



**(C) Hak cipta milik IBKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKG.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKG.

Pada bab ini, terdapat susunan mengenai landasan teoritis yang menyajikan teori – teori yang memiliki hubungan dengan pembahasan topik yang sedang diteliti. Tujuan menyajikan teori – teori tersebut tidak lain untuk mendukung dan membantu menguatkan analisis penelitian

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **1.1 Landasan Teoritis**

##### **1.1.1 Teori Organisasi**

Organisasi merupakan wadah atau tempat untuk mencapai suatu tujuan dan sasaran organisasi dan di dalam organisasi sendiri harus terdapat sekelompok orang untuk mencapai tujuan tersebut (Suti, 2021:1). Tentunya dalam suatu organisasi terdapat tugas-tugas yang harus dikoordinasikan sehingga tujuan dari organisasi yang telah ditetapkan dapat terwujud dengan maksimal.

###### **a. Perilaku Organisasi**

Organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai secara individual (Wahjono, *et al* 2020:8). Studi formal mengenai perilaku organisasi sendiri dimulai sekitar tahun 1948 hingga 1952. Menurut Wahjono, *et al* (2020:7), perilaku organisasi adalah sebuah bidang ilmu yang terus berkembang seiring dengan perkembangan masyarakat guna membantu manajer dan masyarakat pada umumnya



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

untuk memahami manusia secara lebih baik sehingga dapat mencapai peningkatan produktivitas, kepuasan pelanggan, dan posisi kompetitif yang lebih baik melalui penerapan manajemen yang lebih baik. Definisi dari perilaku organisasi yang multidisiplin ini menggambarkan sejumlah hal, yaitu yang pertama adalah Perilaku Organisasi (PO) adalah cara berpikir (Wahjono, *et al* 2020). Perilaku sendiri berada pada diri masing-masing individu, kelompok dan tingkat organisasi. Lalu, perilaku organisasi adalah multidisiplin yang menggunakan prinsip, model, teori, dan metode-metode dari disiplin lain. Perilaku organisasi yang tidak steril dari pengaruh ilmu lain, justru keberadaan disiplin lain akan memberikan kekayaan pada kajian perilaku organisasi. Hal ini disadari bahwa kehidupan manusia adalah hal yang kompleks dan perkembangan yang dialami manusia dipengaruhi oleh tempat dan waktu. Selanjutnya, terdapat suatu orientasi kemanusiaan yang jelas dalam perilaku organisasi. Serba-serbi manusia dengan perilaku dengan perilaku, persepsi, kapasitas pembelajarannya, perasaan dan sasaran-sasaran individual merupakan hal-hal penting bagi organisasi. Perilaku organisasi bisnis juga berorientasi pada kinerja, bagaimana meningkatkan, memelihara, dan meningkatkan kembali kinerja merupakan hal-hal yang penting menjadi hal pokok terutama pada era yang penuh dengan perubahan. Dengan signifikan, perilaku organisasi dipengaruhi oleh faktor atau lingkungan eksternal. Berbagai faktor eksternal dapat mempengaruhi perilaku sebuah organisasi sehingga membutuhkan kecepatan dalam beradaptasi. Metode ilmiah menjadi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

menjadi hal yang penting dalam mempelajari variabel dan keterkaitannya karena perilaku organisasi sangat tergantung pada disiplin lainnya.

Menurut Wahjono, *et al* (2020:9), ilmu perilaku dalam organisasi bermanfaat dalam memahami dan membantu dalam keterampilan mengobservasi, prediksi, dan implementasi, yang dimana merupakan partisipasi yang besar bagi manajemen dan pemimpin dari organisasi dalam mengelola organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang yang sudah ditetapkan. Setiap makhluk hidup, terutama manusia memiliki keunikannya tersendiri mengenai persepsi, kepribadian, dan pengalaman hidup yang diakibatkan oleh perbedaan latar belakang masing-masing individu. Perbedaan latar belakang tersebut dapat terdiri dari, kemampuan belajar seseorang, etnis seseorang, tingkat kepercayaan seseorang bagaimana seseorang memandang dunia, kemampuan menangani sebuah pekerjaan dan tingkat aspirasi yang berbeda. Keunikan yang dimiliki manusia ini lebih mudah terlihat pada lingkungan manusia yang heterogen, plural, bercampur dengan berbagai latar budaya, asal negara, bahasa ibu, dan bahkan latar dari sejarah penjajahan. Organisasi yang kompeten, harus dapat mempersatukan manusia-manusianya yang beragam dan mengutamakan kepentingan bersama sehingga dapat menjunjung tinggi persatuan untuk selalu focus kepada tujuan organisasi.



## © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

### Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Perilaku didalam organisasipun berasal dari dua sumber utama yaitu individu dan kelompok, yang dimana baik perilaku individual maupun perilaku kelompok menjadi bahasan yang penting dalam organisasi, apalagi keduanya saling melakukan interaksi baik secara langsung maupun tidak langsung. Pemahaman mengenai perilaku individu masing-masing anggota organisasi menjadi titik sentral dalam upaya pencapaian tujuan organisasi dikarenakan kinerja individual dari sumber daya manusia setiap organisasi adalah dasar kinerja dari organisasi itu sendiri. Perilaku organisasi tercermin dari kinerja organisasi yang diperlihatkan dan kinerja organisasipun tergantung dari kinerja individu masing-masing organisasi. Banyak hal yang menjadi faktor dalam penentuan kinerja, diantaranya yaitu motivasi dan kemampuan berinteraksi antar individu (Wahjono, *et al* 2020).

### b. Struktur Organisasi

Menurut Wahjono, *et al* (2020:17), struktur organisasi adalah sistem atau jaringan kerja terhadap tugas-tugas, system pelaporan dan komunikasi yang menghubungkan secara bersama pekerjaan individual dengan kelompok. Struktur organisasi yang menetapkan cara bagaimana tugas dan pekerjaan dibagi, dikelompokan, dan dikoordinir secara formal (pemetaan). Pernyataan ini mengacu pada enam unsur kunci yang terdiri dari elemen-elemen spesialisasi, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi, dan desentralisasi serta formalisasi. Selain itu, struktur organisasi juga



## © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

## Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

dapat didefinisikan sebagai suatu system atau jaringan kerja terhadap tugas-tugas, system pelaporan dan komunikasi yang menghubungkan secara bersama pekerjaan individual dengan kelompok. Struktur organisasi yang menggambarkan dengan jelas tatanan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi yang tentunya sesuai dengan jabatannya. Setiap organisasi terlepas dari betapa kecilnya organisasi tersebut, mempunyai semacam struktur karena secara umum suatu struktur dirancang dengan maksud dan tujuan untuk memastikan bahwa organisasi dirancang dengan cara yang paling baik untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuannya.

Pengorganisasian bukan hanya tentang menetapkan struktur organisasi kemudian mengisi setiap kotak struktur yang ada dengan *job description* dan kemudian mencari orang yang tepat dan sesuai dengan *job descriptionnya*. Tentunya pengorganisasian lebih dari itu, pengorganisasian merupakan proses manajerial yang berkelanjutan. Peninjauan kembali struktur organisasi, *job description* dan tentunya *staffing*.

Menurut Wahjono, *et al* (2020:17), terdapat beberapa unsur kunci dalam membuat keputusan pengorganisasian yang didalamnya terdapat kegiatan membentuk organisasi baru, memperbaiki organisasi yang sudah ada, atau mengganti system yang sudah ada. Berikut beberapa unsur kunci tersebut:



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

### 1) Pembagian Kerja

Pembagian kerja merupakan sebuah kegiatan dalam membagi seluruh beban pekerjaan menjadi berbagai macam tugas yang secara wajar lebih mudah dan lebih nyaman dilaksanakan oleh individu dan kelompok dengan penuh rasa tanggung jawab. Beban pekerjaan jauh lebih mudah dikarenakan pekerjaan dilakukan secara bersama-sama, dan tidak ada pekerjaan yang tidak bisa dibagi sehingga terlalu berat dan akhirnya pekerjaan tersebut terlantarkan. Seluruh pekerjaan harus terbagi menjadi banyak tugas yang dapat diselesaikan dengan baik, sesuai dengan kemampuan anggota organisasi.

### 2) Menggabungkan beberapa tugas

Menggabungkan beberapa tugas secara logis sehingga mampu memperoleh keberhasilan dalam pencapaian tugas (Efektif) dan efisien. Menggabungkan beberapa tugas ini memiliki arti sebagai pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama-sama atau dapat disebut juga sebagai *Departementalisasi*.

### 3) Menetapkan individu sesuai jabatan (Hierarki Organisasi)

Pada unsur ini, setiap organisasi butuh melakukan penetapan pada peran dari masing-masing individu, menetapkan siapa saja yang membuat laporan dan kepada siapa laporan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

tersebut disampaikan. Hubungan didalam organisasi semacam itu juga dapat disebut sebagai hierarki organisasi. Hierarki organisasi juga dapat diartikan sebagai hubungan lini ke atas dan ke bawah, dalam arti penentuan siapa atasan dan siapa bawahan yang diperlukan untuk meminta pertanggungjawaban. Hal ini juga dapat membantu organisasi dalam memperjelas jabatan masing-masing dari individu dan tugas apa saja yang menjadi tanggung jawab mereka masing-masing.

