

Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pemberdayaan Manusia

Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD

www.rudyc.com/cv.pdf

IBM-ASMI 2026

Artikel Naratif Akademik

Abstrak

Manajemen sumber daya manusia semakin dipahami sebagai perancangan kondisi kerja yang memungkinkan manusia berkontribusi, belajar, menggunakan pertimbangan profesional, dan berbagi tanggung jawab atas hasil organisasi. Pemberdayaan manusia memberi bentuk praktis pada pemahaman tersebut. Pemberdayaan mencakup akses terhadap informasi, kompetensi, sumber daya, suara, keleluasaan mengambil keputusan, keamanan psikologis, pengakuan yang adil, dan kemampuan memengaruhi pekerjaan yang berdampak pada diri sendiri maupun orang lain. Pemberdayaan bukan slogan manajerial dan tidak sama dengan sekadar mendelegasikan tugas. Ia merupakan kapabilitas organisasi yang dibangun melalui desain kerja, perilaku kepemimpinan, budaya, teknologi, serta praktik SDM yang adil.

Naskah ini menghubungkan MSDM dengan pemberdayaan melalui pembahasan tentang perubahan dari administrasi kepegawaian menuju MSDM strategis, motivasi, otonomi, partisipasi, akuntabilitas, rekrutmen, pembelajaran, manajemen kinerja, imbalan, suara karyawan, inklusi, kesejahteraan, hubungan kerja, people analytics, kecerdasan buatan, manajemen perubahan, dan konteks organisasi Indonesia. Contoh dari pendidikan, kesehatan, manufaktur, pelayanan publik, jasa, dan perusahaan keluarga menunjukkan bagaimana pemberdayaan dirancang serta dievaluasi. Argumen utamanya adalah bahwa manusia yang berdaya muncul ketika sistem SDM memperluas kemampuan, membagikan otoritas yang bermakna, menjelaskan batas keputusan, dan melindungi martabat sambil tetap menuntut tanggung jawab atas hasil.

Kata Kunci

Manajemen sumber daya manusia; pemberdayaan manusia; MSDM strategis; suara karyawan; otonomi; keamanan psikologis; kapabilitas organisasi; inklusi; people analytics; Indonesia.

Glossarium

Istilah	Makna
Akuntabilitas	Kewajiban menjelaskan keputusan, menerima tanggung jawab atas hasil, dan merespons kesalahan atau kerugian.
Otonomi	Kemampuan nyata untuk menggunakan pertimbangan dan memilih cara melaksanakan pekerjaan dalam batas yang sah.
Suara karyawan	Penyampaian gagasan, kekhawatiran, informasi, dan preferensi melalui saluran yang dapat memengaruhi keputusan.
Pemberdayaan	Perluasan kemampuan, informasi, sumber daya, keleluasaan, dan pengaruh agar seseorang dapat bertindak efektif serta bertanggung jawab.
Sistem kerja berkinerja tinggi	Kumpulan praktik SDM yang saling menguatkan untuk meningkatkan kemampuan, motivasi, partisipasi, dan kinerja.
Inklusi	Keadaan ketika orang dengan identitas dan pengalaman berbeda dapat berpartisipasi, merasa memiliki, berkontribusi, dan berkembang secara adil.
Penciptaan pekerjaan	Perubahan proaktif yang dilakukan karyawan terhadap tugas, hubungan, atau makna pekerjaan dalam batas organisasi.

People analytics	Penggunaan data tenaga kerja dan analisis secara sistematis untuk memperbaiki keputusan tentang manusia, pekerjaan, dan hasil organisasi.
Keamanan psikologis	Keyakinan bersama bahwa orang dapat berbicara, bertanya, mengakui kesalahan, dan berbeda pendapat tanpa hukuman interpersonal.
Alih keterampilan	Pengembangan kemampuan yang memungkinkan seseorang berpindah ke pekerjaan yang secara substansial berbeda.
Penentuan diri	Pengalaman bertindak dengan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dalam konteks sosial.
MSDM strategis	Penyelarasan kebijakan dan praktik SDM dengan tujuan, strategi, kapabilitas, dan kinerja jangka panjang.
Ekosistem talenta	Jaringan karyawan, pekerja kontrak, pemimpin, pendidik, pemasok, platform, dan institusi yang berkontribusi pada kapabilitas.
Peningkatan keterampilan	Pengembangan kemampuan tambahan atau lebih mendalam untuk pekerjaan saat ini atau pekerjaan yang berdekatan.

1 Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia selalu berkaitan dengan hubungan antara manusia dan pekerjaan yang terorganisasi, tetapi sifat hubungan itu terus berubah. Administrasi kepegawaian pada masa lalu banyak berfokus pada pencatatan, penggajian, disiplin, penempatan, dan kepatuhan. MSDM kontemporer harus menangani pengetahuan, inovasi, pembelajaran, inklusi, teknologi, kesejahteraan, dan kemampuan manusia merespons ketidakpastian. Organisasi tidak lagi bersaing hanya melalui aset fisik dan modal keuangan. Kualitas pertimbangan, kolaborasi, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi ikut menentukan apakah strategi dapat dijalankan.

Pemberdayaan manusia berada di pusat perubahan tersebut. Pertanyaannya ialah apakah karyawan dan kontributor lain memiliki informasi, keterampilan, sumber daya, kepercayaan diri, serta kewenangan yang diperlukan untuk bertindak secara bermakna. Karyawan yang berdaya memahami tujuan pekerjaan, dapat melihat bukti yang relevan, memiliki keleluasaan yang wajar, mampu menyampaikan persoalan, dan memperoleh bantuan ketika masalah melampaui kewenangannya. Pemberdayaan menghubungkan agensi individu dengan kinerja kolektif. Ia harus dirancang melalui sistem, bukan diserahkan kepada niat baik seorang manajer.

