

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Perubahan Satuan Organisasi TNI-AD di Koramil 05 Rungkut Surabaya

Wawan Munchahyo¹

¹Universitas Dr. Soetomo, Indonesia

correspondence e-mail*, wawandcakeb@gmail.com

Submitted:

Revised: 2024/07/01;

Accepted: 2024/07/11; Published: 2024/10/21

Abstract

This study aims to analyze human resource management strategies in dealing with organizational unit changes at Koramil 05 Rungkut Surabaya. This study uses a qualitative approach with a case study method to analyze human resource management (HR) strategies in dealing with organizational changes at Koramil 05 Rungkut Surabaya. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation, focusing on the role of the Koramil Commander, personnel, and HR staff. Data analysis was carried out through a coding process, thematic analysis, and triangulation to ensure the validity of the findings related to the impact of restructuring on personnel performance and motivation. This study analyzes human resource management (HR) strategies at Koramil 05 Rungkut Surabaya in dealing with organizational structure changes due to restructuring. The findings show that role adjustment, HR management, technology adaptation, and increased motivation and coordination are very important to maintain operational performance. HR training and development are the keys to the success of personnel adaptation to new challenges, especially in mastering technology and increasing collaboration between units. Internal conflicts that arise can be managed well through open communication and active participation of all personnel.

Keywords

Changes in Organizational Units, Human Resource Management, Koramil, Strategy, TNI-AD



© 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY SA) license, <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

PENDAHULUAN

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah pendekatan holistik yang dirancang untuk mengoptimalkan potensi personel dalam mencapai tujuan organisasi.¹ Dalam konteks organisasi militer seperti Koramil 05 Rungkut Surabaya, TNI-AD, strategi manajemen

¹ Melda Aulia Ramadhani et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan Potensi Dan Kinerja Organisasi* (PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023); Antonius Prahendratno et al., *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: Pendekatan Praktis Untuk Keberhasilan Organisasi* (PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023); Fauzia Afriyani et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Komprehensif Dalam MSDM* (PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024); I Komang Gede Sanjaya et al., *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: Membangun Tim Dan Organisasi Berkinerja Unggul* (PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024); Muhammad Subhan Iswahyudi et al., *DASAR-DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: Panduan Mengelola Organisasi Publik Dan Bisnis Menuju Kesuksesan Di Era Digital* (PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023).

SDM sangat penting dalam menjaga efektivitas operasional. Strategi ini mencakup perekrutan, pengembangan keterampilan, penempatan, pelatihan, serta manajemen kinerja untuk memastikan bahwa personel berkontribusi secara optimal dalam struktur yang dinamis.

Perubahan satuan organisasi sering kali menimbulkan tantangan dalam hal penyesuaian tugas dan tanggung jawab personel.² Manajemen SDM di Koramil 05 Rungkut berperan dalam mengidentifikasi kebutuhan keterampilan baru, memastikan personel dipersiapkan untuk adaptasi, serta meningkatkan kompetensi mereka melalui program pelatihan. Dengan manajemen SDM yang baik, personel dapat lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan peran dalam organisasi.

Modernisasi dalam sistem TNI-AD juga mempengaruhi strategi manajemen SDM.³ Koramil 05 Rungkut harus menyesuaikan pendekatan SDM mereka dengan teknologi baru, seperti sistem informasi dan perangkat keras militer. Adaptasi terhadap teknologi ini harus didukung dengan pelatihan khusus agar personel tetap relevan dalam menjalankan operasi mereka di lapangan.

Selain itu, manajemen SDM yang baik harus dapat memotivasi personel untuk berkontribusi secara maksimal, terutama dalam menghadapi tantangan yang muncul dari restrukturisasi. Pemberian kesempatan karir, kompensasi yang adil, dan sistem evaluasi kinerja yang objektif merupakan bagian integral dari strategi SDM yang berhasil. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada bagaimana strategi SDM diterapkan secara konsisten. Pada akhirnya, strategi manajemen SDM di Koramil 05 Rungkut Surabaya tidak hanya bertujuan untuk menjaga keberlangsungan operasional organisasi, tetapi juga memastikan bahwa personel yang terlibat memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, motivasi yang baik, serta mampu menjalankan tugasnya dengan profesionalisme yang tinggi.

