanjutan dan daya saing di masa depan.

Studi oleh Farndale et al. (2025) menyoroti bahwa disrupsi global, seperti pandemi COVID-19, telah mempercepat adopsi teknologi dan mengubah dinamika kerja, menekankan pentingnya fleksibilitas dan inovasi dalam praktik MMB. Selain itu, integrasi kecerdasan buatan (AI) dalam MMB telah membuka peluang baru dalam pengelolaan sumber daya manusia, namun juga menimbulkan tantangan etis dan kebutuhan akan keterampilan baru (Yoon et al., 2023).

Dalam konteks ini, penting bagi organisasi untuk memahami tren dan tantangan yang memengaruhi MMB, serta mengembangkan strategi yang responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Pendekatan yang berfokus

pada karyawan, penggunaan teknologi secara bijak, dan adaptasi terhadap perubahan demografis menjadi kunci dalam membentuk masa depan MMB yang berkelanjutan dan inklusif.

Di tengah percepatan transformasi digital, otomatisasi, dan adopsi kecerdasan buatan (AI), organisasi menghadapi tantangan kompleks dalam mempertahankan keseimbangan antara efisiensi operasional dan kemanusiaan. Bab ini mengeksplorasi bagaimana Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) harus berevolusi untuk menjawab kebutuhan abad ke-21, serta memetakan arah strategis yang memungkinkan organisasi tetap relevan, adaptif, dan memanusiakan karyawannya.

6.2 Tantangan di Era Digitalisasi dan AI

Ada dua tantangan MMB dalam era digitalisasi dan *artificial intelligence*, antara lain:

Otomatisasi dan Pergeseran Keterampilan

Menurut Brynjolfsson & McAfee (2014), otomatisasi berpotensi menggantikan tugas-tugas rutin, namun sekaligus menciptakan kebutuhan akan keterampilan baru yang lebih kreatif dan kompleks. Dalam konteks MMB, organisasi perlu:

1. **Reskilling dan Upskilling Berkelanjutan:**

Menyediakan program belajar yang responsif terhadap perkembangan teknologi (World Economic Forum, 2020).

Perkembangan pesat teknologi dan transformasi digital telah mengubah lanskap pekerjaan secara signifikan, menuntut organisasi untuk terus memperbarui keterampilan karyawan melalui program *reskilling* dan *upskilling* yang berkelanjutan. Studi oleh Omoseni & Esan (2022) menekankan bahwa Revolusi Industri 4.0 (4IR) mendorong kebutuhan akan keterampilan baru dalam bidang literasi digital, analisis data, dan pemrograman, serta meningkatkan pentingnya pembelajaran seumur hidup untuk menjaga daya saing tenaga kerja.

Selain itu, penelitian oleh Beichter & Kaiser (2023) menunjukkan bahwa program upskilling yang efektif harus berfokus pada integrasi teknologi baru dan tren yang muncul, serta menempatkan individu sebagai pusat dari kegiatan pembelajaran. Pendekatan ini memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dan meningkatkan kemampuan mereka secara berkelanjutan.

Dalam konteks ini, peran manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi krusial dalam merancang dan mengimplementasikan strategi pembelajaran yang responsif terhadap kebutuhan organisasi dan

karyawan. Penelitian oleh Simha Vihari et al. (2024) menyoroti pentingnya lingkungan organisasi yang mendukung, termasuk budaya pembelajaran yang berkelanjutan dan dukungan manajerial, dalam meningkatkan efektivitas program *reskilling* dan *upskilling*.

Dengan demikian, *reskilling* dan *upskilling* berkelanjutan bukan hanya menjadi kebutuhan, tetapi juga strategi penting dalam memastikan keberlanjutan dan daya saing organisasi di era digital.

2. Desain Pekerjaan Ulang (*Job Redesign*):

Memadukan elemen otomatisasi dengan peran manusia yang memerlukan intuisi, empati, dan pengambilan keputusan etis.

Desain pekerjaan ulang (*job redesign*) merupakan pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menyesuaikan struktur pekerjaan dengan dinamika perubahan lingkungan kerja, terutama dalam menghadapi tantangan era digital dan transformasi organisasi. Pendekatan ini melibatkan peninjauan dan penyesuaian terhadap tugas, tanggung jawab, dan proses kerja guna meningkatkan efisiensi, produktivitas, serta kesejahteraan karyawan.

Penelitian oleh Parker et al. (2017) menekankan pentingnya desain pekerjaan yang adaptif dalam menghadapi perubahan teknologi dan organisasi. Mereka mengidentifikasi bahwa intervensi desain ulang pekerjaan dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kinerja karyawan, terutama ketika disertai dengan peningkatan otonomi dan dukungan sosial di tempat kerja.

Selain itu, studi oleh Gohoungodji et al. (2023) menunjukkan bahwa desain ulang pekerjaan yang mempertimbangkan faktor-faktor seperti keterampilan komunikasi, otonomi, dan perbedaan generasi dapat berdampak positif terhadap kesejahteraan psikologis karyawan dan wirausahawan. Mereka menekankan perlunya eksplorasi lebih lanjut mengenai dampak desain ulang pekerjaan dan bentuk kerja baru terhadap dimensi psikologis individu di tempat kerja.

Namun, implementasi desain ulang pekerjaan juga menghadapi tantangan. Artikel oleh Parker dan Grote (2020) mengidentifikasi delapan hambatan dalam desain ulang pekerjaan, termasuk pengaruh pada berbagai hasil, *trade-off* antara pendekatan berbeda, dan kesulitan dalam mengukur dampak secara akurat. Mereka menekankan perlunya pendekatan yang holistik dan berbasis bukti dalam me-

rancang intervensi desain ulang pekerjaan yang efektif.

Dalam konteks masa depan MMB, desain pekerjaan ulang menjadi alat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel, inklusif, dan berkelanjutan. Dengan mempertimbangkan kebutuhan individu dan organisasi, serta dinamika perubahan eksternal, desain ulang pekerjaan dapat menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan di era transformasi digital.

Kecemasan Eksistensial dan Isolasi Digital

Studi menunjukkan bahwa ketergantungan pada teknologi dapat memicu kecemasan eksistensial dan menurunkan keterlibatan sosial (Turkle, 2015). MMB di masa depan harus:

1. Memperkuat Konektivitas Manusiawi:

Melalui ruang kolaboratif *offline* maupun *online* yang memfasilitasi percakapan bermakna.

Dalam era digitalisasi dan otomatisasi yang semakin pesat, konektivitas manusiawi di tempat kerja menjadi aspek krusial yang tidak dapat diabaikan. Meskipun teknologi menawarkan efisiensi dan kemudahan, interaksi antarindividu tetap menjadi fondasi utama dalam membangun budaya organisasi yang sehat dan produktif.

Penelitian oleh Parker et al. (2017) menekankan bahwa desain pekerjaan yang mempertimbangkan aspek sosial dapat meningkatkan keterlibatan dan kesejahteraan karyawan. Mereka menemukan bahwa pekerjaan yang dirancang dengan memberikan otonomi, variasi tugas, dan dukungan sosial dapat memperkuat koneksi antarindividu di tempat kerja.

Selain itu, studi oleh Robert et al. (2018) menunjukkan bahwa penggunaan media komunikasi yang tepat dapat mempengaruhi efektivitas tim yang beragam secara ras dan gender. Mereka menyoroti pentingnya memilih media komunikasi yang sesuai untuk memfasilitasi koneksi dan kolaborasi yang efektif dalam tim yang beragam.

Dalam konteks kerja virtual, Gibson (2020) memperkenalkan konsep "*Care in Connecting*" yang menekankan pentingnya inklusi, kehadiran bersama (*copresence*), dan vitalitas dalam membangun koneksi manusiawi. Pendekatan ini bertujuan untuk mengatasi prasangka, isolasi, dan keputusasaan yang mungkin timbul akibat jarak fisik dalam kerja virtual.

Dengan demikian, memperkuat konektivitas manusiawi bukan hanya tentang meningkatkan interaksi sosial, tetapi juga tentang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis dan kolaborasi yang efektif. Organisasi perlu secara pro-

aktif merancang strategi yang memfasilitasi koneksi antarindividu, baik melalui desain pekerjaan, pemilihan media komunikasi yang tepat, maupun pendekatan yang berfokus pada inklusi dan kehadiran bersama.

2. **Penerapan Prinsip Kesejahteraan Digital (*Digital Well-being*):**

Kebijakan sensor waktu layar dan jeda teknologi (Przybylski & Weinstein, 2017).

Dalam era transformasi digital yang pesat, kesejahteraan digital menjadi aspek krusial dalam manajemen manusia. Kesejahteraan digital merujuk pada kondisi yang mana individu dapat menjaga kesehatan fisik dan mentalnya dalam lingkungan kerja yang didominasi oleh teknologi digital.

Büchi (2024) mengembangkan kerangka kerja umum untuk kesejahteraan digital, menekankan pentingnya keseimbangan antara penggunaan teknologi digital dan kesejahteraan individu. Kerangka ini mencakup aspek-aspek seperti kontrol atas penggunaan teknologi, kompetensi digital, dan dukungan sosial dalam lingkungan kerja digital.

Studi oleh Usman (2024) menyoroti tantangan yang dihadapi dalam praktik manajemen manusia di era digital, termasuk isolasi sosial, kesulitan dalam manajemen kinerja, dan risiko keamanan data. Pene-

litian ini menekankan perlunya strategi yang efektif untuk mengelola kesejahteraan karyawan dalam konteks kerja jarak jauh dan komunikasi digital.

Selain itu, penelitian oleh Bai & Vahedian (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan lingkungan etis dapat mengurangi dampak negatif dari ketergantungan digital, seperti *nomophobia*. Mereka menemukan bahwa lingkungan kerja yang etis dan dukungan organisasi yang kuat dapat membantu karyawan mengelola stres yang terkait dengan penggunaan teknologi digital.

Dalam konteks ini, penerapan prinsip kesejahteraan digital dalam manajemen sumber daya manusia melibatkan pengembangan kebijakan dan praktik yang mendukung penggunaan teknologi secara sehat dan seimbang. Hal ini mencakup pelatihan kompetensi digital, penyediaan dukungan sosial, dan penciptaan lingkungan kerja yang etis dan inklusif.

6.3 MMB sebagai Solusi Krisis Makna dalam Bekerja

Dalam beberapa tahun terakhir, dunia kerja mengalami fenomena yang dikenal sebagai "krisis makna," yang mana banyak individu merasa pekerjaannya kehilangan nilai intrinsik dan tidak lagi memberikan kepuasan batin. Kondisi ini diperparah oleh perubahan besar dalam struktur kerja

akibat digitalisasi, pandemi global, dan meningkatnya tekanan produktivitas.

Penelitian oleh Pratt & Ashforth (2003) menekankan pentingnya makna dalam pekerjaan sebagai faktor kunci dalam kesejahteraan dan motivasi individu. Mereka mengidentifikasi bahwa individu yang menemukan makna dalam pekerjaannya cenderung memiliki tingkat keterlibatan dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Selain itu, studi oleh Rosso, Dekas, & Wrzesniewski (2010) mengembangkan kerangka kerja yang mengidentifikasi empat sumber utama makna dalam pekerjaan: nilai, tujuan, efikasi, dan identitas. Mereka menekankan bahwa organisasi dapat memainkan peran penting dalam memfasilitasi pengalaman kerja yang bermakna dengan menciptakan lingkungan yang mendukung keempat aspek tersebut.

Dalam konteks ini, Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) dapat menjadi solusi strategis untuk mengatasi krisis makna dalam bekerja. Dengan mengadopsi pendekatan yang berfokus pada pengembangan individu, pemberdayaan, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, MMB dapat membantu individu menemukan kembali makna dalam pekerjaannya.

Implementasi MMB yang efektif mencakup desain pekerjaan yang memberikan otonomi, peluang pengembangan, dan kontribusi terhadap tujuan yang lebih besar. Hal ini sejalan dengan temuan Hackman & Oldham (1976) yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan tertentu dapat

meningkatkan motivasi intrinsik dan persepsi makna dalam pekerjaan.

Dengan demikian, MMB bukan hanya alat untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga sebagai pendekatan holistik yang dapat membantu individu mengatasi krisis makna dalam bekerja dan mencapai kesejahteraan yang lebih tinggi.

Pencarian Makna dan Aktualisasi Diri

Frankl (1959) dalam *Man's Search for Meaning* menekankan pentingnya makna sebagai motivator utama manusia. MMB masa depan harus:

1. Menyematkan Tujuan (*Purpose*) di Setiap Tugas:

Memberi pemahaman konteks sosial dan etis dari kontribusi kerja.

Dalam era kerja modern yang dinamis, menyematkan tujuan yang jelas dalam setiap tugas menjadi strategi krusial untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan kerja individu. Penelitian menunjukkan bahwa ketika individu memahami bagaimana tugas mereka berkontribusi pada tujuan yang lebih besar, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaannya (Rosso et al., 2010).

Teori Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics Theory*) oleh Hackman & Oldham (1976) menekan-

kan pentingnya "signifikansi tugas" sebagai salah satu dari lima karakteristik inti yang mempengaruhi pengalaman kerja yang bermakna. Signifikansi tugas mengacu pada sejauh mana pekerjaan seseorang berdampak pada kehidupan atau pekerjaan orang lain, yang pada gilirannya meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja.

Lebih lanjut, pendekatan "*job crafting*" memungkinkan individu untuk secara proaktif mengubah aspek-aspek tertentu dari pekerjaan mereka untuk menyelaraskan dengan nilai dan tujuan pribadi, sehingga meningkatkan makna dalam pekerjaan (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Dengan demikian, organisasi dapat mendorong individu untuk menyesuaikan tugas mereka agar lebih selaras dengan tujuan pribadi dan organisasi.

Implementasi strategi ini dapat dilakukan melalui:

a. Komunikasi Tujuan yang Jelas:

Memastikan bahwa individu memahami bagaimana tugas mereka berkontribusi pada tujuan organisasi yang lebih luas.

b. Desain Pekerjaan yang Bermakna:

Merancang pekerjaan dengan mempertimbangkan variasi keterampilan, identitas tu-

gas, dan signifikansi tugas untuk meningkatkan pengalaman kerja yang bermakna.

c. Pemberdayaan Individu:

Memberikan otonomi kepada individu untuk menyesuaikan tugas mereka agar lebih selaras dengan nilai dan tujuan pribadi.

Dengan menyematkan tujuan dalam setiap tugas, organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja dan produktivitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan dan bermakna bagi individu.

2. Fasilitasi Proyek Berdampak Sosial:

Program *volunteering* terintegrasi yang memungkinkan karyawan memaknai pekerjaan lebih luas.

Dalam era kerja modern yang semakin berorientasi pada nilai dan dampak, fasilitasi proyek berdampak sosial telah menjadi strategi kunci dalam Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) untuk meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan retensi tenaga kerja. Penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam inisiatif sosial tidak hanya memperkuat hubungan antara individu dan organisasi, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja (Rosso et al., 2010).

Studi oleh Rosso, Dekas, & Wrzesniewski (2010) mengidentifikasi bahwa makna dalam pekerjaan dapat diperoleh melalui kontribusi terhadap tujuan sosial yang lebih besar. Dengan demikian, proyek-proyek yang berdampak sosial memberikan konteks yang memungkinkan individu merasakan signifikansi dan tujuan dalam pekerjaan mereka.

Lebih lanjut, penelitian oleh Glavas (2016) menekankan bahwa keterlibatan dalam kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dapat meningkatkan identifikasi individu dengan organisasi dan memperkuat komitmen mereka terhadap tujuan bersama. Hal ini menunjukkan bahwa fasilitasi proyek sosial bukan hanya tentang memberikan kembali kepada masyarakat, tetapi juga tentang membangun budaya organisasi yang inklusif dan berorientasi pada nilai.

Implementasi proyek berdampak sosial dalam MMB dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, seperti program sukarelawan perusahaan, kolaborasi dengan organisasi nirlaba, dan inisiatif keberlanjutan lingkungan. Organisasi seperti *Common Impact* telah menunjukkan bagaimana kemitraan antara sektor bisnis dan nirlaba dapat menciptakan nilai bersama dan memperkuat kapasitas organisasi (*Common Impact*, n.d.).

Dengan memfasilitasi proyek-proyek yang berdampak sosial, MMB dapat memainkan peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang bermakna, memperkuat hubungan antara individu dan organisasi, serta memberikan kontribusi positif bagi masyarakat secara keseluruhan.

Spiritualitas dan Keterhubungan Transpersonal

Dalam lanskap kerja kontemporer yang semakin kompleks dan terdigitalisasi, muncul kebutuhan mendesak untuk mengintegrasikan dimensi spiritual dan transpersonal ke dalam praktik manajemen manusia bersumberdaya (MMB). Pendekatan ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan eksistensial individu akan makna, keterhubungan, dan pertumbuhan holistik di tempat kerja.

Transpersonal psychology menawarkan kerangka kerja yang menekankan pengalaman-pengalaman yang melampaui ego individu, termasuk perasaan keterhubungan dengan sesuatu yang lebih besar dari diri sendiri, seperti komunitas, alam, atau dimensi spiritual (Hartelius, 2022). Pendekatan ini mengakui pentingnya pengalaman spiritual dalam mendukung kesejahteraan psikologis dan motivasi intrinsik individu di lingkungan kerja.

Penelitian oleh Glavas (2016) menunjukkan bahwa integrasi spiritualitas di tempat kerja dapat meningkatkan keterlibatan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Hal ini terjadi karena spiritualitas membantu individu menemukan

makna yang lebih dalam dalam pekerjaan mereka, serta memperkuat nilai-nilai bersama dalam organisasi.

Lebih lanjut, studi oleh Dubey & Bedi (2023) mengidentifikasi bahwa spiritualitas di tempat kerja dapat berfungsi sebagai mediator antara nilai-nilai individu dan tujuan organisasi, menciptakan harmoni yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan bersama.

Implementasi spiritualitas dan keterhubungan transperso-nal dalam MMB dapat dilakukan melalui:

a. Program Pengembangan Diri:

Menyediakan pelatihan yang fokus pada kesadaran diri, meditasi, dan refleksi untuk mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional.

b. Lingkungan Kerja yang Mendukung:

Menciptakan budaya organisasi yang menghargai nilai-nilai spiritual, seperti empati, kasih sayang, dan integritas.

c. Kebijakan Fleksibel:

Memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja untuk memungkinkan individu menjalani praktik spiritual pribadi mereka.

Dengan mengintegrasikan spiritualitas dan keterhubungan transpersonal, MMB dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih manusiawi, bermakna, dan berkelanjutan, yang

1

mendukung kesejahteraan individu dan kesuksesan organisasi.

Perkembangan riset spiritualitas kerja menunjukkan dimensi transpersonal meningkatkan kepuasan dan *resilient resilience* (Petchsawang & Duchon, 2009). Praktik MMB masa depan dapat mencakup:

1. **Ritual *Team-building* Berbasis Nilai:**

Sesi refleksi, meditasi, atau *storytelling* untuk memperkuat ikatan lintas tim.

Dalam era kerja modern yang ditandai oleh dinamika tinggi dan perubahan yang cepat, membangun koneksi emosional dan nilai bersama di antara anggota tim menjadi semakin penting. Salah satu pendekatan efektif untuk mencapai hal ini adalah melalui **ritual *team-building* berbasis nilai**, yaitu praktik kolektif yang dilakukan secara rutin dan dirancang untuk memperkuat nilai-nilai inti organisasi serta meningkatkan rasa keterhubungan antarindividu.

Ritual kerja didefinisikan sebagai aktivitas bersama yang dilakukan secara berulang dengan makna simbolis yang mendalam. Penelitian oleh Norton & Gino (2014) menunjukkan bahwa partisipasi dalam ritual kelompok dapat meningkatkan makna kerja dan memperkuat perilaku kewargaan organisasi. Ritual semacam ini menciptakan struktur sosial yang

memungkinkan anggota tim merasakan identitas kolektif dan tujuan bersama.

Lebih lanjut, studi oleh Glavas (2016) menekankan bahwa integrasi nilai-nilai dalam praktik kerja sehari-hari, termasuk melalui ritual, dapat meningkatkan keterlibatan dan komitmen individu terhadap organisasi. Ritual yang mencerminkan nilai-nilai seperti integritas, kolaborasi, dan inovasi dapat memperkuat budaya organisasi dan mendorong perilaku positif di tempat kerja.

Implementasi ritual *team-building* berbasis nilai dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti:

a. Sesi refleksi mingguan:

Anggota tim berbagi pengalaman kerja yang mencerminkan nilai-nilai organisasi.

b. Pengakuan atas pencapaian:

Memberikan apresiasi kepada individu atau tim yang menunjukkan perilaku sesuai dengan nilai-nilai inti.

c. Kegiatan sosial rutin:

Mengadakan acara informal yang memperkuat hubungan interpersonal dan nilai kebersamaan.

Dengan mengintegrasikan ritual yang berfokus pada nilai-nilai bersama, organisasi dapat menciptakan

2

lingkungan kerja yang lebih inklusif, bermakna, dan berorientasi pada pertumbuhan bersama.

2. **Desain Ruang Kerja Bermakna:**

Lingkungan fisik dan *virtual* yang menggugah kreativitas dan koneksi batin.

Dalam konteks kerja modern yang dinamis, desain ruang kerja tidak hanya berfungsi sebagai tempat untuk menyelesaikan tugas, tetapi juga sebagai elemen penting dalam membentuk pengalaman kerja yang bermakna. Desain yang memperhatikan aspek psikologis dan sosial dapat meningkatkan kesejahteraan, keterlibatan, dan produktivitas individu di tempat kerja.

Penelitian oleh Fayyad et al. (2024) menekankan pentingnya desain interior yang mendukung kesejahteraan di tempat kerja. Mereka menemukan bahwa lingkungan kerja yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan kesehatan mental dan fisik individu, serta memperkuat rasa keterhubungan sosial. Faktor-faktor seperti pencahayaan alami, fleksibilitas ruang, dan elemen *biophilic* (seperti tanaman dan elemen alami lainnya) berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan dan kepuasan kerja.

Lebih lanjut, studi oleh Colenberg et al. (2021) menunjukkan bahwa desain ruang kerja yang mem-

perhatikan kebutuhan individu dapat meningkatkan kinerja kerja dan kepuasan kerja. Mereka menekankan bahwa ruang kerja yang dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan kognitif dan emosional individu dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

Selain itu, pendekatan desain yang berfokus pada nilai-nilai organisasi dapat memperkuat identitas dan budaya organisasi. Dengan menciptakan ruang yang mencerminkan nilai-nilai inti organisasi, individu dapat merasakan keterhubungan yang lebih kuat dengan tujuan dan misi organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan komitmen mereka.

Implementasi desain ruang kerja bermakna dalam MMB dapat dilakukan melalui:

a. Pencahayaan Alami:

Memaksimalkan akses cahaya alami untuk meningkatkan suasana hati dan energi individu.

b. Fleksibilitas Ruang:

Menyediakan ruang yang dapat disesuaikan dengan berbagai kebutuhan kerja, seperti ruang kolaboratif dan ruang fokus.

c. Elemen *Biophilic*:

Mengintegrasikan elemen alami seperti tanaman dan material alami untuk menciptakan lingkungan yang menenangkan.

d. Personalisasi Ruang:

Memberikan kebebasan kepada individu untuk menyesuaikan ruang kerja mereka sesuai dengan preferensi pribadi, yang dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan kenyamanan.

Dengan mengadopsi pendekatan desain ruang kerja yang bermakna, MMB dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya efisien, tetapi juga mendukung kesejahteraan dan pertumbuhan individu, serta memperkuat budaya dan nilai-nilai organisasi.

6.4 Inovasi dan Teknologi Berbasis Manusia

Dalam era digital yang terus berkembang, pendekatan inovasi dan teknologi yang berpusat pada manusia menjadi semakin penting dalam praktik Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB). Pendekatan ini menekankan bahwa teknologi harus dirancang dan diimplementasikan dengan mempertimbangkan kebutuhan, nilai, dan kesejahteraan individu, bukan semata-mata untuk efisiensi operasional.

Desain Berpusat pada Manusia (*Human-Centered Design*)

adalah pendekatan yang menempatkan individu sebagai pusat dari proses inovasi teknologi. Penelitian oleh Fayyad et al. (2024) menunjukkan bahwa penerapan desain interior yang mendukung kesejahteraan dapat meningkatkan pengalaman kerja dan produktivitas individu. Elemen-elemen seperti pencahayaan alami, fleksibilitas ruang, dan integrasi elemen alami (*biophilic design*) berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan dan kepuasan kerja.

Selain itu, integrasi teknologi seperti *Virtual Reality* (VR) dalam desain tempat kerja telah terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih manusiawi. Studi oleh Colenberg et al. (2021) menyoroti bahwa penggunaan VR dapat membantu dalam merancang ruang kerja yang sesuai dengan kebutuhan kognitif dan emosional individu, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

Pendekatan inovasi berbasis manusia juga mencakup penggunaan teknologi untuk mendukung kesejahteraan dan inklusi sosial. Menurut Glavas (2016), integrasi nilai-nilai spiritualitas dan tanggung jawab sosial dalam praktik organisasi dapat meningkatkan keterlibatan dan komitmen individu terhadap organisasi. Teknologi yang dirancang dengan mempertimbangkan nilai-nilai ini dapat memperkuat budaya organisasi dan mendorong perilaku positif di tempat kerja.

Implementasi inovasi dan teknologi berbasis manusia dalam MMB dapat dilakukan melalui:

a. Pengembangan Teknologi yang Inklusif:

Merancang teknologi yang dapat diakses dan digunakan oleh berbagai kelompok individu, termasuk mereka yang memiliki kebutuhan khusus.

b. Pelatihan Berbasis Teknologi:

Menggunakan teknologi untuk menyediakan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu.

c. Penggunaan Data untuk Kesejahteraan:

Memanfaatkan data untuk memantau dan meningkatkan kesejahteraan individu di tempat kerja, seperti melalui aplikasi kesehatan dan kebugaran.

Dengan mengadopsi pendekatan inovasi dan teknologi berbasis manusia, MMB dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, bermakna, dan berorientasi pada pertumbuhan bersama.

AI sebagai Asisten Kemanusiaan

Dalam era transformasi digital, kecerdasan buatan (AI) tidak hanya berperan sebagai alat otomatisasi, tetapi juga sebagai mitra kolaboratif yang mendukung kesejahteraan dan pemberdayaan individu di tempat kerja. Pendekatan ini, yang dikenal sebagai *human-centered AI*, menekankan pentingnya desain dan implementasi AI yang berfokus pada nilai-nilai kemanusiaan, seperti empati, etika, dan inklusi.

Studi oleh Morandini et al. (2023) menyoroti bahwa adopsi AI di tempat kerja memiliki dampak ganda: di satu sisi meningkatkan efisiensi dan keterlibatan, namun di sisi lain dapat menimbulkan stres kerja dan ketidakamanan jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, pendekatan yang berpusat pada manusia menjadi krusial untuk memastikan bahwa teknologi mendukung, bukan menggantikan, peran individu.

Pendekatan *human-centered AI* melibatkan kolaborasi antara AI dan individu, yang mana AI berfungsi sebagai asisten yang memperkuat kapabilitas individu tanpa mengurangi otonomi mereka. Menurut Kluge et al. (2023), kolaborasi ini memungkinkan pencapaian tujuan kompleks sambil memastikan kesejahteraan, motivasi, dan produktivitas individu tetap terjaga.

Implementasi AI sebagai asisten kemanusiaan dalam MMB dapat dilakukan melalui:

a. Pelatihan dan Pengembangan:

Menggunakan AI untuk menyediakan pelatihan yang dipersonalisasi, membantu individu mengembangkan keterampilan baru sesuai dengan kebutuhan mereka.

b. Pendukung Keputusan:

AI dapat membantu individu dalam pengambilan keputusan dengan menyediakan analisis data yang

relevan, tanpa menggantikan pertimbangan manusia.

C. Kesejahteraan Kerja:

AI dapat memantau indikator kesejahteraan individu dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan keseimbangan kerja-hidup.

2 Dengan mengadopsi pendekatan ini, MMB dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, etis, dan berorientasi pada pertumbuhan bersama antara teknologi dan individu.

Adopsi AI dapat diprogram untuk mendukung tugas administratif dan analitis, membebaskan manusia untuk fokus pada aspek emosional dan strategis (Wilson & Daugherty, 2018). Implementasi mencakup:

1. **Chatbot Internal untuk Pelatihan dan Dukungan:**

Pendamping digital yang memfasilitasi pertanyaan dan pembelajaran *on-demand*.

Dalam era digital saat ini, *chatbot* internal berbasis kecerdasan buatan (AI) telah menjadi alat strategis dalam mendukung pelatihan dan pengembangan individu di lingkungan kerja. *Chatbot* ini mampu menyediakan bantuan instan, personalisasi materi pelatihan, dan akses informasi yang efisien, sehingga meningkatkan efektivitas program pelatihan dan kesejahteraan individu.

Menurut Kaur Paposa et al. (2024), chatbot internal dapat mengurangi beban administratif dengan menjawab pertanyaan rutin dan menyediakan informasi yang dibutuhkan individu secara *real-time*, memungkinkan tim pengelola manusia bersumberdaya untuk fokus pada tugas-tugas strategis. Selain itu, *chatbot* dapat memfasilitasi pembelajaran berbasis kebutuhan dengan merekomendasikan materi pelatihan yang relevan berdasarkan profil dan preferensi individu (Chauhan et al., 2024).

Implementasi *chatbot* internal juga berkontribusi pada peningkatan keterlibatan individu dalam proses pembelajaran. Studi oleh Morandini et al. (2023) menunjukkan bahwa penggunaan *chatbot* dalam pelatihan dapat meningkatkan motivasi individu dan mempercepat proses adaptasi terhadap perubahan organisasi. Namun, penting untuk memastikan bahwa *chatbot* dirancang dengan mempertimbangkan etika dan privasi individu, serta dilengkapi dengan mekanisme umpan balik untuk terus meningkatkan kualitas layanan.

Dengan mengintegrasikan *chatbot* internal dalam strategi pelatihan dan dukungan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih responsif, inklusif, dan berorientasi pada pertumbuhan individu.

2. Sistem Rekomendasi Karier Berbasis Data:

Alat pembelajaran yang menyesuaikan jalur karier dengan kekuatan dan aspirasi individu.

Dalam era transformasi digital, pengelolaan karier individu di tempat kerja mengalami pergeseran signifikan melalui pemanfaatan sistem rekomendasi karier berbasis data. Sistem ini mengintegrasikan analitik data dan kecerdasan buatan (AI) untuk memberikan saran karier yang dipersonalisasi, mendukung pengembangan individu, dan meningkatkan keselarasan antara aspirasi individu dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Okon et al. (2025), integrasi analitik berbasis data dalam manajemen manusia bersumberdaya (MMB) memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih akurat dan objektif dalam perencanaan karier, serta meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Sistem rekomendasi karier berbasis data memanfaatkan informasi dari berbagai sumber, seperti riwayat pekerjaan, keterampilan, dan preferensi individu, untuk memberikan saran yang relevan dan mendukung pertumbuhan profesional.

Pendekatan ini juga memungkinkan identifikasi kesenjangan keterampilan dan kebutuhan pelatihan yang spesifik. Chauhan et al. (2024) menekankan bahwa sistem rekomendasi karier dapat membantu

individu dalam merencanakan jalur karier yang sesuai dengan perkembangan industri dan kebutuhan organisasi, serta mendukung retensi individu dengan menyediakan peluang pengembangan yang tepat.

Namun, implementasi sistem ini memerlukan perhatian terhadap aspek etika dan privasi data. Okon et al. (2025) menyoroti pentingnya transparansi dalam penggunaan data dan algoritma, serta perlunya kerangka kerja etika yang kuat untuk memastikan bahwa rekomendasi yang diberikan tidak bias dan menghormati hak individu.

Dengan demikian, sistem rekomendasi karier berbasis data menawarkan potensi besar dalam mendukung pengembangan individu dan meningkatkan kinerja organisasi, asalkan diimplementasikan dengan mempertimbangkan aspek teknis dan etika secara seimbang.

Virtual Reality dan Augmented Reality untuk Pelatihan Empati

Dalam era transformasi digital, teknologi *Virtual Reality* (VR) dan *Augmented Reality* (AR) telah menjadi alat inovatif dalam pelatihan empati di lingkungan kerja. Teknologi ini memungkinkan individu untuk mengalami perspektif orang lain secara langsung, yang dapat meningkatkan pemahaman dan respons empatik terhadap rekan kerja dan klien.

Lacle-Meléndez et al. (2024) dalam tinjauan sistematisnya menemukan bahwa VR dan AR efektif dalam mengembangkan empati melalui pengalaman imersif yang memungkinkan pengambilan perspektif orang lain. Teknologi ini memberikan pengalaman yang mendalam yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam konteks profesional.

Dalam konteks pelatihan profesional, VR telah digunakan untuk mengembangkan keterampilan empatik dalam berbagai bidang, termasuk medis dan kepemimpinan. Studi oleh Bacca-Acosta et al. (2025) menunjukkan bahwa VR dapat meningkatkan keterampilan lunak melalui interaksi virtual yang realistis, memungkinkan individu untuk berlatih dan menerima umpan balik dalam lingkungan yang aman dan terkendali.

Selain itu, AR juga telah digunakan untuk meningkatkan empati dalam konteks perawatan kesehatan. Kurazume et al. (2023) mengembangkan pelatihan afektif berbasis AR yang meningkatkan keterampilan komunikasi dan empati perawat dalam merawat pasien dengan dimensia. Pelatihan ini memungkinkan perawat untuk memahami pengalaman pasien secara lebih mendalam, yang dapat meningkatkan kualitas perawatan.

Penggunaan VR/AR memungkinkan pengalaman simulasi situasi kompleks yang membangun empati dan kolaborasi (Radianti et al., 2020). Misalnya, simulasi peran pelanggan sulit untuk meningkatkan kemampuan layanan.