#### 4) Koordinasi

Koordinasi merupakan sebuah mekanisme yang menyatukan kegiatan-kegiatan dari departemen menjadi satu kesatuan dan memantau efektivitas integrasi tersebut. Tujuan dari koordinasi sendiri yaitu untuk menghilangkan rasa menang atau rasa benar sendiri dalam satu departemen. Koordinasi juga diperlukan untuk menyelaraskan pencapaian-pencapaian tugas lintas departemen.

Struktur organisasi juga memiliki perbedaan, masing-masing organisasi memiliki memiliki keunikan dari strukturnya tersendiri. Perbedaan dari desain struktur organisasi itu sendiri disebabkan oleh berbagai kendala atau masalah yang dihadapi oleh organisasi, seperti terdapat kendala dalam model mekanistik, formalisasi yang tinggi, jaringan informasi yang terbatas, dan lain-lain.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

### c. Budaya Organisasi

Terdapat kesepakatan yang luas mengenai budaya organisasi, bahwa budaya organisasi mengacu pada kesatuan system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membeakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Menurut Armstrong (2018:329), budaya organisasional atau budaya perusahaan adalah pola nilai-nilai, norma, sikap dan asumsi yang mungkin tidak terartikulasi tetapi membentuk cara seseorang dalam berperilaku dan cara sesuatu dilaksanakan. Nilai merujuk kepada apa yang dianggap dan dipandang penting dalam hal cara orang dan organisasi berperilaku. Definisi ini menekankan bahwa budaya sebuah perusahaan atau organisasi adalah berhubungan dengan abstraksi beberapa hal seperti nilai dan norma yang meresap di dalam seluruh atau sebagian dari organisasi.

Selain budaya organisasi, terdapat istilah iklim organisasi yang dimana banyak yang memperdebatkan mengenai apa yang membedakan konsep iklim dengan konsep budaya organisasi (Armstrong, 2018:331). Dalam analisisnya mengenai iklim dan budaya organisasi, Denison (1996) dalam Armstrong (2018:331) dengan yakin menyatakan bahwa budaya merujuk kepada struktur organisasi yang mendalam, yang berakar pada nilai, keyakinan dan asumsi yang dimiliki oleh para anggota organisasi. Sebaliknya, iklim merujuk kepada aspek-aspek lingkungan yang dipersepsi secara sadar oleh anggota organisasi.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Terdapat beberapa hal yang menjadi dasar dalam terbentuknya budaya organisasi. Nilai dan norma merupakan hal-hal yang menjadi dasar dalam pembentukan organisasi dan terbentuk melalui empat cara yaitu:

1. Budaya dibentuk oleh pemimpin di dalam organisasi, khususnya para pemimpin di masa lalu (Armstrong, 2018:332)
2. Budaya terbentuk di seputar insiden kritis—peristiwa-peristiwa penting yang menjadi sumber pelajaran tentang perilaku yang diharapkan dan tidak diharapkan untuk dipelajari (Schein, 1990 dalam Armstrong, 2018)
3. Budaya terbentuk dari kebutuhan untuk mempertahankan hubungan kerja yang efektif di antara para anggota organisasi, dan hal inilah yang kemudian membentuk nilai dan ekspektasi (Furnham dan Gunter, 1993 dalam Armstrong, 2018)
4. Budaya dipengaruhi oleh lingkungan dari organisasi itu sendiri (Armstrong, 2018)

Sistem yang bermakna dalam kebersamaan ini merupakan seperangkat karakteristik utama yang dimiliki oleh organisasi. Berikut terdapat beberapa karakteristik pembentuk budaya organisasi yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko yang dimiliki masing-masing anggota dari organisasi. Pentingnya untuk melihat sejauh mana



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

para karyawan atau anggota dari organisasi didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

- 2) Memperhatikan kerincian dalam sejauh mana para karyawan atau anggota organisasi diharapkan memperlihatkan presisi, analisis, dan perhatian kepada hal-hal yang rinci
- 3) Orientasi hasil perlu dilakukan untuk mengukur sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Selain orientasi hasil, terdapat orientasi individu yang dimana untuk mengukur sejauhmana keputusan manajemen dapat memperhitungkan efek hasil-hasol pada orang-orang didalam organisasi tersebut.
- 5) Selanjutnya terdapat oerientasi tim. Orientasi tim dilakukan untuk mengetahui sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan pada tim, bukan tertuju kepada individu
- 6) Keagresifan yang dibutuhkan untuk memaksimalkan kinerja dengan memiliki sifat agresif dan kompetitif
- 7) Kemantapan juga dibutuhkan dalam organisasi, guna untuk mengetahui sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya satatus quo daripada *growth*.

Budaya organisasi yang dimiliki setiap organisasi tentunya berbeda, dikarenakan budaya organisasi sendiri dibentuk dan terbentuk berdasarkan individu-individu atau anggota dari organisasi tersebut. Budaya organisasi yang baik merupakan kebiasaan yang memungkinkan setiap anggota organisasi mampu menjadi manusia



**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

yang produktif, kreatif, bekerja dengan antusias sesuai dengan peminatan dan mampu memberikan nilai tambah kepada organisasi. Suatu budaya organisasi yang dominan mengungkapkan nilai-nilai dari inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi tersebut. Budaya sendiri memiliki beberapa fungsi yang jelas, diantaranya yaitu:

- 1) Budaya memiliki suatu peran dalam menetapkan batasan, budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Dimensi kultural yang membedakan satu budaya dengan budaya yang lain termasuk hubungan antarmanusia secara alamiah, individualis lawan kolektivisme orientasi waktu, orientasi aktivitas, informalitas bahasa dan agama.
- 2) Budaya dari sebuah organisasi juga membawa atau melambangkan suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
- 3) Budaya juga memberikan kemudahan dalam menimbulkan komitmen bersama yang dimana mengutamakan tujuan organisasi dibandingkan dengan kepentingan individual
- 4) Budaya juga berperan sebagai perekat sosial yang membantu mempersatuka organisasi dengan memberikan standar-standar



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

yang tepat untuk apa yang harusnya dikatakan dan dilakukan oleh anggota-anggota organisasi

#### d. Organisasi di Era Digital

Menurut H. Slamet (2022:153) organisasi digital merupakan sebuah model bisnis baru yang menggunakan IT dengan cara yang fundamental untuk menyelesaikan satu atau lebih tujuan usaha/bisnis. Setiap organisasi, baik organisasi bisnis atau publik beroperasi pada lingkupan yang luas, tidak hanya dalam sebuah ruang isolasi. Organisasi juga dipengaruhi oleh hal-hal apa yang sedang berkembang dan terjadi dalam sebuah lingkungan, karena itu organisasi terutama organisasi bisnis perlu sering-sering dan cepat beraksi terhadap masalah dan peluang yang dihasilkan dari lingkungan bisnis baru. Demi keberlangsungan organisasi untuk bertahan di dalam dunia bisnis yang sangat dinamis ini, organisasi tidak cukup hanya mengambil tindakan tradisional tetapi juga harus melakukan aktivitas inovatif terutama pada era teknologi yang kerap sekali berubah.

Tidak dipungkiri lagi, dunia telah bertransformasi dari era agraris atau pertanian ke era ekonomi digital. Dari segi teknologi, banyak organisasi bisnis telah melewati empat generasi teknologi, mulai dari *mainframe* ke computer mini ke computer klien/server ke internet. Pada era serba teknologi di zaman sekarang, para pelaku organisasi bisnis berhadapan dengan teknologi generasi ke-5, seperti teknologi jaringan, teknologi seluler, analitik, *cloud*, sensor (*Internet of Things/IoT*), dan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

lain sebagainya (H. Slamet, 2022). Teknologi ini telah mentransformasikan dunia dari *people-2-people* menjadi *hyper-connecter* (*people-2-people*, *people-2-things*, *things-2-things*). Dengan kata lain, kondisi ini telah menggambarkan keberadaan masyarakat digital (digital society) dan mereka ini juga mengharapkan dan memiliki pengalaman yang superior yang tidak hanya dibatasi oleh produk atau jasa yang mereka terima.

Di era yang penuh dengan transformasi, organisasipun turut serta bertransformasi demi bertahan. Transformasi organisasi merupakan salah satu strategi mengarahkan organisasi dari model bisnis dan proses bisnis lama menjadi yang baru. Perubahan ini terjadi mulai dari system, struktur, budaya, dan manusia (H. Slamet, 2022:146). Dengan terjadinya transformasi organisasi, oeganisasipun dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan yang selaras dengan visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan dari perubahan sebuah organisasi adalah kebutuhan untuk berubah yang diidentifikasi dengan menilai standar masa kini sehingga masa lalu. Sesaat setelah memutuskan untuk melakukan perubahan tiap-tiap dari organisasi pasti melakukan evaluasi keadaan saat ini untuk dibandingkan dengan kondisi masa lalu. Transformasi bukan berarti melupakan pelajaran kritis masa lalu selama proses transformasi, melainkan belajar melalui serangkaian perubahan dan harus membawa pengalaman tersebut untuk menghadapi masa depan.



