



# **EKONOMI SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DISRUPSI**

**STRATEGI ADAPTIF DALAM  
DUNIA BISNIS GLOBAL**

Sanksi Pelanggaran Pasal 113  
Undang-undang Republik Indonesia 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. 100.000.000,00 (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, dan atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) dan 4 (Empat) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan Rp. 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
3. 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).

Bahrul Ulum, M.Pd., Arief Budiman, Rifal Akamal, Rizal Bahri,  
Rahmat Hidayat, Rizal Arifandi, M Nabil Makarim, M Haidir Haikal.

# EKONOMI SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DISRUPSI

STRATEGI ADAPTIF DALAM  
DUNIA BISNIS GLOBAL



# **EKONOMI SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DISRUPSI**

## **Strategi Adaptif dalam Dunia Bisnis Global**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
*All Rights Reserved*

### **Penulis:**

Bahrul Ulum, M.Pd., Arief Budiman, Rifal Akamal, Rizal Bahri,  
Rahmat Hidayat, Rizal Arifandi, M Nabil Makarim,  
M Haidir Haikal.

### **Editor:**

Fathurrosi, M.Pd.

### **Layouter:**

Hahn Cheva

### **Desain Cover:**

Hahn Cheva

### **Diterbitkan Oleh:**

CV. Alfabeta Indonesia  
Alfabeta Indonesia  
Jl. Urip Sumoharjo No 007 Blok Dukumire  
Desa Galagamba Kec. Ciwaringin  
Kab. Cirebon – Jawa Barat 45167

[www.alfabetaindonesia.com](http://www.alfabetaindonesia.com)

Cetakan pertama, Oktober 2025

**ISBN 978-634-7129-86-4**

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

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia- Nya sehingga kami dapat menyelesaikan karya ini yang berjudul *Ekonomi Sumber Daya Manusia di Era Disrupsi: Strategi Adaptif dalam Dunia Bisnis Global*. Sholawat serta salam marilah kita junjungkan Kepada Nabi Muhammad SAW, karena berkat perjuangan beliau telah menghantarkan kita dari zaman kegelapan menuju zaman terang menderang ini.

Perubahan teknologi yang pesat, globalisasi, dan dinamika pasar telah membawa tantangan baru bagi pengelolaan sumber daya manusia dalam dunia bisnis. Era disrupsi menuntut perusahaan dan individu untuk beradaptasi dengan cepat, mengembangkan keterampilan baru, serta merancang strategi yang inovatif agar tetap kompetitif. Oleh karena itu, pembahasan dalam karya ini berfokus pada bagaimana ekonomi sumber daya manusia dapat menjadi faktor kunci dalam menghadapi perubahan tersebut.

Kami berharap karya ini dapat memberikan wawasan yang bermanfaat bagi akademisi, praktisi bisnis, serta pihak-pihak yang tertarik dalam bidang ekonomi dan manajemen sumber daya manusia. Kami juga menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga kami sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun.

Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam proses penyusunan karya ini. Semoga tulisan ini dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan praktik bisnis di era disrupsi.

Pontianak, 16 Juni 2025

**Penulis**

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i	
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ii	
<b>BAB 1</b>		
<b>EKONOMI SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DISTRUPSI: STRATEGI ADAPTIF DALAM DUNIA BISNIS GLOBAL</b> .....		1
A. Distrupsi Teknologi dan Model Bisnis Baru .....	4	
B. Globalisasi dan Integrasi Ekonomi.....	4	
C. Ekonomi Digital dan Dampaknya terhadap SDM.....	6	
D. Tren Pasar Tenaga Kerja Global .....	8	
E. Transformasi Industri dan Perubahan Struktur Kerja.....	9	
F. Studi Kasus: Uberisasi Dunia Kerja .....	10	
<b>BAB 2</b>		
<b>EVOLUSI KONSEP EKONOMI SDM</b> .....		12
A. SDM sebagai Aset Strategis Ekonomi .....	13	
B. Teori Human Capital dalam Perspektif Global .....	13	
C. Hubungan SDM dan Produktibilitas Nasional .....	14	
D. SDM dalam Sistem EKonomi Terbuka.....	15	
E. SDM dan Transformasi Eknomi Negara Berkembang.....	16	
F. Studi Kasus: Keberhasilan Korea Selatan dalam SDM.....	17	
<b>BAB 3</b>		
<b>KEBUTUHAN KOMPETENSI DI ERA INDUSTRI 4.0</b> .....		20
A. Skill Abad 21 dan Kesenjangan Kompetensi .....	20	
B. Digital Literacy dan Adaptasi Teknologi .....	21	
C. Soft Skills: Kreativitas, Kolaborasi, dan Empati.....	22	
D. Upskilling dan Reskilling di Dunia Kerja .....	24	
E. Peran Industri dalam Pembentukan Kompetensi.....	25	
F. Studi Kasus: Program Digital Talent Scholarship.....	26	
<b>BAB 4</b>		
<b>PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SDM GLOBAL</b> .....		29
A. Reformasi Pendidikan untuk Dunia Kerja Baru.....	29	
B. Link and Match: Dunia Usaha dan Pendidikan.....	32	
C. Pendidikan Vokasi dan Pelatihan Kerja .....	33	
D. Pembelajaran Seumur Hidup (Lifelong Learning) .....	34	

E. Peran Teknologi dalam Transformasi Pembelajaran.....	37
F. Studi Kasus: Model Pendidikan .....	39
<b>BAB 5</b>	
<b>MANAJEMEN SDM DI ERA DIGITAL.....</b>	<b>42</b>
A. Digitalisasi Fungsi HR .....	42
B. Rekrutmen dan Seleksi Berbasis AI.....	45
C. Rekrutmen dan Seleksi Berbasis AI.....	47
D. Manajemen Kinerja Modern.....	50
E. Teknologi People Analytics .....	53
F. Studi Kasus: Implementasi Teknologi HR (HR Tech) Perusahaan Global .....	56
<b>BAB 6</b>	
<b>MOBILITAS DAN FLEKSIBILITAS TENAGA KERJA.....</b>	<b>61</b>
A. Remote Work dan Hybrid Working .....	61
B. Gig Economy dan Pekerjaan Lepas.....	66
C. Freelancer dan Ekonomi Platform.....	68
D. Kebijakan Fleksibilitas Kerja .....	72
E. Risiko Ketidakpastian Pekerja Digital.....	78
F. Studi Kasus: Perubahan Struktur Kerja Pasca-Pandemi .....	82
<b>BAB 7</b>	
<b>DAYA SAING SDM NASIONAL.....</b>	<b>88</b>
A. Indeks Daya Saing Global dan Peran SDM .....	88
B. Inovasi dan Kreativitas sebagai Daya Saing .....	90
C. Investasi SDM Efek Jangka Panjang.....	92
D. SDM Lokal dalam Rantai Pasok Global .....	95
E. Benchmarking dengan Negara Asean .....	97
F. Studi Kasus: Malaysia VS Vietnam dalam Pembangunan SDM ....	100
<b>BAB 8</b>	
<b>KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI MODERN.....</b>	<b>102</b>
A. Karakteristik Kepemimpinan Era Digital .....	103
B. Membangun Budaya Adaptif dan Inovatif.....	105
C. Diversity, Equity, and Inclusion (DEI).....	107
D. Employee Experience dan Retensi Talenta .....	111
E. Studi Kasus: Gaya Kepemimpinan di Google.....	113

<b>PENUTUP</b> .....	116
A. Kesimpulan.....	116
B. Saran.....	117
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	118
<b>PROFIL PENULIS</b> .....	124

# **BAB 1**

## **EKONOMI SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DISRUPSI: STRATEGI ADAPTIF DALAM DUNIA BISNIS GLOBAL**

Di era disrupsi teknologi, ekonomi sumber daya manusia (SDM) mengalami transformasi signifikan, dengan perubahan cepat dalam keterampilan dan dinamika pasar global. Organisasi menghadapi tantangan untuk beradaptasi dengan kebutuhan keterampilan baru yang muncul akibat kemajuan teknologi, serta meningkatkan kesejahteraan karyawan di tengah persaingan global yang ketat. Untuk mengatasi tantangan ini, penting bagi perusahaan untuk menerapkan strategi adaptif, seperti mendorong pendidikan berkelanjutan, memanfaatkan teknologi dalam manajemen SDM, dan memberikan harapan kerja yang mendukung keseimbangan kerja-hidup.

Strategi-strategi ini tidak hanya meningkatkan keterampilan dan produktivitas tenaga kerja, tetapi juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan inovatif. Perhatian terhadap kesehatan mental karyawan, dukungan dari kepemimpinan yang inovatif, dan investasi dalam pengembangan keterampilan menjadi kunci bagi organisasi untuk tetap kompetitif di pasar global. Dengan demikian, pengelolaan SDM yang efektif di era disrupsi akan berkontribusi pada keberhasilan dan keinginan organisasi di masa depan.

Sumber daya manusia (SDM) merujuk pada aspek manusia yang menjadi modal utama dalam suatu organisasi atau perusahaan. Konsep ini mencakup berbagai dimensi yang terkait dengan individu atau kelompok orang yang terlibat dalam kegiatan organisasi. Sumber daya manusia (SDM) mengacu pada seluruh potensi, keterampilan, pengetahuan, dan kapabilitas yang dimiliki oleh individu atau kelompok manusia dan dapat digunakan untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau entitas. Dalam konteks manajemen, sumber daya manusia mencakup semua orang yang terlibat dalam kegiatan organisasi, mulai dari tingkat manajemen tertinggi hingga pekerja operasional. Penting untuk memahami bahwa sumber daya manusia bukan hanya tentang

aspek ketenagakerjaan sebagai biaya, melainkan juga sebagai modal dan kekuatan yang dapat meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi. Sumber daya manusia adalah segala

Sesuatu yang terkandung dalam diri manusia yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan. Ini mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kreativitas yang dimiliki individu. Sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal yang berperan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia adalah asset perusahaan yang harus dirawat. Pemberdayaan sumber daya manusia yang di kelola secara teratur dan sistematis akan menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mumpuni dan kompetitif. (Bayu.M, 2016) Perkembangan zaman digital saat ini berimbas pada perubahan yang cukup besar di berbagai aspek kehidupan. termasuk dunia bisnis dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Perkembangan teknologi informasi, kecerdasan buatan, dan konektivitas global telah menciptakan tantangan dan peluang baru bagi perusahaan dalam mengelola tenaga kerja mereka. Dalam konteks ini, pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi sangat krusial untuk memastikan bahwa tenaga kerja dapat beradaptasi dan berkembang sesuai dengan tuntutan era digital. (Adha, 2020) Perkembangan teknologi informasi terjadi dengan cepat, menciptakan kebutuhan akan SDM yang dapat belajar dan beradaptasi dengan cepat agar tetap relevan dalam perubahan teknologi yang terus menerus. Era digital memerlukan keterampilan digital yang kuat dari setiap anggota tenaga kerja. Keterampilan seperti analisis data, kecerdasan buatan, dan literasi digital menjadi esensial dalam berbagai sektor. Implementasi teknologi di tempat kerja dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi, tetapi hal ini memerlukan SDM yang terampil dalam mengelola dan menggunakan alat-alat digital dengan optimal. Dalam menghadapi disrupsi teknologi informasi, organisasi dan perusahaan perlu menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang efektif.

Era disrupsi ini ditandai oleh perubahan besar-besaran dalam sistem bisnis dan tata kelola perusahaan akibat adopsi teknologi informasi yang cepat. Kecepatan evolusi teknologi informasi, seperti kecerdasan buatan, Internet of Things (IoT), dan big data, menuntut SDM yang memiliki pemahaman dan keterampilan teknis yang terus berkembang. Dengan adopsi teknologi informasi yang tinggi, organisasi dihadapkan pada risiko keamanan cyber yang semakin kompleks. SDM perlu memiliki pengetahuan yang mendalam dalam mengelola dan melindungi data. Implementasi teknologi informasi dapat meningkatkan produktivitas, tetapi sekaligus menciptakan kebutuhan akan SDM yang

mampu bekerja sama dengan solusi otomatisasi dan sistem cerdas. Disrupsi teknologi memerlukan SDM yang adaptif dan dapat berinovasi untuk terus menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat. SDM dengan keterampilan global dan multikultural menjadi kebutuhan mendesak dalam disrupsi teknologi informasi. Kemahiran dan kebiasaan sumber daya manusia yang baik dapat menjadi aset Nutama dalam menghadapi disrupsi teknologi informasi (Sumantri et al., 2019). Strategi ini bertujuan untuk memastikan bahwa SDM dapat terus berkembang seiring dengan perkembangan teknologi, mendukung keberlanjutan organisasi, dan menjawab tantangan era digital.

Dunia bisnis di awal abad ke-21 adalah lanskap yang terus bergejolak, diterjang oleh gelombang perubahan yang cepat dan saling terkait. Untuk sekadar bertahan, apalagi berkembang, organisasi harus mampu memahami dan menavigasi arus kuat ini. Transformasi digital menjadi inti dari gelombang ini, mengubah cara bisnis beroperasi dengan konektivitas global yang menghilangkan batasan, menjadikan data sebagai aset paling berharga untuk personalisasi dan pengambilan keputusan cerdas, serta mendorong adopsi otomatisasi dan Kecerdasan Buatan (AI) yang meningkatkan efisiensi dan memungkinkan model bisnis inovatif. Dulu, teknologi adalah alat pendukung; kini, ia menjadi inti dari setiap proses bisnis. Konektivitas tanpa batas melalui internet dan perangkat seluler telah menghilangkan batasan geografis, membuka pasar baru namun juga meningkatkan kompleksitas (Bharadwaj et al., 2013). Bersamaan dengan itu, globalisasi terus berputar, membawa tantangan baru seperti kerapuhan rantai pasokan dan kompleksitas regulasi internasional, di samping peluang pasar baru yang menuntut pemahaman budaya lokal dan inovasi global yang terdesentralisasi. Selanjutnya, eksistensi konsumen telah bergeser secara fundamental; mereka kini menuntut pengalaman yang mulus dan personal, peduli pada nilai dan tujuan perusahaan, memiliki kekuatan umpan balik instan melalui media sosial, dan mengharapkan personalisasi massal.

Gelombang perubahan yang tak terhindarkan lainnya adalah fokus pada keberlanjutan dan faktor Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (ESG), yang bukan lagi pilihan etis melainkan imperatif bisnis yang didorong oleh tekanan investor, regulasi, serta tuntutan konsumen dan karyawan. Terakhir, dan sangat krusial, adalah gelombang yang membentuk tenaga kerja masa depan, dengan model kerja fleksibel yang menjadi norma, kesenjangan keterampilan yang mengharuskan *upskilling* dan *reskilling* berkelanjutan, prioritas karyawan yang bergeser ke arah keseimbangan hidup dan kesejahteraan, serta kebutuhan untuk kolaborasi manusia-mesin. Semua gelombang ini saling memperkuat,

menciptakan lingkungan yang dinamis namun penuh peluang, dan kesuksesan di masa depan sangat bergantung pada bagaimana organisasi secara proaktif menavigasi dan memanfaatkan perubahan-perubahan ini.

## **A. DISRUPSI TEKNOLOGI DAN MODEL BISNIS BARU**

Istilah disrupsi teknologi menggabungkan kata disrupsi dan teknologi. Disrupsi diartikan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) sebagai suatu yang tercabut atau alternatifnya perubahan yang fundamental atau mendasar. Yang dimaksud dengan disrupsi secara harfiah adalah fenomena ketika terjadi banyak modifikasi atau kerusakan besar dari perilaku yang sudah mendarah daging sehingga menyebabkan pergeseran struktur atau tatanan. Disrupsi pertama kali disebutkan oleh Clayton M, Christensen dalam bukunya *The Innovator's Dilemma* tahun 1997.

Disrupsi teknologi mengacu pada perubahan signifikan dalam suatu industri yang disebabkan oleh munculnya teknologi baru, mengubah cara bisnis beroperasi dan sering kali menggantikan model bisnis tradisional dengan pendekatan yang lebih inovatif dan efisien. Fenomena ini terlihat jelas melalui munculnya platform digital seperti e-commerce, layanan berbasis cloud, dan aplikasi berbagi, yang telah mengubah interaksi konsumen dengan produk dan jasa. Model bisnis baru yang muncul akibat gangguan ini cenderung fokus pada pengalaman pelanggan, efisiensi operasional, dan pemanfaatan data. Misalnya, perusahaan yang menerapkan model berbasis langganan dapat menawarkan layanan berkelanjutan, menciptakan aliran pendapatan yang stabil. Di sisi lain, tantangan bagi perusahaan tradisional adalah perlunya adaptasi cepat terhadap perubahan dan investasi dalam teknologi baru untuk tetap kompetitif. Perusahaan yang mampu berinovasi dan mengubah strategi bisnis dengan cepat, seperti Netflix dan Uber, menunjukkan bahwa disrupsi teknologi bukan hanya sekedar ancaman, tetapi juga peluang untuk bertransformasi dan menciptakan nilai baru di era digital yang terus berkembang.

## **B. GLOBALISASI DAN INTEGRASI EKONOMI**

Globalisasi adalah proses kompleks yang mencakup integrasi fisik, ekonomi, sosial, dan budaya di seluruh dunia, yang terjadi melalui pertukaran barang, jasa, informasi, dan ide. Kemajuan teknologi, khususnya dalam komunikasi dan transportasi, telah mempercepat proses ini. Internet dan media sosial memungkinkan interaksi dan pertukaran informasi secara cepat antara individu dan negara. Dalam konteks ekonomi, globalisasi menciptakan ketergantungan yang lebih besar

antara negara-negara. Perubahan ekonomi atau politik di suatu negara dapat berdampak signifikan di negara lain, mempengaruhi pasar tenaga kerja dan alur investasi.

Salah satu dampak utama dari globalisasi adalah pertumbuhan ekonomi yang melampaui batas politik dan geografis. Negara-negara yang sebelumnya tertutup, seperti Tiongkok dan India, telah membuka perekonomian mereka dan berpartisipasi aktif dalam perdagangan internasional. Proses ini tidak hanya meningkatkan peluang ekonomi tetapi juga menciptakan persaingan yang lebih ketat di pasar global. Dalam hal ini, sumber daya manusia (SDM) menjadi kunci. Negara yang mampu mengembangkan kompetensi dan keterampilan tenaga kerjanya akan lebih mampu bersaing di pasar global. Integrasi ekonomi merujuk pada penghapusan hambatan perdagangan dan penciptaan kerja sama yang lebih erat antara negara-negara. Tujuan utama dari integrasi ini adalah untuk meningkatkan efisiensi dan kesejahteraan melalui penghapusan diskriminasi dalam perdagangan dan penyatuan kebijakan. Integrasi dapat terjadi dalam berbagai bentuk, seperti Free Trade Area (FTA), Customs Union, Common Market, dan Economic Union. Dalam konteks ASEAN, integrasi ekonomi menjadi fokus utama untuk menciptakan pasar yang lebih terbuka dan saling melengkapi. Melalui inisiatif seperti ASEAN Free Trade Area (AFTA), negara-negara anggota berupaya menghapuskan tarif dan hambatan non-tarif, sehingga memfasilitasi pergerakan barang dan jasa. Di sini, peran SDM sangat penting; negara-negara yang memiliki tenaga kerja terampil dan kompeten dapat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan pasar dan menarik investasi asing.

### Dampak Globalisasi dan Integrasi Ekonomi

#### **Dampak Positif:**

- a) Peningkatan akses ke pasar global dan peluang ekspor produk dalam negeri.
- b) Transfer teknologi dan inovasi yang meningkatkan produktivitas dan daya saing ekonomi nasional.
- c) Masuknya investasi asing yang dapat menciptakan lapangan kerja dan mendorong pertumbuhan ekonomi.
- d) Diversifikasi ekonomi, terutama bagi negara berkembang seperti Indonesia, yang dapat mengurangi ketergantungan pada komoditas mentah.
- e) Peningkatan variasi barang dan jasa di pasar domestik serta kenaikan pendapatan negara.

## **Dampak Negatif**

- a) Ketimpangan ekonomi, baik antarnegara maupun di dalam negeri, karena tidak semua wilayah atau kelompok mampu beradaptasi dengan cepat.
- b) Ketergantungan pada ekspor komoditas membuat negara rentan terhadap fluktuasi harga global.
- c) Persaingan global yang semakin ketat dapat menekan industri lokal yang kurang kompetitif.
- d) Potensi kerusakan lingkungan akibat eksploitasi sumber daya alam secara besar-besaran.
- e) Ketidakpastian ekonomi global yang dipicu oleh perubahan kebijakan, fluktuasi mata uang, dan ketegangan geopolitik.

Globalisasi dan integrasi ekonomi telah membentuk tatanan ekonomi baru yang kompleks dan saling terkait di seluruh dunia. Negara-negara yang mampu beradaptasi dan memanfaatkan peluang globalisasi dapat mengalami pertumbuhan ekonomi yang pesat, sedangkan yang gagal beradaptasi berisiko menghadapi ketimpangan, pengangguran, dan ketidakstabilan ekonomi. Bagi Indonesia, strategi yang tepat sangat diperlukan agar dapat mengatasi tantangan dan memaksimalkan peluang yang ditawarkan oleh era globalisasi ekonomi.

## **C. EKONOMI DIGITAL DAN DAMPAKNYA TERHADAP SDM**

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, termasuk Internet, komputasi awan, kecerdasan buatan, dan teknologi terkait lainnya, telah mengubah cara organisasi berinteraksi dengan karyawan, mencari bakat, mengelola kinerja, dan mengembangkan sumber daya manusia mereka. Selain itu, tren seperti remote work (kerja jarak jauh), e-learning (pembelajaran online), dan analitik data telah menghadirkan tantangan dan peluang baru dalam manajemen sumber daya manusia. Dalam jurnal Setiawan (2019) dengan judul “Dampak perkembangan teknologi informasi dan komunikasi terhadap budaya” menjelaskan bahwa Perkembangan teknologi informasi berawal dari kemajuan dibidang komputerisasi. Dengan kemajuan teknologi maka proses interaksi antar manusia mampu menjangkau lapisan masyarakat dibelahan dunia manapun menjadi semakin terbuka. Internet sebagai salah satu dampak dari perkembangan teknologi baru pada dasarnya tidak hanya bisa menjadi pintu untuk mengetahui bagaimana budaya yang ada pada masyarakat di daerah tertentu, melainkan menjadi perangkat dalam ekspresi budaya itu sendiri. Karena begitu cepatnya perkembangan

Teknologi Informasi dan Komunikasi mengakibatkan dampak dan pengaruh terhadap budaya pada masyarakat, baik berupa dampak positif maupun dampak negatif.

Era digital yang terus berkembang telah memberikan dampak signifikan pada berbagai aspek kehidupan kita, Teknologi dan inovasi yang terus maju dengan cepat telah mengubah cara organisasi mengelola, merekrut, dan memanfaatkan sumber daya manusia mereka. Peningkatan Sumber Daya Manusia menjadi hal yang sangat penting dalam organisasi, ketika mereka mulai mengalami pelestarian menuju zaman digitalisasi. Karena di era digital seperti sekarang ini akan banyak membuat banyak bidang pekerjaan menghilang, sekaligus menumbuhkan lapangan kerja baru melalui inovasi dan kreativitas.

### Dampak Ekonomi Digital Terhadap SDM

#### Dampak Positif:

##### a) Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas

Digitalisasi memungkinkan otomatisasi proses bisnis dan pengelolaan SDM, sehingga pekerjaan yang sebelumnya manual kini dapat dilakukan lebih cepat dan akurat. Data karyawan, absensi, penggajian, hingga pelatihan dapat terintegrasi dalam satu sistem digital, menghemat waktu dan biaya operasional.

##### b) Pemberdayaan dan Peluang Baru

Ekonomi digital membuka peluang kerja baru, seperti mitra pengemudi ojek online, penjual di marketplace, atau pengembang aplikasi. UMKM juga lebih mudah berkembang melalui akses pasar digital.

##### c) Peningkatan Kompetensi SDM

Tuntutan era digital mendorong perusahaan dan individu untuk meningkatkan keterampilan digital melalui pelatihan, seperti IT training center, serta adaptasi terhadap teknologi baru. Hal ini memperkuat daya saing tenaga kerja di pasar global.

##### d) Fleksibilitas Kerja

Sistem kerja menjadi lebih fleksibel, memungkinkan pengaturan jadwal yang lebih baik dan akses pekerjaan dari mana saja.

Dampak Negatif:

a) Otomatisasi dan Pengurangan Tenaga Kerja

Banyak pekerjaan tradisional tergantikan oleh mesin dan sistem otomatis, sehingga angka pengangguran di sektor tertentu meningkat. Profesi seperti kasir, operator telepon, dan tukang pos mulai tergeser oleh teknologi digital.

b) Ketimpangan Digital

Tidak semua individu atau wilayah memiliki akses dan kemampuan yang sama dalam memanfaatkan teknologi digital, sehingga terjadi jurang ekonomi dan sosial yang makin lebar antara mereka yang melek digital dan yang tertinggal.

c) Eksploitasi Tenaga Kerja Digital

Sistem kerja digital kadang menimbulkan masalah baru, seperti jam kerja tidak menentu, target tinggi, dan upah minim tanpa jaminan sosial, terutama di sektor gig economy.

d) Tuntutan Kompetensi Tinggi

SDM yang tidak mampu beradaptasi atau meningkatkan keterampilan digital berisiko tertinggal dan sulit bersaing di pasar kerja modern.

Ekonomi digital membawa perubahan besar dalam dunia kerja dan pengelolaan SDM. Di satu sisi, ia menciptakan efisiensi, peluang kerja baru, dan mendorong pengembangan keterampilan digital. Di sisi lain, ia juga memunculkan tantangan berupa pengurangan pekerjaan tradisional, ketimpangan akses teknologi, dan tuntutan kompetensi yang semakin tinggi. Adaptasi, pelatihan berkelanjutan, dan kebijakan inklusif menjadi kunci agar SDM dapat meraih manfaat optimal dari ekonomi digital.

## D. TREN PASAR TENAGA KERJA GLOBAL

Tren pasar tenaga kerja global saat ini mencerminkan perubahan signifikan yang dipicu oleh berbagai faktor, termasuk digitalisasi, otomatisasi, dan perubahan demografi. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mendorong perusahaan untuk mengadopsi model kerja yang lebih fleksibel, termasuk kerja jarak jauh dan hybrid. Dalam beberapa tahun terakhir, permintaan akan keterampilan digital, seperti analisis data dan kecerdasan buatan, telah

meningkat secara drastis, menciptakan celah keterampilan di banyak industri. Selain itu, krisis kesehatan global akibat pandemi COVID-19 telah mempercepat transformasi ini, memaksa banyak sektor untuk beradaptasi dengan cepat terhadap cara kerja baru. Meskipun terdapat peningkatan lapangan kerja di sektor teknologi dan layanan, tantangan seperti perlindungan ekonomi dan ketidaksetaraan akses terhadap pelatihan keterampilan tetap ada. Di sisi lain, pasar tenaga kerja juga berjuang untuk mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas, karena banyak pekerja yang mencari keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta kesempatan untuk berkembang secara profesional. Secara keseluruhan, tren ini menunjukkan bahwa adaptasi dan peningkatan keterampilan menjadi kunci untuk menghadapi dinamika pasar tenaga kerja global yang terus berubah.

Tren pasar tenaga kerja global memiliki dampak signifikan terhadap pasar tenaga kerja di Indonesia. Meningkatnya permintaan untuk keterampilan digital mendorong perusahaan di Indonesia untuk mencari pekerja yang memiliki keahlian di bidang teknologi informasi, analisis data, dan kecerdasan buatan, yang pada gilirannya mempercepat program pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerja. Selain itu, penerapan model kerja jarak jauh dan hybrid yang berkembang di berbagai negara juga mempengaruhi perusahaan Indonesia untuk menerapkan sistem kerja yang lebih fleksibel, membuka peluang bagi pekerja di daerah terpencil. Pandemi COVID-19 telah mempercepat perubahan cara kerja, memaksa banyak sektor, terutama yang berkaitan dengan teknologi dan layanan, untuk beradaptasi dengan cepat. Namun, ketidaksetaraan dalam akses pendidikan dan pelatihan tetap menjadi tantangan bagi pekerja di daerah terpencil atau dengan latar belakang pendidikan yang kurang mungkin kesulitan bersaing. Pekerja di Indonesia semakin menuntut keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam hal jam kerja dan kesejahteraan. Di sisi lain, meningkatnya pasar kerja informal menciptakan tantangan bagi pekerja yang tidak mendapatkan perlindungan dan manfaat yang sama seperti pekerja formal. Secara keseluruhan, tren ini mendorong perubahan signifikan dalam struktur dan dinamika pasar tenaga kerja di Indonesia, yang memerlukan respons adaptif dari semua pihak terkait.

## **E. TRANSFORMASI INDUSTRI DAN PERUBAHAN STRUKTUR KERJA**

Indonesia telah mengalami transformasi struktur ketenagakerjaan dalam 20 tahun terakhir. Sektor primer, seperti sektor pertanian, memiliki

nilai pangsa tenaga kerja sebesar 55% pada tahun 1988 dan menjadi sektor utama bagi perekonomian Indonesia. Perubahan struktur ketenagakerjaan juga merupakan dampak perkembangan teknologi yang membawa perubahan komposisi, penyerapan tenaga kerja, produktivitas sektoral, serta kapabilitas modal dasar perekonomian. Lebih lanjut, kemajuan teknologi menyebabkan permintaan akan skilled labor relatif lebih tinggi, sedangkan permintaan terhadap pekerja unskilled labor yang melakukan kegiatan rutin relatif lebih rendah. Hal tersebut merupakan faktor pendorong yang menyebabkan terjadinya perbedaan upah antara skilled labor dan upah unskilled labor. Skilled Biased Technology Change (SBTC) merupakan efek dari pergeseran dalam teknologi proses produksi yang menyebabkan produktivitas perusahaan meningkat. Penyerapan teknologi tersebut tidak hanya membawa kemajuan yang dapat membantu pekerja, tetapi juga menyebabkan pekerja dengan keterampilan rendah menjadi tidak terpakai karena terjadi peralihan tugas dalam pekerjaan.

Transformasi industri telah dan akan terus mengubah struktur kerja secara mendasar. Otomatisasi, digitalisasi, dan inovasi teknologi mendorong pergeseran jenis pekerjaan, menuntut keterampilan baru, serta menciptakan peluang dan tantangan bagi tenaga kerja. Adaptasi melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan keterampilan digital menjadi kunci agar SDM tetap relevan dan mampu memanfaatkan peluang di era industri baru ini.

## **F. STUDI KASUS: UBERISASI DUNIA KERJA**

Uberisasi dunia kerja adalah fenomena transformasi model bisnis dan pasar tenaga kerja yang dipelopori oleh Uber, sebuah perusahaan teknologi yang menghubungkan penyedia jasa (pengemudi) dengan konsumen melalui platform digital. Studi kasus Uber memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana model sharing economy ini mengubah industri jasa transportasi sekaligus menghadirkan tantangan sosial, ekonomi, dan regulasi.

Uber didirikan pada tahun 2009 oleh Garrett Camp dan Travis Kalanick dengan tujuan menyediakan layanan transportasi berbasis aplikasi yang memanfaatkan kendaraan pribadi sebagai armada. Model bisnis Uber adalah sharing economy, di mana sumber daya (kendaraan dan tenaga pengemudi) yang sebelumnya tidak optimal digunakan secara lebih efisien melalui platform digital yang menghubungkan langsung antara penyedia jasa dan pelanggan. Uberisasi menggeser pola kerja tradisional dengan mengandalkan pekerja lepas (freelance) atau kontraktor independen, bukan karyawan tetap. Hal ini memberikan fleksibilitas bagi pekerja namun juga menimbulkan ketidakpastian

pekerjaan, penghasilan yang tidak stabil, dan minimnya perlindungan sosial seperti asuransi dan jaminan kerja. Model ini juga menekan biaya operasional perusahaan karena tidak perlu mempekerjakan karyawan penuh waktu dengan benefit lengkap.

Inovasi teknologi dapat mengubah secara drastis struktur pasar tenaga kerja dan industri jasa. Meskipun memberikan kemudahan dan efisiensi, model ini juga menimbulkan tantangan serius terkait keadilan sosial, perlindungan pekerja, dan tata kelola perusahaan. Keberhasilan jangka panjang model uberisasi bergantung pada kemampuan perusahaan dan regulator untuk menyeimbangkan inovasi dengan perlindungan hak pekerja dan kepentingan masyarakat luas.

## **BAB 2**

# **EVOLUSI KONSEP EKONOMI SDM**

Ekonomi Sumber Daya Manusia (ESDM) merupakan cabang ilmu ekonomi yang fokus pada peran dan kontribusi sumber daya manusia dalam proses produksi dan pertumbuhan ekonomi suatu negara atau wilayah. Konsep ini telah mengalami evolusi seiring perkembangan pemikiran ekonomi dan perubahan kondisi sosial-ekonomi. Pada masa klasik, tokoh seperti Adam Smith memandang manusia sebagai salah satu faktor produksi utama selain tanah dan modal. Manusia dianggap sebagai tenaga kerja yang memberikan jasa dalam proses produksi, namun fokusnya masih terbatas pada aspek kuantitas tenaga kerja.

Konsep ekonomi sumber daya manusia mulai berkembang dengan diperkenalkannya istilah "modal manusia" (human capital), yang menekankan kualitas tenaga kerja melalui keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang dimiliki individu. Modal manusia dianggap sebagai investasi yang dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing ekonomi. Seiring waktu, ruang lingkup ESDM meluas mencakup aspek-aspek, Ketenaga kerjaan dan Tenaga kerja, Dinamika kependudukan dan migrasi, Struktur ketenagakerjaan dan perencanaan tenaga kerja, Kebijakan ketenagakerjaan dan perlindungan sosial, Peran gender dan distribusi pendapatan dalam pasar tenaga kerja

Pendekatan ini tidak hanya melihat SDM sebagai faktor produksi, tetapi juga sebagai elemen strategis dalam pembangunan berkelanjutan dan pengurangan kesenjangan sosial. Evolusi konsep ekonomi sumber daya manusia bergerak dari pandangan tradisional yang hanya melihat tenaga kerja sebagai faktor produksi kuantitatif, menuju pemahaman yang lebih komprehensif yang menekankan kualitas, investasi modal manusia, dan peran strategis SDM dalam pembangunan ekonomi dan sosial. Di era modern, ESDM juga menyesuaikan dengan perubahan teknologi dan pola kerja baru, sehingga menjadi kunci utama dalam mendorong inovasi, daya saing, dan inklusivitas ekonomi.

## **A. SDM SEBAGAI ASET STRATEGIS EKONOMI**

Sumber Daya Manusia (SDM) kini diakui secara luas sebagai aset strategis utama dalam perekonomian modern. Peran SDM tidak hanya sebatas pelaksana, tetapi juga penggerak utama inovasi, produktivitas, dan daya saing suatu negara maupun organisasi. SDM yang berkualitas menjadi kunci pertumbuhan ekonomi, terutama di era digital dan globalisasi. Negara-negara seperti Korea Selatan dan Singapura berhasil menjadi negara maju dengan menitikberatkan investasi besar pada pendidikan, pelatihan vokasi, dan penguasaan teknologi. SDM yang terampil dan berpendidikan tinggi mendorong industri menjadi lebih inovatif dan mampu beradaptasi dengan perubahan global, sehingga menciptakan ekonomi berbasis pengetahuan dan berdaya saing tinggi.

Dalam konteks organisasi, manajemen SDM yang strategis sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan bisnis. SDM yang efektif berfungsi sebagai fondasi dalam mengembangkan dan memelihara karyawan berkualitas, yang pada akhirnya menjadi sumber keunggulan kompetitif. Perusahaan-perusahaan global seperti Google, Apple, Amazon, dan Microsoft menempatkan SDM sebagai inti strategi bisnis mereka melalui perekrutan talenta terbaik, pengembangan keterampilan, dan penciptaan budaya inovatif. Manajemen SDM yang strategis juga memastikan bahwa setiap individu berkontribusi maksimal terhadap visi dan misi organisasi, meningkatkan keterlibatan, produktivitas, serta kesiapan menghadapi tantangan pasar yang dinamis.

SDM adalah aset strategis yang menentukan keberhasilan ekonomi dan organisasi. Investasi pada pengembangan SDM, baik melalui pendidikan, pelatihan, maupun manajemen yang efektif, menjadi fondasi utama untuk menciptakan pertumbuhan ekonomi yang inklusif, inovatif, dan berkelanjutan.