2 Dari Administrasi Kepegawaian menuju MSDM Strategis

Peralihan menuju MSDM strategis mencerminkan perubahan cara organisasi memahami manusia. Pegawai tidak lagi dipandang hanya sebagai tenaga kerja yang dihitung, dijadwalkan, dibayar, dan dikendalikan. Mereka dipahami sebagai sumber kapabilitas yang pengetahuan serta perilakunya memengaruhi pelaksanaan strategi. Tanggung jawab administratif tetap penting, tetapi berada dalam sistem penciptaan nilai, pengelolaan risiko, dan pembelajaran organisasi yang lebih luas.

MSDM menjadi strategis ketika membantu organisasi mendefinisikan, membangun, dan memperbarui kapabilitas yang dibutuhkan. Rumah sakit memerlukan keahlian klinis, koordinasi, empati, dan disiplin keselamatan. Universitas memerlukan keunggulan keilmuan, mutu pengajaran, dukungan mahasiswa,

kecakapan digital, dan kebebasan akademik. Pabrik memerlukan rekayasa, pemeliharaan, disiplin proses, serta kemampuan memecahkan masalah. Wright dan McMahan (1992) menekankan pentingnya pola praktik SDM. Rekrutmen, pembelajaran, penilaian, imbalan, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan hubungan kerja harus memberi sinyal yang konsisten.

3 Memahami Pemberdayaan Manusia

Pemberdayaan memiliki dimensi struktural dan psikologis. Pemberdayaan struktural mencakup akses terhadap informasi, sumber daya, dukungan, kesempatan, dan kewenangan formal. Pemberdayaan psikologis berkaitan dengan pengalaman bahwa pekerjaan bermakna, seseorang kompeten, memiliki penentuan diri, dan dapat memengaruhi hasil. Spreitzer (1995) merumuskan empat dimensi tersebut sebagai makna, kompetensi, penentuan diri, dan dampak. Keduanya tidak selalu bergerak bersama. Manajer dapat memberi kewenangan formal tanpa menyediakan sarana untuk menggunakannya.

Pemberdayaan bukan ketiadaan manajemen. Orang tetap memerlukan arah, koordinasi, standar, umpan balik, dan prioritas. Tujuannya adalah menempatkan keputusan dekat dengan pengetahuan yang relevan sambil menjaga batas. Pemberdayaan juga berbeda dari delegasi. Delegasi memindahkan tugas; pemberdayaan meningkatkan kemampuan untuk memahami, memutuskan, dan memengaruhi. Jika karyawan diminta menggunakan pertimbangan, akuntabilitas harus mengikuti kendali nyata dan disertai dukungan serta peninjauan yang adil.

4 Landasan Motivasi dan Penentuan Diri

Teori penentuan nasib sendiri menyatakan bahwa manusia berfungsi lebih baik ketika kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan didukung (Deci & Ryan, 2000). Otonomi berarti mengalami tindakan sebagai sesuatu yang didukung kemauan sendiri, bukan semata-mata dikendalikan. Kompetensi berarti merasa mampu menghadapi tantangan. Keterhubungan berarti merasa terikat dengan orang lain dan konteks sosial yang bermakna. Praktik SDM dapat memenuhi atau merusak ketiganya.

Otonomi tidak berarti setiap orang bebas memilih semua tugas. Ia berarti manusia memiliki peran yang layak dalam menentukan cara mencapai tujuan yang sah. Kompetensi dibangun melalui pembelajaran, latihan, alat kerja, dan umpan balik. Keterhubungan mencegah otonomi berubah menjadi pengabaian. Tim, mentoring, pengakuan, dan kepemimpinan inklusif membantu orang melihat kontribusinya sebagai bagian dari usaha bersama. Karena itu, pemberdayaan perlu dirancang sebagai lingkungan motivasional.

5 Desain Pekerjaan Otonomi dan Makna Kerja

Desain pekerjaan menentukan tugas, hubungan, informasi, kewenangan, beban kerja, umpan balik, dan kesempatan belajar. Model karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham (1976) menghubungkan variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik dengan motivasi. Kerangka ini tetap berguna karena pengalaman kerja dipengaruhi arsitektur pekerjaan, bukan hanya kepribadian.

Otonomi harus disesuaikan dengan kompleksitas dan risiko. Pekerjaan rutin mungkin memerlukan standardisasi, sedangkan pekerjaan kompleks membutuhkan ketelaasaan karena semua pengecualian tidak dapat diprediksi. Makna kerja muncul ketika orang memahami dampak aktivitasnya bagi pasien, mahasiswa, pelanggan, komunitas, atau misi organisasi. Penciptaan pekerjaan memungkinkan karyawan menyesuaikan tugas dan hubungan agar lebih bermakna (Wrzesniewski & Dutton, 2001), tetapi penyesuaian pribadi tidak boleh menjadi alasan untuk membiarkan proses dan beban kerja yang rusak.

6 Rekrutmen Seleksi dan Dasar Kepercayaan

Pemberdayaan dimulai sebelum seseorang masuk organisasi. Rekrutmen menyampaikan apa yang dihargai organisasi dan jenis kontribusi yang diharapkan. Proses yang menjanjikan otonomi tetapi hanya memilih kepatuhan menciptakan kontradiksi sejak awal. Seleksi berbasis kompetensi dapat menilai kemampuan teknis, kemampuan belajar, komunikasi, kerja sama, pemecahan masalah, dan pertimbangan etis. Wawancara terstruktur serta simulasi kerja membantu mengurangi pengaruh kesan awal dan bias.

Kepercayaan tumbuh dari gambaran yang jujur tentang pekerjaan. Organisasi tidak seharusnya menjanjikan fleksibilitas yang tidak tersedia atau jalur karier yang belum memiliki mekanisme. Orientasi perlu menjelaskan tujuan, standar, hak, kewajiban, jalur bantuan, dan ruang bertanya. Dalam konteks Indonesia, kriteria yang terlalu bergantung pada nama institusi atau pengalaman di kota besar dapat menyingkirkan talenta yang memiliki kemampuan nyata. Portofolio, magang, simulasi, dan jalur masuk alternatif dapat memperluas kesempatan secara adil.

