Inovasi Manajemen Bisnis

https://journalversa.com/s/index.php/imb

Volume 7, No. 1, Januari 2025

Inovasi Kebijakan Sumber Daya Manusia: Implementasi, Tantangan, Dan Implikasi Teknologi Dalam Manajemen Kinerja Di Era Global

Vindy Vardana[1]
[1]Universitas Brawijaya Kampus Jakarta

E-mail : vindy.vardana@gmail.com

ABSTRACT

Human resource policy innovation is an important component in performance management. Therefore, this study aims to analyze the implementation, challenges, and technological implications of human resource policy innovation in corporate performance management. The theories used in this study are human resource management, implementation and challenges of human resource policies, technological implications, and performance management. The method used in this study is the literature research method using qualitative data analysis. The results of this study state that in the implementation of Human Resource (HR) policy innovation, there are several aspects that must be considered, including the recruitment process, employee training and development, and performance evaluation. The challenge in the recruitment process is the need for a balance between transactional and relational aspects in order to maintain the quality of human interaction. Then, the challenge in employee training and development is the ability to consider the integration of technical and social aspects. Meanwhile, the challenge in performance evaluation is the ability to apply comprehensive and contextual human resource practices.

Keywords: *Human Resource Policy Innovation, Implementation, Challenges, Technology Implications, And Performance Management.*

ABSTRAK

Inovasi kebijakan sumber daya manusia merupakan komponen yang penting dalam manajemen kinerja. Oleh karenanya penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi, tantangan, dan implikasi teknologi dari inovasi kebijakan sumber daya manusia dalam manajemen kinerja perusahaan. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia, implementasi dan tantangan kebijakan sumber daya manusia, implikasi teknologi, dan manajemen kinerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kepustakaan (literaty research) dengan menggunakan analsisis data secara kualitatif. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa dalam implementasi inovasi kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) terdapat beberapa aspek yang harus diperhatikan, di antaranya adalah proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan, dan evaluasi kinerja. Tantangan dalam proses rekrutmen adalah perlunya keseimbangan antara aspek transaksional dan relasional guna mempertahankan kualitas interaksi manusia. Kemudian, tantangan dalam pelatihan dan pengembangan karyawan adalah kemampuan untuk mempertimbangkan integrasi aspek teknis dan aspek sosial. Sedangkan, tantangan dalam evaluasi kinerja adalah kemampuan menerapkan praktik sumber daya manusia yang komprehensif dan kontekstual.

Kata Kunci: Inovasi Kebijakan Sumber Daya Manusia, Implementasi, Tantangan, Implikasi Teknologi, Dan Manajemen Kinerja.

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, persaingan bisnis menjadi semakin ketat. Hal ini menuntut perusahaan untuk meningkatkan daya saing perusahaannya melalui peningkatan kinerja perusahaan. Kinerja merupakan aspek penting bagi kemajuan perusahaan. Kinerja merupakan tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan artinya kinerja dikatakan baik atau sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Afrianti et al., 2023). Peningkatan kinerja menjadi aspek yang sangat krusial bagi perusahaan karena perusahaan yang memiliki kinerja yang baik akan mampu meningkatkan keunggulan, produktivitas, kepuasan konsumen, dan laba perusahaan (Ludwikowska, 2023).

Pentingnya peningkatan kinerja perusahaan membuat perusahaan perlu untuk melakukan inovasi kebijakan sumber daya manusia. Kebijakan manajemen SDM yang efektif terdiri dari beberapa elemen kunci, seperti seleksi dan perekrutan karyawan yang tepat, pelatihan dan pengembangan karyawan, kompensasi, kebijakan promosi dan karir yang jelas, evaluasi kinerja yang teratur dan adil, serta budaya organisasi yang memperkuat kebijakan SDM (Paramita et al., 2024). Penelitian yang dilakukan oleh Ludwikowska (2023) telah menunjukkan bahwa inovasi kebijakan manajemen SDM yang efektif dapat meningkatkan kinerja perusahaan, seperti peningkatan produktivitas, inovasi, peningkatan keuntungan, dan kepuasan pelanggan. Selain itu, inovasi kebijakan manajemen SDM yang efektif juga dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas dan mengurangi tingkat *turnover* karyawan yang tinggi (Babalola et al., 2020). Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih baik dan berada dalam perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama. Hal ini dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam merekrut dan melatih karyawan baru (Demirtas dan Akdogan, 2022).