## **B. TEORI HUMAN CAPITAL DALAM PERSPEKTIF GLOBAL**

Teori human capital dalam perspektif global menegaskan bahwa pembangunan SDM tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga menjadi kunci mengurangi kemiskinan, ketimpangan, dan mencapai pertumbuhan inklusif. Kolaborasi antarnegara dan adaptasi kebijakan menjadi kritis dalam menghadapi dinamika ekonomi abad ke-21. Adam Smith (1776) menekankan bahwa kompetensi individu berkontribusi pada kemakmuran masyarakat, sementara Gary Becker (1960-an) mengembangkan teori investasi pendidikan sebagai bentuk peningkatan modal manusia.

Organisasi seperti Bank Dunia (World Bank) melalui Human Capital Project (HCP) mendorong negara-negara untuk meningkatkan investasi pada manusia sebagai strategi utama mengatasi ketimpangan dan mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif. HCP mengukur kontribusi pendidikan dan kesehatan terhadap produktivitas generasi mendatang melalui Human Capital Index (HCI), yang kini digunakan di lebih dari 95 negara untuk menilai dan membandingkan kemajuan pembangunan modal manusia.

Modal manusia tidak hanya terbatas pada aspek pendidikan formal, tetapi juga meliputi:

- a. Keterampilan dan pengalaman kerja
- b. Kesehatan fisik dan mental
- c. Atribut sosial dan budaya (seperti kemampuan beradaptasi dan berkreatifitas)
- d. Jaringan sosial dan relasi profesional (modal sosial)
- e. Pengetahuan dan inovasi (modal intelektual)

Jenis-jenis modal manusia juga dapat dibedakan menjadi general management human capital, strategic human capital, industry human capital, relationship human capital, dan company-specific human capital, yang masing-masing berperan dalam konteks dan kebutuhan berbeda di tingkat global.

### **C. HUBUNGAN SDM DAN PRODUKTIVITAS NASIONAL**

Penelitian menunjukkan bahwa kualitas SDM berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, baik di tingkat organisasi maupun nasional. Misalnya, pengembangan SDM melalui pelatihan, pemberian kompensasi, dan hubungan kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas hingga lebih dari 80% di beberapa perusahaan. Hal ini juga berlaku secara makro, di mana negara dengan SDM berkualitas cenderung memiliki daya saing dan pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi. Semakin tinggi kualitas dan pengelolaan SDM, semakin besar kontribusinya terhadap peningkatan produktivitas nasional. Investasi pada pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan produktivitas kerja, tetapi juga memperkuat daya saing dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Investasi dalam pendidikan dan pelatihan sangat penting untuk meningkatkan kualitas SDM. Ketika seseorang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik, ia akan bekerja lebih efektif dan efisien,

yang pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan, baik secara pribadi maupun untuk negara. Produktivitas nasional bisa meningkat jika masyarakatnya memiliki kualitas SDM yang tinggi. Oleh karena itu, pembangunan di bidang pendidikan dan kesehatan harus menjadi prioritas karena dua hal ini akan membentuk manusia yang sehat dan cerdas, yang siap bekerja secara produktif.

SDM yang berkualitas—memiliki pengetahuan, keterampilan, dan karakter unggul—menjadi faktor kunci dalam memenangkan persaingan global. Negara dengan SDM unggul mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi, berinovasi, serta meningkatkan produktivitas dan efisiensi di berbagai sektor ekonomi. Indonesia sendiri masih menghadapi tantangan terkait kualitas SDM jika dibandingkan negara-negara maju, sehingga pengembangan SDM harus menjadi prioritas utama dalam strategi pembangunan nasional.

#### **D. SDM DALAM SISTEM EKONOMI TERBUKA**

Perekonomian terbuka adalah perekonomian yang melibatkan diri dalam perdagangan internasional (ekspor dan impor) barang dan jasa serta modal dengan negara-negara lain. Sistem ini memberikan kesempatan bagi masyarakatnya untuk berinteraksi dalam bidang ekonomi dengan negara lain baik itu perseorangan, swasta ataupun pemerintahan. Kegiatan ekonomi tersebut bisa dalam bentuk perdagangan produk barang dan jasa, pertukaran teknologi, dan sebagainya. Dalam perekonomian terbuka beberapa produksi dalam negeri diekspor atau dijual di luar negeri dan di samping itu, ada juga barang-barang di negara itu yang diimpor dari negara lain. Faktor-faktor yang bisa menyebabkan perdagangan Internasional yaitu sebagai berikut:

- a. Perbedaan dalam faktor produksi
- b. Motif keuntungan yang diperoleh dalam perdagangan
- c. Perbedaan dalam tingkat kelangkaan
- d. Perbedaan komparatif dari harga barang
- e. Perbedaan dalam kemampuan untuk produksi

Dalam sistem ekonomi terbuka, sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting sebagai salah satu faktor utama yang menunjang kelancaran pembangunan ekonomi dan daya saing negara. SDM menyediakan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tinggi yang dibutuhkan dalam proses produksi barang dan

jasa. Dalam ekonomi terbuka, tenaga kerja yang kompeten sangat penting untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing produk di pasar global. SDM juga berperan sebagai tenaga ahli yang dapat mengadopsi teknologi baru dan berinovasi untuk meningkatkan efisiensi produksi.

Ekonomi terbuka mendorong terbukanya lapangan kerja baru karena perusahaan-perusahaan yang berorientasi ekspor atau multinasional membutuhkan tenaga kerja yang terampil dan fleksibel. Hal ini juga membuka peluang transfer teknologi dan pengetahuan dari luar negeri yang dapat meningkatkan kualitas SDM domestik. Dengan demikian, ekonomi terbuka berkontribusi pada peningkatan kualitas dan kuantitas SDM. Dalam sistem ekonomi terbuka, SDM berperan sebagai penggerak utama dalam meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing nasional. Kualitas dan pengembangan SDM yang terus menerus sangat penting agar Indonesia dapat memanfaatkan peluang dan menghadapi tantangan ekonomi global secara efektif. Ekonomi terbuka juga membuka akses terhadap teknologi dan pasar internasional yang dapat memperkuat kapasitas SDM dan pertumbuhan ekonomi Indonesia.

## **E. SDM DAN TRANSFORMASI EKONOMI NEGARA BERKEMBANG**

Teknologi adalah elemen krusial dalam proses menuju Education 4.0, tenaga pengajar dapat berkolaborasi lebih baik dengan para pelajar melalui personalisasi. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi modal penting dan utama bagi Indonesia untuk memasuki era ekonomi digital. Pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) mulai dari tahun 2019 dan selanjutnya menjadi pengarusutamaan strategi pembangunan bangsa Indonesia ke depan, pilihan strategi tersebut diupayakan untuk mengakselerasi pertumbuhan ekonomi yang dibutuhkan dalam meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan sangat penting dalam proses transformasi ekonomi negara berkembang. Kualitas dan keterampilan SDM yang tinggi menjadi faktor utama dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing ekonomi. Tenaga kerja yang terampil dan berpendidikan mampu menciptakan produk dan jasa bernilai tambah, meningkatkan efisiensi produksi, serta membuka peluang usaha baru. Oleh karena itu, pembangunan SDM merupakan investasi jangka panjang yang sangat penting untuk pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan inklusif di negara berkembang.

Selain itu, peningkatan kualitas SDM memungkinkan negara berkembang untuk lebih mudah beradaptasi dengan perubahan teknologi dan dinamika globalisasi. SDM yang unggul mampu mendorong inovasi dan penguasaan teknologi baru, yang menjadi kunci dalam mengakselerasi transformasi ekonomi dari sektor tradisional menuju sektor berbasis pengetahuan dan teknologi. Dengan demikian, pengembangan SDM tidak hanya berdampak pada peningkatan kapasitas tenaga kerja, tetapi juga mempercepat proses modernisasi ekonomi. Keberhasilan transformasi ekonomi melalui peningkatan SDM juga sangat bergantung pada dukungan kebijakan yang tepat. Investasi dalam pendidikan, pelatihan berbasis kompetensi, sertifikasi profesi, dan pengembangan literasi digital harus menjadi prioritas. Selain itu, sinergi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sangat penting untuk memperkuat daya saing tenaga kerja nasional dan memastikan transformasi ekonomi berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

## **F. STUDI KASUS: KEBERHASILAN KOREA SELATAN DALAM SDM**

Keberhasilan Korea Selatan membangun negaranya, terutama pasca Perang Korea di tahun 1950an, membuat dunia terkagum. Sebuah negara yang dahulu dianggap miskin dan terbelah utara dan selatan pasca perang, berubah menjadi sebuah negara yang patut disegani di dunia internasional. Keberhasilan negara ini melakukan reformasi sosial-politik membuat kebijakan-kebijakan yang dilakukan pemerintahannya berhasil. Penguatan sektor industri pada kegiatan ekonominya telah menghasilkan keuntungan yang luar biasa. Diplomasi budaya yang dilakukan pemerintah membuat budaya Korea dikenal dan disukai masyarakat di hampir seluruh belahan bumi. Meningkatnya ekonomi dan pilihan kebijakan yang sesuai, membuat maju bidang pendidikan dan penelitian di negeri itu. Pendidikan dan penelitian yang berkembang membuat sektor pertahanan negara itu semakin kuat. Keberhasilan industri pertahanan dalam negeri untuk mencukupi kebutuhan alutsista dalam negeri membuat negara itu mampu bertahan dari ancaman dari Korea Utara, bahkan mampu menjadi eksportir alutsista. Tujuan dari artikel ini adalah untuk melihat bagaimana Indonesia dapat belajar dari Korea Selatan terutama dari bidang sosial-politik, ekonomi, budaya, pendidikan dan penelitian, dan juga pertahanan. Hal ini dilakukan agar mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia untuk mendukung pertahanan negara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kualitas SDM Indonesia bidang pertahanan, Indonesia dapat belajar tidak hanya dari bidang pertahanan Korea

Selatan, namun juga bidang sosial politik, ekonomi, budaya, serta pendidikan dan penelitian.

Sistem pendidikan di Korea Selatan dirancang dengan sangat matang dan menjadi pilar utama pembangunan nasional. Pemerintah mengalokasikan anggaran besar untuk pendidikan, mulai dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi, dengan tujuan menciptakan tenaga kerja yang terampil, berpengetahuan luas, dan mampu berinovasi. Tingkat melek huruf di Korea Selatan hampir mencapai 100%, sebuah pencapaian yang luar biasa mengingat kondisi negara tersebut beberapa dekade lalu. Kurikulum pendidikan menekankan disiplin, kerja keras, dan pencapaian akademik, serta didukung oleh fasilitas pembelajaran yang modern seperti teknologi digital dan akses internet cepat di seluruh sekolah. Hal ini memungkinkan siswa untuk mengakses informasi dan pengetahuan secara luas, sekaligus mempersiapkan mereka menghadapi era digital dan revolusi industri 4.0. Budaya pendidikan di Korea Selatan juga sangat menonjolkan nilai-nilai kerja keras dan ketekunan. Para pelajar didorong untuk terus berusaha dan tidak hanya mengandalkan bakat alami. Sikap pantang menyerah ini didukung oleh keluarga, guru, dan masyarakat luas yang memberikan tekanan positif agar siswa mencapai prestasi terbaik. Pemerintah bahkan menerapkan kebijakan khusus, seperti pelarangan penerbangan di atas lokasi ujian demi menciptakan lingkungan belajar yang tenang dan kondusif. Selain itu, banyak siswa yang mengikuti program les tambahan atau bimbingan belajar di luar jam sekolah untuk meningkatkan kemampuan akademik mereka.

Investasi berkelanjutan dalam penelitian dan pengembangan (R&D) juga menjadi bagian integral dari strategi pengembangan SDM Korea Selatan. Pemerintah dan sektor swasta bekerja sama untuk menciptakan ekosistem inovasi yang mendukung pengembangan teknologi baru dan peningkatan produktivitas. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas tenaga kerja, tetapi juga mendorong lahirnya perusahaan-perusahaan teknologi kelas dunia seperti Samsung, LG, dan Hyundai yang menjadi simbol keberhasilan ekonomi Korea Selatan di panggung global. Keberhasilan Korea Selatan dalam pengembangan SDM juga berdampak luas pada aspek sosial dan ekonomi lainnya. Dengan tenaga kerja yang berkualitas, negara ini mampu meningkatkan pendapatan per kapita dan kesejahteraan masyarakat secara signifikan. Pengurangan tingkat pengangguran dan kemiskinan menjadi bukti nyata dari transformasi ekonomi yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, keberhasilan Korea Selatan menunjukkan bahwa pembangunan SDM yang terencana, didukung oleh budaya kerja keras, kebijakan pemerintah yang tepat, dan investasi berkelanjutan dalam pendidikan serta teknologi adalah fondasi utama bagi kemajuan ekonomi dan sosial sebuah negara. Studi kasus ini menjadi pelajaran penting bagi negara-negara lain yang ingin meningkatkan daya saing global mereka melalui pengembangan modal manusia. Dengan meniru dan menyesuaikan strategi Korea Selatan, negara-negara berkembang dapat mempercepat transformasi ekonomi dan mencapai kemakmuran yang lebih besar.

# BAB 3

## KEBUTUHAN KOMPETENSI DI ERA INDUSTRI 4.0

Di era Industri 4.0, kebutuhan kompetensi sumber daya manusia (SDM) mengalami perubahan besar seiring pesatnya perkembangan teknologi seperti otomatisasi, kecerdasan buatan (AI), Internet of Things (IoT), dan analitik data. Persaingan di pasar kerja semakin ketat, sehingga SDM harus memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan agar tetap kompetitif dan tidak tertinggal.

Penting juga bagi SDM untuk terus melakukan up-skilling dan reskilling, mengikuti pelatihan, serta memperoleh sertifikasi yang relevan dengan kebutuhan industri. Dengan kombinasi keterampilan teknis dan non-teknis yang kuat, SDM akan lebih siap menghadapi tantangan masa depan, meningkatkan peluang karier, dan memperkuat daya saing di era Industri 4.0.

### A. SKILL ABAD 21 DAN KESENJANGAN KOMPETENSI

Keterampilan abad ke-21 merupakan seperangkat kompetensi yang sangat penting untuk menghadapi tantangan dan dinamika dunia kerja modern. Kompetensi ini dikenal luas dengan istilah 4C, yaitu *critical thinking* (berpikir kritis), *creativity* (kreativitas), *collaboration* (kolaborasi), dan *communication* (komunikasi). Selain itu, keterampilan lain seperti literasi informasi, literasi media, literasi teknologi, fleksibilitas, kepemimpinan, inisiatif, produktivitas, dan keterampilan sosial juga menjadi bagian dari skill abad ke-21 yang harus dikuasai agar individu mampu bersaing di era digital dan globalisasi. Lebih jauh, kompetensi abad 21 mencakup banyak hal. Keterampilan (skills) yang tergolong dalam kompetensi abad 21 meliputi:

- a. *Critical thinking* (pemikiran kritis)
- b. *Creativity* (kreativitas)

- c. *Collaboration* (kolaborasi)
- d. *Communication* (komunikasi)
- e. *Information literacy* (informasi literasi)
- f. *Media literacy* (media literasi)
- g. *Technology literacy* (literasi teknologi)
- h. *Flexibility* (fleksibilitas)
- i. *Leadership* (kepemimpinan)
- j. *Initiative* (inisiatif)
- k. *Productivity* (produktivitas)
- l. *Social skills* (keterampilan sosial)

Keterampilan di atas dimaksudkan untuk membantu Anda agar bisa memiliki daya saing dan mampu mengikuti perkembangan pesat di dunia kerja. Namun, di banyak negara, termasuk Indonesia, masih terjadi kesenjangan kompetensi (*skills gap*) antara kebutuhan dunia kerja dan keterampilan yang dimiliki oleh lulusan pendidikan formal. Kesenjangan ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti perubahan teknologi yang sangat cepat, kurangnya pelatihan berbasis kebutuhan industri, rendahnya penguasaan teknologi, serta keterbatasan akses dan infrastruktur pendidikan. Banyak lulusan yang hanya menguasai pengetahuan dasar atau domain knowledge, sementara industri membutuhkan kombinasi antara kompetensi teknis dan soft skills, seperti kemampuan berpikir kritis, pemecahan masalah, fleksibilitas, dan resiliensi. Kesenjangan kompetensi ini juga terlihat pada kualitas keterampilan digital masyarakat Indonesia yang masih rendah, sehingga menjadi hambatan dalam mengoptimalkan prospek ekonomi digital nasional. Untuk mengatasinya, diperlukan upaya kolaboratif antara pemerintah, institusi pendidikan, dan dunia usaha melalui penguatan pelatihan berbasis teknologi, integrasi soft skills dalam kurikulum, serta pembelajaran aktif yang relevan dengan kebutuhan industri masa kini dan masa depan.

## **B. DIGITAL LITERACY DAN ADAPTASI TEKNOLOGI**

Literasi Digital sangat penting bagi masyarakat untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi modern, memungkinkan mereka memanfaatkan teknologi dalam pendidikan, ekonomi, dan interaksi sosial. Namun, tantangan seperti keterbatasan infrastruktur, hambatan ekonomi, kurangnya pelatihan, serta rendahnya kesadaran masih

menghambat peningkatan literasi digital, terutama di daerah terpencil. Untuk mengatasi ini, diperlukan kolaborasi dari pemerintah, lembaga pendidikan, dan sektor swasta agar akses dan program literasi digital dapat lebih merata, membantu seluruh masyarakat Indonesia beradaptasi di era digital. Literasi digital memainkan peran penting dalam meningkatkan kemampuan adaptasi masyarakat terhadap perkembangan teknologi modern. Dengan literasi digital yang baik, individu tidak hanya memiliki keterampilan dasar untuk menggunakan perangkat dan aplikasi, tetapi juga memahami cara mengelola informasi digital dengan bijak. Masyarakat yang memiliki literasi digital yang baik cenderung lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan teknologi, seperti migrasi dari layanan manual ke digital di sektor pendidikan, ekonomi, hingga pemerintahan. Misalnya, kemudahan akses terhadap platform pembelajaran online memungkinkan pelajar dan tenaga pengajar untuk terus berinteraksi dan belajar di tengah keterbatasan fisik. Di sektor ekonomi, literasi digital memungkinkan pelaku usaha kecil dan menengah (UMKM) untuk memanfaatkan platform e-commerce dan media sosial guna memperluas jangkauan pasar.

Penerapan literasi digital secara efektif juga dapat memperkuat kompetensi di dunia kerja melalui berbagai cara yang signifikan. Pertama, literasi digital bukan sekadar kemampuan menggunakan perangkat atau aplikasi, tetapi juga mencakup keterampilan mencari, menganalisis, dan mengevaluasi informasi digital secara kritis. Karyawan yang literat digital mampu menyelesaikan tugas lebih efisien, berkomunikasi secara profesional, dan bekerja dalam tim yang terhubung secara digital, sehingga memiliki keunggulan kompetitif di lingkungan kerja modern.

Di sisi lain, perusahaan yang mendorong peningkatan literasi digital di lingkungan kerja akan memperoleh banyak manfaat, seperti peningkatan motivasi karyawan, kreativitas, produktivitas, dan bahkan pendapatan perusahaan. Karyawan yang melek digital lebih mudah beradaptasi dengan inovasi teknologi dan strategi bisnis digital, sehingga perusahaan lebih siap menghadapi persaingan global. Dengan demikian, penerapan literasi digital yang terintegrasi dalam pelatihan, budaya kerja, dan proses bisnis akan memperkuat kompetensi individu maupun organisasi, menjadikan SDM lebih adaptif, inovatif, dan siap menghadapi tantangan dunia kerja di era digital.

### **C. SOFT SKILLS: KREATIVITAS, KOLABORASI, DAN EMPATI**

Sebagai generasi penerus bangsa Kreativitas, kolaborasi, dan empati merupakan soft skills yang saling melengkapi dan sangat penting dalam dunia kerja modern. Ketiganya membantu individu beradaptasi

dengan perubahan, bekerja efektif dalam tim, dan membangun hubungan yang positif dengan rekan kerja maupun pelanggan. Pengembangan soft skills ini harus menjadi bagian integral dari pendidikan dan pelatihan SDM agar tenaga kerja siap menghadapi tantangan dan peluang di era digital dan globalisasi.

- a. Kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru, solusi inovatif, dan pendekatan unik dalam menghadapi masalah atau tantangan. Di dunia kerja yang terus berubah dan penuh persaingan, kreativitas menjadi salah satu soft skill yang sangat dibutuhkan. Karyawan yang kreatif mampu berpikir out-of-the-box, menemukan peluang baru, serta mengembangkan produk atau proses yang lebih efisien dan efektif. Kreativitas juga mendorong inovasi yang menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika pasar dan teknologi.
- b. Kolaborasi adalah kemampuan bekerja sama secara efektif dengan orang lain, baik dalam tim kecil maupun lintas departemen dan bahkan lintas budaya. Soft skill ini melibatkan komunikasi yang baik, saling menghargai, berbagi ide, dan membangun sinergi untuk mencapai tujuan bersama. Di era digital dan globalisasi, kolaborasi menjadi semakin penting karena pekerjaan sering kali dilakukan secara tim dan jarak jauh. Individu yang mampu berkolaborasi dengan baik akan meningkatkan produktivitas, mempercepat penyelesaian tugas, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.
- c. Empati adalah kemampuan untuk memahami dan merasakan apa yang dirasakan orang lain, serta menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap perasaan dan perspektif mereka. Dalam konteks profesional, empati membantu membangun hubungan interpersonal yang kuat, meningkatkan komunikasi, dan menyelesaikan konflik dengan cara yang konstruktif. Karyawan yang memiliki empati cenderung lebih mampu bekerja dalam tim, memberikan layanan pelanggan yang baik, dan menciptakan budaya kerja yang inklusif dan suportif.

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, terutama melalui peningkatan kompetensi abad ke-21 seperti kreativitas, kolaborasi, dan empati, serta literasi digital, merupakan kunci utama dalam memperkuat daya saing nasional dan menghadapi tantangan global. Studi kasus Korea Selatan menunjukkan bahwa investasi berkelanjutan dalam pendidikan, pelatihan, dan pengembangan soft skill mampu mendorong transformasi ekonomi dan sosial yang signifikan.

Untuk Indonesia dan negara berkembang lainnya, mengatasi kesenjangan kompetensi dengan memperkuat literasi digital dan kemampuan adaptasi teknologi sangat penting agar SDM dapat berperan optimal dalam sistem ekonomi terbuka dan era Industri 4.0. Dengan demikian, sinergi antara kebijakan pemerintah, dunia pendidikan, dan sektor swasta dalam pengembangan SDM menjadi fondasi utama untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan di tingkat global.

#### **D. UPSKILLING DAN RESKILLING DI DUNIA KERJA**

Upskilling dan reskilling adalah dua strategi penting dalam pengembangan kompetensi karyawan di dunia kerja modern, terutama di tengah perubahan teknologi dan dinamika pasar yang cepat. Penelitian dilakukan oleh Mgiba [2019] menunjukkan bahwa meningkatkan keterampilan yang ada atau belajar keterampilan baru dan meningkatkan pengetahuan akan bermanfaat bagi individu untuk sukses di jobdesc yang sedang dikakukan atau dipindah ke posisi baru. Selain itu, reskilling dan upskilling dapat membantu penjualan dan pemasaran personel untuk lebih memperhatikan pelanggan dan pasar, lebih gesit dan bisa lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan. Nyatanya, reskilling dan upskilling akan membantu untuk mempertahankan keberlanjutan perusahaan dan mengurangi biaya perekrutan. Keberlanjutan perusahaan dapat dipastikan sejak karyawan yang telah pergi melalui pelatihan reskilling dan upskilling mampu menyesuaikan dengan kebutuhan bisnis saat ini.

Melakukan upskilling dan reskilling pelatihan juga memungkinkan perusahaan untuk menunjukkan mereka perhatian pada karir karyawan dan mereka masa depan dan untuk memastikan keahlian mereka tidak menurun. Dengan mengadopsi pelatihan ulang dan upskilling di tempat kerja, hal itu akan meningkatkan motivasi, meningkatkan pengalaman karyawan, dan mendorong tingkat loyalitas yang lebih tinggi. Itu perusahaan apakah dapat melakukan pelatihan di keterampilan teknis dan soft skill untuk meningkatkan kemampuan mereka untuk bekerja di bawah tekanan kerja dan membangun hubungan yang kuat dengan rekan kerja atau klien. Selain itu mempelajari keterampilan yang berbeda membawa peluang bagi organisasi sebagai serta karyawan untuk melakukan kinerja yang lebih baik.

Kedua strategi ini sangat dibutuhkan oleh perusahaan agar dapat tetap kompetitif dan adaptif dalam menghadapi perubahan pasar dan teknologi. Dengan menerapkan program upskilling dan reskilling, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, mendorong inovasi, serta mempertahankan loyalitas karyawan. Selain itu, karyawan yang terus

mengembangkan keterampilannya akan lebih siap menghadapi tantangan masa depan dan berkontribusi lebih besar terhadap pertumbuhan organisasi. upskilling dan reskilling merupakan investasi jangka panjang yang saling melengkapi: upskilling menjaga karyawan tetap relevan dalam peran saat ini, sedangkan reskilling mempersiapkan mereka untuk peran baru yang mungkin muncul akibat perubahan teknologi dan kebutuhan bisnis. Implementasi keduanya menjadi kunci keberhasilan pengembangan SDM di era digital dan transformasi industri 4.0.

## **E. PERAN INDUSTRI DALAM PEMBENTUKAN KOMPETENSI**

Perkembangan teknologi di era revolusi industri 4.0 telah merambah ke dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Berbagai permasalahan pendidikan vokasional antara lain tentang: (1) relevansi kompetensi lulusan dengan kompetensi yang dibutuhkan DUDI,

(2) kepedulian industri terhadap pendidikan vokasional relatif belum optimal, dan (3) sarana dan prasarana pendukung pembelajaran tidak relevan. Revolusi industri 4.0 membutuhkan tenaga kerja yang menguasai kompetensi abad 21. Tenaga kerja yang tidak memiliki kompetensi abad 21 akan kehilangan pekerjaan di era revolusi industri 4.0.

Peran industri dalam pembentukan kompetensi sangat strategis, terutama dalam konteks pendidikan vokasional dan pengembangan SDM yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja di era revolusi industri 4.0. Industri berperan sebagai mitra utama dalam menyusun standar kompetensi lulusan yang sesuai dengan kebutuhan nyata di dunia kerja, sehingga lulusan pendidikan vokasional benar-benar siap pakai dan memiliki keterampilan yang dibutuhkan oleh industri. Industri tidak hanya berkontribusi dalam penyusunan kurikulum berbasis Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI), tetapi juga menyediakan sarana dan prasarana pembelajaran yang mutakhir, serta menjadi tempat magang dan pelatihan bagi siswa dan tenaga pendidik. Hal ini memastikan proses pembelajaran lebih aplikatif dan relevan dengan perkembangan teknologi dan proses kerja di industri<sup>13</sup>. Dengan demikian, industri membantu mengurangi kesenjangan kompetensi antara dunia pendidikan dan kebutuhan pasar tenaga kerja.

Pendidikan vokasional akan efektif jika metode pengajaran yang digunakan mempertimbangkan sifat peserta didik dan disesuaikan dengan kebutuhan industri sebagaimana disebutkan dalam teori pendidikan kejuruan prosser (1949). Peran industri tidak lepas dari pembelajaran kejuruan diantaranya adalah sebagai pengembangan proses

pembelajaran vokasional.

a. Sebagai tempat magang kerja

Sistem magang (apprenticeship) merupakan sistem pendidikan kejuruan yang paling tua dalam sejarah pendidikan vokasional. Sistem magang merupakan sistem yang cukup efektif untuk mendidik dan menyiapkan seseorang untuk memperdalam dan menguasai keterampilan yang lebih rumit yang tidak mungkin atau tidak pernah dilakukan melalui pendidikan masal di sekolah.

b. Sebagai Tempat Belajar Manajemen Industri dan Wawasan Dunia kerja

Selama ini, industri dimanfaatkan oleh sekolah sebagai tempat pembelajaran tentang manajemen dan organisasi produksi. Siswa SMK kadang-kadang melakukan pengamatan cara kerja mesin dan produk yang dihasilkan dengan secara tidak langsung belajar tentang mutu dan efisiensi produk. Selain itu siswa juga belajar tentang manajemen dan organisasi industri untuk belajar tentang dunia usaha dan cara pengelolaan usaha, sehingga mereka memiliki wawasan dan pengetahuan tentang dunia usaha.

## **F. STUDI KASUS: PROGRAM DIGITAL TALENT SCHOLARSHIP**

Dilansir dari Kompas.com di tahun 2018, Presiden mengatakan, rata-rata 14 persetase penduduk negara maju merupakan entrepreneur, sedangkan Indonesia sendiri masih tertinggal jauh sebanyak 3,1 persen dan perlu adanya percepatan dalam mendorong masyarakat khususnya kalangan siswa/i sekolah, mahasiswa, dan bahkan di pondok pesantren untuk menjadi seorang entrepreneur (Kuwado, 2018). Sesuai siaran pers dari Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (RI), rasio wirausaha di Indonesia sudah melampaui standar internasional, yaitu dua persen namun Indonesia masih harus mengejar ketertinggalan tersebut dari negara tetangga. Dalam data yang diberikan Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (RI) (Kemenperin.go.id, 2018), rasio wirausaha Singapura mencapai angka 7 persen, Malaysia 5 persen, dan Indonesia yang masih tertinggal dari negara maju, membutuhkan sedikitnya 4 juta wirausaha baru untuk turut mendorong perkembangan struktur ekonomi dengan memacu pertumbuhan wirausaha industri kecil dan menengah (IKM) sehingga di era revolusi industri 4.0, dengan mengusung platform e-commerce bertajuk E-Smart IKM menjadi upaya pemerintah yang strategis membangun sistem database IKM. Di tahun 2020 lalu melalui

republika.co.id, Kementerian Perindustrian (Kemenperin) menargetkan pada 2030, jumlah pengusaha di Indonesia naik sebesar 4 persen dari total penduduk berwirausaha untuk menciptakan masyarakat adil Makmur (Muhammad, 2020).

Seiring berkembangnya zaman dan revolusi industri 4.0, teknologi digital menjadi alasan utama para pelaku industri untuk mengembangkan lini usaha mereka terlebih memasuki era new digital economy, ditandai dengan akses internet yang leluasa, penggunaan mobile technology yang tinggi, dan kehadiran penyimpanan data (cloud) yang digunakan dalam proses ekonomi digital (Aptika & IKP, 2019, pp. 1-2). Dari hasil penelitian yang dilakukan Google dan 12 TEMASEK di tahun 2018, Indonesia sebagai salah satu negara yang memiliki jumlah pengguna internet yang banyak memiliki potensi besar untuk perkembangan ekonomi digital dengan lima fakta lain seperti diperkirakan memiliki pasar perdagangan online sebesar 5 Miliar untuk perdagangan online formal; diperkirakan memiliki 30 juta pembeli online di tahun 2017; perkiraan di tahun 2025 akan menciptakan 3.7 juta pekerjaan tambahan; pertumbuhan pendapatan hingga 80% lebih tinggi untuk usaha kecil dan menengah (UKM); pertumbuhan 2% per tahun pada PDB dengan meningkatkan tingkat penetrasi broadband dan penggunaan teknologi digital oleh UKM (Aptika & IKP, 2019).

Dengan penggunaan internet yang masif dan percepatan transformasi digital, Kemenkominfo membuat program Digital Talent Scholarship (DTS) yang telah dimulai sejak tahun 2018 dengan memberikan pelatihan intensif program 1000 Digital Talent Scholarship dengan target 20.000 orang di tahun 2019 (kominfo.go.id, 2018). Selanjutnya di tahun 2021, program ini kembali digelar dan memberikan sertifikat bagi putra-putri Indonesia berijazah SMA sederajat dan sarjana untuk 100.000 peserta. Beberapa tema pelatihan dalam program DTS ini seperti artificial intelligence, internet of things, machine learning, big data analytics, cloud computing, dan berbagai teknologi turunnya (Meodia, 2021). Program DTS (Kominfo.go.id, 2021), bertujuan mencetak talenta digital yang mempunyai usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang bekerja sama dengan Mitra Global Tech Company, termasuk Facebook dan Google, serta start-up lokal. Bekerjasama dengan perusahaan teknologi global dan lokal, 55 mitra universitas, 37 sekolah vokasi, dan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) di 34 provinsi di Indonesia. Untuk menarik perhatian akan program Digital Talent Scholarship (DTS) atau pelatihan bersertifikat ini, Kemenkominfo berselancar di jejaring media sosial baik Instagram, Facebook, Twitter dengan menyebarkan konten-konten literasi mereka mengenai

perkembangan teknologi dan industri kreatif. Dari beberapa media sosial yang dipakai, akun Instagram mereka yaitu @digitalent.kominfo paling aktif dan menonjol dalam berkomunikasi dengan peserta, pengikut (followers), dan pengguna Instagram lain yang tertarik akan daya tarik konten tersebut.

Pengaruh akan motivasi berwirausaha dan minat usaha di Indonesia telah dibuktikan dari beberapa penelitian yang membahas hal wirausahaan baik darisegi media tradisional hingga digital seperti sekarang. Namun dari segi pemerintah, perkembangan untuk menunjang masyarakat untuk berkontribusi untuk membuka peluang bisnis pun juga diperbesar. Hal di atas menjadi acuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari konten literasi @digitalent.kominfo terhadap motivasi menjadi digital entrepreneurship dan mengetahui seberapa besar pengaruh konten literasi @digitalent.kominfo terhadap followers untuk memiliki motivasi menjadi digital entrepreneurship. Hal ini menjadikan alasan penelitian karena seperti yang diketahui bahwa sering kali setiap konten dari @digitalent.kominfo dijumpai oleh pertanyaan-pertanyaan seputar pendaftaran program pelatihan yang membuat pengikut memiliki banyak kontribusi terhadap konten literasi agar update dengan kabar terbaru setiap harinya.

## BAB 4

# PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SDM GLOBAL

Pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia (SDM) global saat ini mengalami transformasi signifikan yang dipengaruhi oleh kemajuan teknologi, globalisasi, dan kebutuhan pasar kerja yang dinamis. Tren pendidikan global menekankan pemanfaatan teknologi digital, seperti pembelajaran daring dan hybrid, yang memungkinkan proses belajar menjadi lebih fleksibel dan personalisasi sesuai kebutuhan siswa. Penguatan kompetensi guru melalui pelatihan digital dan penyesuaian kurikulum dengan isu global serta nilai lokal menjadi fokus utama untuk menciptakan SDM yang siap menghadapi tantangan masa depan.

Selain itu, pendidikan global juga menekankan pengembangan keterampilan abad ke- 21, termasuk literasi digital, pemikiran kritis, kreativitas, komunikasi, dan kolaborasi. Pendidikan karakter dan nilai-nilai global turut diperkuat agar lulusan tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga memiliki etika dan kesadaran sosial yang tinggi. Akses pendidikan yang inklusif dengan dukungan teknologi membuka peluang bagi semua individu, termasuk mereka yang berada di wilayah terpencil atau memiliki kebutuhan khusus, untuk mendapatkan pendidikan berkualitas. Pemerintah di berbagai negara, termasuk Indonesia, memprioritaskan investasi dalam pendidikan dan pelatihan sebagai bentuk investasi modal manusia yang strategis untuk mencapai pertumbuhan ekonomi dan daya saing global. Di Indonesia, misalnya, peningkatan kualitas pendidikan formal, pengembangan pendidikan vokasional, serta kolaborasi antara universitas dan industri menjadi langkah penting dalam mempersiapkan SDM yang produktif, sehat, dan adaptif terhadap kebutuhan industri modern. Infrastruktur digital yang memadai juga menjadi prasyarat agar pendidikan dan pelatihan dapat diakses secara merata di seluruh wilayah.

### A. REFORMASI PENDIDIKAN UNTUK DUNIA KERJA BARU

Dalam era globalisasi yang ditandai dengan pesatnya perkembangan teknologi dan perubahan sosial yang dinamis, sistem pendidikan menghadapi tantangan besar untuk tetap relevan dan efektif.