7 Pembelajaran Pengembangan dan Kapabilitas

Pengembangan manusia merupakan inti pemberdayaan karena kewenangan tanpa kemampuan meningkatkan risiko. Pelatihan yang efektif menghubungkan kebutuhan strategis, masalah nyata, praktik, umpan balik, dan kesempatan menggunakan keterampilan. Pembelajaran di tempat kerja sering lebih menentukan daripada kelas formal. Mentoring, rotasi, komunitas praktik, proyek lintas fungsi, dan tinjauan setelah tindakan dapat mengubah pengalaman menjadi pengetahuan bersama.

Pemberdayaan juga membutuhkan jalur mobilitas. Pemetaan keterampilan, pasar talenta internal, sertifikasi, dan proyek lintas unit membuat kemampuan terlihat serta dapat dipindahkan. Akses pengembangan harus diperiksa berdasarkan gender, lokasi, status kerja, beban perawatan, dan kedekatan dengan pimpinan. Jika kesempatan belajar hanya tersedia bagi orang yang terlihat di kantor pusat, sistem akan memperbesar ketimpangan yang sudah ada.

8 Manajemen Kinerja Umpan Balik dan Akuntabilitas

Manajemen kinerja memperkuat pemberdayaan ketika digunakan untuk menjelaskan hasil, mendukung pembelajaran, dan membuka percakapan tentang hambatan. Ia melemahkan pemberdayaan apabila hanya menjadi ritual tahunan yang menghasilkan peringkat. Tujuan harus cukup jelas untuk mengarahkan tindakan, tetapi tidak terlalu rinci sehingga semua keputusan kecil harus meminta izin. Dalam pekerjaan kompleks, ukuran kinerja perlu mencakup hasil, kualitas pertimbangan, kepatuhan etis, dan kontribusi terhadap tim.

Umpan balik yang berguna bersifat spesifik, tepat waktu, dan berhubungan dengan perilaku atau hasil yang dapat diamati. Akuntabilitas tidak sama dengan menyalahkan individu. Jika hasil bergantung pada jumlah staf, teknologi, kebijakan, atau unit lain, penilaian perlu memperhitungkan kondisi itu. KPI, KRA, dan OKR sebaiknya menjadi alat percakapan. Ukuran yang keliru dapat mendorong kecepatan dengan mengorbankan keselamatan, mutu, dan hubungan.

9 Imbalan Pengakuan dan Keadilan

Sistem imbalan menyampaikan pesan tentang apa yang dihargai organisasi. Gaji, insentif, promosi, pengakuan, pelatihan, dan kesempatan memimpin membentuk persepsi tentang nilai kontribusi. Imbalan yang adil tidak berarti semua orang menerima hal yang sama. Keadilan membutuhkan hubungan yang dapat dijelaskan antara tanggung jawab, kompetensi, kondisi pasar, kontribusi, dan kesempatan. Proses keputusan juga harus dapat dipahami.

Insentif harus dinilai berdasarkan perilaku sampingannya. Bonus kecepatan dapat mendorong jalan pintas; kompetisi dapat merusak berbagi pengetahuan; penghargaan kelompok yang dirancang buruk dapat menciptakan penumpang gratis. Kontribusi pemeliharaan, dukungan administratif, pencegahan risiko, dan pelayanan emosional perlu terlihat. Transparansi rentang gaji, struktur jabatan, dan prosedur promosi membantu menggantikan rumor dengan dasar keputusan yang dapat dipercaya.

10 Suara Karyawan dan Keputusan Bersama

Suara karyawan memberi organisasi akses pada informasi yang tidak selalu terlihat dalam laporan formal. Orang yang berhadapan langsung dengan pelanggan, pasien, mahasiswa, mesin, atau masyarakat sering melihat masalah lebih awal. Saluran suara dapat berupa rapat, survei, forum keselamatan, serikat pekerja, kanal saran, konsultasi kebijakan, dan percakapan langsung. Nilainya ditentukan oleh tindak lanjut, bukan jumlah kanal.

Partisipasi memerlukan respons. Usulan dapat diterima, diuji, diminta bukti tambahan, atau ditolak dengan alasan yang jelas. Keputusan juga perlu dibedakan menurut sifatnya: konsultatif, bersama, atau tetap menjadi kewenangan pejabat tertentu karena alasan hukum dan keselamatan. Dalam pendidikan, manufaktur, dan pelayanan publik, partisipasi pegawai yang dekat dengan pekerjaan dapat memperbaiki keputusan sekaligus membangun rasa memiliki.

11 Inklusi Keragaman dan Rasa Memiliki

Keragaman menggambarkan siapa yang hadir; inklusi menggambarkan siapa yang dapat berpartisipasi, didengar, dan berkembang. Organisasi dapat memiliki tenaga kerja beragam, tetapi tetap mempertahankan pola keputusan yang menguntungkan kelompok dominan. Pemberdayaan memerlukan akses terhadap informasi, proyek strategis, jaringan, mentoring, dan promosi. Tanpa akses, keragaman hanya menjadi statistik.

Pertanyaan praktis membantu menemukan mekanisme ketimpangan: siapa yang sering dipotong dalam rapat, siapa yang mendapat tugas dengan paparan tinggi, siapa yang mengerjakan pekerjaan emosional tanpa pengakuan, dan siapa yang dianggap siap memimpin? Di Indonesia, inklusi perlu memperhitungkan wilayah, gender, generasi, disabilitas, pendidikan, dan status kerja. Kebijakan formal harus diterjemahkan menjadi akses, jadwal, perlindungan dari pelecehan, serta kanal pengaduan yang dipercaya.

12 Kesejahteraan Beban Kerja dan Keamanan Psikologis

Kesejahteraan karyawan bukan hanya program kebugaran atau nasihat untuk lebih tangguh. Ia dipengaruhi oleh beban kerja, kendali, hubungan, keamanan ekonomi, dukungan, dan makna. Organisasi yang terus menaikkan target tanpa menambah sumber daya sedang memindahkan biaya desain kepada tubuh dan waktu karyawan. Pemberdayaan yang sehat memberi ruang untuk mengatur pekerjaan, menyatakan batas, dan meminta bantuan.