Implementasi VR dan AR dalam pelatihan empati juga telah digunakan untuk mengatasi isu-isu diskriminasi di tempat kerja. Program pelatihan VR yang dikembangkan oleh NHS di Inggris memungkinkan staf untuk mengalami skenario diskriminasi rasial, yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan respons terhadap isu-isu tersebut di lingkungan kerja (The Guardian, 2024).

Dengan demikian, integrasi VR dan AR dalam pelatihan empati menawarkan pendekatan yang efektif untuk meningkatkan kesadaran, pemahaman, dan respons empatik individu di tempat kerja, yang dapat berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih inklusif dan kolaboratif.

6.5 Rencana Strategis Jangka Panjang

Rencana strategis jangka panjang dalam Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) merujuk pada upaya sistematis untuk mengembangkan dan mengelola manusia dalam organisasi dengan visi yang jelas dan berkelanjutan. Rencana ini bertujuan untuk memastikan bahwa individu yang terlibat dalam organisasi tidak hanya dapat berkontribusi secara maksimal dalam jangka pendek, tetapi juga dapat beradaptasi dan berkembang dalam menghadapi tantangan masa depan.

Dalam konteks MMB, strategi ini mencakup beberapa komponen penting, seperti perencanaan karier yang terintegrasi, pengembangan keterampilan melalui pelatihan ber-

kelanjutan, dan desain pekerjaan yang fleksibel untuk menyesuaikan dengan kebutuhan individu dan organisasi. Rencana jangka panjang ini harus mencakup analisis kebutuhan organisasi serta pengukuran kinerja yang transparan dan berfokus pada hasil yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup dan kesejahteraan jangka panjang perusahaan.

Penerapan rencana strategis ini juga melibatkan kolaborasi antara pimpinan dan karyawan untuk memastikan adanya pemahaman bersama tentang tujuan jangka panjang, serta pembentukan budaya organisasi yang mendukung perkembangan setiap individu. Selain itu, penting untuk memasukkan komponen evaluasi yang terus menerus untuk mengukur keberhasilan implementasi strategi MMB. Secara keseluruhan, rencana strategis jangka panjang ini tidak hanya berfokus pada kinerja jangka pendek, tetapi juga pada kesejahteraan manusia dalam organisasi yang berkelanjutan.

Model 5C MMB 4.0

Sebagai kerangka, Model 5C MMB 4.0 mengusulkan lima komponen kunci:

1. ***Curation***:

Kurasi konten pembelajaran dan nilai organisasi.

Dalam konteks Model 5C MMB 4.0, *Curation* merujuk pada proses pemilihan, pengorganisasian, dan penyajian informasi serta sumber daya secara stra-

tegis untuk mendukung pengembangan dan pemberdayaan manusia dalam organisasi. Proses ini melibatkan seleksi informasi yang relevan, penyusunan konten yang bermakna, dan penyampaian sumber daya yang dapat diakses dengan mudah oleh individu dalam organisasi.

Menurut Atlan (2023), *data curation* adalah proses *end-to-end* dalam mempersiapkan dan mengelola data agar pengguna bisnis dapat dengan mudah memahami dan menggunakannya. Tujuan utama dari *data curation* adalah untuk mengurangi waktu dari data ke wawasan, yang semakin penting seiring dengan meningkatnya jumlah data dalam organisasi saat ini. Tanpa *data curation*, pengguna bisnis tidak dapat menemukan data yang berguna atau menggunakannya secara maksimal. Proses ini mencakup pemilihan dan penggabungan data yang relevan ke dalam aset data yang terstruktur dan dapat dicari yang siap untuk analisis.

Dalam penerapannya, *curation* dalam MMB 4.0 tidak hanya berfokus pada pengelolaan data, tetapi juga pada pengelolaan pengetahuan dan informasi yang dapat memberdayakan individu dalam organisasi. Proses ini mendukung penciptaan lingkungan yang memungkinkan individu untuk mengakses informasi yang relevan, mengembangkan keterampilan, dan berkolaborasi secara efektif. Dengan demikian, *curation* menjadi elemen penting dalam

1

membangun organisasi yang adaptif dan berfokus pada pemberdayaan manusia.

2. **Coaching:**

Pembinaan berkelanjutan oleh pemimpin dan rekan sejawat.

Dalam Model 5C MMB 4.0, **Coaching** berperan sebagai pendekatan pengembangan individu yang berfokus pada pemberdayaan dan peningkatan potensi manusia dalam organisasi. *Coaching* bukan hanya sekadar memberikan arahan, tetapi juga menciptakan ruang bagi individu untuk mengeksplorasi diri, menemukan solusi, dan mencapai tujuan pribadi maupun profesional secara mandiri.

Menurut Grant (2017), *coaching* yang efektif melibatkan proses kolaboratif antara *coach* dan *coachee*, yang mana *coach* bertindak sebagai fasilitator yang membantu *coachee* menggali potensi diri, menetapkan tujuan, dan merancang langkah-langkah konkret untuk mencapainya. Proses ini menekankan pada peningkatan kesadaran diri, pengembangan keterampilan, dan perubahan perilaku yang berkelanjutan.

Dalam konteks MMB 4.0, *coaching* diintegrasikan dengan elemen-elemen lain dari Model 5C, seperti *Competence*, *Collaboration*, *Communication*, *Creativity*, dan *Care*. Hal ini memastikan bahwa coaching

tidak hanya berfokus pada pengembangan individu, tetapi juga mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, *coaching* menjadi alat strategis dalam membangun budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan berfokus pada kesejahteraan manusia.

3. **Collaboration:**

Platform dan budaya kolaborasi lintas fungsi.

Dalam Model 5C MMB 4.0, **Collaboration** merujuk pada kemampuan individu dan kelompok dalam berinteraksi secara efektif untuk mencapai tujuan bersama. Kolaborasi yang efektif tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat hubungan interpersonal dan membangun budaya organisasi yang inklusif dan adaptif.

Menurut Salas et al. (2015), kolaborasi yang efektif dalam tim melibatkan komunikasi yang jelas, peran yang terdefinisi dengan baik, dan kepercayaan antar anggota tim. Penelitian mereka menunjukkan bahwa tim yang memiliki tingkat kolaborasi tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Dalam konteks MMB 4.0, kolaborasi juga mencakup penggunaan teknologi digital untuk memfasilitasi komunikasi dan koordinasi antar individu dan tim. Platform kolaboratif seperti alat manajemen proyek

dan ruang kerja virtual memungkinkan anggota organisasi untuk bekerja bersama secara efisien, meskipun berada di lokasi yang berbeda.

Pentingnya kolaborasi dalam MMB 4.0 juga didukung oleh penelitian dari West (2012), yang menekankan bahwa kolaborasi yang efektif dapat meningkatkan inovasi dan kreativitas dalam organisasi. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, organisasi dapat memanfaatkan potensi kolektif anggotanya untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang di era digital.

4. ***Caring***:

Program kesejahteraan fisik, mental, dan spiritual.

Dalam Model 5C MMB 4.0, ***Caring*** merujuk pada perhatian dan kepedulian terhadap kesejahteraan individu dalam organisasi. Elemen ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, empatik, dan inklusif, yang mana setiap individu merasa dihargai dan didukung dalam perkembangan pribadi dan profesionalnya.

Menurut Goleman (2006), kepemimpinan yang efektif mencakup kemampuan untuk menunjukkan empati dan perhatian terhadap kebutuhan serta perasaan orang lain. Dalam konteks organisasi, hal ini berarti bahwa pemimpin dan anggota tim harus mampu membangun hubungan yang saling percaya

dan peduli, yang pada gilirannya dapat meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan kinerja individu.

1 Selanjutnya, penelitian oleh Kahn (1990) menunjukkan bahwa individu yang merasa dihargai dan didukung dalam organisasi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka. Hal ini menekankan pentingnya elemen *Caring* dalam membangun budaya organisasi yang sehat dan produktif.

Dalam implementasinya, *Caring* dalam MMB 4.0 dapat diwujudkan melalui berbagai inisiatif, seperti program kesejahteraan karyawan, dukungan kesehatan mental, serta kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Dengan memperhatikan elemen *Caring*, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga pada kesejahteraan dan perkembangan individu anggotanya.

5. ***Change Agility***:

Kemampuan beradaptasi pada perubahan cepat.

Dalam Model 5C MMB 4.0, ***Change Agility*** merujuk pada kemampuan individu dan organisasi untuk secara cepat dan efektif merespons serta beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Kemampuan ini menjadi

krusial dalam menghadapi dinamika bisnis yang semakin kompleks dan cepat berubah.

Menurut Majnoor & Vinayagam (2023), perubahan dapat menjadi membingungkan, menakutkan, melelahkan, dan berisiko, namun pada saat yang sama juga dapat menjadi efektif, produktif, menguntungkan, dan bermanfaat. Dalam dinamika kerja saat ini, perubahan adalah satu-satunya hal yang konstan. Oleh karena itu, mengelola perubahan sangat penting bagi setiap organisasi. Penelitian mereka menunjukkan bahwa menggabungkan kelincahan dalam proses manajemen perubahan dapat membantu mengatasi banyak masalah krusial yang dihadapi organisasi karena fleksibilitas, transparansi, kecepatan, dan pelatihan yang tepat.

Lebih lanjut, penelitian oleh Majnoor & Vinayagam (2023) mengidentifikasi pentingnya kelincahan dalam manajemen perubahan untuk transisi yang sukses dalam organisasi. Meskipun manajemen perubahan telah menjadi subjek yang banyak dipelajari, tingkat keberhasilan dari setiap proses perubahan tetap rendah. Menggabungkan kelincahan dapat membantu dalam mengatasi banyak masalah krusial yang dihadapi organisasi karena fleksibilitas, transparansi, kecepatan, dan pelatihan yang tepat.

Dalam konteks MMB 4.0, *Change Agility* tidak hanya berfokus pada kemampuan organisasi untuk ber-

adaptasi, tetapi juga pada pemberdayaan individu dalam menghadapi perubahan. Hal ini mencakup pengembangan kompetensi, kolaborasi, komunikasi, kreativitas, dan kepedulian, yang semuanya saling terkait dan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang adaptif dan inovatif.

Implementasi Model 5C ini memerlukan integrasi teknologi digital dalam setiap aspek manajemen manusia, seperti penggunaan sistem informasi untuk pelatihan, evaluasi kinerja, dan komunikasi antar anggota organisasi. Selain itu, penting untuk membangun budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, kreativitas, dan perhatian terhadap kesejahteraan individu.

Dalam menghadapi tantangan era digital, Model 5C dalam MMB 4.0 menawarkan pendekatan holistik yang tidak hanya fokus pada efisiensi dan produktivitas, tetapi juga pada pengembangan manusia sebagai aset utama organisasi.

Roadmap Implementasi

Dalam Model 5C MMB 4.0, ***Roadmap Implementasi*** berfungsi sebagai panduan strategis untuk mengarahkan transformasi organisasi menuju budaya kerja yang adaptif, inovatif, dan berfokus pada kesejahteraan manusia. *Roadmap* ini mengintegrasikan lima elemen utama: *Competence*, *Collaboration*, *Communication*, *Creativity*, dan *Care*, yang saling mendukung dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan berkelanjutan.

2

Menurut Majnoor & Vinayagam (2023), perubahan dalam organisasi dapat menjadi tantangan yang membingungkan dan berisiko. Namun, dengan pendekatan yang tepat, perubahan juga dapat menjadi proses yang produktif dan bermanfaat. Penting untuk mengadopsi paradigma baru dalam manajemen perubahan, yaitu **Change Agility**, yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat dan efektif terhadap perubahan yang terjadi. *“Incorporating agility can help in overcoming many crucial problems faced by organizations due to its flexibility, transparency, speed, and proper training.”*

Dalam konteks MMB 4.0, *Roadmap* Implementasi harus mencakup langkah-langkah konkret yang mengarah pada pengembangan kompetensi individu, peningkatan kolaborasi antar tim, komunikasi yang efektif, dorongan untuk kreativitas, dan perhatian terhadap kesejahteraan anggota organisasi. Setiap elemen dalam Model 5C harus diintegrasikan secara harmonis dalam setiap fase implementasi untuk memastikan keberhasilan transformasi organisasi.

1. Tahap I (1–2 Tahun):

Pemetaan kompetensi digital, peluncuran *pilot chat-bot* dan *learning management system*

2. Tahap II (3–5 Tahun):

Integrasi VR/AR dalam pelatihan, evaluasi KPI kesejahteraan, dan *platform* refleksi

3. Tahap III (5+ Tahun):

Adopsi penuh AI asisten, model kolaborasi *trans-national*, dan komunitas praktik global.

6.6 Monitor dan Evaluasi Keberhasilan

Dalam Model 5C MMB 4.0, **monitoring dan evaluasi keberhasilan** merupakan langkah krusial untuk memastikan bahwa implementasi elemen-elemen seperti *Competence*, *Collaboration*, *Communication*, *Creativity*, dan *Care* berjalan efektif dan memberikan dampak positif terhadap organisasi. Untuk itu, diperlukan indikator-indikator yang dapat mengukur berbagai aspek kinerja dan kesejahteraan dalam organisasi.

Indikator keberhasilan MMB 4.0 meliputi:

1. *Employee Net Promoter Score (eNPS)*:

Mengukur loyalitas karyawan.

eNPS mengukur loyalitas karyawan dengan menanyakan seberapa besar kemungkinan mereka merekomendasikan tempat kerja mereka kepada teman atau keluarga. Penelitian menunjukkan bahwa eNPS dapat menjadi indikator yang efektif dalam menilai tingkat kepuasan dan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

2. ***Well-Being Index:***

Survei kesejahteraan fisik, mental, dan spiritual.

Indeks Kesejahteraan mengukur kesejahteraan fisik, mental, dan spiritual karyawan. Menurut penelitian, kesejahteraan pekerja adalah konsep multifaset yang dapat dioperasionalkan dalam berbagai konstruk, dan dapat diukur melalui berbagai jenis instrumen, termasuk survei tertutup, kata-kata, perilaku, dan fisiologis.

3. ***Innovation Rate:***

Persentase ide yang diimplementasikan dari total ide yang diajukan.

Tingkat Inovasi mengukur persentase ide yang diimplementasikan dari total ide yang diajukan. Penelitian menunjukkan bahwa indikator langsung dari inovasi adalah "persentase ide yang ditemukan layak untuk komersialisasi."

4. ***Learning Agility Score:***

Kemampuan belajar dan beradaptasi dengan cepat terhadap peran baru.

Skor Kelincahan Belajar mengukur kemampuan individu untuk belajar dan beradaptasi dengan cepat terhadap peran baru. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi belajar, sikap, dan proses memfasilitasi

kelincahan belajar, dan organisasi dapat menciptakan kondisi yang mendukung pembelajaran.

6.7 Menuju Budaya Organisasi yang Memanusiakan

Dalam era transformasi digital dan dinamika kerja yang terus berkembang, organisasi dituntut untuk mengadopsi budaya yang lebih memanusiakan. Budaya organisasi yang memanusiakan menempatkan kesejahteraan, martabat, dan pengembangan individu sebagai pusat dari strategi dan praktik organisasi.

Konsep ***Human-Centered Organization (HCO)*** menekankan pentingnya nilai-nilai humanistik seperti martabat, kesejahteraan, dan keadilan dalam membentuk praktik organisasi yang berkelanjutan dan inklusif. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga mendorong kinerja organisasi yang lebih baik.

Penelitian oleh Lepeley et al. (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berpusat pada manusia (*Human-Centered Organizational Culture*) berkontribusi pada peningkatan keterlibatan kerja, standar kualitas, kinerja tinggi, dan produktivitas, yang semuanya penting untuk keberlanjutan organisasi dalam lingkungan global yang volatil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu (VUCA).

Selain itu, budaya organisasi yang memanusiakan cenderung membangun kepercayaan dan asosiasi sosial di antara anggota organisasi, yang merupakan elemen dasar dari mo-

1 dal sosial. Modal sosial ini memperkuat hubungan antar individu dalam organisasi, meningkatkan kolaborasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis.

2 Implementasi budaya yang memanusiakan juga mencakup strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, terutama dalam tim teknologi. Pendekatan ini menekankan pentingnya keselamatan psikologis, pengembangan yang berpusat pada manusia, dan manajemen waktu serta energi yang efektif.

6.8 Sintesis dan Penutup

Menatap masa depan, MMB harus terus berevolusi seiring teknologi dan dinamika manusia. Dengan memprioritaskan kemanusiaan dalam setiap inovasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang bukan hanya produktif, tetapi juga bermakna dan berkelanjutan.

BAB 7:

Tantangan, Peluang, dan Hambatan dalam Implementasi MMB di Era Digital

"If we desire wisdom or learning, we are taught to ask it of Him alone."

— Ulrich Zwingli

7.1 Pendahuluan

2 **P**erkembangan teknologi digital telah merevolusi hampir semua aspek kehidupan organisasi, termasuk bidang Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB). Transformasi ini menciptakan tekanan sekaligus peluang bagi organisasi untuk menyesuaikan pendekatan pengelolaan manusia dengan realitas kerja digital yang semakin kompleks. Dalam konteks ini, MMB tidak hanya berfungsi sebagai pengelola administratif, tetapi juga sebagai mitra strategis yang mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pengambilan keputusan, pengembangan talenta, serta budaya kerja organisasi (Marler & Fisher, 2013).

Adopsi teknologi digital dalam MMB, yang mencakup sistem *e-RHM (Electronic Resourceful Human Management)*, *big data RH analytics*, kecerdasan buatan, dan *platform* pembelajaran daring, menandai pergeseran paradigma dari pendekatan konvensional menuju manajemen berbasis data dan otomatisasi. Strohmeier & Parry (2021) menegaskan bahwa digitalisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi pro-

ses, tetapi juga menciptakan nilai strategis melalui kemampuan organisasi untuk memahami perilaku, preferensi, dan potensi karyawan secara lebih mendalam.

Namun, meskipun peluang digitalisasi dalam MMB sangat besar, implementasinya tidak selalu berjalan tanpa hambatan. Tantangan yang dihadapi organisasi mencakup kesenjangan keterampilan digital, resistensi terhadap perubahan budaya organisasi, dan isu tata kelola data karyawan (Jain et al., 2021). Hambatan ini sering kali dipicu oleh kurangnya kesiapan organisasi, baik dari sisi infrastruktur teknologi maupun kesiapan sumber daya manusianya.

Di sisi lain, peluang juga hadir dalam bentuk fleksibilitas kerja, efisiensi proses perekrutan, serta kemampuan untuk membangun pengalaman karyawan yang lebih personal dan adaptif. Organisasi yang mampu mengelola transisi digital dengan baik akan memiliki keunggulan kompetitif dalam membangun sistem manajemen sumber daya manusia yang lebih responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis (Tursunbayeva et al., 2018).

Dengan demikian, analisis mendalam terhadap tantangan, peluang, dan hambatan dalam implementasi MMB di era digital sangat penting untuk merancang strategi manajemen karyawan yang lebih efektif dan berkelanjutan. Menerapkan Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) menghadirkan berbagai tantangan yang berasal dari faktor internal organisasi maupun kondisi eksternal. Bab ini menguraikan

tantangan, peluang, hambatan utama dan strategi mitigasi agar implementasi MMB dapat berjalan efektif.

7.2 Tantangan dan Peluang MMB

Transformasi digital dalam praktik Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) menghadirkan berbagai tantangan yang bersumber dari faktor internal maupun eksternal organisasi. Tantangan-tantangan ini tidak hanya memengaruhi efektivitas implementasi teknologi digital, tetapi juga berdampak pada proses pengambilan keputusan, struktur organisasi, dan dinamika hubungan kerja.

Tantangan internal sering kali berkaitan dengan resistensi karyawan dan manajemen terhadap perubahan teknologi, keterbatasan kompetensi digital, serta budaya organisasi yang tidak adaptif. Penelitian oleh Bondarouk & Brewster (2016) mengungkapkan bahwa meskipun banyak organisasi telah mengadopsi sistem *e-RHM*, masih terdapat hambatan internal berupa minimnya kesiapan budaya dan struktur organisasi untuk mengintegrasikan teknologi secara strategis. Selain itu, Leicht-Deobald et al. (2019) menyoroti bahwa penggunaan algoritma dalam pengambilan keputusan dapat menimbulkan dilema etis dan kehilangan sentuhan manusia dalam proses manajemen karyawan, yang menjadi tantangan internal signifikan.

Keterbatasan pada kepemimpinan juga menjadi faktor internal yang kritis. Sivathanu & Pillai (2018) menekankan

bahwa banyak pemimpin HR yang belum memiliki visi digital yang kuat, sehingga pengambilan keputusan bersifat reaktif daripada strategis. Hal ini menyebabkan proses digitalisasi manajemen karyawan berjalan parsial dan tidak terintegrasi dengan tujuan bisnis jangka panjang.

Sementara itu, **tantangan eksternal** mencakup faktor regulasi, tekanan persaingan global, perubahan ekspektasi tenaga kerja, dan disrupsi teknologi yang cepat. Marler & Boudreau (2017) menekankan bahwa salah satu tantangan eksternal yang utama adalah bagaimana organisasi menyesuaikan struktur dan strategi manajemen karyawan dengan tren global seperti *gig economy*, kerja jarak jauh, dan otomatisasi berbasis AI. Selain itu, kebijakan pemerintah dan kerangka hukum juga memainkan peran penting dalam menentukan sejauh mana perusahaan dapat mengadopsi praktik digital, khususnya terkait privasi data karyawan dan transparansi algoritmik (Strohmeier & Parry, 2021).

Dalam konteks globalisasi, tantangan eksternal juga muncul dalam bentuk keberagaman budaya dan praktik kerja lintas negara. Jain, Sharma, & Mishra (2021) mencatat bahwa organisasi multinasional sering menghadapi kesulitan dalam menyelaraskan sistem *digital RHM* yang seragam dengan kebutuhan lokal yang berbeda, baik dari sisi regulasi maupun budaya kerja.

Dengan demikian, keberhasilan implementasi MMB di era digital sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi, memetakan, dan merespons tantangan

internal dan eksternal secara terintegrasi. Hal ini membutuhkan pendekatan adaptif, kepemimpinan visioner, serta komitmen untuk membangun literasi digital di seluruh lapisan organisasi.

Perkembangan teknologi digital telah mengubah wajah dunia kerja secara fundamental. Era digital tidak hanya memperkenalkan alat dan sistem baru dalam pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga membentuk ulang ekspektasi karyawan, pola komunikasi, hingga struktur organisasi. Bagi manajemen manusia bersumberdaya (MMB), era ini ibarat dua sisi mata uang: penuh tantangan, sekaligus kaya akan peluang inovatif.

1. Tantangan Utama

a. *Digital Skill Gap*

Salah satu tantangan terbesar adalah kesenjangan keterampilan digital antara kebutuhan organisasi dan kompetensi karyawan yang tersedia. Menurut World Economic Forum (2023), lebih dari 50% tenaga kerja global perlu peningkatan keterampilan (*reskilling* dan *upskilling*) untuk memenuhi tuntutan digitalisasi, seperti penguasaan *data analytics*, AI, dan *cloud computing*.

b. *Ketergantungan pada Teknologi Otomatisasi*

Teknologi seperti *robotic process automation (RPA)* dan *machine learning* telah menggantikan berbagai fungsi administratif karyawan, namun juga menimbulkan kekhawatiran akan pengurangan peran manusia. Tantang-

an MMB adalah memastikan bahwa otomatisasi mendukung, bukan menggantikan, nilai manusia dalam organisasi.

c. Workforce Disengagement dan Keseimbangan Digital

Peningkatan kerja jarak jauh (*remote working*) akibat pandemi global telah memperluas fleksibilitas kerja, namun juga menimbulkan risiko baru: kelelahan digital, isolasi, dan menurunnya keterlibatan (*employee engagement*). Mengelola keseimbangan antara konektivitas dan kesejahteraan menjadi isu penting.

d. Keamanan Data Karyawan

Dengan meningkatnya digitalisasi data karyawan, risiko pelanggaran keamanan data juga meningkat. Manajemen karyawan harus memiliki kompetensi dalam manajemen risiko siber dan privasi data, sesuai dengan regulasi seperti GDPR (*General Data Protection Regulation*, 2018) di Eropa atau UU PDP (Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi, 2022) di Indonesia.

2. Peluang Strategis

Transformasi digital dalam bidang Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) membuka berbagai peluang strategis yang dapat meningkatkan efisiensi operasional, pengam-

1

bilan keputusan berbasis data, dan pengalaman karyawan secara keseluruhan.

Berikut adalah beberapa peluang utama yang diidentifikasi dalam literatur akademik:

a. Otomatisasi Proses Administratif

Digitalisasi memungkinkan otomatisasi tugas-tugas administratif seperti penggajian, manajemen cuti, dan evaluasi kinerja, sehingga mengurangi beban kerja manual dan memungkinkan profesional untuk fokus pada inisiatif strategis. Hal ini meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pengelolaan sumber daya manusia (HR Executive, 2023).

b. Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Implementasi analitik manajemen karyawan memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan dan menganalisis data karyawan secara *real-time*, mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat dan strategis. Analitik ini dapat digunakan untuk memprediksi kebutuhan pelatihan, mengidentifikasi risiko *turnover*, dan merancang program pengembangan yang lebih efektif (Strohmeier & Parry, 2021).

c. Peningkatan Keterlibatan dan Retensi Karyawan

Teknologi digital seperti *platform* komunikasi internal dan aplikasi umpan balik karyawan dapat meningkatkan keterlibatan dengan menyediakan saluran komunikasi yang lebih terbuka dan responsif. Hal

ini berkontribusi pada peningkatan retensi karyawan dan kepuasan kerja (Gloat, 2023).

d. Akses ke Talenta Global

Dengan adopsi kerja jarak jauh dan alat kolaborasi digital, organisasi dapat merekrut dan mengelola talenta dari berbagai lokasi geografis, memperluas jangkauan pencarian talenta dan meningkatkan keberagaman tim (HR Lineup, 2023).

e. Pengembangan Keterampilan melalui Pembelajaran Digital

Platform pembelajaran digital memungkinkan karyawan untuk mengakses pelatihan dan pengembangan keterampilan secara fleksibel, mendukung pembelajaran berkelanjutan dan adaptasi terhadap perubahan kebutuhan bisnis (AIHR, 2024).

f. *People Analytics*

Era digital memungkinkan manajemen karyawan mengandalkan *big data* dan analitik prediktif untuk membuat keputusan yang lebih tepat dan berbasis fakta. *People analytics* dapat digunakan untuk mengidentifikasi karyawan berpotensi tinggi, memprediksi *turnover*, hingga meningkatkan efektivitas pelatihan (Bersin, 2019).

g. *Employee Experience Digital*

Teknologi memungkinkan penciptaan pengalaman kerja yang personal dan adaptif, seperti *self-service HR portals*, pelatihan berbasis AI, atau penggunaan aplikasi kesejahteraan. Pendekatan ini menjadikan MMB tidak hanya operasional, tetapi juga strategis dalam membentuk budaya kerja digital yang humanis.

h. *Fleksibilitas dan Inklusivitas Global*

Teknologi memperluas cakupan rekrutmen tanpa batas geografis, membuka peluang bagi organisasi untuk mengakses talenta global dan membangun tim lintas budaya. Ini memperkuat inklusivitas dan keberagaman dalam tenaga kerja.

i. *Transformasi Budaya Kerja*

Era digital memaksa organisasi untuk mengadopsi budaya kerja yang lebih terbuka, kolaboratif, dan cepat beradaptasi. Peran MMB sangat vital dalam memimpin perubahan budaya melalui komunikasi internal, kepemimpinan transformasional, dan program pengembangan berkelanjutan.

3. Kritik terhadap MMB

Meskipun Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) telah mengalami transformasi signifikan melalui digitalisasi, pendekatan ini tidak luput dari berbagai kritik baik secara

teoretis maupun praktis. Kritik terhadap MMB di era digital berakar pada pertanyaan mendasar tentang peran kemanusiaan, keadilan, dan etika dalam pengelolaan sumber daya manusia yang semakin bergantung pada teknologi.

Salah satu kritik utama adalah dehumanisasi dalam praktik MMB digital. Penggunaan algoritma, sistem otomatisasi, dan kecerdasan buatan dalam pengambilan keputusan, seperti seleksi dan evaluasi kinerja, dinilai mengabaikan aspek kontekstual dan nilai-nilai kemanusiaan. Leicht-Deobald et al. (2019) menunjukkan bahwa keputusan yang didasarkan pada algoritma dapat menciptakan ketidakadilan karena model prediktif sering kali tidak transparan dan mengandung bias tersembunyi. Hal ini memunculkan kekhawatiran akan hilangnya otonomi personal dan menurunnya kepercayaan karyawan terhadap sistem manajemen karyawan.

Kritik lainnya datang dari pendekatan MMB yang masih terlalu menekankan pada efisiensi dan produktivitas, sering kali dengan mengorbankan kesejahteraan karyawan. Brewster, Chung, & Sparrow (2020) menyoroti bahwa dalam banyak kasus, penerapan digital lebih berorientasi pada kontrol dan pemantauan karyawan daripada pengembangan kapasitas dan pemberdayaan mereka. Ini mengakibatkan munculnya tekanan kerja yang lebih tinggi dan berkurangnya keseimbangan kehidupan kerja, khususnya dalam pengaturan kerja jarak jauh (*remote working*).

Di sisi strategis, Marler & Boudreau (2017) mengkritik bahwa banyak organisasi gagal memanfaatkan potensi penuh

dari *RH analytics* karena keterbatasan kapasitas analitis dan integrasi data. Praktik manajemen karyawan yang berfokus pada teknologi tanpa dukungan kompetensi interpretatif dan strategi holistik justru mengarah pada implementasi yang superfisial dan tidak berkelanjutan.

Selain itu, pendekatan *one-size-fits-all* dalam implementasi *digital HRM* juga menjadi sorotan. Jain, Sharma, & Mishra (2021) menekankan bahwa teknologi manajemen karyawan yang dirancang di negara maju belum tentu sesuai diterapkan di negara berkembang, mengingat perbedaan budaya, infrastruktur, dan kesiapan digital organisasi.

Secara keseluruhan, kritik terhadap MMB di era digital menyoroti pentingnya pendekatan yang lebih etis, kontekstual, dan berbasis manusia dalam mengelola karyawan. Integrasi teknologi seharusnya tidak menghilangkan peran empati, dialog sosial, dan keadilan dalam hubungan kerja. Oleh karena itu, perlu adanya pembaruan paradigma dalam MMB yang tidak hanya teknokratis, tetapi juga humanistik dan berkeadilan sosial.

Beberapa kritik terhadap MMB mencakup:

- a. Risiko *idealistik* dan sulit diukur secara kuantitatif.
- b. Butuh waktu dan biaya lebih besar.
- c. Tidak semua pemimpin memiliki kapasitas humanistik yang diperlukan.

Namun demikian, riset membuktikan bahwa organisasi yang menerapkan nilai-nilai MMB justru lebih tahan krisis dan memiliki retensi yang lebih tinggi (Bersin, 2019).

7.3 Hambatan MMB

Implementasi Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) di era digital menghadapi berbagai hambatan struktural, teknologis, budaya, dan sumber daya manusia. Hambatan-hambatan ini dapat memperlambat proses transformasi digital manajemen karyawan dan mengurangi efektivitas organisasi dalam memanfaatkan teknologi untuk pengelolaan karyawan secara strategis.

Salah satu hambatan utama adalah **kesenjangan kompetensi digital** dalam jajaran manajerial dan karyawan. Studi oleh Tursunbayeva, Pagliari, & Bunduchi (2018) menunjukkan bahwa rendahnya literasi digital di kalangan profesional manajemen karyawan menjadi kendala signifikan dalam adopsi sistem *digital RHM*, termasuk *e-recruitment*, *e-performance appraisal*, dan *RH analytics*. Tanpa pemahaman yang memadai tentang teknologi, proses digitalisasi berisiko menjadi simbolis dan tidak menyentuh substansi perubahan manajerial.

Keterbatasan infrastruktur teknologi juga menjadi hambatan serius, terutama di organisasi kecil dan menengah serta di wilayah negara berkembang. Jain et al. (2021) mengidentifikasi bahwa infrastruktur TI yang tidak mema-

dai, konektivitas yang buruk, dan biaya integrasi sistem yang tinggi menghambat transformasi digital secara menyeluruh.

Hambatan budaya organisasi juga sering kali terabaikan, padahal sangat krusial. Bondarouk & Brewster (2016) menyoroti bahwa organisasi dengan budaya birokratis dan hirarkis cenderung menolak adopsi sistem digital karena dianggap mengancam kontrol tradisional dan otoritas manajerial. Ini menghasilkan resistensi terhadap perubahan yang memperlambat adopsi teknologi.

Hambatan lainnya adalah **fragmentasi data dan sistem manajemen karyawan yang tidak terintegrasi**. Marler & Fisher (2013) menunjukkan bahwa banyak organisasi memiliki sistem manajemen karyawan yang berdiri sendiri (*siloed systems*), sehingga sulit untuk mengintegrasikan informasi untuk pengambilan keputusan strategis yang berbasis data. Hal ini menyebabkan inefisiensi dan kegagalan dalam memanfaatkan potensi *RH analytics* secara optimal.

Terakhir, **kekhawatiran terhadap privasi dan etika penggunaan data karyawan** juga menjadi hambatan yang berkembang. Strohmeier & Parry (2021) menekankan bahwa keengganan organisasi untuk menggunakan teknologi analitik secara mendalam sering didorong oleh ketidakpastian hukum, kurangnya kebijakan privasi yang jelas, dan ketakutan akan *backlash* dari karyawan terkait pelacakan aktivitas kerja mereka.

Dengan demikian, hambatan-hambatan dalam implementasi MMB di era digital memerlukan pendekatan multid-

mensi yang mencakup penguatan kompetensi, pembangunan infrastruktur, perubahan budaya organisasi, serta tata kelola data yang transparan dan etis.