Pendidikan tidak lagi hanya berfungsi sebagai wahana transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga harus mampu membekali peserta didik dengan keterampilan abad ke-21, seperti pemikiran kritis, kreativitas, kolaborasi, dan literasi digital. Namun, banyak sistem pendidikan di berbagai negara masih menggunakan model pembelajaran konvensional yang kurang responsif terhadap perubahan sosial dan teknologi. Salah satu tantangan utama dalam sistem pendidikan global saat ini adalah kesenjangan antara kurikulum yang diajarkan di sekolah dengan keterampilan yang dibutuhkan di dunia nyata. Banyak institusi pendidikan masih mengadopsi pendekatan berbasis hafalan dan evaluasi standar yang tidak cukup melatih peserta didik untuk menghadapi tantangan dunia kerja yang semakin berbasis teknologi dan inovasi. Akibatnya, lulusan sering kali mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan tuntutan industri dan masyarakat yang terus berkembang.

Keberlanjutan reformasi pendidikan juga akan menjadi aspek kunci yang dikaji dalam penelitian ini (Hargreaves & Fullan, 2020). Sistem pendidikan yang responsif terhadap perubahan sosial dan teknologi harus mampu beradaptasi secara terus-menerus melalui mekanisme evaluasi dan pembaruan kebijakan (OECD, 2023). Oleh karena itu, penelitian ini akan mengusulkan model evaluasi berbasis data yang dapat digunakan oleh pemerintah dan institusi pendidikan untuk memantau efektivitas reformasi yang dilakukan (Bryk et al., 2016). Dari segi kebaruan, penelitian ini menawarkan pendekatan komprehensif dalam reformasi pendidikan global yang menggabungkan tiga aspek utama: inovasi teknologi dalam pembelajaran, fleksibilitas kebijakan pendidikan, dan penguatan peran guru dalam sistem pendidikan yang bertransformasi (Reimers, 2021). Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung fokus pada satu aspek saja, penelitian ini mengusulkan kerangka kerja holistik yang dapat diterapkan di berbagai konteks pendidikan global (Fullan & Langworthy, 2016). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan sistem pendidikan yang lebih responsif, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis bagi para pembuat kebijakan, institusi pendidikan, dan tenaga pengajar dalam menghadapi tantangan perubahan sosial dan teknologi (Schleicher, 2023). Reformasi pendidikan yang efektif akan menjadi kunci dalam mempersiapkan generasi masa depan yang lebih siap menghadapi kompleksitas dunia yang terus berkembang (Hargreaves, 2021).

### 1. Model Kurikulum Adaptif dalam Reformasi Pendidikan

Kurikulum adaptif adalah model pembelajaran yang dirancang untuk menyesuaikan dengan kebutuhan siswa dalam

menghadapi perubahan sosial dan teknologi. Model ini menekankan fleksibilitas dalam proses pembelajaran, memungkinkan siswa untuk mengembangkan keterampilan berbasis kompetensi daripada sekadar menghafal materi akademik. Menurut Schleicher (2019), negara-negara yang telah menerapkan kurikulum berbasis kompetensi, seperti Finlandia dan Singapura, berhasil meningkatkan keterampilan abad ke-21, termasuk pemikiran kritis, kreativitas, dan literasi digital. Pendekatan ini memastikan bahwa siswa tidak hanya mendapatkan pengetahuan teoretis, tetapi juga memiliki keterampilan yang dapat diterapkan dalam berbagai konteks kehidupan dan dunia kerja.

## 2. Peran Teknologi dalam Transformasi Pendidikan

Teknologi telah menjadi faktor kunci dalam reformasi pendidikan global, memungkinkan sistem pembelajaran lebih fleksibel, interaktif, dan personal. Penggunaan kecerdasan buatan (AI), learning analytics, serta platform digital telah meningkatkan efektivitas pembelajaran dengan menyediakan pengalaman belajar yang lebih adaptif. Menurut UNESCO (2023), teknologi dapat meningkatkan akses terhadap pendidikan, terutama bagi siswa di daerah terpencil, serta memungkinkan guru memberikan umpan balik yang lebih cepat dan berbasis data. Selain itu, blended learning, yang menggabungkan pembelajaran daring dan tatap muka, terbukti meningkatkan partisipasi siswa dan hasil belajar yang lebih baik.

## 3. Peningkatan Kapasitas Guru dalam Mengadopsi Teknologi dan Metode Inovatif

Guru memiliki peran sentral dalam keberhasilan reformasi pendidikan, terutama dalam mengintegrasikan teknologi dan metode pengajaran inovatif. Tanpa kesiapan tenaga pendidik, inovasi dalam kurikulum dan pemanfaatan teknologi tidak akan berjalan secara optimal. Menurut penelitian dari World Bank (2023), hanya sekitar 47% guru di negara berkembang yang memiliki keterampilan digital yang cukup untuk mengadopsi teknologi dalam proses pembelajaran. Padahal, pelatihan yang berkelanjutan dapat membantu guru mengadaptasi metode pengajaran yang lebih fleksibel dan berbasis teknologi untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran.

## B. LINK AND MATCH: DUNIA USAHA DAN PENDIDIKAN

Dalam implementasinya, Link and Match mendorong kolaborasi aktif antara lembaga pendidikan vokasi dan pelaku industri melalui berbagai kegiatan, seperti pengembangan kurikulum berbasis standar industri, penyediaan fasilitas praktik yang sesuai, program magang atau praktek kerja industri, serta pelibatan instruktur dari dunia usaha di lingkungan pendidikan. Model pembelajaran seperti Teaching Factory (Tefa), yang menggabungkan proses belajar dengan produksi nyata, menjadi salah satu contoh nyata penerapan Link and Match yang efektif.

Program Link and Match juga telah menunjukkan dampak positif yang signifikan, seperti meningkatnya jumlah SMK dan industri yang bermitra, serta tingkat penyerapan lulusan yang mencapai hingga 80% di beberapa wilayah. Hal ini membuktikan bahwa sinergi antara pendidikan dan dunia usaha dapat menjadi solusi efektif dalam mengatasi kesenjangan kompetensi dan meningkatkan daya saing SDM Indonesia di era industri 4.0.

Program Link and Match meningkatkan kesiapan lulusan menghadapi industri 4.0 dengan menyelaraskan pendidikan vokasi, khususnya di SMK dan politeknik, dengan kebutuhan nyata dunia industri yang terus berkembang. Melalui kolaborasi erat antara lembaga pendidikan dan pelaku industri, kurikulum pendidikan disesuaikan agar mencakup keterampilan teknis dan soft skill yang relevan dengan tuntutan industri 4.0, seperti penguasaan teknologi digital, kemampuan problem solving, dan kerja sama tim. Selain itu, siswa mendapatkan pengalaman praktik kerja nyata melalui program magang dan Teaching Factory, sehingga mereka tidak hanya menguasai teori, tetapi juga mampu mengaplikasikan keterampilan secara langsung di lingkungan kerja industri. Lebih jauh, program ini juga mendorong inovasi kurikulum berbasis proyek dan standar industri, sehingga pendidikan vokasi menjadi lebih dinamis dan responsif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar global. Kolaborasi antara pemerintah, industri, dan lembaga pendidikan dalam pelaksanaan Link and Match, seperti yang terlihat pada Politeknik Industri Petrokimia Banten, memperkuat sinergi untuk menghasilkan lulusan yang kompeten dan siap bersaing di sektor industri modern<sup>5</sup>. Dengan demikian, Link and Match menjadi salah satu solusi strategis dalam mempersiapkan SDM Indonesia yang adaptif, terampil, dan berdaya saing di era revolusi industri 4.0.

program Link and Match merupakan langkah strategis yang efektif dalam meningkatkan kesiapan lulusan menghadapi tantangan industri 4.0. Dengan menyelaraskan kurikulum pendidikan vokasi

dengan kebutuhan dunia industri, serta memberikan pengalaman praktik kerja nyata melalui magang dan Teaching Factory, program ini mampu mengurangi kesenjangan kompetensi antara lulusan dan pasar kerja. Sinergi antara pemerintah, dunia usaha, dan lembaga pendidikan menciptakan SDM yang tidak hanya menguasai keterampilan teknis, tetapi juga memiliki soft skill yang relevan, sehingga lulusan lebih adaptif, siap pakai, dan berdaya saing tinggi di era digital dan globalisasi. Implementasi program ini menjadi kunci dalam pengembangan tenaga kerja yang berkualitas dan mendukung pertumbuhan ekonomi nasional.

### **C. PENDIDIKAN VOKASI DAN PELATIHAN KERJA**

Pendidikan vokasi dan pelatihan kerja merupakan dua komponen penting yang saling melengkapi dalam menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang siap kerja dan kompeten sesuai kebutuhan industri. Pendidikan vokasi fokus pada pengajaran keterampilan teknis dan keahlian praktis melalui kurikulum yang dirancang agar relevan dengan dunia kerja, terutama di sektor-sektor industri dan jasa. Melalui pendidikan vokasi, peserta didik memperoleh pengetahuan teoritis sekaligus pengalaman praktik yang memadai untuk menghadapi tantangan di lapangan kerja.

Pelatihan kerja, di sisi lain, biasanya bersifat lebih singkat dan intensif, bertujuan untuk meningkatkan atau memperbarui keterampilan tertentu sesuai kebutuhan spesifik industri atau perusahaan. Pelatihan ini dapat diberikan kepada lulusan pendidikan vokasi maupun pekerja yang ingin mengembangkan kompetensinya agar tetap relevan dengan perkembangan teknologi dan tuntutan pasar kerja. Pelatihan kerja juga menjadi sarana penting dalam proses upskilling dan reskilling tenaga kerja. Program-program seperti Link and Match menjadi jembatan yang menghubungkan pendidikan vokasi dengan pelatihan kerja dan kebutuhan dunia industri. Melalui kolaborasi antara lembaga pendidikan dan pelaku industri, kurikulum pendidikan vokasi disesuaikan secara berkala agar sesuai dengan standar kompetensi yang dibutuhkan di lapangan. Selain itu, pelaksanaan magang, praktek kerja industri, dan sertifikasi kompetensi menjadi bagian integral yang memperkuat kesiapan lulusan memasuki dunia kerja.

Pendidikan vokasi dan pelatihan kerja bersama-sama berperan dalam menyiapkan SDM yang tidak hanya memiliki pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga mampu beradaptasi, berinovasi, dan bersaing di pasar tenaga kerja yang dinamis. Sinergi antara keduanya sangat penting untuk menjawab tantangan transformasi industri 4.0 dan

meningkatkan produktivitas serta daya saing nasional.

Program Link and Match menjadi contoh konkret sinergi antara pendidikan vokasi dan pelatihan kerja dengan dunia industri. Melalui program ini, kurikulum pendidikan vokasi diselaraskan dengan kebutuhan dunia usaha dan industri (DUDI), sehingga lulusan memiliki kompetensi yang sesuai dengan standar industri. Selain itu, program magang dan praktik kerja lapangan yang diintegrasikan dalam proses pembelajaran memberikan pengalaman langsung kepada siswa untuk memahami lingkungan kerja nyata. Program Link and Match 8+i, misalnya, mencakup berbagai aspek seperti penyelarasan kurikulum, peningkatan peran guru dari industri, sertifikasi kompetensi, serta komitmen industri dalam merekrut lulusan. Implementasi program ini telah terbukti meningkatkan tingkat penyerapan lulusan ke dunia kerja hingga mencapai lebih dari 90% di beberapa SMK pelaksana.

Namun, masih terdapat tantangan seperti ketidaksesuaian fasilitas pembelajaran dengan perkembangan industri, kurangnya kepercayaan antara lembaga pendidikan dan industri, serta perlunya evaluasi dan pembaruan kurikulum secara berkala agar tetap relevan. Oleh karena itu, pemerintah terus mendorong revitalisasi SMK dan peningkatan kualitas pelatihan kerja melalui kebijakan dan pendanaan yang memadai. Pendidikan vokasi dan pelatihan kerja yang terintegrasi dengan kebutuhan industri merupakan kunci dalam menyiapkan SDM yang kompeten, adaptif, dan produktif. Sinergi antara lembaga pendidikan, pelaku industri, dan pemerintah sangat penting untuk memastikan lulusan tidak hanya menguasai hard skills, tetapi juga soft skills yang dibutuhkan di dunia kerja modern. Dengan demikian, pendidikan vokasi dan pelatihan kerja berperan strategis dalam meningkatkan daya saing tenaga kerja nasional dan mendukung pertumbuhan ekonomi berkelanjutan di era digital dan industri 4.0.

#### **D. PEMBELAJARAN SEUMUR HIDUP (LIFELONG LEARNING)**

Pembelajaran seumur hidup (lifelong learning) merupakan pendekatan pendidikan yang menekankan pentingnya proses belajar yang berlangsung terus-menerus sepanjang hayat, baik melalui jalur formal, nonformal, maupun informal. Konsep ini menjadi sangat relevan di era modern yang ditandai dengan perubahan teknologi, sosial, dan ekonomi yang cepat, sehingga individu harus selalu memperbarui pengetahuan dan keterampilan agar tetap kompetitif dan adaptif.

Di Indonesia, UNESCO memuji penerapan pembelajaran sepanjang hayat sebagai contoh terbaik di dunia. Program seperti Kartu

Prakerja yang telah membantu jutaan orang meningkatkan keterampilan dan mendapatkan pekerjaan menjadi bukti nyata keberhasilan implementasi lifelong learning secara inklusif dan efektif. Pendidikan sepanjang hayat juga merupakan hak universal yang diakui dalam Deklarasi Universal Hak Asasi Manusia, yang menegaskan bahwa setiap orang berhak belajar di setiap usia. Model kompetensi lifelong learning, seperti The Scale of Key Competencies for Lifelong Learning (SKCLL), dikembangkan untuk membantu pembuat kebijakan, lembaga pendidikan, dan individu dalam mengembangkan kompetensi melalui pendekatan pembelajaran inovatif dan metode penilaian yang sesuai dengan perkembangan zaman. Di Indonesia, pembelajaran sepanjang hayat telah lama diterapkan melalui pendidikan nonformal dan luar sekolah, seperti Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM), yang menyediakan kesempatan belajar fleksibel sesuai minat dan kebutuhan peserta didik.

Penerapan lifelong learning dalam kehidupan sehari-hari bisa dilakukan dengan berbagai cara, mulai dari membaca buku, mengikuti kursus online, seminar, bergabung dengan komunitas belajar, hingga belajar dari pengalaman dan berbagi pengetahuan dengan orang lain. Teknologi digital membuka peluang besar untuk pembelajaran yang lebih mudah dan menyenangkan melalui platform daring, podcast, dan aplikasi pembelajaran.

Manfaat pembelajaran seumur hidup sangat luas, termasuk peningkatan kualitas hidup, kemampuan beradaptasi dengan perubahan sosial dan teknologi, serta pemberdayaan individu dan masyarakat secara sosial dan ekonomi. Dengan budaya lifelong learning yang kuat, individu dapat terus mengembangkan diri, meningkatkan produktivitas, dan berkontribusi positif dalam pembangunan nasional dan global. Namun, di Indonesia konsep pembelajaran sepanjang hayat masih kurang dikenal secara terminologi dan belum memiliki payung kebijakan yang khusus mengatur secara komprehensif. Meski demikian, berbagai program dan kebijakan parsial telah dijalankan untuk mendukung pembelajaran sepanjang hayat secara luas dan inklusif.

Secara keseluruhan, pembelajaran seumur hidup menjadi fondasi penting dalam membentuk sumber daya manusia yang tangguh, adaptif, dan kompeten di era modern. Dukungan kebijakan, akses pendidikan yang inklusif, serta motivasi internal menjadi kunci keberhasilan implementasi lifelong learning untuk mencapai pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat. Pendekatan ini membuka peluang untuk terus tumbuh dan mengembangkan diri, meningkatkan kualitas hidup, dan tetap relevan dalam menghadapi perubahan dan

perkembangan zaman.

Contoh Impelementasi Pembelajaran Seumur Hidup di Indonesia:

1. Program KKN Tematik UPI di Desa Peduli Pendidikan

Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) melalui kegiatan Kuliah Kerja Nyata (KKN) Tematik mengusung tema “Desa Peduli Pendidikan” yang fokus pada pendidikan sepanjang hayat. Program ini melibatkan mahasiswa dalam kegiatan yang mendorong kesadaran belajar sepanjang hayat di lingkungan keluarga, sekolah, dan masyarakat. Kegiatan ini menanamkan nilai bahwa belajar adalah proses berkelanjutan yang harus diterapkan dalam kehidupan sehari-hari dan karir.

2. Program Kartu Prakerja

UNESCO memuji Indonesia sebagai contoh terbaik penerapan pembelajaran sepanjang hayat, salah satunya melalui Program Kartu Prakerja. Sejak 2020, program ini telah membantu sekitar 17 juta orang meningkatkan keterampilan dan mendapatkan pekerjaan, terutama mereka yang sebelumnya menganggur. Program ini memberikan pelatihan dan pembelajaran yang fleksibel dan inklusif bagi berbagai kalangan usia dan latar belakang.

3. Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)

PKBM merupakan salah satu bentuk pendidikan nonformal yang menyediakan kesempatan belajar fleksibel bagi masyarakat, termasuk orang dewasa dan kelompok yang tidak dapat mengikuti pendidikan formal. PKBM membantu mengembangkan keterampilan dan pengetahuan sesuai kebutuhan peserta didik secara berkelanjutan.

4. Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)

PKBM merupakan salah satu bentuk pendidikan nonformal yang menyediakan kesempatan belajar fleksibel bagi masyarakat, termasuk orang dewasa dan kelompok yang tidak dapat mengikuti pendidikan formal. PKBM membantu mengembangkan keterampilan dan pengetahuan sesuai kebutuhan peserta didik secara berkelanjutan.

5. Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)

PKBM merupakan salah satu bentuk pendidikan nonformal yang

menyediakan kesempatan belajar fleksibel bagi masyarakat, termasuk orang dewasa dan kelompok yang tidak dapat mengikuti pendidikan formal. PKBM membantu mengembangkan keterampilan dan pengetahuan sesuai kebutuhan peserta didik secara berkelanjutan<sup>3</sup>.

#### 6. Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)

PKBM merupakan salah satu bentuk pendidikan nonformal yang menyediakan kesempatan belajar fleksibel bagi masyarakat, termasuk orang dewasa dan kelompok yang tidak dapat mengikuti pendidikan formal. PKBM membantu mengembangkan keterampilan dan pengetahuan sesuai kebutuhan peserta didik secara berkelanjutan<sup>3</sup>.

#### 7. Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)

PKBM merupakan salah satu bentuk pendidikan nonformal yang menyediakan kesempatan belajar fleksibel bagi masyarakat, termasuk orang dewasa dan kelompok yang tidak dapat mengikuti pendidikan formal. PKBM membantu mengembangkan keterampilan dan pengetahuan sesuai kebutuhan peserta didik secara berkelanjutan.

Praktik terbaik implementasi pembelajaran seumur hidup di Indonesia melibatkan berbagai program dan inisiatif yang bersifat inklusif, fleksibel, dan berkelanjutan, mulai dari pendidikan formal, nonformal, hingga pembelajaran informal di keluarga dan masyarakat. Program seperti Kartu Prakerja, KKN Tematik UPI, PKBM, serta kampanye nasional #ImALifelongLearner menjadi contoh nyata bagaimana pembelajaran sepanjang hayat diterapkan untuk memberdayakan masyarakat dan meningkatkan kualitas SDM di berbagai usia dan latar belakang. Pendekatan ini sangat penting untuk membangun budaya belajar yang adaptif dan relevan dengan kebutuhan zaman.

### **E. PERAN TEKNOLOGI DALAM TRANSFORMASI PEMBELAJARAN**

Peran teknologi dalam transformasi pembelajaran sangat krusial dan multifaset, terutama dalam konteks pendidikan modern yang terus berkembang pesat. Berikut adalah poin-poin utama mengenai peran teknologi berdasarkan hasil pencarian:

## 1. Meningkatkan Aksesibilitas Pendidikan

Teknologi memungkinkan akses yang lebih luas dan merata terhadap sumber belajar, baik bagi siswa di daerah terpencil maupun di perkotaan. Melalui internet, platform e-learning, dan perangkat digital seperti ponsel pintar dan laptop, siswa dan guru dapat mengakses materi pembelajaran kapan saja dan di mana saja, mengatasi batasan geografis dan waktu.

## 2. Mendorong Pembelajaran yang Interaktif dan Adaptif

Teknologi menyediakan berbagai alat pembelajaran digital seperti simulasi interaktif, video pembelajaran, dan aplikasi edukasi yang membuat proses belajar lebih menarik dan mudah dipahami. Selain itu, teknologi memungkinkan pembelajaran adaptif yang menyesuaikan konten dan metode dengan kebutuhan dan kemampuan individu siswa, meningkatkan efektivitas pembelajaran.

## 3. Memfasilitasi Kolaborasi dan Komunikasi

Alat komunikasi digital seperti video konferensi, forum diskusi, dan platform kolaborasi memungkinkan interaksi yang lebih intensif antara siswa, guru, dan institusi pendidikan. Hal ini memperkaya pengalaman belajar melalui diskusi kelompok, kerja proyek bersama, dan pertukaran ide secara virtual.

## 4. Meningkatkan Kompetensi Guru dan Tenaga Kependidikan

Teknologi berperan sebagai enabler yang membantu guru dan tenaga kependidikan meningkatkan kompetensi melalui platform pelatihan online, sumber belajar digital, dan manajemen administrasi yang lebih efisien. Dengan demikian, guru dapat lebih fokus pada pembelajaran yang berkualitas dan inovatif.

## 5. Menyederhanakan Manajemen dan Pengambilan Keputusan

Teknologi juga digunakan untuk meningkatkan efisiensi dalam manajemen sekolah, pengelolaan data, serta proses perencanaan dan pelaporan. Platform seperti Rapor Pendidikan dan ARKAS membantu sekolah dan pemerintah dalam memantau capaian pembelajaran dan penggunaan anggaran secara transparan dan akuntabel.

## 6. Mendukung Implementasi Kebijakan Pendidikan Modern

Pemerintah Indonesia mengintegrasikan teknologi dalam program Merdeka Belajar dan berbagai inisiatif lain untuk memperkuat

sistem pendidikan nasional. Teknologi menjadi alat penting dalam mempercepat transformasi pendidikan yang inklusif, adaptif, dan berorientasi pada kebutuhan murid.

#### 7. Mengubah Paradigma Peran Guru dan Siswa

Teknologi menggeser paradigma pembelajaran dari guru sebagai satu-satunya sumber ilmu menjadi fasilitator yang memandu siswa belajar secara mandiri dan kolaboratif. Siswa menjadi lebih aktif dan bertanggung jawab dalam proses pembelajaran mereka sendiri.

Teknologi berperan sebagai penggerak utama dalam transformasi pembelajaran dengan meningkatkan aksesibilitas, interaktivitas, kolaborasi, dan efektivitas pendidikan. Selain itu, teknologi membantu meningkatkan kompetensi guru dan efisiensi manajemen pendidikan, sekaligus mendukung implementasi kebijakan pendidikan modern seperti Merdeka Belajar. Dengan pemanfaatan teknologi yang tepat, pendidikan dapat menjadi lebih inklusif, adaptif, dan relevan dengan kebutuhan zaman, mempersiapkan peserta didik menghadapi tantangan dunia digital dan global.

### **F. STUDI KASUS: MODEL PENDIDIKAN**

Studi Kasus: Implementasi Kurikulum Merdeka di SMA Negeri 1 Pontianak kurikulum Merdeka merupakan kebijakan pendidikan terbaru yang dicanangkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. Kurikulum ini memberikan fleksibilitas kepada guru dan sekolah dalam merancang proses pembelajaran yang lebih adaptif, kreatif, dan berpusat pada kebutuhan peserta didik. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan menyiapkan siswa menghadapi tantangan abad ke-21, termasuk perkembangan teknologi, perubahan sosial, dan kebutuhan dunia kerja yang dinamis.

SMA Negeri 1 Pontianak sebagai salah satu sekolah penggerak di Kalimantan Barat telah mulai mengimplementasikan Kurikulum Merdeka sejak tahun 2022. Sekolah ini menjadi contoh penting dalam mengadopsi model pembelajaran baru yang menekankan pada pengembangan kompetensi abad ke-21, profil pelajar Pancasila, dan pembelajaran berbasis proyek. Namun, penerapan kurikulum ini juga menghadapi berbagai tantangan yang perlu dikaji secara mendalam untuk memberikan rekomendasi perbaikan yang berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan proses implementasi Kurikulum Merdeka di SMA Negeri 1 Pontianak, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pembelajaran.
2. Mengidentifikasi keberhasilan dan kendala yang dihadapi oleh guru dan siswa dalam menerapkan kurikulum baru ini.
3. Memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan efektivitas implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah tersebut.

Perencanaan Pembelajaran guru di SMA Negeri 1 Pontianak telah melakukan penyesuaian kurikulum dengan menyusun RPP yang lebih fleksibel dan berorientasi pada pengembangan kompetensi siswa. Kurikulum Merdeka memberikan ruang bagi guru untuk memilih materi dan metode yang sesuai dengan kebutuhan dan minat siswa. Hal ini terlihat dari penerapan pembelajaran diferensiasi dan pembelajaran berbasis proyek (project-based learning) yang mengintegrasikan kompetensi literasi, numerasi, dan karakter.

Pelaksanaan Pembelajaran proses pembelajaran di kelas berjalan dengan suasana yang lebih interaktif dan partisipatif. Guru menggunakan berbagai metode seperti diskusi kelompok, simulasi, dan presentasi untuk meningkatkan keterlibatan siswa. Pendekatan sosial-emosional juga diterapkan untuk menciptakan lingkungan belajar yang suportif dan inklusif. Siswa dilibatkan aktif dalam merancang proyek yang relevan dengan konteks lokal dan isu global, sehingga pembelajaran menjadi bermakna dan aplikatif.

Asesmen dan Evaluasi Penilaian dilakukan secara autentik dengan menggabungkan asesmen formatif dan sumatif. Guru menggunakan rubrik penilaian yang mengukur aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik, termasuk pengembangan profil pelajar Pancasila. Evaluasi hasil belajar tidak hanya berfokus pada nilai angka, tetapi juga pada kemampuan berpikir kritis, kreativitas, dan kolaborasi siswa.

Keberhasilan Implementasi peningkatan motivasi dan minat belajar siswa terlihat signifikan. Guru menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam merancang pembelajaran. Siswa mampu mengembangkan soft skills seperti komunikasi, kerja sama, dan empati. Proyek- proyek pembelajaran yang dihasilkan siswa memiliki relevansi tinggi dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja.

Kendala dan Tantangan, keterbatasan sarana dan prasarana, seperti akses internet yang belum merata, menghambat penggunaan teknologi dalam pembelajaran. Beberapa guru masih membutuhkan pelatihan lanjutan untuk menguasai konsep dan teknik pembelajaran Kurikulum Merdeka secara optimal.

Adaptasi siswa terhadap metode pembelajaran baru memerlukan waktu dan pendampingan intensif. Beban administrasi guru meningkat karena harus menyusun dokumen pembelajaran yang lebih kompleks.

## **BAB 5**

# **MANAJEMEN SDM DI ERA DIGITAL**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di era digital mengalami transformasi signifikan yang menuntut organisasi untuk menyelaraskan kebijakan dan praktik SDM dengan perkembangan teknologi serta kebutuhan strategis bisnis. Dalam konteks ini, manajemen SDM tidak lagi hanya berfokus pada tugas administratif tradisional, tetapi menjadi fungsi strategis yang mengintegrasikan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing organisasi.

Manajemen SDM di era digital merupakan integrasi antara teknologi dan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif dan inovatif. Digitalisasi proses SDM, pengembangan kompetensi digital, serta pengelolaan pengalaman karyawan menjadi kunci utama untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang di dunia kerja modern. Organisasi yang mampu mengelola SDM dengan baik dalam konteks digitalisasi akan memperoleh keunggulan kompetitif dan mampu bertransformasi secara berkelanjutan. Namun, keberhasilan implementasi manajemen SDM digital juga bergantung pada kesiapan infrastruktur dan peningkatan keterampilan digital tenaga kerja melalui pelatihan yang berkesinambungan.

### **A. DIGITALISASI FUNGSI HR**

Dalam era Revolusi Industri 4.0 dan transformasi digital yang semakin pesat, hampir seluruh aspek organisasi mengalami perubahan mendasar, tidak terkecuali fungsi Human Resources (HR) atau sumber daya manusia. Digitalisasi fungsi HR merupakan proses mengadopsi teknologi digital untuk mendukung, mempercepat, dan menyempurnakan kegiatan-kegiatan inti dalam manajemen sumber daya manusia. Perubahan ini tidak hanya bersifat teknis, melainkan juga strategis, karena digitalisasi memberikan peluang untuk meningkatkan efisiensi operasional, kualitas pengambilan keputusan, dan pengalaman karyawan secara menyeluruh.

Digitalisasi HR merujuk pada penerapan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam seluruh spektrum fungsi HR, mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, hingga retensi dan keterlibatan karyawan. Proses ini mencakup penggunaan perangkat lunak, sistem manajemen sumber daya manusia (Human Resource Information Systems/HRIS), kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/AI), analitik data, serta aplikasi berbasis cloud dan mobile.

Dengan digitalisasi, HR tidak lagi dipandang sebagai fungsi administratif semata, melainkan sebagai mitra strategis yang mampu memberikan kontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan talenta yang lebih cerdas dan adaptif. Digitalisasi HR menyentuh hampir seluruh lini fungsi SDM. Beberapa di antaranya adalah sebagai berikut:

### 1. Rekrutmen dan Seleksi Digital

- a. Proses perekrutan saat ini telah mengadopsi teknologi seperti Applicant Tracking Systems (ATS), wawancara daring, serta algoritma kecerdasan buatan untuk menyaring kandidat berdasarkan kecocokan kompetensi.
- b. Platform seperti LinkedIn, Jobstreet, dan berbagai portal pekerjaan telah menggantikan metode perekrutan konvensional yang mengandalkan pengumuman cetak.

### 2. Pelatihan dan Pengembangan (Learning & Development)

- a. Sistem e-learning dan platform pembelajaran digital memungkinkan perusahaan memberikan pelatihan yang fleksibel, personalisasi, dan terukur.
- b. Teknologi seperti Learning Management Systems (LMS) serta pelatihan berbasis AI dan AR (Augmented Reality) menciptakan pengalaman belajar yang lebih menarik dan efektif.

### 3. Manajemen Kinerja Berbasis Digital

- a. Digitalisasi memungkinkan sistem penilaian kinerja yang lebih transparan, real-time, dan berbasis data.
- b. Perusahaan dapat menggunakan dashboard kinerja, aplikasi feedback 360 derajat, dan analisis prediktif untuk meningkatkan produktivitas.

#### 4. Administrasi dan Self-Service

- a. Karyawan kini dapat mengakses informasi pribadi, cuti, slip gaji, dan laporan kehadiran melalui portal HR self-service, yang mengurangi beban administratif HR.
- b. Proses payroll, absensi, dan manajemen cuti telah sepenuhnya terdigitalisasi dengan akurasi dan efisiensi yang tinggi.

#### 5. People Analytics

- a. Digitalisasi memungkinkan pengumpulan dan analisis data SDM untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis fakta.
- b. Melalui analitik SDM, organisasi dapat mengidentifikasi tren turnover, pola absensi, serta potensi pengembangan individu secara proaktif.

Manfaat Digitalisasi HARI Transformasi digital dalam fungsi HR membawa berbagai manfaat yang signifikan, antara lain:

- a. Efisiensi Operasional: Proses-proses manual yang sebelumnya memakan waktu kini dapat dilakukan lebih cepat dan akurat.
- b. Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik: Data dan analitik memberikan dasar yang lebih kuat bagi pengambilan keputusan strategis.
- c. Pengalaman Karyawan yang Lebih Baik: Teknologi menciptakan interaksi yang lebih personal dan responsif antara karyawan dan departemen HR.
- d. Ketahanan Organisasi: Dalam kondisi krisis atau pandemi, digitalisasi memungkinkan HR tetap berjalan tanpa gangguan melalui sistem daring.

Tantangan dalam Digitalisasi HARI Meskipun menjanjikan banyak keuntungan, digitalisasi HR juga menghadirkan tantangan yang harus diatasi, seperti:

- a. Resistensi terhadap Perubahan: Tidak semua karyawan atau manajer HR siap menerima teknologi baru.
- b. Kesenjangan Kompetensi Digital: Perlu pelatihan ulang untuk SDM agar mampu menggunakan teknologi dengan optimal.
- c. Keamanan dan Privasi Data: Digitalisasi menuntut pengelolaan data yang lebih aman dan sesuai regulasi.

- d. Ketergantungan terhadap Teknologi: Kelebihan otomatisasi bisa mengurangi sentuhan manusia dalam proses HR yang bersifat emosional atau personal.
- e. Masa depan digitalisasi HR ditandai dengan integrasi teknologi yang semakin mendalam. Konsep seperti HR 4.0, People Experience, dan Digital Workforce akan menjadi pilar-pilar penting. Teknologi seperti AI generatif, blockchain untuk verifikasi sertifikasi, serta chatbot cerdas untuk layanan HR diprediksi akan semakin umum. Namun, dalam menghadapi masa depan ini, keseimbangan antara teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan tetap harus dijaga. HR bukan hanya tentang sistem dan data, tetapi juga tentang manusia yang perlu dikelola dengan empati, etika, dan integritas.

## **B. REKRUTMEN DAN SELEKSI BERBASIS AI**

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan fundamental dalam praktik manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam proses rekrutmen dan seleksi. Salah satu inovasi yang paling signifikan dalam dekade terakhir adalah penerapan Artificial Intelligence (AI) atau kecerdasan buatan dalam proses perekrutan tenaga kerja. Rekrutmen dan seleksi berbasis AI mengacu pada penggunaan algoritma cerdas dan pemrosesan data otomatis untuk mengidentifikasi, menyaring, menilai, dan memilih kandidat terbaik untuk suatu posisi tertentu dalam organisasi.

Secara historis, proses rekrutmen dan seleksi dilakukan secara manual, dimulai dari pengumuman lowongan kerja, penerimaan surat lamaran dan CV, penyaringan administratif oleh staf HR, wawancara tatap muka, hingga keputusan akhir penerimaan. Metode ini bersifat memakan waktu, kurang efisien, dan sering kali rawan terhadap bias subjektif. Dalam organisasi berskala besar yang menerima ribuan pelamar setiap bulannya, tantangan ini menjadi semakin kompleks.

Dengan hadirnya teknologi berbasis AI, seluruh rangkaian proses tersebut mengalami transformasi signifikan. Proses awal penyaringan kandidat kini dapat dilakukan dalam hitungan detik, dengan mempertimbangkan parameter yang telah ditentukan, seperti kesesuaian pengalaman kerja, tingkat pendidikan, keterampilan teknis, serta indikator perilaku dan budaya kerja.

Komponen Teknologi dalam AI untuk Rekrutmen Implementasi AI dalam rekrutmen mencakup berbagai aplikasi dan sistem cerdas, di antaranya:

## 1. Applicant Tracking System (ATS) Berbasis AI

Sistem ini mengotomatiskan proses penyaringan resume dan lamaran kerja. Dengan menggunakan pemrosesan bahasa alami (Natural Language Processing/NLP), ATS dapat menilai dokumen pelamar berdasarkan kata kunci, struktur kalimat, dan relevansi isi dengan deskripsi pekerjaan.

## 2. Chatbot Rekrutmen

Chatbot berbasis AI dapat berinteraksi secara langsung dengan kandidat melalui percakapan digital. Chatbot ini mampu menjawab pertanyaan umum pelamar, menjadwalkan wawancara, bahkan melakukan wawancara awal berbasis skrip yang telah diprogram.

## 3. Analisis Prediktif dan People Analytics

AI dapat menganalisis data pelamar secara historis dan prediktif, termasuk hasil wawancara, psikotes, hingga interaksi media sosial profesional. Data ini digunakan untuk memproyeksikan potensi keberhasilan seorang kandidat di masa depan, berdasarkan kesesuaian profil dengan performa karyawan sebelumnya yang berhasil.

## 4. Wawancara Video Berbasis AI

Dalam wawancara video otomatis, sistem AI dapat mengevaluasi ekspresi wajah, nada suara, pilihan kata, dan waktu respons. Meskipun metode ini masih menuai perdebatan etis, teknologi ini menjanjikan penilaian yang lebih konsisten dalam tahap awal seleksi.