Keamanan psikologis adalah keyakinan bahwa tim dapat berbicara, bertanya, mengakui kesalahan, dan menyampaikan keraguan tanpa hukuman interpersonal (Edmondson, 1999). Ia bukan suasana tanpa standar. Standar tinggi lebih mungkin dicapai ketika kabar buruk muncul lebih awal. Kanal pengaduan, perlindungan dari retaliasi, pemeriksaan independen, dan dukungan psikologis diperlukan, terutama ketika kekuasaan tidak seimbang. Kerja hibrida juga memerlukan ekspektasi ketersediaan yang tidak menjadikan konektivitas permanen sebagai ukuran komitmen.

13 Kepemimpinan Kepercayaan dan Budaya

Kepemimpinan pemberdayaan tidak berarti manajer melepaskan tanggung jawab. Pemimpin tetap menentukan arah, menjaga standar, mengalokasikan sumber daya, dan mengambil keputusan yang tidak dapat diturunkan. Perbedaannya terletak pada cara kewenangan digunakan. Pemimpin yang memberdayakan memberi konteks, memperjelas batas, mengundang pertimbangan, dan meninjau keputusan ketika bukti berubah.

Kepercayaan dibangun melalui konsistensi ucapan dan tindakan. Jika pemimpin mengatakan kesalahan dipakai untuk belajar tetapi menghukum orang yang pertama mengungkapkannya, budaya akan mengikuti hukuman. Pemimpin juga perlu menyeimbangkan perlindungan dan tantangan. Orang tidak berdaya ketika selalu berada di zona nyaman, tetapi juga tidak berdaya ketika dilempar ke persoalan tanpa dukungan. Sistem, bukan hanya gaya pribadi, harus menjaga budaya ketika pimpinan berganti.

14 Sistem Kerja Berkinerja Tinggi

Sistem kerja berkinerja tinggi terdiri atas praktik SDM yang saling menguatkan. Rekrutmen selektif tidak banyak membantu jika pegawai baru tidak memperoleh pembelajaran. Pelatihan tidak menghasilkan perubahan jika desain pekerjaan tidak memberi ruang menggunakan kemampuan. Insentif tidak memperbaiki kinerja jika informasi ditahan. Karena itu, hubungan antara praktik SDM dan hasil harus dilihat sebagai sistem, bukan daftar program.

Huselid (1995) menunjukkan pentingnya hubungan antara praktik SDM, perilaku tenaga kerja, produktivitas, dan kinerja organisasi. Paket praktik tidak boleh disalin tanpa menyesuaikan strategi, teknologi, risiko, dan institusi. Sistem berkinerja tinggi juga tidak boleh menjadi pembenaran bagi intensifikasi tanpa batas. Kinerja perlu dibaca bersama mutu, keselamatan, kesehatan, keberlanjutan, dan kemampuan belajar.

15 People Analytics dan MSDM Berbasis Bukti

People analytics membantu organisasi melihat pola tentang rekrutmen, absensi, rotasi, pengembangan, promosi, beban kerja, dan suara karyawan. Namun, data tidak berbicara sendiri. Angka harus dihubungkan dengan pertanyaan, konteks, dan keputusan. Tingkat keluar yang tinggi mungkin berkaitan dengan kepemimpinan, tetapi juga dapat dipengaruhi pasar kerja, lokasi, kompensasi, atau perubahan keluarga.

Privasi dan keadilan merupakan bagian dari kualitas analitik. Model prediktif tidak boleh menjadi dasar tunggal untuk menghukum atau menolak seseorang. Karyawan perlu mengetahui tujuan pengumpulan data, batas penggunaannya, dan cara memperbaiki informasi yang salah. Analitik paling memberdayakan ketika hasilnya kembali kepada orang yang datanya digunakan dan memicu perubahan yang dapat dilihat.

16 Transformasi Digital AI dan Masa Depan Kerja

Transformasi digital mengubah isi pekerjaan, koordinasi, dan sumber pengetahuan. Platform kolaborasi mempercepat berbagi informasi; pembelajaran digital memperluas akses pengembangan; otomasi mengurangi tugas berulang; AI membantu merangkum, menemukan pola, memberi rekomendasi, dan mendukung layanan. Manfaat tersebut mensyaratkan bahwa manusia memahami sistem, mampu menilai hasilnya, dan dapat mempertanyakan keputusan yang tidak masuk akal.

Raisch dan Krakowski (2021) membahas paradoks otomasi dan augmentasi. Teknologi dapat menggantikan sebagian tugas sekaligus meningkatkan kebutuhan akan pertimbangan manusia. Algoritma untuk penjadwalan, penilaian, atau seleksi harus transparan, diaudit, dan berada dalam tata kelola manusia. Pekerja perlu mengetahui kapan keputusan dipengaruhi sistem otomatis, data apa yang digunakan, dan siapa

yang bertanggung jawab jika rekomendasi keliru. Pemberdayaan di era AI berarti bekerja dengan teknologi tanpa kehilangan suara, privasi, dan martabat.

17 Manajemen Perubahan

Perubahan organisasi sering gagal karena orang tidak memahami alasan, dampak, dan peran mereka, bukan karena teknologinya tidak tersedia. Karyawan perlu dilibatkan sejak pemetaan masalah. Mereka mengetahui alur kerja, pelanggan, dan risiko yang dapat memperbaiki rancangan. Perubahan harus menjelaskan apa yang tetap, apa yang berubah, dan apa yang masih dapat dipengaruhi.

Uji coba terbatas, prototipe, dan evaluasi bersama mengurangi risiko sekaligus memberi pengalaman langsung. Dalam transformasi digital, pegawai yang lama menguasai proses dapat merasa pengalamannya tidak dihargai. Organisasi perlu menghubungkan pengetahuan lama dengan kebutuhan baru, menyediakan alih keterampilan, dan mengakui kontribusi masa lalu. Keberhasilan perubahan harus dinilai melalui adopsi, mutu, kemampuan, dan kesejahteraan, bukan hanya pemasangan sistem.