Seperti yang diketahui, transformasi merupakan bagian dari sebuah perubahan. Menurut Slamet (2022:148), dalam organisasi terdapat tiga perubahan, yaitu:

### **1) Perkembangan (*developmental*)**

Perkembangan adalah sebuah proses terjadinya peningkatan yang bertahap dari struktur, system, proses, atau teknologi yang ada dalam organisasi. Perkembangan dapat diukur dengan perbandingan antara saat ini dengan masa lalu, apabila terjadi kemajuan maka baru dapat disebut sebagai perkembangan. Perubahan yang sifatnya berkembang biasanya dicapai melalui struktur dan proses operasional saat ini.

### **2) Transisi (*transitional*); dan**

Perubahan transisional merupakan perubahan yang terjadi akibat pembongkaran struktur, sistem, proses, atau teknologi yang ada saat ini dan secara simultan membentuk dan menciptakan yang baru. Perubahan yang dilakukan secara transisional, sering kali memerlukan struktur organisasi yang sifatnya parallel untuk dilaksanakan. Sehingga dapat dikatakan bahwa hierarki pada sebuah organisasi yang mengalami perubahan transisional tetap berjalan untuk kegiatan yang masih berjalan beriringan dengan mempersiapkan sistem tata kelola lain untuk memimpin perubahan. Dibandingkan dengan perubahan perkembangan, perubahan transisi sering kali

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



memiliki lebih banyak keperluan untuk memperhatikan dinamika sumber daya manusia.

### 3) Transformasi (*Transformational*)

Transformasi merupakan jenis perubahan yang sama sekali berbeda dengan kedua jenis perubahan sebelumnya, tipe perubahan ini merupakan yang paling kompleks dan satu-satunya tipe yang berpotensi memberikan trobosan substansial. Transformasi terjadi ketika lingkungan menuntut perubahan kuantum dalam struktur, sistem, proses, atau teknologi untuk memenuhi tantangan atau mengangkap peluang. Dengan kata lain transformasi terjadi akibat faktor eksternal dan lingkungan sendiri (internal) yang mengharuskan organisasi untuk berkembang agar tetap relevan dan *survive*. Transformasi juga dapat digambarkan sebagai perubahan besar yang terjadi di sepanjang tiga dimensi, yaitu tujuan (*goals*), batasan (*boundaries*), dan kegiatan (*activities*). Selain itu untuk memenuhi syarat transformasi dan dapat disebut sebagai transformasi, perubahan harus melibatkan pergeseran rutinitas dan jenis kompetensi baru yang menantang budaya serta pengetahuan dari organisasi yang sudah ada. Dengan kata lain, transformasi merupakan perubahan organisasi yang lebih kompleks dan penuh dengan resistensi dan menghasilkan organisasi yang betul-betul baru dibandingkan dengan sistem organisasi sebelumnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

# Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

### 1.1.2 Revolusi Industri

Revolusi industri kerap mengalami perubahan seiring dengan berkembangnya zaman dan teknologi. Dalam *The Fourth Industrial Revolution* (2016) dalam Pasaribu dan Widjaja (2020:3) , terdapat empat tahap dalam terjadinya revolusi industri:

- 1) Revolusi industri tahap pertama (1760-1840) yang terjadi karena dipicu oleh penemuan mesin uap pada kereta api yang kemudian mesin uap tersebut akan dikembangkan untuk proses produksi secara mekanik
- 2) Revolusi industri kedua terjadi sekitar abad ke-19 sampai awal abad ke-20 yang digambarkan dengan adanya penemuan listrik yang menjadi *assembly line* dalam proses produksi
- 3) Revolusi industri ketiga dimulai dari tahun 1960-an, yang dapat diklasifikasikan dengan penemuan penting yaitu penemuan computer, pengembangan semikonduktor, mainframe computing dan penemuan internet (1990-an)
- 4) Lalu terjadinya revolusi industri 4.0 ditandai dengan revolusi digital, system virtual, internet, sensor (IoT), artificial intelligence, cloud computing, penggunaan smartphone, emdia sosial, serta penggunaan big data secara massif dan sistematis.

Memasuki revolusi industri 4.0 tentunya terjadi proses-proses perubahan. Sebelumnya pada revolusi industri 3.0 segala sesuatunya

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

berbasis otomatisasi dalam produksi, yang masih mendominasi *manufacturing* di Indonesia, bercirikan era *electrification* yang mengandalkan prudksi assembly line dan produk standear, dimana konsumen harus menerima produk apa adanya (bukan kustomisasi) lalu menuju ke tahap industri 4.0 yang mengintegrasikan aplikasi informasi dan teknologi komunikasi dengan internet, yang mampu membuat kustomisasi produk bagi keperluan konsumen yang lebih luas (Zhang et al., 2016 dalam Pasaribu dan Widjaja 2020). Pemanfaatan industri 4.0 telah menjadi prioritas utama di antara perusahaan, universitas, dan pusar penelitian di banyak Negara. Negara yang banyak *manufacturing*-nya telah menerapkan industri 4.0 adalah Jerman, Prancis, Inggris, Amerika Serikat, China, Singapura, Korea Selatan, dan Italia (Buchi et al., 2020 dalam Pasaribu dan Widjaja 2020). Konsep revolusi industri 4.0 memiliki nama yang berbeda-beda di berbagai negara, di Amerika Serikat disebut sebagai “*industrial internet*” atau “*advanced manufacturing*”, di Inggris disebut “*the future of manufacturing*” dan di Uni Eropa dengan nama “*the factories of the future*” dikarenakan belum ada definisi universal tentang industri 4.0 yang dipakai oleh masyarakat dunia akan tetapi unsur-unsur yang terdapat didalamnya telah menjadi pemahaman dunia, seperti unsur digitalisasi dan internet yang membantu mengelola nilai dan rantai pasokan. Industri 4.0 juga memberikan manfaat dalam mengatasi keterbatasan dari idustri 3.0 yaitu:

- 1) Fleksibilitas produksi yang ditimbulkan dari proses produksi dengan small-lots yang dapat diubah-ubah
- 2) Kecepatan membuat prototipe produk



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

- 3) Kapasitas output yang besar
- 4) Penurunan biaya set-up
- 5) Kualitas produk yang lebih baik

Selain itu, revolusi industri 4.0 memberikan manfaat secara menyeluruh dalam hal efisiensi yang dimana meningkatkan kapasitas produksi lebih sedikit dibandingkan dengan revolusi industri 3.0 dan fleksibilitas dalam produksi. Kemajuan teknologi informasi telah menciptakan gelombang-gelombang besar bagi perusahaan, didorong oleh adanya kemajuan di bidang pertukaran data, komputasi kognitif, *cloud computing*, siberfiskal, *IoT*. Informasi dan data dapat diakses dan disimpan dengan mudah dengan adanya berbagai gawai yang canggih.

Menurut Szozda (2017:6) dalam Pasaribu dan Widjaja (2020:6) terdapat tanda-tanda dari revolusi industri 4.0, yaitu:

- 1) Memasuki dunia otomatisasi pada semua kegiatan
- 2) Menggunakan internet untuk berkomunikasi
- 3) Menggunakan smartphone untuk kebutuhan online guna menjangkau jauh tanpa mobilitas disik
- 4) Mengkomunikasikan diri secara virtual tanpa kehadiran fisik lewat media sosial
- 5) Mengakrabkan diri dengan algoritma yang dengan mudah digunakan

Tanda-tanda diatas sudah tidak mungkin lagi lepas dari kegiatan keseharian masyarakat, selayaknya hal itu dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi terutama di masa penyebaran COVID-19 yang



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

dimana system online sebagai bagian penting revolusi industri 4.0 dan berperan penting bagi seluruh masyarakat dalam melaksanakan aktivitas jarak jauh seperti *work from home* (WFH), *e-learning*, belanja online dan lain-lain.

Revolusi industri 4.0 memiliki pilar-pilar penting dan transformasi digital. Menurut Pasaribu dan Widjaja (2020:6), para pakar menyebut lima pilar pentng revolusi industri yaitu big data, media sosial, smartphone, IoT, dan cloud computing. Kelima tren tersebut berada dalam lingkungan perusahaan dan organisasi, bahkan memiliki keterkaitan pada kehidupan saat ini. Tren tersebut selalu menstimulasi organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi untuk berubah kearah yang lebih baik dalam mencapat daya saing perusahaan.'