Permasalahan utama dalam manajemen sumber daya manusia di Indonesia adalah ketimpangan antara kualitas SDM yang tersedia dengan tuntutan dunia kerja yang terus berkembang.⁴ Ketidakmerataan akses terhadap pendidikan berkualitas,⁵ minimnya pelatihan

² H Syaiful Sagala and S Sos, *Memahami Organisasi Pendidikan: Budaya Dan Reinventing, Organisasi Pendidikan* (Prenada Media, 2016); Eko Indra Heri, "Tantangan Pengembangan SDM Polri Di Era Revolusi Industri 4.0," *Jurnal Ilmu Kepolisian* 13, no. 2 (2019): 16; Yoyo Sudaryo, Agus Aribowo, and Nunung Ayu Sofiati, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi Tidak Langsung Dan Lingkungan Kerja Fisik* (Penerbit Andi, 2019).

³ Rizal Mutaqin et al., "Peran Disinfohltad Dalam Mempercepat Transformasi Digital Di Lingkungan TNI AD," *Academia Praja: Jurnal Ilmu Politik, Pemerintahan, Dan Administrasi Publik* 6, no. 2 (2023): 229–44; Samra Al Kandy, "Evolution and Challenges of Cyber Law in the Digital Era: Case Studies in Developing Countries," *ILAW; International Journal Assulta of Law Review* 1, no. 1 (2024): 1–10.

⁴ J Hasse and Mustaqim Pabbajah, "Politik Pendidikan Indonesia:: Ketimpangan Dan Tuntutan Pemenuhan Kualitas Sumber Daya," *Jurnal Darussalam: Jurnal Pendidikan, Komunikasi Dan Pemikiran Hukum Islam* 10, no. 1

berbasis keterampilan,⁶ dan rendahnya tingkat adaptasi terhadap teknologi modern menjadi tantangan besar bagi pengelolaan SDM, terutama di sektor publik dan militer.⁷

Frederick Winslow Taylor konsep *Scientific Management*, yang menekankan efisiensi dalam setiap aspek pekerjaan melalui standar yang rasional dan objektif.⁸ Dalam konteks militer seperti di Koramil 05 Rungkut, pendekatan Taylor ini dapat diterapkan dalam pembagian tugas dan peran yang jelas untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional. Abraham Maslow, dengan *Hierarki Kebutuhan*-nya, menawarkan wawasan penting dalam memahami motivasi personel militer.⁹ Penerapan teori Maslow dalam organisasi seperti TNI-AD dapat membantu pimpinan memahami kebutuhan dasar personel, seperti rasa aman, sebelum mereka bisa mencapai aktualisasi diri melalui pelatihan dan promosi jabatan.

Herzberg memperkenalkan *Two-Factor Theory* yang membedakan antara faktor motivator dan faktor kebersihan dalam meningkatkan kepuasan kerja.¹⁰ Di lingkungan militer, faktor motivator seperti pengakuan dan tanggung jawab menjadi kunci untuk meningkatkan semangat dan motivasi personel. Michael Armstrong, tentang *Human Resource Management*, menekankan pentingnya pelatihan, pengembangan, dan evaluasi kinerja dalam menjaga kompetensi dan produktivitas SDM.¹¹ Strategi Armstrong sangat relevan untuk diterapkan di Koramil 05 Rungkut, terutama dalam menghadapi perubahan struktural yang memerlukan penyesuaian peran dan tanggung jawab. Schuler dan Jackson konsep *Strategic Human Resource Management (SHRM)*, yang menyelaraskan praktik SDM dengan strategi organisasi.¹² Dalam konteks Koramil 05 Rungkut,

(2018): 49–60; Erika Sari and Ady Ferdian Noor, “Kebijakan Pembelajaran Yang Merdeka: Dukungan Dan Kritik,” *Educativo: Jurnal Pendidikan* 1, no. 1 (2022): 45–53.

⁵ I Ketut Sukarma et al., “Mengurangi Ketimpangan Sosial Melalui Program Bantuan Pendidikan Bagi Anak-Anak Kurang Mampu,” *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat* 4, no. 4 (2023): 8440–47.