18 Indonesia dan Organisasi yang Sedang Berkembang

Konteks Indonesia mencakup wilayah geografis luas, ketimpangan akses, keragaman budaya, perbedaan kualitas pendidikan, serta perpaduan sektor formal, informal, publik, swasta, dan keluarga. Sistem untuk kantor pusat di kota besar tidak selalu sesuai untuk sekolah, puskesmas, koperasi, cabang, atau unit produksi di daerah dengan konektivitas terbatas.

Desentralisasi keputusan dapat meningkatkan layanan jika disertai kemampuan dan dukungan. Tanpa sumber daya, desentralisasi hanya memindahkan tanggung jawab. Bonus demografi dan ekonomi digital juga menuntut hubungan antargenerasi yang produktif. Pengalaman pegawai senior perlu dipertemukan dengan kecakapan digital generasi muda. Bagi perguruan tinggi, pemberdayaan mencakup ruang bagi dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa untuk memperbaiki proses akademik. Bagi sektor publik, pemberdayaan harus terhubung dengan integritas dan pertanggungjawaban kepada warga.

19 Kasus Sektoral

Di rumah sakit, pemberdayaan dapat diwujudkan melalui hak menghentikan prosedur berisiko, forum keselamatan, dan pembelajaran lintas profesi. Perawat dan tenaga pendukung sering melihat perubahan kondisi pasien lebih awal. Kewenangan itu harus ditopang protokol, komunikasi, dan perlindungan dari pembalasan. Di universitas, dosen dapat diberdayakan melalui kebebasan akademik yang bertanggung jawab, dukungan pedagogis, dan partisipasi dalam keputusan kurikulum. Tenaga kependidikan dapat memperbaiki registrasi, layanan mahasiswa, dan sistem informasi.

Di manufaktur, operator yang terlatih memecahkan masalah dapat menjadi sumber perbaikan mutu. Di layanan pelanggan, batas kompensasi dan akses informasi dapat mempercepat penyelesaian keluhan. Dalam perusahaan keluarga, pemberdayaan mengurangi ketergantungan pada pendiri. Anggota keluarga dan profesional nonkeluarga memerlukan peran, kriteria promosi, dan jalur keputusan yang dapat dijelaskan. Sukses menjadi pembangunan kemampuan organisasi, bukan sekadar perpindahan jabatan.

20 Kerangka Implementasi dan Kematangan

Implementasi dimulai dari diagnosis. Organisasi dapat memetakan keputusan yang lambat, informasi yang tertutup, kesenjangan kemampuan, ketidakadilan akses, dan risiko pembungkaman suara. Wawancara, survei, observasi, audit data, serta lokakarya dengan pekerja dapat digunakan bersama. Diagnosis yang baik membedakan masalah desain dari perilaku individu.

Organisasi dapat menilai kematangan melalui empat tingkat. Pada tingkat awal, pemberdayaan bergantung pada manajer tertentu dan kepercayaan informal. Pada tingkat terkelola, terdapat jalur suara, pengembangan, dan ukuran dasar. Pada tingkat terintegrasi, desain pekerjaan, MSDM, teknologi, budaya, dan tata kelola saling menguatkan. Pada tingkat adaptif, manusia dan sistem belajar terus-menerus. Implementasi membutuhkan pemilik, waktu, ukuran, dan peninjauan tanpa mengubah pemberdayaan menjadi lomba angka.

21 Warisan Strategis dan Kesimpulan

MSDM berkaitan dengan jenis organisasi yang dialami dan diciptakan manusia. Pemberdayaan memberi ujian yang jelas: apakah karyawan memahami tujuan, mengembangkan kompetensi, memperoleh informasi dan sumber daya, menggunakan pertimbangan yang sesuai, berbicara tentang masalah, dan memengaruhi keputusan? Rekrutmen, desain pekerjaan, pembelajaran, kinerja, imbalan, suara, inklusi, dan kesejahteraan harus bekerja sebagai satu sistem.

Transformasi digital dan AI membuat penyelarasan lebih penting. Teknologi dapat membagikan informasi, tetapi juga dapat memusatkan kendali, memperkuat pengawasan, dan mengotomatisasi bias. Warisan strategis adalah kepercayaan, keterampilan, memori institusional, serta keyakinan bahwa suara manusia memiliki arti. Pemberdayaan bukan program tambahan bagi MSDM. Ia merupakan kondisi yang memungkinkan MSDM menjadi strategis, manusiawi, dan adaptif.

22 Tata Kelola Akuntabilitas dan Batas Pemberdayaan

Tata kelola menentukan hubungan antara kewenangan, informasi, tanggung jawab, dan peninjauan. Hak keputusan sebaiknya ditempatkan pada tingkat terendah yang kompeten, sementara pengawasan tingkat lebih tinggi dipertahankan untuk hal yang menyangkut keselamatan, hukum, reputasi, atau organisasi secara keseluruhan. Pengaturan ini memungkinkan kecepatan tanpa menyamakan otonomi dengan kekuasaan sepihak.

Akuntabilitas harus transparan dan proporsional. Jika seseorang bertanggung jawab atas hasil, ia harus memiliki pengaruh terhadap masukan dan keputusan yang relevan. Data untuk perbaikan tenaga kerja tidak boleh diam-diam berubah menjadi alat disiplin. Organisasi harus dapat menjelaskan siapa yang memutuskan, bukti apa yang tersedia, siapa yang dapat melakukan intervensi, dan apa yang akan berubah setelah peninjauan.

23 Pemberdayaan sebagai Warisan Strategis

Nilai jangka panjang pemberdayaan terlihat dari apa yang tersisa setelah manajer, proyek, atau teknologi berubah. Warisan mencakup orang yang telah mengembangkan kemampuan, rutinitas yang menjaga pertimbangan, hubungan yang mendukung kerja sama, dan keyakinan bahwa masalah dapat ditangani. Universitas, rumah sakit, lembaga publik, yayasan, dan perusahaan keluarga memerlukan pengetahuan yang tidak dapat diganti dengan cepat.