Manfaat Strategis Penggunaan AI dalam Rekrutmen Penerapan AI dalam proses rekrutmen memberikan berbagai manfaat strategis, di antaranya:

1. Efisiensi Waktu dan Biaya: Proses penyaringan yang sebelumnya memakan waktu berhari-hari kini dapat diselesaikan dalam hitungan menit. Hal ini mengurangi beban administratif pada tim HR dan mempercepat pengisian posisi kritis.
2. Peningkatan Kualitas Kandidat: Dengan algoritma yang terkalibrasi dengan baik, AI mampu menemukan kandidat yang lebih relevan dan sesuai dengan kebutuhan spesifik posisi yang ditawarkan.
3. Minimnya Bias Subjektif: Meskipun tidak sepenuhnya bebas dari bias (karena bias dapat masuk dalam data pelatihan), AI dapat mengurangi kecenderungan manusia untuk melakukan

diskriminasi berbasis gender, usia, atau latar belakang pribadi.

4. Skalabilitas Proses: Organisasi besar atau perusahaan global dapat mengelola volume pelamar yang sangat tinggi tanpa menambah sumber daya manusia secara signifikan.

Meski menjanjikan efisiensi, penggunaan AI dalam rekrutmen tidak lepas dari tantangan dan kritik. Salah satu isu utama adalah transparansi algoritma. Kandidat sering kali tidak mengetahui alasan mereka lolos atau gagal dalam proses penyaringan otomatis. Hal ini dapat menimbulkan pertanyaan terkait keadilan dan akuntabilitas proses seleksi.

Selain itu, bias algoritmik dapat terjadi apabila data pelatihan yang digunakan bersifat diskriminatif atau tidak representatif. Misalnya, jika data historis menunjukkan bahwa mayoritas karyawan sukses berasal dari universitas tertentu, maka sistem AI dapat mengabaikan pelamar dari institusi lain meskipun mereka berkualitas.

Aspek privasi data juga menjadi sorotan penting. Penggunaan data biometrik, informasi media sosial, dan analisis video menghadirkan tantangan hukum dan etis, khususnya dalam konteks perlindungan data pribadi.

Ke depan, AI diproyeksikan menjadi bagian integral dalam fungsi HR yang lebih luas. Integrasinya dengan teknologi lain seperti blockchain (untuk verifikasi kredensial), virtual reality (untuk simulasi kerja), dan sentiment analysis (untuk analisis kepribadian) akan menjadikan proses rekrutmen semakin kompleks namun akurat. Namun demikian, keterlibatan manusia dalam tahap akhir seleksi tetap krusial untuk memastikan adanya penilaian menyeluruh terhadap kepribadian, nilai, dan kecocokan budaya kerja.

Dengan demikian, rekrutmen dan seleksi berbasis AI bukanlah pengganti bagi peran HR, melainkan alat bantu strategis yang memperkuat fungsi SDM dalam memilih talenta terbaik dengan cara yang lebih cepat, objektif, dan adaptif terhadap perubahan zaman.

### **C. REKRUTMEN DAN SELEKSI BERBASIS AI**

Kemajuan teknologi digital telah mendorong terjadinya transformasi dalam berbagai aspek operasional organisasi, tidak terkecuali dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Salah satu aspek yang mengalami inovasi signifikan ialah proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan. Dalam era transformasi digital, rekrutmen dan seleksi berbasis kecerdasan buatan (Artificial Intelligence atau AI)

menjadi suatu pendekatan modern yang menggabungkan pemrosesan data otomatis dan algoritma cerdas guna meningkatkan efisiensi, objektivitas, dan akurasi dalam pengambilan keputusan perekrutan.

## 1. Definisi dan Konsep Dasar

Rekrutmen dan seleksi berbasis AI merujuk pada penerapan teknologi kecerdasan buatan dalam berbagai tahap proses perekrutan, mulai dari penyaringan awal pelamar, penilaian kualifikasi, wawancara digital, hingga pengambilan keputusan akhir. AI memungkinkan sistem untuk mempelajari data dari pelamar secara otomatis, menganalisis kecocokan antara kandidat dengan kebutuhan posisi kerja, serta memberikan rekomendasi berdasarkan parameter-parameter yang telah ditentukan sebelumnya.

Penerapan AI dalam rekrutmen bersifat adaptif dan berbasis data (data-driven), sehingga dapat mengurangi intervensi manual yang rentan terhadap bias, serta mempercepat waktu pemrosesan dari pengumuman lowongan hingga perekrutan akhir.

## 2. Tahapan Rekrutmen dan Seleksi Berbasis AI

### a. Pemrosesan Lamaran dan Penyaringan Awal

Salah satu implementasi awal AI dalam rekrutmen ialah penggunaan sistem pelacakan pelamar atau *Applicant Tracking System (ATS)*. Sistem ini mampu menyaring ribuan lamaran berdasarkan kata kunci, pengalaman kerja, pendidikan, dan keterampilan yang relevan. ATS berbasis AI juga dapat mengurutkan pelamar berdasarkan tingkat kecocokan dengan deskripsi pekerjaan.

### b. Chatbot dan Asisten Virtual

Dalam tahap komunikasi awal dengan pelamar, AI digunakan dalam bentuk chatbot yang dapat menjawab pertanyaan pelamar secara otomatis, memberikan informasi lowongan kerja, serta menjadwalkan wawancara. Chatbot ini mampu beroperasi selama 24 jam, sehingga meningkatkan keterjangkauan dan pengalaman pelamar (*candidate experience*).

### c. Analisis Video Wawancara Otomatis

Teknologi AI juga diterapkan dalam wawancara video dengan kemampuan menganalisis ekspresi wajah, intonasi suara, pilihan kata, serta bahasa tubuh kandidat. AI memberikan penilaian berdasarkan indikator psikologis dan perilaku yang relevan dengan

peran kerja.

#### d. Penilaian dan Pemingkatan Kandidat

Berdasarkan seluruh data yang dikumpulkan, sistem AI dapat melakukan pemingkatan kandidat dan menyusun daftar rekomendasi pelamar terbaik. Pemingkatan ini mempertimbangkan berbagai aspek, seperti kesesuaian teknis, kecocokan budaya, serta potensi pengembangan jangka panjang.

### 3. Manfaat Rekrutmen dan Seleksi Berbasis AI

Penggunaan kecerdasan buatan dalam proses rekrutmen memberikan berbagai manfaat yang dapat dirinci sebagai berikut:

#### a. Efisiensi Waktu dan Sumber Daya

AI mengotomatisasi proses yang sebelumnya memerlukan tenaga kerja manusia, seperti penyaringan CV, pengolahan data, dan wawancara awal. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengisi posisi kosong lebih cepat dan dengan biaya lebih rendah.

#### b. Objektivitas dan Konsistensi

AI dapat memproses data secara konsisten berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, sehingga mengurangi bias subjektif yang mungkin timbul dari penilaian manusia. Penilaian menjadi lebih adil dan berbasis pada data.

#### c. Skalabilitas dan Kecepatan

Sistem berbasis AI mampu menangani volume pelamar yang sangat besar tanpa mengurangi akurasi seleksi. Organisasi besar yang menerima ribuan lamaran dapat tetap melakukan rekrutmen secara cepat dan tepat.

#### d. Pengambilan Keputusan Berbasis Data (Data-Driven Decision Making)

Dengan dukungan analitik canggih, AI menyediakan wawasan strategis yang dapat membantu manajemen SDM dalam merumuskan kebijakan rekrutmen yang lebih efektif.

### 4. Tantangan dan Aspek Etis

Meskipun menawarkan berbagai keuntungan, penerapan AI dalam proses rekrutmen juga menghadapi sejumlah tantangan, antara lain:

a. Keterbatasan Data dan Bias Algoritmik

AI sangat bergantung pada data historis untuk membangun model prediktif. Apabila data pelatihan mengandung bias, maka sistem AI dapat mewarisi dan mereplikasi bias tersebut dalam proses seleksi.

b. Kurangnya Transparansi dan Akuntabilitas

Pelamar sering kali tidak mengetahui alasan mengapa mereka ditolak, karena sistem AI bekerja dengan algoritma yang kompleks dan tidak selalu dapat dijelaskan secara sederhana. Hal ini menimbulkan kekhawatiran terkait keterbukaan dan keadilan proses.

c. Perlindungan Data Pribadi

Dalam mengelola data pelamar, organisasi harus memastikan bahwa penggunaan AI tidak melanggar regulasi perlindungan data pribadi. Informasi seperti hasil wawancara video dan data perilaku harus dikelola secara etis dan aman.

d. Keterbatasan Penilaian Emosional dan Kontekstual

AI masih memiliki keterbatasan dalam memahami konteks emosional, nilai personal, dan nuansa komunikasi yang sering kali penting dalam menilai kecocokan budaya atau motivasi individu.

Rekrutmen dan seleksi berbasis kecerdasan buatan merupakan inovasi penting dalam era digitalisasi fungsi HR. Dengan menggabungkan kecepatan, ketepatan, dan objektivitas, AI berpotensi meningkatkan kualitas perekrutan serta memperkuat daya saing organisasi dalam menarik talenta terbaik. Meskipun demikian, penggunaan AI harus disertai dengan prinsip kehati-hatian, transparansi, dan komitmen terhadap etika, agar teknologi ini dapat dimanfaatkan secara optimal dan berkelanjutan. Ke depan, kolaborasi antara kecanggihan teknologi dan kebijaksanaan manusia akan menjadi kunci utama dalam menciptakan proses rekrutmen yang cerdas, adil, dan bermakna.

## **D. MANAJEMEN KINERJA MODERN**

Manajemen kinerja merupakan salah satu fungsi utama dalam pengelolaan sumber daya manusia yang memiliki peranan strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Di era transformasi digital dan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, pendekatan tradisional terhadap manajemen kinerja dinilai tidak lagi memadai untuk menjawab

tantangan organisasi kontemporer. Oleh karena itu, muncul kebutuhan akan sistem manajemen kinerja modern, yang bersifat adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan berkelanjutan.

Manajemen kinerja modern tidak hanya menekankan pada penilaian akhir tahunan, tetapi juga mencakup proses berkelanjutan yang melibatkan dialog terbuka antara atasan dan bawahan, pengembangan kompetensi, serta pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

Manajemen kinerja modern adalah suatu sistem terpadu yang bertujuan untuk menyelaraskan sasaran individu dengan strategi organisasi melalui proses pemantauan, evaluasi, umpan balik, dan pembinaan berkelanjutan. Sistem ini dirancang tidak hanya untuk mengukur kinerja, tetapi juga untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, membina potensi, dan membentuk budaya kerja yang produktif dan bertanggung jawab.

Pendekatan modern dalam manajemen kinerja menempatkan pengembangan manusia sebagai elemen utama, di mana karyawan diposisikan sebagai mitra strategis dalam pencapaian hasil. Penekanan diberikan pada *real-time feedback*, percakapan dua arah, penetapan tujuan yang fleksibel, serta penggunaan data kinerja untuk pembelajaran dan pertumbuhan.

### Karakteristik Manajemen Kinerja Modern

#### 1. Berbasis Tujuan Dinamis dan Agile

Sasaran tidak lagi ditetapkan secara kaku untuk satu tahun penuh, melainkan bersifat fleksibel dan dapat disesuaikan dengan perubahan strategi dan kondisi pasar. Sistem seperti *Objectives and Key Results (OKR)* menjadi populer karena mendukung penyesuaian tujuan secara iteratif.

#### 2. Umpan Balik Berkelanjutan

Alih-alih menunggu hingga akhir periode untuk mengevaluasi kinerja, manajemen kinerja modern menekankan pentingnya pemberian umpan balik secara berkala, baik formal maupun informal. Hal ini memungkinkan perbaikan kinerja secara cepat dan berkelanjutan.

#### 3. Pelibatan Karyawan Secara Aktif

Karyawan tidak hanya menjadi objek evaluasi, melainkan juga berperan aktif dalam menetapkan sasaran, mengidentifikasi

kebutuhan pengembangan, serta merancang jalur karier. Dengan demikian, sistem ini menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap kinerja.

#### 4. Berbasis Data dan Teknologi Digital

Sistem manajemen kinerja modern menggunakan teknologi digital, seperti Human Resource Information Systems (HRIS), performance dashboards, dan analytics, untuk mengumpulkan dan menganalisis data kinerja secara real-time. Hal ini mendukung pengambilan keputusan yang lebih objektif dan berbasis bukti (*evidence-based management*).

#### 5. Terintegrasi dengan Pengembangan dan Pelatihan

Evaluasi kinerja tidak berdiri sendiri, tetapi menjadi dasar bagi perencanaan pelatihan, pengembangan karier, serta suksesi kepemimpinan. Fokus bukan hanya pada “hasil” tetapi juga pada “proses” dan “potensi” individu.

Digitalisasi memainkan peran kunci dalam mendukung efektivitas manajemen kinerja modern. Platform digital memungkinkan pengumpulan data secara real-time, integrasi sasaran kerja dengan kinerja aktual, serta visualisasi pencapaian melalui grafik dan metrik interaktif. Teknologi juga memungkinkan keterlibatan karyawan dari berbagai lokasi (terutama dalam model kerja hibrida dan jarak jauh), sehingga memfasilitasi sistem kinerja yang inklusif dan transparan.

Beberapa platform populer yang digunakan dalam manajemen kinerja modern antara lain SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud, Workday, BambooHR, dan Zoho People. Platform ini menyediakan fitur seperti pemantauan OKR, penilaian 360 derajat, pelacakan KPI, dan feedback berbasis sistem. Walaupun menjanjikan banyak keunggulan, penerapan manajemen kinerja modern tidak lepas dari tantangan resistensi terhadap perubahan, terutama dari pihak manajemen yang terbiasa dengan pendekatan konvensional. Kurangnya literasi digital di kalangan pengguna yang belum terbiasa menggunakan sistem digital. Kesenjangan budaya organisasi, di mana nilai keterbukaan dan komunikasi belum sepenuhnya terinternalisasi. Kesulitan dalam menetapkan indikator kinerja kualitatif yang bersifat subjektif, seperti kreativitas dan kepemimpinan. Mengatasi tantangan tersebut memerlukan pendekatan holistik, termasuk pelatihan bagi manajer, perumusan indikator yang terukur dan relevan, serta keterlibatan pimpinan dalam membentuk budaya manajemen kinerja yang progresif.

## E. TEKNOLOGI PEOPLE ANALYTICS

Dalam beberapa tahun terakhir, pengelolaan sumber daya manusia mengalami evolusi signifikan, ditandai dengan meningkatnya peran data dalam proses pengambilan keputusan. Salah satu inovasi yang menonjol dalam bidang manajemen SDM modern adalah People Analytics—suatu pendekatan berbasis data dan teknologi yang digunakan untuk menganalisis, memprediksi, dan meningkatkan perilaku serta kinerja karyawan dalam organisasi. People Analytics, yang juga dikenal dengan istilah HR Analytics atau Talent Analytics, merupakan penerapan teknik analisis data terhadap permasalahan dan proses yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Dengan memanfaatkan teknologi informasi dan statistik canggih, People Analytics memungkinkan manajemen SDM membuat keputusan yang lebih akurat, objektif, dan strategis, berdasarkan bukti (*evidence-based decision making*) daripada sekadar intuisi atau pengalaman semata.

### 1. Pengertian People Analytics

Secara umum, People Analytics adalah pendekatan sistematis dalam mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data karyawan untuk meningkatkan efektivitas manajemen SDM dan mencapai tujuan organisasi. Teknologi ini melibatkan penggunaan perangkat lunak analitik, kecerdasan buatan (Artificial Intelligence), pembelajaran mesin (Machine Learning), serta sistem informasi SDM (*Human Resource Information System/HRIS*) untuk mengidentifikasi pola dan tren yang relevan terhadap kinerja organisasi dan pengalaman kerja karyawan.

People Analytics menjembatani kesenjangan antara data dan keputusan strategis. Dengan kata lain, People Analytics berfungsi sebagai dasar ilmiah bagi kebijakan HR yang lebih adaptif dan akurat.

### 2. Komponen dan Teknologi Pendukung

People Analytics tidak terlepas dari dukungan infrastruktur teknologi dan metodologi analisis yang kuat. Beberapa komponen utama yang mendukung teknologi ini antara lain:

#### a. Data Sumber Daya Manusia (Human Resource Data)

Data ini mencakup informasi demografis, riwayat pekerjaan, hasil evaluasi kinerja, tingkat absensi, data kompensasi, pelatihan yang diikuti, dan data keterlibatan (*engagement*) karyawan.

#### b. Human Resource Information System (HRIS)

HRIS berfungsi sebagai sistem utama yang menyimpan dan

mengelola data karyawan secara digital. Sistem ini memungkinkan pengumpulan data secara real-time dan menjadi sumber utama bagi analisis selanjutnya.

c. Big Data dan Business Intelligence (BI)

Teknologi big data memungkinkan organisasi untuk memproses volume data yang besar dan kompleks, sementara BI memberikan visualisasi dan dashboard interaktif untuk menampilkan hasil analisis secara informatif.

d. Artificial Intelligence (AI) dan Machine Learning (ML)

AI dan ML digunakan untuk membangun model prediktif, seperti memproyeksikan risiko turnover, mengidentifikasi faktor yang memengaruhi kinerja tinggi, atau memetakan jalur karier karyawan.

e. Platform People Analytics

Platform seperti Visier, SAP SuccessFactors, Oracle People Analytics, dan Workday telah banyak digunakan organisasi untuk menerapkan solusi People Analytics secara terintegrasi dan user-friendly.

3. Penerapan People Analytics dalam Organisasi

People Analytics dapat digunakan dalam berbagai aspek fungsi SDM, antara lain:

a. Rekrutmen dan Seleksi

Analisis data dapat mengidentifikasi karakteristik kandidat yang memiliki peluang sukses tinggi berdasarkan data historis. Sistem ini juga dapat memprediksi keberhasilan kandidat berdasarkan indikator perilaku dan psikologis.

b. Manajemen Kinerja

Melalui analisis data kinerja, organisasi dapat mengidentifikasi faktor yang berkontribusi terhadap produktivitas tinggi, mengenali hambatan kinerja, serta merancang sistem penghargaan yang tepat sasaran.

c. Retensi dan Kepuasan Karyawan

People Analytics dapat mendeteksi risiko pengunduran diri dini (early turnover) melalui pola absensi, hasil survei kepuasan, atau interaksi digital. Organisasi dapat mengambil langkah proaktif

untuk mempertahankan karyawan kunci.

d. Perencanaan Suksesi (Succession Planning)

Dengan memetakan potensi dan kesiapan karyawan berdasarkan data pelatihan, pengalaman, dan penilaian kompetensi, organisasi dapat menyusun rencana suksesi yang lebih sistematis dan minim risiko.

e. Pengukuran Budaya dan Keterlibatan (Engagement)

Survei keterlibatan yang dianalisis secara mendalam dapat memberikan gambaran mengenai motivasi, komitmen, dan kesejahteraan karyawan, yang menjadi indikator penting bagi stabilitas organisasi.

4. Manfaat Strategis People Analytics

Adopsi teknologi People Analytics memberikan berbagai manfaat strategis bagi organisasi, antara lain:

a. Pengambilan Keputusan yang Lebih Akurat dan Cepat

Keputusan HR dapat dibuat berdasarkan analisis objektif, bukan spekulasi, sehingga lebih tepat sasaran dan berdaya guna tinggi.

b. Efisiensi Operasional

Penggunaan analitik memungkinkan optimalisasi proses kerja HR, mengurangi pemborosan waktu dan sumber daya, serta meningkatkan produktivitas tim HR.

c. Peningkatan Keterlibatan dan Retensi Karyawan

Dengan memahami apa yang memotivasi atau membebani karyawan, organisasi dapat merancang kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan individu.

d. Peningkatan Daya Saing Organisasi

People Analytics memungkinkan organisasi untuk mengelola talenta secara strategis, yang pada akhirnya berdampak pada keunggulan kompetitif di pasar.

5. Tantangan dalam Implementasi

Meski menawarkan potensi besar, implementasi People Analytics menghadapi beberapa tantangan, antara lain:

a. Ketersediaan dan Kualitas Data

Data yang tidak lengkap, tidak terstruktur, atau tidak diperbarui secara berkala dapat menghambat kualitas analisis.

b. Kapasitas SDM dalam Analitik

Tenaga kerja di bidang HR perlu memiliki keterampilan baru dalam membaca data, memahami statistik dasar, dan menginterpretasikan hasil analitik.

c. Isu Etika dan Privasi Data

People Analytics melibatkan data pribadi karyawan yang sensitif. Oleh karena itu, organisasi harus mematuhi prinsip-prinsip etika dan hukum perlindungan data, serta menjaga transparansi dalam penggunaannya.

d. Resistensi terhadap Data-Driven Culture

Budaya organisasi yang belum siap menerima pendekatan berbasis data dapat menjadi hambatan besar, terutama jika manajemen masih mengandalkan intuisi atau senioritas sebagai dasar keputusan.

Teknologi People Analytics merupakan elemen penting dalam evolusi fungsi sumber daya manusia di era digital. Dengan mengintegrasikan data, teknologi, dan metodologi analitik, People Analytics memberikan kemampuan bagi organisasi untuk mengelola dan mengembangkan karyawan secara lebih cerdas, efisien, dan strategis.

Meskipun penerapannya membutuhkan kesiapan dari sisi teknologi, budaya, dan kompetensi SDM, manfaat yang ditawarkan People Analytics sangat signifikan, baik dalam konteks operasional maupun strategis. Oleh karena itu, organisasi yang ingin tetap relevan dan kompetitif di masa depan perlu mengadopsi pendekatan People Analytics sebagai bagian integral dari transformasi digital sumber daya manusia.

## **F. STUDI KASUS: IMPLEMENTASI TEKNOLOGI HR (HR TECH) DI PERUSAHAAN GLOBAL**

Dalam era industri 4.0 dan transformasi digital global, organisasi multinasional menghadapi tekanan yang semakin besar untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat daya saing, dan menarik serta mempertahankan talenta terbaik. Teknologi Sumber Daya Manusia atau Human Resources Technology (HR Tech) muncul sebagai

salah satu solusi strategis untuk mengatasi kompleksitas dalam pengelolaan SDM, khususnya dalam skala global.

Implementasi HR Tech memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan berbagai fungsi HR ke dalam satu platform digital yang terpadu, mulai dari rekrutmen, manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan, hingga analitik SDM. Studi kasus ini mengulas secara komprehensif bagaimana sebuah perusahaan global menerapkan HR Tech sebagai bagian dari strategi transformasi digital SDM-nya, tantangan yang dihadapi, serta hasil yang diperoleh dari proses implementasi tersebut.

## 1. Profil Perusahaan

Perusahaan dalam studi ini adalah sebuah korporasi multinasional di bidang manufaktur otomotif asal Jerman, yang selanjutnya disebut sebagai **PT GlobalAuto** (nama disamarkan demi kepatuhan terhadap kerahasiaan). Perusahaan ini memiliki lebih dari 200.000 karyawan yang tersebar di lebih dari 60 negara, termasuk pabrik, kantor pusat, pusat riset, dan jaringan distribusi global.

Sebelum implementasi teknologi HR, perusahaan mengalami sejumlah permasalahan dalam pengelolaan SDM, antara lain:

- a. Ketidakterpaduan data karyawan antar negara dan divisi
- b. Proses rekrutmen dan onboarding yang lamban dan tidak konsisten
- c. Evaluasi kinerja yang manual dan tidak terstandarisasi
- d. Minimnya data analitik dalam pengambilan keputusan SDM

## 2. Tujuan dan Strategi Implementasi

Tujuan utama dari inisiatif transformasi digital HR di GlobalAuto adalah untuk menciptakan sistem HR yang terpusat, transparan, dan data-driven, yang mampu mendukung ekspansi bisnis secara global dan meningkatkan pengalaman karyawan secara menyeluruh. Strategi implementasi yang digunakan perusahaan mencakup tiga fase utama:

### a. Digitalisasi Sistem Inti SDM (Core HR Digitalization)

Meliputi penerapan sistem HRIS global yang terintegrasi, dengan fitur manajemen data karyawan, absensi, kompensasi, dan struktur organisasi.

## b. Automatisasi dan Integrasi Fungsi HR

Termasuk sistem manajemen rekrutmen berbasis AI (Applicant Tracking System), modul onboarding digital, sistem manajemen kinerja online, dan Learning Management System (LMS).

## c. Pemanfaatan People Analytics

Pengembangan dashboard dan metrik kinerja berbasis analitik untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data di semua tingkatan manajemen.

## 3. Teknologi yang Digunakan

Perusahaan memilih untuk menggunakan **SAP Success Factors**, sebuah platform HR Tech berbasis cloud yang telah diakui secara global. Beberapa modul yang diimplementasikan antara lain:

- a. Employee Central: Manajemen data dan administrasi karyawan secara real-time
- b. Recruiting Management & Marketing: Otomatisasi proses perekrutan global
- c. Performance & Goals: Penetapan dan evaluasi kinerja berbasis target yang terukur
- d. Learning: Modul pelatihan daring terintegrasi dengan pelaporan otomatis
- e. People Analytics: Laporan dan visualisasi data SDM untuk pengambilan keputusan strategis

Selain SAP, perusahaan juga mengintegrasikan chatbot HR berbasis AI untuk menjawab pertanyaan karyawan, serta platform survei engagement untuk memantau kepuasan kerja secara berkala.

## 4. Tantangan dalam Implementasi

Meskipun strategi dan teknologi telah ditetapkan secara jelas, proses implementasi HR Tech di GlobalAuto tidak berjalan tanpa hambatan. Beberapa tantangan utama yang dihadapi meliputi:

### a. Perbedaan Regulasi dan Budaya Lokal

Negara-negara tempat perusahaan beroperasi memiliki regulasi ketenagakerjaan yang berbeda, sehingga integrasi sistem harus disesuaikan dengan hukum dan norma lokal.

b. Resistensi terhadap Perubahan

Sebagian besar manajer lini dan karyawan senior menunjukkan resistensi terhadap sistem baru yang dianggap kompleks dan mengancam kenyamanan kerja yang telah mapan.

c. Kesenjangan Literasi Digital

Tidak semua karyawan memiliki tingkat keterampilan digital yang memadai, khususnya di lini produksi dan wilayah terpencil.

d. Migrasi Data dan Konsolidasi Sistem

Data historis karyawan yang tersebar di berbagai format dan sistem lama menimbulkan tantangan dalam proses migrasi dan standarisasi.

5. Hasil dan Dampak Implementasi

Setelah dua tahun proses implementasi, perusahaan mencatat sejumlah pencapaian signifikan yang dapat dirinci sebagai berikut:

a. Peningkatan Efisiensi Rekrutmen Global

Waktu yang dibutuhkan untuk mengisi satu posisi kerja berkurang dari rata-rata 45 hari menjadi 21 hari.

b. Transparansi dan Aksesibilitas Data Karyawan

Data karyawan kini dapat diakses secara real-time oleh manajer di seluruh dunia, memungkinkan perencanaan SDM yang lebih akurat.

c. Peningkatan Keterlibatan Karyawan

Hasil survei keterlibatan menunjukkan peningkatan indeks kepuasan karyawan sebesar 18% dalam satu tahun.

d. Penurunan Biaya Administratif HR

Dengan otomatisasi proses administratif, perusahaan berhasil mengurangi beban kerja administratif tim HR hingga 40%.

e. Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Dashboard analitik SDM memungkinkan identifikasi dini terhadap area berisiko tinggi, seperti unit kerja dengan turnover tinggi atau kinerja yang menurun.

Studi kasus implementasi HR Tech di perusahaan GlobalAuto menunjukkan bahwa digitalisasi fungsi SDM tidak hanya memungkinkan

efisiensi operasional, tetapi juga menciptakan nilai tambah strategis yang signifikan. Keberhasilan implementasi bergantung pada perencanaan yang matang, komunikasi lintas budaya, keterlibatan pemangku kepentingan, serta penguatan kompetensi digital di semua lapisan organisasi.

Transformasi digital dalam manajemen SDM harus dipahami bukan sekadar penggantian sistem manual dengan teknologi, tetapi sebagai perubahan paradigma dalam memandang dan mengelola tenaga kerja. Organisasi global yang ingin tetap kompetitif di era digital wajib menjadikan HR Tech sebagai bagian dari strategi bisnis yang terintegrasi dan berkelanjutan.

## **BAB 6**

# **MOBILITAS DAN FLEKSIBILITAS TENAGA KERJA**

Dalam konteks perkembangan ekonomi yang dinamis, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi fleksibilitas tenaga kerja pada usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Jawa Tengah. Fleksibilitas tenaga kerja menjadi aspek penting dalam menghadapi tantangan dan ketidakpastian lingkungan bisnis saat ini. Melalui pendekatan yang sistematis, studi ini akan memberikan wawasan yang mendalam mengenai dinamika tenaga kerja kontrak dan paruh waktu di sektor UMKM.

### **A. REMOTE WORK DAN HYBRID WORKING**

Remote working atau kerja jarak jauh telah menjadi fenomena yang semakin umum di era digital ini. Kemajuan teknologi komunikasi dan kebutuhan akan fleksibilitas telah mendorong banyak perusahaan untuk mengadopsi model kerja ini. Namun, perubahan signifikan dalam cara bekerja ini memiliki berbagai dampak terhadap produktivitas karyawan serta kesejahteraan psikologis mereka. Salah satu fenomena yang paling signifikan dari perubahan ini adalah meningkatnya adopsi remote working atau bekerja dari jarak jauh. Remote working, yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dari lokasi yang berbeda dari kantor pusat mereka, telah menjadi semakin populer seiring dengan kemajuan teknologi dan perubahan budaya kerja. Meskipun awalnya diterapkan secara terbatas, pandemi COVID-19 mempercepat adopsi remote working di banyak sektor industri, menunjukkan potensi dan tantangan yang terkait dengan praktik ini. Remote working menawarkan fleksibilitas yang signifikan bagi karyawan, memungkinkan mereka untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional dengan lebih baik. Hal ini didukung oleh sejumlah penelitian yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Di sisi lain, perusahaan juga melihat manfaat ekonomi dari

pengurangan biaya operasional yang terkait dengan pemeliharaan ruang kantor fisik. Namun, meskipun manfaatnya jelas, implementasi remote working juga menghadirkan tantangan unik, termasuk masalah koordinasi, komunikasi, dan manajemen kinerja.

Dari perspektif teoritis, remote working dapat dianalisis melalui berbagai lensa yang dapat memberikan kerangka kerja untuk memahami bagaimana fleksibilitas kerja Kerja Jarak Jauh dan Dampaknya terhadap Produktivitas serta Kesejahteraan Psikologis *Syntax Idea*, memengaruhi motivasi dan produktivitas karyawan. Konsep-konsep dari ekonomi pasar tenaga kerja dan teori pembangunan berkelanjutan menawarkan wawasan tentang dampak ekonomi dan lingkungan dari praktik remote working. Integrasi teori-teori ini dapat membantu dalam merumuskan kebijakan dan praktik terbaik yang mendukung adopsi remote working secara efektif.

Namun, untuk mencapai potensi penuh dari remote working, penting untuk mengatasi tantangan-tantangan yang. Isu-isu seperti kesenjangan digital, keamanan data, dan kesejahteraan mental karyawan perlu ditangani dengan hati-hati. Kesenjangan digital, misalnya, dapat membatasi aksesibilitas remote working bagi sebagian populasi, terutama di daerah dengan infrastruktur teknologi yang kurang memadai. Selain itu, keamanan data menjadi perhatian utama mengingat meningkatnya risiko cyber attack saat karyawan bekerja dari berbagai lokasi yang mungkin tidak seaman lingkungan kantor. Pada akhirnya, remote working bukan sekadar tren sementara, tetapi sebuah perubahan paradigma dalam cara kita bekerja. Melalui penelitian yang mendalam dan pendekatan kebijakan yang komprehensif, remote working dapat menjadi alat yang kuat untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan.

Kemajuan teknologi yang pesat telah mendorong perluasan kerja jarak jauh, dan kini kerja hibrida dianggap sebagai tren masa depan dalam dunia kerja. Setelah pandemi COVID-19, organisasi diharapkan untuk mendengarkan kebutuhan karyawan mereka, mengingat bahwa bekerja dari rumah memiliki manfaat seperti fleksibilitas dalam mengatur jadwal dan mengurus kebutuhan pribadi. Namun, tantangan juga muncul, termasuk kesulitan dalam menetapkan batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta kurangnya komunikasi yang dapat mempengaruhi prospek karier. Survei menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar pekerja merasa produktif saat bekerja dari rumah, ada juga kekhawatiran tentang isolasi sosial dan ketidakpuasan yang mungkin muncul.

Transformasi menuju kerja hibrida tidak hanya melibatkan pemulihan, tetapi juga penciptaan strategi yang berkelanjutan dan tangguh. Penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti fleksibilitas kerja dan dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan dan produktivitas karyawan. Sistem kerja hibrida dapat membantu organisasi dalam memastikan kesinambungan bisnis, mempercepat digitalisasi, dan meningkatkan efisiensi biaya. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk mengembangkan pendekatan yang mampu mengakomodasi kebutuhan karyawan dan memanfaatkan potensi kerja hibrida demi kinerja yang lebih baik di masa depan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan produktivitas karyawan dalam konteks kerja hibrida.

### 1. Statistik Responden

Profil 433 responden dianalisis untuk memberikan informasi mengenai distribusi data, responden terbagi hampir merata antara laki-laki dan perempuan, dengan perbedaan hanya 5%. Namun, domisili responden didominasi oleh Jabodetabek (Jakarta-Bogor-Depok-Tangerang, Bekasi) dengan lebih dari 80%. Usia responden didominasi oleh 25-34 dan 35-44. Pengalaman kerja responden secara mengejutkan didominasi oleh lebih dari 10 tahun, diikuti oleh 7-10 tahun, memberikan bobot lebih pada jawaban responden karena pengalaman mereka yang cukup panjang sebagai pekerja formal. Lebih dari 50% responden telah menikah, dan lebih dari 70% memiliki anak. TI menempati urutan pertama baik di departemen maupun sektor pekerjaan tempat responden bekerja pada saat data dikumpulkan, yang dapat dimengerti karena perusahaan-perusahaan yang menguasai teknologi umumnya menggunakan hybrid- working.

### 2. Validitas dan Reliabilitas

Semua indikator valid setelah menjalankan 433 titik data, sebagaimana terlihat dari  $SLF \geq 0,50$ . Setelah menghitung skor CR dan AVE, terlihat pula bahwa semua variabel reliabel, dengan skor  $CR \geq 0,70$ . Penyederhanaan model diperoleh untuk menganalisis dimensi variabel flow experience—kenikmatan dan konsentrasi— menggunakan skor variabel laten. Kedua dimensi tersebut kemudian diperlakukan sebagai variabel teramati dari variabel latennya.

### 3. Pengujian Hipotesis

Setelah menganalisis validitas, reliabilitas, dan kesesuaian model pengukuran, analisis model struktural difokuskan pada hubungan kausal antara variabel yang mengikuti hipotesis. Dengan menggunakan Lisrel 8.8, diagram jalur dibuat untuk mengevaluasi signifikansi hubungan antara variabel laten.

Skor nilai t digunakan untuk menentukan apakah ada pengaruh signifikan dalam hubungan tersebut, yang ditunjukkan dengan skor yang sama dengan atau lebih besar dari  $\pm 1,96$ . Tanda positif dari nilai t berarti bahwa hubungan antara kedua variabel memiliki pengaruh linier. Sebaliknya, tanda negatif dari nilai t berarti kedua variabel saling meniadakan dalam hubungan tersebut. Lebih jauh, dari persamaan struktural yang dihasilkan oleh Lisrel, koefisien jalur dan kesalahan standar dari setiap hubungan dapat digunakan untuk menganalisis efek mediasi dengan nilai z yang dihitung dengan Uji Sobel. Evaluasi nilai z mirip dengan nilai t; signifikansi dampak tidak langsung pada hubungan dikonfirmasi jika skor z-value sama dengan atau lebih besar dari  $\pm 1,96$ , yang menunjukkan hasil diagram jalur. Nilai t dari setiap hubungan tidak diwarnai merah, yang menunjukkan bahwa semua hubungan yang diajukan dalam model ini signifikan dan semua hipotesis yang kami ajukan didukung.

Bekerja dari rumah atau kerja hibrida telah menjadi tren selama tiga tahun terakhir karena adanya pembatasan sosial wajib di seluruh dunia. Dalam kasus ekstrem, orang bekerja dari rumah dengan intensitas tinggi tanpa koneksi ke jaringan kantor, yang menyebabkan kelelahan dan kewalahan. Hal ini menimbulkan pertanyaan, apakah karyawan ingin melanjutkan bekerja secara hibrida dalam waktu dekat?