Namun, penerapan inovasi kebijakan sumber daya manusia yang efektif tidak mudah untuk diimplementasikan. Terdapat beberapa tantangan dan implikasi pesatnya teknologi saat ini yang mempengaruhi segala aspek dalam bisnis. Perusahaan harus dapat mempertimbangkan perbedaan budaya dan regulasi di negara-negara yang berbeda, serta persaingan global dalam merekrut karyawan (Varma, 2023). Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki strategi yang matang dalam mengembangkan inovasi kebijakan SDM yang efektif. Dengan adanya revolusi industri 4.0, perusahaan harus memperhatikan tren-tren baru dalam manajemen SDM seperti penggunaan teknologi informasi, *work from home*, dan digitalisasi proses bisnis. Perusahaan harus dapat mengintegrasikan teknologi dan inovasi dalam kebijakan SDM

agar dapat bersaing dalam era bisnis global yang semakin digital (Sanders et al., 2023).

Perkembangan teknologi yang sangat cepat juga memunculkan tantangan yang signifikan. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah merubah cara kerja dan interaksi antar karyawan. Manajer SDM perlu memastikan bahwa para karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dalam memanfaatkan teknologi baru, serta mengatasi masalah-masalah terkait privasi dan keamanan data. Permintaan untuk memiliki keterampilan global juga semakin meningkat (Barile et al., 2023). Karyawan diharapkan memiliki pengetahuan yang mendalam tentang pasar internasional dan dapat dengan cepat beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah. Diperlukan investasi dalam pelatihan dan pengembangan yang kontinu serta pentingnya evaluasi kinerja. Oleh karena itu, manajemen SDM di era globalisasi menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Organisasi yang berhasil mengatasi tantangan ini tidak hanya dapat meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Maka, para professional SDM perlu memiliki pemahaman yang mendalam tentang isu-isu ini agar dapat merancang strategi yang efektif dalam menghadapi tantangan di masa mendatang (Zhou dan Zeng, 2024).

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian tentang implementasi, tantangan, dan implikasi teknologi pada inovasi kebijakan manajemen SDM guna meningkatkan kinerja organisasi di era bisnis global menjadi sangat relevan dan penting untuk dilakukan. Penelitian tersebut dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan inovasi kebijakan SDM yang efektif, serta memberikan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang turut mempengaruhi kinerja perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga dapat membantu perusahaan dalam menemukan solusi dan implikasi teknologi terhadap tantangan-tantangan yang dihadapi dalam implementasi inovasi kebijakan manajemen SDM. Untuk itu, peneliti kemudian melakukan analisis tentang bagaimana tantangan dan implikasi teknologi dari iinovasi kebijakan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja organisasi di dalam era bisnis global.

KAJIAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif (Subekhi dan Jauhar, 2020). Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan (Hasibuan, 2018). Menurut Mangkunegara (2019), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan,

pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sedangkan sumber daya manusia menurut Aulia dan Jamilah (2024) adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Implementasi dan Tantangan Kebijakan Sumber Daya Manusia

Implementasi adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci. Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap sempurna. Menurut (Hutabarat, 2019), implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan atau adanya mekanisme suatu system. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan (Wahyuni et al., 2023). Sedangkan, tantangan adalah suatu hal atau bentuk usaha yang memiliki tujuan untuk menggugah kemampuan (Klepić, 2019). Tantangan adalah salah satu yang menciptakan indikator motivasi yang membuat pekerja terpompa karena ada tantangan yang membuat pekerja bersemangat untuk menemukan solusi atas tantangan tersebut (Klepić, 2019).

Sedangkan kebijakan sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja, untuk mencapai tujuan organisasi (Rivai, 2021). Kebijakan SDM adalah mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2018). Sedangkan menurut (Subekhi dan Jauhar, 2020), kebijakan sumber daya manusia adalah sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Sehingga implementasi dan tantangan kebijakan sumber daya manusia adalah penerapan aturan-aturan atau keputusan yang terkait dengan sumber daya manusia, seperti proses perekrutan, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi, jenjang karir, dan lain sebagainya guna mencapai tujuan perusahaan. Dalam penerapan tersebut, tentu ada tantangan-tantangan yang dihadapi manajemen dan harus diselesaikan dengan baik melalui inovasi dan strategi yang efektif dan efisien.