⁶ Masriatus Sholikhah, Fahmi Syahab, and Riris Nur Eriyanti, “Pelatihan Debate Model Parlemen Inggris Berbasis Online Untuk Meningkatkan Keterampilan Berpikir Kritis Dan Berargumentasi Mahasiswa,” *GERVASI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 6, no. 1 (2022): 55–66.

⁷ Jihan Salsabila and Tyas Pratama Puja Kusuma, “Peningkatan Kompetensi Teknologi Siswa Melalui Pelatihan Microsoft Office Di SMP Muhammadiyah Kembaran,” *BERNAS: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 5, no. 2 (2024): 1358–64.

⁸ Fredrick Winslow Taylor, “The Rise of Scientific Management,” *The Quantified Worker: Law and Technology in the Modern Workplace* 9 (2023).

⁹ Elisa Sari and Rina Dwiarti, “Pendekatan Hierarki Abraham Maslow Pada Prestasi Kerja Karyawan PT. Madubaru (Pg Madukismo) Yogyakarta,” *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis* 6, no. 1 (2018): 58–77.

¹⁰ V V Devi Prasad Kotni and Venkateswarlu Karumuri, “Application of Herzberg Two-Factor Theory Model for Motivating Retail Salesforce,” *IUP Journal of Organizational Behavior* 17, no. 1 (2018): 24–42; Yongbeom Hur, “Testing Herzberg’s Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is It Applicable to Public Managers?,” *Public Organization Review* 18 (2018): 329–43.

¹¹ Michael Armstrong and Duncan Brown, “Strategic Human Resource Management: Back to the Future,” *Institute for Employment Studies Reports* 1, no. 1 (2019): 1–36.

¹² Kaifeng Jiang and Pingshu Li, “Models of Strategic Human Resource Management,” *Sage Handbook of Human Resource Management*, 2019, 23–40.

SHRM dapat digunakan untuk memastikan bahwa setiap perubahan struktural didukung oleh kebijakan SDM yang tepat, seperti rekrutmen strategis dan pengembangan keterampilan khusus yang sesuai dengan kebutuhan operasional.

Penelitian sebelumnya telah membahas tentang pentingnya strategi manajemen SDM dalam organisasi militer, termasuk bagaimana adaptasi terhadap teknologi dan restrukturisasi organisasi dapat memengaruhi kinerja personel. Sinaga et al., (2023) bahwa strategi pengembangan postur TNI-AD dalam pengembangan daerah otonomi baru di Papua harus direncanakan secara spesifik, terukur, realistis, serta melibatkan koordinasi antara pemerintahan daerah, lembaga adat, dan Kodam.¹³

Berdasarkan observasi awal di Koramil 05 Rungkut Surabaya, diketahui bahwa perubahan satuan organisasi telah memengaruhi struktur komando dan distribusi tugas di lapangan. Personel dihadapkan pada tantangan penyesuaian terhadap peran baru dan keterbatasan pelatihan yang spesifik terhadap kebutuhan baru yang muncul.

Meskipun banyak penelitian tentang strategi manajemen SDM di organisasi militer, kesenjangan penelitian terletak pada kurangnya studi empiris yang mengaitkan langsung strategi SDM dengan dampaknya terhadap penyesuaian peran personel di TNI-AD, terutama dalam konteks restrukturisasi satuan seperti yang terjadi di Koramil 05 Rungkut Surabaya.

Kebaruan dari penelitian ini terletak pada analisis yang mendalam mengenai bagaimana strategi manajemen SDM dapat dioptimalkan untuk menghadapi perubahan satuan organisasi di TNI-AD, dengan fokus pada aspek adaptasi peran, motivasi, dan pengembangan keterampilan personel di Koramil 05 Rungkut Surabaya. Penelitian ini relevan karena memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan efektivitas manajemen SDM di lingkungan militer, khususnya TNI-AD, yang sering kali menghadapi tantangan dalam hal restrukturisasi dan modernisasi. Secara signifikan, penelitian ini dapat menjadi acuan bagi pembuat kebijakan di sektor militer untuk mengembangkan strategi SDM yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan struktur organisasi dan kebutuhan operasional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan satuan organisasi di Koramil 05 Rungkut Surabaya.