Para pakar menyebut lima pilar penting Revolusi Industri 4.0 dan transformasi digital atau dapat disebut juga sebagai megatrend, tren-tren tersebut meliputi big data, media sosial, smartphone, IoT, dan cloud computing. Kelima tren tersebut berada dalam lingkup organisasi dan perusahaan bahkan terkait dengan kehidupan masyarakat saat ini. Tren-tren ini dapat menstimulasi organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi untuk menuju perubahan yang lebih baik dalam mencapai daya saing perusahaan (Pasaribu dan Widjaja, 2020). Berikut megatrend revolusi industri 4.0:

### 1) *Big Data/analytics*

Big data merupakan teknologi yang berfungsi menangkap, menyimpan, menganalisis, dan menyebarkan informasi dalam



jumlah yang besar yang tentunya terdiri dari produk berupa data, proses dan mesin

## 2) *Mobile Internet*

Perangkat mobile telah melampaui perangkat fixed-line sebagai gateway utama yang digunakan orang untuk mengakses internet. Terdapat 60 persen dari semua lalu lintas online sekarang berasal dari perangkat seluler

## 3) *Internet of Things*

IoT telah dimanfaatkan oleh hampir seluruh negara di dunia sebagai enabling technologies, yang dapat memfasilitasi peningkatan produktivitas perusahaan dan GDP, karena mampu menciptakan sector pembangunan ekonomi baru yang pesar (Li, 2013 dalam Pasaribu dan Widjaja 2020)

## 4) *Cloud Computing*

Cloud computing atau teknologi cloud merupakan teknologi yang menyediakan koneksi yang lebih murah dan lebih cepat melalui internet sehingga memungkinkan lebih banyak server data yang dapat diakses dari mana pun. semenjak tahun 2014, mulai lebih banyak lagi informasi data yang diolah melalui cloud computing dibandingkan dengan IT/tradisional.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

## 5) *Sosial Media*

Pada tahun 2016, lalu lintas internet mencapai angka yang tidak masuk akal yaitu sebesar 1 zetabita atau setara dengan 1 triliun gigabita. Berbagai sensor mentransmisikan informasi data setiap detiknya dan computer dengan kemampuan analisisnya mampu meningkatkan pengambilan keputusan manusia di berbagai sector industri seperti manufaktur, retail, kesehatan, energy hingga pertambangan

### a. **Implikasi Revolusi Industri 4.0**

Revolusi industri kerap kali mengalami perubahan hingga saat ini, revolusi industri 1.0 ditandai dengan penemuan sebuah alat tenun mekanis dengan menggunakan mesin uap pada tahun 1784. Akibat dari revolusi industri 1.0 yang terjadi, tenaga kerja manusia dan hewan sudah tidak dibutuhkan lagi, namun dengan adanya revolusi industri 1.0 mengakibatkan meningkatnya jumlah pengangguran yang ada walaupun jumlah produksi meningkat (N.J Harahap dalam Anissa 2021). Selanjutnya memasuki tahapan revolusi industri 2.0 yang terjadi pada abad ke 19, terjadi dengan ditandai adanya kemunculan tenaga listrik oleh tokoh terkemuka yaitu Thomas Alpha Edison. Selain itu pada tahun 1913 terjadi penemuan lini produksi yang menggunakan ban berjalan yang memberikan kemudahan dalam memproduksi mobil, yang sebelumnya membutuhkan banyak tenaga kerja manusia tanpa bidang kerja yang spesifik untuk merakit sebuah mobil dan setelah penemuan tersebut sumber daya manusia sebagai tenaga kerja dapat merakit mobil



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

sesuai dengan keunggulan yang dimilikinya sehingga hanya perlu menekuni satu bidang pekerjaan saja (Anissa 2021). Memasuki revolusi industri 3.0, peradaban manusia mulai mengalami perubahan yang lebih drastis lagi, yaitu ditandai dengan munculnya teknologi informasi dan penggunaan elektronika menggunakan otomatisasi produksi. Kemunculan revolusi industri 3.0 terjadi pada awal tahun 1970 dan mengubah keadaan dimana kondisi sebelum revolusi industri 3.0 yang dimana revolusi industri 2.0, sebelumnya mesin masih dikendalikan oleh tenaga kerja manusia namun pada revolusi industri 3.0 sudah beralih kepada sistem otomatisasi yang telah dikendalikan oleh komputer. Selanjutnya kemunculan revolusi industri 4.0 yang ditandai dengan adanya terobosan-terobosan teknologi baru. Revolusi industri ini muncul pada tahun 2011 yang menandakan adanya revolusi digital. Revolusi industri 4.0 ditandai dengan revolusi digital, system virtual, internet, sensor (IoT), *artificial intelligence* (AI), *cloud computing*, penggunaan sosial media dan smartphone, serta penggunaan *big data* secara massif dan sistematis. Pada tahun 2035 segera muncul singularitas akibat kemajuan *artificial intelligence* dan penggunaan robot (Ray Kurzweil, 2004; Blommaert & Van Den Broek, 2019 dalam Manerep Pasaribu dan Albert Widjaja 2020). Sebagian orang juga menyebutnya dengan era digital (Petrillo et al., 2018 dalam menurut Prayogo Kusumaryoko 2021:4).

Istilah revolusi industri 4.0 pertama kali muncul pada pameran di Hannover, Jerman pada tahun 2011. Berdasarkan sejarah yang terjadi, peradaban manusia telah mengalami 4 kali perkembangan revolusi



industri terdapat empat tahap yang terjadi menurut Kusumaryoko (2021:3) yaitu sebagai berikut:

1. Revolusi industri pertama terjadi bawa abad ke-18 dipicu oleh penemuan mesin uap pada kereta api, lalu mesin uap tersebut dikembangkan untuk proses produksi secara mekanik.
2. Revolusi industri kedua (abad ke-19 samapi awal abad ke-20), digambarkan dengan penemuan listrik oleh seorang tokoh, Thomas Alpha Edison dan menjadi assembly line dalam proses produksi
3. Revolusi industri ketiga dimulai dari tahun 1960-an, yang dapat di klasifikasikan dengan penemuan penting yaitu komputer, pengembangan semikonduktor, *mainframe computing* dan internet (1990an)
4. Revolusi industri 4.0 ditandai dengan revolusi digital, system virtual, internet, sensor (IoT), *artificial intelligence* (AI), *cloud computing*, penggunaan sosial media dan smartphone, serta penggunaan *big data* secara massif dan sistematis. Pada tahun 2035 segera muncul singularitas akibat kemajuan *artificial intelligence* dan penggunaan robot (Ray Kurzweil, 2004; Blommaert & Van Den Broek, 2019 dalam Manerep Pasaribu dan Albert Widjaja 2020). Sebagian orang juga menyebutnya dengan era digital (Petrillo et al., 2018 dalam menurut Prayogo Kusumaryoko 2021)

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Megatrend revolusi industri 4.0 merupakan rangkap dari tren teknologi yang berfungsi menangkap, menyimpan, menganalisis, dan menyebarluaskan informasi dalam jumlah yang besar

Mengutip dari situs Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo), terdapat lima teknologi yang menjadi focus utama dalam revolusi industri 4.0 yaitu:

### 1) **Big Data**

Big Data merupakan sebuah kumpulan dari informasi dan data dengan cakupan yang besar dan luas.

### 2) **Internet of Things (IoT)**

IoT merupakan gabungan antara mekanis, mesin digital serta komputasi untuk menjalankan berbagai fungsi yang mampu dijalankan yang terhubung dengan internet.

### 3) **Artificial Intelligence (AI)**

AI merupakan teknologi mesin yang memiliki tingkat kecerdasan yang hampir sama seperti manusia, bahkan sama seperti manusia

### 4) **Cloud Computing**

Cloud Computing merupakan sebuah teknologi yang berbasis internet dalam pengelolaan data serta aplikasi

### 5) **Addictive Manufacturing**

Addictive manufacturing merupakan sebuah teknologi yang mampu membuat design digital sesuai dengan objek nyatanya



Implikasi dari penerapan konsep-konsep diatas pada dunia bisnis diantara lain yaitu:

- a) Proses Produksi akan didigitalisasikan
- b) Proses Produksi akan mengatur dirinya sendiri
- c) Tiap produk akan memuat informasi yang dapat diakses oleh konsumen
- d) Internet of Things akan mendominasi seluruh pabrik, perusahaan dan dunia bisnis
- e) Semua data dan prinsip bisnis akan dapat dianalisis dengan program digital dan system pintar.

Era revolusi industri 4.0 memang sangat membantu mempermudah segala sesuatu dengan ada nya teknologi yang mendampingi manusia, namun lama kelamaan apabila tidak segera menemukan cara yang tepat, kedudukan manusia sebagai tenaga kerja dapat tergantikan oleh teknologi dan mesin. Para pakar menyebut dunia yang dihuni saat ini merupakan dunia baru yang berani, dunia yang tidak memiliki batasan, yaitu dunia digital (Marr, 2015 dalam Pasaribu dan Widjaja 2020). Hal ini dikarenakan dampak dari revolusi industri 4.0 yang dipicu dengan adanya internet sebagai hasil teknologi digital. Internet dilahirkan secara dramatis karena berkembang pesatnya teknologi digital (digit 1 dan 0) dan akan segera mengubah dunia.



### 1.1.3 Teori Sumber Daya Manusia

#### a. Sumber Daya Manusia

Menurut seorang ahli, Veithal Rivai (2004:6) dalam Dewi Oktayani (2021) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur *input* yang bersama unsur lainnya seperti bahan modal, metode, mesin diubah menjadi proses manajemen menjadi *output* berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Dalam menjalankan kegiatan, lembaga, perusahaan, komunitas dan organisasi, semuanya membutuhkan sumber daya sebagai tenaga kerja untuk menggerakkan sistem yang sudah ditetapkan. Setiap perusahaan dan organisasi tentunya membutuhkan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja yang kompeten sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dapat disimpulkan bahwa SDM merupakan orang-orang yang terlibat secara langsung dan memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan dari sebuah organisasi atau perusahaan.