Implikasi Teknologi

Implikasi teknologi merupakan dampak pengembangan teknologi yang sangat pesat dalam berbagai sektor, termasuk dalam sektor bisnis. Implikasi teknologi dalam sektor bisnis membahas bagaimana teknologi dapat berpengaruh positif terhadap bisnis jika dimanfaatkan dengan baik dan bagaimana teknologi dapat mendorong inovasi bisnis di era digital (Setyaningrum dan Muafi, 2023). Kemudian implikasi teknologi dalam bisnis

juga membahas bagaimana transformasi digital dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan efisiensi bisnis dan bagaimana teknologi dapat meningkatkan pengalaman pelanggan (Setyaningrum dan Muafi, 2023). Kemudian, teknologi juga dapat meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan dan meningkatkan citra perusahaan (Ahmed et al., 2021). Namun, teknologi juga dapat memberikan dampak negatif jika sumber daya manusia sebagai pengguna tidak memiliki wawasan dan kemampuan yang cukup untuk mengadopsinya (Ahmed et al., 2021).

Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut (Haq et al., 2023). Manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok, dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan (Ludwikowska, 2023). Manajmen kinerja dapat digunakan untuk memperkuat strategi, nilai, dan norma organisasi dan mengintegrasikan sasaran individu dan organisasi.

Manajemen kinerja memiliki implikasi yang lebih luas daripada hanya sekedar meningkatkan kinerja individu dan menyediakan landasan bagi penentuan tinggkat gaji/upah berdasarkan kinerja. Ia juga berkenaan dengan 3 masalah kunci dalam kehidupan berorganisasi, yaitu manajemen sumberdaya manusia (*Human Resources Management*), pengembangan yang berkesinambungan, dan kinerja sesama tim (Haq et al., 2023).

METODE PENELITIAN

Penelitihan ini menggunakan metode penelitian kepustakaan (Literaty research) yaitu kegiatan penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi dan data dari jurnal-jurnal yang berkaitan dengan masalah yang yang diteliti (Sugiyono, 2020). Jurnal yang direview dalam penelitian sebanyak 10 jurnal yang dipilih berdasarkan keterkaitannya dengan judul yang diangkat dalam penelitian ini. Kegiatan ini dilakukan secara sistematis untuk mengumpulkan, mengolah, dan menyimpulkan data dengan menggunakan metode kualitatif guna mencari jawaban atas permasalahan yang dihadapi (Sugiyono, 2020). Berikut merupakan beberapa jurnal yang direview dalam penelitian ini.

Tabel 1. Daftar 10 Jurnal yang Direview

No	Nahl	Publisher	Penulis
1.	Guest editorial: Innovations in performance management systems around the globe	Emerald Publishing Limited tahun 2023	Arup Varma
2.	An integrated learning framework of corporate training system: a grounded theory approach	Emerald Publishing Limited tahun 2023	Sergio Barile, Maria Vincenza Ciasullo, Mario Testa, Antonio La Sala
3.	Looking Back to Move Forward: A 20-Year Overview and an Integrated Model of Human Resource Process Research	Emerald Publishing Limited tahun 2023	Katin Sanders, Rebecca Hewett, Huadong Yang
4.	Employee-oriented human resource policy as a factor shaping the influence of servant leadership on job performance	Emerald Publishing Limited tahun 2023	Kamila Ludwikowska
5.	Artificial intelligence in talent acquisition: exploring organizational and operational dimensions	Emerald Publishing Limited tahun 2024	Dhyana Parasuta, Simon Okwir
6.	Application of green management in the teaching, research, and practice of human resources management	MDPI tahun 2024	Cong Zhou and Zeng Zeng
7.	Correlation of recruitment and selection of human resources and the performance of small and medium enterprise	NGOE tahun 2019	Ira Klepic
8.	Green Human Resources Management, Green Supply Chain Management, Green Lifestyle : Their Effect on Business Sustainability Mediated by Digital Skills	Journal of Industrial Engineering and Management tahun 2022	Ratnapurwati Setyaningrum, Purwati.
9.	Perception of E-Recruitment System in Nigeria	IRJIET tahun 2021	Maryam Ahmed, Habeeb Omotunde, Alfaa Atoloye, Kabarat Olayemi
10	The impact of human resource and information technology on supply chain learning and operational performance	Emerald Publishing Limited tahun 2021	Muhammad Zia Ul Haq, Muhammad Ali Asadullah, Faiza Manzoor