METODE

¹³ Philip Jeremia Sinaga, Agung Risdhianto, and Hikmat Zakky Almubaroq, "Strategi Pengembangan Postur TNI-AD Dihadapkan Pada Pengembangan Daerah Otonomi Baru Di Papua," *Jurnal Kewarganegaraan* 7, no. 1 (2023): 1154–60.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menganalisis strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam menghadapi perubahan satuan organisasi TNI-AD di Koramil 05 Rungkut Surabaya.¹⁴ Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian adalah memahami secara mendalam bagaimana Koramil 05 Rungkut menyesuaikan strategi SDM mereka dalam konteks restrukturisasi organisasi. Pendekatan kualitatif memungkinkan eksplorasi yang komprehensif terhadap fenomena ini, dengan menekankan pada pemahaman dari sudut pandang informan dan dinamika sosial yang terjadi di lapangan. Penelitian dilakukan di Koramil 05 Rungkut, Surabaya, yang merupakan satuan teritorial di bawah Komando Distrik Militer (Kodim) dan bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas-tugas kewilayahan. Koramil ini dipilih karena menjadi salah satu contoh unit yang mengalami restrukturisasi dan reorganisasi internal dalam beberapa tahun terakhir.

Subjek penelitian ini adalah anggota dan pimpinan Koramil 05 Rungkut yang secara langsung terlibat dalam proses restrukturisasi dan manajemen SDM. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu berdasarkan relevansi dan peran mereka dalam perubahan satuan organisasi. Pemilihan informan ini dilakukan secara cermat untuk memastikan bahwa mereka memiliki informasi yang mendalam tentang proses yang sedang diteliti. Informan utama dalam penelitian ini terdiri dari tiga kelompok:

1. Komandan Koramil (Danramil). Sebagai pemimpin tertinggi di Koramil, Danramil memiliki peran kunci dalam perencanaan dan penerapan strategi manajemen SDM. Ia diharapkan dapat memberikan informasi penting tentang bagaimana proses restrukturisasi terjadi, tantangan yang dihadapi, serta dampak yang ditimbulkan pada kinerja organisasi.
2. Personel Koramil (Bintara dan Tamtama). Informan dari kalangan personel Koramil memberikan perspektif dari sisi pelaksanaan dan pengalaman langsung dalam menghadapi perubahan. Mereka dapat berbagi pandangan tentang bagaimana restrukturisasi berdampak pada motivasi, kepuasan kerja, serta penyesuaian peran yang mereka jalani di lingkungan kerja baru.
3. Staf SDM. Staf yang bertanggung jawab atas perencanaan dan pelaksanaan kebijakan SDM di Koramil turut menjadi informan penting. Mereka berperan dalam proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan personel, sehingga dapat memberikan informasi detail

¹⁴ Ahmad Rijali, "Analisis Data Kualitatif," *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah* 17, no. 33 (2018): 81–95.

mengenai strategi yang diterapkan untuk memastikan kinerja optimal di tengah perubahan organisasi.

Untuk mendapatkan data yang kaya dan mendalam, penelitian ini menggunakan tiga teknik utama dalam pengumpulan data, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Ketiga teknik ini digunakan untuk mengumpulkan informasi yang saling melengkapi, sehingga dapat memberikan gambaran menyeluruh tentang fenomena yang terjadi di lapangan.