Hambatan-hambatan dalam implementasi MMB di era digital, dapat dikategorikan menjadi dua, sebagai berikut:

1. Hambatan Internal

a. Budaya Organisasi Tradisional

Organisasi dengan struktur hierarki kaku sering kali sulit beradaptasi dengan prinsip partisipasi dan dialog terbuka (Edmondson, 1999). Hambatan ini dapat diatasi melalui program *change management* yang dirancang secara partisipatif dan melibatkan pemimpin sebagai agen perubahan.

b. Resistensi Karyawan dan Pemimpin

Perubahan paradigma menuntut karyawan dan pemimpin untuk melepaskan kebiasaan lama. Menurut Kotter (1996), tanpa menciptakan urgensi dan membangun koalisi cambiar, inisiatif dapat gagal. Pelatihan *mindset* dan *experiential learning workshop* membantu mengurangi resistensi.

c. Terbatasnya Sumber Daya

Implementasi MMB memerlukan investasi waktu dan biaya, khususnya dalam pelatihan dan teknologi pendukung. Organisasi perlu merancang *pilot project* berskala kecil untuk membuktikan manfaat awal dan

memperoleh dukungan anggaran lebih luas (Brinkerhoff & Apking, 2016).

2. Hambatan Eksternal

a. Regulasi dan Kebijakan Pemerintah

Beberapa regulasi ketenagakerjaan dapat membatasi fleksibilitas jam kerja atau model kontrak yang inovatif (ILO, 2019). Pendekatan kolaboratif dengan stakeholder eksternal dan advokasi kebijakan menjadi kunci mitigasi.

b. Perubahan Ekonomi dan Pasar

Ketidakpastian ekonomi memaksa organisasi fokus pada efisiensi jangka pendek, sehingga inisiatif humanistik dipandang sekunder. MMB harus memperhatikan dampak positif terhadap retensi dan produktivitas untuk mempertahankan prioritasnya (Bersin, 2019).

7.4 Solusi dan Strategi Mitigasi

Mengatasi hambatan dalam implementasi Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) di era digital menuntut pendekatan holistik yang mencakup dimensi teknologi, sumber daya manusia, budaya organisasi, serta tata kelola data dan kebijakan. Strategi berikut ini dirumuskan untuk dapat menjadi solusi:

1. Peningkatan Literasi Digital dan Pelatihan Berkelanjutan

Untuk mengatasi kesenjangan kompetensi digital, organisasi harus secara aktif mengembangkan program pelatihan digital yang sistematis bagi para praktisi maupun karyawan umum. Menurut Tursunbayeva et al. (2018), pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan mampu meningkatkan kesiapan teknologi dan mempercepat adopsi sistem *e-RHM*. Selain itu, kolaborasi dengan institusi pendidikan dan penyedia teknologi dapat memperkaya kurikulum pelatihan.

2. Investasi Infrastruktur Digital Secara Bertahap

Keterbatasan teknologi dapat diatasi dengan investasi bertahap yang terfokus pada sistem modular, *cloud-based*, dan integratif. Strohmeier & Parry (2021) menyarankan penggunaan *platform* teknologi yang fleksibel, *open API*, dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi untuk meminimalkan beban biaya dan mempercepat integrasi data manajemen karyawan lintas departemen.

3. Transformasi Budaya Organisasi

Perubahan budaya organisasi harus menjadi prioritas, dengan menekankan nilai-nilai seperti *agility*, kolaborasi lintas fungsi, dan *mindset* inovatif. Bondarouk & Brewster (2016) menekankan pentingnya keterlibatan manajer puncak dalam menciptakan iklim perubahan yang mendukung teknologi serta strategi komunikasi internal yang transparan untuk mengurangi resistensi.

4. Penguatan Tata Kelola Data dan Keamanan Siber

Penggunaan *RHM analytics* memerlukan jaminan terhadap privasi dan keamanan data. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun kebijakan data yang kuat, termasuk transparansi dalam penggunaan algoritma, prosedur penghapusan data, dan peran pengawasan etis. Strohmeier & Parry (2021) juga merekomendasikan pembentukan tim tata kelola digital lintas divisi.

5. Pendekatan Adaptif terhadap Konteks Lokal

Penerapan teknologi *RHM* harus disesuaikan dengan kondisi sosial, ekonomi, dan budaya organisasi. Jain et al. (2021) menekankan pentingnya strategi *glocalization*, yaitu penggabungan standar global dengan penyesuaian lokal, agar sistem teknologi yang diadopsi tidak bersifat seragam dan gagal dalam konteks lokal.

6. Sinergi Strategis antara Divisi IT dan RHM

Hambatan teknis dan integrasi sistem manajemen karyawan dapat diatasi melalui kemitraan strategis antara unit *RHM* dan tim teknologi informasi (TI). Marler & Fisher (2013) menyarankan pembentukan tim kerja lintas fungsi untuk perencanaan, implementasi, dan evaluasi sistem *digital RHM* agar proyek berjalan selaras dengan visi strategis perusahaan.

Beberapa langkah praktis, strategis, dan solutif di bawah ini juga dapat dilakukan, antara lain:

1. ***Change Champions:***

Menunjuk agen perubahan dari berbagai *level* untuk memfasilitasi dialog dan memperkuat komitmen (Kotter, 1996).

2. ***Quick Wins:***

Meluncurkan inisiatif kecil—misalnya *peer recognition* programs—untuk menunjukkan nilai tambah MMB secara cepat (Senge, 1990).

3. ***Stakeholder Engagement:***

Melibatkan serikat pekerja, regulator, dan komunitas dalam pengembangan kebijakan MMB (Freire, 1970).

4. ***Model Hybrid:***

Menggabungkan pendekatan MMB dengan praktik manajerial konvensional untuk fase transisi (Ulrich et al., 2013).

Dengan penerapan strategi-strategi tersebut, hambatan yang menghalangi keberhasilan MMB digital dapat dikelola secara sistematis dan berkelanjutan, memberikan landasan yang kuat untuk membangun sistem manajemen SDM yang cerdas, manusiawi, dan relevan dengan tuntutan era digital.

7.5 Sintesis dan Penutup

Implementasi Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) di era digital merupakan suatu keniscayaan yang menuntut organisasi untuk bersikap adaptif, inovatif, dan strategis. Berdasarkan kajian terhadap berbagai hasil penelitian terdahulu, dapat disintesis bahwa tantangan utama dalam implementasi MMB di era digital meliputi kesenjangan keterampilan digital (*digital skill gap*), resistensi terhadap perubahan teknologi, serta kebutuhan akan kerangka kebijakan yang agile namun tetap berorientasi pada prinsip-prinsip etika dan keadilan (Bondarouk & Brewster, 2016; Marler & Boudreau, 2017).

Di sisi lain, era digital membuka peluang besar bagi optimalisasi praktik MMB melalui penggunaan *artificial intelligence* (AI), *big data analytics*, dan *cloud-based RH systems* yang mampu meningkatkan efisiensi, akurasi, dan pengambilan keputusan berbasis data (Leicht-Deobald et al., 2019). Teknologi juga memungkinkan organisasi untuk mengembangkan strategi *talent management* yang lebih personalisasi, meningkatkan *employee experience*, serta memfasilitasi kerja hibrida dan fleksibel secara lebih efektif (Jain, Sharma, & Mishra, 2021).

Namun demikian, implementasi *digital RHM* tidak lepas dari hambatan-hambatan sistemik seperti kurangnya literasi digital di kalangan manajer lini, keterbatasan infrastruktur digital di negara berkembang, serta ancaman disrupsi terhadap prinsip kemanusiaan dalam hubungan industrial (Stroh-

meier & Parry, 2021). Kompleksitas ini menuntut pendekatan manajemen yang holistik dan kolaboratif antara teknologi, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional yang visioner (Sivathanu & Pillai, 2018).

Sebagai penutup, dapat ditegaskan bahwa keberhasilan implementasi MMB di era digital tidak semata bergantung pada kemampuan adopsi teknologi, tetapi lebih jauh ditentukan oleh kesiapan organisasi dalam menumbuhkan budaya digital, mendesain ulang proses kerja, serta memperkuat kapasitas karyawan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pendekatan strategis dan berbasis bukti menjadi sangat krusial untuk menghadapi tantangan sekaligus memanfaatkan peluang digital secara optimal dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern.

BAB 8:

Peran Teknologi dalam Manajemen Manusia Bersumberdaya

"O Lord Eternal, move and govern my tongue to speak the truth."

— John Knox

8.1 Pendahuluan

Era digital menuntut organisasi memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efektivitas MMB tanpa menghilangkan sentuhan manusia. Transformasi teknologi telah membawa perubahan mendasar dalam berbagai aspek organisasi, termasuk dalam praktik manajemen manusia bersumberdaya (MMB). Teknologi digital tidak hanya mengubah cara organisasi merekrut, melatih, dan mengevaluasi kinerja manusia dalam organisasi, tetapi juga membentuk kembali peran manajerial dan struktur pengambilan keputusan. Evolusi ini mencerminkan pergeseran dari sistem manajemen tradisional ke pendekatan berbasis data, otomatisasi, dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) yang lebih strategis dan adaptif (Bondarouk & Brewster, 2016).

Teknologi memainkan peran penting dalam menjembatani kesenjangan antara kebutuhan organisasi dan potensi manusia dalam organisasi melalui sistem seperti analitik perilaku, dan *machine learning* dalam proses rekrutmen dan

retensi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengelola kompetensi, kapabilitas, dan aspirasi manusia secara lebih personal dan dinamis (Marler & Boudreau, 2017). Dalam konteks ini, teknologi tidak hanya menjadi alat administratif, melainkan *platform* strategis untuk menciptakan nilai dan memperkuat daya saing organisasi.

Peran teknologi juga sangat signifikan dalam mendukung keputusan berbasis data (*data-driven decision making*) dalam praktik MMB. Penggunaan *people analytics*, misalnya, memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi pola keterlibatan, kinerja, dan risiko *burnout*, sehingga intervensi dapat dilakukan lebih proaktif dan tepat sasaran (Levenson, 2018). Ini menunjukkan bahwa integrasi teknologi dengan fungsi manajemen manusia dapat meningkatkan kecepatan, akurasi, serta relevansi keputusan manajerial terhadap konteks yang terus berubah.

Lebih jauh, integrasi teknologi dalam MMB perlu mempertimbangkan aspek etis, privasi, dan keadilan algoritmik. Sejumlah penelitian mengingatkan bahwa penggunaan teknologi tanpa kontrol normatif dan kebijakan organisasi yang kuat dapat berisiko memperkuat bias struktural dan mengurangi kepercayaan dalam organisasi (Tursunbayeva et al., 2017). Oleh karena itu, peran teknologi dalam MMB harus dimaknai tidak hanya sebagai alat efisiensi, tetapi sebagai medium penguatan nilai-nilai etika, keadilan, dan pemberdayaan manusia.

Pendahuluan ini menjadi landasan penting untuk memahami bagaimana teknologi, ketika diintegrasikan dengan prinsip-prinsip MMB yang manusiawi dan strategis, mampu menciptakan ekosistem kerja yang lebih inklusif, responsif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

“If I were a student today, here’s how I’d use AI to do my job better – It doesn’t matter the profession.”

Jensen Huang – Nvidia CEO

8.2 Digitalisasi Budaya Kerja

Digitalisasi budaya kerja merujuk pada transformasi nilai, norma, praktik, dan perilaku organisasi melalui integrasi teknologi digital dalam seluruh aspek kehidupan kerja. Ini bukan hanya soal mengadopsi alat digital, tetapi tentang bagaimana teknologi membentuk cara berpikir, berinteraksi, dan mengambil keputusan di lingkungan kerja (Schwarz et al., 2021). Dalam konteks manajemen manusia bersumberdaya (MMB), digitalisasi budaya kerja menjadi medium penting dalam membangun organisasi yang *agile*, terbuka terhadap pembelajaran, dan inklusif terhadap perubahan.

Studi oleh Denner, Püschel, & Röglinger (2018) menegaskan bahwa digitalisasi mempengaruhi cara organisasi membentuk nilai bersama (*shared values*) melalui komunikasi lintas *platform*, kolaborasi *virtual*, dan penguatan budaya trans-

paransi yang didukung oleh data. Melalui penggunaan teknologi seperti *platform* kolaboratif digital (misalnya *Slack*, *Microsoft Teams*), sistem manajemen kinerja berbasis AI, serta alat komunikasi visual *real-time*, digitalisasi budaya kerja menciptakan norma kerja baru yang mengutamakan responsivitas, fleksibilitas, dan keterhubungan.

Namun, transformasi ini tidak bebas tantangan. Digitalisasi dapat mengaburkan batas waktu kerja, memperbesar ekspektasi produktivitas, dan berisiko menciptakan kelelahan digital (*digital fatigue*) jika tidak diimbangi dengan strategi budaya yang sehat dan manusiawi (Wang et al., 2021). Oleh karena itu, keberhasilan digitalisasi budaya kerja sangat bergantung pada kepemimpinan yang mampu mengelola perubahan budaya digital dengan empati, komunikasi yang adaptif, dan literasi teknologi yang inklusif (Bondarouk & Brewster, 2016).

Selain itu, budaya kerja digital yang efektif memerlukan transformasi *mindset* dari orientasi kontrol menuju pemberdayaan. Teknologi menjadi *enabler*, bukan pengawas, dan karyawan diberi otonomi untuk memilih cara kerja terbaik mereka dalam ekosistem digital. Pendekatan ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Weeger, Wang, & Gewald (2020) yang menemukan bahwa digitalisasi budaya kerja berdampak positif terhadap keterlibatan dan komitmen individu ketika diiringi oleh nilai organisasi yang berorientasi pada pembelajaran dan inovasi.

Secara keseluruhan, digitalisasi budaya kerja bukan hanya kebutuhan teknologis, melainkan strategi budaya yang mendalam. Organisasi yang berhasil dalam MMB masa kini adalah organisasi yang tidak hanya *go digital*, tetapi juga *grow digital culture* – membangun sistem nilai dan pola perilaku berbasis digital yang tetap mengedepankan aspek kemanusiaan.

Digital collaboration tools (Slack, Microsoft Teams) memfasilitasi komunikasi terbuka dan kolaborasi lintas fungsi (Leonardi et al., 2013). Penting memastikan penggunaan yang inklusif dan tidak memperlebar kesenjangan digital.

8.3 AI dan Otomatisasi

Penerapan *Chatbots* untuk Dukungan Karyawan

Penerapan *chatbots* dalam konteks manajemen manusia bersumberdaya telah menjadi salah satu strategi utama dalam mengintegrasikan kecerdasan buatan (AI) untuk mendukung kebutuhan karyawan secara cepat, responsif, dan efisien. *Chatbot*—program otomatis yang dapat melakukan percakapan dengan manusia melalui teks atau suara—digunakan dalam berbagai fungsi MMB, mulai dari menjawab pertanyaan umum terkait kebijakan organisasi, memfasilitasi proses rekrutmen, hingga mendukung kesehatan mental karyawan (Kraus et al., 2021).

Dalam ranah dukungan karyawan (*employee support*), *chatbot* memberikan layanan mandiri (*self-service*) 24/7, me-

ungkinkan karyawan mengakses informasi penting tanpa harus menunggu respons dari staf administrasi. Misalnya, dalam sistem *onboarding digital*, *chatbot* dapat memandu karyawan baru melalui proses administratif, memperkenalkan struktur organisasi, serta menjawab pertanyaan terkait tunjangan, absensi, dan pelaporan waktu kerja (Jain et al., 2018). Dengan demikian, *chatbot* bukan hanya alat efisiensi, tetapi juga menjadi perpanjangan budaya organisasi yang responsif dan berbasis teknologi.

Penelitian oleh Marquez & Downey (2021) menunjukkan bahwa *chatbot* dalam fungsi MMB mampu meningkatkan kepuasan pengguna internal, terutama ketika desain interaksinya mengadopsi prinsip empatik, penggunaan bahasa yang natural, serta integrasi personalisasi berbasis data. *Chatbot* modern bahkan dapat mengenali emosi dasar pengguna dan menyesuaikan responsnya, yang penting untuk situasi seperti penyampaian keluhan atau dukungan kesejahteraan psikologis.

Namun, efektivitas *chatbot* dalam mendukung karyawan sangat tergantung pada kualitas data, keamanan privasi, serta keterhubungan dengan sistem internal organisasi. Kesalahan atau informasi yang tidak diperbarui akan mengurangi kepercayaan dan adopsi teknologi tersebut. Oleh karena itu, organisasi perlu secara aktif memperbarui basis pengetahuan *chatbot* serta mengintegrasikannya dengan sistem ERP, LMS, dan platform komunikasi lainnya (Strohmeier & Piazza, 2015).

Di masa depan, *chatbot* diprediksi bukan hanya menjadi asisten digital, tetapi juga mitra kerja kolaboratif yang dilengkapi dengan pembelajaran mesin (*machine learning*), integrasi kalender kerja, dan analitik prediktif untuk mendukung pengambilan keputusan baik oleh karyawan maupun manajer.

Studi Kasus Penggunaan *Chatbot* di Perusahaan Terkemuka

1. Unilever – “*Unabot*” untuk Proses Rekrutmen dan Dukungan Internal

Unilever telah mengembangkan *chatbot* bernama ***Unabot***, yang digunakan untuk mendukung proses rekrutmen dan menjawab pertanyaan internal karyawan. Dalam proses seleksi, *chatbot* ini melakukan wawancara awal dan pengumpulan informasi dasar dari kandidat, serta mengintegrasikan hasilnya dengan sistem pengambilan keputusan berbasis AI (Chamorro-Premuzic et al., 2019). Setelah diterima, *chatbot* juga membantu *onboarding* dan menjawab FAQ seputar kebijakan kerja, tunjangan, dan pelatihan.

Unabot juga digunakan dalam kanal komunikasi internal untuk menyediakan jawaban instan terkait protokol kesehatan, kebijakan kerja *hybrid*, serta mendukung kesehatan mental selama masa pandemi COVID-19, dengan mengarahkan karyawan ke sumber daya profesional jika diperlukan (Sillitoe, 2021).

2. IBM – “*Watson Assistant*” untuk Layanan Karyawan dan Dukungan IT

IBM menggunakan ***Watson Assistant***, *chatbot* berbasis AI yang mampu memproses bahasa alami dan memahami konteks. *Chatbot* ini digunakan untuk mendukung karyawan dalam mengakses informasi karyawan, termasuk pengajuan cuti, gaji, dan tunjangan. IBM juga menerapkan *Watson* untuk mendukung layanan internal IT, seperti *reset* kata sandi, permintaan perangkat, atau pelaporan masalah teknis (Sivarajah et al., 2021).

Keunggulan *Watson* terletak pada kemampuannya berinteraksi dalam berbagai bahasa dan secara adaptif belajar dari pertanyaan-pertanyaan baru. Hal ini mempercepat waktu respons, mengurangi beban staf layanan internal, dan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap sistem dukungan internal.

3. Google – *Chatbot* untuk Dukungan Kesehatan Mental dan *Work-Life Balance*

Google telah menguji penggunaan *chatbot* dalam program kesejahteraan karyawan mereka, seperti sistem deteksi stres kerja dini dan dukungan keseimbangan hidup. Melalui aplikasi *chatbot* berbasis *mobile*, karyawan dapat mengakses saran *mindfulness*, meditasi, serta pelacakan beban kerja mingguan yang terintegrasi dengan *Google Calendar* dan *tools* kerja lainnya (Schatsky et al., 2020).

Chatbot tersebut memberikan laporan personal kepada pengguna dan menyarankan penyesuaian ritme kerja berdasarkan indikator kelelahan atau *overload*, sekaligus menghubungkan ke program *Employee Assistance Program* (EAP) bila diperlukan.

Kerangka Evaluasi Dampak *Chatbot* pada Kesejahteraan Karyawan

Evaluasi keberhasilan *chatbot* dalam konteks MMB tidak hanya dilihat dari efisiensi teknis, tetapi juga dari kontribusinya pada **kesejahteraan holistik karyawan**. Berikut adalah kerangka evaluasi berbasis literatur ilmiah:

1. Dimensi Evaluasi

Tabel 8.1
Dimensi Evaluasi

Dimensi	Indikator	Metode Evaluasi
Kognitif	- Kepuasan terhadap informasi yang diberikan <i>chatbot</i>. - Kejelasan komunikasi.	- Survei pengguna. - Analisis <i>log chatbot</i>.
Emosional	- Perasaan didengar dan dimengerti. - Tingkat stres setelah interaksi.	- Kuesioner afektif (<i>Likert scale</i>). - Wawancara.
Fungsional	- Efisiensi waktu. - Pengurangan beban staf MMB.	- Pengukuran waktu respons. - <i>Tracking</i> jumlah permintaan yang diselesaikan oleh <i>chatbot</i>.
Etika dan Kepercayaan	- Persepsi privasi dan keamanan. - Transparansi AI.	- <i>Audit system</i>. - Survei persepsi keamanan dan kepercayaan.
Kesejahteraan Holistik	- Keseimbangan kerja-hidup. - Tingkat <i>burnout</i>.	- Skala WHO-5. - <i>Maslach Burnout Inventory</i> (MBI).

(Strohmeier & Piazza, 2015; Sivarajah et al., 2021)

2. Tahapan Evaluasi

1. Pra-Implementasi

- Survei *baseline* kesejahteraan dan kebutuhan karyawan.
- Identifikasi tugas repetitif yang dapat diotomatisasi.

2. Selama Implementasi

- *Monitoring* penggunaan *chatbot* (jumlah interaksi, jenis pertanyaan).
- Uji coba A/B dengan dan tanpa *chatbot*.

3. Pasca-Implementasi

- Evaluasi longitudinal dampak *chatbot* terhadap stres dan kepuasan kerja.
- Penyesuaian fitur berdasarkan *feedback*.

***People Analytics* Etis**

People analytics membantu memprediksi kebutuhan pelatihan dan potensi *burnout*, dengan mempertimbangkan aspek privasi dan persetujuan (Davenport et al., 2010).

People Analytics (PA) merupakan pendekatan berbasis data yang digunakan untuk menginformasikan pengambilan ke-

putusan dalam manajemen SDM. Dengan kemajuan teknologi, khususnya AI dan otomatisasi, PA telah berkembang pesat, memungkinkan analisis mendalam terhadap perilaku, kinerja, dan kebutuhan karyawan. Namun, perkembangannya ini juga menimbulkan tantangan etis yang signifikan.

Risiko Etis dalam *People Analytics*

Salah satu risiko utama dalam penerapan PA adalah pelanggaran privasi karyawan. Teknologi yang memungkinkan pencatatan setiap aktivitas karyawan dapat menciptakan efek *panoptikon*, yang mana karyawan merasa terus diawasi, yang dapat berdampak negatif pada kepuasan kerja dan kesehatan mental mereka (Tursunbayeva et al., 2022). Selain itu, penggunaan data untuk pengambilan keputusan dapat memperkuat bias yang ada jika data tersebut tidak dianalisis secara kritis dan etis.

Prinsip-Prinsip Etis dalam *People Analytics*

Untuk mengatasi tantangan ini, beberapa prinsip etis perlu diterapkan dalam PA:

1. Transparansi dan Keadilan:

Organisasi harus menjelaskan tujuan dan metode pengumpulan serta penggunaan data kepada karyawan. Keterbukaan ini penting untuk membangun kepercayaan dan memastikan bahwa data digunakan secara adil (Tursunbayeva et al., 2022).

2. **Kepatuhan Hukum:**

Penerapan PA harus mematuhi peraturan perlindungan data yang berlaku, seperti GDPR di Eropa. Kepatuhan ini mencakup perlindungan terhadap data pribadi dan hak karyawan atas data mereka (Tursunbayeva et al., 2022).

3. **Proporsionalitas dan Perlindungan:**

Data yang dikumpulkan harus relevan dan proporsional dengan tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, langkah-langkah perlindungan data harus diterapkan untuk mencegah penyalahgunaan (Tursunbayeva et al., 2022).

4. **Inklusi Pemangku Kepentingan:**

Karyawan harus dilibatkan dalam proses pengembangan dan penerapan PA. Partisipasi mereka penting untuk memastikan bahwa sistem yang dibangun mencerminkan kebutuhan dan kekhawatiran mereka (Tursunbayeva et al., 2022).

5. **Model Bisnis Etis:**

Organisasi harus mengintegrasikan pertimbangan etis dalam model bisnis mereka, memastikan bahwa penggunaan PA tidak hanya menguntungkan perusahaan tetapi juga memberikan manfaat bagi karyawan (Tursunbayeva et al., 2022).

Integrasi AI dalam *People Analytics*

Integrasi AI dalam PA menawarkan potensi besar untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen karyawan. AI dapat membantu dalam proses rekrutmen, evaluasi kinerja, dan pengembangan karyawan. Namun, penggunaan AI juga menimbulkan tantangan etis, seperti risiko bias algoritma dan kurangnya transparansi dalam pengambilan keputusan otomatis (Rai & Singh, 2023).

Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu mengembangkan kerangka kerja etis yang mencakup:

a. Audit Algoritma:

Melakukan evaluasi rutin terhadap algoritma yang digunakan untuk memastikan bahwa mereka tidak memperkuat bias yang ada.

b. Keterlibatan Multidisipliner:

Melibatkan ahli dari berbagai bidang, termasuk etika, hukum, dan teknologi, dalam pengembangan dan penerapan PA.

c. Pelatihan dan Pendidikan:

Memberikan pelatihan kepada karyawan dan manajer tentang penggunaan PA dan implikasi etisnya.

8.4 *E-Learning* dan *Virtual Reality*

Transformasi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Integrasi teknologi digital dalam manajemen karyawan telah merevolusi cara organisasi melatih dan mengembangkan karyawannya. *E-Learning* memungkinkan pembelajaran yang fleksibel dan terjangkau, sementara *Virtual Reality* (VR) menawarkan pengalaman pelatihan yang imersif dan realistis. Kombinasi keduanya meningkatkan efektivitas pelatihan dan keterlibatan karyawan. Simulasi VR untuk menghadapi konflik kerja atau krisis pelanggan meningkatkan kemampuan empati dan pengambilan keputusan etis (Radianti et al., 2020).

E-Learning: Fleksibilitas dan Aksesibilitas

E-Learning menyediakan *platform* pembelajaran daring yang memungkinkan karyawan mengakses materi pelatihan kapan saja dan di mana saja. Hal ini meningkatkan fleksibilitas dan mengurangi biaya pelatihan tradisional. Menurut penelitian oleh Syal (2024), *E-Learning* telah menjadi alat penting dalam pengembangan keterampilan karyawan, terutama dalam organisasi yang tersebar secara geografis. Sistem pembelajaran adaptif menyesuaikan konten dengan profil kekuatan individu, mendukung prinsip *strengths-based development* (Noe, 2017).

Virtual Reality: Pengalaman Pelatihan yang Imersif

VR memungkinkan simulasi situasi kerja nyata, memberikan pengalaman pelatihan yang mendalam dan interaktif. Fer-

reira et al. (2021) dalam tinjauan sistematisnya menemukan bahwa VR efektif dalam meningkatkan keterampilan praktis dan kesiapan karyawan menghadapi situasi kompleks. Selain itu, Singh et al. (2025) menyoroti bahwa VR digunakan dalam proses rekrutmen untuk memberikan gambaran budaya perusahaan kepada calon karyawan.

Integrasi *E-Learning* dan VR: Sinergi untuk Pengembangan Karyawan

Menggabungkan *E-Learning* dan VR menciptakan pendekatan pelatihan yang komprehensif. *E-Learning* menyediakan dasar teoritis, sementara VR menawarkan praktik langsung dalam lingkungan yang aman. Kombinasi ini meningkatkan retensi pengetahuan dan keterampilan karyawan. Syal (2024) mencatat bahwa integrasi ini meningkatkan keterlibatan karyawan dan efektivitas pelatihan secara keseluruhan.

Tantangan dan Pertimbangan Etis

Meskipun manfaatnya signifikan, penerapan *E-Learning* dan VR dalam manajemen karyawan menghadapi tantangan, termasuk biaya implementasi, kebutuhan infrastruktur teknologi, dan pertimbangan etis terkait privasi data karyawan. Organisasi harus memastikan bahwa teknologi ini digunakan secara etis dan sesuai dengan regulasi yang berlaku.

8.5 Studi Kasus Transformasi Digital dalam MMB

1. *SAP SuccessFactors*:

Pengenalan SAP SuccessFactors dalam Konteks Manajemen Karyawan.

SAP SuccessFactors adalah solusi perangkat lunak berbasis *cloud* yang dirancang untuk mengelola berbagai aspek manajemen karyawan, termasuk rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, dan analitik tenaga kerja. Sebagai bagian dari sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP), *SAP SuccessFactors* memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan proses manajemen karyawan secara menyeluruh, meningkatkan efisiensi operasional, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

Studi Kasus: Implementasi Global dan Faktor Keberhasilan

Dalam studi oleh House et al. (2008), implementasi global perangkat lunak ERP/HRMS, termasuk *SAP SuccessFactors*, di 16 negara menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti perbedaan budaya, jarak komunikasi, dukungan manajemen, kepercayaan, dan resistensi terhadap perubahan berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi. Dukungan manajemen diidentifikasi sebagai faktor paling kritis dalam memastikan kelancaran transisi dan adopsi sistem baru.

Studi Kasus: Transformasi Digital di Kemp & Lauritzen

Kemp & Lauritzen, sebuah perusahaan teknik di Denmark, mengimplementasikan *SAP SuccessFactors* untuk mengoptimalkan proses manajemen karyawan mereka. Dengan bantuan mitra implementasi, mereka berhasil mengurangi tingkat *turnover* karyawan dari 35% menjadi 28%, meningkatkan kepuasan proses *onboarding*, dan mencapai tingkat adopsi portal manajemen karyawan sebesar 80% di antara karyawan mereka. Implementasi ini mencakup modul-modul seperti *Employee Central*, *Time Management*, *Recruiting*, *Learning*, dan *Onboarding*, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan pengalaman karyawan.

Tantangan dan Strategi Implementasi

Implementasi *SAP SuccessFactors* tidak lepas dari tantangan, termasuk kebutuhan akan perubahan budaya organisasi, pelatihan pengguna, dan integrasi dengan sistem yang sudah ada. Strategi yang efektif melibatkan pendekatan bertahap, komunikasi yang jelas, dan keterlibatan pemangku kepentingan sejak awal proses. Penelitian oleh Albors-Garrigos et al. (2019) menekankan pentingnya pendekatan strategis dalam transformasi digital SDM, termasuk penyesuaian metrik kinerja dan pengembangan kompetensi digital di seluruh organisasi.

2. ***Coursera for Business***:

Pengenalan *Coursera for Business*

Coursera for Business adalah *platform* pembelajaran daring yang dirancang untuk membantu organisasi dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan melalui akses ke kursus-kursus dari universitas dan institusi terkemuka di seluruh dunia. *Platform* ini memungkinkan perusahaan untuk menyediakan pelatihan yang fleksibel dan relevan dengan kebutuhan bisnis mereka.

Manfaat dalam Manajemen Karyawan

Implementasi *Coursera for Business* dalam organisasi dapat memberikan berbagai manfaat dalam manajemen karyawan, antara lain:

a. Peningkatan Keterampilan Karyawan:

Karyawan dapat mengakses berbagai kursus untuk meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis yang relevan dengan peran mereka.

b. Fleksibilitas Pembelajaran:

Platform ini memungkinkan karyawan untuk belajar sesuai dengan jadwal mereka sendiri, meningkatkan kenyamanan dan efektivitas pembelajaran.

C. Penghematan Biaya Pelatihan:

Dengan pembelajaran daring, perusahaan dapat mengurangi biaya yang terkait dengan pelatihan tradisional, seperti biaya perjalanan dan akomodasi.

d. Pemantauan dan Evaluasi:

Manajer dapat memantau kemajuan karyawan dalam kursus dan mengevaluasi dampak pelatihan terhadap kinerja kerja.

Studi Kasus Implementasi

Beberapa perusahaan besar telah mengadopsi *Coursera for Business* untuk pelatihan karyawan mereka. Misalnya, perusahaan farmasi global Novartis menyediakan akses ke *platform* ini bagi seluruh karyawannya untuk mendukung pengembangan profesional berkelanjutan. Selain itu, *Coursera* telah bekerja sama dengan berbagai pemerintah dan organisasi untuk menyediakan pelatihan keterampilan digital kepada tenaga kerja mereka.

Tantangan dan Pertimbangan

Meskipun menawarkan banyak manfaat, implementasi *Coursera for Business* juga menghadapi tantangan, seperti:

a. Keterlibatan Karyawan:

Memastikan karyawan tetap termotivasi dan terlibat dalam pembelajaran daring memerlukan strategi yang efektif.

b. Integrasi dengan Sistem Internal:

Mengintegrasikan *platform* dengan sistem manajemen pembelajaran yang sudah ada dapat memerlukan penyesuaian teknis.

c. Evaluasi Dampak:

Mengukur dampak langsung pelatihan terhadap kinerja dan produktivitas karyawan dapat menjadi kompleks.

8.6 Sintesis dan Penutup

Kemajuan teknologi telah membawa perubahan fundamental dalam cara organisasi memahami, mendampingi, dan memberdayakan manusia yang bekerja di dalamnya. Dari proses seleksi digital, pembelajaran daring, hingga pengambilan keputusan berbasis data, teknologi kini hadir bukan hanya sebagai alat bantu, tetapi sebagai elemen penting dalam membangun lingkungan kerja yang adaptif dan manusiawi.

Sintesis berbagai studi menunjukkan bahwa teknologi memiliki potensi besar dalam memperkuat peran manusia

dalam organisasi, bukan menggantikannya. Penelitian oleh Bondarouk & Brewster (2016) menekankan bahwa teknologi seharusnya digunakan untuk memperdalam pemahaman terhadap kebutuhan, motivasi, dan aspirasi individu dalam kerja, bukan sekadar untuk efisiensi prosedural. Ketika sistem digital dirancang secara partisipatif, dengan memperhatikan keadilan dan transparansi, teknologi justru dapat memperkuat hubungan antar manusia dalam organisasi.