HASIL DAN PEMBAHASAN

Inovasi kebijakan sumber daya manusia merupakan komponen yang penting dalam manajemen kinerja. Implementasi inovasi kebijakan sumber daya memuat beberapa aspek yang harus diperhatikan. Dalam tahap implementasinya juga muncul beberapa tantangan dan implikasi teknologi yang harus diperhatikan.

1. Proses Rekrutmen

Rekrutmen dan seleksi adalah elemen penting bagi keberhasilan dan keberlanjutan bisnis, terutama di wilayah yang menghadapi tantangan ekonomi dan tenaga kerja. Dengan menerapkan praktik MSDM yang maju, perusahaan dapat meningkatkan daya saing dan kinerja mereka pada semua dimensi BSC, memastikan pertumbuhan dan stabilitas jangka Panjang (Klepić, 2019).

Proses seleksi yang efektif sangat penting dalam memastikan bahwa karyawan yang direkrut sesuai dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Proses ini menjadi sangat penting, baik untuk perusahaan kecil, menengah, maupun besar, karena menentukan kualitas tenaga kerja yang mendukung keberhasilan perusahaan. Namun, banyak organisasi yang masih kesulitan untuk mengembangkan sistem yang tepat untuk menilai dan mengevaluasi kinerja karyawan, terutama dalam menghadapi perubahan kontekstual yang terjadi (Varma, 2023). Pandemi mengungkapkan bahwa banyak organisasi yang bergantung pada sistem manajemen kinerja (PMS) yang kaku dan tidak dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan yang dinamis. Hal ini menunjukkan pentingnya bagi organisasi untuk lebih proaktif dalam mengevaluasi dan memperbarui sistem seleksi mereka agar tetap relevan dan efektif di tengah tantangan yang ada.

Salah satu metode terbarukan dalam proses rekruitmen yaitu rekrutmen digital, terutama yang menggunakan *artificial intelligence*, telah membawa berbagai keuntungan signifikan bagi organisasi dalam beberapa tahun terakhir. Penerapan *artificial intelligence* dalam rekrutmen telah memperluas jangkauan proses rekrutmen dengan meningkatkan jumlah aplikasi yang diterima dan memperluas keberagaman pelamar (Pinfold et al., 2021). Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menarik lebih banyak kandidat dari berbagai latar belakang. Akan tetapi, meskipun kuantitas dan keragaman pelamar meningkat, tidak selalu berbanding lurus dengan kualitas kandidat yang diterima (Ahmed et al., 2021). Oleh karena itu, tantangan utama dalam penggunaan *artificial intelligence* dalam rekrutmen adalah memastikan bahwa

peningkatan kuantitas tidak akan mengorbankan kualitas kandidat yang dipilih.

Salah satu bentuk sederhana dari rekruitmen digital adalah system rekruitmen elektronik. Penggunaan sistem rekrutmen elektronik dapat meningkatkan proses rekrutmen pada sektor pelayanan publik dengan meningkatkan transparansi, memperkuat prinsip kesetaraan di antara pelamar, dan memperluas akses informasi bagi pelamar maupun administrator. Selain itu, rekrutmen berbasis *mobile* memberikan kemudahan bagi pencari kerja untuk mengakses peluang kerja melalui *smartphone*, sehingga menguntungkan baik bagi pencari kerja maupun administrator dalam mengelola tahapan rekrutmen serta mengurangi kesenjangan komunikasi antara penyedia kerja dan pencari kerja (Ahmed et al., 2021).