1. Wawancara Mendalam. Teknik wawancara mendalam digunakan untuk menggali informasi dari informan kunci, terutama terkait pengalaman, pandangan, dan persepsi mereka tentang restrukturisasi dan manajemen SDM. Wawancara dilakukan dengan panduan semi-terstruktur, sehingga memberikan fleksibilitas bagi informan untuk mengungkapkan pandangan mereka secara bebas, namun tetap dalam kerangka pertanyaan yang sudah disusun oleh peneliti. Wawancara ini diharapkan memberikan wawasan yang rinci dan personal tentang bagaimana masing-masing informan menghadapi perubahan yang terjadi di Koramil 05 Rungkut.
2. Observasi Partisipatif. Peneliti juga melakukan observasi partisipatif di lingkungan kerja Koramil untuk mengamati secara langsung dinamika dan interaksi yang terjadi di antara personel pasca restrukturisasi. Observasi ini dilakukan dengan memperhatikan pembagian tugas, interaksi antar personel, serta penerapan strategi manajemen SDM dalam kegiatan sehari-hari. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan data empiris yang tidak hanya berdasarkan wawancara, tetapi juga pengalaman langsung dari situasi yang sedang diamati.
3. Dokumentasi. Peneliti mengumpulkan dokumen-dokumen terkait, seperti laporan kegiatan, struktur organisasi, serta kebijakan internal yang terkait dengan manajemen SDM. Dokumen-dokumen ini digunakan untuk melengkapi data dari wawancara dan observasi, sekaligus memberikan gambaran formal tentang bagaimana restrukturisasi organisasi dan manajemen SDM diatur dalam Koramil 05 Rungkut. Dokumen tersebut juga membantu peneliti untuk memahami konteks yang lebih luas dalam proses perubahan organisasi yang sedang berlangsung.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara iteratif, mengikuti beberapa tahapan yang dimulai dari pengumpulan data hingga analisis tematik. Proses ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola-pola umum dan tema-tema utama yang mencerminkan fenomena

yang sedang diteliti.

1. Pengumpulan Data Awal. Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi direkam dan dikumpulkan untuk kemudian dianalisis. Semua data yang terkumpul disusun dalam bentuk transkrip dan catatan lapangan.
2. Koding. Setelah data terkumpul, peneliti melakukan proses koding, yaitu mengelompokkan informasi berdasarkan tema-tema utama yang muncul dari data. Koding ini bertujuan untuk mengorganisasi data secara lebih sistematis sehingga memudahkan proses analisis. Tema-tema yang muncul dari koding termasuk penyesuaian peran personel, strategi pengembangan keterampilan, dampak restrukturisasi pada motivasi dan kepuasan kerja, serta pengelolaan konflik internal.
3. Analisis Tematik. Setelah koding, data dianalisis secara tematik dengan fokus pada isu-isu kunci yang relevan dengan penelitian ini. Analisis tematik ini bertujuan untuk menggali lebih dalam bagaimana strategi manajemen SDM diterapkan dalam menghadapi perubahan organisasi, serta dampaknya terhadap kinerja personel dan organisasi secara keseluruhan.
4. Triangulasi Data. Untuk memastikan validitas dan keakuratan data, peneliti melakukan triangulasi, yaitu membandingkan data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dikumpulkan. Triangulasi membantu meminimalisir bias dan meningkatkan kredibilitas temuan penelitian dengan memastikan konsistensi informasi dari berbagai sumber data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Permasalahan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Perubahan Satuan Organisasi TNI-AD di Koramil 05 Rungkut Surabaya

Koramil 05 Rungkut Surabaya, sebagai bagian dari TNI Angkatan Darat (TNI-AD), berada dalam posisi yang menuntut kemampuan adaptasi yang tinggi, terutama ketika dihadapkan pada perubahan struktur organisasi. Perubahan tersebut melibatkan restrukturisasi, reorganisasi peran, dan pemanfaatan teknologi modern yang berdampak pada strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang diterapkan di satuan ini. Seiring dengan perkembangan kebutuhan pertahanan dan keamanan, setiap satuan dalam TNI-AD dituntut untuk beroperasi secara lebih efisien, responsif, dan adaptif terhadap tantangan modern. Namun, perubahan yang signifikan ini sering kali memunculkan berbagai permasalahan, khususnya dalam hal strategi manajemen SDM. Berikut ini adalah beberapa permasalahan yang dihadapi Koramil 05 Rungkut Surabaya dalam menghadapi perubahan satuan organisasi.

Salah satu tantangan utama dalam perubahan satuan organisasi adalah penyesuaian struktur yang ada dengan peran dan fungsi personel yang baru. Koramil 05 Rungkut Surabaya perlu menyesuaikan tanggung jawab anggotanya sesuai dengan tuntutan baru dari struktur yang berubah. Pada tingkat ini, masalah utama yang muncul adalah kesulitan dalam menempatkan personel pada posisi yang sesuai dengan keterampilan dan pengalaman mereka. Dalam proses penyesuaian ini, beberapa anggota mungkin merasa peran mereka tidak lagi relevan atau sesuai dengan keahlian yang telah mereka kembangkan.