Suksesi memerlukan pengalaman mengambil keputusan, hubungan, akses informasi, dan kepercayaan pemangku kepentingan. Tinjauan setelah tindakan, mentoring, dokumentasi kasus, dan komunitas praktik mengubah pengalaman individual menjadi memori kolektif. Teknologi patut dinilai dari kontribusinya terhadap warisan: apakah ia membuat keahlian lebih mudah diakses, membantu pengembangan yang adil, dan memperluas kemampuan organisasi untuk bertindak bertanggung jawab?

24 Mengukur Pemberdayaan secara Hati Hati

Pengukuran perlu membuat pemberdayaan terlihat tanpa mereduksinya menjadi satu skor. Bukti dapat mencakup akses informasi, pengembangan, pengaruh terhadap keputusan, keberanian menyampaikan kekhawatiran, penggunaan keleluasaan, dan pengakuan yang adil. Indikator harus dibaca dalam konteks. Banyak saran dapat berarti kreativitas atau proses dasar yang rusak. Sedikit keluhan dapat berarti kepuasan atau ketidakpercayaan pada kanal pelaporan.

Survei, wawancara, observasi, data rotasi, dan analisis promosi dapat dipadukan. Organisasi perlu memantau dampak yang tidak diinginkan, seperti tanggung jawab yang bertambah tanpa sumber daya atau teknologi yang membuka informasi sekaligus memperluas pengawasan. Ujian akhirnya ialah apakah pemberdayaan memperbaiki pengalaman manusia dan keandalan organisasi secara bersamaan.

25 Hubungan Kerja dan Perjanjian Psikologis

Hubungan kerja tidak hanya dibentuk oleh kontrak tertulis. Karyawan juga membangun harapan tentang bagaimana organisasi akan memperlakukan mereka, kesempatan apa yang tersedia, dan sejauh mana kontribusi mereka akan dihargai. Harapan ini sering disebut sebagai perjanjian psikologis. Ketika organisasi memenuhi komitmen yang dipahami karyawan, kepercayaan bertambah. Ketika janji tentang fleksibilitas, pengembangan, atau keadilan tidak diwujudkan, karyawan dapat mengurangi usaha, menyimpan informasi, atau mencari tempat lain. Manajemen perlu mengelola harapan melalui komunikasi yang jujur dan keputusan yang konsisten.

Pemberdayaan mengubah perjanjian psikologis dari hubungan pasif menjadi hubungan kontribusi. Karyawan tidak hanya menerima perintah dan imbalan, tetapi ikut memahami tujuan serta bertanggung jawab atas cara tujuan itu dicapai. Dalam hubungan seperti ini, organisasi perlu menghormati hak bersuara, keselamatan, dan privasi. Karyawan juga perlu memahami kewajibannya untuk menggunakan kewenangan secara cermat, menjaga informasi, dan memperhitungkan dampak keputusan. Hubungan kerja yang dewasa tidak menghapus konflik; ia menyediakan cara yang adil untuk membahas konflik.

26 Peran Manajer Lini dan Fungsi SDM

Pemberdayaan gagal apabila hanya menjadi agenda fungsi SDM tanpa perubahan pada perilaku manajer lini. Karyawan berhadapan dengan atasan langsung ketika meminta sumber daya, menyampaikan masalah, menerima umpan balik, atau mengusulkan perubahan. Karena itu, manajer lini perlu memiliki kemampuan coaching, mendengar, menetapkan batas, mengelola konflik, dan menggunakan data secara etis. Fungsi SDM bertugas menyediakan kebijakan, alat, pelatihan, dan konsultasi, tetapi pengalaman pemberdayaan dibentuk terutama dalam interaksi sehari-hari.

Akuntabilitas manajer lini perlu mencakup kualitas lingkungan kerja yang mereka bangun. Jika seorang manajer selalu mencapai target dengan mengorbankan kesehatan, membungkam kritik, atau mengabaikan pengembangan, organisasi tidak boleh menyebutnya sebagai kinerja yang lengkap. Penilaian manajer perlu memasukkan retensi yang sehat, pengembangan bawahan, keamanan psikologis, keadilan penugasan, dan kemampuan membangun suksesi. Dengan demikian, manajer diberi insentif untuk menghasilkan hasil sekaligus memperkuat kapasitas manusia.

27 Serikat Pekerja Dialog dan Keadilan Prosedural

Pemberdayaan tidak menggantikan hubungan industrial. Dalam organisasi dengan serikat pekerja, suara individu perlu dilengkapi dengan representasi kolektif. Serikat dapat membantu menegosiasikan kondisi kerja, menguji kebijakan, dan melindungi karyawan dari keputusan yang sewenang-wenang. Manajemen yang

memandang serikat hanya sebagai hambatan akan kehilangan sumber informasi tentang pengalaman pekerja. Dialog yang teratur memungkinkan persoalan dibahas sebelum berubah menjadi perselisihan terbuka.

Keadilan prosedural berarti orang tidak hanya memperhatikan hasil, tetapi juga cara keputusan dibuat. Prosedur perlu memberi kesempatan didengar, menggunakan kriteria yang konsisten, dan menyediakan mekanisme keberatan. Dalam restrukturisasi, misalnya, manajemen harus menjelaskan alasan, dampak, pilihan mitigasi, dan dukungan transisi. Pemberdayaan menjadi lebih kredibel ketika pekerja memiliki cara yang sah untuk memengaruhi atau menantang keputusan yang memengaruhi kehidupan kerja mereka.

28 Pengetahuan Organisasi dan Pembelajaran Antargenerasi

Pengetahuan organisasi tidak seluruhnya tersimpan dalam dokumen. Sebagian berada dalam intuisi profesional, hubungan, kebiasaan pemeriksaan, dan kemampuan membaca tanda-tanda kecil. Ketika pegawai senior pensiun atau pindah, pengetahuan ini dapat hilang. Program transfer pengetahuan perlu melampaui ceramah satu arah. Pendampingan, kerja berpasangan, rekaman keputusan, simulasi kasus, dan komunitas praktik membantu memindahkan alasan di balik suatu tindakan, bukan hanya langkah proseduralnya.