Sebuah survei menunjukkan bahwa sebagian besar pekerja Indonesia (83%) menginginkan opsi untuk bekerja dari rumah. Inilah saatnya bagi organisasi untuk mengutamakan kepentingan karyawan karena orang selalu menjadi aset utama bagi organisasi untuk berkembang. Studi ini memberikan informasi bagi organisasi untuk melihat apa yang membuat pekerja ingin melanjutkan bekerja secara hibrida, dan jawabannya adalah karena kepuasan dan produktivitas yang dapat mereka capai saat bekerja dari rumah. Organisasi dapat menggabungkan semua faktor yang memengaruhi kepuasan dan produktivitas selama WFH dan mulai mengalokasikan kembali dan mendesain ulang anggaran mereka untuk hal-hal yang lebih penting yang bermanfaat dan berkelanjutan dalam jangka panjang. Berdasarkan temuan penelitian ini, ada beberapa saran yang dapat diikuti oleh

organisasi dalam menerapkan kerja hibrida di masa mendatang. Pertama, fleksibilitas kerja merupakan faktor paling signifikan yang memengaruhi kepuasan karyawan dan produktivitas yang dirasakan selama WFH. Oleh karena itu, organisasi harus mengizinkan orang yang bekerja dari rumah untuk memilih kapan dan di mana akan bekerja. Misalnya, ketika pekerja memiliki urusan pribadi yang harus diselesaikan di pagi hari, alih-alih mengambil cuti, mereka dapat memilih untuk bekerja dari rumah dan mulai bekerja lebih lambat dari biasanya. Otonomi untuk memutuskan ini dapat meningkatkan kepuasan, dan kemampuan untuk mengatur pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas. Kedua, temuan kami menunjukkan pengalaman flow sebagai faktor terpenting kedua yang memengaruhi kepuasan dan produktivitas selama WFH. Oleh karena itu, manajer dan supervisor harus membangun kepercayaan bahwa pekerja dapat menyelesaikan tugas dan proyek tanpa pengawasan langsung untuk menciptakan pengalaman flow yang efektif yang terkait dengan kesenangan dan konsentrasi selama WFH. Suasana saling percaya ini dapat menanamkan perasaan positif pada pekerja dan memungkinkan mereka untuk lebih fokus pada tugas yang sedang dikerjakan tanpa gangguan yang tidak perlu dari lingkungan sosial di kantor. Rekonsiliasi ketiga adalah faktor ketiga yang memengaruhi kepuasan karyawan dan produktivitas yang dirasakan selama WFH. Manajer dan supervisor harus menumbuhkan empati dalam tim kerja mereka, menyadari bahwa karyawan memiliki masalah pribadi yang harus diperhatikan serta berbagai tugas di luar pekerjaan. Hal ini berkontribusi pada terciptanya ruang bagi karyawan untuk mendamaikan dan mengintegrasikan kehidupan pribadi dan profesional mereka saat bekerja dari rumah, meningkatkan kepuasan dan produktivitas selama WFH. Keempat, organisasi harus menyediakan dukungan teknis untuk keberhasilan program hibrida. Bekerja secara terpisah dapat berfungsi dengan baik jika komunikasi dan akses tetap terjaga. Teknologi merupakan faktor terpenting yang menghubungkan semua pekerja dengan sistem dan satu sama lain, menjaga kolaborasi di mana pun karyawan bekerja. Oleh karena itu, membangun ekosistem teknologi untuk program hibrida merupakan prioritas utama bagi organisasi; jika tidak, pekerja tidak dapat bekerja. Terakhir, karena kami menemukan bahwa fleksibilitas dan rekonsiliasi kerja sebagai elemen positif dari WFH dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas yang dirasakan karyawan dan selanjutnya memengaruhi niat pekerja untuk terus bekerja secara hibrida di masa mendatang, perusahaan yang relatif baru dalam WFH dapat mulai menilai penerapan kerja hibrida di organisasi mereka dan mengandalkan manfaat yang dapat ditawarkannya bagi individu dan perusahaan. Seperti yang dijelaskan dalam studi ini, bekerja secara hibrida diproyeksikan menjadi metode kerja masa depan

karena menguntungkan baik orang maupun organisasi. Penilaian terhadap penerapan kerja hibrida dapat membantu perusahaan dalam mempersiapkan diri untuk menyediakan budaya kerja yang lebih efektif bagi generasi mendatang yang menghargai otonomi kerja dan keseimbangan kehidupan kerja. Responden penelitian ini sebagian besar berasal dari Jabodetabek (Jakarta-Bogor-Depok-Tangerang-Bekasi), yang mencakup lebih dari 80% responden. Dengan demikian, kesimpulan mengenai preferensi karyawan dan hasil kerja tidak dapat digeneralisasi dari perspektif pekerja Indonesia. Namun, Indonesia memiliki banyak pulau dan wilayah yang dipisahkan oleh lautan, dengan warga yang sangat beragam dari lingkungan dan organisasi yang berbeda. Oleh karena itu, meskipun ada kota-kota besar lain di luar Pulau Jawa, kota-kota tersebut tidak dapat dikategorikan sebagai metropolitan, karena ekonomi inti dan bisnis Indonesia masih terpusat di Jabodetabek.

## **B. GIG ECONOMY DAN PEKERJAAN LEPAS**

Profil 433 responden dianalisis untuk memberikan informasi mengenai distribusi data, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1. Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa responden terbagi hampir merata antara laki-laki dan perempuan, dengan perbedaan hanya 5%. Namun, domisili responden didominasi oleh Jabodetabek (Jakarta-Bogor-Depok-Tangerang, Bekasi) dengan lebih dari 80%. Usia responden didominasi oleh 25-34 dan 35-44. Pengalaman kerja responden secara mengejutkan didominasi oleh lebih dari 10 tahun, diikuti oleh 7-10 tahun, memberikan bobot lebih pada jawaban responden karena pengalaman mereka yang cukup panjang sebagai pekerja formal. Lebih dari 50% responden telah menikah, dan lebih dari 70% memiliki anak. TI menempati urutan pertama baik di departemen maupun sektor pekerjaan tempat responden bekerja pada saat data dikumpulkan, yang dapat dimengerti karena perusahaan-perusahaan yang menguasai teknologi umumnya menggunakan hybrid-working. Peningkatan penggunaan teknologi informasi dalam bisnis, yang dikenal dengan istilah "disrupsi", telah mendorong fleksibilitas ini lebih jauh. Disrupsi tidak hanya menggantikan pekerjaan klerikal, tetapi juga menciptakan peluang kerja jarak jauh, sehingga melahirkan fenomena gig economy. Menurut International Labour Organization (ILO), gig economy adalah jenis pekerjaan yang seringkali tidak terlindungi secara regulatif dan cenderung dibayar rendah.

Mahasiswa merupakan salah satu kelompok yang terlibat dalam pasar tenaga kerja gig economy, dengan tren meningkatnya mahasiswa yang mengambil pekerjaan paruh waktu. Integrasi mahasiswa ke dalam

pasar kerja saat ini jauh lebih cepat dibandingkan generasi sebelumnya. Dengan lebih dari 7,9 juta mahasiswa di Indonesia pada tahun 2020, mereka menjadi sumber daya potensial dalam dunia kerja. Banyak mahasiswa yang mencari pengalaman dan membangun jaringan, meskipun sering kali mereka dibayar di bawah standar upah. Penelitian ini bertujuan untuk memahami kondisi kerja mahasiswa sebagai pekerja lepas, hak-hak yang mereka peroleh, serta kerentanan yang mereka hadapi.

Data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan 50 narasumber, sementara data kuantitatif diambil melalui survei daring yang melibatkan 203 responden. Penelitian ini berusaha menggali mengapa mahasiswa tetap memilih pekerjaan lepas meskipun menghadapi ketidakpastian. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan kepada organisasi tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan produktivitas mahasiswa dalam konteks gig economy, serta bagaimana mereka dapat memperbaiki kondisi kerja bagi kelompok ini.

#### 1. Tren Gig Economy

Gig economy, termasuk pekerjaan lepas, semakin meningkat dalam satu dekade terakhir, terutama di kalangan mahasiswa. Pekerjaan ini menawarkan fleksibilitas waktu, tetapi juga rentan terhadap eksploitasi.

#### 2. Kerentanan Pekerja Lepas

Mahasiswa yang terlibat dalam pekerjaan lepas sering menghadapi kerentanan terkait hak-hak dasar, seperti upah rendah, jam kerja berlebihan, dan ketidakjelasan kontrak. Penelitian ini mengeksplorasi kondisi kerja, pola relasi kerja, dan normalisasi eksploitasi yang dialami mahasiswa freelancer.

#### 3. Metodologi Penelitian

Penelitian menggunakan metode campuran, menggabungkan data kuantitatif dari survei online (n=203) dan data kualitatif dari wawancara mendalam (n=50). Data kuantitatif membantu mendukung temuan kualitatif yang lebih mendalam.

#### 4. Motivasi Kerja Mahasiswa

Motivasi utama mahasiswa untuk mengambil pekerjaan lepas adalah untuk mendapatkan pemasukan tambahan dan mencari pengalaman. Meskipun mereka mengalami kerentanan, banyak mahasiswa yang menormalisasi kondisi kerja eksploitasi dengan

alasan profesionalisme dan pengalaman.

#### 5. Upah dan Pengupahan

Banyak mahasiswa freelancer menerima upah di bawah Upah Minimum Provinsi (UMP). Meskipun 85% responden memahami UMP, mayoritas tidak mendapatkan gaji yang sesuai. Hal ini menunjukkan adanya praktik ketenagakerjaan yang murah dan eksploitasi.

#### 6. Minimnya Jaminan Kesejahteraan

Banyak pekerja lepas tidak mendapatkan jaminan kesehatan dan jaminan kecelakaan kerja. Ini menambah kerentanan mereka, terutama saat menghadapi situasi kerja yang berisiko.

#### 7. Normalisasi Eksploitasi

Mahasiswa seringkali mewajarkan kondisi kerja yang eksploitasi sebagai bagian dari pengalaman belajar. Fleksibilitas yang ditawarkan oleh pekerjaan freelance sering kali mengaburkan batasan antara beban kerja yang wajar dan tidak.

### C. FREELANCER DAN EKONOMI PLATFORM

Dalam beberapa dekade terakhir, perkembangan teknologi telah mengubah sektor ekonomi secara signifikan, termasuk cara orang mendapatkan penghasilan. Dengan adanya teknologi, banyak individu dapat bekerja secara mandiri dari lokasi yang mereka pilih, tanpa harus datang ke kantor. Pandemi COVID-19 mempercepat tren ini, menyebabkan banyak orang kehilangan pekerjaan dan beralih menjadi pekerja mandiri, yang dikenal sebagai gig economy. Gig economy adalah sistem kerja berbasis kontrak jangka pendek antara pekerja lepas dan pihak yang membutuhkan jasa, seperti freelancer dan kontraktor mandiri. Fenomena ini juga terlihat di Indonesia, di mana pekerja mandiri mencapai 5,89 juta jiwa pada Mei 2019.

Artikel ini mengeksplorasi kerentanan yang dihadapi oleh mahasiswa yang bekerja sebagai freelancer, termasuk masalah upah rendah, jam kerja berlebihan, dan ketidakjelasan kontrak kerja. Penelitian ini menggunakan metode campuran, menggabungkan data kuantitatif dari survei online dengan wawancara mendalam. Temuan menunjukkan bahwa meskipun mahasiswa mengalami kerentanan, mereka sering mewajarkan kondisi kerja eksploitasi karena motivasi untuk mendapatkan pengalaman dan memenuhi kebutuhan hidup. Fleksibilitas yang ditawarkan oleh pekerjaan lepas sering kali disalahartikan, mengaburkan batasan antara

beban kerja yang wajar dan yang tidak.

Dengan meningkatnya jumlah pekerja freelance, penting bagi pemerintah untuk mengatur dan memberikan perlindungan bagi mereka. Penelitian ini berharap dapat memberikan pandangan baru tentang peran pemerintah dalam menjamin hak-hak pekerja gig economy di Indonesia. Melalui pemahaman yang lebih baik tentang kondisi kerja dan kerentanan yang dihadapi oleh mahasiswa freelancer, diharapkan dapat tercipta langkah-langkah yang lebih efektif untuk meningkatkan kesejahteraan mereka di pasar tenaga kerja yang semakin fleksibel.

#### 1. Bentuk Perhatian Pemerintah Dalam Menyediakan Jaminan Sosial dan Perlindungan Terhadap Pelaku *Gig Economy Worker*

Bentuk perhatian pemerintah dalam menyediakan jaminan sosial dan perlindungan terhadap pelaku gig economy worker terlihat dari program jaminan sosial ketenagakerjaan yang ditawarkan. Namun, meskipun program tersebut ada, respon dari pelaku gig economy masih minim. Hasil wawancara menunjukkan bahwa banyak dari mereka yang acuh terhadap keberadaan program BPJS Ketenagakerjaan. Hal ini disebabkan oleh kesibukan dan sistem kerja yang tidak menentu, serta mayoritas pelaku gig economy bekerja dalam jenis pekerjaan yang bervariasi, seperti digital freelancer atau penggiat media sosial, yang tidak memiliki akses jaminan sosial.

Selain itu, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2015 dan Nomor 45 Tahun 2015, buruh seharusnya mendapatkan manfaat dari program jaminan hari tua dan jaminan pensiun. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan buruh dan keluarganya. BPJS Ketenagakerjaan juga berupaya meningkatkan kualitas pelayanan agar peserta merasa puas. Salah satu langkahnya adalah memastikan waktu pelayanan maksimal 30 menit bagi setiap peserta, seperti yang diungkapkan oleh Kepala Bidang Pelayanan BPJS Ketenagakerjaan. Upaya ini diharapkan dapat lebih menarik perhatian pelaku gig economy untuk berpartisipasi dalam program jaminan sosial yang tersedia.

#### 2. Peran Digital Freelancer Marketplace Terhadap Perkembangan Gig Economy Worker

Sebelum internet berkembang pesat, freelancer menghadapi tantangan besar dalam mengkomunikasikan keahlian mereka kepada individu atau perusahaan. Komunikasi yang efektif sangat penting agar konsumen memahami spesifikasi keahlian freelancer dan bersedia mempekerjakan mereka. Pada masa itu, promosi dilakukan melalui metode tradisional seperti word of mouth dan brosur. Di antara kedua

metode tersebut, word of mouth memiliki kekuatan lebih karena melibatkan unsur kepercayaan dari orang-orang yang telah menggunakan jasa freelancer.

Dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi, freelancer mulai memanfaatkan internet sebagai sarana untuk mempromosikan diri dan mencari pekerjaan. Medium baru ini menggabungkan elemen word of mouth dalam bentuk testimoni konsumen dan brosur yang kini bisa disajikan dalam format digital dengan gambar yang menarik. Meskipun bekerja sebagai freelancer belum menjadi pilihan yang menjanjikan di awal abad ke-21, kehadiran marketplace seperti Sribulancer dan Projects.co.id yang diluncurkan pada tahun 2014 menandai perubahan signifikan. Dalam waktu singkat, banyak pekerja dan pemberi kerja yang mendaftar, menunjukkan tingginya minat terhadap profesi freelancer.

Data dari BPS menunjukkan bahwa pada akhir 2018, sekitar 56,8 persen masyarakat Indonesia bekerja di sektor informal, termasuk freelancer. Pada Mei 2019, dari total 129,36 juta angkatan kerja, 5,89 juta di antaranya adalah pekerja lepas. Penelitian ini juga mencatat bahwa kehadiran marketplace meningkatkan rasa percaya diri para freelancer, mengubah pandangan negatif tentang profesi ini menjadi pilihan yang layak. Perusahaan pun semakin menghargai freelancer, terutama untuk posisi yang memerlukan keahlian khusus. Dengan demikian, perkembangan internet telah mengubah cara pandang kita terhadap profesi freelancer di Indonesia, menjadikannya pilihan yang semakin diminati.

### 3. Peran Sosial Media Terhadap Perkembangan *Gig Economy Worker*

Sosial media mempunyai peranan penting dalam perkembangan *gig economy worker*, hal ini didasarkan pada jumlah penggiat media social yang mempunyai penghasilan menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan, media sosial dijadikan sebagai alat media yang bisa menghasilkan pendapatan sehingga kegunaan media sosial tidak hanya terbatas pada alat jejaring sosial saja akan tetapi lebih dari itu yang bisa membawa manfaat bagi para pelaku *gig economy worker* yang ingin menjadikan media social sebagai media penghasil uang. Meskipun menggunakan internet sebagai sarana utamanya, peran media sosial tidak terbatas pada meningkatkan pendapatan atau penjualan bisnis-bisnis online. Mereka yang mempunyai bisnis

offline pun dapat memanfaatkan berbagai situs jejaring sosial untuk menyokong pemasaran produknya. Tidak sulit untuk mempromosikan produk baru, program diskon, serta informasi lain dari

pemilik bisnis offline agar pengguna media sosial tertarik untuk melirik dan membeli

produknya. Cukup dengan membuat artikel video, dan sebagainya; untuk kemudian diunggah melalui akun yang dimilikinya. Kemudahan inilah yang membuat fungsi media sosial begitu lekat dengan upaya peningkatan penjualan baik bisnis online, maupun offline. Yang perlu diperhatikan oleh para pemilik bisnis adalah bagaimana menyajikan informasi atau postingan yang menarik. Misalnya, dengan menyetengahkan artikel disertai gambar menarik atau video berisi testimoni pelanggan; atau pemilihan kata-kata yang mengundang konsumen. Selain itu, kesederhanaan dari tulisan pun akan turut mempengaruhi respon calon konsumen. Posting yang menggunakan kata-kata positif serta ringan akan lebih mudah dicerna oleh para pengguna media sosial yang kebetulan melihat iklan tersebut. Dengan mudahnya akses internet, didukung dengan cara beriklan yang sama sekali tidak sulit, tidak heran jika dewasa ini, banyak pebisnis yang memilih media sosial sebagai tempat utama mengembangkan usaha dan meningkatkan volume penjualan produk mereka. Media sosial merupakan tempat berkumpulnya orang-orang yang ingin berbagi informasi dan tempat untuk mencari teman baruserta berinteraksi dengan teman lainnya secara online. Media sosial yang berkembang sangat pesat di negara Indonesia ialah Facebook dan Instagram. Hal ini biasanya dilakukan melalui Internet dan jaringan komunikasi mobile.

profesional untuk mempromosikan merek dan pemasaran. Menurut Chris Heuer dalam Solis (2010) terdapat empat C dalam penggunaan media sosial, yaitu:

- 1) *Context*: “*How we frame our stories*”, adalah bagaimana cara membungkus sebuah pesan (informasi) dengan memperhatikan penggunaan bahasa maupun isi dari pesan yang akan disampaikan.
- 2) *Communication*: “*The practice of sharing our sharing story as well as listening, responding, and growing*”, adalah bagaimana berbagi pesan (informasi) seperti mendengar, merespon dan tumbuh dengan berbagai macam cara agar pengguna merasa nyaman dan pesan tersampaikan dengan baik.
- 3) *Collaboration*: “*Working together to make things better and more efficient and effective*”, adalah bagaimana kedua belah pihak bekerja sama untuk membuat segala hal menjadi lebih baik. Dengan kerja sama antara sebuah akun atau perusahaan dengan penggunaannya di media sosial untuk membuat hal baik lebih

efektif dan lebih efisien.

- 4) *Connection*: “*The relationships we forge and maintain*” adalah bagaimana memelihara hubungan yang telah terbina. Bisa dengan melakukan sesuatu yang bersifat berkelanjutan sehingga pengguna merasa lebih dekat dengan perusahaan pengguna media social.

## **D. KEBIJAKAN FLEKSIBILITAS KERJA**

Era digital telah membawa perubahan signifikan dalam cara kita bekerja, mengubah paradigma tradisional kantor dan menciptakan tantangan baru dalam keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Dulu, batasan antara waktu kerja dan waktu pribadi cukup jelas. Namun, dengan adanya teknologi dan konektivitas yang terus-menerus, karyawan sering kali kesulitan memisahkan tanggung jawab profesional dari aktivitas pribadi. Tugas mendadak dari atasan atau email pekerjaan yang datang di luar jam kerja dapat mengganggu waktu istirahat, menyebabkan stres dan kelelahan. Keseimbangan yang buruk ini tidak hanya berdampak pada kesehatan mental dan fisik karyawan, tetapi juga menurunkan produktivitas dan kepuasan kerja mereka.

Menanggapi tantangan ini, perusahaan mulai mengimplementasikan kebijakan fleksibilitas kerja untuk memberikan karyawan lebih banyak kendali atas waktu dan tempat kerja mereka. Penelitian menunjukkan bahwa banyak karyawan, terutama di divisi Marketing, tetap bekerja di luar jam kerja resmi, yang berpotensi menyebabkan *overwork*. Data menunjukkan bahwa banyak karyawan menggunakan waktu istirahat untuk bekerja, dan ini dapat mengarah pada penurunan kualitas hidup. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan fleksibilitas kerja dan dampaknya terhadap keseimbangan kualitas kehidupan kerja dan pribadi karyawan di era digital, serta mencari solusi untuk tantangan yang muncul agar kebijakan tersebut memberikan manfaat optimal bagi karyawan dan perusahaan.

### **1. Fleksibilitas Kerja**

- 1) **Jadwal Kerja Yang Fleksibel** Dari tanggapan yang diberikan oleh tujuh informan mengenai fleksibilitas kerja, empat dari tujuh informan setuju bahwa penyesuaian jadwal kerja dengan kebutuhan karyawan dapat meningkatkan produktivitas dan keseimbangan kehidupan. Fleksibilitas ini memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu mereka lebih efisien, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan kinerja

mereka. Selain itu, karyawan yang memiliki keseimbangan yang baik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan cenderung lebih bahagia dan lebih sedikit mengalami stres, yang dapat berdampak positif pada keseluruhan suasana kerja di perusahaan. Namun, tiga dari tujuh informan juga mencatat potensi dari fleksibilitas kerja, terutama dalam konteks tim dan profesionalisme.

- 2) Kerja Dari Mana Saja Mengenai kebijakan fleksibilitas kerja dan cuti yang diterapkan oleh perusahaan, lima dari tujuh merasa bahwa kebijakan tersebut membantu mereka dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Informan mengapresiasi fleksibilitas yang diberikan, yang memungkinkan mereka untuk lebih mudah menyesuaikan jadwal kerja dengan kebutuhan pribadi mereka. Kebijakan ini dinilai mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta memberikan manfaat dalam pengelolaan waktu yang lebih baik. Namun, meskipun umumnya memuaskan, dua dari tujuh informan menyoroti bahwa ada aspek tertentu dari kebijakan cuti yang masih perlu diperhatikan dan diperbaiki. Beberapa karyawan merasa bahwa proses cuti dapat dipermudah dan kebijakan ini perlu dipahami dengan lebih baik oleh semua pihak di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kebijakan fleksibilitas kerja sudah berjalan dengan baik, ada kebutuhan untuk komunikasi dan pemahaman yang lebih mendalam mengenai kebijakan cuti.
- 3) Penggunaan Teknologi Untuk Remote Working Tanggapan dari tujuh informan mengenai infrastruktur teknologi, khususnya wifi, yang disediakan oleh perusahaan untuk dapat mendukung pekerjaan jarak jauh dan kolaborasi tim, Tempat dari tujuh informan merasa bahwa infrastruktur yang ada cukup memadai. Informan tersebut menyatakan bahwa infrastruktur teknologi sudah memadai untuk kolaborasi jarak jauh dan mendukung pekerjaan mereka dengan baik, yang menunjukkan bahwa perusahaan telah menyediakan fasilitas teknologi yang dapat diandalkan bagi karyawan yang bekerja dari jarak jauh. Namun, tiga dari tujuh informan menyoroti bahwa ada masalah dengan stabilitas wifi yang kadang tidak konsisten. Meskipun infrastruktur teknologi secara keseluruhan dianggap memadai, kebutuhan untuk peningkatan teknis terutama pada aspek stabilitas dan keandalan wifi masih perlu diperhatikan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa semua karyawan dapat bekerja dengan lancar tanpa gangguan

yang dapat mempengaruhi produktivitas dan kolaborasi tim.

- 4) Kebijakan Lembur Dan Kompensasi Berdasarkan tanggapan dari tujuh informan mengenai hubungan dan kerjasama dengan rekan kerja serta pengaruh acara atau kegiatan sosial yang diadakan oleh perusahaan, tiga dari tujuh informan menyatakan bahwa hubungan kerja mereka cukup baik. Karyawan merasa bahwa kerjasama dengan rekan sejawat sudah berjalan dengan baik, yang menunjukkan adanya komunikasi dan kolaborasi yang efektif dalam lingkungan kerja mereka. Hal ini mencerminkan hubungan profesional yang kuat meskipun ada beberapa keterbatasan dalam kegiatan sosial. Namun, empat dari tujuh informan menekankan bahwa kurangnya kegiatan sosial dan pelatihan berdampak pada hubungan kerja. Kegiatan sosial dianggap penting untuk mempererat tali silaturahmi dan membangun hubungan yang lebih solid di luar konteks pekerjaan. Dengan adanya acara sosial yang lebih sering, karyawan merasa bahwa hubungan antar rekan kerja dapat menjadi lebih kuat dan harmonis, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kerjasama dan juga produktivitas tim.

## 2. Kualitas Kehidupan Kerja

- 1) Tingkat Kepuasan Pada Pekerjaan Mengenai kepuasan terhadap pekerjaan saat ini dan aspek-aspek yang perlu perbaikan di divisi mereka, terlihat bahwa mayoritas karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Fleksibilitas kerja sering kali disebut sebagai kegiatan yang meningkatkan kepuasan kerja. Namun, meskipun ada kegiatan kepuasan yang tinggi, banyak karyawan mengidentifikasi area-area spesifik yang masih memerlukan perbaikan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja mereka. Satu dari tujuh informan menyebutkan perlunya perbaikan dalam proses administrasi seperti cuti dan absensi. Komunikasi yang lebih baik dan manajemen beban kerja juga diidentifikasi sebagai area yang perlu ditingkatkan. Selain itu, ada kebutuhan untuk evaluasi yang lebih efektif di divisi mereka untuk mendukung kemajuan perusahaan dan penambahan staf untuk mengelola promosi dan beban kerja yang meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun secara keseluruhan puas, karyawan masih melihat adanya ruang untuk peningkatan dalam aspek operasional dan manajerial.
- 2) Keseimbangan Kerja Hingga Kehidupan Berdasarkan tanggapan dari tujuh informan mengenai kebijakan fleksibilitas kerja dan

cuti yang diterapkan oleh perusahaan, tiga dari tujuh informan merasa bahwa kebijakan tersebut memuaskan dan juga mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Kebijakan fleksibilitas kerja dan cuti yang ada telah membantu karyawan untuk lebih mudah menyesuaikan jadwal kerja dengan kebutuhan pribadi mereka, yang berdampak positif pada kesejahteraan dan produktivitas mereka. Ini menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang responsif terhadap kebutuhan karyawan. Namun, empat dari tujuh informan menyoroti bahwa ada aspek tertentu dari kebijakan cuti yang masih memerlukan perhatian dan perbaikan. Meskipun proses cuti dianggap cukup mudah, ada kebutuhan untuk memperbaiki pemahaman dan penerapan kebijakan ini agar lebih optimal. Beberapa karyawan merasa bahwa kebijakan cuti perlu dipahami lebih baik oleh seluruh staf, sehingga tidak menimbulkan kebingungan atau kesalahpahaman dalam pelaksanaannya.

- 3) Kesempatan Pengembangan Karir Mengenai pelatihan dan kesempatan pengembangan karir yang disediakan oleh perusahaan, mayoritas merasa bahwa pelatihan dan pengembangan karir yang ada masih kurang memadai. Lima dari tujuh karyawan menyatakan bahwa pelatihan yang diberikan tidak cukup atau tidak sesuai dengan kebutuhan divisi mereka. Mereka merasa bahwa lebih banyak pelatihan dan dukungan karir dibutuhkan untuk benar-benar mendukung pertumbuhan profesional mereka, terutama mengingat beban kerja dan seringnya lembur. Di sisi lain, ada dari tujuh informan yang merasa bahwa pelatihan dan dukungan karir yang disediakan oleh perusahaan sudah memadai. Mereka menyebut bahwa pelatihan yang diberikan cukup dan terpisah dari beban lembur, memungkinkan karyawan untuk mengikuti pelatihan tanpa mengganggu waktu kerja mereka. Namun, meskipun demikian, bahkan mereka yang merasa pelatihannya cukup mengakui adanya ruang untuk peningkatan, khususnya dalam frekuensi dan relevansi pelatihan.
- 4) Hubungan Baik Dengan Rekan Kerja Enam dari tujuh informan merasa bahwa hubungan kerja mereka cukup baik. Mereka mencatat bahwa kerja-sama dengan rekan sejawat berjalan dengan baik, menunjukkan adanya komunikasi dan kolaborasi yang efektif dalam tim. Hal ini mencerminkan bahwa, meskipun tanpa banyak kegiatan sosial, hubungan profesional di

tempat kerja masih terjaga dengan baik. Namun, satu dari tujuh informan menekankan bahwa kurangnya kegiatan sosial dapat mempengaruhi hubungan kerja. Mereka merasa bahwa acara sosial penting untuk mempererat tali silaturahmi dan membangun hubungan yang lebih kuat di luar konteks pekerjaan. Acara sosial dianggap sebagai kesempatan untuk mengenal rekan kerja lebih baik, yang dapat meningkatkan kerja sama dan rasa kebersamaan dalam tim. Beberapa informan bahkan menyebut bahwa pelatihan yang kurang juga berdampak negatif pada hubungan kerja.

### 3. Kualitas Kehidupan Kerja

- 1) Tingkat Stres Dan Kesehatan Mental Mengenai program kesehatan mental dan juga konseling yang disediakan oleh perusahaan, terdapat pandangan yang beragam mengenai efektivitas program ini. Tiga dari tujuh karyawan merasa bahwa program kesehatan mental yang ada sudah cukup membantu mereka dalam mengelola stres dan menjaga kesehatan mental, menunjukkan bahwa ada aspek positif dari dukungan yang diberikan oleh perusahaan. Sebagian dari mereka menyatakan bahwa dukungan kesehatan mental yang tersedia berkualitas dan efektif dalam membantu staf. Namun, empat dari tujuh informan merasa bahwa program kesehatan mental masih perlu ditingkatkan. Ada yang menganggap bahwa dukungan yang diberikan belum maksimal atau masih belum cukup memadai untuk memenuhi kebutuhan mereka. Beberapa informan menekankan perlunya peningkatan dalam dukungan kesehatan mental untuk lebih efektif mengatasi stres dan menjaga kesehatan mental karyawan secara keseluruhan.
- 2) Kualitas Waktu Luan Dukungan dan fasilitas yang disediakan perusahaan untuk aktivitas rekreasi atau hobi di luar jam kerja, mayoritas karyawan merasa puas dengan fasilitas yang ada. Lima dari tujuh informan yang menilai bahwa fasilitas rekreasi yang disediakan perusahaan membantu mengurangi stres dan mendukung kesejahteraan mereka. Beberapa karyawan secara khusus menyebutkan bahwa dukungan untuk aktivitas olahraga an hobi sangat baik, yang menunjukkan bahwa perusahaan telah menyediakan berbagai fasilitas yang sesuai dengan minat karyawan. Namun, dua dari tujuh karyawan yang merasa bahwa dukungan dan fasilitas tersebut perlu dimanfaatkan lebih sering. Beberapa informan menyaran agar

ada peningkatan frekuensi kunjungan ke fasilitas rekreasi yang disediakan oleh perusahaan. Mereka juga mengungkapkan bahwa meskipun dukungan untuk olahraga cukup memadai, masih diperlukan perhatian lebih terhadap hobi lain yang mungkin dimiliki oleh karyawan. Ini menunjukkan bahwa meskipun fasilitas yang ada sudah baik, ada ruang untuk peningkatan dalam hal pemanfaatan dan diversifikasi dukungan.

- 3) Kualitas Hubungan Pribadi Mayoritas informan merasa bahwa acara-acara tersebut efektif dalam meningkatkan interaksi sosial. Banyak yang menyatakan bahwa acara kantor membantu mempererat hubungan antar karyawan, memberikan kesempatan untuk lebih mengenal satu sama lain di luar lingkungan kerja formal, dan secara umum meningkatkan kualitas hubungan pribadi. Namun, ada juga tanggapan yang menyebutkan bahwa beberapa acara perusahaan lebih berfokus pada pameran keberhasilan dan dapat menjadi membosankan. Meskipun sebagian besar informan merasa bahwa acara-acara tersebut cukup membantu dalam meningkatkan interaksi sosial, ada catatan bahwa perlu diperhatikan elemen hiburan dan kebermaknaan acara agar tidak terasa monoton atau terlalu formal. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun acara yang ada telah mencapai tujuannya, masih ada ruang untuk perbaikan dalam hal konten dan penyelenggaraan acara.
- 4) Keseimbangan Kehidupan Pribadi Dan Profesional Pandangan mereka mencerminkan beragam pengalaman dengan kebijakan perusahaan terkait fleksibilitas dan cuti. Enam dari tujuh informan merasa bahwa perusahaan memberikan dukungan yang baik dalam hal fleksibilitas kerja dan cuti, yang membantu mereka mengelola keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ini menunjukkan bahwa kebijakan yang ada telah membantu beberapa karyawan merasa didukung dalam menjaga kualitas hidup mereka. Namun, satu dari tujuh informan yang merasa bahwa dukungan perusahaan masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal istirahat dan batasan beban pekerjaan. Mereka menyatakan bahwa meskipun ada kebijakan fleksibilitas, implementasinya perlu disesuaikan dengan praktik yang lebih efektif. Sebagian karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan ruang pribadi yang cukup, sementara yang lain merasa perusahaan kurang memberikan batasan yang jelas antara waktu kerja dan waktu pribadi, yang mengarah pada perasaan bahwa beban pekerjaan masih tinggi.

## E. RISIKO KETIDAKPASTIAN PEKERJA DIGITAL

Masyarakat modern kini dihadapkan pada risiko dan ketidakpastian yang semakin kompleks, terutama dalam konteks pandemi Covid-19. Terdapat tiga reaksi yang muncul terhadap risiko ini: penolakan, apatis, atau perubahan. Masyarakat resiko, yang sibuk memperdebatkan dan mengelola risiko yang dihasilkan oleh aktivitas manusia, sering kali bingung antara risiko dan bencana. Risiko bukan merupakan bencana, tetapi antisipasi terhadap bencana. Dalam kondisi ini, ketidakpastian finansial, tempat tinggal, dan pekerjaan menjadi tantangan besar bagi banyak orang, sehingga mereka harus cepat beradaptasi dalam menghadapi perubahan yang tiba-tiba. Hal ini menyebabkan semua aspek kehidupan, termasuk pekerjaan dan interaksi sosial, menjadi tidak stabil dan sulit diprediksi.

Di tengah ketidakpastian ini, teknologi berperan penting dalam mempercepat perubahan dan memperluas pengetahuan masyarakat. Konsep amplifikasi sosial risiko, seperti yang diusulkan oleh Kasperson, menunjukkan bahwa pengalaman sosial risiko dapat dipengaruhi oleh proses psikologis dan budaya, yang pada gilirannya dapat meningkatkan atau mengurangi persepsi terhadap risiko. Quarter Life Crisis, yang sering dialami generasi muda, mencerminkan kebingungan tentang masa depan di tengah ketidakpastian yang meningkat. Meskipun ketidakpastian adalah bagian tak terhindarkan dari kehidupan, penting untuk menemukan motivasi dan cara untuk menghadapi tantangan ini, seperti dengan menjaga sikap optimis dan aktif mencari solusi dalam situasi yang sulit.

### 1. Masyarakat Risiko Menurut Anthony Giddens, Ulrich Beck, dan Mary Douglas

Tokoh-tokoh seperti Anthony Giddens, Ulrich Beck, dan Mary Douglas memberikan pandangan yang mendalam tentang masyarakat risiko. Giddens, seorang sosiolog asal Inggris, berpendapat bahwa risiko adalah bagian integral dari modernitas, di mana masyarakat semakin menghadapi ketidakpastian. Ia membedakan antara "external risk," yang merupakan risiko alami atau bencana yang berada di luar kontrol manusia, dan "manufactured risk," yang dihasilkan oleh tindakan manusia sendiri. Dalam karyanya, Giddens juga menekankan bahwa modernisasi menciptakan kultur risiko, di mana individu harus mengambil keputusan dalam menghadapi ketidakpastian yang dipicu oleh globalisasi dan kemajuan teknologi.