Meskipun sistem elektronik ini terlihat lebih unggul, namun penerapannya masih belum maksimal, baik di sektor swasta maupun publik. Beberapa kekhawatiran muncul terkait masalah jaringan dan keamanan sistem. Oleh karena itu, implementasi penuh sistem rekrutmen elektronik di semua sektor memerlukan dukungan dari pemerintah dan lembaga komunikasi nasional untuk meningkatkan keandalan jaringan, yang menjadi kunci keberhasilan penerapan sistem ini (Haq et al., 2023).

Integrasi *artificial intelligence* dalam rekrutmen membawa perubahan signifikan dalam desain organisasi dan proses operasional, serta menawarkan banyak manfaat seperti efisiensi dan akurasi. Penggunaan teknologi ini telah mengotomatiskan berbagai tugas transaksional dalam rekrutmen, seperti penyaringan dokumen dan penilaian awal, yang sebelumnya memerlukan waktu dan upaya manual dari perekrut. Hal ini meningkatkan efisiensi dan konsistensi dalam proses seleksi (Paramita et al., 2024). Namun, meskipun *artificial intelligence* dapat mempercepat proses perekrutan dan mengurangi beban administratif, ada kekhawatiran bahwa penggunaan teknologi ini dapat mengurangi interaksi manusiawi yang penting dalam membangun hubungan yang lebih personal dengan kandidat. Interaksi manusia, yang sering kali dianggap sebagai elemen krusial dalam proses perekrutan, dapat tereduksi jika terlalu banyak bergantung pada automasi. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan perlu menggabungkan sistem ini dengan pendekatan manusiawi dan memastikan bahwa teknologi yang digunakan didesain dengan etika dan transparansi (Paramita et al., 2024).

Dengan demikian, penting untuk memahami keseimbangan antara aspek transaksional dan relasional dalam rekrutmen berbasis *artificial intelligence*. Aspek transaksional, yang berfokus pada efisiensi dan penghematan biaya, perlu diimbangi dengan pendekatan yang menjaga kualitas hubungan manusia dalam proses seleksi (Klepić, 2019). Organisasi perlu mempertimbangkan bagaimana teknologi dapat mendukung, bukan menggantikan, elemen-elemen manusia yang membangun pengalaman kandidat yang positif dan proses rekrutmen yang lebih adil. Dengan demikian,

praktik rekrutmen digital harus diimplementasikan dengan bijak, memperhatikan bagaimana AI dapat meningkatkan efektivitas operasional sambil tetap mempertahankan interaksi manusia yang membangun kepercayaan dan hubungan jangka panjang.

2. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Salah satu masalah yang sering muncul adalah kurangnya pelatihan yang tepat bagi pengguna sistem manajemen kinerja (PMS), yang dapat menghambat keberhasilan sistem tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh (Varma, 2023), sistem manajemen kinerja yang kaku dan kurang responsif terhadap perubahan lingkungan dapat menghalangi upaya organisasi untuk memaksimalkan potensi PMS. Oleh karena itu, pelatihan yang sesuai tidak hanya akan membantu karyawan memahami bagaimana menggunakan alat PMS secara efektif, tetapi juga memastikan mereka memahami tujuan dan filosofi organisasi yang mendasari sistem tersebut.

Dalam konteks pengembangan karyawan, pelatihan yang berkelanjutan juga sangat penting untuk membantu mereka beradaptasi dengan perubahan dan meningkatkan keterampilan mereka. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sanders et al., (2023), pengembangan kompetensi karyawan harus dilakukan secara terus-menerus untuk menghadapi tantangan yang muncul, terutama dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja yang cepat berubah. Tanpa pelatihan yang memadai, karyawan mungkin merasa kesulitan untuk menggunakan teknologi baru dalam PMS, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja mereka. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Barile et al., (2023), paparan terhadap program pelatihan meningkatkan kelincahan (*agility*) karyawan dan membuat mereka lebih terbuka terhadap ide-ide baru. Dalam memperoleh pengetahuan dari pengalaman mereka sendiri dan orang lain, karyawan yang terlatih menjadi lebih efektif. Karyawan dilatih untuk menghadapi situasi yang tidak terduga atau tidak pasti di tempat kerja, seperti perubahan dalam kebijakan, teknologi baru, atau gangguan operasional. Kemampuan ini membantu mereka tetap produktif dan berpikir secara fleksibel meskipun dalam kondisi yang penuh tantangan (Barile et al., 2023). Lebih lanjut, kesempatan bekerja sama dalam tim juga merupakan suatu cara yang dapat diterapkan menajemen untuk meningkatkan potensi karyawan. Kerjasama dalam tim menjadi platform yang penting, karena memungkinkan karyawan dari berbagai fungsi untuk berinteraksi, berbagi wawasan dan memperluas pengetahuan melalui kolaborasi (Barile et al., 2023). Pelatihan yang diberikan dalam bentuk Kerjasama tim memberikan kesempatan bagi karyawan untuk tidak hanya belajar dari pengalaman pribadi tetapi juga dari pengalaman anggota tim lain. Oleh karena itu, pelatihan yang terstruktur, baik bersifat individu maupun bekerja sama dalam tim, dapat membantu karyawan memaksimalkan potensi mereka dalam sistem yang semakin kompleks.