#### b. Sumber Daya Manusia Sebagai Modal

Menurut Armstrong (2012) dalam Sopiah dan Sangadji (2018:28), mengemukakan bahwa human capital (modal manusia) merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan professional. Modal manusia mencerminkan kemampuan-kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

orang-orang yang ada dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Baik perusahaan maupun organisasi yang dapat mengelola SDM dengan benar dan efektif secara langsung dapat meningkatkan nilai organisasi secara simultan karena apa yang dihasilkan oleh tiap SDM akan memberi kontribusi terhadap nilai organisasi jangka Panjang.

SDM sebagai modal mengacu kepada atribut yaitu adanya kompetensi, pengetahuan, dan kepribadian yang diwujudkan dalam kemampuan untuk melakukan kerja sehingga menghasilkan nilai ekonomi (Sopiah dan Sangadji 2018). Pengertian modal manusia, merujuk kepada seluruh sumber daya yang dikontribusikan secara utuh untuk keberlangsungan organisasi yang diantaranya yaitu, sumber daya fisik, sumber daya pengetahuan, pengalaman, sosial dan reputasi yang didedikasikan untuk kepentingan organisasi. Modal manusia dalam suatu organisasi terdiri atas individu-individu yang bekerja di dalamnya dan juga yang menjadi dasar kegiatan bisnis organisasi untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, suatu keberhasilan organisasi dan perusahaan sangat bergantung kepada kemampuan organisasi dalam mengelola, merencanakan, mengorganisasikan, menjalankan, dan mengukur kegiatan sumber daya manusia.

Menurut GAO dalam Purba (2008) dalam Sopiah dan Sangadji (2018:228), terdapat dua hal yang menjadi kunci prinsip pemusatan perhatian terhadap ide modal manusia:

1. SDM merupakan asset yang nilainya dapat ditingkatkan melalui investasi yang dimana investasi itu merupakan nilai dari perusahaan yang dapat dimaksimalkan. Peningkatan nilai



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

SDM dapat juga meningkatkan performa organisasi dan menjadi nilai bagi pelanggan dan *stakeholder*-nya.

2. Kebijakan dalam organisasi harus disejajarkan dalam mendukung visi bersama seperti misi, visi untuk masa depan, nilai-nilai inti, tujuan dan sasaran serta strategi dimana organisasi telah menetapkan arah, harapan bagi organisasi dan orang-orangnya.

Stewart juga menyatakan bahwa nilai ekonomi dari modal manusia tidak perlu diragukan lagi dan beliau juga menambahkan bahwa modal manusia dapat bertumbuh apabila organisasi dapat memanfaatkan pengetahuan orang-orang dan menjadikan lebih banyak individu yang tahu kesanggupannya dapat dimanfaatkan organisasi. Ada tiga hal penting yang menjadi pemikiran penting dalam modal manusia yaitu, pentingnya asset manusia, bagaimana meningkatkan modal manusia, dan *benefit* dari peningkatan modal manusia.

Selain itu, menurut Stockley (2013) dalam Sopiah dan Sangadji (2018:230), mendefinisikan pengertian modal manusia sebagai "*The term of human capital is recognition that people in organization and business are an important an essential asset who contribute to development and growth, in a similar way as physical asset such as machines and money. The collective attitude, skill and abilities of people contribute to organization performance and productivity. Any expenditure in training, development, health and support is investment not just an expense*". Artinya adalah modal manusia merupakan konsep yang menjelaskan bahwa manusia dalam organisasi dan bisnis merupakan aset yang penting

yang memiliki kontribusi terhadap pengembangan dan pertumbuhan organisasi, sama seperti halnya aset fisik (sumber daya yang lain), misal mesin dan modal kerja. Sikap, keterampilan dan kemampuan manusia memiliki kontribusi terhadap kinerja dan produktivitas organisasi. Biaya untuk pelatihan, pengembangan, kesehatan, dan dukungan merupakan investasi, bukan hanya biaya.

### c. Sumber Daya Manusia Sebagai Tenaga Kerja

Sumber daya manusia memiliki peranan yang krusial sebagai tenaga kerja disetiap bidang kerja. Individu yang termasuk dalam tenaga kerja adalah mereka yang berada dalam usia kerja, yaitu 15-64 tahun dan usia yang paling produktif seorang tenaga kerja berkisar usia 20-40 tahun (Hakimah 2022). Sumber daya manusia sendiri harus memiliki keterampilan baik individual maupun kerja sama tim yang berhubungan sesuai dengan bidang kerjanya masing-masing agar tetap dapat bersaing di pasar kerja yang semakin ketat. Harus dapat dipastikan juga bahwa sebagai tenaga kerja, masing-masing dari sumber daya manusia memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan baik terutama pada era transformasi teknologi yang mengharuskan masyarakat global untuk bergantung dengan teknologi secara konstan.

Menurut Hakimah (2022), sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi yang dimana salah satunya sebagai tenaga kerja. Fungsi keberadaan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja (*man power*) adalah untuk menghasilkan barang atau jasa dalam suatu perusahaan yang dapat bermanfaat bagi dirinya sendiri atau orang lain. Selain itu, peran sumber daya manusia juga perlu diperluas, tidak hanya memberikan

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang menggumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



pelatihan teknis, tetapi juga mengembangkan *soft skills* seperti *leadership*, kolaborasi, *problem solving*, *team work* dan *soft skills* lainnya.

Penting untuk mempertahankan SDM sebagai tenaga kerja dikarenakan hal ini sendiri memiliki dampak jangka panjang bagi perusahaan dan organisasi.

Menurut Lestary dan Chaniago 2018, kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, faktor internal dan eksternal, Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu lingkungan kerja tempat karyawan bekerja. Kinerja karyawan merupakan salah satu kunci sukses perusahaan untuk mencapai kesuksesan maka dari itu perusahaan harus memiliki lingkungan kerja yang sesuai dengan keberlangsungan kerja karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan (Lestary dan Chaniago 2018). Sumber daya manusia juga memiliki peranan penting pada *working environment* di tempat kerjanya. *Working environment* sendiri memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kesejahteraan, kenyamanan dan kinerja karyawan di tempat kerja, lingkungan yang positif dan kondusif dapat menciptakan suasana yang memotivasi karyawan untuk memaksimalkan kinerja sehingga dapat memberikan yang terbaik bagi organisasi dan perusahaan. Tidak hanya itu saja, tetapi perlu diperhatikan saat perusahaan dan organisasi melakukan aktivitas yang dimana mencakup bagaimana cara mengelola sumber daya manusia agar kegiatan dalam perusahaan akan berjalan dengan lancar dan mencapai titik hasil yang maksimal.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

### 1.1.4 Strategi untuk Mempertahankan Sumber Daya Manusia

#### a. Manajemen Sumber Daya Strategis

*Human resource management is a comprehensive and coherent approach to employment and development people* (Armstrong, 2014 dalam Sopiah dan Sangadji, 2018), yang artinya manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang komprehensif dan koheren terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasi dan pengembangan sumber daya manusia. Menurut ahli lainnya yaitu Yuli (2005) dalam Sopiah dan Sangadji (2018:2) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah ilmu atau seni yang menjelaskan aktivitas atau kegiatan manusia mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pelaksanaan, dan pengendalian praktik-praktik sumber daya manusia (perekrutan, penyeleksian, penempatan, pengembangan, pemeliharaan sampai pemutusan hubungan kerja agar sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang tinggi, sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal kepada organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Setiap perusahaan maupun organisasi, pastinya butuh mengelola sumber dayanya dengan baik. Menurut Armstrong (2009) dalam Sumardjo dan Priansa (2018:17) menyatakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana





- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

## © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

## Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

seorang individu bekerja dan dikelola dalam organisasi. Hal ini mencakup kegiatan seperti strategi sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia, tanggung jawab social organisasi, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber sumber daya manusia (perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen bakat), dan masih banyak lagi. Manajemen sumber daya manusia tentunya memiliki tujuan-tujuan tertentu yang memberikan keuntungan bagi organisasi. Berikut tujuan dari manajemen sumber daya manusia menurut Armstrong dan Taylor (2014) dalam Sopiha dan Sangadji (2018:3), yaitu:

- 1) Memberikan dukungan kepada organisasi untuk mencapai tujuannya dengan mengembangkan dan menerapkan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi bisnis
- 2) Manajemen sumber daya manusia juga memiliki kontribusi untuk mengembangkan budaya kinerja tinggi
- 3) Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga memastikan bahwa organisasi tersebut memiliki orang-orang berbakat, terampil, dan memiliki SDM yang memiliki keterlibatan yang tinggi
- 4) Manajemen sumber daya manusia juga memberikan dan menciptakan suasana dan iklim kerja (working environment) yang saling percaya akan satu sama lain
- 5) Lalu untuk mendorong penerapan pendekatan etis terhadap manajemen sumber daya manusia



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Manajemen sumber daya manusia dibutuhkan dalam setiap organisasi untuk dapat mengoptimalkan produktivitas dari setiap sumber daya manusia sebagai tenaga kerja, sehingga baik organisasi maupun perusahaan dapat memberikan hasil/*output* yang maksimal. Dalam konteks ini, produktivitas juga dapat diartikan sebagai output sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap input yang meliputi manusia, modal, bahan-bahan, energi (Sopiah dan Sangadji, 2018). Merealisasikan tujuan dalam segi apapun tentunya sulit dan membutuhkan effort. Dalam penerapannya, setiap organisasi membutuhkan semacam pembagian peran dan tanggung jawab dalam kegiatan-kegiatan operasional pengelolaan sumber daya manusia. Kalangan manajer dan departemen sumber daya manusia berusaha untuk organisasi agar mencapai tujuannya dengan memenuhi sasaran-sasarnya. Sasaran sumber daya manusia tidak hanya melalui refleksi keinginan manajemen senior, tetapi juga harus menetralisir berbagai tantangan dari organisasi, fungsi sumber daya manusia, masyarakat dan orang-orang yang dipengaruhi. Menurut Sopiah dan Sangadji (2018:5) terdapat empat sasaran yang relative umum bagi manajemen sumber daya manusia dan membentuk sebuah kerangka masalah yang sering ditemui dalam perusahaan, yaitu:

- 1) Sasaran perusahaan,
- 2) Sasaran fungsional,
- 3) Sasaran social, dan
- 4) Sasaran pribadi karyawan.