Penempatan personel yang tidak tepat dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif, seperti penurunan produktivitas, peningkatan beban kerja yang tidak merata, hingga penurunan moral dan semangat kerja. Oleh karena itu, perlu adanya strategi manajemen SDM yang mampu mengakomodasi perubahan ini tanpa mengorbankan efektivitas satuan. Proses evaluasi yang komprehensif, termasuk penilaian terhadap keterampilan personel, menjadi krusial dalam menghadapi tantangan ini.

Efektivitas pengelolaan SDM menjadi kunci dalam menjaga kinerja optimal Koramil 05 Rungkut. Dalam konteks perubahan satuan organisasi, perencanaan SDM yang tepat harus mencakup aspek rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan baru. Namun, salah satu permasalahan yang sering muncul adalah keterbatasan sumber daya, baik dari segi jumlah personel maupun kualifikasi yang tersedia. Ketika jumlah personel tidak mencukupi atau kualifikasinya tidak memenuhi standar yang diperlukan, pelaksanaan tugas menjadi kurang maksimal.

Proses rekrutmen yang baik perlu disesuaikan dengan kebutuhan satuan, terutama dalam menghadapi tantangan-tantangan modern seperti teknologi dan strategi militer baru. Selain itu, pelatihan yang efektif harus diberikan kepada personel, terutama bagi mereka yang memerlukan pengembangan keterampilan baru agar bisa beradaptasi dengan peran mereka yang telah berubah. Pengelolaan SDM yang tidak efektif dapat mengakibatkan stagnasi kinerja dan ketidakmampuan Koramil dalam merespons situasi operasional dengan cepat dan tepat.

Perubahan satuan organisasi TNI-AD sering kali disertai dengan modernisasi, termasuk pengenalan teknologi baru yang mendukung operasi militer dan administrasi satuan. Koramil 05 Rungkut, sebagai bagian dari struktur ini, menghadapi tantangan dalam hal adaptasi terhadap teknologi baru tersebut. Dalam beberapa kasus, personel mungkin tidak terbiasa dengan perangkat teknologi modern, sehingga mereka memerlukan waktu lebih lama untuk menyesuaikan diri.

Adaptasi terhadap teknologi tidak hanya mencakup pelatihan teknis, tetapi juga perubahan dalam pola pikir dan pendekatan terhadap tugas sehari-hari. Jika tidak dikelola dengan baik, resistensi terhadap teknologi dapat menghambat efisiensi operasional dan memperlambat proses-proses penting dalam satuan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang sistematis dalam hal pelatihan teknologi dan modernisasi agar semua personel dapat dengan cepat menguasai perangkat dan sistem yang baru diperkenalkan.

Restrukturisasi organisasi sering kali mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja personel. Perubahan yang signifikan dalam hal alokasi tugas, rotasi jabatan, atau tanggung jawab baru dapat menimbulkan ketidakpuasan di kalangan personel Koramil 05 Rungkut. Sebagai contoh, seseorang yang sebelumnya merasa nyaman dengan perannya mungkin merasa tertekan atau tidak puas ketika harus menjalani rotasi jabatan yang tidak sesuai dengan preferensinya atau kemampuan yang ia miliki.

Masalah ini dapat diperparah jika proses restrukturisasi tidak disertai dengan komunikasi yang jelas dan transparan dari pimpinan mengenai tujuan dan manfaat dari perubahan yang terjadi. Personel perlu memahami mengapa perubahan tersebut diperlukan dan bagaimana hal tersebut akan berdampak pada tugas dan tanggung jawab mereka. Tanpa adanya komunikasi yang baik, perubahan ini justru dapat menimbulkan ketidakstabilan dalam organisasi dan memengaruhi kinerja keseluruhan satuan.