Selain itu, pengembangan karyawan juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan retensi karyawan. Ketika organisasi memberikan pelatihan yang relevan, karyawan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Ludwikowska (2023), yang menunjukkan bahwa pengembangan keterampilan dan pemahaman yang lebih baik terhadap sistem dapat mengurangi frustasi dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

a. *Green Human Resources Management* (GHRM)

Dalam konteks pengembangan karyawan, salah satu praktik yang dapat dilakukan adalah *Green Human Resource Management*, yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, keterampilan, dan perilaku karyawan dalam mendukung keberlanjutan lingkungan, dengan mengintegrasikan prinsip keberlanjutan lingkungan ke dalam kebijakan, praktik, dan proses pengelolaan karyawan. Green *Human Resource Management* memastikan bahwa pengembangan karyawan tidak hanya fokus pada keterampilan teknis tetapi juga pada kontribusi terhadap keberlanjutan organisasi secara holistic. Hal ini berperan penting dalam mendorong perkembangan organisasi melalui penerapan prinsip keberlanjutan yang tidak hanya meningkatkan kinerja operasional tapi juga membangun citra positif Perusahaan. Dengan demikian, program pelatihan yang komprehensif tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis tetapi juga mendukung hubungan kerja yang lebih baik dan budaya organisasi yang positif, yang berujung pada kinerja yang lebih baik secara keseluruhan (Setyaningrum & Muafi, 2023).

b. Socio-Technical Systems Theory (STST)

Fokus pelatihan dan pengembangan karyawan sebaiknya mempertimbangkan integrasi aspek teknis (teknologi, alat, prosedur dan proses) dan sosial (karyawan, tim, struktur kerja, nilai, budaya dan hubungan interpersonal) sehingga mampu mendorong peningkatan kinerja organisasi (*Socio-Technical Systems Theory atau STST*). Salah satu panduan praktis yang mampu memaksimalkan kinerja operasional perusahaan yaitu organisasi perlu menekankan praktik MSDM yang mendorong pembelajaran atau pelatihan dari sisi internal dan pelanggan. Kemudian, investasi dalam teknologi informasi harus difokuskan pada area yang mendukung pembelajaran internal dan pemasok, serta memastikan integrasi dengan strategi MSDM secara menyeluruh (Haq et al., 2023).

3. Evaluasi Kinerja Karyawan

Evaluasi kinerja karyawan adalah komponen krusial dalam sistem manajemen kinerja yang bertujuan untuk menilai sejauh mana karyawan memenuhi tujuan dan standar organisasi, merupakan proses sistematis untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan tugas, tanggung jawab, dan tujuan yang telah ditetapkan (Ludwikowska, 2023). Proses ini memiliki peran penting dalam pengembangan sumber daya manusia karena membantu organisasi dan karyawan untuk terus meningkatkan kompetensi, produktivitas, dan efisiensi.

Namun, banyak organisasi yang masih menggunakan metode evaluasi yang tidak sepenuhnya cocok dengan konteks global, terutama dalam menangani karyawan ekspatriat dan migran. Seperti yang diungkapkan oleh Varma (2023), seringkali sistem evaluasi yang diterapkan hanya menyesuaikan formulir evaluasi domestik tanpa mempertimbangkan perbedaan budaya dan konteks operasional tempat karyawan bekerja. Hal ini dapat mengurangi efektivitas evaluasi dan tidak memberikan gambaran yang akurat mengenai kinerja karyawan dalam lingkungan yang beragam.