Manajemen sumber daya manusia juga memiliki fungsi tersendiri bagi organisasi, yaitu untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar



## © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

### Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

dapat memperoleh dustu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan atau dapat diartikan sebagai hubungan mutualisme antara organisasi dengan sumber daya manusia. Menurut Hasibuan (2003) dalam Sopiah dan Sangadji (2018:7) mengatakan bahwa fungsi manajemen umum adalah:

### 3. Fungsi Manajerial

- a) Perencanaan (*planning*)
- b) Pengorganisasian (*organizing*)
- c) Pengarahan (*directing*)
- d) Pengendalian (*controlling*)

### 4. Fungsi Operasional

- a) Pengadaan tenaga kerja
- b) Pengembangan
- c) Kompenasasi
- d) Pengintegrasian
- e) Pemeliharaan
- f) Pemutusan hubungan kerja

Dengan fungsi-fungsi tersebut, apabila organisasi telah melaksanakannya secara keseluruhan, maka hasil yang maksimal pun akan didapatkan bagi organisasi dan sumber daya manusia dari organisasi tersebut



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Menurut Sumardjo dan Priansa (2018:23) menyatakan bahwa

terdapat tiga peran utama manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi, peran manajemen sumber daya manusia sendiri telah melebar dan lebih strategis. Peran lama sumberdaya manusia tetap dilakukan dan peran baru dari sumber daya manusia terkait dengan isu-isu bisnis modern harus dilaksanakan. Pada tabel 2.1 sebagai berikut merupakan tiga peran sumberdaya manusia menurut Mathis dan Jackson (2012) dalam Sumardjo dan Priansa (2018:23):

**Tabel 2.1**

**Tiga Peran SDM menurut Mathis dan Jackson**

<b>Fokus</b>	<b>Administrasi</b>	<b>Operasi</b>	<b>Strategi</b>
<b>Waktu</b>	Jangka pendek (kurang dari 1 tahun)	Jangka menengah (1-2 tahun)	Jangka yang lebih panjang (2-5 tahun)
<b>Jenis Kegiatan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengadministrasi manfaat tenaga kerja</li> <li>• Menjalankan orientasi tenaga kerja baru</li> <li>• Menafsirkan kebijakan dan prosedur sumberdaya manusia</li> <li>• Menyiapkan laporan pekerjaan yang sama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengelola program kompensasi</li> <li>• Merekrut dan menyeleksi untuk jabatan yang sedang lowong</li> <li>• Menjalankan pelatihan dengan aman</li> <li>• Mengatasi keluhan tenaga kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menilai kecenderungan permasalahan tenaga kerja</li> <li>• Melakukan rencana pengembangan dalam komunikasi tenaga kerja</li> <li>• Membantu organisasi melakukan restrukturisasi dan perampingan</li> <li>• Memberi nasihat tentang merger atau akuisisi</li> <li>• Merencanakan</li> </ul>

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

			strategi kompensasi
--	--	--	---------------------

**Sumber: Sumardjo dan Priansa (2018)**

Berdasarkan Tabel 2.1 diatas, selanjutnya disajikan uraian sebagai berikut:

**1) Peran Administrasi Manajemen SDM**

Peran administrasi manajemen sumberdaya manusia banyak ditekankan pada memproses dan menyimpan catatan seperti menyimpan arsip pegawai dan *database* yang terkait, memproses kalim keuntungan, kebijakan organisasi, serta mengumpulkan dan menyerahkan dokumen yang diperlukan.

**2) Peran Operasional Manajemen SDM**

Pada peranan ini, aktivitas operasional memiliki sifat yang taktis. Kepatuhan terhadap kesetaraan kesempatan bekerja dan hukum lainnya harus selalu dilakukan, lamaran pekerjaan harus diproses, posisi yang lowong harus diisi melalui proses



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

wawancara, supervisor harus dilatih, masalah keselamatan harus dipecahkan, upah dan gaji harus disusun. Dapat disimpulkan, banyak aktivitas yang harus dikerjakan oleh sumberdaya manusia dengan berkoordinasi dengan para atasam yaitu para manajer dan supervisor di semua bagian perusahaan atau organisasi.

Secara tipikal, peran operasional mengharuskan praktisi sumberdaya manusia untuk mengidentifikasi dan memngimplementasi program opeasional dan kebijakan di organisasi. Mereka adalah orang yang mengimplementasi kebijakan sumberdaya manusia yang merupakan bagian dari rencana strategis organisasi yang dibuat oleh manajemen puncak, daripada ikut terlibat secara aktif membangun rencana strategis tersebut.

### 3) Peran Strategis Manajemen SDM

Peran organisasi sumberdaya manusia telah tumbuh dan lebih strategis disebabkan penggunaan orang dalam sebuah organisasi maupun perusahaan dapat menyediakan keunggulan kompetitif, baik domestic maupun internasional. Peran ini menekankan bahwa orang-orang di organisasi adalah sumberdaya yang penting dan merupakan bentuk investasi organisasi yang besar. Sumberdaya manusia harus focus kepada masalah-masalah dan implikasi sumberdaya manusia jangka panjang agar sumberdaya manusia tersebut dapat memainkan peran yang strategis. Pentingnya peran ini kerap kali menjadi



bahan diskusi dan perbincangan yang hangat, dan diskusi tersebut menitikberatkan pada manajemen sumberdaya manusia untuk lebih memberikan kontribusi yang besar baik bagi organisasi maupun perusahaan.

### **b. Jenis-Jenis Strategi Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi tentunya memiliki warna dan keunikannya tersendiri sehingga tidak semua strategi yang dimiliki tiap-tiap organisasipun sama. Strategi sumber daya manusia merupakan suatu gagasan yang menyatakan bahwa sumber daya manusia strategis merupakan proses yang terintegrasi dan koheren/terkait dengan sistem, pelatihan, fungsi serta pendekatan sumber daya manusia yang melibatkan pandangan secara luas dan jangka panjang yang nantinya akan digunakan organisasi untuk mengoperasikan organisasi tersebut dengan cara atau strategi yang dapat membantu organisasi dalam bersaing. Menurut Sopiah dan Sangadji (2018:91) terdapat beberapa strategi yang sangat sederhana dan umum ataupun strategi lainnya yang lebih detail. Tetapi terdapat dua jenis strategi dasar sumber daya manusia, yaitu

#### **1. Strategi sumber daya manusia yang menyeluruh**

Strategi yang menyeluruh memberikan gambaran jelas mengenai maksud umum dari organisasi tentang bagaimana sumber daya manusia harus dikelola dan dikembangkan dan langkah-langkah apa yang harus diambil untuk memastikan bahwa organisasi dapat menarik dan mempertahankan orang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

yang dibutuhkan dan memastikan sejauh mungkin bahwa sumber daya manusia tersebut memiliki komitmen, termotivasi, dan terlibat aktif dalam organisasi sebagai tenaga kerja. Strategi yang menyeluruh ini memberikan fokus kepada efektivitas dari organisasi secara keseluruhan, seperti kutipan yang dikatakan oleh Boxall dan Prucell (2003) dalam Sopiah dan Sangadji (2018), bahwa mempekerjakan orang yang lebih baik dalam organisasi dengan proses yang lebih baik. Dengan kata lain, organisasi yang menerapkan proses kerja berkinerja tinggi akan berdampak pada penciptaan kinerja yang tinggi juga.

