

STRATEGI PENGEMBANGAN ASET SDM

STRATEGI PENGEMBANGAN ASET SDM



Sumber daya manusia (SDM) bukan hanya sekadar komponen dalam struktur organisasi, melainkan aset berharga yang mampu membentuk pondasi keberhasilan sebuah entitas. Dalam era dinamika bisnis yang terus berkembang, manajemen pengembangan aset SDM menjadi kunci utama dalam menjaga daya saing dan ketahanan suatu organisasi. Buku ini mengupas secara mendalam tentang signifikansi dan strategi yang terlibat dalam manajemen pengembangan aset SDM. Dengan menggali elemen-elemen kunci, termasuk pelatihan, pengembangan karyawan, dan kebijakan retensi, kita akan menjelajahi peran vital yang dimainkan oleh manajemen pengembangan aset SDM dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Pentingnya menganggap SDM sebagai aset strategis tidak dapat dipandang sebelah mata. Organisasi yang mampu mengelola dan mengembangkan potensi karyawan secara efektif memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Oleh karena itu, buku ini tidak hanya akan memaparkan kerangka konseptual manajemen pengembangan aset SDM, tetapi juga akan membahas berbagai pendekatan dan praktik terbaik yang dapat diadopsi oleh pemimpin organisasi. Mulai dari identifikasi kebutuhan pengembangan hingga implementasi program pelatihan yang efektif, kita akan menyelami langkah-langkah konkret untuk memaksimalkan potensi individu dan tim, sekaligus meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan.

STRATEGI PENGEMBANGAN

ASET SDM

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

STRATEGI PENGEMBANGAN

ASET SDM

Dr. H. Abdul Rahman, S.Pd., S.E., M.M.

A Syafir Rahman, S.E., M.M.

Prof. Dr. Maksud Hakim, S.Pd., S.E., M.M.



STRATEGI PENGEMBANGAN ASET SDM

Penulis:

Dr. H. Abdul Rahman, S.Pd., S.E., M.M.

A Syafir Rahman, S.E., M.M.

Prof. Dr. Maksud Hakim, S.Pd., S.E., M.M.

Editor:

Andi Asari, M.A.

Desainer:

Tim Mafy

Sumber Gambar Cover:

www.freepik.com

Ukuran:

viii, 237 hlm., 15,5 cm x 23 cm

ISBN:

978-623-8575-19-0

Cetakan Pertama:

Februari 2024

**Hak Cipta Dilindungi oleh Undang-undang.
Dilarang menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin
tertulis dari Penerbit.**

PT MAFY MEDIA LITERASI INDONESIA

ANGGOTA IKAPI 041/SBA/2023

Kota Solok, Sumatera Barat, Kode Pos 27312

Kontak: 081374311814

Website: www.penerbitmafy.com

E-mail: penerbitmafy@gmail.com

KATA PENGANTAR

SEGALA PUJI syukur kami panjatkan kepada Tuhan yang maha Esa, karena atas pertolongan dan limpahan rahmatnya sehingga penulis bisa menyelesaikan buku yang berjudul Strategi Pengembangan Aset SDM. Buku ini di susun secara lengkap dengan tujuan untuk memudahkan para pembaca memahami isi buku ini. Buku ini membahas Konsep Dasar Pengembangan Aset SDM, Perencanaan Pengembangan Aset SDM, Komunikasi dalam Pengembangan Aset SDM, Pengembangan Budaya Kerja, Pengembangan Karir, Teknologi dalam Pengembangan Aset SDM, Evaluasi Pengembangan Aset SDM.

Kami menyadari bahwa buku yang ada ditangan pembaca ini masih banyak kekurangan. Maka dari itu kami sangat mengharapkan saran untuk perbaikan buku ini dimasa yang akan datang. Dan tidak lupa kami mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penerbitan buku ini. Semoga buku ini dapat membawa manfaat dan dampak positif bagi para pembaca.

Penulis, 27 Januari 2024

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
PENDAHULUAN	vii
BAB 1 - KONSEP DASAR PENGEMBANGAN ASET SDM	1
1.1 Pengenalan Aset Sumber Daya Manusia.....	1
1.2 Pemahaman Kebutuhan Organisasi	4
1.3 Pelatihan dan Pengembangan.....	9
1.4 Pengembangan Keterampilan Soft Skills.....	10
1.5 Mentoring dan Coaching	11
1.6 Pengembangan Karir	15
1.7 Evaluasi Kinerja.....	19
BAB 2 - PERENCANAAN PENGEMBANGAN ASET SDM	21
2.1 Analisis Kebutuhan Pengembangan Aset SDM	21
2.2 Rencana Pengembangan Individu	26
2.3 Strategi Pemberdayaan Karyawan	28
2.4 Evaluasi dan Pengukuran Keberhasilan.....	32
2.5 Penyesuaian Strategi Berbasis Hasil.....	37
2.6 Integrasi Pengembangan Aset SDM dengan Strategi Organisasi	38

2.7 Integrasi Pengembangan Aset SDM dengan Strategi Organisasi	40
BAB 3 - KOMUNIKASI DALAM PENGEMBANGAN ASET SDM	43
3.1 Pengenalan Komunikasi dalam Pengembangan Aset SDM.....	43
3.2 Model Komunikasi dalam Organisasi	47
3.3 Strategi Komunikasi untuk Pengembangan Aset SDM.....	53
3.4 Komunikasi dalam Proses Pembelajaran dan Pelatihan	58
3.5 Evaluasi dan Peningkatan Komunikasi dalam Pengembangan Aset SDM	60
BAB 4 - PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA	63
4.1 Definisi Budaya Kerja.....	63
4.2 Hubungan Budaya Kerja dengan Pengembangan Aset SDM ..	64
4.3 Peran Pemimpin dalam Membentuk Budaya Kerja	69
4.4 Strategi Implementasi Budaya Kerja	75
4.5 Budaya Kerja Inovatif dalam Pengembangan Aset SDM.....	76
4.6 Mengukur Keberhasilan Budaya Kerja	77
BAB 5 - PENGEMBANGAN KARIR	85
5.1 Definisi Pengembangan Karir	85
5.2 Tren Terkini Pengembangan Karir	89
5.3 Tantangan dalam Pengembangan Karir	92
5. 4 Keterampilan Yang Dianggap Penting Di Masa Depan	95
5.5. Rekomendasi Buku Pengembangan Karir	99
5.6 Peluang Pengembangan Karir di Komunitas	103
BAB 6 - TEKNOLOGI DALAM PENGEMBANGAN ASET SDM	107
6.1 Pengenalan Teknologi dalam Manajemen SDM	107
6.2 Pemanfaatan Sistem Manajemen SDM (HRMS)	109

6.3 Teknologi Terkini dalam Pengembangan Aset SDM.....	114
6.4 Analisis Data dan Keputusan Berbasis Data (People Analytics)	120
6.5 Strategi Implementasi Teknologi untuk Pengembangan Karir	124
BAB 7 - EVALUASI PENGEMBANGAN ASET SDM	127
7.1 Kerangka Evaluasi Pengembangan Aset SDM	127
7.2 Landasan Teoritis.....	128
7.3 Komponen Evaluasi	130
7.4 Tahapan Evaluasi	135
7.5 Tantangan dan Hambatan	139
7.6 Strategi Mengatasi Tantangan	144
BAB 8 - PENGELOLAAN KINERJA DAN REWARD SISTEM	149
8.1 Pentingnya Pengelolaan Kinerja dalam Organisasi	149
8.2 Hubungan antara Kinerja dan Reward	153
8.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	158
8.4 Jenis-jenis Reward	164
8.5 Implementasi Sistem Reward yang Efektif.....	167
BAB 9 - INOVASI DALAM PENGEMBANGAN ASET SDM	171
9.1 Pendekatan Baru dalam Rekrutmen dan Seleksi	171
9.2 Pengembangan dan Pelatihan SDM	177
9.3 Manajemen Kinerja dan Umpan Balik.....	178
9.4 Kesejahteraan dan Keterlibatan Karyawan	180
9.5 Pengembangan Karir dan Succession Planning	183
9.6 Strategi Pengelolaan Bakat.....	185

BAB 10 - SUSTAINABILITY DALAM PENGEMBANGAN ASET SDM..	191
10.1 Pengertian Pengembangan SDM.....	191
10.2 Sustainability dalam Pengembangan Aset SDM.....	196
10.3 Prinsip sustainability SDM	200
10.4 Manajemen SDM dalam Laporan Keberlanjutan	203
10.5 Peran SDM Keberlanjutan untuk Perusahaan	206
KESIMPULAN	215
DAFTAR PUSTAKA.....	217
BIODATA PENULIS	233

PENDAHULUAN

SUMBER DAYA manusia (SDM) bukan hanya sekadar komponen dalam struktur organisasi, melainkan aset berharga yang mampu membentuk pondasi keberhasilan sebuah entitas. Dalam era dinamika bisnis yang terus berkembang, manajemen pengembangan aset SDM menjadi kunci utama dalam menjaga daya saing dan ketahanan suatu organisasi. Buku ini mengupas secara mendalam tentang signifikansi dan strategi yang terlibat dalam manajemen pengembangan aset SDM. Dengan menggali elemen-elemen kunci, termasuk pelatihan, pengembangan karyawan, dan kebijakan retensi, kita akan menjelajahi peran vital yang dimainkan oleh manajemen pengembangan aset SDM dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

Pentingnya menganggap SDM sebagai aset strategis tidak dapat dipandang sebelah mata. Organisasi yang mampu mengelola dan mengembangkan potensi karyawan secara efektif memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Oleh karena itu, buku ini tidak hanya akan memaparkan kerangka konseptual manajemen pengembangan aset SDM, tetapi juga akan membahas berbagai pendekatan dan praktik terbaik yang dapat diadopsi oleh pemimpin organisasi. Mulai dari identifikasi kebutuhan pengembangan hingga implementasi program pelatihan yang efektif, kita akan menyelami langkah-langkah konkret untuk memaksimalkan potensi individu dan tim, sekaligus meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan.

Dengan memahami dinamika manajemen pengembangan aset SDM, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang inovatif

dan berorientasi pada pertumbuhan. Dalam konteks ini, buku ini bertujuan memberikan wawasan mendalam bagi pembaca untuk menjembatani kesenjangan antara kebijakan pengelolaan SDM dan penerapan praktik terbaik di lapangan. Melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang manajemen pengembangan aset SDM, diharapkan organisasi dapat melangkah maju dalam mencapai keunggulan berkelanjutan di tengah arus perubahan yang tak kenal henti.



BAB 1

KONSEP DASAR PENGEMBANGAN ASET SDM

1.1 Pengenalan Aset Sumber Daya Manusia

Aset Sumber Daya Manusia (SDM) mencerminkan modal intelektual yang paling berharga bagi suatu organisasi. Di balik setiap tindakan dan keputusan, terdapat potensi dan kapabilitas individu yang, jika dikelola dengan bijaksana, dapat menjadi pendorong utama keberhasilan. Konsep ini mengakui bahwa SDM bukan sekadar biaya tenaga kerja, melainkan investasi strategis yang memerlukan perhatian, pengembangan, dan pengelolaan secara berkelanjutan. Pemahaman mendalam terhadap kebutuhan organisasi menjadi kunci dalam mengidentifikasi potensi pengembangan SDM (Lussier & Hendon, 2014).

Proses perencanaan pengembangan yang baik harus menggambarkan sinergi antara visi bisnis dan penguatan kompetensi individu. Melalui pelatihan, *mentoring*, dan pengembangan karir, organisasi dapat membangun tim yang memiliki keterampilan teknis dan soft skills yang diperlukan untuk

menghadapi tantangan bisnis yang kompleks. Penggunaan teknologi juga menjadi sarana modern yang efektif dalam mendukung pembelajaran dan pemantauan kinerja karyawan. Pada akhirnya, komitmen organisasi terhadap pengembangan SDM menciptakan lingkungan yang memupuk pertumbuhan, inovasi, dan keunggulan, membentuk fondasi yang kokoh untuk mencapai tujuan jangka panjang dan kesuksesan bersama.

1.1.1 Tujuan Manajemen Aset SDM

Tujuan utama dari manajemen Aset Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi melibatkan upaya untuk mencapai keberhasilan jangka panjang melalui investasi strategis pada modal manusia. Pertama, pengelolaan aset SDM bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja keseluruhan organisasi. Ini dicapai dengan fokus pada pengembangan keterampilan dan kompetensi karyawan agar mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan bisnis. Kedua, tujuan lainnya adalah meningkatkan kualitas layanan atau produk yang dihasilkan oleh organisasi.

Aset SDM yang berkualitas tinggi dapat memberikan nilai tambah melalui inovasi, pemahaman pasar, dan penerapan praktik terbaik dalam setiap tahap produksi atau pelayanan. Selanjutnya, tujuan aset SDM mencakup penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan individu. Ini mencakup peluang untuk pelatihan, *mentoring*, dan pengembangan karir, yang bertujuan membangun tim yang kompeten dan berpengalaman. Selain itu, manajemen aset SDM bertujuan untuk memastikan keberlanjutan organisasi dengan mengidentifikasi dan mengelola bakat internal, mengurangi *turnover*, dan meningkatkan retensi karyawan kunci. Selama proses ini, tujuan lainnya termasuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi, kerja tim, dan kepemimpinan yang efektif (Afandi, 2016).

Terakhir, pengelolaan aset SDM berusaha untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kepuasan

karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, memelihara keberagaman, dan meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja. Secara keseluruhan, tujuan aset SDM adalah memberdayakan sumber daya manusia sebagai pilar utama dalam mencapai keunggulan organisasi.

1.1.2 Tantangan Manajemen Aset SDM

Manajemen Aset Sumber Daya Manusia (SDM) dihadapkan pada sejumlah tantangan kompleks yang memerlukan strategi yang bijaksana dan solusi inovatif. Pertama, cepatnya perubahan dalam lingkungan bisnis global menjadi salah satu tantangan utama, yang mengharuskan organisasi untuk memastikan bahwa karyawan dapat mengikuti perkembangan teknologi, regulasi, dan tren industri. Selain itu, kebutuhan akan keterampilan baru dan perubahan dalam dinamika pasar kerja menjadi tantangan lain yang signifikan. Mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan bakat yang relevan dan beragam dapat menjadi kompleks, terutama dalam industri yang sangat kompetitif. Tantangan ketiga melibatkan pengelolaan perubahan organisasional.