Koordinasi yang efektif menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi perubahan satuan organisasi. Perubahan dalam struktur organisasi TNI-AD, termasuk di tingkat Koramil, membutuhkan kolaborasi yang lebih intensif antara satuan-satuan yang terkait. Namun, sering kali terdapat hambatan dalam hal koordinasi. Di tingkat Koramil, masalah koordinasi bisa muncul dalam bentuk kurangnya komunikasi antarbagian, ketidakjelasan tanggung jawab, atau tumpang tindih peran. Sementara itu, di tingkat yang lebih luas, koordinasi antara Koramil dengan satuan-satuan lain dalam TNI-AD juga dapat menjadi lebih kompleks ketika terdapat perubahan yang melibatkan beberapa bagian. Jika tidak ditangani dengan baik, masalah koordinasi ini dapat menghambat efektivitas operasional dan strategi militer yang diterapkan di lapangan.

Restrukturisasi tidak jarang menyebabkan perubahan dalam budaya organisasi. Koramil 05 Rungkut, sebagai bagian dari satuan militer yang memiliki tradisi dan budaya tertentu, mungkin menghadapi tantangan dalam penyesuaian budaya organisasi seiring dengan perubahan satuan.

Konflik bisa muncul di kalangan personel yang mungkin merasa tidak nyaman dengan perubahan yang terjadi, baik dalam hal peran, tanggung jawab, atau bahkan hubungan antarpersonel. Pengelolaan konflik menjadi penting dalam menjaga stabilitas internal organisasi. Pimpinan Koramil harus mampu merespons secara proaktif terhadap tanda-tanda ketidakpuasan dan potensi konflik yang timbul akibat perubahan ini. Pendekatan yang digunakan haruslah melibatkan komunikasi terbuka, mediasi, dan penyelesaian masalah yang adil bagi seluruh personel. Selain itu, memastikan bahwa budaya organisasi tetap mendukung nilai-nilai inti TNI-AD sambil tetap fleksibel terhadap perubahan adalah tantangan tersendiri bagi pimpinan.

Koramil 05 Rungkut Surabaya, sebagai bagian dari TNI Angkatan Darat (TNI-AD), menghadapi tantangan dalam menyesuaikan strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) dengan perubahan struktur organisasi. Perubahan ini memengaruhi pengelolaan SDM di berbagai aspek seperti penempatan personel, pelatihan, adaptasi teknologi, dan motivasi kerja. Berbagai teori manajemen SDM dapat diterapkan untuk memahami bagaimana Koramil dapat menghadapi tantangan ini dengan lebih efektif. Analisis berikut ini mengaitkan teori manajemen SDM dengan konteks lapangan yang dihadapi oleh Koramil 05 Rungkut.

Teori Taylor yang menekankan efisiensi produksi dan pengelolaan rasional SDM relevan dengan tantangan penyesuaian struktur organisasi di Koramil 05 Rungkut.¹⁵ Restrukturisasi yang memerlukan perubahan peran personel menuntut pengelolaan tugas yang efisien dan pembagian kerja yang teratur. Prinsip Taylor mengenai pemisahan peran, pembagian tugas secara efisien, dan pengawasan ketat sangat sesuai dengan kondisi ini. Dengan adanya perubahan dalam struktur komando, setiap personel harus ditempatkan pada posisi yang paling sesuai dengan keahlian mereka untuk menjaga kinerja operasional. Penerapan teori Taylor di Koramil bisa berupa penilaian sistematis atas tugas yang dibebankan pada setiap personel dan bagaimana mereka dapat menjalankan fungsi-fungsi baru yang diberikan akibat restrukturisasi. Pembagian tugas yang jelas dan spesifik diharapkan dapat membantu menjaga produktivitas di tengah perubahan yang terjadi.

Maslow menjelaskan bahwa manusia memiliki hierarki kebutuhan, mulai dari kebutuhan dasar seperti keamanan hingga kebutuhan aktualisasi diri.¹⁶ Dalam konteks Koramil 05 Rungkut, perubahan organisasi bisa mengancam stabilitas kerja personel, yang mungkin menurunkan

¹⁵ John Suprihanto and Lana Prihanti Putri, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (UGM PRESS, 2021).