Evaluasi kinerja yang tidak efektif, biasanya disebabkan oleh kurang objektivitas, komunikasi yang buruk atau tidak adanya rencana tindak lanjut. Sehingga penting bagi perusahaan untuk menggunakan metode yang transparan, berbasis data dan memberikan umpan balik yang konstruktif serta rencana pengembangan yang jelas (Haq et al., 2023).

Kemudian, untuk mencapai evaluasi kinerja yang efektif, organisasi perlu mengembangkan sistem yang lebih sensitif terhadap perbedaan budaya dan kondisi spesifik dari lingkungan kerja global. Penyesuaian yang dilakukan harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti perbedaan budaya, cara berkomunikasi yang berbeda, dan nilai-nilai yang berbeda di berbagai wilayah (Haq et al., 2023). Evaluasi kinerja yang dilakukan tanpa mempertimbangkan aspek-aspek ini dapat menyebabkan kesalahan penilaian yang tidak adil terhadap karyawan, terutama bagi mereka yang bekerja di luar negeri atau dalam tim multikultural. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk merancang sistem evaluasi yang lebih holistik dan relevan dengan kebutuhan karyawan di berbagai lokasi global.

Selain itu, evaluasi kinerja yang efektif juga berperan dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Evaluasi yang adil dan transparan dapat membantu karyawan merasa dihargai, sehingga mereka lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik. Sebagai contoh, penyesuaian dalam penilaian kinerja dapat mencakup pengakuan terhadap keberhasilan yang terkait dengan adaptasi budaya atau tantangan yang dihadapi dalam lingkungan kerja yang berbeda (Klepić, 2019). Hal ini tidak hanya memberikan manfaat bagi organisasi dalam hal pencapaian tujuan strategis, tetapi juga meningkatkan hubungan antara karyawan dan manajemen. Dengan demikian, evaluasi kinerja yang tepat dan sesuai dengan konteks sangat penting untuk mendukung kinerja jangka panjang yang sukses dalam organisasi yang beroperasi secara global (Varma, 2023).

KESIMPULAN DAN SARAN

Implementasi inovasi kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tepat dan adaptif sangat penting untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal. Dalam implementasinya, terdapat beberapa aspek yang harus diperhatikan, di antaranya adalah proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan, dan evaluasi kinerja. Dalam proses rekrutmen. transformasi digital termasuk penggunaan *artificial intelligence* mampu meningkatkan efisiensi dan juga memperluas keragaman pelamar. Namun, meskipun *artificial*

intelligence dapat membantu mempercepat proses administratif, perusahaan perlu menjaga keseimbangan antara aspek transaksional dan relasional guna mempertahankan kualitas interaksi manusia, yang esensial dalam membangun hubungan positif dengan kandidat. Dalam proses seleksi, fleksibilitas sistem manajemen kinerja agar organisasi tetap responsif terhadap tantangan eksternal dan kebutuhan yang dinamis.

Kemudian, dalam proses pelatihan dan pengembangan karyawan sebaiknya dilaksanakan secara berkelanjutan untuk memastikan efektivitas penggunaan PMS dan keselarasan dengan filosofi perusahaan. Hal ini berperan dalam menjaga keterlibatan dan produktivitas karyawan, sekaligus memperkuat kemampuan adaptasi mereka terhadap perubahan teknologi dan pasar. Di samping itu, panduan praktis pelatihan dan juga pengembangan karyawan sebaiknya mempertimbangkan integrasi aspek teknis (teknologi, alat, prosedur dan proses) dan sosial (karyawan, tim, struktur kerja, nilai, budaya dan hubungan interpersonal) terutama pada aspek internal serta pelanggan sehingga mampu memaksimalkan kinerja operasional perusahaan.