Sementara itu, Ulrich Beck, seorang sosiolog Jerman, mengemukakan bahwa masyarakat industri telah beralih ke masyarakat

risiko, di mana ketidakpastian dan risiko menjadi ciri khas kehidupan sehari-hari. Beck menekankan bahwa risiko sering kali terdistribusi secara tidak merata, tergantung pada kelas sosial dan lokasi geografis. Ia mencatat bahwa dalam masyarakat risiko, individu harus menghadapi berbagai risiko yang dihasilkan dari industri dan perubahan sosial, termasuk pencemaran lingkungan dan perubahan iklim. Beck juga menggarisbawahi pentingnya refleksi individu terhadap risiko yang dihadapi, serta bagaimana masyarakat beradaptasi dalam mengelola risiko tersebut.

Mary Douglas, seorang antropolog, mengembangkan teori budaya yang berfokus pada bagaimana individu dan kelompok menilai risiko berdasarkan konteks sosial mereka. Ia berargumen bahwa pandangan individu terhadap risiko dipengaruhi oleh karakter kelompok sosial di mana mereka berada. Douglas menciptakan tipologi yang mengkategorikan risiko berdasarkan dua sumbu: grid (regulasi) dan grup (komitmen sosial). Melalui pendekatan ini, ia menunjukkan bahwa pemahaman dan penanganan risiko dalam masyarakat industri dapat dipengaruhi oleh norma-norma sosial dan interaksi antar individu, sehingga memperjelas bagaimana kelompok sosial dapat mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh risiko.

## 2. Contoh Konkret Dari Salah Satu Yaitu Anthony Giddens Tentang Tidak Pastian Yang Selalu Dihadapi Petani Pada Penggunaan Lahan Pertanian Dalam Era Modern

Sektor pertanian sangat berperan dalam membuka lapangan pekerjaan di tenagakerja pedesaan. Oleh karena itu, mayoritas masyarakat yang tinggal di desa memiliki pekerjaan dibidang pertanian. Namun saat ini petani sudah menggunakan cara yang modernisasi untuk mengolah lahannya. Modernisasi pertanian ini dapat memperluas perekonomian dan pertumbuhan penduduk dan membawa teknologi baru yang dapat menghemat lahan. Namun adanya modernisasi tersebut mengakibatkan tenaga yang diperlukan menjadi kecil dibandingkan pada yang dahulu yang masih memerlukan tenaga masyarakat yang banyak. Dalam masa modern saat ini, dapat menyebabkan ketidakpastian yang dialami oleh para petani. Contohnya yaitu ketidakpastian para petani ketika menggunakan lahannya sebagai aktivitas usahanya. Hal ini dapat dibuktikan sebab terhadap realitasnya mayoritas petani sudah mencari ketetapan tentang ketidak pastian yang banyak risiko ini. Dalam situasi yang banyak ketidak pastian yang dialami, para petani untuk menentukan ketetapan penggunaan lokasi untuk bertanam banyak yang tidak diketahui hal yang akan datang dimasa mendatang. Sesuai situasi itu ketetapan yang dicapai para petani bisa mengakibatkan risiko yang luas.

Kegigihan petani dalam melawan ketidakpastian saat penggunaan lokasi untuk bertanam membuktikan jika petani bisa menggunakan caranya untuk mengurangi kerugian usah yang dijalankan. Untuk petani yang tidak dapat menentapkan risiko gagalnya, banyak yang tidak mampu dalam penentuan transformasi suatu hal yang dapat dijalankan oleh karena itu usahanya akan gagal dan akan memiliki pengaruh pada ketetapan petani selanjutnya. Para petani memiliki tingkat pemahaman terhadap kendala bio-fisik dan sosio-ekonomis yang berbeda-beda, sehingga pandangan petani mengenai dampak perubahan iklim cenderung beragam. Ketidakpastian pada penggunaan lokasi pertanian adalah salah satu hal yang dapat bergerak dengan cepat, oleh karena itu permasalahan yang berhubungan dengan ketidakpastian penggunaan lokasi untuk bertanam ialah sesuatu hal yang pasti dihadapi oleh para petani. Banyak para petani yang mengalami kerugian karena ketidakmampuannya dalam beradaptasi dengan kondisi ketidakpastian dalam pemanfaatan lahan ini. Para petani yang tidak mempunyai pengetahuan dan cara saat melawan ketidakpastian berupa alam seperti cuaca yang berubah serta adanya hama tanaman, mereka tidak akan *Ketidakpastian Dan Risiko Yang Dialami Masyarakat Di Era Modernisasi*.

Memperoleh keuntungan yang maksimal atau mengalami kerugian. Namun sebaliknya, jika para petani mempunyai kemampuan dan strategi dalam menghadapi ketidakpastian tersebut, mereka akan mendapat keuntungan yang maksimum. Modernisasi pertanian adalah transformasi yang banyak terdapat gambaran pertanian dengan tata cara awalnya konvensional mengarah ke sistem yang lebih modern terutama berkaitan dengan teknologi. Transformasi sosial petani berdampak adanya perubahan ini merupakan dengan diketahuinya alat yang serba mesin, contohnya yaitu traktor. Hal tersebut dapat menghapuskan pekerjaan masyarakat desa yang dari dulu hingga sekarang bekerja sebagai penuai. Selain itu pemakaian tenaga hewan telah digantikan struktur masyarakat. Teori strukturasi Anthony Giddens merupakan strukturasi yang menguraikan masyarakat mempunyai kesanggupan dalam membentuk struktur dengan ikhlas membuat struktur dirinya, dalam artian masyarakat mempunyai keluasaan yang cukup dalam pembangunan lingkungannya sekitar. Oleh karena itu berkaitan dengan fenomena yang dibahas ketidaksiapan para petani dalam mengelolalah dapat mendorong para petani mengambil keputusan sendiri untuk meminimalisir kerugian. Ketidakpastian yang dihadapi oleh para petani dipengaruhi oleh faktor alam, sosial, ekonomi, budaya, dan politik. Faktor alam diantaranya meliputi perubahan iklim yang secara tiba-tiba. Kemudian faktor budaya yaitu perubahan-perubahan yang terjadi dalam

masyarakat seperti dulunya menggunakan banyak tenaga kerja sekarang menggunakan mesin sehingga tidak banyak membutuhkan tenaga kerja. Kemudian faktor ekonomi, yaitu meliputi penghasilan saat aktivitas produksi meliputi pekerja, sarana dan prasarana, serta harga pemasaran. Serta yang terakhir yaitu sistem politik, yang melingkupi peraturan lembaga kepada aktivitas bertani.

Untuk meminimalisir banyaknya kemerosotan saat aktivitas bertani, dapat menggunakan cara yang berhubungan dengan menggunakan lokasi bertanam dengan jangkauan pasar. Sehingga beragam tanaman yang digunakan dapat dipikirkan dahulu sistem jangkauan ke pusat pasar untuk tambahan dari upah transportasi. Ketidakpastian dalam kegiatan pertanian dimaknai dengan salah satu peristiwa di era yang akan datang dan keadaan tersebut tidak bisa diprediksi oleh petani dalam kegiatannya. Ketidakpastian tersebut dibagi menjadi dua jenis, yaitu ketidakpastian alam dan ketidakpastian sosial ekonomi. *Jurnal Insan Pendidikan dan Sosial Humaniora*.

- 1) Ketidakpastian yang memiliki sifat alami. Ketidakpastian ini merupakan suatu kondisi yang disebabkan oleh alam di masa yang akan datang dan tidak dapat diduga oleh para petani. Contohnya adalah perubahan iklim yang tidak menentu, kesuburan tanah yang menurun, adanya hama dan penyakit tanaman, dan lain sebagainya. Perubahan iklim yang tidak menentu dapat menghambat aktivitas yang dilakukan oleh para petani yang tidak dapat diprediksi. Karena terjadinya perubahan iklim dengan curah hujan yang tinggi selalu membebani petani yang masih menanam tidak cocok ditanam dalam iklim yang mempunyai curah hujan yang tinggi. Kondisi ini memberikan resiko yang bisa merugikan para petani karena petani harus memulihkan lahan tersebut dengan melakukan pemupukan. Kemudian berkaitan dengan adanya hama dan penyakit tanaman merupakan bagian penghambat bagi para petani untuk melakukan aktivitasnya. Hama dan penyakit tanaman yang muncul secara tiba-tiba sehingga petani harus mengeluarkan biaya lagi untuk menanggulangnya.
- 2) Ketidakpastian yang memiliki sifat sosial ekonomi tidak siap ini disebabkan karena aspek sosial-ekonomi yang terbentuk di era yang akan datang dan tidak bisa diprediksi. Contoh ketidakpastian dengan sosial-ekonomi ini adalah tidak menentukannya harga jual dari hasil pertanian tersebut, adanya aset yang diperoleh oleh para petani, tidak mentunya harga pupuk, dan lain sebagainya. Fluktuasi harga jual hasil komoditi menjadi penghambat dalam kegiatan pertanian. Hal tersebut sebab tidak menentukannya harga suatu barang

dibuat oleh operasi pasar. Selain itu adanya aset yang dimiliki para petani juga menjadi penghambat saat kegiatan bertanam, karena ketersediaan modal yang dimiliki petani ditentukan dari kondisi finansial dan penghasilan dari usahanya.

Contoh lain ketidakpastian yang dihadapi oleh para petani adalah penggunaan mesin untuk kegiatan yang dilakukan dalam pertanian. Saat ini merupakan masa modernisasi, sehingga kegiatan yang dilakukan oleh para petani serba mesin dan aktivitas yang dilakukan para petani cepat selesai. Contohnya yaitu pengolahan tanah yang sudah menggunakan mesin. Sehingga sekarang ini tenaga kerja yang dibutuhkan lebih sedikit dibanding pada zaman dulu.

Namun hal ini juga dapat menyebabkan ketidakpastian yang dialami oleh para petani. Contohnya jika mesin tersebut rusak, hal ini menjadi hambatan bagi para petani. Karena mereka harus mengeluarkan modal untuk membenahi alat tersebut. *Ketidakpastian Dan Risiko Yang Dialami Masyarakat Di Era Modernisasi.*

Keputusan para petani dalam menetapkan bermacam usahanya untuk di tanam di lokasi pertanian tidak lepas dari adanya pertimbangan dengan unsur ketidakpastian. Penilaian itu dilaksanakan dengan tujuan meminimalisir terjadinya kerugian dan mendapat keuntungan sebanyak-banyaknya bagi para petani. Namun pertimbangan tersebut tidak selalu tepat, terkadang ada juga yang meleset dari yang diharapkan oleh petani sehingga mendapat kerugian. Situasi ketidakpastian saat pemanfaatan lokasi bertanam mengakibatkan berbagai macam usaha terhadap iklim yang ditanam. Sebab iklim tersebut mempengaruhi pertumbuhan tanaman yang ditanam.

## **F. STUDI KASUS: PERUBAHAN STRUKTUR KERJA PASCA-PANDEMI**

Pandemi COVID-19 telah memberikan dampak besar dan mendalam pada sektor tenaga kerja di seluruh dunia, tidak hanya berpengaruh pada kesehatan dan kehidupan manusia, tetapi juga pada produktivitas dan struktur pasar tenaga kerja. Masalah pengangguran, kesulitan keuangan, dan peningkatan kemiskinan menjadi isu yang semakin nyata akibat kebijakan penguncian dan pembatasan yang diterapkan. Di tengah tantangan ini, muncul kesempatan untuk membangun fondasi yang lebih kuat dan melakukan transformasi yang berkelanjutan. Banyak bisnis terpaksa mengurangi atau menghentikan operasi, yang mengakibatkan ketidakpastian ekonomi yang meningkat.

Transformasi pasar tenaga kerja pasca-pandemi bukan sekadar

pemulihan, tetapi juga kesempatan untuk berinovasi. Presiden Joko Widodo telah menetapkan empat pilar untuk mempercepat transformasi digital, yang diharapkan dapat meningkatkan peluang ekonomi digital Indonesia. Namun, tantangan seperti keterbatasan akses dan kualitas teknologi menyebabkan kekurangan bakat digital di negara ini. Selain itu, pergeseran dalam kebutuhan keterampilan dan pola kerja baru menuntut individu untuk mengasah keterampilan digital dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Perusahaan yang mampu mengadopsi teknologi baru dan merestrukturisasi model bisnis mereka akan memiliki keunggulan dalam memulihkan produktivitas.

Kolaborasi antara sektor swasta, pemerintah, dan organisasi masyarakat sipil menjadi sangat penting dalam menghadapi tantangan ini. Dengan fokus pada pengembangan keterampilan, penerapan kerja jarak jauh, dan fleksibilitas dalam pola kerja, semua pihak dapat berkontribusi pada penciptaan lingkungan yang mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Strategi inovatif yang melibatkan pelatihan relevan dan peningkatan teknologi digital akan membantu membangun kembali produktivitas dan menciptakan pasar tenaga kerja yang lebih kuat, tangguh, dan berdaya saing. Dengan eksplorasi bersama dalam transformasi pasar tenaga kerja pasca-pandemi, kita dapat melampaui dampak negatif dan menciptakan peluang baru bagi semua.

#### 1. Analisis dampak pandemi COVID-19 terhadap pasar tenaga kerja

Pasar tenaga kerja di seluruh dunia sangat terpengaruh oleh pandemi COVID-19. Karena penutupan bisnis dan pembatasan aktivitas ekonomi, permintaan akan tenaga kerja di berbagai industri seperti ritel, pariwisata, dan perhotelan menurun. Menurut (Syahrial, 2020) Karantina dan gangguan yang mengganggu sektor bisnis, seperti larangan bepergian, penutupan sekolah, dan tindakan penutupan lainnya, memiliki konsekuensi yang mendadak dan signifikan bagi karyawan dan organisasi mereka. Pekerja yang rentan, seperti pramusaji, pekerja dapur, petugas penanganan bagasi, dan petugas kebersihan, seringkali yang pertama kehilangan pekerjaan. Beberapa kejadian menunjukkan dampak pandemi COVID-19 terhadap kondisi makro Indonesia. Misalnya, pada bulan April 2020, sekitar 1,5 juta pekerja dirumahkan atau di PHK, dengan 1,2 juta di sektor formal dan 265.000 di sektor informal. Sektor pelayanan udara mengalami kehilangan pendapatan sekitar Rp 207 miliar, dengan penerbangan China menyumbang sekitar Rp 48 miliar. Jumlah wisatawan sehari turun 6.800, terutama dari China. Menurut Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI), tingkat okupansi hotel Indonesia menurun sebanyak 50%. Akibatnya, jumlah devisa pariwisata turun lebih dari 50% dibandingkan tahun sebelumnya. Virus

Corona juga akan berdampak pada hotel, restoran, dan bisnis retail lainnya yang mendukung sektor wisata (Fahrika & Roy, 2020). Hal ini menyebabkan lebih sedikit kesempatan kerja dan lebih banyak pengangguran. Tekanan ekonomi menyebabkan banyak karyawan kehilangan pekerjaan. Selain itu, pandemi memaksa pekerja dan bisnis untuk mengadopsi pola kerja baru untuk menjaga jarak sosial, seperti kerja dari rumah atau sistem kerja bergilir. Perubahan ini mengubah pasar tenaga kerja, yang memerlukan pekerja untuk beradaptasi.

## 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja pasca pandemi

Setelah pandemi COVID-19, ada beberapa hal yang dapat memengaruhi produktivitas karyawan. Pertama, salah satu komponen yang paling penting adalah menyesuaikan diri dengan perubahan dalam pola kerja. Banyak bisnis telah mengadopsi pola kerja fleksibel atau model kerja jarak jauh. Karyawan harus menghadapi masalah baru, seperti manajemen waktu yang lebih mandiri, kekurangan sumber daya, dan gaya komunikasi tim yang berubah. Untuk mempertahankan efisiensi dan produktivitas dalam lingkungan kerja yang berkembang, penggunaan alat dan teknologi kolaboratif juga sangat penting. Kesehatan mental dan fisik adalah komponen kedua yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja pasca pandemi.

Dampak psikologis pandemi, seperti stres, kekhawatiran, dan perasaan terisolasi, dapat mengganggu pekerja untuk fokus dan bersemangat. Bisnis harus memprioritaskan kesehatan karyawan dengan menyediakan dukungan kesehatan mental, mendorong keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja, dan membuat tempat kerja yang ramah dan mendukung. Di tengah ketidakpastian yang masih berlangsung pasca pandemi, karyawan yang merasa didukung dan diperhatikan secara holistik cenderung lebih produktif dan berdedikasi dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Upaya untuk menyesuaikan pasar tenaga kerja harus mempertimbangkan tiga hal mengingat ketidakpastian akhir COVID-19 yaitu, banyaknya jumlah pencari kerja, risiko kesulitan untuk memenuhi kebutuhan dasar seperti sandang dan makanan, dan pekerjaan dengan sedikit interaksi fisik (Yazid, 2020).

## 3. Strategi untuk membangun kembali produktivitas tenaga kerja

Pandemi COVID-19 telah memberikan dampak yang signifikan pada pasar tenaga kerja di seluruh dunia. Untuk mengembalikan produktivitas tenaga kerja pasca pandemi, diperlukan berbagai pendekatan kreatif dan kerja sama. Pada saat ini, beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk mendorong pemulihan dan peningkatan

produktivitas pasar tenaga kerja setelah pandemi COVID-19 akan diuraikan dalam beberapa pendekatan yang relevan termasuk:

### 1) Investasi dalam Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan

Dalam menghadapi tantangan pasar tenaga kerja yang baru, investasi dalam pelatihan dan pengembangan keterampilan sangat penting. Pemerintah dan sektor swasta dapat bekerja sama untuk menyediakan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pasar tenaga kerja yang baru, sehingga tenaga kerja dapat mengembangkan keterampilan yang relevan dan meningkatkan produktivitas mereka. Dari perspektif penawaran, sebagian besar orang yang berusia kerja di Indonesia memiliki tingkat pendidikan dan produktivitas yang relatif rendah. Ini terjadi meskipun ada investasi yang cukup besar pada sektor tenaga kerja yang tidak mampu mencapai hasil yang optimal. Rendahnya produktivitas tenaga kerja tidak lain disebabkan oleh rendahnya akses mereka terhadap pendidikan dan kesehatan, bahkan untuk mendapatkan pendidikan dan kesehatan yang memadai untuk memenuhi kebutuhan fundamental mereka. Dalam hal ini, kerja sama antara sektor swasta dan pemerintah sangat penting untuk menyediakan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Keterampilan yang sesuai memungkinkan karyawan menjadi lebih produktif dan siap untuk mengantisipasi perubahan yang terus berkembang.

### 2) Adaptasi Teknologi untuk Peningkatan Produktivitas

Dalam era digitalisasi yang semakin pesat, peningkatan adaptasi teknologi menjadi penting. Pemerintah dan perusahaan perlu menginvestasikan sumber daya untuk mengadopsi dan mengintegrasikan teknologi yang baru dan efisien, sehingga tenaga kerja dapat bekerja secara lebih produktif. Adaptasi teknologi menjadi langkah krusial dalam memajukan produktivitas tenaga kerja. Pandemi telah mempercepat transformasi digital, dan pemerintah serta perusahaan harus bersedia berinvestasi dalam teknologi baru dan efisien. Integrasi teknologi dapat membantu efisiensi kerja dan meningkatkan output secara keseluruhan. Perkembangan teknologi menyebabkan persaingan yang lebih besar untuk pekerjaan. Sebaliknya, karena banyaknya peluang kerja yang tersedia, teknologi ini juga membantu setiap orang yang mahir mengakses informasi. Pencari kerja memiliki kesempatan yang lebih besar untuk memilih posisi yang lebih cocok atau bidang yang lebih sesuai (Rahman et al., 2020). Dalam rangka meningkatkan produktivitas, penting bagi pemerintah dan

perusahaan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung adaptasi teknologi dan memberikan pelatihan terkait penggunaan teknologi baru.

### 3) Kebijakan Pemerintah untuk Pemulihan Ekonomi dan Peningkatan Lapangan Kerja

Kebijakan pemerintah yang mendukung pertumbuhan ekonomi menjadi faktor penting dalam pemulihan pasar tenaga kerja. membuat ekonomi dan masyarakat siap untuk berbagai risiko yang tidak terduga. Dalam membuat kebijakan pasca-COVID-19, strategi pembangunan ketahanan yang komprehensif harus menjadi dasar, mengingat dampak besar dari pandemi serta kerentanan dan kesenjangan yang berlebihan dalam sistem dasar (SARI & NOFRANITA, 2022). Pemerintah dapat mengimplementasikan kebijakan ekonomi yang mendukung pertumbuhan ekonomi dan menciptakan lapangan kerja baru. Ini dapat melibatkan insentif fiskal, deregulasi yang tepat, dan stimulus ekonomi yang cermat. Pemerintah dapat menerapkan kebijakan ekonomi yang memberikan insentif fiskal, deregulasi yang tepat, dan stimulus ekonomi yang cermat. Hal ini dapat menciptakan kondisi yang kondusif bagi perusahaan untuk berinvestasi dan menciptakan lapangan kerja baru. Dengan adanya pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, peluang bagi tenaga kerja untuk berpartisipasi dalam pasar akan semakin meningkat.

### 4) Mendorong Kewirausahaan dan Inovasi

Dalam upaya pemulihan pasar tenaga kerja, perlu dilakukan upaya untuk mendorong kewirausahaan dan inovasi yang dapat berperan penting dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Pemerintah dapat memberikan dukungan finansial dan akses ke sumber daya bagi wirausaha untuk muncul dengan ide-ide baru yang dapat menciptakan lapangan kerja. Pemerintah Indonesia memecahkan masalah ini dengan membangun program pelatihan untuk orang-orang yang belum terserap dalam pasar tenaga kerja. Hal ini memungkinkan mereka untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja atau masyarakat usia kerja di Indonesia selama pandemi ini. Salah program pemerintah ini seperti kartu prakerja dan program tenaga kerja mandiri (Zaki & Pertiwi, 2023) Kolaborasi antara sektor publik, swasta, dan lembaga pendidikan juga dapat memberikan sinergi yang menguntungkan bagi inovasi dan pertumbuhan ekonomi. Secara keseluruhan, pemulihan dan

peningkatan produktivitas pasar tenaga kerja pasca pandemi COVID-19 membutuhkan strategi inovatif dan kolaboratif. Dalam menghadapi tantangan yang ada, investasi dalam pelatihan keterampilan, adaptasi teknologi, fleksibilitas tenaga kerja, kebijakan pemerintah yang mendukung pertumbuhan ekonomi, dan mendorong kewirausahaan dan inovasi adalah langkah-langkah kunci untuk membangun kembali pasar tenaga kerja yang produktif dan tangguh.

## **BAB 7**

### **DAYA SAING SDM NASIONAL**

Sumber daya manusia pada suatu bangsa memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap kemajuan bangsa tersebut. Sebuah bangsa yang maju ternyata adalah bangsa yang didukung oleh sumber daya yang berkualitas, dan dapat melahirkan berbagai kreatifitas untuk mendukung pengembangan bangsanya. Indikator dalam menentukan kualitas sumber daya manusia dapat dilihat dari rata-rata tingkat pendidikan anggota masyarakatnya dan juga kualitas pendidikannya. Saat ini kualitas sumber daya manusia Indonesia sangat jauh tertinggal di belakang, jika kita bandingkan dengan perkembangan negara-negara dunia, bahkan dengan negara tetangga sekalipun. Menurut indeks pengembangan sumber daya manusia, Indonesia berada di bawah peringkat negara-negara ASEAN seperti Malaysia, Singapura, Thailand, Brunei Darussalam, Philipina, bahkan dengan negara Vietnam yang barusaja bangkit dari keterpurukannya.

#### **A. INDEKS DAYA SAING GLOBAL DAN PERAN SDM**

Peringkat indeks daya saing global Indonesia dalam laporan World Economic Forum (WEF) turun dari peringkat 45 dari 140 negara pada tahun 2018 menjadi peringkat 50 dari

141 negara pada tahun 2019. Indonesia menempati urutan ke-4 di ASEAN setelah Singapura (1), Malaysia (27) dan Thailand (40), dan jika dibandingkan dengan Singapura yang menempati posisi pertama dalam daya saing global, Indonesia masih tertinggal di hampir seluruh komponen daya saing, kecuali komponen stabilitas makroekonomi dan ukuran ekonomi

Dalam laporannya, WEF juga menyebutkan bahwa ada beberapa kinerja dari indeks daya saing global Indonesia yang dapat ditingkatkan, di antaranya adalah pilar dinamika bisnis yang mengalami peningkatan pada tahun 2019 yaitu dari 69 poin menjadi 69,6 poin dan pilar sistem keuangan yang stabil dari 63,9 poin menjadi 64 poin. Selain itu, walaupun

kemampuan inovasi (37,7 poin) Indonesia masih terbatas, namun terus mengalami peningkatan. Besarnya ukuran ekonomi Indonesia dan makroekonomi yang stabil merupakan kekuatan utama Indonesia dalam indeks ini. Ukuran ekonomi Indonesia menduduki peringkat ke-7 dengan nilai 82,4 poin, sedangkan stabilitas makroekonomi Indonesia menduduki peringkat ke-54 dengan nilai 90,0 poin. Sementara dalam kecepatan kerangka hukum dalam adaptasi model bisnis digital, Indonesia menempati urutan ke-28 dan memiliki nilai rata-rata di atas rata-rata global yaitu 38 poin

Indonesia juga termasuk ke dalam salah satu negara yang memiliki potensi besar dalam mengembangkan kemampuan inovasi dalam mengejar ketertinggalan dari negara maju, bahkan Indonesia masuk ke dalam salah satu jajaran inovator teratas di antara negara-negara berkembang pada tahun 2017-2018. Namun untuk kesiapan dalam peningkatan teknologi, Indonesia masih tertinggal jauh di belakang. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi di Indonesia masih belum menyebar secara merata dalam masyarakat. Selain itu jika dilihat dari grafik indeks daya saing global selama 5 tahun terakhir, Indonesia juga perlu untuk mendorong pilar pasar tenaga kerja, misalnya dalam hal penentuan upah yang masih kurang fleksibel dan keterwakilan perempuan dalam angkatan kerja yang masih terbatas.

Pada tahun 2024, Indonesia mencatat prestasi terbaik sepanjang sejarah dengan menempati peringkat ke-27 dari 67 negara dalam World Competitiveness Ranking (WCR) yang dirilis oleh International Institute for Management Development (IMD). Peningkatan tujuh peringkat dari posisi 34 pada tahun sebelumnya ini menandai kemajuan nyata dalam daya saing nasional. Di kawasan Asia Tenggara, Indonesia berada di posisi tiga besar, hanya di bawah Singapura yang berada di puncak peringkat dunia dan Thailand di posisi 25

Kenaikan peringkat ini didorong oleh peningkatan performa ekonomi yang signifikan, di mana Indonesia naik dari peringkat 29 ke posisi 24. Selain itu, efisiensi bisnis juga membaik dari peringkat 20 menjadi 14, dan efisiensi pemerintah meningkat dari peringkat 31 ke 23. Meski demikian, sektor infrastruktur masih menjadi tantangan dengan posisi di peringkat 51, yang menunjukkan perlunya investasi dan perbaikan lebih lanjut untuk mendukung daya saing secara menyeluruh. Peran sumber daya manusia (SDM) sangat vital dalam konteks ini. SDM yang berkualitas dan produktif menjadi tulang punggung peningkatan performa ekonomi dan efisiensi bisnis. Pengembangan kompetensi, pelatihan, dan adaptasi terhadap teknologi baru memperkuat kemampuan tenaga kerja Indonesia dalam menghadapi persaingan global. Selain itu,

daya tarik Indonesia sebagai tujuan investasi juga meningkat seiring dengan perbaikan iklim usaha dan kemudahan berbisnis, yang turut didukung oleh kualitas SDM yang terus ditingkatkan

Peran SDM sangat luas dan krusial. Pertama, SDM yang berkualitas meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi maupun perusahaan. Melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan pembelajaran berkelanjutan, SDM mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif, sehingga berkontribusi pada peningkatan kualitas produk dan layanan. Kedua, SDM menjadi motor inovasi dan adaptasi teknologi. Dalam era digital dan globalisasi, kemampuan SDM untuk berinovasi dan cepat beradaptasi dengan teknologi baru sangat menentukan daya saing organisasi dan negara di pasar global. Selain itu, SDM yang dikelola dengan baik dapat memperkuat budaya organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas karyawan. Dalam konteks UMKM, manajemen SDM yang efektif sangat penting untuk keberlanjutan dan daya saing usaha di pasar yang semakin kompetitif. Pelatihan berkelanjutan dan rekrutmen yang tepat membantu UMKM beradaptasi dengan dinamika pasar serta meningkatkan kinerja usaha

Lebih jauh, pembangunan SDM yang terintegrasi dengan investasi pendidikan formal dan pelatihan intensif akan menciptakan pengetahuan dan keterampilan yang mendalam, sehingga mampu mendukung percepatan pertumbuhan ekonomi dan peningkatan kesejahteraan rakyat secara berkelanjutan. Pemerintah Indonesia telah menempatkan pembangunan SDM sebagai prioritas utama, dengan fokus pada pemerataan dan peningkatan kualitas pendidikan serta pelatihan vokasi sebagai pondasi menuju Indonesia maju.

## **B. INOVASI DAN KREATIVITAS SEBAGAI DAYA SAING**

Peran strategis UMKM dalam pembangunan ekonomi Nasional tidak dapat diabaikan. Mereka berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi dan konsumsi tenaga kerja, selain itu UMKM juga memiliki peran dalam mendistribusikan hasil-hasil pembangunan. Tidak hanya berfungsi sebagai tempat pekerja yang belum tergabung dalam sektor formal, melainkan juga menjadi pendorong pertumbuhan aktivitas ekonomi. Hal ini disebabkan oleh besarnya jumlah konsumsi tenaga kerja oleh sektor ini. Dengan mempertimbangkan pengalaman Indonesia selama krisis ekonomi, adalah wajar jika fokus pengembangan sektor swasta diarahkan pada UMKM. Kementerian Koperasi dan UMKM (2012) mencatat bahwa UMKM yang berkembang saat ini berada dalam berbagai kategori, seperti pertanian, peternakan, perikanan, kehutanan, listrik, gas, air

bersih, perdagangan, hotel, restoran, jasa-jasa swasta, dan industri pengolahan, termasuk industri kreatif. Industri kreatif juga termasuk dalam konsep ekonomi kreatif, yang memiliki peran penting dalam pembangunan ekonomi dan terus didorong oleh pemerintah.

Ekonomi kreatif memiliki potensi untuk menghasilkan pendapatan, menciptakan lapangan kerja, dan mendorong inklusi sosial, keberagaman budaya, serta pembangunan sumber daya manusia. Karena kreativitas manusia menjadi faktor utama dalam kegiatan ekonomi di sekitar ini. Sesuai dengan konsep ekonomi kreatif, hal ini memungkinkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinovasi menjadi faktor kunci bagi perusahaan dalam menciptakan terobosan baru untuk meningkatkan kinerja usaha. Oleh karena itu, pelaku UMKM harus berfokus pada kegiatan inovasi karena ini memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja perusahaan (Simorangkir et al., 2020). Agar mampu mengembangkan usaha dan mencapai kinerja yang baik, pelaku UMKM harus kreatif dan inovatif dalam merumuskan strategi pemasaran yang efektif. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kemampuan inovasi berpengaruh kinerja perusahaan (Agyapong et al., 2018). Di era pasar bebas saat ini, persaingan bisnis semakin meningkat dan menjadi lebih sengit, terutama bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Namun saat menghadapi persaingan global, UMKM seringkali dihadapkan pada tantangan besar, khususnya dalam hal daya saing. Salah satu faktorutama yang berkontribusi pada peningkatan daya saing UMKM adalah kreativitas daninovasi. Kreativitas dan inovasi menjadi kunci sukses bagi UMKM untuk tetap eksis dan mengalami perkembangan di tengah persaingan yang semakin sengit. Peluang UMKM untuk menarik perhatian dan minat konsumen menjadi lebih baik ketika mereka mampu menciptakan produk atau layanan yang kreatif dan inovatif, membedakan diri dari pesaing, dan meningkatkan jangkauan pasar mereka

Dalam Trade Expo Indonesia 2025, Menko Perekonomian Airlangga Hartarto menegaskan pentingnya pelaku usaha untuk terus mempertahankan inovasi dan kreativitas agar mampu bertahan dan berkembang di tengah tantangan global yang penuh ketidakpastian. Demikian pula, pada Megabuild Indonesia 2025, Wakil Menteri Ekonomi Kreatif Irene Umar mengangkat tema “Innovating for Sustainable Tomorrow” yang menekankan peran inovasi dan kreativitas dalam sektor arsitektur dan desain interior, khususnya dalam mempercepat transisi menuju industri yang lebih berkelanjutan dan ramah lingkungan melalui teknologi dan material hijau.

Ekonomi kreatif yang berbasis inovasi dan kreativitas juga menjadi motor penggerak utama pertumbuhan ekonomi nasional. Program AKSI 2025, misalnya, dirancang untuk memperkuat UMKM kreatif melalui akselerasi ekspor dan pengembangan jejaring global, sehingga produk kreatif Indonesia yang kaya akan nilai budaya dan keunikan lokal dapat bersaing secara berkelanjutan di pasar global. Hal ini sekaligus mendorong lahirnya wirausaha baru yang inovatif dan berdaya saing tinggi.

Pemerintah juga mengembangkan roadmap inovasi nasional yang terintegrasi dengan visi Indonesia sebagai ekonomi berbasis inovasi pada tahun 2025. Melalui sinergi triple helix antara pemerintah, akademisi, dan dunia usaha, seperti yang diwujudkan dalam Bandung Raya Innovation Valley (BRIV), Indonesia berupaya memperkuat ekosistem inovasi yang inklusif dan berkelanjutan guna mendorong pertumbuhan industri berbasis teknologi dan kreativitas<sup>4</sup>.

Selain itu, berbagai kompetisi dan kegiatan inovasi, seperti Lomba Kreativitas dan Inovasi (Krenova) di Surakarta, menjadi wadah penting untuk menumbuhkan ide-ide kreatif dari pelajar dan masyarakat umum yang dapat meningkatkan kesejahteraan dan kemandirian ekonomi daerah. Di dunia pendidikan tinggi, Fakultas Teknik Universitas Brawijaya melalui ARSIR 2025 mengasah kreativitas dan jiwa kewirausahaan mahasiswa agar siap menghadapi tantangan dunia kerja dan persaingan global.

### C. INVESTASI SDM DAN EFEK JANGKA PANJANG

Kinerja investasi ini juga membawa dampak positif pada penciptaan lapangan kerja, dengan serapan tenaga kerja langsung mencapai 594.104 orang, meningkat 8,5% dibandingkan Triwulan I 2024. Hal ini disampaikan oleh Menteri Investasi dan Hilirisasi/Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) Rosan Perkasa Roeslani dalam Konferensi Pers Realisasi Investasi Triwulan I 2025, pada Selasa (29/04). Menurut Rosan, capaian ini mencerminkan ketahanan ekonomi nasional serta berjalannya strategi pemerintah dalam menjaga daya tarik dan iklim investasi di tengah dinamika global. "Kalau kita lihat trennya sangat baik, karena di tahun 2025 ini, kenaikannya investasi dibandingkan tahun 2024 itu 15,9%, di mana kenaikan yang cukup tinggi, ini kami lihat dari *appetite* yang masuk dan realisasi investasi yang terus berjalan, *insyaAllah* angka itu bisa kita capai," ujar Rosan.