Transformasi bisnis, restrukturisasi, atau penggabungan perusahaan dapat memengaruhi kesejahteraan dan motivasi karyawan. Manajemen SDM perlu berfokus pada komunikasi yang efektif, pemimpin yang memimpin perubahan, dan strategi pengelolaan perubahan yang meminimalkan resistensi. Selanjutnya, harmonisasi kebutuhan organisasi dengan kebutuhan individu merupakan tantangan penting. Memastikan kepuasan karyawan, keseimbangan pekerjaan-kehidupan, dan perkembangan karir dapat menantang, terutama karena preferensi individu dapat bervariasi. Tantangan terakhir mencakup pengelolaan data dan teknologi. Sementara teknologi informasi telah memberikan kemudahan dalam pengelolaan data SDM, tantangan privasi, keamanan, dan integrasi sistem dapat muncul. Mengatasi tantangan-tantangan ini memerlukan pendekatan holistik, kepekaan terhadap perbedaan individual, dan fokus pada inovasi dalam strategi manajemen SDM.

1.2 Pemahaman Kebutuhan Organisasi

Pemahaman kebutuhan organisasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah landasan kritis untuk merancang strategi pengelolaan tenaga kerja yang efektif. Kebutuhan organisasi mencakup berbagai aspek yang harus diidentifikasi dan dipahami secara mendalam untuk mencapai tujuan bisnis. Pemahaman kebutuhan organisasi tidak bersifat statis dan perlu diperbarui secara teratur. Proses pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja organisasi serta perubahan dalam lingkungan bisnis harus diterapkan untuk memastikan bahwa strategi SDM selalu relevan dan responsif terhadap kebutuhan yang berkembang. Pemahaman yang mendalam terhadap kebutuhan organisasi menjadi dasar yang krusial untuk merancang program SDM yang efektif dan berkelanjutan (Colquitt et al., 2011).

1.2.1 Analisis Strategis Keterampilan

Analisis strategis keterampilan merupakan langkah kritis dalam pemahaman kebutuhan organisasi, khususnya dalam manajemen sumber daya manusia. Proses ini dimulai dengan identifikasi keterampilan dan kompetensi kunci yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Ini dapat melibatkan penilaian mendalam terhadap tuntutan pekerjaan saat ini dan antisipasi terhadap perubahan kebutuhan di masa depan (Ellitan & Anatan, 2022).

Selanjutnya, analisis ini melibatkan evaluasi gap keterampilan, yaitu perbandingan antara keterampilan yang dimiliki oleh karyawan saat ini dengan keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi. Hal ini membantu dalam mengidentifikasi area-area di mana ada kebutuhan untuk pengembangan keterampilan tambahan atau restrukturisasi peran pekerjaan.

Rancang program pelatihan menjadi langkah selanjutnya, di mana organisasi merancang inisiatif pelatihan yang sesuai untuk mengisi kekosongan keterampilan yang teridentifikasi. Program ini dapat mencakup pelatihan teknis, pengembangan keterampilan

interpersonal, atau penyediaan sumber daya pembelajaran berbasis teknologi.

Analisis strategis keterampilan tidak hanya memperhitungkan keterampilan individu, tetapi juga mencakup kebutuhan keterampilan dalam konteks tim dan struktur organisasi. Ini membantu dalam membangun kelompok kerja yang seimbang dan memiliki kemampuan untuk mengatasi tantangan yang kompleks. Dengan demikian, analisis strategis keterampilan tidak hanya menjadi langkah proaktif untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini, tetapi juga menjadi pondasi untuk menciptakan *workforce* yang adaptif dan responsif terhadap perubahan yang terus-menerus dalam lingkungan bisnis.

1.2.2 Dimensi Budaya dan Nilai Organisasi

Pemahaman terhadap dimensi budaya dan nilai organisasi merupakan elemen krusial dalam manajemen sumber daya manusia, memainkan peran penting dalam membentuk identitas dan orientasi karyawan. Analisis dimensi budaya mencakup pengidentifikasian nilai-nilai inti yang menjadi fondasi budaya organisasi. Dengan memahami nilai-nilai ini, organisasi dapat mengarahkan proses seleksi karyawan agar sejalan dengan budaya yang diinginkan. Proses integrasi nilai-nilai dalam proses manajemen sumber daya manusia seperti seleksi, penempatan, dan pengembangan, membantu menciptakan lingkungan kerja yang konsisten dan harmonis.

Selanjutnya, dimensi budaya dan nilai organisasi juga memandu pengembangan karyawan. Fokus pada nilai-nilai organisasi membantu dalam mendefinisikan atribut kepemimpinan yang dihargai dan dihormati dalam konteks budaya perusahaan. Program pengembangan karyawan tidak hanya berorientasi pada pengembangan keterampilan teknis, tetapi juga pada memperkuat pemahaman dan komitmen terhadap nilai-nilai yang dijunjung tinggi (Schabracq, 2009).

Penting untuk dicatat bahwa dimensi budaya dan nilai tidak bersifat statis, melainkan dapat berubah seiring waktu. Oleh

karena itu, pemantauan dan evaluasi berkala terhadap bagaimana nilai-nilai diaplikasikan dan dihayati di dalam organisasi diperlukan. Respons terhadap perubahan budaya atau nilai juga dapat menjadi bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia, memastikan bahwa budaya organisasi tetap relevan dan mampu mendukung pencapaian tujuan bisnis. Dengan memasukkan dimensi budaya dan nilai organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia, organisasi dapat membentuk lingkungan kerja yang memotivasi, kohesif, dan menciptakan nilai tambah bagi semua anggota.

1.2.3 Analisis Pasar Kerja dan Tren Industri

Analisis pasar kerja dan tren industri memainkan peran sentral dalam pemahaman kebutuhan organisasi dalam manajemen sumber daya manusia. Dalam melakukan analisis pasar kerja, organisasi harus secara cermat mengidentifikasi dan mengevaluasi tren-tren terkini yang dapat mempengaruhi ketersediaan dan permintaan tenaga kerja. Hal ini mencakup perubahan dalam teknologi, regulasi, dan dinamika pasar yang dapat berdampak pada kebutuhan organisasi untuk keterampilan atau kompetensi tertentu.

Analisis tren industri juga menjadi elemen penting dalam merinci kebutuhan sumber daya manusia. Dengan memahami tren di industri tempat organisasi beroperasi, manajemen sumber daya manusia dapat mengantisipasi perubahan kebutuhan keterampilan atau kompetensi yang dapat memengaruhi daya saing. Misalnya, munculnya teknologi baru atau pergeseran dalam preferensi konsumen dapat menciptakan permintaan baru untuk keterampilan tertentu, dan organisasi perlu mempersiapkan tenaga kerja di bidang tersebut.

Selanjutnya, analisis pasar kerja membantu organisasi dalam mengevaluasi ketersediaan bakat dan persaingan dalam merekrut tenaga kerja yang berkualitas. Hal ini dapat mencakup pemahaman mengenai penawaran dan permintaan di pasar kerja lokal atau global, sehingga organisasi dapat mengambil tindakan

proaktif untuk memitigasi risiko kekurangan tenaga kerja atau meningkatkan daya tarik sebagai pengusaha.

Dengan memadukan analisis pasar kerja dan tren industri, organisasi dapat mengadaptasi strategi manajemen sumber daya manusia untuk tetap relevan dan bersaing di lingkungan bisnis yang terus berubah. Pemahaman yang mendalam terhadap dinamika pasar kerja dan tren industri menjadi landasan untuk pengambilan keputusan yang cerdas dalam pengelolaan sumber daya manusia, memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan bisnis dan dapat berkembang bersama dengan perubahan lingkungan eksternal.

1.2.4 Pengembangan Karir dan Jalur Karyawan

Pengembangan karir dan jalur karyawan menjadi elemen kunci dalam strategi manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pertumbuhan dan retensi bakat. Menetapkan jalur karir yang jelas dan mendukung bagi karyawan membantu dalam memberikan gambaran yang komprehensif mengenai potensi perkembangan di dalam organisasi. Dengan merinci langkah-langkah dan pencapaian yang diperlukan untuk setiap tingkatan atau posisi, organisasi memberikan panduan yang jelas bagi karyawan dalam merencanakan dan membangun karir.

Program pengembangan karyawan menjadi sarana kunci dalam mewujudkan jalur karir ini. Organisasi dapat merancang pelatihan, kursus, atau penugasan proyek yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan karyawan, memungkinkan karyawan mengakuisisi keterampilan dan pengetahuan baru yang relevan dengan jalur karir yang diinginkan. Dengan memberikan peluang ini, organisasi tidak hanya meningkatkan keterampilan individu tetapi juga menciptakan workforce yang lebih beragam dan cakap.

Evaluasi jalur karir dan program pengembangan karyawan sebaiknya dilakukan secara teratur untuk memastikan kesesuaian dengan perkembangan organisasi dan kebutuhan individu. Pembaruan terhadap jalur karir atau penyesuaian program pengembangan juga harus responsif terhadap perubahan dalam

lingkungan bisnis atau teknologi yang dapat mempengaruhi kebutuhan keterampilan.

1.2.5 Proses Evaluasi Terus Menerus

Proses evaluasi terus-menerus adalah suatu pendekatan sistematis yang membantu organisasi dalam memantau dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Dalam konteks kebutuhan organisasi, proses ini menjadi krusial untuk memastikan bahwa organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, mencapai tujuan, dan memenuhi tuntutan pasar yang berubah. Evaluasi terus-menerus tidak hanya sebatas pada penilaian karyawan, melainkan mencakup aspek-aspek yang lebih luas, seperti sistem, proses, dan strategi organisasi. Proses evaluasi terus-menerus dimulai dengan pengidentifikasian tujuan dan kriteria kinerja yang jelas sesuai dengan visi dan misi organisasi. Ini melibatkan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan organisasi dan mengapa evaluasi terus-menerus diperlukan. Langkah pertama sering melibatkan penetapan indikator kinerja kunci yang dapat diukur dan dievaluasi secara berkala (Cokins, 2009).

Selanjutnya, organisasi mengumpulkan data dan informasi terkait kinerja, baik dari sumber internal maupun eksternal. Data ini mencakup pencapaian tujuan, umpan balik dari pelanggan, analisis tren pasar, dan evaluasi kinerja individu serta tim. Penggunaan teknologi informasi dan sistem manajemen kinerja dapat mempermudah pengumpulan data secara efisien. Setelah data dikumpulkan, organisasi melakukan analisis mendalam untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan atau perubahan. Analisis ini tidak hanya berkaitan dengan kinerja individu, tetapi juga melibatkan aspek-aspek seperti budaya organisasi, efektivitas tim, dan adaptabilitas terhadap perubahan.

Evaluasi terus-menerus membutuhkan siklus umpan balik yang konstan antara pelanggan, karyawan, dan pemimpin organisasi. Proses ini mendorong komunikasi terbuka dan membangun budaya organisasi yang responsif terhadap

perubahan. Hasil evaluasi tidak hanya digunakan untuk memberikan umpan balik kepada individu atau tim, tetapi juga sebagai landasan untuk perbaikan berkelanjutan dan pengambilan keputusan strategis. Pentingnya evaluasi terus-menerus dalam kebutuhan organisasi adalah untuk memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dengan dinamika pasar, mengidentifikasi peluang untuk inovasi, dan memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan secara efisien. Dengan mengintegrasikan evaluasi terus-menerus ke dalam budaya organisasi, sebuah organisasi dapat mencapai keseimbangan antara pemeliharaan kinerja saat ini dan persiapan untuk tantangan di masa depan.

1.3 Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) adalah komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan. Proses ini melibatkan serangkaian kegiatan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pengembangan individu dan organisasi (Noe, 2019)s. Pelatihan dan pengembangan dapat mencakup berbagai aspek, termasuk pelatihan teknis, pengembangan keterampilan kepemimpinan, dan peningkatan kemampuan interpersonal. Inilah beberapa poin kunci terkait dengan pelatihan dan pengembangan:

- **Identifikasi Kebutuhan Pelatihan:** Analisis kebutuhan pelatihan dilakukan untuk mengidentifikasi area-area di mana karyawan dan organisasi memerlukan pengembangan.
- **Perencanaan dan Desain Program:** Berdasarkan analisis, program pelatihan dirancang dengan tujuan yang jelas dan terukur.
- **Pelaksanaan Pelatihan:** Program pelatihan diimplementasikan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- **Evaluasi dan Umpan Balik:** Evaluasi dilakukan untuk mengukur efektivitas program pelatihan.

- Pengembangan Keterampilan Kepemimpinan: Pelatihan kepemimpinan berfokus pada pengembangan keterampilan manajerial, kepemimpinan, dan komunikasi bagi para pemimpin di berbagai tingkatan organisasi.
- Pengembangan Keterampilan Teknis: Pelatihan teknis bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan dalam bidang tertentu, seperti teknologi baru, metodologi kerja, atau perangkat lunak khusus.

Pelatihan dan pengembangan yang efektif tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan secara individu, tetapi juga berkontribusi positif terhadap kinerja keseluruhan organisasi. Investasi dalam pengembangan karyawan menciptakan lingkungan yang inovatif, adaptif, dan mampu bersaing dalam dunia bisnis yang terus berubah.

1.4 Pengembangan Keterampilan *Soft Skills*

Pengembangan keterampilan *soft skills*, atau keterampilan lunak, merupakan aspek penting dalam strategi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Keterampilan ini mencakup aspek interpersonal, komunikasi, dan perilaku yang tidak hanya memperkaya hubungan kerja, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang positif (Patterson et al., 2011).

Program pengembangan keterampilan *soft skills* biasanya melibatkan penguatan komunikasi efektif, baik dalam konteks interpersonal maupun kelompok. Ini mencakup kemampuan mendengarkan dengan empati, menyampaikan ide dengan jelas, dan membangun hubungan kerja yang sehat. Pelatihan ini juga seringkali mencakup pengembangan keterampilan presentasi, membantu karyawan untuk dapat berbicara di depan umum dengan percaya diri dan memengaruhi audien.

Selain itu, pengembangan keterampilan kepemimpinan dan manajemen konflik juga menjadi fokus utama dalam program ini. Karyawan dilatih untuk mengenali dan mengelola dinamika dalam tim, memotivasi anggota tim, dan mengatasi konflik secara

konstruktif. Ini menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif dan mendukung, di mana karyawan dapat berkolaborasi dengan baik dan mencapai tujuan bersama.

Program pengembangan keterampilan *soft skills* juga sering mencakup pelatihan dalam manajemen waktu, keuletan, dan toleransi terhadap tekanan. Keterampilan ini membantu karyawan untuk tetap produktif dan berkualitas tinggi di tengah tuntutan pekerjaan yang dinamis. Selain itu, program ini dapat memasukkan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan beradaptasi dan inovasi dalam menghadapi perubahan yang mungkin terjadi dalam lingkungan kerja.