Pembelajaran antargenerasi harus berlangsung dua arah. Pegawai senior dapat membagikan konteks, sejarah keputusan, dan standar profesional. Pegawai muda dapat memperkenalkan perangkat digital, cara kerja kolaboratif, dan perspektif pasar yang baru. Hubungan ini akan gagal jika salah satu generasi diperlakukan sebagai pemilik kebenaran tunggal. Pemberdayaan muncul ketika pengalaman dihormati, tetapi tetap dibuka untuk diuji oleh kebutuhan masa kini.

29 Pemberdayaan Pekerja Garis Depan

Pekerja garis depan menjalankan janji organisasi dalam kondisi yang sering tidak sempurna. Mereka berhadapan dengan pelanggan yang beragam, fasilitas terbatas, perubahan permintaan, dan aturan yang tidak selalu sesuai dengan kenyataan. Pemberdayaan mereka membutuhkan informasi yang cepat, wewenang untuk menyelesaikan kasus, dukungan supervisor, dan jalur eskalasi yang tidak berbelit. Tanpa kondisi itu, standar pelayanan hanya menjadi dokumen yang tidak dapat dijalankan.

Contoh sederhana terdapat pada petugas layanan yang menghadapi pelanggan dengan kebutuhan khusus. Jika ia harus meminta persetujuan untuk setiap penyesuaian kecil, waktu pelayanan bertambah dan pelanggan merasa tidak diperhatikan. Jika ia diberi kebebasan tanpa pedoman, konsistensi dapat terganggu. Organisasi perlu menetapkan prinsip, batas biaya, kriteria pengecualian, dan cara mencatat keputusan. Dengan kerangka itu, pekerja dapat menggunakan pertimbangan tanpa kehilangan akuntabilitas.

30 Pemberdayaan dalam Pekerjaan Jarak Jauh dan Hibrida

Pekerjaan jarak jauh dan hibrida memindahkan sebagian besar koordinasi ke ruang digital. Keleluasaan lokasi dapat meningkatkan kendali atas waktu dan mengurangi perjalanan, tetapi juga dapat mengaburkan batas kerja. Karyawan yang tidak terlihat secara fisik mungkin merasa harus membuktikan komitmen melalui konektivitas yang berlebihan. Organisasi perlu menilai hasil dan mutu kerja, bukan sekadar status daring atau jumlah pesan yang dikirim.

Pemberdayaan dalam kerja hibrida memerlukan akses teknologi yang setara, dokumentasi keputusan, ritme komunikasi yang dapat diprediksi, dan ruang interaksi sosial. Rapat perlu dirancang agar peserta jarak jauh tidak menjadi penonton. Informasi penting harus disimpan di tempat yang dapat diakses, bukan hanya

dibicarakan oleh orang yang kebetulan hadir di kantor. Manajer juga perlu mengenali risiko isolasi, beban perawatan, dan kelelahan digital ketika menilai kinerja.

31 Etika Penggunaan Data Karyawan

Data karyawan memiliki hubungan langsung dengan martabat dan kekuasaan. Informasi tentang kinerja, kesehatan, lokasi, komunikasi, atau kecenderungan karier dapat membantu organisasi memperbaiki dukungan, tetapi juga dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan. Prinsip minimalisasi data mengharuskan organisasi mengumpulkan hanya informasi yang memiliki tujuan jelas dan sah. Akses perlu dibatasi, masa simpan ditentukan, dan penggunaan sekunder tidak boleh dilakukan secara diam-diam.

Karyawan harus memiliki penjelasan yang dapat dipahami tentang bagaimana data digunakan. Persetujuan formal tidak cukup jika orang tidak memiliki pilihan nyata atau takut menolak. Untuk keputusan berisiko tinggi, organisasi perlu menyediakan peninjauan manusia, jalur koreksi, dan catatan alasan. Etika data tidak menghalangi analitik; ia membuat analitik lebih dapat dipercaya. Pemberdayaan berkurang ketika orang merasa setiap tindakan direkam tanpa dapat mengetahui siapa yang melihat atau bagaimana data itu memengaruhi karier.

32 Kepemimpinan Inklusif dalam Praktik

Kepemimpinan inklusif dapat dilihat melalui keputusan kecil yang berulang. Pemimpin dapat mengirim bahan rapat lebih awal, memberi waktu kepada peserta yang memerlukan pemrosesan lebih lama, menggunakan bahasa yang dapat dipahami, dan memeriksa siapa yang selalu menerima kesempatan tampil. Tindakan ini tampak sederhana, tetapi menentukan siapa yang dapat menyiapkan diri dan mengemukakan gagasan. Inklusi bukan hanya sikap pribadi; ia juga merupakan rancangan proses.

Pemimpin perlu menghindari anggapan bahwa diam berarti setuju. Orang mungkin diam karena pengalaman sebelumnya, posisi hierarkis, bahasa, disabilitas, atau kekhawatiran terhadap dampak. Pertanyaan terbuka, percakapan individual, dan kanal anonim dapat melengkapi forum. Namun, kanal anonim tidak boleh menjadi alasan untuk mengabaikan perubahan budaya. Tujuan akhirnya ialah lingkungan di mana orang dapat berbicara secara terbuka dengan perlindungan yang memadai.

33 Pengembangan Karier dan Mobilitas Internal

Karier tidak selalu berarti promosi vertikal. Bagi sebagian orang, perkembangan berarti memperluas keahlian, pindah ke fungsi yang berdekatan, memimpin proyek, atau memperoleh pekerjaan yang lebih sesuai dengan nilai pribadi. Organisasi yang hanya mengakui kenaikan jabatan akan kehilangan banyak bentuk kontribusi. Jalur karier perlu menggambarkan kompetensi, pengalaman, dan peluang yang tersedia, termasuk peran ahli yang tidak mengharuskan seseorang menjadi manajer.