Rosan menambahkan bahwa ketegangan perdagangan global seperti kenaikan tarif impor Amerika Serikat belum berdampak

langsung terhadap arus investasi ke Indonesia. Angka realisasi investasi mencerminkan pengeluaran modal untuk proyek fisik seperti pembangunan pabrik, infrastruktur, dan fasilitas produksi yang melibatkan kalkulasi bisnis dan risiko jangka panjang. Oleh karena itu, fluktuasi kebijakan perdagangan internasional tidak serta-merta menggerus realisasi investasi nasional, walaupun dampaknya akan lebih dirasakan pada industri yang berorientasi ekspor terutama dengan tujuan ke Amerika Serikat. "Capaian ini menjadi indikator yang sangat baik dan positif di tengah meningkatnya tensi geopolitik dan geoekonomi. Alhamdulillah, kami melihat minat investasi, baik dari dalam maupun luar negeri, terus meningkat di Indonesia," jelas Rosan. Sektor industri manufaktur mendominasi realisasi investasi berdasarkan sektor usaha, dengan nilai Rp67,3 triliun, diikuti transportasi dan telekomunikasi (Rp66,5 triliun), serta pertambangan (Rp48,6 triliun).

Distribusi investasi antara Pulau Jawa dan luar Pulau Jawa juga semakin berimbang. Luar Jawa mencatatkan realisasi Rp235,9 triliun atau 50,7% dari total investasi, sedikit lebih tinggi dibandingkan Jawa yang mencapai Rp229,3 triliun (49,3%). Pertumbuhan investasi di luar Jawa sebesar 17,4% mempertegas arah pemerataan pembangunan nasional. Provinsi Sulawesi Tengah menjadi salah satu motor pertumbuhan luar Jawa dengan capaian realisasi Rp32,7 triliun, menempatkannya dalam lima besar nasional bersama DKI Jakarta (Rp69,8 triliun) dan Jawa Barat (Rp68,5 triliun). Di tengah tekanan eksternal, Penanaman Modal Asing (PMA) tetap berkontribusi signifikan sebesar Rp230,4 triliun, atau 49,5% dari total realisasi investasi. Sementara angka Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) sebesar Rp234,8 triliun atau 50,5%. Lima sektor penyumbang angka PMA terbesar adalah industri logam dasar, barang logam, bukan mesin dan peralatan lainnya (US\$3,6 miliar); pertambangan (US\$1,2 miliar); transportasi, gudang dan telekomunikasi (US\$1,1 miliar); jasa lainnya (US\$1,1 miliar); serta industri kimia dan farmasi (US\$0,9 miliar). Singapura tetap menjadi sumber investasi terbesar (US\$4,6 miliar), diikuti Hong Kong, Tiongkok, Malaysia, dan Jepang.

Sementara itu, program hilirisasi sumber daya alam terus menjadi pilar utama dalam mendorong investasi. Pada Triwulan I 2025, realisasi investasi di sektor hilirisasi mencapai Rp136,3 triliun atau 29,3% dari total investasi nasional. Kontribusi terbesar berasal dari sektor mineral (Rp97,60 triliun), disusul sektor perkebunan dan kehutanan (Rp31,12 triliun), minyak dan gas bumi (Rp6,55 triliun), serta perikanan dan kelautan (Rp1,03 triliun). Memasuki tahun 2025, pemerintah menargetkan realisasi investasi sebesar Rp1.905,6 triliun, naik 11,14%

dari capaian tahun lalu sebesar Rp1.714,2 triliun, guna menopang target pertumbuhan ekonomi nasional sebesar 5,3%.

Investasi SDM yang efektif akan menghasilkan efek jangka panjang berupa peningkatan produktivitas nasional, inovasi, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi. Di era otomasi dan kecerdasan buatan, keterampilan kerja terus berubah dengan cepat, sehingga kemampuan belajar sepanjang hayat (*life-long learning*) menjadi sangat penting. SDM yang adaptif dan terampil akan mampu menghadapi persaingan global yang semakin ketat dan mengurangi risiko pengangguran struktural.

Dari sisi makro ekonomi, peningkatan investasi dan kualitas SDM turut mendukung proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia yang stabil di kisaran 5% pada 2025. Investasi yang masuk tidak hanya menciptakan lapangan kerja dalam jumlah besar, tetapi juga meningkatkan kualitas pekerjaan yang berdampak pada peningkatan daya beli masyarakat dan penguatan ekonomi domestik secara keseluruhan. Secara keseluruhan, investasi SDM adalah investasi strategis yang menghasilkan manfaat jangka panjang bagi kemajuan bangsa. Dengan memanfaatkan bonus demografi melalui peningkatan kualitas pendidikan, pelatihan, dan perlindungan sosial, Indonesia dapat menciptakan tenaga kerja yang produktif, inovatif, dan adaptif. Hal ini akan memperkuat daya saing nasional, menarik investasi lebih besar, dan mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan. Sinergi antara pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat menjadi kunci keberhasilan investasi SDM agar memberikan hasil optimal bagi kemajuan bangsa dan kesejahteraan rakyat.

Investasi SDM yang berkualitas akan menghasilkan efek jangka panjang berupa peningkatan produktivitas nasional, inovasi, dan daya saing global. Tenaga kerja yang terampil dan adaptif mampu mengurangi risiko pengangguran struktural dan mempercepat pertumbuhan ekonomi yang inklusif. Namun, tantangan utama masih ada pada pemerataan kualitas SDM, khususnya di daerah dengan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) rendah seperti Papua Pegunungan. Ini menuntut upaya sinergis antara pemerintah pusat dan daerah untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pelatihan di seluruh wilayah Indonesia. Selain itu, investasi SDM juga menjadi fokus utama sejumlah perusahaan yang menyadari bahwa pengembangan kompetensi karyawan adalah investasi paling penting untuk keberlanjutan bisnis dan daya saing industri. Contohnya, PT Bumi Menara Internusa (BMI) yang mengembangkan SDM dari hulu ke hilir, termasuk pemberdayaan petani dan petambak, guna meningkatkan kualitas produk dan daya saing di

pasar ekspor. Melalui kolaborasi dengan berbagai pihak, termasuk pemerintah dan lembaga sertifikasi internasional, perusahaan ini berhasil meningkatkan standar produksi dan keberlanjutan industri perikanan yang berdampak positif bagi perekonomian nasional.

#### **D. SDM LOKAL DALAM RANTAI PASOK GLOBAL**

Rantai pasok mencakup semua aktivitas yang berkaitan dengan aliran dan transformasi barang dari bentuk bahan baku hingga sampai ke pengguna akhir (end user). Rantai pasok pada dasarnya terdiri dari beberapa elemen, antara lain supplier, pusat manufaktur, gudang, pusat distribusi, sistem transportasi, retail outlet, dan konsumen. Salah satu aspek yang penting dalam rantai pasok adalah integrasi dan koordinasi dari semua aktivitas yang terjadi didalam rantai, suatu keputusan yang diambil akan berpengaruh langsung terhadap seluruh rantai pasok. Suatu perusahaan harus mengelola rantai pasok sebagai satu entitas. Dengan tercapainya koordinasi dari rantai pasok perusahaan maka di tiap channel dari rantai pasok perusahaan tidak akan mengalami kekurangan barang juga tidak sampai kelebihan barang terlalu banyak. Tujuan dari manajemen rantai pasok adalah mencapai biaya yang minimum dan tingkat pelayanan yang maksimum. Manajemen rantai pasok mempertimbangkan semua fasilitas yang berpengaruh terhadap produk yang dihasilkan dan biaya yang diperlukan dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Aktivitas-aktivitas tersebut, meliputi pembelian dan outsourcing activities ditambah dengan fungsi-fungsi lain yang akan meningkatkan hubungan antara pemasok dan distributor.

Dalam definisi tersebut, secara umum pemahaman rantai pasok akan mengandung makna terjadinya aliran material dari awal sampai ke konsumen dengan memperhatikan faktor ketepatan waktu, biaya, dan jumlah produknya. Dengan demikian, untuk rantai pasok kebutuhan akan dukungan teknologi informasi adalah mutlak diperlukan karena penyamaan persepsi kebutuhan akan muncul dari sisi kebutuhan material yang akan diolah dan kebutuhan produk yang diperlukan oleh konsumen. Integrasi dan koordinasi merupakan elemen penting untuk melakukan upaya sinkronisasi sehingga bila semuanya dilakukan dengan baik maka efisiensi biaya akan diperoleh untuk sebuah rantai pasok sehingga dapat digunakan sebagai strategi bersaing terhadap kompetitor lain. Apabila semua proses dalam manajemen rantai pasok ini dapat dijalankan dengan baik maka dapat diibaratkan kita melihat sebuah permata yang penuh dengan cahaya yang enak untuk dipandang. Namun, segalanya akan berubah menjadi tidak enak dipandang seandainya mekanisme yang diharapkan untuk dijalankan tidak bisa berjalan dengan baik dan sesuai

dengan rencana, misalnya saja adanya kekurangan pasokan bahan baku pada saat diperlukan untuk produksi. Oleh karena pucuk pimpinan perusahaan, pada tingkat pemikiran strategis, harus mampu menciptakan suatu visi perusahaan yang mampu segalanya berjalan sesuai dengan yang diharapkan (Trunick, 2002).

manajemen rantai pasok akan melibatkan perusahaan-perusahaan lain, baik pemasok bahan baku, bahan penolong maupun distributor produk. Bila dua perusahaan membina hubungan, aktivitas-aktivitas internal mereka akan terhubung dan tersusun bersama di antara keduanya. Sebagai contoh, aktivitas internal perusahaan dihubungkan dan mempengaruhi aktivitas internal distributor, sebaliknya juga dapat berhubungan dengan aktivitas retail. Akhirnya, aktivitas internal retail berhubungan dan mempengaruhi pelanggan akhir. Dengan demikian, keberhasilan manajemen rantai pasok memerlukan fungsi individual untuk menyatukan aktivitas-aktivitas pada proses bisnis inti rantai pasok dan mengoordinasikannya.

Dalam konteks transformasi rantai pasok nasional, pengembangan SDM berstandar global menjadi prioritas. Pelatihan dan sertifikasi tenaga kerja di bidang logistik dan supply chain, seperti yang dilakukan melalui program Training of Trainer (ToT) oleh ALFI Institute, bertujuan mencetak tenaga kerja terampil yang mampu memenuhi standar internasional. Hal ini penting untuk mengatasi tantangan ketidakpastian rantai pasok global akibat pandemi dan perubahan iklim, sekaligus meningkatkan daya saing Indonesia di pasar global. Sektor otomotif nasional yang didukung oleh perusahaan seperti PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMIN) juga mengandalkan pengembangan SDM lokal untuk mendukung rantai pasok tier 1 dan tier 2. Melalui kolaborasi dengan mitra global, TMMIN berhasil meningkatkan kapabilitas tenaga kerja lokal sehingga mampu memenuhi tuntutan produksi kendaraan berteknologi tinggi, termasuk dalam transisi menuju kendaraan listrik. Upaya ini memperkuat posisi Indonesia sebagai pusat manufaktur otomotif yang kompetitif di kawasan Asia Tenggara.

Peran SDM lokal juga diperkuat melalui kemitraan strategis dengan perusahaan multinasional, khususnya dari Jepang, yang telah lama berinvestasi di Indonesia. Perusahaan seperti PT Sharp Electronics Indonesia tidak hanya membawa investasi modal, tetapi juga transfer teknologi dan praktik terbaik yang meningkatkan kapasitas SDM lokal. Sinergi ini memberikan peluang bagi tenaga kerja Indonesia untuk berkembang menjadi profesional yang mampu bersaing di tingkat global. Penguatan SDM lokal juga menjadi bagian dari strategi pemerintah untuk mengoptimalkan nilai tambah dalam rantai nilai

industri strategis, seperti kendaraan listrik dan semikonduktor. Indonesia yang memiliki cadangan nikel terbesar dunia sedang berupaya hilirisasi produk nikel hingga baterai kendaraan listrik. Namun, keterampilan SDM di sektor ini masih perlu ditingkatkan agar mampu mengelola teknologi tinggi dan proses manufaktur yang kompleks. Oleh karena itu, pengembangan kurikulum vokasi berbasis industri dan kerja sama dengan perusahaan global seperti Hyundai dan Apple Academy menjadi langkah penting untuk memperkuat kompetensi SDM lokal.

Sebagai salah satu jalur utama ekspor, Jetty Persada 4 memiliki peran vital dalam mengirimkan 247.000 wet metric ton (WMT) Nikel Sulfat dan 32.000 WMT Kobalt Sulfat per tahun ke pasar dunia. Namun, fungsinya tak berhenti di ekspor. Dermaga ini juga menjadi jalur masuk utama bagi berbagai kebutuhan logistik yang menopang operasional tiga anak usaha Harita Nickel: PT Halmahera Persada Lygend (HPL), PT Obi Nickel Cobalt (ONC), dan PT Dharma Cipta Mulia (DCM). Setiap hari, berbagai material dan peralatan melewati dermaga ini, menghubungkan kawasan industri di tengah perairan Maluku Utara ini dengan rantai pasok global. Tantangan terbesar, menurutnya, adalah membina tenaga kerja non-skill, terutama lulusan baru. Mereka tidak hanya perlu cepat beradaptasi dengan lingkungan kerja, tetapi juga memahami potensi risiko keselamatan di lapangan. Memberikan ruang untuk peningkatan keterampilan menjadi kunci agar mereka dapat berkembang dan bekerja lebih aman serta efisien.

## **E. BENCHMARKING DENGAN NEGARA ASEAN**

Benchmarking dengan negara-negara ASEAN merupakan langkah strategis bagi Universitas Muslim Indonesia (UMI) untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan penjaminan mutu. Dalam konteks ini, pelaksanaan benchmarking tidak hanya bertujuan untuk membandingkan standar akademik, tetapi juga untuk memahami praktik terbaik yang diterapkan oleh universitas-universitas terkemuka di kawasan ini. Negara-negara ASEAN, seperti Malaysia, Singapura, dan Thailand, memiliki sistem pendidikan tinggi yang telah diakui secara internasional, sehingga menjadi referensi yang berharga bagi UMI dalam upaya mencapai akreditasi global.

Melalui kegiatan benchmarking, UMI dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam sistem penjaminan mutu yang ada. Misalnya, dengan mengamati praktik-praktik yang dilakukan oleh Universiti Malaya di Malaysia, UMI dapat mempelajari metode pengelolaan akreditasi internasional yang efektif serta teknik-teknik untuk meningkatkan partisipasi mahasiswa internasional. Hal ini penting

karena mahasiswa internasional tidak hanya berkontribusi pada diversitas akademik, tetapi juga pada reputasi universitas di mata dunia.

Selain itu, benchmarking dengan negara ASEAN memungkinkan UMI untuk menjalin kerja sama yang lebih erat dengan universitas-universitas lain di kawasan tersebut. Kerja sama ini dapat mencakup program pertukaran mahasiswa, kolaborasi dalam penelitian, dan pengembangan kurikulum. Dengan demikian, UMI tidak hanya dapat memperbaiki kualitas pendidikan, tetapi juga memperluas jaringan dan koneksi internasional yang akan mendukung visi universitas sebagai lembaga pendidikan berkelas dunia. Melalui upaya ini, diharapkan UMI dapat berkontribusi lebih signifikan dalam meningkatkan standar pendidikan tinggi di Indonesia dan di kawasan ASEAN secara keseluruhan.

Benchmarking dengan negara-negara ASEAN merupakan proses penting yang dilakukan untuk meningkatkan daya saing dan kualitas berbagai sektor di Indonesia. Dalam bidang energi terbarukan, misalnya, Malaysia telah menerapkan skema Large Scale Solar (LSS) dengan mekanisme tender kompetitif yang berhasil menyediakan kapasitas 434 MW dengan tarif yang kompetitif, sementara Vietnam beralih dari tarif feed-in (FiT) ke mekanisme auction/bidding, menambah kapasitas panel surya hingga 4 GW dan mengembangkan pembangkit floating solar serta angin besar. Di sektor perkeretaapian, PT Kereta Api Indonesia (KAI) menjadi benchmark regional dengan operasional lengkap mulai dari kereta cepat hingga kereta komuter, serta inovasi seperti Suite Class Compartment dan dining on train. KAI juga aktif menginisiasi konferensi ASEAN Railway CEOs' Conference sebagai wadah berbagi praktik terbaik dan berkolaborasi dalam pengembangan teknologi seperti trem otonom. Dalam bidang ekonomi digital dan e-commerce, Indonesia melakukan benchmarking untuk memperkuat integrasi ekonomi ASEAN dan meningkatkan daya saing melalui pengembangan platform digital. Selain itu, pengelolaan keuangan publik juga menjadi fokus benchmarking melalui ASEAN Treasury Forum (ATF), di mana Indonesia memegang peran kepemimpinan pada 2024-2025. Di sektor pendidikan, benchmarking dilakukan untuk meningkatkan kualitas akademik dan internasionalisasi, termasuk peningkatan publikasi ilmiah di tingkat ASEAN. Proses benchmarking ini meliputi evaluasi diri, perbandingan dengan organisasi lain, analisis dan adaptasi praktik terbaik, serta implementasi dan evaluasi berkelanjutan, sehingga Indonesia dapat belajar dan mengadopsi praktik terbaik dari negara-negara ASEAN demi peningkatan kualitas dan daya saing nasional secara menyeluruh.

Rencana Aksi Nasional Ekonomi Sirkular (RAN ES) di Indonesia memiliki potensi besar untuk mempengaruhi peluang investasi dan inovasi di bidang energi terbarukan secara signifikan. Ekonomi sirkular yang mengedepankan prinsip penggunaan sumber daya secara efisien, desain produk yang tahan lama, serta pengelolaan limbah yang optimal, menciptakan ekosistem yang mendukung pengembangan teknologi energi bersih dan terbarukan<sup>12</sup>. Dengan model ekonomi yang berkelanjutan ini, sektor energi terbarukan dapat memanfaatkan bahan baku yang dapat didaur ulang dan mengurangi limbah, sehingga menekan biaya produksi dan meningkatkan efisiensi sumber daya.

Selain itu, kebijakan pemerintah yang mengintegrasikan ekonomi sirkular dengan transisi energi memperkuat iklim investasi di sektor energi terbarukan. Pemerintah memberikan berbagai insentif fiskal dan nonfiskal, seperti pembebasan bea masuk impor peralatan energi terbarukan, tax holiday, dan tarif listrik yang kompetitif, yang semakin menarik minat investor untuk menanamkan modalnya di proyek energi hijau<sup>4</sup>. Penyederhanaan proses perizinan melalui sistem Online Single Submission (OSS) juga mempercepat realisasi investasi dan inovasi teknologi baru di bidang ini.

Ekonomi sirkular juga mendorong inovasi dalam pengembangan produk dan teknologi energi terbarukan yang lebih ramah lingkungan dan efisien, seperti pemanfaatan limbah biomassa menjadi energi, pengembangan panel surya dari bahan daur ulang, serta sistem penyimpanan energi yang lebih berkelanjutan. Dengan demikian, rencana aksi ini tidak hanya membuka peluang investasi yang lebih besar tetapi juga mendorong inovasi yang dapat memperkuat ketahanan energi nasional sekaligus mengurangi dampak lingkungan negatif.

Lebih jauh, implementasi ekonomi sirkular berkontribusi pada penciptaan lapangan kerja baru dan pertumbuhan ekonomi yang inklusif, sekaligus mengurangi emisi gas rumah kaca hingga jutaan ton per tahun, sejalan dengan target nasional penurunan emisi dan komitmen Indonesia pada Perjanjian Paris. Peran standarisasi, akreditasi, dan penilaian kesesuaian produk juga menjadi kunci dalam menjamin kualitas dan daya saing produk energi terbarukan di pasar domestik maupun internasional, sehingga semakin memperkuat ekosistem investasi dan inovasi di sektor ini.

Rencana Aksi Nasional Ekonomi Sirkular memberikan kerangka strategis yang mendukung pengembangan energi terbarukan melalui peningkatan efisiensi sumber daya, insentif investasi, kemudahan regulasi, dan dorongan inovasi teknologi,

yang bersama- sama akan mempercepat transisi Indonesia menuju ekonomi hijau dan berkelanjutan.

## **F. STUDI KASUS: MALAYSIA VS VIETNAM DALAM PEMBANGUNAN SDM**

Dalam studi kasus pembangunan sumber daya manusia (SDM) antara Malaysia dan Vietnam, kedua negara menunjukkan pendekatan dan hasil yang berbeda namun sama- sama berhasil memperkuat kualitas dan produktivitas tenaga kerja mereka secara signifikan. Malaysia memiliki Indeks Pembangunan Manusia (IPM) yang lebih tinggi, yaitu sekitar 0,77, dibandingkan Vietnam yang berada di angka 0,64, menunjukkan bahwa Malaysia telah lebih maju dalam aspek kesehatan, pendidikan, dan standar hidup secara umum. Malaysia juga unggul dalam proporsi tenaga kerja berpendidikan tinggi, mencapai 20,3 persen dari angkatan kerja, jauh di atas Vietnam dan Indonesia. Hal ini didukung oleh investasi besar dalam pendidikan tinggi dan pelatihan teknis, serta ketersediaan insinyur yang lebih banyak per satu juta penduduk dibanding Indonesia, meskipun masih kalah dari Vietnam yang memiliki jumlah insinyur paling tinggi di kawasan ASEAN.

Namun, Vietnam menunjukkan kemajuan pesat dalam produktivitas dan indeks modal manusia (Human Capital Index/HCI) yang mencapai 0,67, menempatkannya di peringkat 48 dunia, lebih tinggi dari Malaysia yang berada di peringkat 55 dan jauh melampaui Indonesia yang berada di peringkat 87 dengan indeks 0,53. Keunggulan Vietnam terletak pada integrasi yang efektif antara pendidikan dan kebutuhan industri, terutama di sektor manufaktur yang berorientasi ekspor, sehingga tenaga kerja Vietnam lebih produktif dan inovatif. Vietnam juga berhasil menerapkan reformasi pendidikan vokasi dan meningkatkan research mindset di perguruan tinggi, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas SDM secara signifikan.

Malaysia mengandalkan sistem pendidikan yang lebih mapan dan infrastruktur yang baik untuk mendukung pengembangan SDM, termasuk program beasiswa dan pelatihan teknis yang terstruktur. Pemerintah Malaysia juga fokus pada pengembangan teknologi dan inovasi sebagai bagian dari strategi peningkatan daya saing SDM di tingkat global. Sementara itu, Vietnam lebih menekankan pada peningkatan produktivitas tenaga kerja melalui pelatihan keterampilan praktis dan pengembangan sektor manufaktur yang cepat berkembang, didukung oleh kebijakan insentif investasi yang menarik dan kemudahan perizinan bagi investor asing.

Meski Malaysia memiliki kualitas hidup dan pendidikan yang lebih baik secara umum, Vietnam unggul dalam hal produktivitas tenaga kerja dan kesiapan SDM untuk industri manufaktur dan teknologi menengah, yang menjadi kunci pertumbuhan ekonominya yang diperkirakan mencapai 5,8% pada 2025, lebih tinggi dibanding Malaysia yang diperkirakan tumbuh sekitar 3,9%. Vietnam juga berhasil menekan angka pengangguran dan meningkatkan keterampilan tenaga kerjanya secara signifikan dalam waktu singkat, berkat reformasi kebijakan pendidikan dan pelatihan vokasi yang agresif.

Kedua negara sama-sama menghadapi tantangan dalam pemerataan kualitas pendidikan dan pelatihan di wilayah pedesaan dan perkotaan, namun Vietnam cenderung lebih cepat melakukan adaptasi kebijakan untuk menjawab kebutuhan pasar tenaga kerja yang dinamis. Malaysia, dengan pengalaman lebih lama dalam pembangunan SDM, terus berupaya meningkatkan kualitas pengajaran dan inovasi teknologi pendidikan untuk mempertahankan daya saingnya di ASEAN dan global.

Malaysia unggul dalam kualitas pendidikan dan standar hidup yang lebih tinggi, sedangkan Vietnam lebih berhasil dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja dan kesesuaian SDM dengan kebutuhan industri manufaktur dan teknologi. Kedua model ini memberikan pelajaran penting bagi Indonesia dalam memperkuat pembangunan SDM, yaitu perlunya kombinasi antara peningkatan kualitas pendidikan formal dan pengembangan keterampilan praktis yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja, serta dukungan kebijakan yang mendorong inovasi dan investasi di sektor pendidikan dan pelatihan.

## **BAB 8**

# **KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI MODERN**

Kepemimpinan dalam organisasi juga menuntut kepekaan terhadap budaya yang terdapat dalam organisasi. Budaya dalam organisasi ini mempunyai fungsi antara lain: menetapkan batas dan wewenang, memberikan rasa identitas kepada anggotanya. Karakteristik budaya dalam organisasi dapat dijadikan pedoman bagi pimpinan untuk membuat keputusan agar organisasi lebih efektif dalam mencapai tujuan. Adapun budaya organisasi tersebut menurut Mc Gregor (1960) memiliki sisi tentang sifat manusia dan perilaku manusia yang penting untuk dijadikan pedoman dalam menentukan gaya operasi atau praktik setiap pimpinan. Sisi manusia berupa sifat dan perilaku menurut Mc Gregor dikenal dengan teori X (berdasarkan asumsi petunjuk dan kontrol) dan Teori Y (berdasarkan asumsi integrasi dan dukungan). Kepemimpinan transformasional menjadi model kepemimpinan yang sangat relevan dalam budaya organisasi modern. Menurut Bennis (1992), fungsi utama pemimpin transformasional adalah menyelaraskan sumber daya manusia dengan sumber daya lainnya, menciptakan budaya yang memungkinkan ekspresi gagasan secara bebas, serta memberdayakan anggota organisasi agar dapat berkontribusi secara optimal. Bass dan Avolio (1994) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen perilaku penting: keyakinan diri yang kuat dan komitmen tinggi, perhatian individual terhadap kebutuhan pengikut, memberikan inspirasi untuk mencapai standar kinerja tinggi, serta mengajak pengikut melihat perspektif baru dan inovatif

Dalam organisasi modern, budaya yang kuat dan adaptif sangat penting untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat, baik dari sisi teknologi, sosial, maupun persaingan pasar. Budaya yang positif, seperti yang diterapkan oleh beberapa organisasi sukses, menekankan nilai kerja keras, loyalitas, kolaborasi, dan inovasi. Budaya organisasi yang sehat juga mendorong penghargaan terhadap keberhasilan dan kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran dan inovasi, serta memperkuat ikatan emosional anggota terhadap organisasi melalui simbol, cerita,

ritual, dan investasi di tempat kerja. Kepemimpinan dan budaya organisasi modern saling melengkapi dalam menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing. Kepemimpinan transformasional dengan fokus pada visi, inspirasi, dan pemberdayaan mampu membentuk budaya organisasi yang positif dan produktif. Sebaliknya, budaya organisasi yang kuat memberikan kerangka nilai dan norma yang mendukung perilaku kerja yang efektif dan kolaboratif. Sinergi antara keduanya menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan zaman yang terus berubah dengan cepat. Dengan demikian, organisasi yang ingin bertahan dan berkembang di era modern harus mengelola kepemimpinan dan budaya organisasinya secara holistik dan berkelanjutan, melalui pendekatan yang tepat dan adaptif sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi

## **A. KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN ERA DIGITAL**

Pepemimpinan bukanlah posisi, namun kemampuan untuk mempengaruhi orang lain (Syarifudin, 2004). Bisa saja seseorang yang menduduki posisi direktur, namun itu tidak mampu mengaruhi bawahannya untuk mewujudkan kinerja kolektif yang lebih baik. Ada kemungkinan pula bahwa seorang pegawai biasa yang tidak memiliki posisi struktural tetapi justru lebih didengarkan atau diikuti oleh pegawai yang lainnya. Jadi, tanpa kemampuan mempengaruhi orang atasan hanyalah atasan belaka, bukanlah pemimpin. Seorang pemimpin tanpa ada orang lain yang bersedia untuk mengikuti, maka bukanlah seorang pemimpin, namun hanyalah seorang yang berjalan sendirian tanpa ada orang yang mengikuti bahkan membersamai. Seorang pemimpin juga harus memiliki rasa kepedulian terhadap orang lain dan tidak hanya memikirkan kepentingan dirinya sendiri karena pemimpin adalah mereka yang peduli pada orang lain, bersedia memberdayakan orang lain (Pramudyo, 2013). Selain memiliki kemampuan mempengaruhi dan peduli terhadap orang lain, seorang pemimpin juga memiliki orientasi masa depan, bukan orientasi jangka pendek yang hanya bisa dinikmati sementara, tapi memikirkan kondisi atau keadaan ideal, seperti apa yang seharusnya diraih bersama-sama di masa depan (Hasriana, 2014).

### **Enerasi Pertama: “Seperti apakah sang pemimpin itu?”**

Pembahasan kepemimpinan lebih berfokus pada kekhasan pribadi sang pemimpin, seperti: karakter, sifat, kepribadian, atau watak tertentu yang membedakannya dari para pengikut. Generasi pertama ini berupa: great man theory, trait theory, skill theory, dan implicit leadership. Ada pun implicit leadership secara khusus membahas

mengenai karakteristik sang pemimpin dari sudut pandang para pengikutnya.

### **Generasi Kedua: “Apa yang dilakukan oleh sang pemimpin?”**

Pembahasan kepemimpinan lebih berfokus pada hal-hal apa saja yang dilakukan sang pemimpin terhadap para pengikutnya. Generasi kedua ini mencakupi: behavioral theory dan leader-member exchange. Ada pun leader-exchange membahas bahwa interaksi antara sang pemimpin dan para pengikut itu mengakibatkan kedekatan atau kepercayaan yang berbedabeda dari sang pemimpin terhadap para pengikutnya.

### **Generasi Ketiga: “Bagaimana pemimpin efektif dalam situasi tertentu?”**

Pembahasan kepemimpinan berasumsi bahwa perilaku tertentu hanya efektif untuk situasi tertentu. Situasi, kondisi, dan konteks berbeda membutuhkan kepemimpinan yang berbeda pula.

### **Generasi Keempat: “Bagaimana pola berpikir, menilai, dan bertindak dari pemimpin?”**

Pembahasan kepemimpinan lebih berorientasi pada proses mental-psikologis yang dilakukan oleh pemimpin ketika menghadapi tantangan kepemimpinan. Generasi keempat ini meliputi: charismatic leadership, pro-social leadership, servant leadership, transactional leadership, dan authentic leadership.

### **Generasi Kelima: “Bagaimana pemimpin menghadapi dinamika perubahan?”**

Pembahasan kepemimpinan lebih berorientasi pada efektivitas sang pemimpin mempengaruhi para pengikutnya dalam situasi atau kondisi yang terus menerus berubah bahkan dalam menghadapi perubahan yang disruptif sekali pun. Generasi kelima ini mencakupi: entrepreneurial leadership, distributed leadership, spiritual leadership, leadership agility, ambedextrous leadership, dan termasuk pula digital leadership. Teknologi digital merupakan pemicu utama atas perubahan yang mendasar dalam berbagai aspek kehidupan termasuk pula kepemimpinan dijalankan. Kepemimpinan digital sebagai salah satu konsekwensi dari berkembangnya teknologi digital merupakan generasi kelima dari perkembangan konsep kepemimpinan di atas mendefinisikan Kepemimpinan digital atau e-leadership sebagai sebuah proses pengaruh sosial yang dimediasi oleh teknologi digital untu menghasilkan perubahan sikap, perasaan, cara berpikir, perilaku dan/atau kinerja pada

level individu, tim, dan/atau organisasi. Berdasarkan definisi tersebut, nampak jelas sekali bahwa kepemimpinan digital adalah kepemimpinan berbasis teknologi yang bertujuan untuk menghasilkan perubahan pada seluruh lapisan organisasi.

## **B. MEMBANGUN BUDAYA ADAPTIF DAN INOVATIF**

budaya organisasi pula memiliki beberapa asumsi dasar: Anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai nilai-nilai sebuah organisasi. Inti dari asumsi ini adalah nilai yang dimiliki organisasi. Nilai merupakan standar dan prinsip-prinsip yang terdapat dalam sebuah budaya. . Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi. Ketika seseorang dapat memahami simbol tersebut, maka seseorang akan mampu bertindak menurut budaya organisasinya. Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda, dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam. Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda dan setiap individu dalam organisasi tersebut menafsirkan budaya tersebut secara berbeda. Terkadang perbedaan budaya dalam organisasi justru menjadi kekuatan dan organisasi sejenis lainnya.

Budaya adaptif ditandai oleh keterbukaan terhadap perubahan, di mana organisasi dan seluruh anggotanya memandang perubahan bukan sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang untuk berkembang. Organisasi yang memiliki budaya seperti ini mendorong pembelajaran yang berkelanjutan, sehingga karyawan selalu terdorong untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka agar mampu menghadapi tantangan baru. Fleksibilitas dalam struktur organisasi juga menjadi ciri penting, memungkinkan penyesuaian tugas dan tanggung jawab secara cepat sesuai kebutuhan yang berubah. Keterbukaan komunikasi juga menjadi elemen penting dalam membangun budaya adaptif dan inovatif. Organisasi yang menerapkan komunikasi terbuka memungkinkan aliran informasi yang lancar dan pertukaran ide yang efektif antar anggota. Hal ini mempercepat pengambilan keputusan dan respons terhadap perubahan eksternal. Selain itu, budaya yang menghargai keberagaman perspektif dan pengalaman akan memperkaya inovasi dan memperkuat kemampuan adaptasi organisasi Budaya adaptif dan inovatif juga berdampak positif pada kepuasan dan keterlibatan karyawan.

Karyawan yang merasa didukung dan diberdayakan dalam lingkungan yang terbuka terhadap ide baru cenderung lebih puas,

produktif, dan loyal terhadap organisasi. Hal ini pada akhirnya meningkatkan retensi karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun, membangun budaya ini bukanlah proses instan, melainkan harus dilakukan secara berkelanjutan melalui perubahan budaya organisasi, praktik bisnis, dan strategi kepemimpinan yang konsisten. Organisasi harus berkomitmen untuk terus memperbarui dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan agar tetap relevan dan unggul di pasar.

Budaya adaptif dan inovatif juga menuntut adanya komunikasi yang terbuka dan kolaborasi yang erat antar anggota organisasi. Informasi harus mengalir dengan lancar tanpa hambatan birokrasi yang berlebihan. Kolaborasi lintas fungsi dan lintas departemen memperkaya perspektif dan mempercepat solusi inovatif. Pemanfaatan teknologi komunikasi digital, seperti platform kolaborasi daring, media sosial internal, dan alat manajemen proyek, sangat membantu dalam memperkuat interaksi dan kerja sama. Hal ini juga memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan dengan lebih cepat dan tepat.

Budaya adaptif dan inovatif sangat erat kaitannya dengan budaya pembelajaran. Organisasi harus menanamkan nilai bahwa pembelajaran adalah proses berkelanjutan yang harus dilakukan oleh setiap anggota, dari level manajemen hingga staf operasional. Kesalahan dan kegagalan dipandang sebagai bagian dari proses belajar yang penting, bukan sebagai sesuatu yang harus dihindari atau ditutupi. Eksperimen menjadi bagian dari rutinitas kerja, di mana ide-ide baru diuji secara terbatas sebelum diterapkan secara luas. Pendekatan ini mengurangi risiko kegagalan besar sekaligus mendorong kreativitas dan inovasi yang berkelanjutan.

Tugas utama manajer dalam organisasi adalah mengelola organisasi untuk mencapai tujuan tujuannya. Manajer merupakan pihak yang paling bertanggungjawab dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya. Untuk meraih tujuan organisasi, manajer merencanakan strategi, mengorganisir sumberdaya yang dimiliki, menjalankan strategi dan melakukan tindakan pengendalian untuk menjamin organisasi berada pada arah yang benar. Konsep peranan manajer dalam organisasi secara umum terbagi dalam 2 pendekatan yaitu market theory dan planning and control theor. Market theory beranggapan bahwa peranan manajer dalam organisasi pada pokoknya terdiri atas keputusan keputusan yang reaktif terhadap kejadian lingkungannya.

Planning and control theory berpandangan bahwa peranan manajer dalam organisasi pada dasarnya bersifat aktif sebagai langkah menciptakan kondisi perusahaan. Hal ini bermakna bahwa faktor utama

keberhasilan organisasi merupakan kemampuan manajer dalam merencanakan dan mengendalikan kegiatan organisasi. mendeskripsikan pekerjaan manajer berdasarkan fungsinya sbb: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian. Penilaian kinerja manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen dapat juga didasarkan pada hasil yang dicapai oleh setiap elemen tersebut. berpendapat bahwa prestasi seorang manajer dapat diukur berdasarkan 2 konsep yaitu efisiensi dan efektivitas. Kinerja manajerial dapat pula diukur dari sejauh mana kepemimpinan manajer efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi baik langsung maupun tidak langsung akan membentuk perilaku manajer maupun harapan bawahan. Manajemen organisasi mempengaruhi kinerja organisasi. Faktor utama keberhasilan organisasi merupakan kemampuan manajer dalam merencanakan dan mengendalikan kegiatan organisasi.