Melalui pengembangan keterampilan *soft skills*, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang berorientasi pada manusia, memperkuat hubungan antar-karyawan, dan meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki keterampilan *soft skills* yang baik dapat berkontribusi pada budaya kerja yang positif, meningkatkan produktivitas, dan membangun hubungan profesional yang kokoh. Seiring dengan perubahan dinamika bisnis dan penekanan pada hubungan interpersonal, pengembangan keterampilan *soft skills* menjadi investasi berharga yang mendukung kesuksesan jangka panjang organisasi.

1.5 Mentoring dan Coaching

Mentoring dan *coaching* merupakan pendekatan yang sangat berharga dalam pengembangan sumber daya manusia, membantu karyawan untuk mencapai potensi maksimalnya. *Mentoring* dan *coaching* bukan hanya tentang mentransfer pengetahuan, tetapi juga mengenai pembimbingan, dukungan, dan pemberian umpan balik yang konstruktif.

1.5.1 Definisi *Mentoring* dan *Coaching*

Mentoring dan *coaching* adalah dua pendekatan penting dalam pengembangan profesional yang bertujuan untuk membimbing dan membantu individu dalam mencapai tujuan karir dan pengembangan pribadi. *Mentoring* melibatkan hubungan

antara seorang mentor yang berpengalaman dan seorang *mentee* yang kurang berpengalaman, di mana mentor memberikan panduan, nasihat, dan dukungan kepada *mentee*. Hubungan mentoring sering kali bersifat lebih personal, berlangsung dalam jangka waktu yang lebih panjang, dan fokus pada pengembangan secara menyeluruh, termasuk aspek pribadi dan profesional. Sementara itu, *coaching* adalah pendekatan yang lebih terstruktur dan terfokus pada pencapaian tujuan tertentu. Seorang coach membantu individu mengidentifikasi tujuan, mengembangkan keterampilan, dan mengatasi hambatan atau tantangan yang mungkin muncul dalam perjalanan pencapaian tujuan tersebut. *Coaching* seringkali bersifat lebih formal, melibatkan sesi-sesi terjadwal dan umpan balik yang lebih terstruktur. Keduanya memiliki peran penting dalam membentuk perkembangan dan sukses individu dalam lingkungan kerja yang berubah-ubah.

Tabel 1.1 Perbedaan *Mentoring* dan *Coaching*

Aspek	<i>Mentoring</i>	<i>Coaching</i>
Fokus	Berfokus pada pengembangan menyeluruh, termasuk aspek personal dan profesional.	Berfokus pada pencapaian tujuan khusus dan pengembangan keterampilan tertentu.
Hubungan	Mentor dan <i>mentee</i> memiliki hubungan yang bersifat lebih personal dan seringkali bersifat jangka panjang.	Hubungan antara coach dan karyawan bersifat lebih terfokus pada tujuan spesifik dan dapat bersifat jangka pendek atau sesi-sesi terbatas.
Pemberdayaan	Memberdayakan <i>mentee</i> secara menyeluruh, memberikan wawasan dari pengalaman panjang mentor.	Memberdayakan karyawan dengan fokus pada pengembangan keterampilan khusus dan pencapaian tujuan.

Umpan Balik	Umpan balik seringkali bersifat informal dan berkala melalui dialog terbuka antara mentor dan <i>mentee</i> .	Umpan balik cenderung lebih terstruktur, melibatkan evaluasi yang lebih formal terhadap kemajuan karyawan.
Tujuan	Membantu <i>mentee</i> untuk mencapai potensi maksimal, memperluas jaringan profesional, dan memberikan wawasan tentang budaya organisasi.	Membantu karyawan mencapai tujuan bisnis, mengatasi hambatan, dan meningkatkan keterampilan tertentu.
Proses Pembelajaran	Proses belajar dari pengalaman mentor, berbagi cerita sukses atau kegagalan, dan memberikan perspektif yang luas tentang karir dan kehidupan.	Menekankan pada proses pembelajaran yang terstruktur, menggunakan teknik-teknik dan alat-alat khusus untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.
Fleksibilitas	Bersifat lebih fleksibel dan terkadang lebih organik, tergantung pada dinamika hubungan antara mentor dan <i>mentee</i> .	Cenderung lebih terjadwal secara ketat dan lebih terfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek.

1.5.2 Tujuan dan Manfaat *Mentoring*

Mentoring bertujuan untuk memberikan panduan, dukungan, dan pembimbingan kepada individu yang kurang berpengalaman oleh mentor yang lebih berpengalaman. Tujuan utama *mentoring* adalah memfasilitasi pengembangan pribadi dan profesional *mentee*. Melalui hubungan *mentoring*, mentor bertujuan untuk membantu *mentee* mencapai potensi maksimal, memberikan wawasan tentang dinamika organisasi, dan memberikan arahan untuk pengembangan karir yang sukses.

Manfaat *mentoring* mencakup banyak aspek, baik bagi *mentee* maupun mentor. Bagi *mentee*, manfaatnya dapat meliputi percepatan pembelajaran melalui pengalaman dan nasihat mentor, pemahaman yang lebih baik tentang kehidupan dan karir, serta pembentukan jaringan profesional yang kuat. *Mentoring* juga dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi, membantu *mentee* dalam menghadapi tantangan, dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang budaya organisasi.

Sementara itu, bagi mentor, manfaatnya termasuk peluang untuk membagikan pengetahuan dan pengalaman, meningkatkan keterampilan kepemimpinan dan komunikasi, serta mendapatkan kepuasan dari kontribusi positif terhadap perkembangan individu lainnya. Melalui *mentoring*, mentor juga dapat mengembangkan wawasan baru, memperbarui pengetahuan, dan memperluas jaringan profesional.

1.5.3 Tujuan dan Manfaat *Coaching*

Coaching bertujuan untuk memfasilitasi perkembangan individu melalui bimbingan dan dukungan yang terfokus pada pencapaian tujuan khusus. Tujuan utama *coaching* adalah membantu karyawan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, mengembangkan keterampilan yang diperlukan, dan mencapai hasil yang diinginkan dalam konteks tugas atau proyek tertentu. Dengan pendekatan yang lebih terstruktur, *coaching* dapat membimbing individu dalam mengatasi hambatan atau tantangan, meningkatkan kinerja, dan meningkatkan kualitas hasil kerja.

Manfaat *coaching* mencakup sejumlah aspek yang signifikan. Bagi karyawan, *coaching* memberikan kesempatan untuk mendapatkan umpan balik yang konstruktif, meningkatkan pemahaman tentang kekuatan dan kelemahan, dan memperluas wawasan tentang cara meningkatkan kinerja. *Coaching* juga dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi, mempersiapkan karyawan untuk tugas atau tanggung jawab yang lebih besar, dan

memberikan dukungan dalam menghadapi perubahan atau tantangan.

Sementara itu, bagi organisasi, manfaat *coaching* melibatkan peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan, pengembangan budaya pembelajaran yang positif, dan meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan. Dengan memberikan dukungan individu yang terfokus, *coaching* juga dapat berkontribusi pada pengembangan pemimpin yang efektif dalam organisasi. Manfaat ini menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, responsif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, *coaching* bukan hanya membantu individu untuk berkembang, tetapi juga memberikan dampak positif terhadap kesehatan dan keberlanjutan organisasi.

1.6 Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah suatu proses yang terencana dan berkelanjutan yang melibatkan pemahaman individu terhadap keahlian, minat, dan nilai-nilai pribadi untuk mencapai tujuan karir jangka panjang (Brown & Lent, 2012). Dalam konteks organisasi, pengembangan karir tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga mendukung tujuan dan keberlanjutan organisasi. Pertama, pengembangan karir dimulai dengan *self-assessment* atau penilaian diri. Individu perlu memahami keahlian, minat, nilai-nilai, dan aspirasi. Ini melibatkan refleksi mendalam terhadap pencapaian karir sebelumnya, kekuatan, dan area pengembangan. *Self-assessment* membantu individu mengidentifikasi tujuan karir yang konsisten dengan nilai-nilai pribadi.

Setelah *self-assessment*, langkah berikutnya adalah penyusunan tujuan karir yang jelas dan terukur. Tujuan karir membantu individu untuk memiliki arah dan fokus dalam pengembangan karir individu. Tujuan ini dapat mencakup pencapaian keterampilan baru, peningkatan tanggung jawab, atau mencapai posisi manajerial tertentu. Pengembangan keterampilan dan kompetensi adalah komponen penting dari pengembangan

karir. Ini dapat melibatkan pelatihan formal, partisipasi dalam proyek-proyek khusus, atau pengalaman kerja yang dapat meningkatkan kualifikasi dan kemampuan individu. Pengembangan keterampilan ini tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga pada keterampilan lunak seperti komunikasi, kepemimpinan, dan resolusi konflik.

Pengelolaan jaringan profesional adalah aspek lain yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir. Membangun hubungan yang kuat dengan rekan kerja, atasan, dan profesional di industri yang sama dapat membuka pintu untuk peluang baru, pembelajaran, dan dukungan. Proses pengembangan karir juga melibatkan pemantauan dan evaluasi berkelanjutan terhadap progres individu terhadap tujuan karir individu. Ini memungkinkan untuk penyesuaian dan peningkatan berkelanjutan dalam perjalanan karir. Dalam konteks organisasi, program pengembangan karyawan dapat mendukung pengembangan karir. Ini dapat termasuk pelatihan berkelanjutan, program *mentoring*, dan peluang rotasi pekerjaan yang memberikan pengalaman beragam.

Dalam era perubahan konstan dan kompleksitas bisnis, penting untuk melihat pengembangan karir sebagai investasi jangka panjang. Organisasi yang mendorong dan mendukung pengembangan karir karyawan cenderung mendapatkan manfaat dalam hal karyawan yang lebih terampil, terlibat, dan loyal. Sebaliknya, individu yang aktif mengelola pengembangan karir akan lebih siap menghadapi perubahan di tempat kerja dan meraih peluang yang muncul.

1.6.1 *Self Assessment* atau Penilaian Diri

Self-assessment atau penilaian diri merupakan tahapan yang krusial dalam pengembangan karir. Ini adalah proses introspeksi mendalam di mana individu secara sistematis mengevaluasi keahlian, minat, nilai-nilai, dan aspirasinya untuk membentuk pemahaman yang jelas tentang identitas profesional. *Self-assessment* melibatkan refleksi menyeluruh terhadap

pengalaman, pencapaian, serta kekuatan dan kelemahan yang mungkin telah memengaruhi perjalanan karir seseorang (West, 2017).

Selama proses *self-assessment*, individu dapat merenung tentang pencapaian karir masa lalu, tantangan yang dihadapi, dan keberhasilan yang telah dicapai. Ini melibatkan identifikasi momen-momen signifikan yang membentuk jalan karir dan pengalaman yang memperkuat keterampilan tertentu. Pemahaman ini membantu membangun fondasi bagi individu untuk merencanakan langkah-langkah selanjutnya dalam pengembangan karir.

Selain itu, *self-assessment* melibatkan evaluasi keahlian teknis dan keterampilan lunak yang dimiliki oleh individu. Ini dapat mencakup analisis mendalam tentang bagaimana penerapan keterampilan tersebut dalam pekerjaan sehari-hari telah memberikan dampak pada pencapaian tugas dan proyek. Identifikasi keterampilan yang kuat dan area di mana perkembangan lebih lanjut diperlukan membantu menentukan fokus pengembangan pribadi.

Aspek-aspek pribadi seperti minat dan nilai-nilai juga menjadi titik pusat dalam *self-assessment*. Memahami minat karir yang intrinsik dan nilai-nilai yang mendefinisikan orientasi etika dan profesional seseorang membantu menyusun tujuan karir yang konsisten dengan jati diri. Pemahaman ini juga dapat membantu individu menemukan kepuasan dan makna dalam pekerjaannya. Sebagai bagian dari *self-assessment*, individu juga dapat mempertimbangkan aspirasi masa depannya. Ini melibatkan pemikiran kritis tentang tujuan karir jangka panjang, posisi yang diinginkan, dan peran yang diinginkan dalam organisasi. Identifikasi aspirasi ini menjadi landasan untuk menyusun rencana pengembangan karir yang konkret dan realistis.

Dalam konteks pengembangan karir yang berkelanjutan, *self-assessment* bukanlah sekadar langkah satu kali, melainkan suatu siklus berkesinambungan. Individu perlu secara teratur merefleksikan dan memperbarui *self-assessment* seiring

berjalannya waktu, mengingat bahwa preferensi, keterampilan, dan tujuan karir dapat berkembang seiring dengan pengalaman hidup dan profesional. Dengan melakukan *self-assessment* secara teratur, individu dapat memastikan bahwa langkah-langkah pengembangan karir tetap relevan dan sesuai dengan evolusi kebutuhan dan ambisi yang dimiliki.

1.6.2 Penyusunan Tujuan Karir yang Jelas dan Terukur

Penyusunan tujuan karir yang jelas dan terukur memainkan peran kunci dalam perjalanan pengembangan karir seseorang. Tujuan ini memberikan arah yang spesifik dan fokus dalam mencapai kemajuan yang diinginkan. Pertama-tama, individu perlu mengidentifikasi tujuan karir yang sesuai dengan visi dan nilai-nilai pribadi. Langkah awal dalam menyusun tujuan karir adalah merinci secara rinci apa yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Tujuan ini dapat melibatkan pencapaian keterampilan khusus, mencapai tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi, atau mencapai posisi manajerial tertentu. Keterkaitan antara tujuan karir dan nilai-nilai pribadi membantu memastikan bahwa pencapaian tersebut memberikan kepuasan dan makna pribadi.

Tujuan karir yang baik juga perlu bersifat terukur. Hal ini melibatkan penetapan indikator kinerja atau parameter yang dapat diukur untuk mengevaluasi kemajuan. Misalnya, jika tujuan karir melibatkan pengembangan keterampilan khusus, parameter terukur dapat melibatkan partisipasi dalam pelatihan atau proyek-proyek tertentu. Pengukuran kemajuan ini membantu individu untuk secara teratur mengevaluasi pencapaian dan membuat penyesuaian jika diperlukan. Selain itu, tujuan karir perlu dapat diukur dalam konteks waktu yang jelas. Menetapkan batas waktu untuk mencapai tujuan memberikan kerangka waktu yang jelas dan membantu individu untuk tetap fokus. Ini juga menciptakan rasa tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan dalam periode waktu yang ditentukan (Hammond et al., 2015).

Proses penyusunan tujuan karir yang jelas dan terukur melibatkan rencana aksi yang terperinci. Individu perlu menyusun

langkah-langkah konkret yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Rencana ini dapat mencakup perencanaan pelatihan, partisipasi dalam proyek-proyek tertentu, atau mencari mentor yang dapat memberikan bimbingan. Selain itu, tujuan karir yang terukur juga memerlukan kemampuan untuk menangani tantangan dan hambatan yang mungkin muncul. Ini melibatkan pengembangan strategi untuk mengatasi rintangan, seperti mencari sumber daya tambahan, mencari dukungan, atau melakukan penyesuaian rencana jika perlu.