Lebih lanjut, teknologi memungkinkan pendekatan yang lebih personal dalam pembelajaran dan pengembangan diri. Sistem pembelajaran adaptif yang didukung oleh kecerdasan buatan telah terbukti meningkatkan keterlibatan emosional dan kognitif pekerja (Sánchez et al., 2020). Hal ini mendukung terbentuknya budaya kerja yang lebih inklusif, yang mana setiap individu memiliki akses terhadap pengembangan yang sesuai dengan potensinya.

Namun, di balik potensi positif tersebut, tantangan etis dan sosial juga tidak bisa diabaikan. Bissola & Imperatori (2019) menyoroti risiko dehumanisasi ketika organisasi terlalu mengandalkan teknologi tanpa mempertimbangkan nilai-nilai dasar seperti martabat, privasi, dan makna kerja. Oleh karena itu, desain dan implementasi teknologi harus selalu disertai dengan kerangka etik yang berfokus pada keberpihakan terhadap manusia.

Penelitian juga menunjukkan bahwa keberhasilan pemanfaatan teknologi dalam manajemen manusia bergantung

pada sejauh mana teknologi tersebut selaras dengan nilai, budaya, dan relasi antarindividu di dalam organisasi (Marler & Boudreau, 2017). Dengan kata lain, teknologi tidak bisa berdiri sendiri sebagai solusi, melainkan perlu ditempatkan dalam konteks sosial dan kultural yang mendalam.

Sebagai penutup, dapat ditegaskan bahwa teknologi hanyalah sarana. Keberhasilannya dalam manajemen manusia bergantung pada orientasi dasarnya: apakah digunakan untuk mendominasi atau untuk memperkuat kebermaknaan manusia dalam kerja. Organisasi yang menjunjung martabat manusia akan menjadikan teknologi sebagai jembatan menuju kerja yang lebih adil, kreatif, dan bermakna.

BAB 9:

Evaluasi Keberhasilan MMB dalam Organisasi

*"We do not become righteous by doing righteous deeds,
But having been made righteous, we do righteous deeds."*

— Martin Luther

9.1 Pendahuluan

Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) merupakan pilar strategis dalam membentuk organisasi yang adaptif, berkelanjutan, dan berfokus pada pengembangan potensi individu secara holistik. Keberhasilan MMB dalam organisasi tidak hanya diukur dari efisiensi administratif atau produktivitas semata, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam menciptakan ekosistem kerja yang etis, partisipatif, dan memberdayakan (Ulrich et al., 2021). Oleh karena itu, penting untuk melakukan evaluasi keberhasilan MMB secara menyeluruh dengan mempertimbangkan indikator-indikator keberhasilan yang tidak hanya bersifat kuantitatif, tetapi juga kualitatif.

Dalam konteks global yang terus berubah, organisasi menghadapi tekanan untuk bertransformasi dalam mengelola manusia sebagai subjek strategis, bukan sekadar objek produksi. Penelitian yang dilakukan oleh Jiang et al. (2012) menunjukkan bahwa praktik MMB yang terintegrasi secara

strategis berdampak signifikan terhadap kinerja jangka panjang organisasi melalui peningkatan keterlibatan, komitmen afektif, dan kepuasan kerja. Evaluasi keberhasilan MMB dalam hal ini mencakup dimensi internal (misalnya, perasaan dihargai, keadilan organisasi, dan pengembangan kapabilitas) maupun eksternal (misalnya, daya saing organisasi dan persepsi publik terhadap etika kerja organisasi).

Selanjutnya, model evaluasi keberhasilan MMB perlu mencerminkan hubungan kausal antara filosofi manajerial, struktur organisasi, dan perilaku kerja yang transformatif. Contohnya, dalam penelitian Paauwe & Boselie (2005), ditemukan bahwa keberhasilan MMB erat kaitannya dengan bagaimana organisasi menerjemahkan nilai-nilai budaya kerja ke dalam praktik sehari-hari yang konsisten dengan tujuan kolektif. Hal ini menekankan pentingnya keselarasan antara nilai organisasi dan praktik manajemen manusia.

Selain itu, pendekatan kontemporer terhadap evaluasi MMB semakin menekankan pentingnya keberlanjutan sosial dan psikologis. Organisasi tidak lagi cukup hanya mengukur keberhasilan melalui *return on investment* (ROI), tetapi juga melalui *return on humanity*, yakni sejauh mana manusia dalam organisasi merasa berkembang, bermakna, dan dilibatkan secara etis dalam proses organisasi (Beer et al., 2015). Evaluasi keberhasilan MMB dengan demikian harus melibatkan metrik yang mencakup keseimbangan antara tujuan organisasi dan kesejahteraan manusia secara menyeluruh.

Dengan berkembangnya paradigma ini, studi evaluatif tentang keberhasilan MMB menjadi sangat relevan. Evaluasi tersebut tidak hanya bersifat retrospektif, tetapi juga prospektif: menilai apa yang telah dicapai sekaligus memperkirakan arah transformasi yang perlu dilakukan. Maka, pengukuran keberhasilan MMB menjadi suatu proses reflektif yang berorientasi pada keberlanjutan, kemanusiaan, dan ketahanan organisasi.

Evaluasi adalah kunci memastikan bahwa implementasi MMB memberikan hasil sesuai tujuan. Bab ini menyajikan indikator dan metode evaluasi yang dapat diadopsi.

9.2 Indikator Kinerja Utama (KPI)

1. *Employee Net Promoter Score (eNPS)*:

Mengukur loyalitas dan rekomendasi karyawan (Reichheld, 2003).

Dalam kerangka evaluasi keberhasilan Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB), indikator yang mampu mengukur keterlibatan emosional dan loyalitas manusia dalam organisasi semakin mendapatkan tempat strategis. Salah satu indikator kunci yang berkembang dalam praktik organisasi kontemporer adalah ***Employee Net Promoter Score (eNPS)***. Indikator ini diadaptasi dari *Net Promoter Score (NPS)* yang awalnya digunakan untuk mengukur loyalitas pelanggan (Reichheld, 2003), kemudian dikembangkan

kan untuk mengukur kecenderungan seseorang dalam organisasi untuk merekomendasikan tempat kerjanya kepada orang lain.

Secara metodologis, eNPS dihitung berdasarkan jawaban terhadap satu pertanyaan utama: *“Seberapa besar kemungkinan Anda akan merekomendasikan organisasi ini sebagai tempat yang baik untuk bekerja kepada teman atau kolega?”* Jawaban diberikan dalam skala 0 hingga 10, lalu dikategorikan menjadi **Promoters** (9–10), **Passives** (7–8), dan **Detractors** (0–6). Skor akhir eNPS diperoleh dari persentase *Promoters* dikurangi persentase *Detractors* (Harter et al., 2020).

Penelitian menunjukkan bahwa eNPS memiliki korelasi yang kuat dengan variabel-variabel penting lain dalam manajemen manusia, seperti keterlibatan kerja (*employee engagement*), kepuasan organisasi, dan niat untuk tetap tinggal dalam organisasi (Schneider et al., 2018). Dalam konteks ini, eNPS berfungsi bukan hanya sebagai alat ukur loyalitas, melainkan sebagai *proxy* untuk menilai efektivitas praktik MMB yang berorientasi pada partisipasi, kepercayaan, dan keadilan organisasional.

Menurut studi internasional oleh Huang et al. (2021), eNPS terbukti sensitif dalam menangkap perubahan dinamika relasional dalam organisasi, seperti dampak dari gaya kepemimpinan, kebijakan

kesejahteraan kerja, atau kebijakan fleksibilitas kerja. Nilai tambah eNPS sebagai indikator terletak pada kesederhanaannya, skalabilitasnya, serta keterkaitannya dengan *outcome* jangka panjang, termasuk produktivitas tim, reputasi organisasi sebagai tempat bekerja, dan daya tarik talenta.

Namun, penggunaan eNPS sebagai indikator kinerja utama harus dikombinasikan dengan pendekatan kualitatif untuk memahami alasan di balik skor yang diberikan. Hal ini diperkuat oleh argumen dari Gallup bahwa organisasi yang berhasil mengoptimalkan makna di balik skor eNPS tidak hanya melihat angka, tetapi menggunakannya sebagai pintu masuk untuk dialog transformatif dan perbaikan budaya kerja (Clifton & Harter, 2019).

Dengan demikian, eNPS dalam konteks evaluasi MMB bukan sekadar angka metrik, tetapi representasi naratif dari bagaimana manusia memaknai relasi mereka dengan organisasi secara menyeluruh—baik secara emosional, sosial, maupun profesional.

2. *Well-being Index*:

Survei komprehensif mengenai kesejahteraan fisik, mental, dan spiritual (OECD, 2017).

Dalam paradigma manajemen manusia bersumberdaya yang berpusat pada martabat dan kebermaknaan hidup manusia dalam organisasi, ***Well-being***

Index muncul sebagai salah satu indikator kinerja utama (*Key Performance Indicator/KPI*) yang sangat relevan. Indeks ini tidak hanya mencerminkan aspek kesehatan fisik, tetapi juga dimensi mental, emosional, sosial, dan bahkan spiritual dari kehidupan manusia dalam organisasi (Diener et al., 2018).

Well-being Index berfungsi untuk mengukur secara komprehensif kualitas kehidupan kerja yang dialami individu. Indeks ini biasanya mencakup lima dimensi utama, yaitu: 1) kesejahteraan karier, 2) kesejahteraan sosial, 3) kesejahteraan finansial, 4) kesejahteraan fisik, dan 5) kesejahteraan komunitas (Rath & Harter, 2010). Penerapan *Well-being Index* dalam konteks organisasi memungkinkan pimpinan untuk memantau secara sistematis dampak kebijakan, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kualitas hidup manusia di tempat kerja.

Penelitian oleh Page & Vella-Brodrick (2009) menunjukkan bahwa organisasi yang secara aktif mengelola kesejahteraan individu dengan pendekatan berbasis data melalui indeks ini menunjukkan peningkatan signifikan dalam retensi, produktivitas, dan keterlibatan emosional. Selain itu, kesejahteraan yang baik berkontribusi pada rendahnya tingkat kelelahan emosional dan stres kerja (Tetrick & Winslow, 2015), yang menjadi faktor penting dalam keberlanjutan kinerja organisasi jangka panjang.

Dalam studi berskala besar oleh Schulte et al. (2022), *Well-being Index* diidentifikasi sebagai prediktor kuat untuk indikator lain seperti niat bertahan dalam organisasi (*intention to stay*), kualitas hubungan antarindividu, dan inovasi berbasis kolaborasi. Artinya, pengelolaan kesejahteraan bukan hanya tentang *wellness programs* atau fasilitas kebugaran, melainkan strategi mendasar dalam membangun keberhasilan manajemen manusia yang berkelanjutan.

Keunggulan dari *Well-being Index* sebagai KPI terletak pada kemampuannya untuk menyatukan Indikator kuantitatif dan kualitatif ke dalam satu metrik yang representatif. Ketika diintegrasikan dengan pendekatan evaluatif lainnya seperti *Employee Net Promoter Score* (eNPS) atau survei keterlibatan kerja, *Well-being Index* memberikan gambaran holistik mengenai keadaan batin dan keberlangsungan kontribusi manusia dalam organisasi (Grant, 2021).

Penerapan *Well-being Index* sebagai bagian dari evaluasi keberhasilan MMB merepresentasikan pergeseran penting dari fokus eksploitatif menuju pendekatan berbasis kepedulian dan keberlanjutan martabat manusia dalam kerja.

3. **Engagement Rate:**

Persentase partisipasi dalam program MMB seperti forum dialog dan pelatihan (Harter et al., 2002).

Engagement Rate merupakan metrik penting yang digunakan untuk mengukur tingkat keterlibatan manusia dalam organisasi terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi. Keterlibatan ini mencakup aspek emosional, kognitif, dan perilaku yang menunjukkan sejauh mana individu merasa termotivasi, berkomitmen, dan berkontribusi secara aktif dalam lingkungan kerja mereka (Bakker & Demerouti, 2008).

Penelitian menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan yang tinggi berkorelasi positif dengan berbagai indikator kinerja organisasi, seperti peningkatan produktivitas, kepuasan pelanggan, inovasi, dan retensi individu dalam organisasi. Sebaliknya, tingkat keterlibatan yang rendah dapat menyebabkan penurunan kinerja, peningkatan absensi, dan tingkat pergantian yang tinggi (Harter et al., 2002).

Dalam studi yang dilakukan oleh Deepalakshmi et al. (2024), ditemukan bahwa keterlibatan manusia dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan, budaya organisasi, desain pekerjaan, dan keseimbangan kehidupan kerja. Penelitian ini juga menekankan pentingnya strategi manajemen yang berfokus pada peningkatan keterlibatan untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal.

Pengukuran *Engagement Rate* dapat dilakukan melalui survei keterlibatan yang dirancang untuk meni-

lai persepsi individu terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti kejelasan peran, peluang pengembangan, pengakuan, dan hubungan dengan atasan serta rekan kerja. Data yang diperoleh dari survei ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan untuk merancang intervensi yang bertujuan meningkatkan keterlibatan (Schaufeli & Bakker, 2004).

Implementasi *Engagement Rate* sebagai KPI memungkinkan organisasi untuk memantau dan mengevaluasi efektivitas strategi manajemen manusia mereka secara berkelanjutan. Dengan demikian, organisasi dapat mengambil tindakan proaktif untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi.

9.3 Metode Evaluasi dan *Feedback Loop*

1. Survey Kuantitatif dan Kualitatif:

Gabungan survei, wawancara mendalam, dan *focus group*.

Dalam konteks evaluasi keberhasilan MMB, penggunaan survei kuantitatif dan kualitatif merupakan pendekatan yang saling melengkapi untuk memperoleh pemahaman menyeluruh tentang pengalaman dan persepsi individu dalam organisasi. Survei ku-

antitatif memungkinkan pengumpulan data numerik yang dapat dianalisis secara statistik, sementara survei kualitatif memberikan wawasan mendalam melalui narasi dan konteks yang lebih kaya (Schaufeli & Bakker, 2004).

Survei Kuantitatif sering digunakan untuk mengukur aspek-aspek seperti keterlibatan kerja, kepuasan, dan kinerja melalui instrumen seperti kuesioner dengan skala Likert. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi tren dan pola yang dapat dibandingkan antar departemen atau periode waktu tertentu (Harter et al., 2002). Namun, survei kuantitatif mungkin tidak cukup untuk memahami alasan di balik angka-angka tersebut.

Survei Kualitatif, di sisi lain, melibatkan metode seperti wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus untuk menggali persepsi, motivasi, dan pengalaman individu secara lebih mendalam. Pendekatan ini membantu mengungkap faktor-faktor yang memengaruhi hasil survei kuantitatif dan memberikan konteks yang diperlukan untuk interpretasi data yang lebih akurat (Bakker & Demerouti, 2008).

Menggabungkan kedua pendekatan ini dalam suatu sistem *feedback loop* yang berkelanjutan memungkinkan organisasi untuk tidak hanya mengukur kinerja dan kepuasan, tetapi juga memahami faktor-faktor yang mendasarinya. Dengan demikian, orga-

nisasi dapat merancang intervensi yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan individu, serta meningkatkan keterlibatan dan produktivitas secara keseluruhan (Deepalakshmi et al., 2024).

2. ***Balanced Scorecard Adaptif:***

Mengintegrasikan perspektif finansial, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran (Kaplan & Norton, 1996).

Balanced Scorecard (BSC) Adaptif merupakan evolusi dari pendekatan klasik BSC yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton, yang mengintegrasikan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam konteks MMB, pendekatan adaptif ini menekankan pada fleksibilitas dan responsivitas terhadap perubahan lingkungan organisasi, memungkinkan penyesuaian strategi secara dinamis berdasarkan umpan balik yang diperoleh dari berbagai indikator kinerja.

Penelitian oleh Usman et al. (2023) menyoroti bahwa BSC adaptif memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan aspek keberlanjutan dalam pengukuran kinerja, dengan menambahkan dimensi sosial dan lingkungan ke dalam kerangka kerja tradisional. Hal ini sejalan dengan kebutuhan organisasi modern untuk tidak hanya fokus pada kinerja finan-

sial, tetapi juga pada dampak sosial dan lingkungan dari operasional mereka.

Lebih lanjut, pendekatan BSC adaptif juga mencakup penggunaan teknologi dan data analitik untuk memantau dan mengevaluasi kinerja secara real-time. Hal ini memungkinkan organisasi untuk melakukan penyesuaian strategi secara cepat dan efektif, berdasarkan data aktual yang diperoleh dari berbagai sumber (Schaltegger & Wagner, 2017).

Dalam implementasinya, BSC adaptif memerlukan keterlibatan aktif dari seluruh elemen organisasi, termasuk pimpinan dan individu, untuk memastikan bahwa indikator kinerja yang digunakan relevan dan mencerminkan tujuan strategis organisasi. Pendekatan ini juga menekankan pentingnya komunikasi yang efektif dan transparan dalam proses evaluasi dan umpan balik, guna mendorong perbaikan berkelanjutan dan pencapaian tujuan organisasi secara holistik.

3. *Continuous Improvement Cycles:*

PDCA dan *reflective review* setiap triwulan.

Siklus Perbaikan Berkelanjutan, yang dikenal sebagai *Plan-Do-Check-Act (PDCA)*, adalah pendekatan Sistematis untuk meningkatkan proses dan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Model ini terdiri dari empat tahap berulang:

a. **Plan (Rencana):**

Mengidentifikasi masalah atau area yang memerlukan peningkatan dan merancang solusi potensial.

b. **Do (Lakukan):**

Menerapkan solusi dalam skala kecil untuk menguji efektivitasnya.

c. **Check (Periksa):**

Mengevaluasi hasil implementasi dan membandingkannya dengan tujuan yang ditetapkan.

d. **Act (Tindak):**

Jika solusi efektif, mengimplementasikannya secara luas; jika tidak, mengulangi siklus dengan penyesuaian yang diperlukan.

Pendekatan PDCA memungkinkan organisasi untuk secara proaktif mengidentifikasi dan mengatasi masalah, serta mendorong budaya perbaikan berkelanjutan. Dalam konteks MMB, siklus ini membantu dalam mengevaluasi dan meningkatkan strategi manajemen manusia, memastikan bahwa kebijakan dan praktik yang diterapkan efektif dan responsif terhadap kebutuhan individu dan organisasi.

Implementasi PDCA juga didukung oleh penggunaan teknologi dan data analitik untuk memantau kinerja

secara *real-time*, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis data (Carreno, 2024). Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan efektivitas strategi MMB, memperkuat keterlibatan individu, dan mencapai tujuan strategis secara lebih efisien dan berkelanjutan.

Dalam konteks MMB, siklus perbaikan berkelanjutan memungkinkan organisasi untuk secara proaktif mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan, mengimplementasikan perubahan, dan mengevaluasi dampaknya terhadap kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Pendekatan ini menekankan pentingnya keterlibatan aktif dari seluruh elemen organisasi dalam proses evaluasi dan perbaikan, guna menciptakan budaya kerja yang adaptif dan responsif terhadap perubahan.

Implementasi siklus perbaikan berkelanjutan juga didukung oleh penggunaan teknologi dan data analitik untuk memantau kinerja secara *real-time*. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan umpan balik secara kontinu, menganalisis data, dan mengambil tindakan perbaikan yang tepat waktu dan efektif (Carreno, 2024).

Dengan menerapkan siklus perbaikan berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan efektivitas strategi MMB, memperkuat keterlibatan individu, dan

mencapai tujuan strategis secara lebih efisien dan berkelanjutan.

9.4 Studi Kasus Evaluasi MMB

Evaluasi keberhasilan Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) dalam organisasi seringkali diperkaya dengan studi kasus sebagai metode yang efektif untuk menggambarkan praktik nyata dan hasil implementasi MMB. Studi kasus memungkinkan organisasi mengevaluasi aspek kunci dari strategi manajemen manusia melalui analisis mendalam terhadap konteks spesifik, dinamika organisasi, dan pengaruh faktor eksternal dan internal (Yin, 2018).

Penelitian oleh Gupta & Kumar (2021) menekankan pentingnya studi kasus dalam mengevaluasi implementasi MMB pada perusahaan teknologi yang sedang berkembang. Studi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan MMB sangat dipengaruhi oleh adaptasi metode evaluasi yang fleksibel dan partisipatif, termasuk penggabungan indikator kuantitatif seperti *engagement rate* dan kualitatif melalui wawancara mendalam. Hal ini membantu organisasi menangkap data yang lebih kaya dan kontekstual dibandingkan hanya mengandalkan metrik standar.

Lebih lanjut, studi kasus di sektor manufaktur oleh Li et al. (2022) mengungkapkan bagaimana penerapan evaluasi berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam MMB dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan manusia

dalam organisasi secara signifikan. Dengan mengintegrasikan *feedback loop* dan metode evaluasi yang adaptif, organisasi mampu melakukan perbaikan berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan manusia dan tujuan bisnis secara simultan.

Metode studi kasus juga bermanfaat untuk memahami hambatan dan tantangan dalam pelaksanaan MMB, serta bagaimana organisasi dapat mengatasinya melalui inovasi manajerial dan budaya kerja transformasional (Johnson, 2019). Oleh karena itu, penggunaan studi kasus sebagai alat evaluasi tidak hanya memberikan gambaran hasil akhir, tetapi juga proses, dinamika, dan pembelajaran yang dapat dijadikan acuan untuk pengembangan lebih lanjut.

Berikut adalah beberapa studi kasus nyata tentang evaluasi keberhasilan Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) di perusahaan multinasional terkemuka. Studi ini mencakup nama perusahaan yang jelas dan analisis mendalam tentang praktik MMB mereka.

1. Panasonic (Jepang): Kepemimpinan Humanistik ala Konosuke Matsushita

Panasonic, yang sebelumnya dikenal sebagai Matsushita Electric, merupakan contoh nyata perusahaan yang menerapkan prinsip-prinsip manajemen manusiawi. Pendiri perusahaan, Konosuke Matsushita, mengembangkan filosofi bisnis yang menekankan pada kesejahteraan masyarakat dan karyawan. Penelitian oleh Ono & Ikegami (2020) meng-

identifikasi tujuh perilaku kunci dalam kepemimpinan humanistik Matsushita:

- a. Membangun filosofi perusahaan yang bertujuan untuk kemakmuran masyarakat dan kesejahteraan manusia.
- b. Kesadaran akan kelemahan diri sendiri.
- c. Mendengarkan orang lain.
- d. Memperbaiki diri sendiri.
- e. Mengembangkan orang lain.
- f. Menghormati orang lain.
- g. Mencari keuntungan untuk masyarakat.

2

Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kinerja perusahaan tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada manusia.

2. IKEA (Spanyol): Model Humanistik dalam Komunikasi Internal dan *Employer Branding*

IKEA Spanyol menerapkan model manajemen yang menempatkan manusia sebagai pusat dari strategi komunikasi internal dan *employer branding*. Studi oleh Pérez-Pérez, Berlanga, & Victoria (2023) menunjukkan bahwa perusahaan ini mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi karyawan, transparansi, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Pendekatan ini tidak

hanya meningkatkan keterlibatan karyawan tetapi juga memperkuat citra perusahaan sebagai tempat kerja yang peduli terhadap kesejahteraan karyawannya.

Penelitian oleh Pérez-Pérez, Berlanga, & Victoria (2023) menyoroti bahwa efektivitas EB di IKEA Spanyol sangat bergantung pada penerapan model humanistik. Model ini menekankan nilai-nilai seperti kepercayaan, partisipasi, dan pemberdayaan individu dalam organisasi. Melalui wawancara dengan manajemen puncak dan manajer menengah, studi ini mengungkapkan bahwa komunikasi internal yang terbuka dan partisipatif menjadi kunci dalam membangun identitas merek sebagai tempat kerja yang dihargai dan dihormati oleh karyawan.

Selama periode 2019–2021, terutama saat pandemi COVID-19, IKEA Spanyol menunjukkan komitmennya terhadap model humanistik dengan membatalkan ERTE (*Expediente de Regulación Temporal de Empleo*) untuk 8.275 karyawannya dan mengembalikan bantuan pemerintah yang diterima. Langkah ini mencerminkan prioritas perusahaan dalam menjaga kesejahteraan karyawan dan memperkuat loyalitas mereka terhadap organisasi (Blázquez, 2020; Velloso, 2020).

Inisiatif Digital dan Pelibatan Karyawan

IKEA Spanyol juga meluncurkan platform "*Sin Vuelta de Tuerca*" sebagai bagian dari strategi EB-nya. Platform ini dirancang untuk meningkatkan keterampilan digital karyawan dan mendorong mereka untuk menjadi duta merek di

media sosial. Dengan menyediakan pelatihan dan panduan, IKEA memberdayakan karyawan untuk berbagi pengalaman kerja mereka secara autentik, yang pada gilirannya memperkuat citra perusahaan sebagai tempat kerja yang progresif dan peduli terhadap pengembangan individu (López, 2018).

Evaluasi Keberhasilan MMB dalam Organisasi

Model humanistik yang diterapkan oleh IKEA Spanyol menunjukkan bahwa pendekatan yang menempatkan manusia sebagai pusat dapat meningkatkan efektivitas EB dan MMB secara keseluruhan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, transparan, dan memberdayakan, IKEA berhasil membangun identitas merek yang kuat dan menarik bagi calon karyawan. Studi ini memberikan contoh konkret bagaimana nilai-nilai humanistik dapat diintegrasikan ke dalam strategi komunikasi internal dan EB untuk mencapai keberhasilan organisasi yang berkelanjutan (Pérez-Pérez et al., 2023).

3. Unilever: *People Analytics* dan *Pulse Survey* untuk Kesejahteraan dan Evaluasi Inisiatif Humanistik

Pendekatan MMB di Unilever

Unilever merupakan salah satu perusahaan multinasional yang konsisten menerapkan prinsip *manajemen manusiawi* (MMB) melalui strategi yang menempatkan manusia sebagai pusat organisasi. Salah satu bentuk nyata dari pendekatan ini adalah integrasi antara *people analytics*, *pulse*

surveys, dan program kesejahteraan secara holistik di seluruh unit bisnis globalnya.

Unilever telah mengembangkan pendekatan evaluasi manajemen manusiawi berbasis *people analytics*, *pulse survey*, dan alat ukur kesejahteraan yang bersifat holistik. Inisiatif ini dilaksanakan secara global untuk memantau dampak program-program kesehatan mental, keseimbangan hidup-kerja, serta komitmen keberlanjutan dalam manajemen manusia. Salah satu fitur penting dari pendekatan ini adalah penggabungan data kuantitatif (*real-time data*) dan umpan balik kualitatif dari karyawan (Unilever, 2021).

Strategi Evaluasi: *People Analytics* dan *Pulse Surveys*

Unilever menggunakan sistem *people analytics* yang canggih untuk memantau dan mengevaluasi dinamika kesejahteraan, keterlibatan, dan beban kerja. *Pulse survey* dilakukan secara berkala—biasanya setiap kuartal—untuk mendapatkan data kuantitatif dan kualitatif dari para pekerja mengenai pengalaman mereka sehari-hari.

Dalam laporan tahunan dan publikasi keberlanjutan mereka, Unilever menjelaskan bagaimana data dari survei ini menjadi dasar kebijakan fleksibilitas kerja, peningkatan fasilitas kesehatan mental, serta perancangan ulang ruang kerja untuk menciptakan keseimbangan antara produktivitas dan kenyamanan kerja (Unilever, 2021).

Dampak Nyata terhadap Organisasi

Implementasi evaluasi semacam ini terbukti berkontribusi terhadap meningkatnya *engagement rate* dan kesejahteraan. Sebuah studi oleh Bryant et al. (2022) menunjukkan bahwa perusahaan multinasional yang mengadopsi pendekatan holistik terhadap *well-being* memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi serta kepuasan kerja yang meningkat, dan Unilever dijadikan sebagai salah satu studi kasus unggulan.

Selain itu, program ini memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data yang cepat dan responsif, terutama selama masa pandemi dan transisi ke model kerja *hybrid*.

Menurut laporan *Global Human Rights Progress Report* (Unilever, 2021), perusahaan secara aktif menggunakan alat ukur tersebut untuk menilai dan memperbaiki strategi internal, termasuk pelatihan kepemimpinan empatik, fleksibilitas kerja, serta sistem pendampingan berbasis nilai. Unilever mengaitkan keberhasilan program-program ini dengan peningkatan retensi karyawan, engagement, dan kepuasan kerja jangka panjang.

4. Microsoft: *Viva Insights* untuk Visualisasi Pola Kerja dan Kesejahteraan

Microsoft mengembangkan *platform Viva Insights*, sebagai bagian dari rangkaian solusi *Microsoft Viva*, untuk membantu organisasi memahami dengan memvisualisasikan bagaimana pola kerja memengaruhi kesejahteraan karyawan. *Viva Insights* mengintegrasikan data dari *Microsoft 365* dan

Teams, yang kemudian diolah menjadi *insight* untuk membantu pengambilan keputusan berbasis empati dan keberlanjutan manusia dalam organisasi.

Menurut laporan yang ditulis oleh Cheng et al. (2022) dan dipublikasikan dalam *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, *Microsoft Viva* digunakan untuk mengidentifikasi kelelahan digital, beban kerja berlebih, dan kebutuhan akan ruang pemulihan dalam sistem kerja hibrida. Temuan ini memicu perbaikan strategi manajemen, termasuk jeda reflektif (*focus time*), *quiet days*, dan penguatan sistem sosial dalam tim *virtual*.

Viva Insights menyediakan wawasan yang dipersonalisasi bagi karyawan, seperti rekomendasi untuk menjadwalkan waktu fokus, mengatur waktu tenang, dan melakukan transisi kerja-ke-rumah melalui fitur *virtual commute*. Fitur-fitur ini membantu individu membangun kebiasaan kerja yang sehat dan meningkatkan produktivitas.

Bagi manajer dan pemimpin, *Viva Insights* menawarkan analisis teragregasi tentang pola kerja tim, termasuk frekuensi rapat, kolaborasi lintas tim, dan kecenderungan kerja di luar jam kerja. Informasi ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik untuk mendukung kesejahteraan tim dan mencegah kelelahan kerja.

Microsoft sendiri telah menerapkan *Viva Insights* secara internal untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan produktivitas. Dengan memanfaatkan data dari *Microsoft 365*, mereka dapat mengidentifikasi area yang memerlukan

perhatian, seperti kebutuhan akan waktu fokus atau pengurangan rapat yang tidak produktif. Pendekatan ini menunjukkan bagaimana penggunaan teknologi dapat mendukung strategi MMB dengan menempatkan kesejahteraan karyawan sebagai prioritas utama.

Dengan mengintegrasikan *Viva Insights* ke dalam strategi MMB, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif, yang pada akhirnya memperkuat identitas merek sebagai tempat kerja yang peduli terhadap kesejahteraan karyawannya.

5. SAS Institute (Amerika Serikat): Budaya Kerja Berbasis Kesejahteraan dan Kepercayaan

SAS Institute, perusahaan perangkat lunak analitik yang berbasis di Cary, North Carolina, dikenal luas karena budaya kerjanya yang menekankan kesejahteraan karyawan dan kepercayaan. Perusahaan ini menawarkan berbagai fasilitas seperti layanan medis gratis, pusat kebugaran, dan program keseimbangan kerja-hidup. Pendekatan ini telah menghasilkan tingkat retensi karyawan yang tinggi dan produktivitas yang meningkat (Pfeffer, 1998).

Budaya kerja di SAS Institute didasarkan pada tiga pilar utama: kepercayaan, fleksibilitas, dan nilai-nilai perusahaan. Perusahaan mempercayai karyawannya untuk mengelola pekerjaan mereka secara mandiri, memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja, dan menanamkan nilai-nilai seperti keaslian, tanggung jawab, rasa ingin tahu, dan semangat dalam setiap aspek operasionalnya.

Untuk mendukung kesejahteraan karyawan, SAS menyediakan berbagai fasilitas dan program, termasuk:

- a. Pusat Kesehatan dan Apotek di lokasi kerja.
- b. Pusat Rekreasi dan Kebugaran lengkap dengan kelas olahraga, kolam renang, dan lapangan tenis.
- c. Kafetaria yang menyajikan makanan sehat dan lezat.
- d. Program Pengembangan Karier dan Kelompok Inklusi Karyawan.
- e. Pusat Kehidupan/Kerja yang menawarkan berbagai layanan dan program untuk membantu karyawan menjaga keseimbangan hidup.

Pendekatan ini telah menghasilkan tingkat pergantian karyawan yang rendah dan meningkatkan loyalitas serta kepuasan kerja. Karyawan merasa dihargai dan didukung, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan inovasi dalam organisasi.

Evaluasi Keberhasilan MMB dalam Organisasi

Strategi MMB SAS Institute yang berfokus pada kesejahteraan dan kepercayaan telah terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Dengan menempatkan karyawan sebagai pusat dari budaya organisasi, SAS berhasil membangun identitas merek yang kuat dan menarik bagi calon karyawan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa investasi dalam kesejahteraan dan keper-

cayaan karyawan tidak hanya meningkatkan retensi dan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat posisi perusahaan sebagai pemimpin dalam industri perangkat lunak.

Dengan pendekatan yang menekankan kesejahteraan dan kepercayaan, SAS Institute memberikan contoh nyata bagaimana strategi MMB yang humanistik dapat menghasilkan keberhasilan organisasi yang berkelanjutan.

6. Green Cooling Solutions (Amerika Serikat): Menjalankan Bisnis dengan Martabat

Green Cooling Solutions, sebuah perusahaan HVAC yang berbasis di Sarasota, Florida, menerapkan prinsip manajemen humanistik dengan menempatkan etika dan kesejahteraan karyawan sebagai prioritas utama. Perusahaan ini membayar teknisinya dengan gaji tetap, bukan komisi, untuk memastikan layanan yang jujur dan berkualitas kepada pelanggan (Hancock, 2022).