Mobilitas internal mengurangi ketergantungan pada rekrutmen eksternal dan membantu mempertahankan pengetahuan. Agar adil, lowongan internal perlu terlihat, kriteria seleksi harus jelas, dan manajer tidak boleh menahan pegawai yang ingin berkembang. Program sponsorship juga harus diaudit supaya tidak hanya diberikan kepada orang yang memiliki kedekatan sosial dengan pimpinan. Pemberdayaan meningkat ketika karyawan melihat hubungan yang masuk akal antara usaha belajar dan pilihan masa depan.

34 Kesehatan Mental dan Desain Organisasi

Kesehatan mental di tempat kerja dipengaruhi oleh hubungan antara tuntutan dan sumber daya. Konseling dapat membantu individu, tetapi tidak menyelesaikan target yang tidak realistis, konflik yang tidak ditangani, atau ketidakpastian yang terus-menerus. Organisasi perlu memeriksa pola lembur, pergantian

jadwal, beban administratif, perilaku atasan, dan dukungan rekan. Beban psikologis yang berulang merupakan sinyal untuk memperbaiki desain kerja.

Pemberdayaan berarti memberi orang ruang menyatakan kapasitasnya tanpa stigma. Manajer dapat mendiskusikan prioritas, menegosiasikan tenggat, dan mengatur bantuan ketika tuntutan meningkat. Perlindungan privasi tetap penting. Informasi kesehatan tidak boleh digunakan untuk memberi label permanen atau menghambat karier. Lingkungan yang sehat mengakui manusia memiliki batas, tetapi juga membantu mereka membangun kemampuan untuk bekerja secara produktif.

35 Perubahan Budaya dan Kebiasaan Manajerial

Budaya organisasi berubah melalui kebiasaan yang dipelihara, bukan melalui pernyataan nilai saja. Jika organisasi ingin meningkatkan suara karyawan, rapat perlu memberi ruang bagi pertanyaan dan keputusan perlu mencatat bagaimana masukan dipakai. Jika ingin memperkuat pembelajaran, tinjauan kesalahan perlu memeriksa proses sebelum menunjuk individu. Jika ingin meningkatkan keadilan, keputusan penugasan dan promosi harus dapat dijelaskan. Kebiasaan tersebut memberi pengalaman konkret tentang nilai organisasi.

Perubahan budaya dapat dimulai dari unit kecil, tetapi perlu dihubungkan dengan sistem yang lebih luas. Tim yang memberdayakan pekerja akan frustrasi jika kebijakan pusat selalu mengembalikan semua keputusan ke atas. Sebaliknya, kebijakan yang baik tidak bertahan jika manajer menghargai kontrol pribadi. Audit kebiasaan, percakapan reflektif, dan teladan pimpinan membantu menemukan jarak antara nilai yang diklaim dan perilaku yang dihargai.

36 Pengukuran Hasil dan Evaluasi Program

Evaluasi program pemberdayaan perlu menghubungkan aktivitas dengan perubahan yang diharapkan. Pelatihan dapat diukur melalui penggunaan kemampuan, bukan hanya jumlah peserta. Forum suara dapat diukur melalui kualitas tindak lanjut, bukan jumlah usulan. Kebijakan otonomi dapat dinilai dari kecepatan penyelesaian kasus, mutu keputusan, dan tingkat eskalasi yang tepat. Ukuran perlu ditetapkan sebelum program berjalan agar organisasi tidak memilih indikator yang menguntungkan setelah hasil terlihat.

Evaluasi juga harus membuka kemungkinan bahwa program tidak bekerja. Jika skor keterlibatan naik tetapi keluhan keselamatan menurun tanpa alasan yang jelas, data perlu diselidiki. Jika pemberdayaan meningkatkan tanggung jawab tetapi juga meningkatkan kelelahan, rancangan harus diperbaiki. Penggunaan kelompok pembanding, wawancara, analisis tren, dan tinjauan independen dapat memperkuat kesimpulan. Bukti yang jujur lebih berguna daripada laporan yang hanya menampilkan keberhasilan.

Arsitektur Pemberdayaan dan Keselarasan MSDM

Ranah MSDM	Kondisi pemberdayaan	Bukti keselarasan
Desain pekerjaan	Otonomi yang layak, tugas bermakna, informasi, dan umpan balik.	Karyawan dapat memutuskan dalam batas jelas dan memperbaiki pekerjaan.
Pembelajaran	Akses pengembangan kapabilitas pada saat dibutuhkan.	Orang mampu menghadapi tuntutan baru dan menempuh jalur pengembangan.
Kinerja	Hasil jelas, peninjauan adil, dan umpan balik berorientasi belajar.	Pertimbangan serta inisiatif bertanggung jawab diakui.
Imbalan	Gaji, pengakuan, kesempatan, dan dukungan yang adil.	Kontribusi terlihat dan insentif tidak memberi hadiah pada jalan pintas.

Suara dan inklusi	Partisipasi aman yang diikuti tanggapan dan pemulihan.	Kekhawatiran memengaruhi keputusan dan kelompok berbeda dapat berkembang.
Teknologi	Alat berpusat pada manusia dengan privasi dan hak keputusan.	Sistem digital memperluas kemampuan tanpa menggantikan akuntabilitas.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
<https://doi.org/10.2307/256741>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258.
<https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire: Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>

World Economic Forum. (2023). The future of jobs report 2023. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

Kematangan Pemberdayaan Manusia

Tingkat	Kondisi organisasi	Prioritas manajemen
Awal	Pemberdayaan bergantung pada manajer tertentu dan kepercayaan informal.	Memetakan hambatan keputusan, kesenjangan kemampuan, dan risiko suara.
Terkelola	Hak keputusan, pengembangan, kanal suara, dan ukuran dasar tersedia.	Menyelaraskan kebijakan SDM, rutinitas kepemimpinan, dan akuntabilitas.
Terintegrasi	Desain pekerjaan, MSDM, teknologi, budaya, dan tata kelola saling menguatkan.	Memperluas pembelajaran, inklusi, dan perbaikan berbasis bukti.
Adaptif	Manusia dan sistem belajar terus-menerus dalam kondisi berubah.	Memperbarui kapabilitas, melindungi martabat, dan menjaga warisan strategis.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire: Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>