Penting untuk diingat bahwa tujuan karir dapat berkembang seiring waktu. Oleh karena itu, penyusunan tujuan yang jelas dan terukur juga melibatkan kemampuan untuk merevisi dan menyesuaikan tujuan tersebut sesuai dengan perubahan dalam kebutuhan pribadi atau kondisi pasar kerja. Dengan menyusun tujuan karir yang jelas dan terukur, individu dapat menciptakan peta jalan yang terstruktur untuk mencapai sukses dalam karir individu. Pemahaman yang mendalam tentang tujuan ini memberikan motivasi yang kuat dan membimbing individu melalui perjalanan pengembangan karir dengan fokus dan tekad.

1.7 Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan proses sistematis untuk menilai dan mengukur kinerja karyawan terhadap tujuan dan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tujuan utama dari evaluasi kinerja adalah memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan, mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan, serta membantu dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan karir dan pengelolaan kinerja. Melalui proses ini, organisasi dapat mengukur sejauh mana karyawan telah mencapai sasaran, memberikan penghargaan yang pantas, dan mengidentifikasi peluang untuk perbaikan (Daniels, 2014).

Evaluasi kinerja sering kali mencakup berbagai metode seperti penilaian oleh atasan, evaluasi rekan kerja, dan penilaian diri. Umpan balik dari berbagai sumber ini membantu dalam

memberikan perspektif yang komprehensif tentang kinerja karyawan. Selain itu, evaluasi kinerja juga dapat menjadi dasar untuk pengembangan rencana pengembangan karyawan, pelatihan lanjutan, atau pengakuan prestasi.

Manfaat dari evaluasi kinerja tidak hanya terbatas pada tingkat individual, tetapi juga berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan. Evaluasi kinerja membantu dalam mengidentifikasi karyawan yang berkinerja tinggi untuk pengakuan atau promosi, sementara juga memberikan landasan untuk mengatasi isu-isu kinerja yang mungkin muncul. Dengan memahami kinerja karyawan, organisasi dapat mengoptimalkan penempatan sumber daya, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang berfokus pada pencapaian tujuan bersama. Namun, penting untuk mencatat bahwa evaluasi kinerja harus dilakukan dengan cermat dan adil, menghindari bias yang tidak sehat dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Penerapan sistem evaluasi yang transparan dan konsisten dapat menciptakan budaya kerja yang mendukung pertumbuhan, pengembangan, dan pencapaian kesuksesan bersama dalam konteks organisasi.



BAB 10

SUSTAINABILITY DALAM PENGEMBANGAN ASET SDM

10.1 Pengertian Pengembangan SDM

Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) mengacu pada upaya perusahaan untuk meningkatkan kualifikasi, keterampilan, dan kinerja karyawan dengan tujuan menciptakan tim yang unggul. Ketika perusahaan merekrut karyawan, harapannya adalah mendapatkan individu yang memiliki kualitas tinggi untuk menjalankan tugas-tugas dengan efisien (Siswanto et al., 2022). Meskipun harapan tersebut dapat terpenuhi, kenyataannya tidak selalu sesuai dengan rencana. Ada situasi di mana kinerja karyawan menurun atau masalah muncul, menghambat pencapaian harapan perusahaan. Oleh karena itu, pengembangan SDM menjadi suatu kebutuhan yang perlu diadakan secara berkala.

Pengembangan SDM tidak hanya mencakup peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pengembangan aspek-aspek seperti kepemimpinan, kolaborasi tim, dan penyelesaian masalah.

Melalui pendekatan ini, perusahaan berusaha menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan karyawan, sehingga mereka dapat berkontribusi secara optimal sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang semakin berkembang.

Beberapa metode pengembangan SDM melibatkan berbagai pendekatan atau metode untuk mengembangkan dan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, sebagai berikut:

1. Pelatihan atau Training

Pelatihan atau training adalah suatu metode pengembangan yang umumnya diterapkan oleh setiap perusahaan untuk meningkatkan keterampilan para karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Proses pelatihan dapat dilakukan baik secara internal maupun eksternal. Pelatihan internal terjadi di lingkungan perusahaan itu sendiri, dengan trainer yang dapat berasal dari internal perusahaan atau dari mitra kerja yang berkolaborasi dalam penyelenggaraan pelatihan. Sedangkan pelatihan eksternal melibatkan karyawan yang mengikuti pelatihan di lembaga atau instansi pelatihan eksternal. Hal ini melibatkan perusahaan-perusahaan yang menyediakan layanan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan. Training menjadi tahap wajib bagi karyawan baru sebelum mereka ditugaskan untuk menjalankan tugas, di mana mereka diharuskan mengikuti pelatihan terlebih dahulu. (Bariqi, 2018).

2. Magang

Melalui metode magang, karyawan baru mendapatkan pelatihan untuk memahami tugas-tugas yang akan mereka jalankan di masa depan. Sebagai individu yang baru dalam lingkungan perusahaan, karyawan tersebut mungkin belum memiliki pemahaman yang cukup tentang lingkungan kerja dan tugas yang akan diemban. Oleh karena itu, melalui program magang, karyawan baru dapat dibimbing dan dilatih sehingga mereka dapat siap untuk menjalankan tugas mereka dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan. Magang menjadi

langkah awal yang umumnya diadakan di setiap perusahaan sebagai upaya persiapan sebelum karyawan ditempatkan dalam pekerjaan utama mereka.

3. Pendidikan

Melalui metode pendidikan, perusahaan menyelenggarakan pendidikan formal untuk para karyawan atau memberikan kesempatan kepada mereka untuk melanjutkan pendidikan. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Contoh penerapan metode ini adalah ketika perusahaan ingin meningkatkan posisi karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan D3 karena pencapaian atau potensi yang dimiliki. Dalam hal ini, perusahaan akan mengambil kebijakan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan tersebut untuk melanjutkan pendidikan dengan mengambil kuliah lanjutan. Pendekatan ini dianggap lebih efektif daripada merekrut karyawan baru, karena perusahaan sudah mengenali kinerja dan potensi karyawan yang bersangkutan.

4. Rotasi Kerja

Metode rotasi menjadi suatu pendekatan yang efektif ketika perusahaan perlu mengevaluasi dan menangani karyawan yang tidak memberikan hasil maksimal dalam pekerjaannya. Evaluasi dilakukan untuk menentukan penyebab kurangnya kinerja, seperti ketidakcocokan di antara tim, tekanan yang terlalu besar, atau karyawan yang mencapai batas kelelahan dan kejenuhan. Melalui metode rotasi, karyawan diberikan kesempatan untuk mengalami variasi pekerjaan, memungkinkan perusahaan menemukan divisi yang paling cocok untuk ditempatkan.

Jika seorang karyawan tidak cocok di suatu divisi, tetapi mampu memberikan hasil maksimal di divisi lain, pemindahan menjadi opsi yang dipertimbangkan. Metode rotasi tidak hanya membantu menemukan tempat yang cocok untuk karyawan, tetapi juga berfungsi sebagai solusi untuk mengisi kekosongan saat

karyawan lain sedang cuti, izin mendadak, atau mengundurkan diri.

Dengan pendekatan ini, perusahaan tidak perlu panik menghadapi situasi tersebut. Melalui metode rotasi, karyawan memiliki kesempatan untuk menemukan passion kerja yang lebih sesuai untuk mereka, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja mereka.

5. Studi Banding

Metode perbandingan atau studi banding adalah suatu pendekatan pengembangan SDM yang melibatkan evaluasi atau perbandingan sistem kerja yang berlaku di suatu perusahaan dengan standar atau sistem kerja yang diterapkan di tempat lain. Tujuan utama dari metode ini adalah memberikan gambaran seberapa efektif sistem kerja terhadap produktivitas yang diperoleh oleh perusahaan.

Contoh penerapan metode ini dapat terlihat ketika suatu perusahaan ingin melakukan perbaikan pada sistem pemasarannya. Perusahaan tersebut akan melakukan studi banding dengan perusahaan lain yang memiliki sistem pemasaran yang berbeda. Setelah mendapatkan gambaran mengenai metode yang diterapkan di perusahaan lain, perusahaan dapat mencoba menerapkannya sendiri. Dengan demikian, perusahaan dapat menilai apakah perubahan tersebut akan membawa perbaikan, tidak mengubah apa-apa, atau bahkan menurunkan hasil kerja.

6. Uji Kompetensi

Metode uji kompetensi, meskipun tidak selalu disukai oleh karyawan karena sifatnya yang menuntut pengujian kemampuan, dianggap perlu untuk mengevaluasi kualitas karyawan. Ujian kompetensi dapat dilakukan oleh perusahaan sendiri atau melalui Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).

Adakalanya, karyawan yang telah lama bekerja dapat kurang termotivasi untuk belajar karena sudah merasa mahir dalam pekerjaannya. Mereka cenderung enggan menerima perubahan, terutama jika perusahaan memiliki metode atau

kebijakan baru dalam hal produksi. Dengan adanya uji kompetensi, karyawan diharapkan kembali termotivasi untuk belajar dan menyesuaikan diri dengan perkembangan baru dalam lingkungan kerja. Ini membuka peluang bagi karyawan, terutama yang sudah lama bekerja, untuk meningkatkan dan memperbarui keterampilan mereka sesuai dengan tuntutan perusahaan.

7. Coaching

Metode ini adalah metode pelatihan atau pembimbingan di mana seseorang ditunjuk untuk membimbing karyawan lain. Tujuan utama dari metode ini adalah untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Melalui metode ini, karyawan dapat mendapatkan bimbingan langsung dari individu yang telah memiliki pengalaman dan keterampilan yang cukup dalam pekerjaan tersebut. Selain meningkatkan kualitas kerja karyawan, metode ini juga berfungsi sebagai sarana transfer kemampuan dari individu berpengalaman kepada mereka yang masih belajar atau membutuhkan bimbingan tambahan. Hal ini dapat mempercepat proses pembelajaran dan membantu karyawan baru atau yang kurang berpengalaman untuk lebih cepat beradaptasi dengan tugas dan tanggung jawab mereka di lingkungan kerja.

8. Outbound

Metode Outbound merupakan pendekatan yang dilakukan dengan tujuan untuk mempererat silaturahmi antara karyawan di berbagai tingkatan dalam suatu perusahaan. Kegiatan Outbound melibatkan pembagian peserta ke dalam kelompok-kelompok yang terdiri dari anggota dari berbagai divisi perusahaan.

Selama kegiatan Outbound, seringkali diadakan permainan yang menuntut pola pikir cepat, keterampilan kepemimpinan, dan kerja sama tim. Tindakan ini bertujuan untuk memberikan variasi dan mengatasi kejenuhan yang mungkin muncul karena rutinitas pekerjaan yang berulang. Kejenuhan dapat mengakibatkan

penurunan produktivitas karyawan, dan oleh karena itu, Outbond diimplementasikan sebagai strategi untuk mencegahnya.

Dengan melibatkan karyawan dalam kegiatan di luar perusahaan, seperti Outbond, perusahaan berharap dapat menyegarkan semangat kerja, merangsang kolaborasi antar-divisi, serta memperkuat hubungan sosial di antara anggota tim. Ini adalah langkah proaktif dalam menjaga kesejahteraan psikologis dan kinerja karyawan.

Pengembangan SDM juga dapat diterapkan melalui pengelolaan SDM dalam *sustainability report*, yang mencakup pengelolaan perekrutan, pemeliharaan, dan pelatihan karyawan, internalisasi budaya, dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, pengembangan SDM dapat melibatkan pengelolaan sumber daya manusia secara efektif, termasuk promosi, motivasi, dan pemanfaatan teknologi untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi. Implementasi metode ini dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, berkelanjutan, dan mendorong pertumbuhan SDM secara holistik.

10.2 *Sustainaability* dalam Pengembangan Aset SDM

Pengembangan aset sumber daya manusia (SDM) yang berkelanjutan mencakup konsep pembangunan manusia yang dapat berlangsung dalam jangka waktu yang panjang atau *sustainable human development*. Fokus utamanya adalah pada peningkatan produktivitas, etika, dan pengembangan diri individu (Ong & Mahazan, 2020). Beberapa aspek penting dalam konteks pengembangan SDM berkelanjutan melibatkan:

1. *Leading Productivity & Learning*

Leading Productivity & Learning adalah suatu pendekatan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan membangun keterampilan yang lebih baik bagi karyawan. Fokus utama dari pendekatan ini adalah memimpin atau memandu karyawan dalam mencapai produktivitas yang optimal, sekaligus memberikan pembelajaran yang berkelanjutan.

Perusahaan berupaya memperbaiki kinerja kerja karyawan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan tuntutan pasar dan perkembangan industri. Melalui program ini, karyawan dapat mengembangkan keterampilan yang relevan dan diperlukan untuk menjawab perubahan dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Leading Productivity & Learning menjadi strategi penting dalam menghadapi perubahan cepat dalam dunia bisnis, di mana adaptabilitas dan peningkatan terus-menerus menjadi kunci keberhasilan. Dengan memfokuskan pada peningkatan produktivitas dan pembelajaran berkelanjutan, perusahaan dapat menjaga daya saingnya dan menciptakan tim yang kompeten dan siap menghadapi tantangan masa depan.

2. *Leading Ethics*

Leading Ethics merupakan pendekatan yang fokus pada pembangunan etika dan kebijakan berkelanjutan dalam suatu organisasi. Pendekatan ini mendorong penerapan prinsip-prinsip etika dalam setiap keputusan dan tindakan sehari-hari organisasi. Tujuannya adalah menciptakan budaya perusahaan yang berintegritas dan memiliki komitmen terhadap nilai-nilai etika.

Organisasi diarahkan untuk memimpin dengan contoh dalam menerapkan etika dalam setiap aspek kehidupan perusahaan. Ini termasuk dalam pengambilan keputusan, interaksi antarkaryawan, hubungan dengan pelanggan dan mitra bisnis, serta semua aspek lain yang melibatkan organisasi.

Membangun *Leading Ethics* menjadi esensial karena etika memainkan peran kunci dalam menjaga reputasi organisasi dan membangun kepercayaan baik internal maupun eksternal. Dengan memastikan bahwa kebijakan dan praktek etika terus diperbarui dan diimplementasikan, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung integritas, tanggung jawab, dan nilai-nilai moral yang tinggi.

3. *Leading Personal Development*

Leading Personal Development merupakan pendekatan yang bertujuan untuk membangun diri individu dan membantu mereka mencapai tujuan pribadi dan profesional. Fokus utama dari pendekatan ini adalah pada pengembangan pribadi karyawan. Proses ini tidak hanya memberikan manfaat bagi individu secara langsung, tetapi juga memiliki dampak positif pada tim dan organisasi secara keseluruhan.