Didirikan dan dipimpin oleh Linda Pelletier, Green Cooling Solutions menerapkan model bisnis yang menekankan pada integritas, transparansi, dan pelayanan pelanggan yang etis. Salah satu kebijakan utama perusahaan adalah membayar teknisi mereka dengan upah per jam, bukan berdasarkan komisi. Hal ini memungkinkan teknisi untuk fokus pada kebutuhan pelanggan tanpa tekanan untuk menjual layanan atau produk tambahan yang tidak diperlukan. Selain itu, perusahaan juga menekankan pentingnya kualitas udara dalam ruangan dan efisiensi energi, dengan pendekatan holistik terhadap kenyamanan dan kesehatan pelanggan.

Green Cooling Solutions juga dikenal karena praktik rekrutmen yang berfokus pada integritas dan etika. Perusahaan mencari individu yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga komitmen terhadap nilai-nilai perusahaan. Transparansi dalam praktik kerja dan penagihan menjadi standar, memastikan bahwa pelanggan memahami layanan yang diberikan dan biaya yang dikenakan.

Evaluasi Keberhasilan MMB dalam Organisasi

Pendekatan Green Cooling Solutions terhadap MMB menunjukkan bahwa menempatkan martabat dan etika sebagai inti dari strategi bisnis dapat menghasilkan loyalitas pelanggan yang tinggi dan reputasi positif di pasar. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang menghargai integritas dan pelayanan yang berfokus pada kebutuhan pelanggan, perusahaan ini berhasil membedakan dirinya dari kompetitor dan membangun merek yang kuat dan terpercaya.

Pendekatan Green Cooling Solutions menegaskan bahwa integritas dan martabat dalam bisnis bukan hanya nilai moral, tetapi juga strategi efektif dalam membangun merek dan hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

7. Huawei Technologies Co., Ltd. (Tiongkok): Pendekatan Humanistik dalam Manajemen Karyawan

Sebuah studi kasus pada **Huawei** menunjukkan bagaimana pendekatan manajemen humanistik diterapkan untuk mengurangi *turnover* karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja. Pendekatan ini mencakup pelatihan berbasis nilai,

komunikasi terbuka, dan pengembangan karier yang berfokus pada kesejahteraan karyawan (Liang, 2024).

Huawei menggabungkan budaya kerja yang kompetitif dengan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Perusahaan ini menerapkan sistem evaluasi kinerja yang adil dan transparan, serta menyediakan program pelatihan dan pengembangan untuk mendukung pertumbuhan profesional karyawan. Selain itu, Huawei juga menekankan pentingnya komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif.

Pendekatan humanistik Huawei juga tercermin dalam upaya mereka untuk memahami dan memenuhi kebutuhan karyawan di berbagai negara tempat mereka beroperasi. Misalnya, dalam studi kasus Huawei di Senegal, ditemukan bahwa praktik pengelolaan karyawan yang menekankan kepercayaan dan inklusi berkontribusi positif terhadap retensi karyawan dan komitmen organisasi (Abdoulaye, 2018).

Evaluasi Keberhasilan MMB dalam Organisasi

Strategi MMB Huawei yang berfokus pada nilai-nilai humanistik telah terbukti efektif dalam membangun loyalitas karyawan dan meningkatkan reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang unggul. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang menghargai individu dan mendorong pertumbuhan profesional, Huawei berhasil menarik dan mempertahankan talenta terbaik di industri teknologi.

Dengan pendekatan yang menekankan nilai-nilai humanistik dalam pengelolaan karyawan, Huawei menunjukkan bahwa strategi MMB yang berfokus pada kesejahteraan dan pengembangan individu dapat menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam lingkungan bisnis global yang kompetitif.

8. F International (Inggris): Pionir dalam Pekerjaan Jarak Jauh dan Inklusivitas

F International, sebuah perusahaan inovatif asal Inggris, telah menjadi pelopor dalam menerapkan kebijakan pekerjaan jarak jauh dan inklusivitas sebagai bagian dari strategi Manajemen Merek Internal (MMB). Pendekatan yang diusung oleh F International menekankan kepercayaan, fleksibilitas, dan pemberdayaan individu, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya efisien secara operasional tetapi juga menghargai martabat setiap karyawan.

F International (sebelumnya dikenal sebagai *Freelance Programmers*) adalah perusahaan perangkat lunak asal Inggris yang didirikan pada tahun 1962 oleh Dame Stephanie Shirley. Perusahaan ini dikenal sebagai pelopor dalam penerapan pekerjaan jarak jauh dan inklusivitas, yang menjadi bagian integral dari strategi Manajemen Merek Internal (MMB) mereka.

F International adalah pelopor dalam menyediakan pekerjaan jarak jauh bagi individu dengan tanggung jawab keluarga, terutama ibu rumah tangga. Perusahaan ini mengadopsi model kerja yang fleksibel dan inklusif, memungkinkan karyawan untuk bekerja dari rumah dengan dukungan tekno-

logi komunikasi, jauh sebelum konsep kerja jarak jauh menjadi umum.

F International memulai praktik pekerjaan jarak jauh pada awal 1960-an, jauh sebelum tren ini menjadi umum. Perusahaan ini awalnya merekrut pekerja lepas, sebagian besar wanita, yang memiliki keterampilan dalam bidang perangkat lunak namun menghadapi kendala dalam bekerja di lingkungan kantor tradisional. Dengan menyediakan kesempatan untuk bekerja dari rumah, F International tidak hanya memberikan fleksibilitas, tetapi juga memberdayakan individu untuk berkontribusi secara profesional tanpa harus mengorbankan peran domestik mereka.

Pendekatan inklusif F International tercermin dalam kebijakan rekrutmen mereka yang menekankan pada pemberian kesempatan kerja kepada individu dengan tanggungan, yang pada saat itu sering kali terabaikan dalam dunia kerja konvensional. Perusahaan ini juga mengadopsi sistem manajemen yang mendukung otonomi individu, memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu dan tempat kerja mereka sendiri, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Selain itu, F International mengimplementasikan sistem berbasis kepercayaan dan tanggung jawab, yang mana karyawan diberikan kebebasan untuk mengelola proyek mereka dengan sedikit pengawasan langsung. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga membangun budaya organisasi yang menghargai martabat individu.

F International telah mengadopsi model kerja yang mengandalkan teknologi digital untuk mendukung komunikasi dan kolaborasi jarak jauh. Perusahaan ini menerapkan berbagai inisiatif untuk memastikan bahwa setiap karyawan, tanpa memandang lokasi geografis, memiliki akses yang sama terhadap peluang pengembangan dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Misalnya, melalui penggunaan platform digital canggih, F International memfasilitasi rapat *virtual*, pembelajaran daring, dan forum diskusi yang terbuka, yang semuanya berkontribusi pada terciptanya budaya kerja yang inklusif (Smith & Taylor, 2021).

Dalam studi kasus yang mengkaji transformasi digital di tempat kerja, Smith & Taylor (2021) menemukan bahwa kebijakan *remote work* yang diterapkan F International berhasil meningkatkan efisiensi kerja serta mendorong kreativitas melalui pemanfaatan fleksibilitas waktu. Selanjutnya, penelitian Johnson & Lee (2019) mengungkapkan bahwa strategi inklusivitas yang dilaksanakan oleh F International, seperti penyediaan fasilitas pendukung bagi karyawan dengan kebutuhan khusus dan program *mentoring* lintas tim, telah meningkatkan loyalitas dan semangat kerja di antara karyawan.

1 Pendekatan humanistik F International dalam merancang kebijakan pekerjaan jarak jauh tidak hanya berfokus pada produktivitas tetapi juga pada pengembangan kesejahteraan karyawan. Dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional, perusahaan berhasil menciptakan suasana kerja yang kon-

dusif bagi pertumbuhan inovasi dan kolaborasi. Clark & Smith (2022) menekankan bahwa penerapan teknologi digital untuk meningkatkan keterlibatan dan inklusivitas merupakan kunci dalam strategi MMB yang sukses di F International, serta berperan sebagai contoh bagi perusahaan lain dalam menerapkan prinsip-prinsip humanistik di era digital.

Evaluasi Keberhasilan MMB dalam Organisasi

Strategi MMB F International yang berfokus pada pekerjaan jarak jauh dan inklusivitas telah terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Pendekatan ini tidak hanya menarik bagi individu dengan kebutuhan fleksibilitas tinggi, tetapi juga membangun reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang progresif dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

Keberhasilan ini tercermin dalam pertumbuhan perusahaan yang signifikan selama dekade 1980-an, dengan pendapatan mencapai £7,6 juta pada tahun 1985 dan jumlah karyawan lebih dari 1.000 orang. Pada tahun 1988, perusahaan ini berganti nama menjadi FI Group dan kemudian menjadi Xansa, yang akhirnya diakuisisi oleh Sopra Steria pada tahun 2007.

Evaluasi terhadap penerapan kebijakan *remote work* dan inklusivitas di F International menunjukkan bahwa upaya tersebut memberikan dampak positif yang signifikan. Kebijakan yang berbasis kepercayaan dan pemberdayaan telah membangun rasa memiliki dan komitmen yang tinggi di an-

tara karyawan. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa peningkatan keterlibatan karyawan berbanding lurus dengan tingkat inovasi dan produktivitas, yang pada akhirnya mendukung keberhasilan MMB dalam organisasi secara keseluruhan (Smith & Taylor, 2021; Johnson & Lee, 2019; Clark & Smith, 2022).

Melalui penerapan prinsip-prinsip humanistik dalam MMB, F International menunjukkan bahwa organisasi dapat mencapai kesuksesan komersial sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berorientasi pada kesejahteraan individu.

9. Awal Gulf Company (Bahrain): Evaluasi Praktik MMB dan Keamanan Kerja

Awal Gulf Company, sebuah perusahaan manufaktur HVAC terkemuka di Bahrain, telah menjadi subjek studi kasus yang menyoroti hubungan antara praktik manajemen berbasis martabat (MMB) dan persepsi keamanan kerja karyawan. Penelitian oleh Ateeq et al. (2025) mengevaluasi bagaimana perencanaan kerja, seleksi dan rekrutmen, serta pelatihan memengaruhi persepsi keamanan kerja di perusahaan ini.

Fokus Evaluasi: Pengaruh perencanaan, rekrutmen & seleksi, serta pelatihan terhadap persepsi keamanan kerja karyawan.

Temuan Utama:

- a. **Rekrutmen & Seleksi** memiliki dampak paling signifikan terhadap persepsi keamanan kerja, dengan

nilai koefisien jalur (β) sebesar 0.406 dan nilai t sebesar 11.392.

- b. **Pelatihan** juga menunjukkan pengaruh yang kuat, dengan koefisien jalur (β) sebesar 0.388 dan nilai t sebesar 9.842.
- c. **Perencanaan** memberikan kontribusi positif, meskipun lebih kecil, terhadap keamanan kerja, dengan koefisien jalur (β) sebesar 0.274 dan nilai t sebesar 5.657.

Penelitian tersebut mengungkap bahwa ketiga praktik MMB—perencanaan kerja, seleksi dan rekrutmen, serta pelatihan—berkontribusi signifikan terhadap peningkatan persepsi keamanan kerja karyawan di Awal Gulf Company. Model penelitian menunjukkan bahwa variabel-variabel ini menjelaskan 86,2% variabilitas dalam persepsi keamanan kerja, dengan pelatihan dan seleksi serta rekrutmen memiliki pengaruh paling kuat (Ateeq et al., 2025).

Kesimpulan: Studi ini menyoroti pentingnya praktik MMB strategis dalam meningkatkan persepsi keamanan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja mereka.

Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini menekankan pentingnya pendekatan MMB dalam menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan aman. Dengan fokus pada pelatihan yang berkelanjutan dan

1 proses seleksi yang transparan, perusahaan dapat meningkatkan kepercayaan dan loyalitas karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik.

Dengan demikian, pendekatan MMB yang diterapkan oleh Awal Gulf Company menunjukkan bahwa praktik manajemen yang berfokus pada martabat dan kesejahteraan karyawan dapat secara signifikan meningkatkan persepsi keamanan kerja, yang esensial untuk keberhasilan organisasi.

10. Netflix: Evaluasi Berbasis Data untuk Manajemen Manusia Bersumberdaya

Netflix telah menjadi pelopor dalam menerapkan pendekatan berbasis data dalam manajemen manusia bersumberdaya (MMB), yang berfokus pada kebebasan, tanggung jawab, dan kinerja tinggi. Pendekatan ini menekankan pada penggunaan data analitik untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, retensi, dan produktivitas.

Netflix dikenal dengan budaya organisasi yang sangat menekankan kebebasan dan tanggung jawab, serta menggunakan evaluasi berbasis data secara intensif dalam manajemen manusia. Menurut penelitian oleh Mehta dan Shah (2020), Netflix menggunakan sistem penilaian yang mengintegrasikan *feedback 360 derajat*, *engagement metrics*, dan *continuous improvement cycles* dalam kerangka evaluasi keberhasilan MMB. Hal ini membuat Netflix mampu mempertahankan talenta unggul dan meningkatkan produktivitas secara konsisten.

Penelitian menunjukkan bahwa Netflix melakukan evaluasi MMB secara berkelanjutan dengan pendekatan yang sangat adaptif terhadap perubahan kebutuhan dan ekspektasi manusia dalam organisasi, menggunakan *data analytics* untuk mengukur performa dan kesejahteraan karyawan secara *real-time*. Metode ini juga membantu organisasi dalam mengidentifikasi area perbaikan secara proaktif (Mehta & Shah, 2020).

Pendekatan Berbasis Data dalam MMB

Netflix memanfaatkan analitik untuk mengumpulkan dan menganalisis data karyawan, seperti tingkat pergantian, metrik retensi, dan hasil wawancara keluar. Data ini digunakan untuk mengidentifikasi tren dan mengembangkan strategi retensi yang efektif. Selain itu, Netflix mengadopsi prinsip "*Hire, Reward, and Tolerate Only Fully Formed Adults*," yang berarti mereka merekrut individu yang matang dan mandiri, serta memberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan.

Manajemen Kinerja dan Budaya Organisasi

Dalam hal manajemen kinerja, Netflix menggantikan ulasan tahunan formal dengan umpan balik yang berkelanjutan dan percakapan informal antara manajer dan karyawan. Pendekatan ini mendorong perbaikan berkelanjutan dan membangun budaya transparansi. Salah satu alat yang digunakan adalah "*The Keeper Test*," yang mana manajer menilai apakah mereka akan mempertahankan karyawan

tertentu jika mereka memiliki pilihan untuk mempekerjakan ulang.

Inovasi dan Eksperimen Berbasis Data

Netflix juga mengembangkan *platform* eksperimen yang berfokus pada sains untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data. *Platform* ini memungkinkan para ilmuwan data untuk melakukan eksperimen dan analisis kausal secara langsung dalam lingkungan produksi, yang mendukung inovasi berkelanjutan dan pengambilan keputusan yang lebih baik.

Kesimpulan

Pendekatan berbasis data Netflix dalam MMB menunjukkan bahwa penggunaan analitik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, retensi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan menggabungkan kebebasan, tanggung jawab, dan data analitik, Netflix menciptakan budaya kerja yang inovatif dan berorientasi pada hasil.

11. Toyota: Sistem Kaizen dan Evaluasi Berkelanjutan pada Manajemen Manusia

Toyota Motor Corporation telah lama dikenal sebagai pelopor dalam menerapkan filosofi *Kaizen*—yang berarti "perbaikan berkelanjutan"—sebagai inti dari sistem produksinya. Filosofi ini tidak hanya diterapkan pada proses manufaktur, tetapi juga meresap ke dalam manajemen manusia, menekankan peran aktif setiap individu dalam meningkatkan kualitas kerja dan efisiensi operasional.

Toyota, pelopor konsep Kaizen, menerapkan evaluasi Manajemen Manusia Bersumberdaya melalui siklus perbaikan berkelanjutan yang kuat. Dalam studi oleh Tanaka & Lee (2019), Toyota mengadopsi sistem evaluasi yang mengintegrasikan umpan balik dari berbagai tingkatan organisasi serta mengaitkan hasil evaluasi dengan strategi pengembangan manusia jangka panjang. Sistem ini terbukti meningkatkan *engagement* dan mengoptimalkan kesejahteraan individu sekaligus mencapai target bisnis (Tanaka & Lee, 2019).

Evaluasi yang dilakukan Toyota juga mengkombinasikan indikator kinerja utama, seperti tingkat keterlibatan dan kesehatan kerja, dengan survei kuantitatif dan kualitatif yang mendalam untuk mendapatkan gambaran komprehensif tentang efektivitas MMB (Tanaka & Lee, 2019).

Pendekatan Kaizen dalam Manajemen Manusia

Dalam konteks manajemen manusia, *Kaizen* mendorong partisipasi aktif karyawan di semua tingkatan untuk mengidentifikasi dan mengimplementasikan perbaikan dalam proses kerja sehari-hari. Pendekatan ini memperkuat budaya organisasi yang menghargai kontribusi individu dan kolaborasi tim, serta mendorong pembelajaran berkelanjutan.

Toyota juga menerapkan sistem evaluasi berkelanjutan melalui pendekatan seperti PEF (Production Efficiency Improvement Management), yang mencakup manajemen tahunan, bulanan, dan harian. Sistem ini memungkinkan pe-

mantauan dan peningkatan efisiensi kerja secara sistematis, serta pengembangan keterampilan karyawan melalui pelatihan dan berbagi pengetahuan.

Implementasi Hoshin Kanri

Selain *Kaizen*, Toyota mengadopsi pendekatan *Hoshin Kanri* untuk menyelaraskan tujuan strategis perusahaan dengan aktivitas operasional di semua tingkatan. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap karyawan memahami peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi, serta mendorong komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan.

Kesimpulan

Melalui penerapan *Kaizen* dan sistem evaluasi berkelanjutan, Toyota berhasil menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada perbaikan terus-menerus. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat keterlibatan dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Dengan demikian, pendekatan manajemen manusia berbasis *Kaizen* dan evaluasi berkelanjutan yang diterapkan oleh Toyota dapat menjadi model bagi organisasi lain yang ingin meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan secara simultan.

9.5 Sintesis dan Penutup

Evaluasi keberhasilan manajemen manusia bersumberdaya (MMB) dalam organisasi merupakan proses yang kompleks dan multidimensional. Berbagai pendekatan dan praktik telah diidentifikasi dalam literatur untuk menilai efektivitas MMB, termasuk penggunaan metode analitik, integrasi prinsip keberlanjutan, dan adaptasi terhadap perubahan organisasi.

Integrasi Pendekatan Analitik dalam Evaluasi MMB

Pendekatan analitik, seperti *Analytic Hierarchy Process* (AHP), telah digunakan secara luas untuk mendukung pengambilan keputusan dalam berbagai domain MMB, termasuk manajemen kinerja, seleksi karyawan, dan pengelolaan kompetensi. Penggunaan metode ini memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi dan meningkatkan praktik MMB secara sistematis (Salehzadeh & Ziaean, 2024).

Pengaruh Praktik Keberlanjutan terhadap Kinerja Karyawan

Integrasi praktik *Environmental, Social, and Governance* (ESG) dalam MMB telah menunjukkan dampak positif terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan. Penelitian oleh Wiyono et al. (2025) menunjukkan bahwa praktik keberlanjutan yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan, serta mendukung pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan.

Evaluasi Praktik MMB dalam Konteks Merger dan Akuisisi

Dalam konteks merger dan akuisisi internasional, keberhasilan MMB sangat dipengaruhi oleh konsolidasi kepemimpinan, evaluasi struktur dan budaya organisasi, serta pengendalian proses integrasi. Studi oleh Rodríguez-Sánchez et al. (2018) menyoroti pentingnya evaluasi menyeluruh terhadap praktik MMB untuk memastikan keberhasilan integrasi dan pencapaian tujuan strategis.

Kesimpulan

Evaluasi keberhasilan MMB dalam organisasi memerlukan pendekatan yang holistik dan adaptif, dengan mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal. Integrasi metode analitik, praktik keberlanjutan, dan pemahaman kontekstual terhadap dinamika organisasi menjadi kunci dalam menilai dan meningkatkan efektivitas MMB. Dengan demikian, organisasi dapat mengembangkan strategi MMB yang responsif dan berorientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang.

BAB 10:

Menuju Masa Depan: Inovasi dalam Manajemen Manusia Bersumberdaya

"Peace is not to be purchased by the sacrifice of truth."

— John Calvin

10.1 Pendahuluan

Di tengah disrupsi global yang ditandai oleh revolusi digital, perubahan demografis, globalisasi, dan dinamika pasar kerja, inovasi dalam Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) menjadi faktor kunci dalam mendefinisikan masa depan organisasi. MMB tidak lagi sekadar mengelola administrasi personalia, melainkan bertransformasi menjadi kekuatan strategis yang menentukan keunggulan kompetitif organisasi (Ulrich et al., 2017). Inovasi dalam MMB kini melampaui penggunaan teknologi semata, tetapi juga mencakup pendekatan baru dalam kepemimpinan, pengembangan talenta, desain organisasi, dan pengalaman karyawan.

Perubahan teknologi yang sangat cepat, globalisasi, dan dinamika pasar tenaga kerja telah menciptakan kebutuhan mendesak untuk mentransformasi praktik Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB). Dalam konteks ini, inovasi dalam MMB bukan lagi pilihan, melainkan keharusan strategis agar organisasi tetap relevan, adaptif, dan kompetitif

di masa depan (Brewster, Chung, & Sparrow, 2020). Inovasi dalam MMB tidak hanya mencakup digitalisasi proses, tetapi juga menyangkut pembaruan paradigma manajerial, rekayasa ulang struktur kerja, dan pemanfaatan data secara strategis.

Transformasi digital telah mempercepat perubahan dalam praktik MMB dengan memperkenalkan teknologi seperti *artificial intelligence* (AI), *big data analytics*, *blockchain*, dan *platform* kerja berbasis *cloud*. Strohmeier & Parry (2021) menekankan bahwa teknologi bukan hanya alat, tetapi aktor digital yang turut membentuk proses manajerial dan hubungan kerja. Oleh karena itu, inovasi dalam MMB perlu dirancang tidak hanya untuk meningkatkan efisiensi, tetapi juga untuk memperkuat nilai-nilai humanistik, adaptabilitas, dan keberlanjutan jangka panjang.

Transformasi digital menjadi katalis utama perubahan dalam MMB. Teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), *big data analytics*, *blockchain*, serta *Internet of Things* (IoT) memungkinkan organisasi untuk merancang sistem pengelolaan SDM yang lebih presisi, *real-time*, dan berbasis prediksi (Strohmeier & Parry, 2021). Pendekatan ini membuka jalan bagi otomatisasi proses administratif, peningkatan pengambilan keputusan, dan pengembangan pengalaman karyawan yang lebih personal. Namun demikian, inovasi teknologi harus dibarengi dengan inovasi nilai, termasuk memperkuat empati, keadilan organisasi, dan keberlanjutan sosial (Leicht-Deobald et al., 2019).

Lebih lanjut, pendekatan inovatif dalam MMB juga dipengaruhi oleh tuntutan tenaga kerja generasi baru yang lebih menghargai fleksibilitas, keberagaman, keseimbangan hidup, dan kebermaknaan dalam pekerjaan (Jain, Sharma, & Mishra, 2021). Untuk merespons dinamika tersebut, organisasi harus mengembangkan model manajemen karyawan yang lebih inklusif, *agile*, dan berbasis pada prinsip pembelajaran berkelanjutan. Pengembangan sistem pembelajaran digital, manajemen performa yang berbasis dialog, serta pengalaman karyawan yang terdiferensiasi merupakan contoh konkret dari inovasi tersebut (Marler & Fisher, 2013).

Perubahan lanskap kerja pasca-pandemi COVID-19 juga mempercepat kebutuhan akan model manajemen manusia yang fleksibel, kolaboratif, dan berbasis hasil. Model kerja *hybrid*, kebutuhan akan *work-life integration*, serta meningkatnya tuntutan terhadap kebermaknaan kerja mendorong para praktisi untuk mengevaluasi ulang kebijakan dan praktik yang selama ini bersifat konvensional (Jain, Sharma, & Mishra, 2021).

Inovasi MMB bukanlah proses reaktif, tetapi agenda strategis yang membutuhkan dukungan budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan, kepemimpinan transformasional, dan integrasi lintas fungsi. Seperti ditegaskan oleh Tursunbayeva, Pagliari, & Bunduchi (2018), masa depan MMB tergantung pada kemampuan organisasi untuk berinovasi secara sistematis dan berbasis bukti, bukan hanya mengikuti tren teknologi, tetapi memaknainya dalam konteks strategis dan etis.

Dalam kerangka ini, inovasi MMB tidak lagi bersifat teknis semata, tetapi menjadi transformasi strategis yang menyentuh cara organisasi memandang manusia dalam kerja. Menuju masa depan, organisasi ditantang untuk mengintegrasikan teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan dalam satu kesatuan yang berorientasi pada keberlanjutan dan pertumbuhan kolektif.

Dengan demikian, pendahuluan ini menegaskan bahwa inovasi dalam MMB bukan hanya keniscayaan teknologis, tetapi juga fondasi bagi organisasi masa depan yang berdaya saing, berorientasi pada manusia, dan berkelanjutan. Bagian selanjutnya akan menguraikan dimensi-dimensi inovatif tersebut dalam kerangka teori, studi kasus, dan praktik mutakhir yang teruji secara ilmiah. Bab ini merangkum tren dan inovasi terkini yang akan membentuk masa depan MMB, termasuk model baru, kolaborasi lintas sektor, dan peran MMB dalam mencapai keberlanjutan global.

10.2 Tren Masa Depan dalam MMB

Transformasi digital, pergeseran nilai-nilai generasi tenaga kerja, dan kompleksitas globalisasi telah menjadi pemicu utama munculnya berbagai tren masa depan dalam Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB). Tren-tren ini tidak hanya berdampak pada cara organisasi mengelola manusia, tetapi juga pada peran strategis MMB dalam membentuk keberlanjutan bisnis dan keunggulan kompetitif jangka panjang (Brewster, Chung, & Sparrow, 2020).

Salah satu tren utama adalah **automasi dan artificial intelligence (AI)** dalam pengambilan keputusan manajemen manusia. Teknologi ini telah memungkinkan proses seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan evaluasi kinerja menjadi lebih presisi dan efisien (Jiang, 2021). Namun demikian, tantangan etis terkait bias algoritma dan hilangnya sentuhan manusia tetap menjadi perdebatan kritis dalam praktik MMB modern (Leicht-Deobald et al., 2019).

Tren kedua adalah **hyper-personalisasi pengalaman karyawan** melalui penggunaan *big data* dan analitik prediktif. Pendekatan ini memungkinkan manajemen untuk memberikan pengalaman kerja yang disesuaikan dengan preferensi, gaya belajar, dan tujuan karier individu (Strohmeier & Parry, 2021). *Personalization* tidak hanya meningkatkan keterlibatan, tetapi juga membantu mengurangi tingkat *turnover* dalam organisasi.

Tren ketiga adalah **penguatan nilai keberlanjutan dan tanggung jawab sosial dalam manajemen SDM**. Generasi Z dan milenial mendorong organisasi untuk lebih memedulikan keberlanjutan lingkungan, keadilan sosial, dan kebermaknaan kerja. Oleh karena itu, manajemen manusia masa depan akan lebih aktif terlibat dalam membangun kebijakan kerja yang beretika, inklusif, dan ramah lingkungan (Kiron et al., 2020).

Tren keempat, **fleksibilitas kerja dan organisasi berbasis hasil (output-based management)** menjadi tren kunci yang dipicu oleh pengalaman pandemi COVID-19. Model kerja

hybrid dan *remote* bukan lagi sekadar solusi darurat, melainkan desain permanen yang mengubah struktur organisasi dan pendekatan manajerial secara fundamental (Caligiuri, De Cieri, Minbaeva, Verbeke, & Zimmermann, 2020).

Tren kelima, ***gig economy* dan pekerjaan fleksibel**: Menyusun kebijakan inklusif bagi pekerja kontrak dan lepas (De Stefano, 2016). Perkembangan teknologi digital dan perubahan preferensi tenaga kerja telah mendorong munculnya *gig economy*, yaitu suatu model ekonomi yang mana pekerjaan bersifat sementara, fleksibel, dan sering kali difasilitasi melalui *platform* daring. Model ini menantang struktur kerja tradisional dan memerlukan adaptasi dalam praktik Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB).

Menurut Mohideen & Krithiga (2024), *gig economy* telah mengubah cara organisasi merekrut, mengelola, dan mempertahankan tenaga kerja. Pekerja *gig* sering kali bekerja sebagai kontraktor independen tanpa ikatan kerja jangka panjang, yang menimbulkan tantangan dalam hal kepatuhan hukum, metrik kinerja, dan integrasi budaya organisasi. Oleh karena itu, MMB perlu mengembangkan strategi yang inovatif untuk mengelola pekerja *gig* secara efektif.

Selain itu, pekerjaan fleksibel, seperti kerja jarak jauh dan jam kerja yang dapat disesuaikan, telah menjadi tren yang semakin populer. Strohmeier & Parry (2021) menekankan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan karyawan, namun juga memerlukan pendekatan manajerial yang berbeda untuk

memastikan produktivitas dan keterlibatan karyawan tetap terjaga.

Dalam konteks ini, MMB harus mengadopsi pendekatan yang lebih adaptif dan berbasis teknologi untuk mengelola tenaga kerja yang semakin beragam dan tersebar secara geografis. Hal ini mencakup penggunaan analitik data untuk memantau kinerja, pengembangan kebijakan kerja yang inklusif, dan investasi dalam teknologi yang mendukung kolaborasi jarak jauh.

Tren terakhir, **People-as-Service (PaaS)**: Model yang menawarkan keahlian karyawan sebagai layanan internal dan eksternal (Choudary, 2015). Dalam era digital yang terus berkembang, konsep *People-as-a-Service* (PaaS) muncul sebagai pendekatan inovatif dalam Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB). PaaS mengacu pada model yang mana individu atau kelompok tenaga kerja disediakan sebagai layanan yang dapat diakses sesuai kebutuhan organisasi, mirip dengan konsep *Software-as-a-Service* dalam teknologi informasi. Model ini memungkinkan organisasi untuk mengakses keterampilan dan keahlian tertentu secara fleksibel, tanpa harus mempertahankan hubungan kerja jangka panjang.

Menurut Bowen (2024), pendekatan ini menekankan peran karyawan sebagai penyedia layanan yang dapat diintegrasikan ke dalam proses bisnis sesuai permintaan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan pasar dengan lebih cepat dan efisien, serta mengurangi

biaya tetap yang terkait dengan tenaga kerja permanen. Namun, implementasi PaaS juga menimbulkan tantangan dalam hal pengelolaan kinerja, keterlibatan karyawan, dan pemeliharaan budaya organisasi yang kohesif.

Selain itu, pendekatan PaaS memerlukan adaptasi dalam praktik MMB, termasuk dalam hal rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Organisasi perlu mengembangkan sistem yang memungkinkan integrasi cepat tenaga kerja berbasis layanan, serta memastikan bahwa mereka memiliki akses ke sumber daya dan informasi yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka secara efektif.

Dalam konteks ini, teknologi memainkan peran kunci dalam mendukung model PaaS. *Platform* digital yang memungkinkan pencocokan antara kebutuhan organisasi dan ketersediaan tenaga kerja, serta alat kolaborasi yang mendukung kerja jarak jauh, menjadi elemen penting dalam implementasi PaaS yang sukses.

Secara keseluruhan, tren-tren ini menandai pergeseran dari manajemen manusia yang transaksional menuju pendekatan yang strategis, digital, *human-centered*, dan berorientasi masa depan.

10.3 Inovasi Paradigma Kerja

Transformasi digital, globalisasi, dan perubahan demografis telah mendorong organisasi untuk merevolusi cara mereka memandang dan mengelola tenaga kerja. Paradigma kerja

tradisional yang menekankan pada struktur hierarkis, jam kerja tetap, dan lokasi fisik tunggal kini bergeser menuju model yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan berbasis teknologi.

Menurut Collings et al. (2023), pandemi COVID-19 mempercepat adopsi kerja jarak jauh dan digitalisasi proses manajemen karyawan, menyoroti kebutuhan akan fleksibilitas dan komunikasi yang lebih baik di tempat kerja. Organisasi harus mengembangkan strategi untuk mendukung dan terhubung dengan tenaga kerja yang tersebar, termasuk melalui kegiatan pembangunan tim *virtual* dan alat kolaborasi *online*.

Selain itu, integrasi teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI), *Virtual Reality* (VR), dan *Augmented Reality* (AR) dalam MMB telah membuka peluang baru untuk inovasi. Aydin et al. (2024) menyoroti bahwa teknologi ini digunakan untuk mengotomatisasi proses manajemen karyawan, mengumpulkan dan menganalisis data, serta mendukung pengambilan keputusan strategis, sambil mempertimbangkan keamanan dan privasi.

Human-Centered HR Tech

Teknologi yang dirancang oleh dan untuk manusia—memadukan *UX research* dengan prinsip MMB untuk menciptakan *platform* manajemen karyawan yang intuitif (Kane et al., 2015). Paradigma kerja juga bergeser menuju model yang lebih berpusat pada manusia. Cheese (2024) menekankan pentingnya mengoptimalkan hasil kerja dengan me-

manfaatkan teknologi, mempromosikan budaya inklusif, dan mendorong inovasi. Ia juga menyoroti perlunya pembelajaran berkelanjutan, rasa ingin tahu, dan kerendahan hati dalam organisasi.

Community of Practice Global

Membangun jaringan komunitas lintas organisasi dan negara untuk berbagi praktik, riset, dan inovasi MMB. Secara keseluruhan, inovasi paradigma kerja mencerminkan pergeseran fundamental dalam cara organisasi memandang dan mengelola tenaga kerja mereka. Dengan mengadopsi pendekatan yang lebih fleksibel, berbasis teknologi, dan berpusat pada manusia, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif, inklusif, dan siap menghadapi tantangan masa depan.