### **C. DIVERSITY, EQUITY, AND INCLUSION (DEI)**

Namun, dalam praktiknya, masih ada kebiasaan yang justru bertentangan dengan prinsip DEI, seperti persyaratan usia dan gender dalam perekrutan, akses yang terbatas bagi individu dengan disabilitas, atau kecenderungan perusahaan merekrut talenta dari lingkungan tertentu saja. Hal-hal tersebut secara tidak sadar dianggap wajar, padahal jika dikelola dengan lebih baik, keberagaman justru bisa menjadi kekuatan bagi perusahaan. Pembahasan bagian selanjutnya akan menguraikan lebih dalam tentang definisi serta nilai inti DEI yang dapat diaplikasikan dalam konteks dunia kerja di Indonesia.

Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) merupakan konsep yang semakin menjadi fokus utama dalam dunia kerja modern karena perannya yang sangat strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, inklusif, dan produktif. DEI bukan sekadar tren, melainkan kebutuhan fundamental yang mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi dengan memastikan bahwa setiap individu, tanpa memandang latar belakang, memiliki kesempatan yang setara untuk berkembang dan merasa dihargai.

Diversity atau keberagaman mengacu pada pengakuan dan penghormatan terhadap perbedaan karakteristik individu, seperti ras, gender, usia, agama, orientasi seksual, kemampuan fisik, dan latar belakang sosial ekonomi. Keberagaman ini menjadi kekayaan organisasi yang dapat memperkaya perspektif dan ide-ide baru. Namun, keberagaman saja tidak cukup tanpa adanya Equity atau kesetaraan, yaitu memastikan bahwa setiap individu mendapatkan akses dan peluang yang

adil sesuai dengan kebutuhan dan kondisinya. Equity berbeda dengan equality, karena equity mengakui perbedaan individu dan menyesuaikan sumber daya agar hasil yang diperoleh menjadi setara.

Sementara itu, Inclusion atau inklusi adalah upaya menciptakan lingkungan kerja yang ramah dan terbuka, di mana setiap orang merasa diterima, dihargai, dan memiliki ruang untuk berkontribusi secara maksimal. Inklusi menjamin bahwa keberagaman yang ada benar-benar dimanfaatkan secara optimal dan tidak hanya menjadi formalitas semata.

Implementasi DEI yang efektif membutuhkan komitmen kuat dari pimpinan organisasi. Pimpinan harus secara terbuka mendukung nilai-nilai DEI dan mengintegrasikannya dalam visi, misi, serta strategi bisnis perusahaan. Mereka juga perlu terlibat langsung dalam memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan inisiatif DEI agar berjalan konsisten dan berdampak nyata.

*Equity / Kesetaraan:* Ada di Beberapa Kebijakan, tetapi Masih Terbatas Beberapa prinsip equity atau kesetaraan sudah diterapkan dalam dunia kerja Indonesia, seperti kebijakan cuti melahirkan bagi karyawan perempuan atau program fleksibilitas kerja bag *working mom*. Beberapa langkah ini menunjukkan pengakuan kesetaraan bahwa individu memiliki tantangan yang berbeda dan membutuhkan dukungan khusus agar memiliki kesempatan yang setara untuk berkembang.

Namun, masih banyak aspek yang belum sepenuhnya terakomodasi. Misalnya, aksesibilitas bagi individu dengan disabilitas masih menjadi tantangan besar, baik dari segi infrastruktur fisik maupun fleksibilitas pekerjaan. Selain itu, kesempatan untuk menempati posisi strategis seringkali lebih mudah diperoleh oleh mereka yang berasal dari latar belakang tertentu, sementara individu berbakat dari latar belakang yang kurang diuntungkan masih menghadapi hambatan yang lebih besar.

Penerapan Diversity, Equity, & Inclusion (DEI) di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, mulai dari kebiasaan rekrutmen yang kurang inklusif hingga bias yang tidak disadari dalam pengambilan keputusan. Meski konsep ini relatif baru, elemen-elemen DEI sebenarnya sudah ada dalam praktik kerja sehari-hari, hanya saja belum dikelola secara sistematis.

Agar DEI dapat berjalan efektif, perusahaan perlu mengukur dan mengevaluasi perkembangan, menyediakan mekanisme pengaduan anonim, serta menghindari bias dalam penggunaan teknologi. Selain itu, penting untuk meningkatkan visibilitas kelompok minoritas dan melibatkan manajer sejak awal agar strategi DEI benar-benar terintegrasi

dalam budaya kerja. Dengan pendekatan berbasis data dan implementasi yang strategis, DEI bukan hanya meningkatkan keadilan di tempat kerja, tetapi juga membuka peluang lebih luas bagi talenta terbaik untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal.8.4 Kepemimpinan Generasi Milenial dan Z

Generasi Milenial yang lahir pada tahun 1977-1995 merupakan individu yang memiliki sifat berorientasi pada kesuksesan, kompetitif, toleran dan senang menjadi pusat perhatian. Sedangkan generasi Z yang lahir pada tahun 1996-2010 merupakan generasi yang menghargai keberagaman (inklusif), terbuka, suka berbagi, dan berorientasi pada target. Kedua generasi ini memiliki kesamaan dalam dunia kerja yaitu berorientasi pada karier dan kesuksesan. Penelitian yang dilakukan Deloitte memotret dengan detil dan memberikan gambaran alasan gen Milenial dan Z dalam memilih tempat kerjanya.

Menurut Hadijaya, budaya organisasi adalah pemikiran yang ada di dalam organisasi yang diyakini oleh anggotanya sebagai sistem yang memiliki arti bersama. Selanjutnya, Robbins dan berpendapat bahwa budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi menjadi sarana bagi anggota organisasi untuk bersikap dan berperilaku dan juga sebagai panduan yang menentukan arah bagi karyawan untuk mencapai target atau memenuhi tanggung jawab dari pekerjaannya. Lebih lanjut, Uhmeyatakan bahwa budaya organisasi membentuk perilaku dengan mendorong percampuran nilai inti dan perilaku yang diharapkan sehingga membangun organisasi yang efisien dan efektif. Kemudian, menambahkan bahwa kecocokan antara budaya yang tumbuh dalam individu dengan budaya yang berkembang dalam organisasi akan meminimalkan turn over karyawan. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi pendorong yang kuat bagi anggota organisasi untuk membangun rasa memiliki dan memiliki komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kemampuan pemimpin dalam memahami karakter anggota organisasi merupakan suatu hal yang penting. Pemimpin memiliki kepedulian untuk mengenal anggota organisasinya agar mampu mengarahkan, berkomunikasi dan menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin perlu memiliki kepekaan dan cepat bertindak akan perubahan yang terjadi dalam organisasi. memaparkan lima kemampuan penting yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam lingkungan yang terus berkembang. Pertama, kesadaran diri sendiri yang tinggi. Pemimpin yang memiliki kesadaran diri sendiri yang tinggi akan mengetahui apa kekuatan dan kelemahan dirinya sehingga mampu

melakukan transisi diri ke arah yang lebih positif untuk memimpin organisasi yang lebih baik. Kedua, kemampuan memberikan dan menerima umpan balik dari karyawan untuk dapat mengembangkan potensi anggota organisasi. Karyawan yang mendapatkan kesempatan untuk memberikan ide atau gagasan dan pendapat merasa dihargai secara positif oleh pimpinan dan akan menjadi pendorong timbulnya semangat untuk berkontribusi secara aktif bagi peningkatan kinerja organisasi. , juga mendukung bahwa salah satu faktor yang menjadi alasan karyawan mau terlibat dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah karyawan memiliki keyakinan sebagai bagian penting dan dihargai oleh pimpinan serta organisasi. Ketiga, semangat untuk belajar.

Perubahan karakter karyawan yang didominasi oleh Generasi Milenial dan Z juga berdampak pada perubahan gaya kepemimpinan. Menurut berbagai referensi, ada beberapa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan Generasi Milenial dan Z. menekankan pada gaya kepemimpinan situasional atas dasar kecocokan gaya kepemimpinan dengan situasi di mana seorang pemimpin yang mudah beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan dan kondisi terkini organisasi. Terdapat tiga teori kepemimpinan situasional antara lain:

1. Teori Situasional Fiedler. Teori ini berasumsi bahwa efektivitas suatu organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi.
2. Teori Path Goal Teori ini menuntut sosok pemimpin dapat melihat dan mengetahui situasi dan karakteristik anggota organisasi. Pemimpin juga harus dapat menyesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan. Terdapat empat gaya kepemimpinan berdasarkan teori Path Goal, yaitu: 1) mengarahkan; 2) sportif; 3) partisipatif, dan; 4) Berorientasi pada hasil.
3. Teori Situasional Hersey Blanchard Teori ini merujuk bahwa pemimpin dapat mengaplikasikan gaya situasional sesuai dengan derajat kesiapan dari anggota organisasi. Kepemimpinan situasional berfokus pada karakteristik karyawan dalam menentukan perilaku kepemimpinan yang tepat. Ada dua hal penting yang perlu dicermati oleh pemimpin yaitu perilaku berorientasikan tugas dan perilaku berorientasikan hubungan manusiawi. Selanjutnya, Bradt dan Davis (2014) menyampaikan kepemimpinan gaya baru yang mampu menggerakkan Generasi Milenial dan Z.

Membangun budaya organisasi yang baik penting bagi karyawan Generasi Milenial dan Z agar lingkungan kerja mampu meningkatkan kinerja kerja karyawannya yang tentu saja berdampak pada tercapainya tujuan perusahaan. Budaya organisasi tidak bersifat statis dan akan memberikan ruang untuk beradaptasi dan menyesuaikan karakter bagi para anggotanya. Organisasi tidak bisa lagi menghindari untuk berubah karena karakter dominan karyawannya telah berubah. Lingkungan yang kompleks dan kompetitif juga turut mendorong organisasi untuk berubah dan berkembang guna keberlanjutan organisasi. Organisasi yang tumbuh dan berkembang ke arah yang positif berkaitan erat antara budaya organisasi dan sosok pemimpin. Kepemimpinan dan budaya membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, kolaboratif, inklusif, dan dapat dipercaya. Pemimpin menjadi teladan bagi timnya untuk selaras dengan budaya organisasi.

Akhirnya, budaya organisasi merupakan hasil dari kesepakatan bersama atas nilai-nilai yang diyakini guna mencapai tujuan organisasi. Namun, ketika budaya organisasi sudah tidak sesuai dengan perkembangan organisasi maka tugas pemimpin untuk menciptakan dan mengelola budaya organisasi. Pemimpin yang adatif akan menyesuaikan dengan kebutuhan tim. Pemimpin memiliki kepekaan jika budaya organisasi sudah tidak berfungsi dan harus diubah untuk menyesuaikan perkembangan organisasi dan lingkungan organisasi. Brave Leadership dan Digital Leadership ditawarkan untuk membangun budaya organisasi yang fit bagi generasi Milenial dan Z.

#### **D. EMPLOYEE EXPERIENCE DAN RETENSI TALENTA**

Ove memprioritaskan kesejahteraan karyawan melalui model kerja hybrid, aktivitas kesehatan, dan pemeriksaan kesehatan untuk mengurangi stres dan mempromosikan gaya hidup sehat. Namun, implementasi yang konsisten di semua departemen diperlukan untuk memastikan semua karyawan mendapatkan manfaat yang sama. Karyawan yang dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih bahagia dan lebih

kecil kemungkinannya untuk keluar, selaras dengan temuan Maharani & Tamara mengenai korelasi antara *work-life balance* dan *turnover intention*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mashanafi & Putranta yang menyatakan bahwa *employee experience* berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*. juga mendukung penelitian ini dengan menyatakan pengalaman kerja yang positif dapat mencegah karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Menurut Omar pengalaman karyawan yang positif dikaitkan dengan hasil kerja yang

lebih baik, seperti kinerja individu dan kinerja pekerjaan yang lebih tinggi, peningkatan niat untuk tetap tinggal dan upaya ekstra yang lebih besar. Penelitian telah menunjukkan bahwa meningkatkan

Employee Experience (EX) atau pengalaman karyawan adalah keseluruhan persepsi, interaksi, dan pengalaman yang dialami seorang karyawan selama bekerja di sebuah organisasi, mulai dari proses perekrutan, onboarding, pengembangan karier, hingga masa akhir kerja. EX mencakup berbagai aspek seperti lingkungan kerja, budaya perusahaan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta sistem dan proses yang ada di organisasi. Membangun employee experience yang positif sangat penting karena berdampak langsung pada retensi talenta dan kinerja organisasi. Karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang baik cenderung merasa dihargai, termotivasi, dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Hal ini membuat mereka lebih loyal dan enggan meninggalkan perusahaan, sehingga tingkat turnover dapat ditekan dan biaya rekrutmen serta pelatihan karyawan baru dapat diminimalkan. Pentingnya Employee Experience dalam Retensi Talenta. Retensi talenta menjadi tantangan utama bagi banyak organisasi saat ini, terutama di tengah persaingan ketat untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Employee experience yang positif terbukti menjadi faktor kunci dalam menjaga karyawan tetap loyal dan berkomitmen pada perusahaan. Karyawan yang merasa dihargai, didukung, dan memiliki pengalaman kerja yang menyenangkan cenderung memiliki tingkat kepuasan yang tinggi, sehingga mereka lebih sedikit berpikir untuk mencari peluang di luar organisasi.

Sebaliknya, pengalaman karyawan yang buruk, seperti lingkungan kerja yang tidak kondusif, kurangnya komunikasi efektif, atau minimnya kesempatan pengembangan karier, dapat menyebabkan ketidakpuasan dan meningkatkan risiko turnover. Biaya yang timbul akibat pergantian karyawan sangat besar, mulai dari biaya rekrutmen, pelatihan, hingga penurunan produktivitas selama masa transisi. Oleh karena itu, fokus pada peningkatan employee experience menjadi investasi strategis yang mampu menghemat biaya sekaligus meningkatkan kinerja organisasi.

Untuk mengembangkan employee experience yang baik, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung pengembangan karier. Memberikan pengakuan atas prestasi karyawan, memastikan komunikasi terbuka, serta menerapkan kebijakan yang adil dan inklusif menjadi kunci keberhasilan. Pelatihan, mentoring, dan kesempatan pengembangan juga sangat penting untuk menjaga

keterlibatan dan motivasi karyawan.

Secara keseluruhan, employee experience yang positif adalah investasi strategis bagi organisasi. Dengan memperhatikan dan meningkatkan pengalaman kerja karyawan, perusahaan tidak hanya mampu mempertahankan talenta terbaik tetapi juga meningkatkan produktivitas, inovasi, dan reputasi, yang pada akhirnya mendorong pertumbuhan bisnis secara berkelanjutan Dampak Positif Employee Experience terhadap Organisasi

Employee experience yang optimal tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan, tetapi juga berdampak signifikan pada kinerja dan keberlangsungan organisasi. Karyawan yang puas dan terlibat secara aktif cenderung lebih produktif, inovatif, dan memiliki loyalitas tinggi. Mereka juga menjadi duta positif organisasi yang dapat menarik talenta baru dan memperkuat reputasi perusahaan di mata pelanggan dan mitra bisnis.

Selain itu, pengalaman karyawan yang baik meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Karyawan yang bahagia dan termotivasi memberikan layanan yang lebih ramah, responsif, dan berkualitas, sehingga meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Hal ini pada akhirnya berdampak pada pertumbuhan bisnis dan keuntungan jangka panjang.

Employee experience adalah fondasi utama dalam menciptakan organisasi yang sehat, produktif, dan berkelanjutan. Dengan memberikan perhatian serius pada pengalaman karyawan, organisasi tidak hanya mampu mempertahankan talenta terbaik, tetapi juga meningkatkan kinerja, inovasi, dan reputasi perusahaan. Retensi talenta yang tinggi merupakan hasil dari pengalaman kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki kesempatan untuk tumbuh.

Investasi dalam pengelolaan employee experience harus menjadi prioritas strategis bagi setiap organisasi yang ingin bertahan dan berkembang di tengah persaingan pasar tenaga kerja yang semakin ketat. Dengan demikian, pengalaman karyawan yang unggul akan menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan bisnis dan menciptakan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan.

## **E. STUDI KASUS: GAYA KEPEMIMPINAN DI GOOGLE**

Google dikenal sebagai salah satu perusahaan teknologi terbesar dan paling inovatif di dunia, yang tidak lepas dari gaya kepemimpinan unik dan efektif para pemimpinnya, terutama Larry Page sebagai salah

satu founder dan Sundar Pichai sebagai CEO saat ini. Studi kasus kepemimpinan di Google memberikan banyak pelajaran berharga tentang bagaimana membangun budaya organisasi yang kuat, inovatif, dan berorientasi pada pengembangan talenta.

Menurut Mangkunegara kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikam kepadanya Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya tercapainya suatu tujuan. Tercapainya suatu tujuan yang optimal merupakan hasil dari kinerja tim atau individu yang baik, demikian pula sebaliknya ketidaksmampuan dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan merupakan hasil dari kinerja individu atau tim yang tidak maksimal. Banyak batasan yang dikemukakan oleh para ahli terkait dengan kinerja. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja adalah wujud atau keberhasilan pekerjaan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Hasil atau kinerja yang dicapai tidak hanya terbatas dalam ukuran kuantitas, tetapi juga kualitas.

Menurut Mangkunegara kinerja sumber daya manusia merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam menjalankan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Hakim kinerja adalah hasil kerja yang diselesaikan oleh seseorang yang menyesuaikan diri dengan pekerjaan atau usaha orang tersebut dalam suatu organiasi dalam jangka waktu tertentu, yang terkait dengan nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Menurut Handoko, kinerja merupakan proses organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan dimana dalam kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja yang telah mereka kerjakan. Handoko juga mendefinisikan dengan prestasi kerja yaitu proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan karena kinerja karyawan merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Sedarmayanti kinerja merupakan sistem yang digunakan untu menilai serta mengetahui apakah karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan antar hasil kerja ( yang harus di selesaikan ) dan kompetensi (bagaimana menyelesaikannya). Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri agar selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik serta diharapkan dapat menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan juga mempengaruhi kinerja seseorang karena akan memberikan wawasan yang lebih luas sehingga

berinisiatif dan berinovatif yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja

- a. Gaya otokratis dalam hal ini seorang pemimpin yang otokratis mempunyai ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut: - Menganggap organisasi sebagai milik pribadi - Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi - Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata - Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat - Terlalu tergantung kepada kekuasaan formilnya - Dalam tindakan pergerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur pemaksaan dan punitif (bersifat menghukum) Berdasarkan ciri-ciri diatas dapat dilihat bahwa tipe kepemimpinan otokratis kurang atau bahkan tidak tepat untuk suatu organisasi atau perusahaan dimana tersebut juga harus dihormati.
- b. Gaya kharismatis, pada gaya kepemimpinan yang dipandang sulit untuk dianalisis, karena literatur yang ada tentang kepemimpinan kharismatik tidak memberikan petunjuk yang cukup. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang kepemimpinan kharismatik ini.
- c. Gaya Kepimpinan Laissez Faire, pada hal ini sama seperti kepemimpinan kharismatik, literatur tentang kepemimpinan juga tidak banyak membahas tipe kepemimpinan ini. Meskipun begitu , gaya kepemimpinan laissez faire ini berpandangan bahwa pada umumnya organisasi atau perusahaan akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota atau karyawannya terdiri dari orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang telah menjadi tujuan perusahaan, sasaran apa yang ingin dicapai, tugas yang harus ditunaikan oleh masing-masing karyawan dan seorang pemimpin tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan perusahaan.

# PENUTUP

## A. KESIMPULAN

Dalam era disrupsi yang ditandai oleh perubahan teknologi yang pesat dan dinamika pasar global, pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) telah menjadi kunci utama bagi keberhasilan organisasi. Transformasi digital dan globalisasi menuntut perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat, mengembangkan keterampilan baru, dan merancang strategi inovatif.

Kualitas SDM yang tinggi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas dan daya saing nasional. Oleh karena itu, investasi dalam pendidikan, pelatihan, dan pengembangan keterampilan menjadi fundamental. Keterampilan abad ke-21, termasuk kreativitas, kolaborasi, dan literasi digital, harus menjadi fokus utama dalam pendidikan dan pelatihan untuk memastikan tenaga kerja siap menghadapi tantangan baru.

Program-program seperti Digital Talent Scholarship dan inisiatif Link and Match menunjukkan langkah strategis untuk meningkatkan keterampilan SDM, serta memperkuat sinergi antara dunia pendidikan dan industri. Di sisi lain, penerapan teknologi dalam manajemen SDM, seperti penggunaan AI dalam rekrutmen dan People Analytics, membantu organisasi dalam pengambilan keputusan berbasis data yang lebih akurat dan efisien.

Namun, tantangan tetap ada, termasuk kesenjangan kompetensi, perlindungan hak pekerja, dan kebutuhan untuk membangun budaya organisasi yang adaptif dan inklusif. Oleh karena itu, kolaborasi antara pemerintah, dunia usaha, dan lembaga pendidikan sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan inklusif.

Secara keseluruhan, keberhasilan pengelolaan SDM di era disrupsi akan menentukan kemampuan organisasi untuk bersaing di pasar global dan mencapai tujuan jangka panjangnya.

## B. SARAN

Peningkatan Program Pelatihan Perusahaan harus berinvestasi lebih banyak dalam program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan industri, termasuk pelatihan berbasis teknologi dan soft skills. Sinergi antara Pendidikan dan Industri Mendorong kolaborasi lebih lanjut antara lembaga pendidikan dan sektor industri untuk menyusun kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan pasar, serta memberikan peluang magang yang lebih banyak. Pemanfaatan Teknolog Organisasi perlu mengadopsi teknologi terbaru dalam pengelolaan SDM untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses, serta memberikan pelatihan bagi karyawan untuk menguasai teknologi tersebut. Perlindungan Hak Pekerja Pemerintah dan perusahaan perlu memperkuat perlindungan hak pekerja, terutama bagi pekerja lepas dan di sektor gig economy, agar mereka mendapatkan jaminan sosial yang memadai. Budaya Organisasi yang Inklusif: Membangun budaya organisasi yang mendukung keberagaman, kesetaraan, dan inklusi agar semua karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi secara maksimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abke, Tom, "Industri Pertahanan Korea Selatan menjadi lebih mandiri", 31 Agustus 2017, dalam <http://apdf-magazine.com/id/industri-pertahanan-korea-selatan-menjadi-lebih-mandiri/>, diakses pada 28 Januari 2020.
- Aczel, B., Marton Kovacs, Tanja van, & Barnabas . (2021). *Researches working from home: Advantage through a Commitment to Learning*. Nicholas Brealey Publishing.
- Aitken, P. (2017). *How Relevant is Social Media to Freelancers?* <https://www.relevance.com/howrelevant-is-socialmedia-to-freelancers/>
- Anggrian, W. M., & Sumarlin, A. W. (2016). Pengaruh komitmen tenaga kerja lepas terhadap motivasinya dalam perusahaan keluarga di sektor informal. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 15(2), 139–153.
- Antoni, W., & Bohdan. (2022). Remote, Hybrid, and On site Work during the SARSCoV- 2
- Anwar, M. A., & Graham, M. (2021). Between a rock and a hard place: Freedom, flexibility, precarity and vulnerability in the gig economy in Africa. *Competition and Change*, 25(2), 237–258. <https://doi.org/10.1177/1024529420914473>
- Arfianti, U., & Reswanda, R. (2020). Break Even Point Analysis As A Basic of Profit Planning In Handal Insan SentosaBatik Business. *Quantitative Economics and Management Studies*, 1(3), 187–193.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu PendekatanPraktik*.p-ISSN : 2599-1418 Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha e-ISSN : 2599-1426Vol. 15 No. 1 (2023) 224Aristi, N. M. (2021). *Peran Digital Freelance Marketplace danMedia Sosial untuk Jual Beli Jasa Profesional Lepas dalam Gig Economy*.
- Aristi, N. M., & Pratama, A. R. (2021). Exploring Familiarity and Participation in Online Gig Economy Among Indonesians. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1077(1), 012066. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/1077/1/012066>

- Baker Sir D. (2021). The Future Of Work is Hybrid - Could Covid be the Catalyst for Organisations
- Bates, O., Lord, C., Alter, H., & Kirman, B. (2020). Let's start talking the walk: Capturing and reflecting on our limits when working with gig economy workers. *In Proceedings of the 7th International Conference on ICT for Sustainability*, 227–235.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Benefits and Challenges*. PlusOne, 1- 13.
- Beno, M. (2021). On site and hybrid workplace culture of positivity and effectiveness: case Berridge, Geoff R. dan Alan James. 2001. Kamus Diplomasi. New York: Palgrave.
- Brown, L. B. (1998). Applying Constructivism in Vocational and Career Education. Columbus: ERIC. Depdiknas. (2003). Undang-Undang RI No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Finch,
- Curtis. R. and Crunkilton, J. R. (1999). Curriculum Development in Vocational and Technical Education: Planning, Content, and Implementation (5th Edition). USA. Allyn and Bacon Inc
- Galih Kurniawan. (2019). Pelaku Industri Diminta Aktif Selenggarakan Pendidikan Vokasi. Diakses dari <https://ekonomi.bisnis.com/read/20190807/257/1133571/pelaku-industri-diminta-aktif-selenggarakan-pendidikan-vokasi-pada-tanggal-2-Desember-2019>
- M.A. Ghufron. (2018). Revolusi Industri 4.0: Tantangan, Peluang Dan Solusi Bagi Dunia Pendidikan Diakses dari <http://www.proceeding.unindra.ac.id/index.php/dispanas2018/article/viewFile/73/4> 5 pada 3 Desember 2019. Menteri Perindustrian. (2017). Pendidikan Vokasi Terapkan 70 Persen Praktik di Industri. Diakses dari <https://kemenperin.go.id/artikel/18417/Pendidikan-Vokasi-Terapkan70-Persen-Praktik-di-Industri-pada-tanggal-2-Desember-2019>
- Muhammad Yahya. (2018). Era Industri 4.0: Tantangan dan Peluang Perkembangan Pendidikan Kejuruan Indonesia. Diakses dari <http://eprints.unm.ac.id/6456/1/ERA/INDUSTRI%204.0%20TANTANGAN/DAN/PELUANG/PERKEMBANGAN/ENDIDIKA/KEJURUAN/INDONESIA..pdf> pada 3 Desember 2019

- Nirmala, Ronna. (2019). Peran aktif industri dalam kualitas pendidikan vokasi. Diakses dari <https://beritagar.id/artikel/berita/peran-aktif-industri-dalam-kualitas-pendidikanvokasi> pada tanggal 2 Desember 2019
- Pardjono. (2011). Peran Industri dalam Pengembangan SMK. Makalah Disampaikan pada Workshop Peran Industri Dalam Pengembangan SMK Prosser, S.A. & Quigley, T.H. (1949). Vocational Education in Democracy. American Technical Society, Chicago:
- Illinois. Raelin, J. A. (2008). Work-Based Learning: Bridging knowledge and action in the workplace. San Francisco:
- Jossey-Bass. Stein, D. (1998). Situated Learning and Adult Education. ERIC Digest No.
195. Columbus: ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, Center on Education and Training for Employment, the Ohio State University. ERIC No. EJ. 461 126).
- Tim Dosen FT UNY. (2019). Pendidikan Vokasional Berbasis Kemitraan Publik dan Industri. Yogyakarta: UNY Press
- Triyono, M.Bruri. (2017). Tantangan Revolusi Industri Ke 4 (I 4.0) Bagi Pendidikan Vokasi. Diakses dari <https://eproceeding.undiksha.ac.id/index.php/semnasvoktek/article/view/653/495> para tanggal 2 Desember 2019
- Wardiman Djojonegoro. (1998). Pengembangan Sumber Daya Manusia: Melalui Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Jakarta: PT. Jayakarta Agung.
- Sudira, P. (2018). Metodologi Pembelajaran Vokasional Abad XXI Inovasi, Teori, dan Praksis. Yogyakarta: UNY Press *Commons, and the Eclipse of Capitalism*. Palgrave Macmillan. *Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Cottey,
- Andrew dan Anthony Forster. 2010. Keterlibatan Strategis: Diplomasi Pertahanan sebagai Sarana Pencegahan Konflik. London: Routledge.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.

- Djelantik, Sukawarsini. 2008. *Diplomasi antara Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness. Environment Research and Public Health, 1-22.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. Basic Books.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara.
- Hendayana, Yayat. 2020. Keterampilan Pembelajaran pada Abad-21 Disiapkan untuk Sambut Bonus Demografi Indonesia [online]. Link: <https://dikti.kemdikbud.go.id/kabar-dikti/kabar/keterampilan-pembelajaran-pada-abad-21-disiapkan-untuk-sambut-bonus-demografi-indonesia/> (Accessed: 2 June 2022)
- Howe, Nick J. 2019. Why Onboarding Must Be More Than Orientation: Focusing on 21st-Century Skills Boosts Employee Productivity [online]. Link: <https://doi.org/10.1787/0ae365b4-en>  
<https://trainingindustry.com/articles/onboarding/why-onboarding-must-be-more-than-orientation-focusing-on-21st-century-skills-boosts-employee-productivity/> (Accessed: 2 June 2022)  
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>  
Human Resource Management.
- Indira, Rifana, "Menilik Sejong Kota Otonom Pemerintahan Korea Selatan: Quo Vadis Perpindahan Ibu Kota?", 31 Maret 2018, dalam <https://kumparan.com/rifana-indira/menilik-sejong-kota-otonom-pemerintahan-korea-selatan-quo-vadis-perpindahan-ibu-kota>, diakses pada 28 Januari 2020.
- Jakarta Raya, "Langkah Alutsista Korea Selatan", 22 Agustus 2014, dalam <https://jakartagreater.com/b/>, diakses pada 19 Januari 2020.
- Jeon, Je Seong dan Yuwanto. 2014. *Era Emas Hubungan Indonesia-Korea: Pertukaran Kultural Melalui Investasi dan Migrasi*. Jakarta: Kompas.
- Kemdikbud. 2017. Pendidikan Karakter Dorong Tumbuhnya Kompetensi Siswa Abad-21 [online]. Link: <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2017/06/pendidikan-karakter-dorong-tumbuhnya-kompetensi-siswa-abad-21> (Accessed: 2 June 2022)

- Kompas, "Korea Selatan Incar Posisi Eksportir Utama di Bidang Persenjataan", 11 Desember 2017, dalam <https://internasional.kompas.com/read/2017/12/11/10183761/korea-selatan-incar-posisi-eksportir-utama-di-bidang-persenjataan?page=all>, diakses pada 19 Januari 2020.
- Layanan Informasi dan Kebudayaan Korea. 2009. Fakta tentang Korea. Seoul: Kementerian Kebudayaan, Olahraga, dan Pariwisata.
- Mahayana, Maman, dkk, (ed). 2013. Budaya Hallyu Korea. Yogyakarta: INAKOS dan Pusat Studi Korea Universitas Gadjah Mada.
- Marquardt, M. J. (2011). *Building the Learning Organization: Achieving Strategic* Moelong, Lexy. 2001. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya. OECD. (2021). *Skills Outlook 2021: Learning for Life*. OECD Publishing.
- Okezone, "Pindahkan Ibu Kota, Presiden Jokowi Tiru Korea Selatan", 30 April 2019, dalam <https://economy.okezone.com/read/2019/04/30/470/2049902/pindahkan-ibu-kota-presiden-jokowi-tiru-korea-selatan>, diakses pada 29 Januari 2020.
- Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. International Journal of pendidikan-terbaik-yang-menuai-banyak-kritik/, diakses pada 13 Januari 2020. Press.
- Pundi, "Belajar dari Korea Selatan", 19 Februari 2018, dalam <http://pundi.or.id/2018/02/19/belajar-dari-korea-selatan/>, diakses pada 13 Januari 2020.
- Putri, Sindy Yulia. 2018. Ada Apa di Balik Bantuan Luar Negeri Korea Selatan ke Asia Tenggara? Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Reference to Education* (3rd ed.). The University of Chicago Press.
- Republika, "Pengalaman Korea Selatan Pindah Ibu Kota Beda dengan Indonesia", 30 Agustus 2019, dalam <https://internasional.republika.co.id/berita/px1e81382/pengalaman-korea-selatan-pindah-ibu-kota-beda-dengan-indonesia>, diakses pada 14 Januari 2020.
- Rifkin, J. (2014). *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative*

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Serambimata, "Inilah Rahasia Pendidikan Korea Selatan Menjadi Yang Terbaik Di Dunia", 6 Oktober 2014, dalam <https://serambimata.com/2014/10/06/inilah-rahasia-pendidikan-korea-selatan-menjadi-yang-terbaik-di-dunia/>, diakses pada 13 Januari 2020. Situs web
- Skoline, "Korea Selatan, Pendidikan Terbaik Yang Menuai Banyak Kritik", 25 Januari 2019, dalam <https://skoline.co.id/2019/01/25/korea-selatan->
- Stauffer, Bri. 20. What Are 21st Century Skills? [online].  
Link: <https://www.aeseducation.com/blog/what-are-21st-century-skills> (Accessed: 2 June 2022) study from Austria. Academic journal of inter disciplinary studies, 331-339.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Sukmadinata. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Syamsuddin, Mukhtasar, dkk (ed). 2010. *Sejarah Korea Menuju Masyarakat Modern: Beberapa Peristiwa Penting*. Yogyakarta: INAKOS dan Pusat Studi Korea Universitas Gadjah Mada.
- to Implement a Hybrid Workplace Model? KTHVETENSKAPOCHKONST,1-64. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR*
- Vaden, Amanda. 2020. What are 21st Century Skills? [online].  
Link: <https://sphero.com/blogs/news/21st-century-skills> (Accessed: 2 June 2022)
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. Retrieved from Worldometers, "South Korea Population", dalam <https://www.worldometers.info/world-population/south-korea-population/>, diakses pada 29 Januari 2020.

## PROFIL PENULIS



Nama Lengkap : Bahrul Ulum, M.Pd.  
Tempat Tanggal Lahir : Sungai Jawa-O2-02-1994  
Alamat : Dusun Sungai Jawa  
Pekerjaan : Dosen  
No HP : 085751761113  
Email : bahrulkhaan@gmail.com



Nama: Muhammad Nabil Makarim  
Tempat Tanggal Lahir: Sintang, 30 September 2006  
Alamat : Dusun Batu Buin  
Pekerjaan: Mahasiswa  
No. Hp : 081253348010  
Email : makarim300905@gmail.com



Nama: Rifal Akmal  
Tempat Tanggal Lahir: Entikong, 16 Juli 2005  
Alamat : Dusun Entikong Benuan  
Pekerjaan: Mahasiswa IAIN Pontianak  
No. Hp : 082155854795  
Email : ripalpale33@gmail.com



Nama: Muhammad Haidhir Haikal  
Tempat Tanggal Lahir: Pontianak, 24 November 2004  
Alamat: Pontianak Timur  
Pekerjaan: Mahasiswa  
No. Hp: 089518517656  
Email: muhammadhaidhirhaikal@gmail.com



Nama: Arief Budiman  
Tempat Tanggal Lahir: Kubu, 07 Maret 2005  
Alamat: Desa Kubu  
Pekerjaan: Mahasiswa IAIN Pontianak  
No. Hp: 083890884746  
Email: arief070305@gmail.com  
Instagram: bdyy\_mnn



Nama: Rizal Bahri  
Tempat Tanggal Lahir: Batu Ampar, 23 Mei 2004  
Alamat: Batu Ampar  
Pekerjaan: Mahasiswa IAIN Pontianak  
No. Hp: 081345987367  
Email: rizalbahribahri34@gmail.com



Nama: Rahmat Hidayat  
Tempat Tanggal Lahir: Pontianak, 14 Juli 2003  
Alamat: Jl. Trans Kalimantan, Pontianak Timur  
Pekerjaan: Mahasiswa  
No. Hp: 085787670876  
Email: rh.loveyourself02@gmail.com



Nama: Rizal Arifandi  
Tempat Tanggal Lahir: Harapan Mulya, 20  
Desember 2005  
Alamat: Dusun Harapan Mulya  
Pekerjaan: Mahasiswa  
No. Hp: 082254499040  
Email: rizal.arifandi05@gmail.com