Organisasi bertanggung jawab untuk menyediakan sumber daya dan peluang yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan pribadi karyawan. Ini dapat mencakup pelatihan, program pengembangan, mentoring, dan dukungan untuk peningkatan keterampilan dan pengetahuan.

Membangun *Leading Personal Development* penting karena karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan pribadi mereka cenderung lebih termotivasi dan berdedikasi. Selain itu, tim yang terdiri dari individu yang memiliki kemampuan dan potensi pribadi yang berkembang juga akan memberikan kontribusi positif pada keseluruhan produktivitas dan keberhasilan organisasi.

4. *Human Development Leadership & Community*

Human Development Leadership & Community menyoroti pentingnya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan manusia dan keterlibatan dalam komunitas. Pendekatan ini mengakui bahwa kepemimpinan tidak hanya sebatas mencapai tujuan bisnis, melainkan juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas hidup karyawan dan memberikan kontribusi positif pada komunitas di sekitarnya.

Pemimpin yang menerapkan *Human Development Leadership & Community* akan berusaha untuk memahami dan memenuhi kebutuhan serta harapan individu di dalam timnya. Mereka tidak hanya memberikan arahan untuk mencapai target bisnis, tetapi juga berinvestasi dalam pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan kesejahteraan pribadi karyawan.

Selain itu, pendekatan ini mendorong keterlibatan aktif dalam komunitas di sekitar organisasi. Pemimpin dan karyawan diharapkan untuk menjadi bagian dari inisiatif dan kegiatan yang memberikan dampak positif pada masyarakat lokal. Hal ini menciptakan budaya organisasi yang peduli, berkelanjutan, dan memiliki tanggung jawab sosial yang kuat.

Namun, meskipun konsep tenaga kerja berkelanjutan memiliki nilai yang tinggi, implementasinya tidaklah mudah. Beberapa tantangan yang dihadapi oleh perusahaan meliputi:

Tidak mudahnya merubah pandangan tenaga kerja: Beberapa karyawan mungkin menghadapi resistensi terhadap perubahan, terutama jika mereka tidak terbiasa dengan pendekatan baru yang berfokus pada pengembangan.

Menjadi pemimpin dari tenaga kerja berkelanjutan: Menjadi pemimpin dalam konteks tenaga kerja berkelanjutan memerlukan perubahan budaya dan kepemimpinan yang memprioritaskan pengembangan manusia dan etika.

Membangun organisasi pengembangan secara dua arah: Mengembangkan model pengembangan yang melibatkan keterlibatan dua arah antara perusahaan dan karyawan, memastikan adanya dialog dan keterlibatan aktif dari kedua belah pihak.

Dengan mengatasi tantangan ini, perusahaan dapat mencapai keberlanjutan dalam pengembangan tenaga kerja, menciptakan lingkungan kerja yang responsif, adaptif, dan berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang.

Pengembangan SDM berkelanjutan juga melibatkan pengelolaan SDM dalam *sustainability report*, yang mencakup perekrutan, pengembangan, kompensasi, dan pengawasan. Perusahaan perlu mengimplementasikan kebijakan strategis yang berkelanjutan, seperti internalisasi budaya, implementasi keselamatan dan kesehatan kerja, kegiatan pemberdayaan masyarakat, dan pembaruan implementasi ISO 14001 (Hogiantoro et al., 2022).

Adaptasi terhadap kondisi persaingan bisnis modern juga menjadi aspek penting dalam pengembangan SDM berkelanjutan. Perusahaan harus mampu mengelola keragaman sumber daya manusia dan mengevaluasi SDM berdasarkan faktor strategis, internal, eksternal, dan organisasional, mengingat tantangan perdagangan dunia yang kompetitif, inovasi yang cepat, dan siklus hidup produk yang pendek.

Penerapan manajemen sumber daya manusia, yang menganggap karyawan sebagai aset perusahaan, menjadi kunci dalam pengembangan SDM berkelanjutan. Hal ini harus didasarkan pada budaya dan nilai perusahaan, seperti kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif, sambil memperhatikan pemenuhan kesejahteraan karyawan dan program pengembangan. Ini menciptakan fondasi yang kuat untuk pertumbuhan berkelanjutan dan kesuksesan jangka panjang.

10.3 Prinsip sustainability SDM

Beberapa prinsip pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang dijelaskan di berbagai literatur dapat memberikan kontribusi signifikan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan keberlanjutan. Berikut adalah penjelasan secara lengkap mengenai prinsip-prinsip tersebut:

1. Pengadaan, Pemeliharaan, dan Pengembangan

Pengadaan, Pemeliharaan, dan Pengembangan merupakan prinsip dalam manajemen SDM yang mencakup tiga aspek utama: perekrutan, pemeliharaan, serta pelatihan dan pengembangan karyawan. Prinsip ini bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki tim karyawan yang tidak hanya kompeten dalam tugasnya, tetapi juga memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Dalam pengadaan, perusahaan melakukan manajemen perekrutan dengan cermat untuk memilih individu yang sesuai dengan kebutuhan dan kriteria perusahaan. Pemeliharaan berkaitan dengan strategi perusahaan untuk mempertahankan

karyawan yang ada, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dan memperhatikan kesejahteraan mereka.

Pada saat yang sama, pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa karyawan terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka sesuai dengan perkembangan industri dan kebutuhan organisasi. Dengan menerapkan prinsip ini secara efektif, perusahaan dapat membentuk tim yang kompeten, berkomitmen, dan memiliki potensi pertumbuhan, yang pada gilirannya akan berkontribusi positif terhadap produktivitas dan keberlanjutan organisasi (Rahmat & Apriliani, 2022).

2. Nilai Kreativitas, Layanan, dan Inovasi

Nilai Kreativitas, Layanan, dan Inovasi menjadi fondasi penting dalam strategi dan perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM). Prinsip ini menekankan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya bergantung pada keterampilan teknis karyawan, tetapi juga pada kemampuan mereka untuk berinovasi, memberikan layanan terbaik, dan terus belajar.

Kreativitas menjadi nilai utama yang mendorong perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung ide-ide baru dan solusi inovatif. Layanan yang unggul menekankan pentingnya memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan dan mitra bisnis. Continuous learning menandakan komitmen terhadap pengembangan berkelanjutan, di mana karyawan diberikan kesempatan untuk terus meningkatkan keterampilan mereka melalui pembelajaran berkelanjutan.

Inovasi, sebagai nilai yang kuat, tidak hanya mencakup pengembangan produk atau layanan, tetapi juga menciptakan cara baru untuk bekerja, berkolaborasi, dan mengatasi tantangan. Dengan menerapkan nilai-nilai kreativitas, layanan, dan inovasi dalam strategi SDM, perusahaan menciptakan budaya yang dinamis dan adaptif, memungkinkan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi yang terus berlanjut.

3. *Learning Organization*

Learning Organization, atau organisasi pembelajar, adalah konsep kunci yang membantu perusahaan mengantisipasi tantangan dari lingkungan internal dan eksternal. Ide dasar di balik konsep ini adalah menciptakan budaya pembelajaran yang aktif di dalam organisasi.

Dalam sebuah *Learning Organization*, karyawan tidak hanya diberi kesempatan untuk memperoleh pengetahuan baru, tetapi juga didorong untuk terus belajar dan berinovasi. Budaya ini menciptakan lingkungan di mana perusahaan dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan-perubahan, baik itu dalam teknologi, pasar, atau kebutuhan pelanggan.

Organisasi pembelajar mendorong berbagi pengetahuan, eksperimen dengan ide-ide baru, dan memperlakukan kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar. Dengan demikian, perusahaan yang mengadopsi konsep ini dapat menjadi lebih fleksibel, responsif, dan mampu mengidentifikasi peluang atau risiko yang muncul dalam lingkungan bisnis mereka.

4. Kemampuan Mengelola Keragaman SDM

Kemampuan mengelola keragaman SDM (Sumber Daya Manusia) menjadi hal yang krusial dalam menghadapi persaingan bisnis modern. Hal ini mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengelola dan memanfaatkan keberagaman dalam tim kerjanya.

Dalam konteks ini, keberagaman mencakup perbedaan dalam hal latar belakang, pengalaman, keahlian, budaya, dan karakteristik lainnya di antara anggota tim atau karyawan. Mengembangkan kemampuan untuk mengelola keragaman ini bukan hanya sekadar menciptakan tim yang terdiri dari beragam individu, tetapi juga menerima dan memahami nilai yang muncul dari keberagaman tersebut.

Dengan menerima dan memahami keberagaman, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang inklusif, di mana setiap individu merasa dihargai dan didukung. Budaya inklusif ini

memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan, meningkatkan kreativitas, dan menciptakan kondisi yang mendukung inovasi. Dengan memanfaatkan keberagaman dengan bijak, perusahaan dapat mendapatkan manfaat dari beragam perspektif dan ide-ide yang berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang mereka.

5. Pertimbangan Konseptual

Pemilihan strategi SDM harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti tingkat strategis, faktor internal SDM, faktor eksternal, dan faktor organisasional. Pendekatan ini membantu perusahaan untuk mengembangkan strategi yang sesuai dengan konteksnya dan mendukung pencapaian tujuan keberlanjutan.

6. Internalisasi Budaya dan Kesejahteraan Karyawan

Internalisasi budaya dan nilai perusahaan menjadi kunci dalam menciptakan identitas perusahaan yang kuat. Pemastian kesejahteraan karyawan dan program pengembangan juga berkontribusi pada membangun hubungan yang positif antara perusahaan dan karyawannya.

Prinsip-prinsip ini secara kolektif membentuk dasar bagi perusahaan untuk mengelola SDM secara berkelanjutan, memastikan keberlanjutan organisasi, memenuhi kebutuhan organisasi, dan mencapai tujuan keberlanjutan yang diinginkan. Dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip ini, perusahaan dapat membentuk budaya kerja yang inklusif, produktif, dan berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang.

10.4 Manajemen SDM dalam Laporan Keberlanjutan

Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) tidak hanya terbatas pada operasional sehari-hari perusahaan, tetapi juga memiliki dampak yang signifikan dalam konteks keberlanjutan. Dalam laporan keberlanjutan, peran Manajemen SDM menjadi aspek krusial yang mencerminkan tanggung jawab perusahaan terhadap sumber daya manusia dan dampaknya pada

lingkungan serta masyarakat. Laporan keberlanjutan tidak hanya mengevaluasi pencapaian bisnis, tetapi juga memerhatikan keberlanjutan praktik manajemen SDM, termasuk aspek keadilan, keberagaman, dan pemberdayaan karyawan. Dengan memanfaatkan manajemen SDM secara berkelanjutan, perusahaan tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas, tetapi juga membentuk reputasi yang positif dalam konteks tanggung jawab sosial dan keberlanjutan. Artikel ini akan mengulas peran strategis manajemen SDM dalam laporan keberlanjutan serta dampaknya terhadap citra perusahaan dalam pandangan pemangku kepentingan.

1. Rekrutmen Karyawan

Manajemen SDM dalam laporan keberlanjutan dimulai dari perekrutan karyawan baru dan perubahan karyawan. Tahun lalu, perusahaan berhasil menjaga tingkat pergantian karyawan pada tingkat yang relatif rendah, yaitu di bawah 10%. Jumlah karyawan tetap perusahaan tahun lalu meningkat sebesar 3% dibandingkan tahun sebelumnya. Total karyawan (baik tetap maupun tidak tetap) juga meningkat sebesar 2% dibandingkan tahun sebelumnya.

Untuk memberikan manfaat lebih banyak kepada masyarakat setempat dalam mencapai kemandirian dan kemakmuran, perusahaan juga merekrut karyawan dari daerah sekitar operasinya. Dalam kebijakannya, perusahaan memprioritaskan prinsip kesetaraan dan keberagaman sehingga proses rekrutmen karyawan dapat berjalan secara profesional.

2. Pergantian Karyawan

Perusahaan selalu berusaha membangun lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi karyawan. Hal ini terlihat dari rendahnya tingkat pergantian karyawan yang mengundurkan diri. Tahun lalu, terjadi penurunan jumlah karyawan yang mengundurkan diri sebesar lebih dari 50% dibandingkan tahun sebelumnya. Loyalitas karyawan mulai terbentuk seiring dengan semakin mendarahnya internalisasi budaya perusahaan pada

karyawan. Kompensasi dan pembukaan peluang pengembangan bagi karyawan menjadi faktor tambahan yang menyebabkan penurunan jumlah karyawan yang mengundurkan diri.

Komposisi Karyawan.

Dalam laporan keberlanjutan, perusahaan juga dapat mencantumkan komposisi karyawan berdasarkan kelompok usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan sebagainya. Jika kelompok usia, misalnya, milenial, mengalami peningkatan, perlu dijelaskan mengapa hal ini terjadi. Perusahaan dapat menjelaskan bahwa peningkatan jumlah karyawan milenial sejalan dengan perkembangan tren, teknologi, dan lingkungan sekitar yang membutuhkan sumber daya manusia dengan karakteristik yang sesuai dengan milenial, seperti suka mencari hal baru, kritis, dan sebagainya.

Mengenai tingkat pendidikan, perusahaan juga dapat menjelaskan latar belakang, misalnya, ada penurunan jumlah karyawan yang masih bersekolah formal. Hal ini mempertimbangkan keterampilan dan kesiapan karyawan dalam upaya mencapai kinerja perusahaan yang terus meningkat. Komposisi latar belakang pendidikan perusahaan yang menunjukkan penurunan paling signifikan tahun lalu adalah jumlah karyawan dengan latar belakang pendidikan di bawah sekolah menengah, yang mengalami penurunan sebesar 30% dibandingkan tahun sebelumnya.

3. Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Perusahaan yang peduli terhadap keselamatan sumber daya manusia dalam lingkungan kerja juga sangat mendorong untuk mencantulkannya dalam laporan keberlanjutan. Perusahaan memandang SDM sebagai aset yang sangat berharga. Perusahaan sepenuhnya menyadari bahwa pertumbuhan dan keberlanjutan sangat bergantung pada semua karyawan.

Oleh karena itu, perusahaan memberikan perhatian tinggi terhadap aspek kesehatan dan keselamatan kerja sumber daya manusia. Perusahaan saat ini memiliki beberapa fasilitas dan

program untuk mendukung aspek kesehatan dan keselamatan kerja. Target utama perusahaan adalah tidak ada kecelakaan atau tidak ada kecelakaan kerja dan peningkatan produktivitas karyawan. Tidak adanya kecelakaan sangat erat kaitannya dengan perusahaan yang berkapital, kerja intensif, dan berisiko.