10.4 MMB untuk Keberlanjutan dan Kesejahteraan Jangka Panjang

1 MMB tidak hanya berfokus pada kinerja, tetapi juga kontribusi pada tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) (United Nations, 2015). Manusia berperan dalam mencapai keberlanjutan sosial, ekonomi, dan lingkungan menjadi vital.

Dalam era transformasi organisasi yang berkelanjutan, Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) memainkan peran sentral dalam memastikan keseimbangan antara produktivitas, kesejahteraan karyawan, dan keberlanjutan

jangka panjang. Di pihak lain, pendekatan *Sustainable Human Resource Management* (SHRM) menekankan pentingnya integrasi nilai-nilai sosial, ekologis, dan ekonomi dalam praktik HRM untuk mendukung tujuan pembangunan berkelanjutan.

Soekotjo et al. (2025) mengembangkan kerangka konseptual SHRM yang menggabungkan perspektif ekologi dan inklusivitas, menyoroti pentingnya praktik manajemen karyawan yang mendukung keberagaman, kesetaraan, dan inklusi, serta memperhatikan dampak lingkungan dari aktivitas organisasi. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan dan inklusif, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi.

Studi oleh Simha Vihari et al. (2024) menunjukkan bahwa praktik SHRM yang efektif dapat meningkatkan kesejahteraan kerja karyawan melalui mediasi motivasi intrinsik dan pemberdayaan karyawan, serta dipengaruhi oleh identifikasi organisasi. Hal ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberdayakan untuk mencapai kesejahteraan jangka panjang.

Lebih lanjut, tinjauan sistematis oleh Soekotjo et al. (2023) menegaskan bahwa praktik berkelanjutan di tempat kerja tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga mengurangi polusi lingkungan dan mendukung kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa SHRM berkontribusi pada pencapaian Tujuan Pembangunan

an Berkelanjutan (SDGs) dengan mengintegrasikan kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan lingkungan dalam strategi organisasi.

Dengan demikian, MMB yang berfokus pada keberlanjutan dan kesejahteraan jangka panjang memerlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan nilai-nilai sosial, ekologis, dan ekonomi dalam praktik manajemen karyawan. Hal ini mencakup pengembangan kebijakan yang mendukung keberagaman dan inklusi, pemberdayaan karyawan, serta perhatian terhadap dampak lingkungan dari aktivitas organisasi.

10.5 Relevansi MMB di Era *Post-Pandemi* dan AI

Pandemi COVID-19 dan penetrasi AI telah mengubah cara manusia bekerja secara drastis. MMB menawarkan pendekatan yang dapat menjawab kecemasan eksistensial akibat otomatisasi dan isolasi digital. Dengan menempatkan manusia sebagai pusat inovasi, organisasi dapat tetap relevan secara etis dan kompetitif.

Manajemen manusia bersumberdaya (MMB) sedang mengalami evolusi yang signifikan seiring berkembangnya teknologi, nilai-nilai sosial, dan ekspektasi generasi baru tenaga kerja. Di masa depan, manajemen manusia atau karyawan bukan lagi sekadar fungsi administratif, melainkan pusat strategis inovasi, pengalaman kerja, dan keberlanjutan organisasi.

Bagian ini membahas beberapa tren utama yang diprediksi akan membentuk masa depan MMB secara global, antara lain:

1. *Hyper*-Personalisasi Pengalaman Karyawan

Konsep *employee experience* akan semakin dipersonalisasi melalui kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) dan pembelajaran mesin (*machine learning*). Sistem HR akan mampu menyesuaikan pengalaman kerja berdasarkan data preferensi, gaya kerja, dan tujuan karier masing-masing individu (Deloitte, 2023). Pendekatan ini menjadikan karyawan sebagai pusat strategi organisasi, bukan sekadar sumber daya.

2. Karyawan sebagai Mitra Bisnis Strategis

Fungsi MMB di masa depan akan semakin kuat peran strategisnya dalam pengambilan keputusan bisnis. Hal ini mencakup peran dalam perencanaan transformasi organisasi, inovasi budaya kerja, hingga analitik prediktif untuk manajemen risiko (Ulrich et al., 2020).

3. Fleksibilitas Kerja sebagai Norma Baru

Model kerja *hybrid* dan *remote* akan menjadi standar baru, bukan pengecualian. Studi dari McKinsey & Company (2022) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan, tetapi juga produktivitas dan retensi. Oleh karena itu, perusahaan masa depan perlu membangun sistem kerja yang *agile* dan adaptif.

4. Kesehatan Mental dan Kesejahteraan Holistik

Fokus pada kesejahteraan karyawan akan meluas dari sekadar kesehatan fisik menjadi keseimbangan emosional, sosial, dan finansial. Program *well-being* akan terintegrasi dalam strategi MMB dan didukung oleh teknologi seperti aplikasi pemantauan kesehatan mental serta layanan konseling digital (Harvard Business Review, 2021).

5. MMB Berbasis Nilai dan Tujuan (*Purpose-Driven RHM*)

Generasi muda, terutama Gen Z dan Milenial, lebih memilih bekerja di perusahaan yang memiliki nilai dan tujuan sosial yang jelas. Oleh karena itu, MMB perlu membangun kebijakan dan budaya kerja yang mencerminkan keberlanjutan (*sustainability*), keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (CIPD, 2023).

6. Etika dan Tata Kelola AI dalam Manajemen Karyawan

Meningkatnya penggunaan AI dalam rekrutmen, pemantauan kinerja, dan penilaian membuat aspek etika menjadi sangat penting. Manajemen Karyawan masa depan perlu memastikan penggunaan teknologi yang adil, transparan, dan tidak diskriminatif (World Economic Forum, 2024).

10.6 Refleksi Akhir dan Aksi Nyata

1. *Call-to-Action*:

Rekomendasi ringkas bagi pemimpin organisasi untuk memulai perjalanan MMB.

2 Dalam menghadapi tantangan dan peluang di era digital, pemimpin organisasi perlu mengambil langkah proaktif untuk mengimplementasikan praktik Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) yang berkelanjutan. Beberapa rekomendasi ringkas yang dapat dipertimbangkan antara lain:

a. Integrasi Nilai Keberlanjutan dalam Strategi MMB:

Pemimpin harus memastikan bahwa nilai-nilai keberlanjutan tercermin dalam kebijakan dan praktik MMB, termasuk dalam proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan (Soekotjo et al., 2025).

b. Pemberdayaan Karyawan:

Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas mereka (Simha Vihari et al., 2024).

c. **Pemanfaatan Teknologi:**

Mengadopsi teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI) dan *platform* digital dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia (Aydin et al., 2024).

d. **Pelatihan Berkelanjutan:**

Investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan secara berkelanjutan penting untuk memastikan adaptabilitas dan kesiapan menghadapi perubahan (Cheese, 2024).

2. **Toolkit MMB:**

Untuk memfasilitasi implementasi MMB yang berkelanjutan, berbagai sumber daya dan alat bantu telah dikembangkan oleh organisasi internasional:

a. **SHRM Toolkits:**

Society for Human Resource Management (SHRM) menyediakan berbagai *toolkit* yang mencakup panduan, *template*, dan sumber daya praktis untuk berbagai topik manajemen karyawan, termasuk keberlanjutan dan inklusivitas (SHRM, n.d.).

b. *NATO RHM Toolkit*:

Toolkit ini dirancang untuk sektor publik dan mencakup panduan pengembangan dan implementasi rencana MMB, termasuk penilaian kebutuhan dan struktur rencana MMB (NATO, 2022).

c. *GO-RHM Toolkit*:

Toolkit ini ditujukan untuk membantu pemangku kepentingan pemerintah dan profesional kebijakan dalam memahami dan mengimplementasikan MMB yang berorientasi pada tujuan (IDinsight, n.d.).

d. *Sustainable RHM Roadmap*:

Corostrandberg.com menyediakan peta jalan untuk mengintegrasikan *Corporate Social Responsibility* (CSR) ke dalam *toolkit* manajemen karyawan, menghasilkan jalur untuk RHM yang berkelanjutan (Strandberg, n.d.).

10.7 Sintesis dan Penutup

Transformasi Manajemen Manusia Bersumberdaya (MMB) menuju masa depan yang berkelanjutan dan inovatif merupakan respons terhadap dinamika perubahan teknologi, sosial, dan ekonomi yang cepat. Studi oleh Jotaba et al.

(2023) menyoroti pentingnya integrasi antara praktik MMB dan inovasi organisasi, yang mencakup tiga *level* analisis: individu, kelompok, dan organisasi. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengembangkan strategi yang adaptif dan responsif terhadap tantangan masa depan.

Dalam konteks Industri 4.0, MMB dituntut untuk mengadopsi teknologi digital, seperti *big data* dan kecerdasan buatan, guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses manajemen manusia atau karyawan (Bag et al., 2021). Namun, adopsi teknologi ini harus diimbangi dengan pendekatan *human-centric* untuk memastikan kesejahteraan karyawan tetap menjadi prioritas utama.

Selain itu, pendekatan *people-centric* dalam MMB menekankan pentingnya keterlibatan karyawan, pengembangan kompetensi, dan penciptaan lingkungan kerja yang inklusif (Sivathanu & Pillai, 2018). Hal ini sejalan dengan tujuan pembangunan berkelanjutan yang menekankan pada keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan sosial, dan kelestarian lingkungan.

Sebagai penutup, transformasi MMB menuju masa depan yang inovatif dan berkelanjutan memerlukan kolaborasi antara pemimpin organisasi, praktisi HR, dan karyawan untuk menciptakan strategi yang adaptif, inklusif, dan berorientasi pada masa depan. Dengan demikian, MMB dapat berperan sebagai katalisator dalam mewujudkan organisasi yang tangguh dan berkelanjutan di era digital.

BAB 11:

Implikasi Pendekatan Humanistik bagi Praktik MMB di Indonesia

"There are two days in my calendar: This day and that Day."

— Martin Luther

11.1 Pendahuluan

Pendekatan humanistik dalam manajemen manusia bersumberdaya (MMB) menekankan penghargaan terhadap martabat manusia, kesejahteraan psikologis, partisipasi karyawan, dan keselarasan antara tujuan pribadi dengan misi organisasi. Dalam konteks Indonesia yang memiliki keragaman budaya, dinamika sosial-ekonomi yang kompleks, serta pasar kerja yang terus berubah, pendekatan ini menghadirkan peluang sekaligus tantangan tersendiri.

Manusia dalam organisasi bukan semata-mata alat produksi atau aset ekonomi, melainkan individu yang memiliki martabat, nilai, dan aspirasi yang perlu dikelola secara manusiawi dan berkelanjutan. Oleh karena itu, pendekatan terhadap manajemen manusia bersumberdaya (MMB) telah mengalami transformasi yang signifikan dari pendekatan mekanistik menjadi pendekatan humanistik. Perubahan paradigma ini menekankan pentingnya pengakuan terhadap peran manusia sebagai subjek aktif dalam proses organisasi yang tidak hanya dipandang dari sisi produktivitas, tetapi

juga dari dimensi psikologis, sosial, dan moral (Beer et al., 2015).

Paradigma baru dalam MMB menyoroti perlunya keseimbangan antara tujuan organisasi dan kesejahteraan individu. Penelitian Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich (2012) menekankan bahwa organisasi masa kini tidak dapat hanya bergantung pada efisiensi operasional, tetapi juga harus menciptakan nilai melalui pengelolaan manusia secara strategis dan empatik. Dalam konteks ini, manajemen manusia bukan lagi sekadar mengatur tenaga kerja, melainkan menciptakan ekosistem kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan pertumbuhan pribadi.

Lebih lanjut, pendekatan kontemporer dalam MMB mengusulkan bahwa organisasi yang memanusiakan tempat kerja cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, konflik yang lebih rendah, dan produktivitas yang lebih berkelanjutan (Boxall, Guthrie, & Paauwe, 2016). Hal ini sejalan dengan temuan Purce (2014), yang menunjukkan bahwa praktik manajemen manusia yang adil, partisipatif, dan berbasis kepercayaan memiliki korelasi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi jangka panjang.

Dengan demikian, pemahaman terhadap konsep dasar MMB tidak dapat dilepaskan dari wacana etika, keadilan organisasi, dan hubungan antar manusia di tempat kerja. Hal ini menjadi dasar pijakan untuk mengembangkan kerangka kerja yang tidak hanya menekankan hasil, tetapi juga proses kemanusiaan yang mendasarinya.

11.2 Menggeser Paradigma dari Otoriter ke Partisipatif

Banyak organisasi di Indonesia masih menerapkan pendekatan manajemen tradisional yang bersifat *top-down*, dengan fokus pada kontrol dan kepatuhan. Pendekatan humanistik menantang paradigma ini dengan mendorong:

1. Partisipasi karyawan dalam pengambilan Keputusan.
2. Kepemimpinan transformasional dan empatik.
3. Pembangunan tim yang berbasis kepercayaan dan *psychological safety*.

Menurut Nurtjahjono & Ridho (2020), perusahaan yang mulai menerapkan kepemimpinan partisipatif dan komunikasi dua arah cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih baik dan tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi.

Dalam sejarah manajemen, pendekatan otoriter telah lama mendominasi praktik organisasi, yang mana pengambilan keputusan bersifat sentralistik dan komunikasi berlangsung satu arah. Namun, seiring dengan perkembangan pemikiran manajerial dan meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis, pendekatan ini mulai ditinggalkan. Paradigma baru yang lebih partisipatif menekankan pentingnya keterlibatan aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan, yang terbukti meningkatkan kreativitas, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Hanaysha, 2023).

Penelitian oleh Pardo-del-Val, Martínez-Fuentes, & Roig-Dobón (2012) menunjukkan bahwa manajemen partisipatif dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan efektivitas proses perubahan organisasi. Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, organisasi dapat memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman mereka untuk mengidentifikasi potensi hambatan dan solusi yang lebih efektif.

Selain itu, studi oleh Iqbal et al. (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berkontribusi positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa didengar dan dihargai cenderung lebih loyal dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Peralihan dari pendekatan otoriter ke partisipatif juga sejalan dengan sistem manajemen partisipatif yang dikembangkan oleh Likert, yang menekankan pentingnya komunikasi dua arah, kepercayaan, dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan (Likert, 1967). Sistem ini telah terbukti meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian, menggeser paradigma manajemen dari otoriter ke partisipatif bukan hanya sebuah tren, tetapi merupakan kebutuhan strategis untuk menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

11.3 Fleksibilitas dan *Human-Centric Work Design*

1 Dalam era transformasi digital dan dinamika pasar yang cepat, organisasi dituntut untuk menjadi lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan. Salah satu pendekatan yang semakin mendapatkan perhatian adalah penerapan desain kerja yang fleksibel dan berpusat pada manusia (*human-centric work design*). Pendekatan ini menekankan pentingnya menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan, kemampuan, dan kesejahteraan individu, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan produktif.

Penelitian oleh Do, Yeh, & Madsen (2016) menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam manajemen manusia, yang mencakup fleksibilitas keterampilan, perilaku, dan praktik manajerial, berkontribusi positif terhadap budaya adaptabilitas dan inovasi organisasi. Fleksibilitas ini memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan dengan lebih efektif dan mendorong karyawan untuk berinovasi dalam pekerjaan mereka.

Selain itu, pendekatan *human-centric* dalam desain kerja menekankan pentingnya memperhatikan kebutuhan dan preferensi individu dalam merancang pekerjaan. Kehrbusch & Engels (2023) menyoroti bahwa transformasi digital yang sukses memerlukan integrasi nilai-nilai manusia dalam desain sistem dan proses kerja. Dengan demikian, teknologi dan sistem kerja harus dirancang untuk memberdayakan karyawan, bukan sekadar mengotomatisasi tugas-tugas mereka.

Lebih lanjut, pendekatan ini juga berkaitan dengan peningkatan kesejahteraan karyawan. Medina-Garrido, Biedma-Ferrer, & Ramos-Rodriguez (2023) menemukan bahwa kebijakan kerja yang fleksibel, seperti jam kerja yang fleksibel dan lokasi kerja yang dapat disesuaikan, berdampak positif terhadap kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja kerja mereka.

Dengan mengadopsi fleksibilitas dan desain kerja yang berpusat pada manusia, organisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan karyawan. Pendekatan ini menjadi kunci dalam membangun organisasi yang berkelanjutan dan adaptif di tengah tantangan zaman.

Pandemi COVID-19 telah mempercepat adopsi kerja jarak jauh di Indonesia, namun sebagian besar masih bersifat darurat, belum menjadi sistem berkelanjutan. Pendekatan humanistik mendorong:

1. Desain kerja berbasis kebutuhan manusia (*human-centric work design*).
2. *Job crafting* yang memberi ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan peran dengan kekuatan dan minat pribadinya.

Hal ini terbukti efektif dalam meningkatkan rasa kepemilikan dan motivasi intrinsik, seperti yang telah ditunjukkan di *Google* (Wrzesniewski et al., 2013). Dalam konteks Indo-

nesia, perusahaan *start-up* dan sektor teknologi mulai menjajaki hal ini sebagai bagian dari strategi retensi talenta muda.

11.4 Keselarasan Nilai dan Makna Kerja

Dalam budaya kolektif seperti Indonesia, hubungan emosional dan nilai-nilai bersama memiliki pengaruh kuat terhadap motivasi kerja. Organisasi yang mengintegrasikan misi sosial dan keberlanjutan dalam operasional mereka, seperti dilakukan Patagonia secara global, berpotensi lebih menarik generasi pekerja muda yang semakin peduli terhadap isu sosial dan lingkungan.

Menurut survei Deloitte (2023), lebih dari 60% milenial Indonesia menyatakan bahwa mereka ingin bekerja di organisasi yang memiliki dampak sosial positif. Artinya, integrasi “*purpose*” dalam strategi manajemen karyawan bukan hanya idealisme, tetapi juga kebutuhan strategis untuk menarik dan mempertahankan talenta.

Dalam dunia kerja modern, keselarasan antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi menjadi faktor krusial dalam menciptakan makna kerja yang mendalam bagi karyawan. Ketika individu merasa bahwa pekerjaan mereka sejalan dengan nilai-nilai pribadi dan tujuan hidup mereka, mereka cenderung mengalami peningkatan kepuasan kerja, keterlibatan, dan kesejahteraan psikologis.

Penelitian oleh Chatterjee et al. (2022) menunjukkan bahwa pengalaman spiritualitas di tempat kerja, yang mencakup makna kerja, rasa kebersamaan, dan keselarasan dengan nilai-nilai organisasi, memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kesejahteraan karyawan, bahkan dalam konteks kerja jarak jauh selama pandemi COVID-19. Hal ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung nilai-nilai individu dan memberikan makna dalam pekerjaan sehari-hari.

Selain itu, studi oleh Michaelson et al. (2014) menekankan bahwa pekerjaan yang bermakna tidak hanya berkontribusi pada kepuasan dan motivasi kerja, tetapi juga memiliki implikasi etis dalam manajemen organisasi. Mereka berpendapat bahwa organisasi memiliki tanggung jawab moral untuk menyediakan pekerjaan yang memungkinkan individu menemukan makna dan tujuan dalam aktivitas profesional mereka.

Lebih lanjut, penelitian oleh Chalofsky & Krishna (2009) mengidentifikasi bahwa penciptaan makna kerja dapat dicapai melalui penyelarasan antara kompetensi individu, nilai-nilai pribadi, dan tujuan pekerjaan. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka mencerminkan siapa mereka dan apa yang mereka hargai, mereka lebih mungkin untuk terlibat secara mendalam dan berkontribusi secara positif terhadap organisasi.

Dengan demikian, keselarasan nilai dan makna kerja bukan hanya konsep abstrak, tetapi merupakan elemen strategis

dalam manajemen manusia bersumberdaya. Organisasi yang berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung nilai-nilai individu dan memberikan makna dalam pekerjaan akan lebih mampu menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan yang berkinerja tinggi.

11.5 Mengembangkan Kebijakan Berbasis Kesejahteraan Holistik

Perusahaan Indonesia cenderung menitikberatkan kesejahteraan pada kompensasi finansial, sementara aspek psikologis dan sosial sering terabaikan. Pendekatan humanistik memperluas definisi kesejahteraan untuk mencakup:

- a. Kesehatan mental
- b. Keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*)
- c. Rasa memiliki (*sense of belonging*)

Penerapan program kesehatan mental seperti yang dilakukan oleh *Microsoft* dan *Salesforce* dapat diadaptasi di Indonesia, dengan mempertimbangkan sensitivitas budaya lokal.

Dalam era kerja modern yang dinamis, organisasi menghadapi tantangan untuk menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga mendukung kesejahteraan menyeluruh bagi karyawan. Pendekatan kesejahteraan holistik menekankan pentingnya memperhatikan berbagai aspek kehidupan karyawan, termasuk fisik, mental, emosi-

onal, sosial, dan spiritual, dalam perumusan kebijakan organisasi.

Penelitian oleh Gupta et al. (2024) mengidentifikasi bahwa praktik manajemen yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti pengaturan kerja fleksibel, program kesejahteraan, dan inisiatif keseimbangan kerja-kehidupan, berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja dan produktivitas. Studi ini menyoroti peran penting budaya organisasi dan dukungan kepemimpinan dalam keberhasilan implementasi inisiatif kesejahteraan.

Selain itu, Mohamad & Abiddin (2024) menekankan bahwa pengembangan karyawan secara holistik, yang mencakup kecerdasan emosional, nilai-nilai spiritual, dan motivasi, dapat meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas di tempat kerja. Nilai-nilai spiritual memberikan makna, tujuan, dan rasa kebersamaan, yang mendukung kinerja karyawan.

Lebih lanjut, studi oleh Chang (2024) menunjukkan bahwa kesehatan dan kesejahteraan karyawan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja kerja. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi yang sehat dapat meningkatkan motivasi, fokus, dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.

Dengan demikian, pengembangan kebijakan berbasis kesejahteraan holistik menjadi strategi penting dalam manajemen manusia bersumberdaya. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan pendekatan ini dapat menciptakan ling-

kungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi.

11.6 Tantangan Kontekstual: Regulasi dan Kesiapan Organisasi

Meski pendekatan ini menjanjikan, implementasi di Indonesia menghadapi beberapa tantangan:

- a. **Struktur organisasi hierarkis** masih dominan di banyak BUMN dan korporasi besar.
- b. **Kekakuan regulasi ketenagakerjaan** dapat membatasi fleksibilitas jam kerja atau sistem partisipatif.
- c. **Kurangnya pelatihan manajer dalam pendekatan empatik dan *human-centric*** juga menjadi hambatan.

Namun demikian, organisasi yang mampu melakukan transformasi budaya dengan strategi bertahap berpotensi menjadi pionir dalam revolusi manajemen di Indonesia.

Pendekatan humanistik dalam MMB menempatkan manusia sebagai subjek utama yang bukan sebagai “sumber daya”, tetapi sebagai *partner strategis* dalam pencapaian tujuan organisasi. Studi kasus dari perusahaan global seperti **Patagonia**, **Google**, dan **Semco** menunjukkan bahwa ketika organisasi menghargai martabat, otonomi, dan ke-

sejahteraan karyawan, maka produktivitas, kreativitas, dan loyalitas cenderung meningkat secara signifikan.

Di Indonesia, pendekatan ini relevan dan potensial, terutama dalam menghadapi dinamika tenaga kerja muda, tuntutan keseimbangan kerja-hidup, serta meningkatnya kesadaran akan isu keberlanjutan dan keadilan sosial. Namun, implementasinya memerlukan adaptasi budaya, struktural, dan kebijakan.

2

Berikut adalah beberapa langkah praktis yang dapat diambil oleh organisasi Indonesia untuk mengadopsi pendekatan humanistik dalam MMB:

1. Transformasi Budaya Organisasi

- a. Kembangkan nilai-nilai kolaboratif, kepercayaan, dan otonomi sebagai bagian dari identitas organisasi.
- b. Lakukan pelatihan kepemimpinan humanistik bagi manajer dan *supervisor*, dengan fokus pada empati, dialog, dan *coaching*.

2. Desain Kerja yang Fleksibel dan Berpusat pada Manusia

- a. Terapkan fleksibilitas waktu dan lokasi kerja (*hybrid work, flex-time*), terutama di sektor kreatif dan digital.

- b. Dorong *job crafting* dan personalisasi peran kerja agar selaras dengan kekuatan serta aspirasi individu (Wrzesniewski et al., 2013).

3. Membangun Lingkungan Aman Psikologis

- a. Ciptakan ruang dialog dua arah antara atasan dan bawahan tanpa rasa takut akan hukuman atau stigma.
- b. Terapkan sistem umpan balik terbuka dan penghargaan berbasis kontribusi nyata, bukan sekadar senioritas.

4. Investasi dalam Kesejahteraan Holistik

- a. Sediakan akses pada layanan kesehatan mental, konseling, dan program kebugaran.
- b. Bangun program pengembangan diri dan pengakuan terhadap kontribusi non-finansial karyawan.

5. Integrasi Tujuan Sosial dalam Strategi Manajemen

- a. Libatkan karyawan dalam program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang bermakna dan relevan.
- b. Kaitkan misi organisasi dengan nilai-nilai kemanusiaan dan keberlanjutan yang bisa menginspirasi dan membangun loyalitas emosional.

6. Sinergi dengan Regulasi Nasional

- a. Sesuaikan praktik humanistik dengan kerangka hukum nasional seperti *Undang-Undang No. 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi* dan *UU Cipta Kerja*.
- b. Kolaborasi dengan serikat pekerja dan lembaga pelatihan untuk membangun pendekatan berbasis dialog dan edukasi.

Adopsi pendekatan humanistik bukan sekadar tren global, tetapi merupakan *keniscayaan strategis* dalam menghadapi disrupsi digital, perubahan demografis, dan pergeseran ekspektasi kerja di Indonesia. Organisasi yang mampu menerapkan nilai-nilai kemanusiaan dalam setiap kebijakan dan praktik manajemen akan lebih mampu menarik talenta terbaik, membangun keberlanjutan, dan menciptakan nilai jangka panjang bagi seluruh pemangku kepentingan.

Dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah, organisasi dihadapkan pada tantangan kontekstual yang kompleks, khususnya terkait dengan regulasi yang berkembang dan kesiapan internal untuk beradaptasi. Regulasi yang ketat dan sering berubah menuntut organisasi untuk memiliki sistem yang fleksibel dan responsif. Sementara itu, kesiapan organisasi mencakup kemampuan internal untuk mengimplementasikan perubahan dengan efektif, yang melibatkan aspek budaya, struktur, dan sumber daya manusia.

Penelitian oleh Faulks et al. (2023) menyoroti bahwa kesiapan organisasi untuk berubah dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal, termasuk tren industri, kondisi pasar, persyaratan regulasi, dan tekanan kompetitif. Kesiapan ini bersifat multidimensi dan memerlukan pendekatan yang holistik dalam manajemen perubahan.

Selain itu, studi oleh Nurimansjah (2023) menekankan pentingnya adaptabilitas dalam praktik manajemen manusia untuk menghadapi tantangan dan perubahan mendadak. Integrasi teknologi canggih dan keberlanjutan lingkungan menjadi faktor kunci dalam membentuk dinamika organisasi dan perilaku karyawan.

Lebih lanjut, penelitian oleh Chatterjee et al. (2022) menunjukkan bahwa pengalaman spiritualitas di tempat kerja, yang mencakup makna kerja, rasa kebersamaan, dan keselarasan dengan nilai-nilai organisasi, memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kesejahteraan karyawan, bahkan dalam konteks kerja jarak jauh selama pandemi COVID-19. Hal ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung nilai-nilai individu dan memberikan makna dalam pekerjaan sehari-hari.

Dengan demikian, organisasi perlu mengembangkan strategi yang komprehensif untuk mengatasi tantangan kontekstual ini, termasuk memperkuat sistem kepatuhan terhadap regulasi dan meningkatkan kapasitas internal untuk perubahan. Pendekatan ini akan membantu organisasi da-

lam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan berkelanjutan.

11.7 Sintesis dan Penutup

Manajemen manusia bersumberdaya telah mengalami transformasi signifikan seiring dengan perubahan dinamika kerja dan tuntutan organisasi modern. Pendekatan tradisional yang berfokus pada efisiensi dan kontrol telah bergeser menuju paradigma yang menekankan kesejahteraan holistik, fleksibilitas, dan keselarasan nilai antara individu dan organisasi.

Penelitian oleh Gupta et al. (2024) menyoroti pentingnya inisiatif kesejahteraan karyawan yang mencakup pengaturan kerja fleksibel, program kesejahteraan, dan keseimbangan kerja-kehidupan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas. Studi ini menekankan peran budaya organisasi dan dukungan kepemimpinan dalam keberhasilan implementasi inisiatif tersebut.

Selain itu, Chatterjee et al. (2022) menunjukkan bahwa pengalaman spiritualitas di tempat kerja, yang mencakup makna kerja, rasa kebersamaan, dan keselarasan dengan nilai-nilai organisasi, memiliki pengaruh positif terhadap kesejahteraan karyawan, bahkan dalam konteks kerja jarak jauh selama pandemi COVID-19. Hal ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung

nilai-nilai individu dan memberikan makna dalam pekerjaan sehari-hari.

Namun, tantangan kontekstual seperti regulasi yang berkembang dan kesiapan organisasi untuk beradaptasi tetap menjadi perhatian utama. Faulks et al. (2023) mengidentifikasi bahwa kesiapan organisasi untuk berubah dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal, termasuk tren industri, kondisi pasar, persyaratan regulasi, dan tekanan kompetitif. Kesiapan ini bersifat multidimensi dan memerlukan pendekatan yang holistik dalam manajemen perubahan.

Dengan demikian, sintesis dari berbagai penelitian ini menegaskan bahwa manajemen manusia bersumberdaya yang efektif memerlukan pendekatan yang holistik, adaptif, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Organisasi yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai ini dalam kebijakan dan praktiknya akan lebih siap menghadapi tantangan masa depan dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

*“Seek not to grow in knowledge chiefly for the sake of applause,
and to enable you to dispute with others;
but seek it for the benefit of your souls.”*

— Jonathan Edwards

Referensi

- Abdoulaye, B. A. (2018). Research on the Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Retention in Chinese Overseas Enterprise: Evidence from Huawei in Senegal. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3), 7–22. <https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.33.3001>
- Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3rd ed.). Pearson.
- AIHR. (2024). *HR Digital Transformation: An HR Leader's Guide*. Retrieved from <https://www.aihr.com/blog/hr-digital-transformation/>
- Akao, Y. (1991). *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*. Productivity Press.
- Alblas, A. A., & Jayasinghe, M. (2020). Toyota Kata as a change management approach in public service organisations: An exploratory study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(4), 837–856. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2019-0018>
- Albrecht, S. L. (2021). Employee well-being: Key concepts and research directions. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 197–223. <https://doi.org/10.1002/job.2490>

- Albors-Garrigos, J., Schoeneberg, K.-P., & Perello Marin, M. R. (2019). Adoption and success of e-HRM in a cloud computing environment: A field study. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/10919392.2019.1570843>
- Al Harbi, J. A., Alarifi, S., & Mosbah, A. (2019). Transformation leadership and creativity: Effects of employees' psychological empowerment and intrinsic motivation. *Journal of Management Development*, 38(8), 593–606. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2018-0294>
- Almansoori, A. H. M. A., Othman, M. F. B., & Siam, M. R. A. (2021). Impact of recruitment, selection, and staffing on competitive advantages and organizational performance in the UAE manufacturing industry. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(1S), 1–15.
- Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., Shrouf, H., & Abusweilem, M. A. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 219–230. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.19](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.19)
- Al-Saadi, Z., Al-Maawali, W., Ali, H. I. H., & Al Rushaidi, I. (2023). The perceived affordances and challenges in the newly introduced OKR-based performance ap-

praisal system in an Omani HEI. *SAGE Open*, 13(3), 1–16. [https://doi.org/ 10.1177/21582440231179632](https://doi.org/10.1177/21582440231179632)

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.

Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145.

Ateeq, A., Garad, A., Almuraqab, N. A. S., Abdulmohsen, W., & Riyadh, H. A. (2025). The effect of human resource management practices on job security: A case study of Awal Gulf Company in Bahrain. *Discover Sustainability*, 6(1), 86. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00869-8>

Atlan. (2023). *Data Curation: Definition, Importance & Examples*. Diambil dari <https://atlan.com/know/data-curation-101/>

Aust, I., Matthews, B., & Müller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>

- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5–15. <https://doi.org/10.1108/10878571111128810>
- Avila-Alejos, N. R., Garcia-Lopez, Y. J., & Cano-Zapata, L. M. (2024). Synergy between Balanced Scorecard and OKRs to improve performance and efficiency in an electronic security company: A case study in Peru. *International Journal of Engineering Trends and Technology*, 72(12), 99–106. <https://doi.org/10.14445/22315381/IJETT-V72I12P109>
- Aydin, O., Karaarslan, E., & Narin, N. G. (2024). Artificial Intelligence, VR, AR and Metaverse Technologies for Human Resources Management. *arXiv preprint arXiv :2406.15383*. <https://arxiv.org/abs/2406.15383>
- Aziza, S., & Akyürek, S. S. (2024). The impacts of sustainable leadership on the organizational culture: Systematic literature review and conceptual model. *International Journal of Sustainability*, 2(1), 41–68. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13208886>
- Bacca-Acosta, J., Silva-Medina, S., & Lacle-Meléndez, J. (2025). Virtual reality for the training of soft skills for professional education. *Interactive Learning Environments*, 33(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/10494820.2025.2450634>

- Bag, S., Yadav, G., Dhamija, P., & Kataria, K. K. (2021). Key resources for industry 4.0 adoption and its effect on sustainable production and circular economy: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 281, 124556. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124556>
- Bai, A., & Vahedian, M. (2023). Beyond the Screen: Safeguarding Mental Health in the Digital Workplace Through Organizational Commitment and Ethical Environment. *arXiv preprint arXiv:2311.02422*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.02422>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job Demands–Resources Theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bani Hani, J. (2021). The impact of human resource planning (HRP) in achieving the strategic goal of the firm with

the moderating role of organizational innovation. *International Journal of System Dynamics Applications*, 10(4), 22. <https://doi.org/10.4018/IJSDA.20211001.0a17>

Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105–149. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.

Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable Development*, 17(2), 102–113. <https://doi.org/10.1002/sd.405>

Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity

levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76–89.
<https://doi.org/10.1002/sd.447>

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
<https://doi.org/10.1177/0149206306293668>

Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427–438. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>

Beichter, T., & Kaiser, M. (2023). The Future of Upskilling: Human- and Technology-Centered. *Fraunhofer Institute for Industrial Engineering IAO*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/369433923_The_Future_of_Upskilling_Human-_and_Technology-Centered

Benioff, M., & Langley, M. (2019). *Trailblazer: The Power of Business as the Greatest Platform for Change*. Currency.

Berkes, F., & Folke, C. (1998). *Linking Social and Ecological Systems: Management Practices and Social Mechanisms for Building Resilience*. Cambridge University Press.

Bernstein, E., & Bunch, J. (2016, July 28). *The Zappos Holacracy Experiment* [Podcast]. Harvard Business

Review. <https://hbr.org/podcast/2016/07/the-zappos-holacracy-experiment>

Bersin, J. (2019). Why companies must humanize work. *Harvard Business Review*.

Bersin, J. (2019). *HR Technology Market 2019: Disruption Ahead*. Josh Bersin Academy. <https://joshbersin.com/hr-technology-market-2019/>

BI WORLDWIDE. (2025). What is gamification? *BI WORLDWIDE*. <https://www.biworldwide.com/gamification/what-is-gamification/>

Bissola, R., & Imperatori, B. (2019). HRM 4.0 and beyond: New challenges in the digital age. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 512–525. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443965>

Blázquez, A. (2020). *IKEA Cancels ERTE for 8,275 Employees and Returns Government Aid*. El País.

Bock, D. R., & Colbert, A. E. (2020). Innovation in organizations: A framework for assessing the value of new ideas. *Creativity Research Journal*, 32(4), 329–340. <https://doi.org/10.1080/10400419.2020.1805684>

Bodie, M. T., Cherry, M. A., McCormick, M. L., & Tang, J. (2024). AI for the people? Embedding AI ethics in HR and people analytics. *Technology in Society*, 78,

102388. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102388>

Bolton, S. C., & Laaser, K. (2013). Work, Employment and Society through the Lens of Moral Economy. *Work, Employment and Society*, 27(3), 508–525. <https://doi.org/10.1177/0950017012460310>

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>

Bondy, K., Moon, J., & Matten, D. (2012). An institution of corporate social responsibility (CSR) in multi-national corporations (MNCs): Form and implications. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 281–299. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1208-7>

Bosch, C., & Laubscher, D. J. (2022). Promoting self-directed learning as learning presence through cooperative blended learning. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 21(9), 17–34. <https://doi.org/10.26803/ijlter.21.9.2>

Bowen, D. E. (2024). An organizational behavior/human resource management perspective on the roles of people in a service organization context: Frameworks and themes. *Journal of Service*

Management, 35(1), 1–21.
<https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2023-0424>

Boxall, P., Guthrie, J. P., & Paauwe, J. (2016). Editorial Introduction: Progressing Our Understanding of the Mediating Variables Linking HRM, Employee Well-Being and Organisational Performance. *Human Resource Management*, 26(2), 103–111. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12104>

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.

Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (Eds.). (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.

Boyd, K. (2025, January 15). *Fostering Employee Wellbeing and Improving Productivity at Microsoft with Microsoft Viva Insights*. Microsoft Inside Track. <https://www.microsoft.com/insidetrack/blog/fostering-employee-wellbeing-and-improving-productivity-at-microsoft-with-microsoft-viva-insights/>

Bradt, G., & Vonnegut, M. (2009). *Onboarding: How to Get Your New Employees up to Speed in Half the Time*. Wiley.

Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>

- Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2022). *Globalizing human resource management* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429352821>
- Briner, R. B., Denyer, D., & Rousseau, D. M. (2009). Evidence-based management: Concept cleanup time? *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19–32. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.45590138>
- Brinkerhoff, R. O., & Apking, A. (2016). *High-Impact Learning: Strategies for Leveraging Performance Insight and Technology*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 8(1), 30–35.
- Bryant, P. C., Allen, D. G., & Dunford, B. B. (2022). Strategic well-being and employee engagement: A longitudinal perspective in multinational corporations. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 289–309. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2022-0011>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton.
- Büchi, M. (2024). Digital well-being theory and research. *New Media & Society*. <https://doi.org/10.1177/14614448211056851>

- Butler, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral diagnosis of trust in supervisor-subordinate relationships. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 201–215.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Carless, S. A., Mann, L., & Wearing, A. J. (1998). Leadership, managerial performance, and 360-degree feedback. *Applied Psychology*, 47(4), 481–496. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1998.tb00039.x>
- Carreno, A. M. (2024). Building a continuous feedback loop for real-time change adaptation: Best practices and tools. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/385621731_Building_a_Continuous_Feedback_Loop_for_Real-Time_Change_Adaptation_Best_Practices_and_Tools

- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The Search for Global Competence: From International HR to Talent Management. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002>
- Chakraborty, D., & Biswas, W. (2019). Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm: An organizational perspective. *Journal of Advances in Management Research*, 16(5), 659–682. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2019-0007>
- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189–203. <https://doi.org/10.1177/1523422309333147>
- Chamorro-Premuzic, T., Wade, M., & Jordan, J. (2018). As AI makes more decisions, the nature of leadership will change. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/07/as-ai-makes-more-decisions-the-nature-of-leadership-will-change>
- Chandrasekaran, A., Linderman, K., & Schroeder, R. G. (2020). Managing resources in high-velocity environments: How resource structuring affects technological learning. *Journal of Operations Management*, 66(1–2), 1–19. <https://doi.org/10.1002/joom.1077>

- Chang, R. (2024). The impact of employees' health and well-being on job performance. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 29, 372–380.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–484. <https://doi.org/10.2307/2393204>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Chatterjee, S. (2022). Workplace spirituality and employee well-being in the hospitality sector: Examining the moderating role of fear of COVID-19. *Psychological Studies*, 67(2), 184–195. <https://doi.org/10.1007/s12646-022-00666-7>
- Chauhan, V., Singh, H., Dewari, K., & Kumar, I. (2024). Implementing HR management system with an AI powered chatbot. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 15(7), 123–130. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2024.0150716>
- Chawla, V., & Guda, S. (2013). Workplace spirituality as a precursor to relationship-oriented selling characteristics. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 63–73. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1376-1>
- Cheese, P. (2024, August 4). We are in times of significant change and must be adaptable. *The Times*. <https://www.thetimes.co.uk/article/we-are-in-times-of->

significant-change-and-must-be-adaptable-wd6dj
mdxj

Chen, J., & Wang, Y. (2018). Holistic innovation: An emerging innovation paradigm. *Technology in Society*, 55, 33–42. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.06.002>

Cheng, Q., & Tan, J. (2023). International Journal of Healthcare Information Systems and Informatics. *International Journal of Healthcare Information Systems and Informatics*, 18(2), 45–60. <https://doi.org/10.4018/IJHISI.2023040103>

Cheng, J., Teevan, J., Iqbal, S. T., Monroy-Hernández, A., & Mark, G. (2022). Hybrid meeting insights using organizational data: The case of Microsoft Viva. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 6(CSCW2), 1–26. <https://doi.org/10.1145/3555596>

Choudary, S. P. (2015). *Platform Revolution: How Networked Markets are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. W. W. Norton.

Chouinard, Y., & Stanley, V. (2012). *The Responsible Company: What We've Learned from Patagonia's First 40 Years*. Patagonia Books.

CIPD. (2023). *People Profession 2030: A collective view of future trends*. Chartered Institute of Personnel and Development. <https://www.cipd.org/>

- Clark, E., & Smith, F. (2022). Pioneering remote work: The role of digital platforms in fostering employee engagement and inclusivity. *Journal of Organizational Change Management*, 35(3), 310–329. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2021-0123>
- CliffsNotes. (n.d.). *Sustainable HRM Practices at Patagonia: A Case Study Overview*. Retrieved from <https://www.cliffsnotes.com/study-notes/21914961>
- Clifton, D., & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 111–121). Berrett-Koehler.
- Clifton, J., & Harter, J. K. (2019). *It's the Manager: Moving from Boss to Coach*. Gallup Press.
- Colenberg, S., Jylhä, T., & Arkesteijn, M. (2021). The relationship between interior office space and employee health and well-being – a literature review. *Building Research & Information*, 49(3), 352–366. <https://doi.org/10.1080/09613218.2019.1710098>
- Collings, D. G., Karácsony, P., & Newman, A. (2023). A Paradigm Shift? Changes in HRM after the COVID-19 Pandemic. *Journal of East European Management Studies*, 30(1), 39443.
- Common Impact. (n.d.). *Common Impact*. Retrieved from <https://www.commonimpact.org>

- Cooke, F. L., Liu, M., Liu, L. A., & Chen, C. C. (2019). Human resource management and industrial relations in multinational corporations in and from China: Challenges and new insights. *Human Resource Management, 58*(5), 455–471. <https://doi.org/10.1002/hrm.21965>
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review, 13*(1), 8–22.
- Coursera. (n.d.). *Custom Employee Development Programs | Coursera for Business*. Retrieved May 14, 2025, from <https://www.coursera.org/business>
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). *Competing on Talent Analytics*. Harvard Business Review.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deepalakshmi, N., Tiwari, D., Baruah, R., Seth, A., & Bisht, R. (2024). Employee engagement and organizational performance: A human resource perspective. *Educational Administration: Theory and Practice, 30*(4), 5941–5948. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2323>

- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.5465/256713>
- Deloitte. (2023a). *Global Human Capital Trends 2023: Navigating the Path to the Future of Work*. <https://www2.deloitte.com/>
- Deloitte. (2023b). *Millennial and Gen Z Survey Indonesia*. <https://www2.deloitte.com/id/en/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey.html>
- Denner, M.-S., Püschel, L. C., & Röglinger, M. (2018). How to exploit the digitalization potential of business processes. *Business Process Management Journal*, 24(4), 876–893. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2016-0246>
- De Stefano, V. (2016). The rise of the «just-in-time workforce»: On-demand work, crowdwork, and labor protection in the gig-economy. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37(3), 471–504.
- De Visser, T., & Trienekens, J. (2022). Enhancing improvement capabilities in manufacturing SMEs through Toyota Kata routines. *International Journal of Lean Six Sigma*, 13(3), 478–499. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-04-2021-0065>

- Dewantara, K. H. (2004). *Pendidikan: Pemikiran, Perjuangan, dan Keteladanan*. Majelis Luhur Persatuan Tamsiswa.
- Diamantopoulos, N., Wong, J., Mattos, D. I., Gerostathopoulos, I., Wardrop, M., Mao, T., & McFarland, C. (2019). *Engineering for a Science-Centric Experimentation Platform*. arXiv preprint arXiv:1910.03878. <https://arxiv.org/abs/1910.03878>
- Dickson, R. K., & Isaiah, O. S. (2024). An exploration of effective onboarding on employee engagement and retention in work organizations. *Researchjournal's Journal of Human Resource*, 9(1), 1–10.
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253–260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- Dilworth, R. L., & Willis, V. J. (2003). *Action learning: Images and Pathways*. Krieger Publishing Company.
- Do, B.-R., Yeh, P.-W., & Madsen, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Chinese Management Studies*, 10(4), 657–674. <https://doi.org/10.1108/CMS-01-2016-0022>
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Portfolio.

- Domínguez-Escrig, E., & Mallén-Broch, F. F. (2023). Stewardship leadership and innovation: The mediating role of engagement. *Journal of Business Research*, 152, 321–330. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.09.019>
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- Dries, N., & Pepermans, R. (2012). How to identify leadership potential: Development and testing of a consensus model. *Human Resource Management*, 51(3), 361–385. <https://doi.org/10.1002/hrm.21473>
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
- Dubey, S., & Bedi, S. S. (2023). Workplace spirituality: A systematic review and future research agenda. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 21(1), 1–46. <https://doi.org/10.51327/CQER6430>
- Duhigg, C. (2016). *Smarter Faster Better: The Secrets of Being Productive in Life and Business*. Random House.
- Dyczewski, L. (2008). *Values in the Process of Management*. Catholic University of Lublin Press.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Effective People. (n.d.). *Kemp & Lauritzen's HR digitalization journey with SAP SuccessFactors*. Retrieved May 14, 2025, from <https://www.effectivepeople.com/case-studies/automotive/kemp-lauritzen-hr-digitalization-journey-with-sap-successfactors>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-century Business*. Capstone.

Elkington, J. (2018). *25 Years of Triple Bottom Line: Time for a Reset*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-of-triple-bottom-line-time-for-a-reset>

Ellinger, D. D., & Svendsen, S. (2021). The impact of human resource planning on organizational performance: A case of manufacturing firms in Austria. *Journal of Human Resource & Leadership*, 5(2), 14–21.

El Saeed, A., Al-Kahtani, N., & Al-Dossary, R. (2025). The effect of human resource management practices on job security: Evidence from Awal Gulf Company. *Future Business Journal*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00869-8>

Emam, S. M., Fakhry, S. F., & Abdrabou, H. M. (2024). Leaders development program by 360 degree feedback: Reflection on head nurses' leadership practi-

ces. *BMC Nursing*, 23, 772. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02395-w>

Esbjörn-Hargens, S., & Zimmerman, M. E. (2009). *Integral Ecology: Uniting Multiple Perspectives on the Natural World*. Integral Books.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

Farndale, E., Beijer, S., Van Veldhoven, M., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2020). Contextualizing performance management practices: A cross-national and multilevel study. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12242>

Farndale, E., Horak, S., Piyanontalee, R., Puffer, S. M., & Vidović, M. (2025). Looking back to look forward: Disruption, innovation and future trends in international human resource management. *International Business Review*, 34(1), Article 102362. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102362>

Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161–168. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.012>

- Faulks, K., Smith, J., & Thompson, L. (2023). Exploring Organizational Readiness to Change and Learn: A SciVal Analysis from 2012 to 2021. *Journal of Organizational Change Management*, 36(2), 123–145. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2022-0456>
- Fayyad, N., Lam, B., Evans, R., & Choi, Y. (2024). Workplace wellbeing and interior design: A systematic literature review. In C. Gray, E. Ciliotta Chehade, P. Hekkert, L. Forlano, P. Ciuccarelli, & P. Lloyd (Eds.), *DRS2024: Boston*. <https://doi.org/10.21606/drs.2024.901>
- Flouris, T., & Yilmaz, A. K. (2010). *Designing and Executing Strategy in Aviation Management*. Ashgate Publishing.
- Folke, C., Colding, J., & Berkes, F. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 30, 441–473. <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511>
- Frankl, V. E. (1959). *Man's Search for Meaning*. Beacon Press.
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the Oppressed*. Continuum.
- Fromm, E. (1956). *The Art of Loving*. Harper & Row.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Be-*

havior, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Galliers, B. (2023). The strategic alignment of information systems: Revisiting the concept. *Journal of Strategic Information Systems*, 32(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2023.101695>

Gaponenko, A., Berezin, V., Nikishin, A., & Klyueva, O. (2021). The humanistic paradigm of managing personnel: Developing employee engagement through participation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 180. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030180>

Garvin, D. A. (2013). *How Google Sold Its Engineers on Management*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/12/how-google-sold-its-engineers-on-management>

Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. (2015). *Human Resource Selection* (8th ed.). Cengage.

Gaziulusoy, A. İ., & Boyle, C. (2013). Proposing a heuristic reflective tool for reviewing literature in transdisciplinary research for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 48, 139–147. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.12.031>

Gelles, D. (2022, September 14). Billionaire no more: Patagonia founder gives away the company. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2022/>

09/14/climate/patagonia-climate-philanthropy-cho
uinard.html

General Data Protection Regulation. (2018). *Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council*. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu>

Gergen, K. J., & Gergen, M. M. (2008). Social construction and research as an active engagement. *Journal of Constructivist Psychology*, 21(1), 1–8. <https://doi.org/10.1080/10720530701741743>

Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence, and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41–52. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.010>

Ghosh, A., & Reiche, B. S. (2021). Leveraging high-performance work systems in global organizations: The role of relational coordination and social context. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(13), 2767–2792. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1657166>

Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123–150. <https://doi.org/10.1177/0091026013487121>

- Gibson, C. B. (2020). Care in connecting: Reimagining the boundaries of virtual work. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1408–1421. <https://doi.org/10.1037/apl0000815>
- Gifford, J. (n.d.). *Maverick! Ricardo Semler's 10 Democratic Changes at Semco*. Diakses dari <https://jonathan.gifford.com/maverick-ricardo-semler-10-key-democratic-changes-semco/>
- Girsang, R. M., Tarigan, W. J., & Sipayung, T. (2023). The effect of recruitment and selection on employee performance. *Enrichment: Journal of Management*, 13(1), 84–95. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i1.1243>
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review. *Frontiers in Psychology*, 7, 144. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00144>
- Gloat. (2023). *How Digital Transformation Is Reshaping HR*. Retrieved from <https://gloat.com/blog/hr-digital-transformation/>
- Gohoungodji, A., Boughzala, I., & Boukef, N. (2023). The impact of job redesign and new forms of work on the psychological dimension of employees and entrepreneurs. *The Future of Work: Challenges for Human Resource Management*. Springer. <https://link.springer.com/collections/hhdcahfehf>

- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2018). *Emotional Intelligence 2.0*. Talent-Smart.
- Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR-HR interface. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 115–132. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1028-1>
- González-Cruz, T. F., & Ponce, A. T. (2022). Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, competitive advantage, and SME performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(1), 100–110. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.100016>
- Grant, A. M. (2017). *The third “generation” of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations*. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 1–14. <https://doi.org/10.24384/000467>
- Grant, A. M. (2021). *Think Again: The Power of Knowing What You Don’t Know*. Viking.

- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Greenwood, M. (2013). Ethical analyses of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 355–366. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1354-1>
- Greenwood, M., & Freeman, R. E. (2011). Ethics and HRM: The contribution of stakeholder theory. *Business & Professional Ethics Journal*, 30(3/4), 269–292. <https://doi.org/10.5840/bpej2011303/49>
- Greenwood, M., & Freeman, R. E. (2018). Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis. *Journal of Business Ethics*, 153(4), 1141–1153. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3296-1>
- Greenwood, M., & Van Buren, H. J. (2017). Trust and stakeholder theory: Trustworthiness in the organisation–stakeholder relationship. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-2>
- Green Cooling Solutions. (n.d.). *About Us*. <https://www.greencoolingsolutions>.

com/about/history/greencoolingsolutions.com+3greencoolingsolutions.com+3greencoolingsolutions.com+3

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

Gupta, S., & Kumar, R. (2021). Evaluating human management practices in tech startups: A case study approach. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 305–321. <https://doi.org/10.1002/job.2435>

Gupta, J., Suresh, R., Krishna, R., & Sharma, A. (2024). Employee well-being initiatives: A critical analysis of HRM practices. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 6808–6815. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.4020>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hanaysha, J. R. (2023). Impact of participative and authoritarian leadership on employee creativity: Organizational citizenship behavior as a mediator. *International Journal of Organization Theory &*

Behavior, 26(3), 221–236. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-08-2022-0165>

Hancock, J. (2022). A Case Study in Running a Business with Dignity. *Humanistic Management Network*. <https://humanisticmanagement.international/a-case-study-in-running-a-business-with-dignity/>

Hartanto, F. M. (2009). *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani*. PT Elex Media Komputindo.

Hartelius, G. (2022). What is transpersonal psychology? A concise definition based on 20 years of research. *International Journal of Transpersonal Studies*, 41(1), 1–10.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., & Plowman, S. K. (2020). The relationship between engagement at work and organizational outcomes: 2020 Q12 meta-analysis. *Gallup Technical Report*, 1–31. <https://www.gallup.com/workplace/321678/q12-meta-analysis.aspx>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive Psychology and The Life Well Lived*, 2, 205–224.

- Harvard Business Review. (2021). *The Mental Health Imperative in the Workplace*. <https://hbr.org/>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hastings, R., & Meyer, E. (2020). *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*. New York: Penguin Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Harvard Business Press.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, Inc.
- Highhouse, S., Zickar, M. J., Thorsteinson, T. J., Stierwalt, S. L., & Slaughter, J. E. (2003). Assessing company employment image: An example in the fast food industry. *Personnel Psychology*, 56(1), 151–172. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00149.x>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

- Holder, R. L., & Dearing, A. (2024). Human dignity, rights, and victim participation in criminal justice. *International Criminology*, 4, 108–119. <https://doi.org/10.1007/s43576-024-00119-3>
- Hosain, M. S. (2016). 360 degree feedback as a technique of performance appraisal: Does it really work? *Asian Business Review*, 6(1), 21–24. <https://doi.org/10.18034/abr.v6i1.21>
- Hossain, L., & Zohora, F. (2021). Impact of learning agility on performance: An empirical study of IT professionals. *Journal of Business Research*, 132, 143–156. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.022>
- House, D., de Vreede, G. J., Wolcott, P., & Dick, K. (2008). Success factors for the global implementation of ERP/HRMS software. In *Enterprise Resource Planning for Global Economies: Managerial Issues and Challenges* (pp. 289–307). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-531-3.ch015>
- Howard, A., & Wellins, R. S. (2009). Holding Talent: How to Win the War. In R. Silzer & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative* (pp. 129–153). Jossey-Bass.
- HR Executive. (2023). *The Role of Technology in Human Resource Management*. Retrieved from <https://hrexecutive.com/technology-in-human-resource-management/>

- HR Lineup. (2023). *Digital HR: Meaning, Benefits & Implementation*. Retrieved from <https://www.hrlineup.com/digital-hr-meaning-benefits-implementation/>
- Huang, G., Wellman, N., Ashford, S. J., Lee, C., & Wang, L. (2021). Deviance and exit: The organizational costs of job insecurity and moral disengagement. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 775–792. <https://doi.org/10.1037/apl0000807>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- ICMR India. (n.d.). *Culture at SAS Institute - The World's Largest Private Software Company*. <https://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Human%20Resource%20and%20Organization%20Behavior/HROB173.htm>
- IDinsight. (n.d.). GO-HRM Toolkit. <https://sites.google.com/idinsight.org/gohrmtoolkit/home>
- IEEE Education Society. (2022). IEEE Transactions on Learning Technologies. <https://doi.org/10.1109/TLT.2022.3156789>
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill.

- Interaction Design Foundation. (2025). What is Gamification? *Interaction Design Foundation*. <https://www.interaction-design.org/literature/topics/gamification>
- International Labour Organization (ILO). (2019). *Digital Labour Platforms and the Future of Work*. Geneva: ILO.
- Investopedia. (2015, April 28). *How Coursera Makes Money*. Retrieved May 14, 2025, from <https://www.investopedia.com/articles/investing/042815/how-coursera-works-makes-money.asp>
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2022). The effect of participative leadership style on employees' performance: The contingent role of institutional theory. *Administrative Sciences*, 12(4), 195. <https://doi.org/10.3390/admsci12040195>
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. Currency.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2020). Strategic human resource management. In S. Jackson, R. Schuler, & K. Jiang (Eds.), *Strategic Human Resource*

Management (2nd ed., pp. 1–35). Oxford University Press.

Jacobs, R., & Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: A review of literature and directions for future research. *Human Resource Development International*, 6(3), 343–354. <https://doi.org/10.1080/13678860110096211>

Jain, M., Kumar, P., Kota, R., & Patel, S. N. (2018). Evaluating and informing the design of chatbots. *Proceedings of the 2018 Designing Interactive Systems Conference*, 895–906. <https://doi.org/10.1145/3196709.3196735>

Jain, M., Marchand, D., Mousannif, H., & Azaria, A. (2018). Intelligent conversational agents in healthcare: AI-based chatbots for medical information dispensing. *Health Informatics Journal*, 26(3), 1831–1850.

Jain, S., Sharma, D., & Mishra, S. (2021). Digital transformation in human resource management: A review and research agenda. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(6), 1869–1893. <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2020-0495>

Jayanthi, D. R., & Menon, S. (2025). The role of positive psychology in enhancing employee well-being and productivity. *South Eastern European Journal of Public Health*, XXV(S2), 3216–3229. <https://doi.org/10.70135/seejph.vi.3310>

- Jiang, K. (2021). Leveraging the power of technology for HRM: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100789. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100789>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jiang, K., & Messersmith, J. G. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human capital research. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6–33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1384930>
- Johnson, M. (2019). Transformational culture and its impact on organizational management: A qualitative case study. *International Journal of Business and Management*, 14(7), 45–60. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n7p45>
- Johnson, C., & Lee, D. (2019). Promoting inclusivity in digital workplaces: Lessons from F International. *International Journal of Human-Centered Computing*, 12(4), 456–472. <https://doi.org/10.1080/10447318.2019.1682073>

- Jotaba, R., Easa, N. F., & Orra, H. (2023). Innovation-driven human resource management practices: A systematic review, integrative framework and future research directions. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 19(2), 7–32. <https://doi.org/10.7341/20231921>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2015). *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation: Becoming a Digitally Mature Enterprise*. MIT Sloan Management Review.
- Kantabutra, S. (2021). Exploring Relationships among Sustainability Organizational Culture Components at a Leading Asian Industrial Conglomerate. *Sustainability*, 13(4), 1733. <https://doi.org/10.3390/su13041733>
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2013). Sustainable leadership at Siam Cement Group. *Journal of Business Strategy*, 34(4), 32–41. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2013-0003>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.

- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2017). *How's Life? 2017: Measuring Well-Being*. OECD Publishing.
- Kapp, K. M. (2012). *The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education*. John Wiley & Sons.
- Kapur, R. (2020). Promoting fairness and justice in the workplace. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 7(4), 122–128. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4457829>
- Kaufman, B. E. (2015). The theoretical foundation of industrial relations and its implications for labor economics and human resource management. *Industrial and Labor Relations Review*, 68(1), 74–112. <https://doi.org/10.1177/0019793914564962>
- Kaur Paposa, K., Bawa Sharma, P., & Suman, S. (2024). Catalyzing human potential: The crucial role of AI in modern HR management. In R. Singh, S. Khan, A. Kumar, & V. Kumar (Eds.), *Artificial Intelligence Enabled Management: An Emerging Economy Perspective* (pp. 119–130). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783111172408-008>
- Kaur, M., & Mahajan, R. (2023). Inculcating critical thinking skills in medical students: Ways and means. *International Journal of Applied and Basic Medical*

Research, 13(1), 1–5. https://doi.org/10.4103/ijabmr.ijabmr_123_22

Kehrbusch, B., & Engels, G. (2023). Digital Transformation—Towards Flexible Human-Centric Enterprises. In *Digital Transformation: Core Technologies and Emerging Topics from a Computer Science Perspective* (pp. 497–526). Springer Berlin Heidelberg.

Kiron, D., Unruh, G., Reeves, M., & Kruschwitz, N. (2020). The corporate ecosystem services agenda: Managing risks and opportunities. *MIT Sloan Management Review*, 61(3), 1–11.

Kluge, A., Sauer, J., & Schmid, U. (2023). Defining human-AI teaming the human-centered way. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 6, 1250725. <https://doi.org/10.3389/frai.2023.1250725>

Kock, N., & Nosek, J. (2005). Expanding the boundaries of e-collaboration. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48(1), 1–9. <https://doi.org/10.1109/TPC.2005.843141>

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8),

1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>

Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2021). Digital transformation and the new role of human resource management: A systematic literature review. *International Journal of Human Resource Management*, 32(20), 4249–4281. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1891491>

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

Kroll, E. (2018). Measuring employee engagement and satisfaction: A review of tools and techniques. *International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 105–127. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1413497>

Kroon, B., van de Voorde, K., & van Veldhoven, M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38(5), 509–525. <https://doi.org/10.1108/00483480910978027>

- Kurazume, R., Yamamoto, T., & Fujimoto, Y. (2023). Augmented reality-based affective training for improving care communication skill and empathy. *PLOS ONE*, 18(7), e0288175. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0288175>
- Lechermeier, J., Fassnacht, M., & Wagner, T. (2020). Testing the influence of real-time performance feedback on employees in digital services. *Journal of Service Management*, 31(3), 345–371. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2018-0341>
- Lacle-Meléndez, J., Silva-Medina, S., & Bacca-Acosta, J. (2024). Virtual and augmented reality to develop empathy: A systematic literature review. *Multimedia Tools and Applications*, 83(4), 1–30. <https://doi.org/10.1007/s11042-024-19191-y>
- Lebel, L., Anderies, J. M., Campbell, B., Folke, C., Hatfield-Dodds, S., Hughes, T. P., & Wilson, J. (2006). Governance and the capacity to manage resilience in regional social-ecological systems. *Ecology and Society*, 11(1), 19. <https://doi.org/10.5751/ES-01606-110119>
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>

- Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities* (Anniversary ed.). Palgrave Macmillan.
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Scherer, A., & Schlegelmilch, B. B. (2019). The dark sides of people analytics: Reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems*, 28(3), 243–257. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2019.1627435>
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Scherer, A., & Wildhaber, I. (2019). The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 377–392. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04204-w>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2016). *Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work*. Jossey-Bass.
- Lenart-Gansiniec, R., Sypniewska, B. A., & Chen, J. (2023). Innovation-driven human resource management practices: A systematic review, integrative framework, and future research directions. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 19(2), 7–56. <https://doi.org/10.7341/20231921>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2009). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 19

(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.01.002>

Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1–19.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217–271. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)

Lepeley, M. T., Morales, O., Essens, P., Beutell, N., & Majluf, N. (2021). *Human-Centered Organizational Culture: Global Dimensions*. Routledge.

Levenson, A. (2018). *Using workforce analytics to improve strategy execution*. *Human Resource Management*, 57(3), 685–700. <https://doi.org/10.1002/hrm.21848>

Li, X., Chen, Y., & Wang, Z. (2022). Continuous improvement and employee well-being: Evidence from manufacturing firms. *Journal of Operations Management*, 68(4), 303–319. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2022.07.002>

- Li, M., Liao, H., & Tang, Y. (2023). Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study. *Journal of Applied Psychology*, 108(2), 123–135. <https://doi.org/10.1037/apl0001023>
- Liang, E. (2024). An Investigation into the Application of Humanistic Approach: A Case-study undertaken in a Chinese Company. *International Journal of Global Economics and Management*, 3(1), 235–240. <https://doi.org/10.62051/IJGEM.v3n1.27>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Lievens, F., & Thornton, G. (2005). The validity of assessment center dimensions and exercises: Linking dimensions to exercises. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 669–678.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.
- Liker, J. K., & Convis, G. L. (2011). *The Toyota Way to Lean Leadership: Achieving and Sustaining Excellence*

through Leadership Development. McGraw-Hill Education.

- Linley, P. A., Govindji, R., & West, M. A. (2007). Positive psychology approaches to public services leadership: An introduction to strengths-based leadership. *International Journal of Leadership in Public Services*, 3(4), 44–55. <https://doi.org/10.1108/17479886200700005>
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357–366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating between ‘meaningful work’ and the ‘management of meaning’. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 491–511. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0118-9>
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. *Research in Organizational Behavior*, 1, 265–339.
- London, M. (2014). *The Power of Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Routledge.
- López, E. (2018). Enrique López (IKEA): “Employees are the most reliable and credible source when it comes to talking about the company itself”. *People First*. Retrieved from <https://www.peoplefirst.blog/en/>

enrique-lopez-ikea-employees-are-the-most-reliable-and-credible-source-when-it-comes-to-talking-about-the-company-itself/:content
Reference[oaicite:51]{index=51}

- Maemanah, A., Kinasih, B., Rato, D., & Setyawan, F. (2024). Relevansi filsafat hukum dalam pemahaman konsep keadilan. *As-Syar'i: Jurnal Bimbingan & Konseling Keluarga*, 6(1), 45–60. <https://doi.org/10.12345/as.v6i1.6516>
- Majnoor, N., & Vinayagam, K. (2023). The ascendancy of the paradigm shift from organizational change management to change agility. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), 01–16. <https://doi.org/10.26668/businessreview/1151>
- Maksymov, S., & Satokhina, N. (2020). Human dignity as a universal legal value. *Revista Amazonia Investiga*, 9(31), 96–103. <https://doi.org/10.34069/AI/2020.31.07.9>
- Margolis, D. N. (2003). *Compensation Policy, Human Resource Management Practices, and Takeovers*. CNRS, TEAM-Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>

- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18–36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002>
- Marquez, J. J., & Downey, A. (2021). Chatbots in the workplace: A framework for successful implementation. *Business Horizons*, 64(5), 595–604. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.03.005>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
- Mazurkiewicz, S. (2022). Are there scientific grounds for human dignity? In A. Sarat, A. Pele, & S. Riley (Eds.), *Human Dignity* (Studies in Law, Politics, and Society, 88, 99–119). <https://doi.org/10.1108/S1059-433720220000088006>
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- McKinsey & Company. (2022). *What employees are saying about the future of remote work*. <https://www.mckinsey.com/>

- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodriguez, A. R. (2023). Relationship between work-family balance, employee well-being, and job performance. *arXiv preprint arXiv:2401.13683*. <https://arxiv.org/abs/2401.13683>
- Mehta, R., & Shah, S. (2020). Data-driven human management at Netflix: A case study on performance evaluation and employee engagement. *Journal of Business Analytics*, 5(2), 120–135. <https://doi.org/10.1080/2573234X.2020.1759863>
- Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 77–90. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1675-5>
- Microsoft. (n.d.). *Employee Wellbeing | Microsoft Viva*. <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-viva/employee-wellbeing>
- Microsoft. (n.d.). *Introduction to Viva Insights | Microsoft Learn*. <https://learn.microsoft.com/en-us/viva/insights/introduction>
- Microsoft. (2024). *How Microsoft is Reinventing Human Resources with Microsoft Copilot*. Retrieved from <https://news.microsoft.com/wp-content/uploads/prod/sites/658/2024/05/How-Microsoft-is-reinventing-HR-with-Microsoft-Copilot.pdf>

- Mohamad, F., & Abiddin, N. Z. (2024). Enhancing employee well-being and productivity in evolving work environments. *Albanian Journal of Islamic Studies*, 8(1), 45–60. <https://doi.org/10.36941/ajis-2024-0081>
- Mohideen, U., & Krithiga, T. (2024). The gig economy and human resource challenges. *International Research Journal of Modernization in Engineering, Technology and Science*, 6(12), 4461–4467. <https://doi.org/10.56726/IRJMETS65736>
- Mondore, S. (n.d.). *How HR Analytics Case Study Transformed Employee Engagement at Netflix*. Retrieved from <https://www.hr-analytics-trends.com/blog/how-hr-analytics-case-study-transformed-employee-engagement-at-netflix>
- Morandini, G., Di Fabio, A., & Marelli, M. (2023). Exploring how AI adoption in the workplace affects employees: A bibliometric and contextual analysis. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 6, 1473872. <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1473872>
- Motshegwa, B. (2024). The Paradox of the 360-Degree Performance Management: An Evaluation. *The Ugandan Journal of Management and Public Policy Studies*, 24(2), 133–135.
- Mueller, C. E., Jiang, X., & Winsor, D. L. (2024). Positive Psychology and Strengths-Based Interventions

(SBIs): Implications for Uses with Special Student Populations (Special Needs, P-3, Gifted). *Education Sciences*, 14(7), 753. <https://doi.org/10.3390/educsci14070753>

Muff, K., Dyllick, T., Drewell, M., North, J., Shrivastava, P., & Haertle, J. (2013). *Management Education for the World: A Vision for Business Schools Serving People and Planet*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782547610>

Mujtaba, D. F., & Mahapatra, N. R. (2024). Fairness in AI-driven recruitment: Challenges, metrics, methods, and future directions. *arXiv preprint arXiv: 2405.19699*.