## 2. Strategi Sumber Daya Manusia yang Spesifik

Strategi sumber daya manusia yang spesifik bergantung kepada jenis organisasinya dikarenakan tidak ada strategi sumber daya manusia yang standar untuk jenis organisasi yang beragam. Strategi sumber daya manusia yang spesifik menetapkan apa yang dihendaki organisasi seperti:

- 1) Manajemen modal manusia – memperoleh, menganalisis, dan pelaporan data yang menginformasikan arah nilai tambahan, manajemen manusia, strategis, investasi, dan keputusan operasional



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

## © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

# Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

- 2) Manajemen pengetahuan – menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran kinerja
- 3) Tanggung jawab sosial perusahaan – sebuah komitmen untuk mengelola bisnis etis untuk membuat dampak positif pada masyarakat dan lingkungan
- 4) Pengembangan organisasi – perencanaan dan pelaksanaan program yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas sebuah fungsi organisasi dan merespons perubahan
- 5) Resourcing – menarik dan mempertahankan individu-individu yang berkualitas tinggi
- 6) Penghargaan – menjelaskan apa yang organisasi ingin lakukan dalam jangka panjang untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan imbalan
- 7) Hubungan karyawan – menjelaskan keinginan dari organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah dalam cara organisasi mengelola hubungan dengan karyawan dan serikat perdagangan organisasi tersebut
- 8) Kesejahteraan karyawan – untuk selalu memenuhi kebutuhan karyawan untuk tetap sehat, aman dan mendukung lingkungan kerja sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

### c. Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategis

CIPD (2001) dalam Armstrong (2018:593) menyatakan bahwa

pembelajaran dan pengembangan didefinisikan sebagai proses organisasional dalam mengembangkan karyawan yang melibatkan pengintegrasikan proses-proses pembelajaran dan pengembangan, serta operasi dan hubungan didalam perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia strategis melibatkan proses-proses pengenalan, penghapusan, modifikasi, pengarahan, dan bimbingan dalam suatu cara tertentu yang membuat semua individu maupun tim dapat terbekali dengan skil, pengetahuan, dan kompetensi yang mereka perlukan untuk melaksanakan tugas-tugas saat ini mapun dimasa yang akan datang ketika dibutuhkan oleh perusahaan (Armstrong, 2018:591).

Pengembangan sumber daya manusia strategis mengambil pandangan futuristic, pandangan jangka panjang yang luas terhadap kebijakan dan praktik-praktik pengembangan sumber daya manusia yang dapat mendukung pencapaian-pencapaian strategi-strategi organisasi bisnis yang dimana merupakan strategi yang bersifat *business-ed* sekaligus merupakan strategi pembelajaran dan pengembangan yang dibentuk sebagai bagian dari seluruh pendekatan pengembangan strategis yang mengalir dari strategi-strategi bisnis dan memiliki peran positif dalam membantu memastikan bahwa tujuan dari organisasi tersebut tercapai. Maka dari itu pengembangan sumber daya manusia strategis juga dibutuhkan disetiap organisasi maupun perusahaan demi

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



mempertahankan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja yang memiliki kinerja terbaik.

Pengembangan sumber daya manusia strategis memiliki tujuan fundamental yang dimana untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya sesuai dengan keyakinan bahwa modal manusia dari sebuah perusahaan merupakan sumber keunggulan kompetitif utama (Armstrong, 2018:592). Pengembangan ini juga bertujuan untuk memastikan bahwa individu-individu berkualitas yang tepat tersedia untuk memenuhi kebutuhan saat ini dan masa depan dan hal ini tentunya dapat dicapai dengan menciptakan sebuah kerangka pengembangan sumber daya manusia yang koheren dan komprehensif. Secara spesifik, tujuan dari pengembangan sumber daya manusia strategis yaitu untuk mengembangkan modal intelektual dan mendorong pembelajaran organisasional, tim dan individu dengan menciptakan sebuah budaya pembelajaran – sebuah lingkungan di mana karyawan didorong untuk mempelajari banyak hal dan berkembang serta dimana pengetahuan setiap individunya dikelola secara sistematis. Kebijakan-kebijakan pengembangan sumber daya manusia memiliki keterkaitan yang erat aspek manajemen sumber daya manusia dalam segi investasi sumber daya manusia dan membangun modal manusia perusahaan.

#### **d. Tahapan dalam Manajemen Strategi**

Terdapat beberapa tahapan dalam manajemen strategis, berikut tahapan dalam manajemen strategis menurut Fred R. David (2004:6-7) dalam Harlie (2020:25-26):

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

### 1) Perumusan Strategi

Tahap ini meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi dari organisasi atau perusahaan, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal bagi organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang untuk organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan

### 2) Pelaksanaan Strategi

Pada tahap ini, perusahaan diharuskan untuk menetapkan sasaran tahunanm membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategis dapat dilaksanakan

### 3) Pelaksaan strategis mencakup pengembangan budaya

Tahap ini dilaksanakannya penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan system informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi

### 4) Evaluasi Strategi

Pada tahapan yang terakhir terdapat tida kegiatan pokok dalam evaluasi strategi yaitu:

©

**Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

## 1.2 Penelitian Terdahulu

Pada **Tabel 2.1** terdapat beberapa penelitian terdahulu yang telah meneliti hal yang serupa. Pada tabel ini, akan diperlihatkan dari judul, variabel-variabel hingga hasil dari penelitian yang dilakukan. Sehingga dari penelitian-penelitian terdahulu, dapat dilihat korelasi yang dimiliki dengan penelitian yang sedang berlangsung.

**Tabel 2.2**

### Penelitian Terdahulu

1	Nama Peneliti	Andini Damayanti, Dewi Andriani, Misti Hariyah
	Judul Penelitian	Analisis Pengembangan SDM dan Kemampuan Kerja Karyawan di Era Revolusi Industri 4.0 Terhadap Efisiensi Kerja Karyawan: Peran Mediasi Brainstorming
	Tahun	2023



**(C) Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

	Variabel	Pengembangan SDM, Kemampuan Kerja Karyawan, Efisiensi Kerja Karyawan, Peran Mediasi Brainstorming di Era Revolusi Industri 4.0
	Hasil	Seluruh karyawan perusahaan mampu mengalami era revolusi industri 4.0 dengan cara perusahaan memberikan motivasi dan melatih karyawan agar tercapainya efisiensi kerja karyawan yang dibantu dengan brainstorming
2	Nama Peneliti	Lia Marthalia
	Judul Penelitian	Strategi Pengelolaan Manajemen SDM pada Kinerja Karyawan dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0
	Tahun	2023
	Variabel	Strategi Pengelolaan Manajemen, Kinerja Karyawan, Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0
3	Hasil	Strategi pengelolaan manajemen SDM pada kinerja karyawan dalam menghadapi era revolusi industri 4.0 bukan hanya sekedar pelatihan, pendidikan, rekrutmen, penghargaan, rekrutmen, perubahan sistem dan pembinaan. Tetapi SDM juga harus meningkatkan kreativitas dan mengubah pola pikir ke arah pola pikir pengembangan agar siap dan mampu beradaptasi, merevolusi diri terhadap pengembangan teknologi yang pesat sehingga terciptanya SDM yang unggul, kreatif, inovatif, serta adaptif terhadap revolusi industri 4.0. Sehingga SDM sebagai tenaga kerja mampu mengaktualisasi diri dalam pengembangan SDM dan menguasai teknologi digital.
	Nama Peneliti	Elfrita Syahrani
	Judul Penelitian	Batik Trusmi: Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Society 5.0 Studi Kasus Pengembangan SDM
	Tahun	2023



**(C) Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

	Variabel	Perencanaan dan Pengembangan SDM
	Hasil	Pada era yang sudah serba digital, untuk tetap bertahan Batik Trusmi melakukan serangkaian inovasi pada produknya, tidak hanya menjual kain batik saja, melainkan menjual produk lain seperti tas, pakaian, sendal dan bahkan membuka museum batik sehingga para pengunjung mengetahui nama dan bentuk batik yang diinginkan. Selain itu, untuk mengatasi keterbatasan SDM, selain menjadikan warga desa sebagai pengrajin, Batik Trusmi juga menggelar kegiatan pelatihan membuat batik bersama puluhan mak-mak di desa tersebut (Cirebon, Jawa Barat). Pelatihan ini beupaya untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mak-mak dalam membuat batik. Hal tersebut meberikan dampak pada peningkatan kualitas SDM para pengrajin batik dalam mendukung citra pariwisata di kota Cirebon
4	Nama Peneliti	Invia Tiara Sani
	Judul Penelitian	PT Astra International Tbk.: Perencanaan dan Pengembangan SDM di Era Society 5.0 Studi Kasus Analisis dan Beban Kerja
	Tahun	2023
	Variabel	Perencanaan dan Pengembangan SDM di Era Society 5.0, Beban Kerja
5	Hasil	Semakin tinggi beban kerja, semakin tinggi pula tingkat stress kerja yang dialami karyawan dan semakin sulit melakukan pengembangan karir yang diterima, maka semakin tinggi stress kerja yang dialam karyawan
	Nama Peneliti	Riska Febrianti (UNM)
	Judul Penelitian	Pengembangan Karier dan Kinerja Pegawai pada Era Revolusi Industri 4.0
	Tahun	
	Variabel	Pengembangan Karier, Kinerja Pegawai