10.5 Peran SDM Keberlanjutan untuk Perusahaan

Peran SDM Keberlanjutan untuk Perusahaan pada dasarnya mengacu pada kontribusi yang diberikan oleh pengembangan aset sumber daya manusia (SDM) dalam mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan keberlanjutan. Pengembangan SDM memainkan peran yang signifikan dalam memfasilitasi perusahaan untuk beroperasi secara berkelanjutan. Beberapa cara di mana peran SDM Keberlanjutan terwujud melibatkan upaya dan kontribusi SDM dalam berbagai aspek, seperti peningkatan keterampilan dan kapasitas karyawan untuk menghadapi tantangan keberlanjutan, penerapan praktik-praktik manajemen SDM yang mendukung keberlanjutan, serta memastikan adanya budaya dan nilai-nilai organisasi yang sejalan dengan prinsip-prinsip keberlanjutan. Oleh karena itu, peran SDM Keberlanjutan bukan hanya terbatas pada aspek pengembangan individu, tetapi juga mencakup integrasi keberlanjutan dalam seluruh aspek manajemen SDM, menciptakan sinergi antara sumber daya manusia yang berkualitas dan praktik-praktik berkelanjutan yang diterapkan oleh perusahaan. Beberapa cara di mana pengembangan SDM berkontribusi terhadap keberlanjutan perusahaan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Peningkatan Produktivitas dan Kinerja Perusahaan

Pengembangan SDM dapat meningkatkan produktivitas kerja dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki kemampuan dan ketrampilan yang baik cenderung memberikan kontribusi lebih besar terhadap tujuan perusahaan. Dengan meningkatkan kualitas SDM, perusahaan dapat meraih pencapaian tujuan keberlanjutan dengan lebih efektif.

2. Pembangunan Etika dan Kebijakan Berkelanjutan

Pengembangan SDM dapat membantu perusahaan dalam membangun etika dan kebijakan yang berkelanjutan di dalam organisasi. Hal ini tidak hanya mendukung pencapaian tujuan keberlanjutan perusahaan tetapi juga memperbaiki citra perusahaan di mata masyarakat.

3. Pencapaian Tujuan Pribadi dan Profesional Karyawan

Pengembangan SDM tidak hanya bermanfaat bagi perusahaan, tetapi juga membantu karyawan dalam mencapai tujuan pribadi dan profesional mereka. Ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, yang pada gilirannya mendukung stabilitas dan kontinuitas organisasi.

4. Pemenuhan Kategori Kegiatan Usaha Berkelanjutan (KKUB)

Pengembangan SDM juga dapat membantu perusahaan memenuhi kategori kegiatan usaha berkelanjutan (KKUB) dan memastikan bahwa kegiatan usahanya berwawasan lingkungan. Hal ini sesuai dengan tuntutan untuk mempraktikkan operasional yang ramah lingkungan.

5. Penerapan Praktik Pengelolaan SDM dalam *Sustainability Report*

Penerapan praktik pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tercatat dalam sustainability report mencerminkan komitmen dan dasar operasional perusahaan dalam mencapai keberlanjutan. Sustainability report menyoroti praktik-praktik konkret yang dilakukan perusahaan dalam pengelolaan SDM, termasuk aspek-aspek kunci seperti perekrutan, pemeliharaan, dan pelatihan karyawan. Informasi mengenai pengelolaan perekrutan dapat mencakup strategi perekrutan yang berkelanjutan, peningkatan keberagaman tenaga kerja, dan pendekatan yang inklusif. Pemeliharaan karyawan menyangkut kebijakan dan program yang mendukung retensi bakat, serta menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan berkelanjutan. Praktik pelatihan karyawan yang dicantumkan dalam

sustainability report mencerminkan investasi perusahaan dalam pengembangan keterampilan dan peningkatan kapasitas karyawan. Internalisasi budaya organisasi yang berfokus pada keberlanjutan mencakup bagaimana nilai-nilai dan prinsip keberlanjutan tertanam dalam praktik sehari-hari dan pengambilan keputusan perusahaan. Selain itu, informasi terkait kesejahteraan karyawan, termasuk program-program kesehatan dan keamanan, menunjukkan komitmen perusahaan terhadap kondisi hidup dan kerja yang baik bagi seluruh anggota organisasi. Kesemuanya bersama-sama membentuk landasan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan keberlanjutan dan merujuk pada upaya konkret yang diimplementasikan di tingkat manajemen SDM.

6. Perhatian terhadap Prinsip-prinsip Pengelolaan SDM secara Berkelanjutan

Perusahaan perlu memperhatikan prinsip-prinsip pengelolaan SDM yang mendukung tujuan keberlanjutan. Ini termasuk pengadaan, pemeliharaan, dan pengembangan SDM, nilai kreativitas, layanan, dan inovasi, serta kemampuan mengelola keragaman SDM.

Dengan menerapkan metode-metode pengembangan SDM dan memperhatikan prinsip-prinsip pengelolaan SDM, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan, mendukung pertumbuhan ekonomi, sosial, dan lingkungan, sambil memberikan manfaat bagi seluruh stakeholder yang terlibat.

Perusahaan dapat mengintegrasikan prinsip *sustainability* dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) dengan beberapa langkah berikut:

1. Pengelolaan SDM dalam sustainability report

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi elemen penting yang mencerminkan komitmen perusahaan terhadap aspek keberlanjutan. Sustainability report mencakup berbagai aspek, termasuk perekrutan, pemeliharaan, dan pelatihan karyawan, serta upaya internalisasi budaya organisasi yang

berfokus pada prinsip-prinsip keberlanjutan. Pada tingkat operasional, perusahaan harus menyajikan informasi terkait dengan strategi perekrutan yang berkelanjutan, upaya pemeliharaan keberagaman dan inklusivitas di lingkungan kerja, serta program pelatihan yang mendukung perkembangan keterampilan karyawan sesuai dengan prinsip-prinsip keberlanjutan. Internalisasi budaya organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan juga menjadi bagian integral dari sustainability report, mencerminkan bagaimana nilai-nilai keberlanjutan tercermin dalam praktik sehari-hari perusahaan. Selain itu, laporan keberlanjutan juga harus mencakup informasi terkait dengan kesejahteraan karyawan, termasuk program-program kesehatan dan keamanan, serta upaya untuk meningkatkan kualitas hidup dan lingkungan kerja bagi seluruh anggota organisasi. Dengan memasukkan semua aspek ini dalam sustainability report, perusahaan dapat menunjukkan transparansi dan akuntabilitas mereka terhadap praktik manajemen SDM yang berkelanjutan. (Julius & Nagel, 2015).

2. Pengembangan SDM berkelanjutan

inovasi, serta kemampuan mengelola keragaman SDM. Penerapan prinsip-prinsip ini merupakan langkah penting dalam mengintegrasikan sustainability dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) perusahaan. Pengadaan SDM yang berkualitas melibatkan proses perekrutan yang transparan dan objektif, memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemeliharaan SDM berfokus pada upaya mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, termasuk penerapan kebijakan-kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Sementara itu, pengembangan SDM menekankan pada program pelatihan dan pembelajaran yang mendukung pertumbuhan profesional dan pribadi karyawan. Nilai kreativitas, layanan, dan inovasi menjadi landasan untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan adaptif. Kemampuan mengelola keragaman SDM mencakup pendekatan yang inklusif, di mana

perusahaan memahami dan menghargai keberagaman dalam timnya. Dengan memperhatikan prinsip-prinsip ini, perusahaan dapat secara holistik mengoptimalkan kontribusi SDMnya untuk mencapai tujuan keberlanjutan dan membangun fondasi yang kokoh bagi pertumbuhan yang berkelanjutan.

3. Pengembangan SDM berdasarkan faktor strategis, internal, eksternal, dan organisasional

Dalam proses memilih strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM), perusahaan perlu mempertimbangkan sejumlah faktor yang dapat berpengaruh terhadap kesuksesan implementasi. Pertama-tama, perusahaan harus memperhitungkan faktor tingkat strategis, yang mencakup sejauh mana pengembangan SDM akan mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Faktor ini berkaitan erat dengan visi dan misi organisasi serta arah strategis yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Selanjutnya, faktor internal SDM menjadi aspek penting yang melibatkan evaluasi kebutuhan dan potensi SDM yang sudah ada di dalam perusahaan. Kemudian, perusahaan perlu mempertimbangkan faktor eksternal, seperti kondisi pasar tenaga kerja, tren industri, dan perkembangan ekonomi yang dapat memengaruhi keberhasilan strategi pengembangan SDM. Terakhir, faktor organisasional, seperti budaya perusahaan dan struktur organisasi, juga perlu diperhitungkan agar strategi pengembangan SDM dapat diintegrasikan dengan baik dalam konteks organisasi. Dengan mempertimbangkan semua faktor ini secara komprehensif, perusahaan dapat membuat keputusan strategis yang lebih tepat dan efektif dalam mengembangkan sumber daya manusia mereka.

4. Pengembangan SDM berdasarkan kebutuhan organisasi

Dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM), perusahaan perlu memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan organisasi. Hal ini melibatkan beberapa aspek penting, seperti kemampuan soft skill karyawan, penerapan mapping talent management, dan pengelolaan engagement melalui proses

penerimaan SDM yang objektif dan transparan. Pertama-tama, keberhasilan pengembangan SDM terkait erat dengan pengembangan kemampuan soft skill karyawan, yang mencakup aspek interpersonal, komunikasi, kepemimpinan, dan kolaborasi. Kedua, penerapan mapping talent management menjadi kunci untuk mengidentifikasi dan mengelola potensi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Ini melibatkan penempatan individu pada posisi yang paling strategis dan sesuai dengan keahlian dan minat mereka. Terakhir, menjaga engagement melalui proses penerimaan SDM yang objektif dan transparan dapat meningkatkan kepuasan karyawan, membangun hubungan yang kuat, dan mendukung budaya kerja yang positif. Dengan memperhatikan ketiga aspek ini, perusahaan dapat memastikan bahwa pengembangan SDM tidak hanya memenuhi kebutuhan individu karyawan tetapi juga secara efektif mendukung visi dan tujuan keseluruhan organisasi (Siswanto et al., 2022).

5. Pengembangan SDM berdasarkan kemampuan mengelola keragaman SDM

Dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM), perusahaan memiliki peran penting untuk memperhatikan kemampuan mengelola keragaman SDM. Hal ini mencakup sejumlah aspek, mulai dari pengelolaan perekrutan, pemeliharaan, hingga pelatihan karyawan. Proses perekrutan yang inklusif dapat memastikan bahwa perusahaan mendapatkan keberagaman dalam talenta dan kemampuan yang dimiliki karyawan. Pemeliharaan keragaman juga perlu menjadi fokus, dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung semua lapisan karyawan dan mempromosikan inklusivitas. Pelatihan karyawan harus dirancang untuk mencakup kebutuhan semua anggota tim, mengakomodasi perbedaan individual, dan memastikan adanya pemberdayaan melalui peningkatan keterampilan. Selain itu, internalisasi budaya juga merupakan langkah penting, di mana perusahaan harus memastikan bahwa nilai-nilai dan norma budaya diterapkan dengan baik di seluruh organisasi. Terakhir, kesejahteraan karyawan juga menjadi aspek krusial, dengan menciptakan

program dan kebijakan yang memperhatikan kebutuhan beragam karyawan, sehingga setiap individu merasa dihargai dan didukung di lingkungan kerja. Dengan memperhatikan semua elemen ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang beragam, inklusif, dan mendukung pertumbuhan serta keberlanjutan SDM.

6. Pengembangan SDM berdasarkan praktik-praktik pengelolaan SDM

Dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM), perusahaan dapat mengambil langkah-langkah proaktif dengan memperhatikan praktik-praktik pengelolaan SDM yang diungkapkan dalam sustainability report. Praktik-praktik ini melibatkan aspek-aspek kunci seperti pengelolaan perekrutan, pemeliharaan, dan pelatihan karyawan. Dengan fokus pada perekrutan, perusahaan dapat memastikan bahwa proses pemilihan karyawan dilakukan secara transparan, objektif, dan sesuai dengan prinsip-prinsip keberlanjutan. Pemeliharaan karyawan, di sisi lain, mencakup strategi untuk mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan serta kepuasan karyawan, dengan mengakomodasi kebutuhan dan perkembangan mereka. Selanjutnya, pelatihan karyawan menjadi langkah penting dalam memastikan bahwa SDM perusahaan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan tuntutan bisnis yang berkelanjutan. Selain itu, internalisasi budaya di dalam organisasi juga ditekankan, menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan nilai dan norma perusahaan. Terakhir, perhatian khusus diberikan pada kesejahteraan karyawan, mencakup aspek kesehatan, keamanan, dan manfaat lainnya, yang semuanya mencerminkan komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan dalam pengelolaan SDM. Dengan memperhatikan praktik-praktik ini, perusahaan dapat membangun fondasi yang kokoh untuk pengembangan SDM berkelanjutan, yang pada gilirannya dapat mendukung pencapaian tujuan keberlanjutan secara menyeluruh.

Dengan mengintegrasikan prinsip sustainability dalam pengembangan SDM, perusahaan dapat membantu mencapai

tujuan keberlanjutan dan memperbaiki citra perusahaan di mata masyarakat.

KESIMPULAN

KESIMPULAN BUKU tentang manajemen pengembangan aset SDM, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek krusial dalam memastikan kelangsungan dan kesuksesan sebuah organisasi. Proses ini tidak hanya terbatas pada merekrut individu yang tepat untuk suatu posisi, tetapi juga mencakup berbagai strategi untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan kepuasan karyawan. Manajemen pengembangan aset SDM menekankan pentingnya investasi dalam pengembangan karir, pelatihan, dan pendidikan untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas tenaga kerja. Dengan memahami bahwa SDM merupakan aset berharga yang dapat membentuk keunggulan kompetitif organisasi, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan inovasi.

Selain itu, menyoroti pentingnya keselarasan antara tujuan pengembangan SDM dengan tujuan strategis organisasi. Sebuah pendekatan terencana dan terstruktur diperlukan untuk memastikan bahwa investasi dalam pengembangan aset SDM secara efektif mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan. Manajemen pengembangan aset SDM tidak hanya tentang peningkatan keterampilan individu, tetapi juga tentang membentuk budaya organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan adaptasi terhadap perubahan. Selanjutnya, mencerminkan bahwa manajemen pengembangan aset SDM bukan hanya tanggung jawab departemen sumber daya manusia, tetapi merupakan komitmen dari semua tingkatan dalam organisasi.