Selanjutnya, dalam aspek evaluasi kinerja yang efektif juga memerlukan perhatian khusus terhadap konteks budaya dan kondisi operasional, terutama bagi karyawan di lingkungan internasional, sehingga memastikan keadilan dan relevansi penilaian yang dapat meningkatkan motivasi serta komitmen karyawan (Varma et al., 2023; Cheng & Hackett, 2021), serta memperhatikan aspek tanggung jawab sosial dan tujuan lingkungan global serta selaras dengan tujuan pembangunan hijau. (Zhou dan Zeng, 2024). Dengan menerapkan praktik sumber daya manusia yang komprehensif dan kontekstual, organisasi akan lebih siap menghadapi tantangan global dan mempertahankan daya saing di pasar yang terus berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

Afrianti, M., Ustadi, N., Rimbano, D., & Mandal, B. (2023). The Influence of Competence and Work Environment on Employee Performance at the Lubuklinggau City DPRD Secretariat. In *Proceedings International Conference on Business, Economics & Management* (Issue 1). Atlantis Press International BV. https://doi.org/10.47747/icbem.v1i1.1290

Ahmed, M., Omotunde, H., Atoloye, A., & Olayemi, K. (2021). Perception on E-Recruitment System in Nigeria. *International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology (IRJIET)*, *5*(1), 46–53. https://doi.org/10.47001/IRJIET/2021.501006

Aulia, F., & Jamilah, S. (2024). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Kinerja Pegawai Perbankan Syariah. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmi*, *3*(5), 4346–4357.

Babalola, M. ., Stouten, J., & Euwema, M. (2020). Frequent Change and Turnover Intention: The Moderating Role of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, *134*(2), 311–322.

Barile, S., Ciasullo, M. V., Testa, M., & La Sala, A. (2023). An Integrated Learning Framework of Corporate Training System: A Grounded Theory Approach. *TQM Journal*, *35*(5), 1106–1134. https://doi.org/10.1108/TQM-03-2022-0090

Demirtas, O., & Akdogan, A. . (2022). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, *130*(1), 59–67.

Haq, M. Z. U., Asadullah, M. A., & Manzoor, F. (2023). The Impact of Human Resource and Information Technology on Supply Chain Learning and Operational Performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, *38*(9), 1927–1940. https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0343

Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah: Edisi Revisi*. Bumi Aksara.

Hutabarat, L. N. (2019). Pengaruh Pengawasan, Budaya Organisasi dan Remunerasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *2*(2), 200–213. https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3777

Klepić, I. (2019). Correlation of Recruitment and Selection of Human Resources and the Performance of Small and Medium Enterprises. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, *65*(4), 14–26. https://doi.org/10.2478/ngoe-2019-0016

Ludwikowska, K. (2023). Employee-Oriented Human Resource Policy as a Factor Shaping the Influence of Servant Leadership on Job Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *72*(8), 2335–2348. https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2021-0525

Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Paramita, D., Okwir, S., & Nuur, C. (2024). Artificial Intelligence in Talent Acquisition: Exploring Organisational and Operational Dimensions. *International Journal of Organizational Analysis*, *32*(11), 108–131. https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3992

Pinfold, J. F., Wilson, W. R., & Li, Q. (2021). Book-to_market and size as determinant of returns in small illiquid markets: the New Zealand case. *Financial Services Review*, *10*(1–4), 291–302.

Rivai, V. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada.

Sanders, K., Hewett, R., & Yang, H. (2023). *Looking Back to Move Forward: A 20-year Overview and an Integrated Model of Human Resource Process Research*. *41*, 161–197. https://doi.org/10.1108/s0742-730120230000041007

Setyaningrum, R., & Muafi, M. (2023). Green Human Resource Management, Green Supply Chain Management, Green Lifestyle: Their Effect on

Business Sustainability Mediated by Digital Skills. *Journal of Industrial Engineering and Management*, *16*(1), 1–26. https://doi.org/10.3926/jiem.4152

Subekhi, A., & Jauhar, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.

Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Varma, A. (2023). Guest editorial: Innovations in performance management systems around the globe. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, *2*(2), 137–142. https://doi.org/10.1108/irjms-07-2023-184

Wahyuni, Kusuma, K., Firdaus, V., & Andriani, D. (2023). Peran Kepemimpinan, Job Insecurity, dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, *2*(7), 2764–2777. https://journal-nusantara.com/index.php/JIM/article/view/1736

Zhou, C., & Zeng, Z. (2024). Application of Green Management in the Teaching, Research, and Practice of Human Resource Management. *Sustainability (Switzerland)*, *16*(16). https://doi.org/10.3390/su16166878