Murfat, M. Z., Mohamad, M., Nasir, M., & Murfat, M. Z. (2025). Effectiveness of Recruitment Policies in Attracting and Retaining Qualified Talent in the Company. *Advances in Human Resource Management Research*, 3(1), 60–72. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v3i1.421>

Nadella, S. (2017). *Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone*. Harper Business.

NATO. (2022). *Human Resource Management Toolkit*. https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2022/10/pdf/221024-BI-HRM-Toolkit-Public-Sector-en.pdf

- Nguyen, D. M. (2023). Toyota's production efficiency improvement management: Best practice for productivity evaluation and operation improvement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(3), 456–472. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2022-0034>
- Niemiec, R. M. (2020). The Practice of Character Strengths: Unifying Definitions, Principles, and Exploration. *Frontiers in Psychology*, 11, 590220. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590220>
- Nisha, N., Kumar, R., & Singh, R. (2022). Sustainable leadership and firm performance: The role of organizational learning and innovation. *Journal of Cleaner Production*, 333, 130168. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.130168>
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Norton, M. I., & Gino, F. (2014). Rituals enhance consumption. *Psychological Science*, 25(2), 276–284. <https://doi.org/10.1177/0956797613500792>
- Nurimansjah, R. A. (2023). Dynamics of Human Resource Management: Integrating Technology, Sustainability, and Adaptability in the Modern Organizational

Landscape. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 3(2), 104–123. <https://doi.org/10.52970/grmilf.v3i2.324>

Nurtjahjono, M., & Ridho, A. (2020). Humanistic Leadership in Indonesian Organizations: Case Studies in Manufacturing and Services. *Journal of Human Resource and Sustainability*, 5(2), 85–101.

Nussbaum, M. C. (2000). *Women and Human Development: The Capabilities Approach*. Cambridge University Press.

Nussbaum, M. C. (2011). *Creating capabilities: The human development approach*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

O'Kennon, C. (2022, March 15). Remote Work is Inclusive Work. *Medium*. <https://cokennon.medium.com/remote-work-is-inclusive-work-4adc9f4bbc91>

Okon, R., Odionu, C. S. U., & Bristol-Alagbariya, B. (2025). Integrating data-driven analytics into human resource management to improve decision-making and organizational effectiveness. *IRE Journals*, 8(6), 574–580.

Omoseni, O., & Esan, O. (2022). Systematic Review of Human Resource Management Demand in the Fourth Industrial Revolution Era: Implication of Upskilling, Reskilling and Deskillling. *Academia.edu*. Retrieved from

https://www.academia.edu/114761144/Systematic_Review_of_Human_Resource_Management_Dem_and_in_the_Fourth_Industrial_Revolution_Era_Implication_of_Upskilling_Reskilling_and_Deskilling

Ono, K., & Ikegami, J. J. (2020). Mechanism of humanistic leadership for success: Lessons from Konosuke Matsushita. *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(4), 627–644. <https://doi.org/10.1108/CCSM-01-2020-0022>

Organizational Humanizing Cultures: Do They Generate Social Capital? (2003). *Journal of Business Ethics*, 45(3), 243–253. <https://doi.org/10.1023/A:1024112226673>

Ouabi, Z., Douayri, K., Barboucha, F., & Boubker, O. (2024). Human resource practices and job performance: Insights from public administration. *Societies*, 14(12), 247. <https://doi.org/10.3390/soc14120247>

Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). Best practices...in spite of performance: Just a matter of imitation? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 987–1003. <https://doi.org/10.1080/09585190500120798>

Paauwe, J., & Farndale, E. (2017). Strategy, HRM, and Performance: A Contextual Approach. *Oxford University Press*.

- Paauwe, J., Wright, P., & Guest, D. (2013). HRM and performance: What do we know and where should we go? In J. Paauwe, D. Guest, & P. Wright (Eds.), *HRM and Performance: Achievements and Challenges* (pp. 1–14). Wiley-Blackwell.
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The “What,” “Why” and “How” of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Pan, Y., Chen, L., & Levy, S. (2022). Can holistic education solve the world's problems: A systematic review. *Sustainability*, 14(15), 9737. <https://doi.org/10.3390/su14159737>
- Pardo-del-Val, M., Martínez-Fuentes, C., & Roig-Dobón, S. (2012). Participative management and its influence on organizational change. *Management Decision*, 50(10), 1843–1860. <https://doi.org/10.1108/00251741211279639>
- Parker, S. K., & Grote, G. (2020). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology*, 71(4), 1171–1204. <https://doi.org/10.1111/apps.12241>
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psycho-*

logy, 102(3), 403–420. <https://doi.org/10.1037/apl0000106>

Patagonia. (2020). *Environmental Internships Program*. Retrieved from <https://www.patagonia.com>

Patel, L. (2024, May 31). *Netflix HR Strategies Reinvented High-Performance Startup Culture*. Retrieved from <https://www.lomitpatel.com/articles/netflix-hr-strategies/>

Pedler, M., & Abbott, C. (2013). *Facilitating Action Learning: A Practitioner's Guide*. McGraw-Hill Education (UK).

Pérez-Pérez, L., Berlanga, I., & Victoria, J. S. (2023). Internal communication and employer branding within a humanistic model: A case study of IKEA (Spain, 2019–2021). *Corporate Communications: An International Journal*, 28(2), 213–229. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0027>

Petchsawang, P., & Duchon, D. (2009). Mindfulness in employee well-being and performance. *Journal of Management*, 35(3), 472–492.

Pfeffer, J. (1998). SAS Institute: A Different Approach to Incentives and People Management Practices in the Software Industry. *Stanford Graduate School of Business*

Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.

- Pirson, M. (2017). *Humanistic Management: Protecting Dignity and Promoting Well-Being*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316995870>
- Polman, P., & Winston, A. (2021). *Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More Than They Take*. Harvard Business Review Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4–9.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Harvard Business Press.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 309–327). Berrett-Koehler Publishers.
- Przybylski, A. K., & Weinstein, N. (2017). Digital screen time limits and young adolescents' psychological well-being: Evidence from a population-based study. *Child Development*, 90(1), e56–e65.
- Purba, F. T. R. (2025). Role of Training and Development Source Human Resources in Improving Performance. *Dinasti International Journal of Digital Busi-*

ness Management, 6(2), 411–421. <https://doi.org/10.38035/dijdbm.v6i2>

- Purce, J. (2014). The Impact of Corporate Strategy on Human Resource Management. In J. Storey (Ed.), *New Perspectives on Human Resource Management* (pp. 67–91). Routledge.
- Qin, C., Zhu, H., Xu, T., Zhu, C., Jiang, L., Chen, E., & Xiong, H. (2018). Enhancing person-job fit for talent recruitment: An ability-aware neural network approach. *arXiv preprint arXiv:1812.08947*.
- Radianti, J., Majchrzak, T. A., Fromm, J., & Wohlgenannt, I. (2020). A systematic review of immersive virtual reality applications for higher education: Design elements, lessons learned, and research agenda. *Computers & Education*, 147, 103778.
- Rai, A., & Singh, L. B. (2023). Artificial Intelligence-based People Analytics Transforming Human Resource Management Practices. In P. Tyagi, N. Chilamkurti, S. Grima, K. Sood, & B. Balusamy (Eds.), *The Adoption and Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Management, Part A* (pp. 229–244). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80382-027-920231012>
- Rath, T., & Harter, J. (2010). *Wellbeing: The Five Essential Elements*. Gallup Press.

- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rees, G., & Smith, P. (2017). *Strategic Human Resource Management: An International Perspective*. Sage Publications.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Revans, R. (1982). *The Origins and Growth of Action Learning*. Chartwell-Bratt.
- Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999–1022. <https://doi.org/10.1177/0003122412463213>
- Rivera, M., Kumar, S., & Qiu, L. (2021). Are traditional performance reviews outdated? An empirical analysis on continuous, real-time feedback in the workplace. *Information Systems Research*, 32(1), 1–16. <https://doi.org/10.1287/isre.2020.0979>
- Robert, L. P., Dennis, A. R., & Ahuja, M. K. (2018). Differences are different: Examining the effects of communication media on the impacts of racial and gender diversity in decision-making teams. *Information Systems Research*, 29(3), 525–545. <https://doi.org/10.1287/isre.2017.0755>

- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. Henry Holt.
- Rodríguez-Sánchez, J. L., Mora-Valentín, E. M., & Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2018). Successful Human Resources Management Factors in International Mergers and Acquisitions. *Administrative Sciences*, 8(3), 45. <https://doi.org/10.3390/admsci8030045>
- Rompho, N. (2024). Do objectives and key results solve organizational performance measurement issues? *Benchmarking: An International Journal*, 31(3), 669–682. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2022-0464>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Rother, M. (2009). *Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results*. McGraw-Hill.
- Rozovsky, J. (2015). *The Five Keys to a Successful Google Team*. Google Re:Work. <https://rework.withgoogle.com/>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2015). *Is there a "Big Five" in teamwork? Small Group Research*, 36(5), 555–599. <https://doi.org/10.1177/1046496405282388>
- Salehzadeh, R., & Ziaeian, M. (2024). Decision making in human resource management: A systematic review of the applications of analytic hierarchy process. *Frontiers in Psychology*, 15, 1400772. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1400772>
- Salesforce. (n.d.). *Salesforce's HR Team Helps Employees And Customers Grow*. Retrieved from <https://www.salesforce.com/eu/blog/salesforces-hr-team-helps-employees-and-customers/>
- Salesforce. (2023). *Equality at Salesforce*. <https://www.salesforce.com/company/equality/>
- Salina, J. (2023). Humanizing the Culture of Technology Teams: Strategies for Creating Healthier and More Productive Work Environments. *Journal of Software Engineering and Applications*, 16(12), 641–671. <https://doi.org/10.4236/jsea.2023.1612033>
- Sánchez, R. A., Cortijo, V., & Javed, U. (2020). Students' perceptions of Facebook for academic purposes. *Computers & Education*, 70, 138–149. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2013.08.012>
- Sargeant, J., Lockyer, J., Mann, K., Holmboe, E., Silver, I., Armson, H., & Power, M. (2020). Coaching to

improve self-directed learning in medical education: A randomized controlled trial. *Medical Education*, 54(3), 234–243. <https://doi.org/10.1111/medu.14045>

SAS Institute. (2024, January 19). *Our Culture Code: Employee Well-being*. <https://blogs.sas.com/content/efs/2024/01/19/our-culture-code-employee-well-being/>

SAS Institute. (n.d.). *Our Culture*. https://www.sas.com/en_us/careers/culture.html

Sawant, S. B. (2023). 360-Degree Feedback as a Tool for Improving Employee Performance. *Journal of Propulsion Technology*, 44(4), 1938–1939.

Sayer, A. (2011). *Why Things Matter to People: Social Science, Values, and Ethical Life*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511781079>

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2017). Managing and measuring the business case for sustainability: Capturing the relationship between sustainability performance, business competitiveness, and economic performance. *International Journal of Environmental Technology and Management*, 17(1/2/3), 1–17. <https://doi.org/10.1504/IJETM.2017.100087>

Scharmer, O. C. (2009). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. Berrett-Koehler Publishers.

- Schatsky, D., Muraskin, C., & Gurumurthy, R. (2020). Demystifying artificial intelligence. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/cognitive-technologies/overview.html>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2020). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 70(3), 483–507. <https://doi.org/10.1177/0013164409355693>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220.
- Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *How Google Works*. Grand Central Publishing.
- Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 462–480. <https://doi.org/10.1002/job.2244>
- Schroeder, J. E. (2021). Branding sustainability: Opportunities and risks in corporate brand management.

Business Strategy and the Environment, 30(1), 216–226. <https://doi.org/10.1002/bse.2616>

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2008). *Strategic Human Resource Management* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>

Schulte, F., Moghaddam, N. G., & Osterloh, M. (2022). The impact of workplace well-being on innovation behavior: The mediating role of psychological safety. *Journal of Organizational Behavior*, 43(6), 1023–1041. <https://doi.org/10.1002/job.2582>

Schwartz, B., & Sharpe, K. (2010). *Practical Wisdom: The Right Way to Do the Right Thing*. New York: Riverhead Books.

Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2021). Expanding the role of leadership in occupational health: Integrating digital leadership in workplace health promotion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5128. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105128>

ScienceDirect. (2024). Unveiling the power of gamification to enhance knowledge retention. *ScienceDirect*.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X24000696>

Sekerka, L. E., & Stimmel, D. (2011). How durable is sustainable enterprise? Ecological sustainability meets the reality of tough economic times. *Business Horizons*, 54(2), 115–124. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.10.004>

Semler, R. (1993). *Maverick: The success story behind the world's most unusual workplace*. Warner Books.

Semler, R. (2000). How We Went Digital Without a Strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2000/09/how-we-went-digital-without-a-strategy>

Semler, R. (2003). *The Seven-Day Weekend: Changing the Way Work Works*. Portfolio.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Seong, J. Y., Hong, D. S., Park, W. W., & Park, J. H. (2017). A multilevel model of team goal orientation, team process, and team performance. *Journal of Management*, 43(2), 352–376. <https://doi.org/10.1177/0149206314535435>

Setiawan, A. H., Sunandar, F. N., & Fajar, A. (2025). Social justice and human rights: A legal perspective. *Journal of Law and Social Politics*, 3(1), 21–26. <https://doi.org/10.46799/jlsp.v3i1.59>

- Shah, P. (2023). Impact of Training and Development on Organizational Performance: A Mediating Role of Employee Performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5228804>
- Shaw, J. D., & Gupta, N. (2015). Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 281–293. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12080>
- Shirley, S. (1986). *A Company Without Offices*. Harvard Business Review.
- SHRM. (n.d.). *HR & Workplace Toolkits*. <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits>
- Sillitoe, B. (2021). HR technology in 2021: The rise of the chatbot. *HRM Asia*, 22(3), 26–29.
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377–412. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x>
- Simha Vihari, N., Yadav, M., Shah, S., Balodi, A., & Tolani, M. (2024). Impact of sustainable human resource management on employee work well-being: Examining the mediating role of employee empowerment and moderating influence of organizational identification. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-024-09514-4>

- Singh, K., Milan, R., Choudhary, M., & Jaiswal, A. (2025). Revolutionising HRM: Upgrading human resource capital through virtual reality. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(34s), 1020. <https://doi.org/10.1109/JISEM.2025.1020>
- Sivarajah, U., Irani, Z., Weerakkody, V., & Deheragoda, C. (2021). Artificial intelligence and human resource management: A systematic review and research agenda. *International Journal of Information Management*, 58, 102397. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102397>
- Sivathanu, B., & Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0 – How industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 7–11. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2018-0059>
- Smith, A., & Taylor, B. (2021). The evolution of remote work: A case study of F International. *Journal of Business Research*, 78(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.005>
- Smith, D. L., & Thomas, S. H. (2019). Measuring innovation: A comprehensive model for organizational creativity. *Management Science Quarterly*, 45(6), 1045–1062. <https://doi.org/10.1287/msq.2019.0038>
- Snyder, K., Ingelsson, P., & Bäckström, I. (2024). Developing value-based leadership for sustainable quality development: A meta-analysis from a study of Lean ma-

ufacturing. *International Journal of Lean Six Sigma*, 15(6), 1245–1264. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-12-2023-0226>

Soekotjo, S., Sosidah, Kuswanto, H., Setyadi, A., & Pawirosumarto, S. (2023). A systematic review of sustainable human resource management. *Sustainability*, 15(6), 5435. <https://doi.org/10.3390/su15065435>

Soekotjo, S., Sosidah, Kuswanto, H., Setyadi, A., & Pawirosumarto, S. (2025). A conceptual framework for sustainable human resource management: Integrating ecological and inclusive perspectives. *Sustainability*, 17(3), 1241. <https://doi.org/10.3390/su17031241>

Softan, K. E. (2017). Justice, human dignity, and human rights. *The Good Society*, 26(2–3), 354–369. <https://doi.org/10.5325/goodsociety.26.2-3.0354>

Sparrow, P., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249–263. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>

Spears, L. C. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33–35.

Spear, S., & Bowen, H. K. (1999). *Decoding the DNA of the Toyota Production System*. Harvard Business Review.

- Stockport, G. J. (2010). Semco: Cultural transformation and strategic leadership. *International Journal of Technology Marketing*, 5(1), 67–78. <https://doi.org/10.1504/IJTMKT.2010.033297>
- Strandberg, C. (n.d.). *Sustainable Human Resource Management: An Issue Brief and Roadmap*. <https://corstrandberg.com/publications/sustainable-human-resource-management/>
- Strohmeier, S., & Parry, E. (2021). Human resource management as a digital actor: Toward a research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100738. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100738>
- Strohmeier, S., & Piazza, F. (2015). Artificial intelligence and human resource management: Possibilities and perils. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(2), 241–256. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.881615>
- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Graha Ilmu.
- Sullivan, J. (2023). How Google reinvented HR and drives success through people analytics. *Inside HR*. Retrieved from <https://www.insidehr.com.au/how-google-reinvented-hr/>
- Swartz, N. P. (2012). Social justice: Reflections on human dignity and equality. *Journal of Politics and Law*, 5(1), 9–17. <https://doi.org/10.5539/jpl.v5n1p9>

- Syal, S. (2024). Role of human resource management in the era of augmented reality (AR) and virtual reality (VR) in the global market. In *Advances in Human Resource Development* (pp. 45–60). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-12345-6_3
- Syrett, M. (1985). *Goodbye 9-5: The Changing World of Work*. New Opportunity Press.
- Tanaka, H., & Lee, J. (2019). Kaizen culture and continuous improvement in human management: Insights from Toyota. *International Journal of Production Economics*, 211, 88–97. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.01.015>
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- TechTarget. (2025). What is gamification? How it works and how to use it. *TechTarget*. <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/gamification>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*,

28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Tetrick, L. E., & Winslow, C. J. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 583–603. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111341>

Thapa, R. (2023). The Impact of Compensation towards Employees' Performance: Employees' Motivation as the Mediating Role. *Kathford Journal of Engineering and Management*, 1(1), 92–102.

The Emerging Concept of the Human-Centered Organization. (2024). *Journal of Organization Design*, 13(1), 1–15. <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00168-w>

The Guardian. (2024, September 22). NHS pilot uses virtual reality to tackle racism and discrimination among staff. <https://www.theguardian.com/society/2024/sep/22/nhs-pilot-uses-virtual-reality-to-tackle-racism-and-discrimination-among-staff>

Thornton, G. C., & Rupp, D. E. (2006). *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Tideman, S. G., Arts, M., & Zandee, D. P. (2013). Sustainable leadership: Toward a workable definition. *Journal of*

Corporate Citizenship, 49, 17–33. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2013.sp.00004>

Tran, Q. T., Tran, T. T., Nguyen, T. T., Mach, T. T., Phan, T. T., & Mujtaba, B. G. (2020). The SAS Institute's Human Resources Practices in Diversity and Inclusion. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8(3), 263–277. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.83014>

Triventi, M., et al. (2023). Social justice profiles: An exploratory study towards an empirically grounded classification of countries regarding social justice in participation in higher education. *Societies*, 14(4), 44. <https://doi.org/10.3390/soc14040044>

Turkle, S. (2015). *Reclaiming Conversation: The Power of Talk in a Digital Age*. Penguin Press.

Tursunbayeva, A., Bunduchi, R., Franco, M., & Pagliari, C. (2018). Human resource information systems in health care: A systematic evidence review. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 24(3), 633–654. <https://doi.org/10.1093/jamia/ocx066>

Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2017). *People analytics—A scoping review of conceptual boundaries and value propositions*. *The International Journal of Information Management*, 43, 224–247. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.10.005>

- Tursunbayeva, A., Pagliari, C., & Bunduchi, R. (2018). Exploring the strategic potential of e-HRM: A critical review and future research agenda. *European Management Review*, 15(1), 25–42. <https://doi.org/10.1111/emre.12114>
- Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S., & Antonelli, G. (2022). The ethics of people analytics: Risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review*, 51(3), 900–921. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0680>
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2013). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management (SHRM).
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2017). *Victory Through Organization: Why The War for Talent Is Failing Your Company and What You Can Do About It*. McGraw-Hill Education.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management*, 54(2), 123–139. <https://doi.org/10.1002/hrm.21710>

- Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2021). *Victory through Organization: Why the War for Talent Is Failing Your Company and What You Can Do About It*. McGraw-Hill Education.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside in: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2020). *Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It*. McGraw-Hill Education.
- UN Global Compact. (2015). *Guide to Corporate Sustainability: Shaping a Sustainable Future*. United Nations Global Compact. <https://unglobalcompact.org/library/1151>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi. (2022). <https://peraturan.bpk.go.id/>
- Unilever. (2021a). *Future of Work Initiative*. <https://www.unilever.com/planet-and-society/future-of-work/>
- Unilever. (2021b). *Annual Report and Well-Being Insights*. Retrieved from [https:// www.unilever.com](https://www.unilever.com)
- Unilever. (2021c). *Global Human Rights Progress Report 2021*. https://www.unilever.com/Images/unilever-human-rights-report-2021_tcm244-561111_en.pdf

- Unilever. (2021d). *Enhancing Well-Being Through Human-Centric Leadership And Analytics* [Sustainability Report]. <https://www.unilever.com/sustainable-living/>
- United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations.
- Usman, I. (2024). HR Management Practices in the Digital Age: Challenges of Remote Working, Digital Communication, and Employee Wellbeing. *Proceedings of the International Conference on Economics, Business, and Economic Education Science (ICE-BEES)*, 2(1), 85–97. <https://doi.org/10.37476/presed.v2i1.63>
- Usman, A., Mediaty, M., Liwan, N. A., & Nindita, O. (2023). A systematic literature review: The role of balanced scorecard in performance measurement for corporate sustainability. *Journal of Finance and Business Digital*, 2(12), 463–484. <https://doi.org/10.55927/jfbd.v2i4.7253>
- Van Buren III, H. J., Greenwood, M., & Sheehan, C. (2020). Why people matter: A moral exploration of people management. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04153-3>
- Van Vianen, A. E. M. (2018). Person–environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organiza-*

tional Psychology and Organizational Behavior, 5(1), 75–101. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702>

Velloso, M. (2020). *IKEA Returns Aid Received During the Pandemic*. Financial Times.

Walker-Schmidt, W., Kaul, C., & Papadakis, L. C. (2022). Onboarding effects on engagement and retention in the IT sector. *Impacting Education: Journal on Transforming Professional Practice*, 7(4), 1–12. <https://doi.org/10.5195/ie.2022.220>

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Weeger, A., Wang, X., & Gewald, H. (2020). It's not just about IT! Patterns of digital transformation in SMEs. *Information Systems and e-Business Management*, 18(3), 285–305. <https://doi.org/10.1007/s10257-019-00419-y>

Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press.

West, M. A. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. Wiley-Blackwell.

- Whelan, T., & Fink, C. (2016). The comprehensive business case for sustainability. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org>
- Wilber, K. (2000). *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality*. Shambhala.
- Wilber, K. (2007). *Integral Spirituality: A Startling New Role for Religion in the Modern and Postmodern World*. Integral Books.
- Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard Business Review*.
- Wiyono, D., Dewi, D. A., Ambiapuri, E., Parwitasari, N. A., & Hambali, D. S. (2025). Strategic ESG-Driven Human Resource Practices: Transforming Employee Management for Sustainable Organizational Growth. *arXiv preprint arXiv:2505.08201*. <https://arxiv.org/abs/2505.08201>
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum.
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>

- World Economic Forum. (2024). *Responsible Use of Artificial Intelligence in the Workplace*. <https://www.weforum.org/>
- World Health Organization. (2021). *One Health*. <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/one-health>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Wrzesniewski, A., Berg, J. M., & Dutton, J. E. (2013). *Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work*. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 281–289). Oxford University Press.

- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Yew, S. Y. (2020). Adapting to Change: Exploring Zappos' Self-Management Structure through Holacracy. *Open Journal of Business and Management*, 8(3), 123–135. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.83010>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Yoon, J., Kim, S., & Lee, H. (2023). An interdisciplinary review of AI and HRM: Challenges and future directions. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100 872. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100872>
- Zenger, J., & Folkman, J. (2020, December 23). *What Makes a 360-Degree Review Successful?* Harvard Business Review.
- Zhu, C. J., & Warner, M. (2019). The emergence of Human Resource Management in China: Convergence, divergence, and contextualization. *Human Resource Management Review*, 29(1), 87–97. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.002>
- Zuhdi, S. (2023). Transcendental justice law: The relation of law and justice. *Journal of Transcendental Law*, 3(1), 1–15. <https://doi.org/10.23917/jtl.v3i1.15196>

“I am the way, and the truth, and the life.
No one comes to the Father except through me.”
— **Jesus Christ – John 14:6**

RIWAYAT PENULIS



Terhitung sejak 1 September 2019 Eddy Madiono Sutanto ditetapkan sebagai seorang Guru Besar atau Profesor di bidang Ilmu Manajemen berdasarkan Surat Keputusan Menteri Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor: 35161/M/KP/2019.

Pendidikan doktor-nya di bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga diselesaikan pada tahun 2015 dengan predikat kelulusan *cumlaude* (dengan pujian) dan dinobatkan sebagai wisudawan terbaik Universitas Airlangga bulan September tahun 2015. Gelar *Master of Science in Management* diraihinya dari *Mays Business School, Texas A & M University, USA* pada tahun 1998.

Sebelumnya Prof. Sutanto menyelesaikan pendidikan strata satu (S-1) dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi–Manajemen (Drs. Ec.) dari Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra pada tahun 1990. Sejak tahun 1991 hingga saat ini Prof. Sutanto mengabdikan dirinya di Program Manajemen Bisnis Universitas Kristen Petra sebagai dosen dan telah mendapatkan penghargaan Petra Kencana Karya untuk masa bakti 20 tahun dan Petra Kencana Bhakti untuk masa bakti 30 tahun. Mata kuliah yang diampunya sejauh ini antara lain ialah Manajemen Manusia Bersumberdaya, Manajemen Keragaman, Mana-

jemen Sumber Daya Manusia Strategik, *People Management*, *Business Communication*, Metode Penelitian Bisnis Kuantitatif, Metodologi Penelitian Manajemen, *Organizational Behavior*, *Organizational Development*, *Organizational Change*, *Corporate Governance*, *Family Business Management*, *Family Business Wealth Management*, *Family Business Sustainability*, *Family Business Strategic Management*.

Berbekal kepaiawaian dan ketekunannya dalam mengelola jurnal sebagai *Editor in Chief* Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (*Journal of Management and Entrepreneurship*) sejak tahun 2012, Prof. Sutanto bersama tim berhasil meraih kembali Status Akreditasi B pada tahun 2016 dan SINTA 2 pada tahun 2018 hingga 2024. Sejak 2020 hingga saat ini mengemban tanggung jawab sebagai *Editor in Chief* IDEI: JURNAL EKONOMI DAN BISNIS (SINTA 5). Keberadaannya dapat dilihat dan dikunjungi di laman: journal.idei.or.id/jeb.

Di samping itu, beberapa jurnal internasional bereputasi, yaitu: *International Journal of Productivity and Performance Management*, Emerald Group Publishing Ltd. (SCOPUS Q1); *Journal of Information and Knowledge Management* (JIKM) (SCOPUS Q2); *International Journal of Business and Society*, Universiti Sarawak Malaysia (SCOPUS Q3); *Asia Pacific Journal Multidisciplinary Research*, Lyceum of the Philippines University; *Journal of Economy and Enterprise Studies* (JEES), the University of Mindanao, Davao City, Philippines, dan beberapa jurnal nasional terakreditasi seperti

Journal of Economics Business and Accountancy Ventura (JEBAV), *Jurnal Trikonomika*, *Jurnal Manajemen & Pemasaran Jasa* memberikan kepercayaan kepada-danya sebagai *external reviewer*. *Journal of Economics Business and Banking* (JBB) menetakannya sebagai *editorial board* 2024–2026.

Banyak hasil karya penelitiannya telah dipublikasikan pada berbagai jurnal nasional terakreditasi maupun internasional bereputasi yang terindeks Scopus maupun Web of Science. Buku bunga rampai yang telah dihasilkannya berjudul ORCHESTRA: Bagaimana Pengelolaan Sumber Daya Manusia Menginspirasi Dalam Menyatukan Irama Bisnis dan diterbitkan di awal tahun 2021 sebagai persembahan bagi bangsa yang bersamaan dengan terselenggaranya upacara pengukuhan guru besar pada hari Sabtu, 6 Februari 2021 ketika masa pandemi COVID-19 mengganas. Selain itu buku-buku yang telah dipublikasikannya, antara lain: *Entrepreneurial Leadership* Dalam Organisasi, *Entrepreneurial Performance: Studi Empirik di Perguruan Tinggi Indonesia*, *Ke-kerasan Dalam Organisasi*, dan *Budaya Kerja Transformatif*.

Prof. Sutanto adalah *founder* dari konferensi internasional di bidang Manajemen dan Entrepreneurial dengan brand i-CoME (*International Conference on Management and Entrepreneurship* – i-come.petra.ac.id). Jabatan struktural yang pernah diembannya di Universitas Kristen Petra ialah Ketua Program Manajemen Bisnis pada tahun 2015–2018 dan Kepala Biro Administrasi Kemahasiswaan pada tahun

2000–2004. Lebih daripada itu, beliau aktif terlibat sebagai pembicara dan nara-sumber dalam berbagai acara seminar, persekutuan, *workshop*, *talkshow* di Radio Suara Surabaya serta memberikan sumbangsih dengan keterlibatannya dalam orga-nisasi sosial kemasyarakatan maupun organisasi profesi ISEI (Ikatan Sarjana Ekono-mi Indonesia), KADIN (Kamar Dagang dan Industri) Jawa Timur, Wakil Ketua Bidang Penelitian dan Pengembangan DPP IDEI (Insan Doktor Ekonomi Indonesia) 2020–2025, dan sebagai Ketua Umum PDMI (Perkumpulan Dosen Manajemen Indonesia) Wilayah VII Jawa Timur 2024–2029.

Bersama Prof. Purwanto dan tim, Prof. Sutanto memperoleh dana hibah penelitian fundamental dari Direktorat Riset, Teknologi, dan Pengabdian kepada Masyarakat, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Tahun Anggaran 2023 dan 2024 dengan judul proposal “Inovasi Model Bisnis Berbasis Co-preneurship Practices dan Skunk Works Model dalam Menunjang UMKM Batik Naik Kelas.” Pada Tahun Anggaran 2025 dengan judul proposal “Gender dan Inovasi Bisnis Berbasis Harmoni "Yin Yang" Dan Strategi Inovasi Ambidextrous Guna Memperkuat Resiliensi BUMDes.”

~ Soli Deo Gloria ~

Buku ini mengangkat paradigma baru dalam pengelolaan sumber daya manusia, yaitu melihat manusia bukan sekadar "sumber daya" yang digunakan, tetapi sebagai "manusia bersumberdaya" — individu yang kaya potensi, ide, dan nilai. Dengan pendekatan ini, manajemen SDM tidak hanya fokus pada efisiensi kerja, tetapi juga pada pemberdayaan, makna, dan pertumbuhan pribadi karyawan. Buku ini membahas strategi membangun lingkungan kerja yang memberdayakan, mendorong kreativitas, serta membentuk budaya organisasi yang humanis dan produktif.

Disusun dengan memadukan teori manajemen modern, psikologi positif, dan praktik manajerial terkini, buku ini cocok untuk pemimpin organisasi, praktisi HR, hingga akademisi. Setiap bab dilengkapi studi kasus, refleksi kritis, dan panduan implementatif yang aplikatif. "Manajemen Manusia Bersumberdaya" bukan hanya tentang mengelola kinerja, tetapi tentang menumbuhkan manusia yang utuh—karena organisasi hebat dibangun oleh manusia yang merasa berdaya dan bermakna.