Keterlibatan pimpinan, pendekatan kolaboratif antardepartemen, dan penerapan teknologi yang mendukung menjadi faktor-faktor kunci dalam memastikan keberhasilan pengelolaan aset SDM. Dalam menutup buku ini, dapat disimpulkan bahwa manajemen pengembangan aset SDM bukan hanya menjadi strategi bisnis yang bijak, tetapi juga refleksi dari komitmen organisasi terhadap pengembangan potensi karyawan, peningkatan efisiensi operasional, dan pencapaian keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, S. A., Rabade, H., Tayade, T., Wankhade, R., & Patil, A. D. (2023). HRIS (Human Resources Information System) - PLATFORM. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. <https://doi.org/10.56726/IRJMETS46044>
- Abidin, J., & Suryani, Y. (2020). Kajian Perilaku Kelompok Dalam Organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(2), 99–110.
- Aditya, I. P. K. R., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2024). Effect of Training and Career Development on Motivation and Employee Performance. *International Journal of Science and Society*, 6(1), 62–81. <https://doi.org/10.54783/ijsoc.v6i1.996>
- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Deepublish.
- Afridi, A., Malik, A. N., Tariq, H., & Rathore, F. A. (2022). The emerging role of virtual reality training in rehabilitation. *JPMA. The Journal of the Pakistan Medical Association*, 72(1), 188–191. <https://doi.org/10.47391/JPMA.22-006>
- Amrizal, A. (2018). Analisis Kritis Pelanggaran Kode Etik Profesi Akuntan Publik Di Indonesia. *Liquidity*, 3(1), 36–43. <https://doi.org/10.32546/lq.v3i1.103>
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1–11. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090>

- Arifin, M. A., & Wan Jaafar, W. M. (2021). Analysing the Need for the Development of a Robust HR Analyst Competency Model and Instrument for Competency Measurement. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(6). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/V11-I6/10125>
- Armitage, J. M. (2011). Using Learning Platforms to Support Communication and Effective Learning. *International Journal of Virtual and Personal Learning Environments*, 2(1), 54–64. <https://doi.org/10.4018/JVPLE.2011010104>
- Athamneh, M. H. A., & Jais, J. (2023). Analyzing the influence of decision making and effective employee communication on human resource agility in commercial banks: A mediation role for job satisfaction. *Cogent Social Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2203989>
- Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>
- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2018). Strategic management and strategic human resource management. In *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/hebz/9780198705406.003.0003>
- Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 64–69.
- Barnad, B. (2021). Discord to Support Synchronous Communication in Distance Learning. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, 560. <https://doi.org/10.2991/ASSEHR.K.210615.007>
- Blumen, D., & Cepellos, V. M. (2023). Dimensions of the use of technology and Artificial Intelligence (AI) in Recruitment and Selection (R&S): benefits, trends, and resistance. *Cadernos*

EBAPE.BR, 21(2). <https://doi.org/10.1590/1679-395120220080X>

- Bolatan, G. I. S., Gozlu, S., Alpkhan, L., & Zaim, S. (2016). The Impact of Technology Transfer Performance on Total Quality Management and Quality Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 746–755. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2016.11.076>
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Brown, S. D., & Lent, R. W. (2004). *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. John Wiley & Sons.
- Brown, S. D., & Lent, R. W. (2012). *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. Wiley.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2014). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. Simon and Schuster.
- Cabot, C., & Gagnon, S. (2021). Understanding the career dynamics of IT professionals in digital transformation times: a systematic review of career anchors studies. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 9(2), 44–60. <https://doi.org/10.12821/IJISPM090203>
- Cahyati, T. (2023). The Role Of Human Resource Development, Competence And Work Training Programs On Employee Performance. *Ekono Insentif*, 17(2), 135–146. <https://doi.org/10.36787/jei.v17i2.1199>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Third Edition). Jossey-Bass.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company*. Jossey-Bass.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.

- Cokins, G. (2009). *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*. John Wiley & Sons.
- Colquitt, J., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2011). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Irwin.
- Cortes-Camarillo, C. A., Alor-Hernández, G., Sánchez-Morales, L. N., Rosales-Morales, V. Y., Rodríguez-Mazahua, L., & Sánchez-Cervantes, J. L. (2019). EduGene: A UIDP-Based Educational App Generator for Multiple Devices and Platforms. *International Journal of Human Computer Interactions*, 35(3), 274–296. <https://doi.org/10.1080/10447318.2018.1459347>
- Costa, S., Ntoumanis, N., & Bartholomew, K. J. (2015). Predicting the brighter and darker sides of interpersonal relationships: Does psychological need thwarting matter? *Motivation and Emotion*, 39(1), 11–24. <https://doi.org/10.1007/S11031-014-9427-0/FIGURES/2>
- Cullen-Lester, K. L., Maupin, C. K., & Carter, D. R. (2017). Incorporating social networks into leadership development: A conceptual model and evaluation of research and practice. *Leadership Quarterly*, 28(1), 130–152. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.005>
- Cunningham, C. M., Findley, D. J., Hovey, K., Foley, P. “Burke,” Smith, J., Fowler, T., Chang, J., Arnold, J., & Hummer, J. E. (2016). Improved Asset Management and Inventory Development through Sample Analysis and Vendor–Client Communication. *Journal of Infrastructure Systems*, 22(1). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)IS.1943-555X.0000260](https://doi.org/10.1061/(ASCE)IS.1943-555X.0000260)
- Dana Sudiana. (2020). Pengaruh Penempatan Jabatan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 1(1), 20–27.

- Daniels, A. C. (2014). *Performance Management: Changing Behavior that Drives Organizational Effectiveness*. Performance Management Publications.
- Dehghani, M., Trojovská, E., & Trojovský, P. (2022). A new human-based metaheuristic algorithm for solving optimization problems on the base of simulation of driving training process. *Scientific Reports*, 12(1). <https://doi.org/10.1038/S41598-022-14225-7>
- Dunn, M. (2018). Making Gigs Work: Workers, Digital Platforms and Career Strategies. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 17529. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.17529ABSTRACT>
- Ellitan, L., & Anatan, L. (2022). *Strategic Human Resource Management*. Pascal Books.
- Elsafty, A., & Oraby, M. (2022a). The Impact of Training on Employee Retention. *International Journal of Business Management*, 17(5), 58. <https://doi.org/10.5539/IJBM.V17N5P58>
- Elsafty, A., & Oraby, M. (2022b). The Impact of Training on Employee Retention. *International Journal of Business Management*, 17(5), 58. <https://doi.org/10.5539/IJBM.V17N5P58>
- Endah, K. (2018). Etika pemerintahan dalam pelayanan publik. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 4(1), 141–151.
- Fajriyani, D., Fauzi, A., Devi Kurniawati, M., Yudo Prakoso Dewo, A., Fahri Baihaqi, A., & Nasution, Z. (2023). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital (Literatur Review). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 1004–1013. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1631>
- Fitriani, Ransta L Lekatompessy, Hesty Tambajong, Fransin Kontu, Imelda C Laode, Umiyati Haris, & Welhelmina Jeujan. (2023). Digital Leadership In Managing Public Organization Indonesia. *Technium Social Sciences Journal*, 49(1), 383–388. <https://doi.org/10.47577/tssj.v49i1.9829>

- Fontenot, R. (2020). *Utilizing artificial intelligence to reduce the time-to-fill (without losing the human element)*.
- Guchait, P., Guzzo, R. F., Wang, X., & Abbott, J. A. (2023). Should I admit my wrongdoings? Examining stealing thunder in the context of performance evaluations. *International Journal of Hospitality Management*, 115, 103582. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2023.103582>
- Hakami, A., Hakami, A., & Mutairi, H. (2023). How Training Needs are Assessed in Health Organizations? An Exploratory Study. *Majmaah Journal of Health Sciences*, 11(3), 72. <https://doi.org/10.5455/mjhs.2023.03.008>
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (2015). *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*. Harvard Business Review Press.
- Hastings, N. A. J. (2021). Asset Management Personnel. *Physical Asset Management*, 43–57. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14777-2_3
- Hien, H. T., Cuong, P. N., Nam, L. N. H., Nhung, H. L. T. K., & Thang, L. D. (2018). Intelligent Assistants in Higher-Education Environments: The FIT-EBot, a Chatbot for Administrative and Learning Support. *Symposium on Information and Communication Technology*, 69–76. <https://doi.org/10.1145/3287921.3287937>
- Hogiantoro, C. A., Lindrawati, L., & Susanto, A. (2022). Sustainability report dan kinerja keuangan. *Media Mahardhika*, 2(1), 71–85.
- Holland, C., & Taylor, D. B. (2016). *Was that said with a smile?: factors influencing effective online negotiations*.
- Hooley, T. (2017). Developing your career: harnessing the power of the internet for “digital career management.” *Development and Learning in Organizations*, 31(1), 9–11. <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2016-0066>
- Hossain, M. S., Rahman, S., & Labony, S. S. (2015). Effects of Recruitment and Selection Process on Employee Turnover and Its Consequence on Organization’s Profitability- A Study

- on Financial Sector of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*.
- Hrynychak, N., Bulakh, T., & Ivashchenko, O. (2021). Effective Communication Management: A Factor for Development of International Companies in Our Day. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, 3-4, 72-79. <https://doi.org/10.31767/NASOA.3-4-2021.08>
- Jamal, A. (2018). *Quality of the Human Resource Management System and its Relation to achieve Organizational Goals*.
- Julius, P., & Nagel, F. (2015). SUSTAINABILITY PERAN PEMIMPIN STRATEGI SDM DALAM PERSPEKTIF PERSAINGAN BISNIS MODERN. *Conference in Business, Accounting, and Management, 2015*(1). <http://yueziruan.blogspot.com/201>
- KHARIS, I. (INDRA). (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 20(1), 85674.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kravchuk, O., Varis, I., & Ryabokon, I. (2023). Managing The Digital Hr Transformation Through A Digital HR Strategy. *Market Infrastructure*, 71. <https://doi.org/10.32782/INFRASTRUCT> 71-28
- Labola, Y. A. (2019). Konsep pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi, bakat dan ketahanan dalam organisasi. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7(1), 28-35.
- Lauring, J., & Jonasson, C. (2018). Can leadership compensate for deficient inclusiveness in global virtual teams? *Human Resource Management Journal*, 28(3), 392-409. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12184>
- Lazorenko, L. V. (2020). Innovative approaches in the human resource management system of communication enterprises.

- Economy. Management. Business.* <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.041720>
- Locke, K. D. (2019). Development and validation of a circumplex measure of the interpersonal culture in work teams and organizations. *Frontiers in Psychology*, 10(APR). <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2019.00850/FULL>
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2014). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. SAGE Publications.
- Macedo, R. R. de, Veloso, E. F. R., Pinsky, V., & Trevisan, L. (2023). Career management in digital age: a study of leadership's competencies and practices applied for IT professionals. *Revista de Administração Da UFSM*, 16(1), e3. <https://doi.org/10.5902/1983465969082>
- Magege, T. J., & Ngirwa, Dr. C. C. (2023). EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEM (HRIS) ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE IN THE BANKING SECTOR. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 06(01), 39–51. <https://doi.org/10.35409/IJBMER.2023.3458>
- Maor, D., & Mitchem, K. (2020). Hospitalized Adolescents' Use of Mobile Technologies for Learning, Communication, and Well-Being. *Journal of Adolescent Research*, 35(2), 225–247. <https://doi.org/10.1177/0743558417753953>
- Marlinah, L. (2017). Meningkatkan Ketahanan Ekonomi Nasional Melalui Pengembangan Ekonomi Kreatif. *Jurnal Cakrawala: Ejournal.Bsi.Ac.Id*, 17(2), 258–265.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- Mtebe, J. S., Kissaka, M. M., Raphael, C., & Stephen, J. K. (2020). Promoting Youth Employment through Information and Communication Technologies in Vocational Education in

- Tanzania. *Journal of Learning for Development*, 7(1), 90–107. <https://doi.org/10.56059/JL4D.V7I1.339>
- Munawir, M., Aliya, N., & Bella, Q. S. (2022). Pengembangan Profesi dan Karir Guru. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 7(1), 75–83. <https://doi.org/10.29303/jipp.v7i1.339>
- Navarro, G. V., Dávila, A. C., Lengua, M. A. C., & Arenas, L. A. (2023). Design of a mobile app for the learning of algorithms for university students. *Advances in Mobile Learning Educational Research*, 3(1), 727–738. <https://doi.org/10.25082/AMLER.2023.01.021>
- Nicotera, A. (2019). Origins and Traditions of Organizational Communication. *Origins and Traditions of Organizational Communication*. <https://doi.org/10.4324/9780203703625>
- Nicotera, A. M. (2019). Origins and Traditions of Organizational Communication. *Origins and Traditions of Organizational Communication*. <https://doi.org/10.4324/9780203703625/Origins-Traditions-Organizational-Communication-Anne-Nicotera>
- Nishino, M., Ramaiya, N. H., Hatabu, H., & Hodi, F. S. (2017). Monitoring immune-checkpoint blockade: response evaluation and biomarker development. *Nature Reviews Clinical Oncology* 2017 14:11, 14(11), 655–668. <https://doi.org/10.1038/nrclinonc.2017.88>
- Noe, R. A. (2019). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Higher Education.
- Nyathani, R. (2023). AI-Driven HR Analytics: Unleashing the Power of HR Data Management. *Journal of Technology and Systems*, 5(2), 15–26. <https://doi.org/10.47941/JTS.1513>
- Omanya, W. (2007). *Effectiveness of internal organizational communication models: a case study of the ministry of planning and national development*.
- Ong, J. O., & Mahazan, M. (2020). Strategi pengelolaan sdm dalam peningkatan kinerja perusahaan berkelanjutan di era industri

4.0. *Business Economic, Communication, and Social Sciences Journal (BECOSS)*, 2(1), 159–168.