**(C) Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

		Hasil	Hasil penelitian menunjukkan bahwa apabila soft skill dan hard skills SDM dapat dikembangkan dengan baik, maka kinerja pegawai dalam organisasi akan meningkat. Peran teknologi canggih di era revolusi industri 4.0 merupakan tantangan bagi pegawai agar dapat meningkatkan kinerjanya agar pengembangan karier nya baik.
6	Hasil	Nama Peneliti	Anthony DiRomualdo
		Judul	HR in the Digital Age: How Digital Technology Will Change HR's Organization Structure, Processes and Roles
		Tahun	2018
		Variabel	SDM di Era Digital
		Hasil	Organisasi SDM perlu merencanakan perubahan untuk memenuhi tuntutan transformasi digital dan dampak transformatif teknologi digital pada jenis layanan yang ditawarkan oleh SDM dan bagaimana layanan tersebut disampaikan, serta memberikan rekomendasi untuk memulai proses transformasi organisasi SDM dimasa depan
7	Hasil	Nama Peneliti	Ananda
		Judul	Strategic Human Resource Management: Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage
		Tahun	2020
		Variabel	Strategi SDM
		Hasil	Manajemen SDM strategis meningkatkan daya saing dan efisiensi dan berkontribusi pada kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif
8	Hasil	Nama Peneliti	
		Judul	Using Data and Analytics for Improved HRD Performance in the Age of Digital Technologies
		Tahun	2022
		Variabel	Data dan analisis
		Hasil	Ketersediaan data yang semakin meningkat di era digital memberikan SDM peluang lebih besar untuk memengaruhi dampak bisnis
9	Hasil	Nama Peneliti	Athira
		Judul	Trends in Human Resource Management in the New Technological Era
		Tahun	2022
		Variabel	HRM dan peran HRM



**(C) Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

	Hasil	Departemen SDM menghadapi tantangan baru saat pandemi, dan peran SDM meningkat selama pandemi. Manajemen SDM sebagai penggunaan efektif SDM dan organisasi melalui pengelolaan aktivitas yang terkait dengan orang menjadi inti dan jiwa sebuah bisnis
10	Nama Peneliti	Mark L. Lengnick-Hall
	Judul	Human Resource Management in the Digital Age: Big Data, HR Analytics and Artificial Intelligence
	Tahun	2018
	Variabel	Manajemen SDM
11	Hasil	Big data, analitika HR dan kecerdasan buatan merevolusi operasi SDM. Fungsi dan profesional SDM akan berubah dimasa depan. Tiga tren yang terkait yaitu pertumbuhan big data dalam organisasi, penerapan analitika HR dan kecerdasan buatan
	Nama Peneliti	Johan
	Judul	Strategi Pengelolaan SDM dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan di Era Industri 4.0
	Tahun	2020
	Variabel	Strategi Pengelolaan SDM
	Hasil	Peningkatan kinerja SDM yang berkelanjutan pada organisasi di era 4.0 dapat dilakukan dengan menerapkan strategi pengelolaan SDM yang berfokus pada peningkatan kinerja perusahaan. Organisasi yang memberikan peningkatan kompetensi karyawan, memiliki kultur organisasi yang baik, dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang

**Sumber: Research Gates dan Scispace**

Berdasarkan Tabel 2.2 diatas, dapat diperhatikan bahwa terdapat 5 penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Masing-masing penelitian memiliki keterkaitan dengan variabel-variabel yang akan diuji pada penelitian ini yang memberikan gambaran mengenai penelitian yang sedang dilaksanakan dari hasil-hasil penelitian terdahulu. Dinyatakan bahwa strategi untuk mempertahankan SDM penting dilakukan agar

(C) **Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

dapat mengimbangi perkembangan teknologi pada era transformasi teknologi, sehingga sumber daya manusia sebagai tenaga kerja dapat bersaing dan memiliki peluang-peluang baru.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

### **Kerangka Pemikiran**

Menurut Widayat dan Amirullah (2002) dalam Nurdin dan Hartati (2019 :125) menyatakan bahwa kerangka berpikir atau juga disebut sebagai kerangka konseptual merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir juga merupakan jawaban sementara dan juga menjelaskan sementara terhadap gejala yang menjadi objek atau permasalahan utama dari penelitian yang sedang dilakukan. Kerangka berpikir biasanya disajikan dalam bentuk bagan yang menunjukkan alur pikir peneliti serta keterkaitan antar variabel yang diteliti atau yang biasa dapat disebut juga dengan paradigm atau model penelitian.

Berikut merupakan hal-hal yang perlu diperhatikan saat menyusun kerangka berpikir atau kerangka pemikiran yang baik sebagaimana dikemukakan oleh Sekaran (1992) dalam Nurdin dan Hartati 2019:

- 1) Variabel-variabel penelitian seharusnya diidentifikasi secara jelas dan diberi nama
- 2) Uraian kerangka berpikir seharusnya menyatakan bagaimana dua atau lebih variabel berhubungan satu dengan yang lainnya.
- 3) Jika karakteristik atau sifat-sifat dan arah hubungan dapat diteorikan berdasarkan penemuan dari penelitian sebelumnya, hal itu seharusnya menjadi dasar dalam uraian kerangka berpikir.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- 4) Harus menyatakan secara jelas mengapa hubungan antara variabel itu ada.
- 5) Kerangka pemikiran seharusnya digambarkan dalam bentuk diagram skematis, sehingga hubungan antar variabel dapat terlihat dengan jelas.

Kerangka pemikiran akan menjelaskan mengenai bagaimana variable satu

dengan variable lainnya terhubung:

### 1.3.1 Pentingnya Strategi untuk Mempertahankan SDM dalam Era Revolusi Industri 4.0

Pentingnya memberikan fokus kepada strategi untuk mempertahankan SDM sebagai tenaga kerja yang dapat berupa program pelatihan, pengembangan, dan perbaikan SDM. Dengan memiliki kemampuan yang memumpuni, maka SDM sebagai tenaga kerja akan terus dimanfaatkan. Selain ini SDM sebagai tenaga kerja memiliki hal yang tidak dimiliki oleh teknologi dan mesin yaitu etika, emosi, dan moralitas yang tentunya dibutuhkan sebagai tenaga kerja. Selain itu, seiring berkembangnya teknologi, SDM sebagai tenaga kerja harus mampu memiliki kemampuan yang baik dan keinginan untuk beradaptasi.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



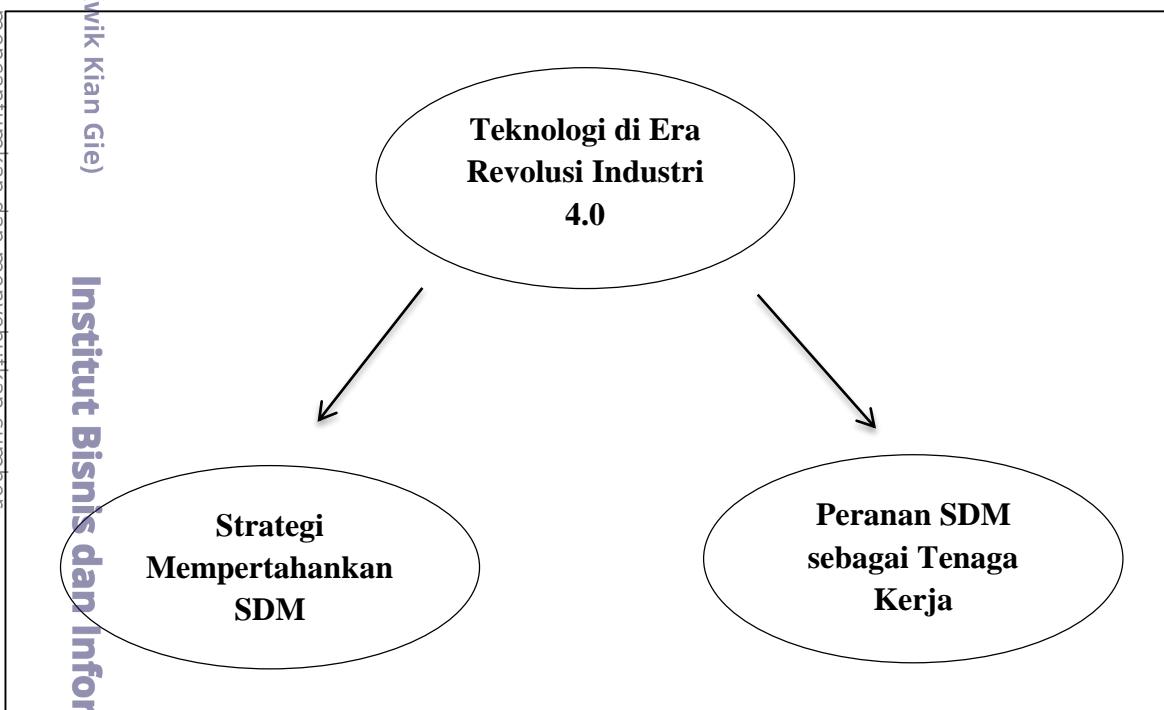
### 1.3.2 Pentingnya Peranan SDM dalam Era Revolusi Industri 4.0

Pada era revolusi industri 4.0 yang menimbulkan keadaan dimana segala sesuatunya mengandalkan teknologi dan mesin, dan membuat keberadaan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja pun dipertanyakan keberadaanya, memiliki peluang untuk diambil alih dengan teknologi dan mesin. Pada dasarnya teknologi memang memberikan banyak kemudahan kepada usaha. Namun ada beberapa hal yang dimiliki oleh sumber daya manusia sebagai tenaga kerja yang tidak dimiliki oleh mesin. Diantara lain yaitu moralitas, etika, integritas dan juga komunikasi dua arah yang signifikan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**