- Pandey, P., & Singh, Dr. P. (2023). The Impact Of Human Resources Information Systems On Efficiency And Effectiveness In The Pharmaceutical Industry. *EPRA International Journal of Environmental Economics, Commerce and Educational Management*, 74–81. <https://doi.org/10.36713/EPRA13964>
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., & Switzler, A. (2011). *Crucial Conversations Tools for Talking When Stakes Are High, Second Edition*. McGraw Hill LLC.
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin.
- Prasanth, Mr. A., & Prasanth, Mr. A. (2023). HR Analytics: Employee Attrition Analysis using Power BI, R Studio and SPSS. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*, 399–412. <https://doi.org/10.48175/IJARSCT-11465>
- Putra, M. G. L., Iqbal, M. F., & Samputra Makruf, N. (2023). Development Of HR Operational Dashboard Website at PT. Telkom Regional VI. *AL ULUM: Jurnal Sains dan Teknologi*, 9(1), 1–8. <https://doi.org/10.31602/JST.V9I1.6372>
- Rahmat, T., & Apriliani, D. (2022). Model Pengembangan Desa Wisata Berbasis Sustainability Tourism Dalam Perpektif Green HRM. *KarismaPro*, 13(2), 87–98.
- Rath, T., & Harter, J. K. (2010). *Wellbeing: The five essential elements*. Simon and Schuster.
- Raveendra, P. V., Satish, Y. M., & Singh, P. (2020). Changing Landscape of Recruitment Industry: A Study on the Impact of Artificial Intelligence on Eliminating Hiring Bias from Recruitment and Selection Process. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 17(9), 4404–4407. <https://doi.org/10.1166/JCTN.2020.9086>

- Ravichandran, N., & Bano, R. (2016). *A Review of Antecedents, Correlates and Consequences of HR Practices: A Conceptual Model of Organizational Development*.
- Ravichandran, R. R., & Mahapatra, J. (2023). Virtual Reality in Vocational Education and Training: Challenges and Possibilities. *Journal of Digital Learning and Education*, 3(1), 25–31. <https://doi.org/10.52562/JDLE.V3I1.602>
- Rijgersberg-Peters, R., Vught, W. van, Broekens, J., & Neerincx, M. A. (2024). Goal Ontology for Personalized Learning and Its Implementation in Child’s Health Self-Management Support. *IEEE Transactions on Learning Technologies*. <https://doi.org/10.1109/TLT.2023.3326892>
- Rothouse, M. J. (2020). Establishing Trust and Authentic Communication Among Organizational Teams. *A Mindful Approach to Team Creativity and Collaboration in Organizations*, 69–81. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47675-5_5
- Roze Des Ordon, A. L., Doig, C. J., Couillard, P., & Lord, J. (2017). From Communication Skills to Skillful Communication: A Longitudinal Integrated Curriculum for Critical Care Medicine Fellows. *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 92(4), 501–505. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000001420>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Salem, S., Altehrebah, A. S., Yusr, M. M., & Salimon, M. G. (2019). *Factors Influencing Employee Engagement: A Study Of Sana’a University*.
- Sandhi Prahara, R., Sobrun Jamil, A., & dan Jamil, P. (2018). Konsep Pembelajaran Ekonomi Berbasis Ekonomi Kreatif. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJJSE)*, 1(1), 7–18. <https://doi.org/10.31538/IJJSE.V1I1.68>

- Saputra, I., & Sudharma, I. (2017). Pengaruh Promosi Jabatan, Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(2), 1030–1054.
- Saryanto, Rochmi, A., Hatidja, ST., Basyah, N. A., Aziz, A. D., Wardhana, A., Niar, H., Christianty, R., Thaha, S., Setiawati, Martono, A., Ansari, Safii, M., & Rahima, P. (2020). Manajemen Risiko (Prinsip dan Implementasi). In Hartini (Ed.), *Media Sains Indonesia*. CV. Media Sains Indonesia.
- Satispi, E., Rajiani, I., Murod, M., & Andriansyah, A. (2023). Human Resources Information System (HRIS) to Enhance Civil Servants' Innovation Outcomes: Compulsory or Complimentary? *Administrative Sciences*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/ADMSCI13020032>
- Savin-Baden, M. (2008). *Learning spaces : creating opportunities for knowledge creation in academic life*. 167.
- Schabracq, M. J. (2009). *Changing Organizational Culture: The Change Agent's Guidebook*. Wiley.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (Third Edition). Jossey-Bass.
- Selvi, S., Rath, M., Hemrom, N. N. J., Bhattacharya, A., & Biswal, A. K. (2018). Implementation of Fingerprint-Based Biometric System and Its Integration with HRMS Application at RDCIS, SAIL. *Lecture Notes in Electrical Engineering*, 453, 25–33. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5565-2_3
- Shatto, A. B. (2012). Performance Management: A New Approach for Driving Business Results by Elaine D. Pulakos. *Personnel Psychology*, 65(1), 210–213. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01242_4.x
- Shier, M. L., Larsen-Halikowski, J., & Gouthro, S. (2020). Characteristics of volunteer motivation to mentor youth. *Children and Youth Services Review*, 111(October 2019), 104885. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.104885>

- Shinde, Dr. S. B., Aher, Dr. D., & Patil, Mrs. N. A. (2023). *Human Resource Management*. San International Scientific Publications. <https://doi.org/10.59646/hrm/096>
- Siddiqui, D. A., & Sahar, N. (2019). The Impact of Training & Development and Communication on Employee Engagement – A Study of Banking Sector. *Business Management and Strategy*, 10(1), 23. <https://doi.org/10.5296/BMS.V10I1.14592>
- Simposium, P., Multidisiplin, N., Amarullah, A., Imaniah, I., & Muthmainnah, S. (2022). *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Di Era Digital Melalui Pelatihan Sertifikasi Kompetensi Di Universitas*. 4, 479–486.
- Singh, R. K., Agrawal, S., & Modgil, S. (2021). Developing human capital 4.0 in emerging economies: an industry 4.0 perspective. *International Journal of Manpower*, 43(2), 286–309. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0159>
- Siswanto, H. T., Ridwan, M., & Ayu, I. W. (2022). Manajemen Sumberdaya Manusia Berkelanjutan Dalam Organisasi. *Jurnal Riset Kajian Teknologi & Lingkungan*, 5(2), 039–048. <http://e-journalppmunsa.ac.id/index.php/jrktl>
- Smagulova, N. T., Elshibekova, K. Zh., & Assanova, A. Zh. (2023). Efficiency of investments in human capital: priorities and prospects for their development. *Bulletin of “Turan” University*, 3, 121–140. <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2023-1-3-121-140>
- Smaragdina, A. A., Nur Susilowati, R. C., Ahmadi, R., Andriansyah, Y. D., & Md Yunos, J. bin. (2023). JSinAja: Javascript Programming Learning Application (React JS, React Native, Node JS) Mobile Based Using Problem Based Learning Method. *Letters in Information Technology Education (LITE)*, 6(1), 5. <https://doi.org/10.17977/UM010V6I22023P5-10>
- Smirnov, A., Shilov, N., Kashevnik, A., Petrov, M., Brugger, S., & Ismaili, T. (2021). Early-identification of Human Resource Trends and Innovations through Web-scraping Technology.

- International Conference on Enterprise Information Systems*, 1, 642–651. <https://doi.org/10.5220/0010438606420651>
- Sohal, A. S., Sarros, J., Schroder, R., & O’Neill, P. (2006). Adoption framework for advanced manufacturing technologies. *International Journal of Production Research*, 44(24), 5225–5246. <https://doi.org/10.1080/00207540600558320>
- Soltani, E., Gennard, J., van der Meer, R. B., & Williams, T. (2004). HR performance evaluation in the context of TQM: A review of the literature. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 21(4), 377–396. <https://doi.org/10.1108/02656710410530082>
- Soltani, E., Van Der Meer, R., Gennard, J., & Williams, T. (2003). A TQM approach to HR performance evaluation criteria. *European Management Journal*, 21(3), 323–337. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00052-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00052-5)
- Subramaniam, B., Selvanayagam, J., & Yogarajah, V. (2016). *Impact of Recruitment and Selection, Training and Development, Performance Evaluation, and Compensation (HRM Practices) on Employees’ Trust*.
- Suri, D. (2019). Pemanfaatan Media Komunikasi dan Informasi dalam Perwujudan Pembangunan Nasional. *Jurnal Komunikasi Pembangunan*, 17(2), 177–187. <https://doi.org/10.46937/17201926848>
- Syech Idrus. (2018). Perspektif Sumber Daya Manusia Pariwisata Di Era Revolusi Industri 4.0. *Seminar Ilmiah Nasional Teknologi, Sains, Dan Sosial Humaniora (SINTESA)*, 1. <https://doi.org/10.36002/SNTS.V0I0.530>
- Thaweewararuk, W. (2011). *Impact of an ODI on Employee Motivation and Performance, Communication, Training, Development: A Case Study*.
- Thornton, Christine. (2018). Towards a group analytic praxis for working with teams in organizations II. *Group Analysis*, 51(1), 72–90. <https://doi.org/10.1177/0533316418758383>

- Tin, T., Hanbidge, A. S., & Sanderson, N. (2015). *Mobile Learning Innovation in Information Literacy Skills Training*.
- Tumwebaze Alicon, A., & Kalinaki, K. (2023). Positioning higher education institutions as work-based ICT-integrated learning theatres for employee mid-career development; a strategy for HR capacity building. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 13(5), 955–968. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-02-2023-0047/FULL/XML>
- Wang, G. G., & Spitzer, D. R. (2005). Human Resource Development Measurement and Evaluation: Looking Back and Moving Forward. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 5–15. <https://doi.org/10.1177/1523422304272077>
- Wang, K., & Taylor, J. (2017). *Can You Provide the Current Trends in HR on People Analytics*.
- Watts, G. W., & Blazek, L. (2024). Performance management. In *Becoming a strategic leader: Capitalize on the power of your personality*. (pp. 165–173). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000391-023>
- Weelden, E. van, Alimardani, M., Wiltshire, T. J., & Louwerse, M. M. (2021). Advancing the Adoption of Virtual Reality and Neurotechnology to Improve Flight Training. *International Conferences on Human-Machine Systems*. <https://doi.org/10.1109/ICHMS53169.2021.9582658>
- West, J. P. (2017). *Career Planning, Development, and Management: An Annotated Bibliography*. Taylor & Francis.
- Wibawa, J. C., Izza, M., & Sulaeman, A. (2018). HRIS (Human Resources Information System) Design for Small for Micro, Small and Medium Enterprises. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 407(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/407/1/012134>
- Wibowo, A. (2022). Transformasi Ekonomi Digital. In *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik*.
- Yamamoto, Y., Pint, B. A., Terrani, K. A., Field, K. G., Yang, Y., & Snead, L. L. (2015). Development and property evaluation of nuclear

grade wrought FeCrAl fuel cladding for light water reactors.
Journal of Nuclear Materials, 467, 703–716. <https://doi.org/10.1016/J.JNUCMAT.2015.10.019>

BIODATA PENULIS



Dr. H. Abdul Rahman, S.Pd., S.E., M.M.

Dosen Ekonomi Pembangunan
Fakultas Ekonomi Institut Turatea Indonesia

Penulis lahir di Bantaeng tanggal 08 Juli 1964. Penulis adalah dosen pada Program Studi Ekonomi Pembangunan Fakultas Ekonomi, Institut Turatea Indonesia. Menyelesaikan pendidikan S1 pada program studi pendidikan pancasila dan kewarganegaraan di Universitas Veteran Republik Indonesia makassar, lulus tahun 2008 dan S1 di Jurusan Ilmu Ekonomi Pembangunan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) lulus 2012 dan melanjutkan S2 pada Universitas Muslim Indonesia program studi Manajemen kemudian lanjut S3 di Universitas Muslim Indonesia program studi Manajemen dengan bidang konsentrasi Manajemen sumber daya manusia.

Penulis menekuni bidang Penelitian dan PKM dengan karya tulis:

- *Analysis of the use of village funds in economic development (case study in pa,bentengan village, ererasa district, bantaeng regency*
- *Percepatan penurunan stunting, edukasi ibu hamil dan pola asuh di Desa Balang Baru Kecamatan Taringan Kab. Jeneponto.*
- *The digital economy's role in the survival and growth of micro, small, and medium enterprises in the new normal era*



A Syafir Rahman, S.E., M.M.

Dosen Ekonomi Pembangunan

Fakultas Ekonomi Institut Turatea Indonesia

Penulis lahir di Bantaeng tanggal 17 bulan 09 tahun 1990. Penulis adalah anak ke 2 dari 2 bersaudara dan merupakan anak dari pasangan ayah Dr. H. Abd Rahman, S.Pd., S.E., M.M. dan Ibu Hj ST Yuliati, S.E.

Penulis adalah salah satu dosen Program Studi Ekonomi Pembangunan Fakultas Ekonomi, di Institut Turatea Indonesia dan telah menyelesaikan pendidikan S1 di Institut Turatea Indonesia atau dulunya lebih dikenal dengan STIE – YAPTI Jeneponto pada program studi Ekonomi Pembangunan dan lulus pada tahun 2013 dan penulis melanjutkan pendidikan S2 di Universitas Muhammadiyah Makassar lulus tahun 2022, dan penulis melanjutkan Pendidikan S3 pada tahun 2022 di Universitas Muslim Indonesia dan masih dalam tahap penyelesaian atau penyusunan Disertasi.

Selain itu Penulis menekuni bidang Penelitian dan PKM dengan karya tulis :

- *Percepatan Penurunan Stunting, Edukasi Ibu Hamil Dan Pola Asuh Di Desa Balang Baru Kecamatan Tarowang Kabupaten Jeneponto.* <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/cdj/article/view/20765>
- *Pengaruh Kualitas Layanan Dan Kepuasan Terhadap Loyalitas Nasabah Bank Bri Unit Mangasa Somba Opu Makassar.* <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/5749>
- *Peran Usaha Mikro Kecil dan Menengah dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Bonto Tiro Kecamatan Sinoa Kabupaten Bantaeng.* <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/5608>
- *Pengaruh Faktor-Faktor Pelatihan Terhadap Kompetensi Transmigran Pada Permukiman Transmigrasi Bekkae SP 2 Kabupaten Wajo.* <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/4362>
- *Analisis Faktor - faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Daerah Kabupaten Takalar.* <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/3141>
- *Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa Dalam Menggerakkan Partisipasi Masyarakat Desa di Kecamatan Tompobulu, Kabupaten Bantaeng.* <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/1810>



Prof. Dr. Maksud Hakim, S.Pd., S.E., M.M.

Dosen Ekonomi Pembangunan
Fakultas Ekonomi, Institut Turatea Indonesia

Penulis lahir di Jeneponto tanggal 19 bulan Januari tahun 1970. penulis adalah anak ke 6 dari 8 bersaudara dan merupakan anak dari pasangan Hakim dan Karengai.

Penulis adalah dosen Program Studi Ekonomi Pembangunan Fakultas Ekonomi, Institut Turatea Indonesia. Menyelesaikan pendidikan S1 pada program studi Administrasi Pendidikan IKIP Ujung Pandang. tahun lulus 1996 dan Ekonomi SDM UVRI Makassar Tahun lulus 2010. Pendidikan S2 di STIE Patria Artha Makassar tahun lulus 2002, S3 di UNM Makassar Tahun lulus 2012.

Penulis menekuni bidang Penelitian dan PKM dengan karya tulis.

- *The change of the meaning of coffee shop into a space of sociocultural entity (A case study of the community in Makassar City)*
- *Social Structure And Poverty In The Fishing Community At Pandang-Pandang, Jeneponto In South Sulawesi Province*
- *The Function of a Coffee Shop as a Social Cultural Entity*