¹⁶ Urip Meilina Kurniawati and Maemonah Maemonah, "Analisis Hierarki Kebutuhan Maslow Dalam Pembelajaran Daring Anak Usia Dasar: Analisis Jurnal Sinta 2 Sampai 6," *AULADUNA: Jurnal Pendidikan Dasar Islam* 8, no. 1 (2021): 51–65.

motivasi dan kepuasan mereka. Pada lapisan kebutuhan dasar, perubahan dalam alokasi tugas atau jabatan dapat mempengaruhi rasa aman anggota, terutama jika perubahan tersebut tidak disertai komunikasi yang jelas mengenai tujuan dan manfaatnya. Untuk mengatasi hal ini, Koramil dapat mengintegrasikan pemenuhan kebutuhan dasar dalam strategi manajemen SDM-nya. Memberikan kepastian stabilitas kerja dan peluang pelatihan yang memungkinkan pengembangan diri akan membantu meningkatkan motivasi. Dengan memenuhi kebutuhan ini, personel akan lebih siap beradaptasi dengan restrukturisasi.

Herzberg mengemukakan bahwa ada dua kategori faktor yang memengaruhi kepuasan kerja: faktor motivasi dan faktor kebersihan.¹⁷ Dalam konteks restrukturisasi di Koramil 05 Rungkut, keduanya perlu dikelola dengan baik untuk mencegah ketidakpuasan kerja. Faktor kebersihan mencakup hal-hal seperti kondisi kerja dan gaji yang memadai. Sementara faktor motivasi, seperti pengakuan dan tanggung jawab, dapat ditingkatkan dengan memberikan peluang pengembangan karier dan pelatihan. Restrukturisasi yang dilakukan tanpa memperhatikan kesejahteraan personel dapat menurunkan motivasi kerja. Oleh karena itu, Koramil perlu memastikan bahwa perubahan yang terjadi disertai dengan komunikasi yang baik, pelibatan personel dalam proses pengambilan keputusan, dan penghargaan atas kontribusi mereka.

Armstrong menekankan pentingnya perencanaan SDM yang strategis, yang mencakup rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan kompetensi.¹⁸ Di Koramil 05 Rungkut, strategi Armstrong dapat diterapkan untuk menghadapi perubahan struktur organisasi. Dengan adanya restrukturisasi, personel perlu disiapkan untuk mengambil peran baru atau menyesuaikan diri dengan tuntutan yang baru. Koramil dapat menerapkan pelatihan-pelatihan strategis yang fokus pada peningkatan kemampuan yang diperlukan dalam struktur organisasi baru. Rekrutmen personel baru yang memenuhi kualifikasi tertentu juga menjadi salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan SDM yang ada.

Flippo menekankan pentingnya perencanaan SDM untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁹ Dalam menghadapi restrukturisasi, Koramil 05 Rungkut perlu merancang perencanaan SDM yang

¹⁷ Italia Bunawan and Joyce Angelique Turangan, “Pengaruh Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT X Di Jakarta,” *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan* 3, no. 1 (2021): 277–86.

¹⁸ Ritta Setiyati and Elok Hikmawati, “Pentingnya Perencanaan SDM Dalam Organisasi,” in *Pentingnya Perencanaan Sdm Dalam Organisasi Forum Ilmiah*, vol. 16, 2019, 215–21; Fania Mutiara Savitri et al., “Kajian Literatur Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) Yang Efektif Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif,” *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis* 2, no. 1 (2022): 16–29.

¹⁹ S I P Sigit Purwanto, “DEFINISI DAN KONSEP,” *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2024, 1.

matang, mulai dari perekrutan hingga pelatihan dan pengembangan personel. Personel yang sudah ada mungkin perlu ditingkatkan keahlian dan kompetensinya agar dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan peran baru. Flippo menekankan bahwa perencanaan SDM yang baik melibatkan analisis kebutuhan SDM. Dalam konteks Koramil, ini dapat berarti mengidentifikasi organisasi baru dan memastikan bahwa setiap personel mendapatkan pelatihan yang tepat.

SHRM yang dikemukakan oleh Schuler dan Jackson menekankan pentingnya menyelaraskan strategi SDM dengan strategi organisasi.²⁰ Dalam konteks Koramil 05 Rungkut, SHRM berarti bahwa strategi manajemen SDM harus mendukung visi dan misi organisasi yang baru. Ini mencakup penyesuaian dalam pelatihan, penempatan personel, dan evaluasi kinerja. Pelatihan yang tepat harus diberikan untuk memastikan personel dapat memenuhi peran baru mereka dengan efektif. Selain itu, penempatan personel juga perlu disesuaikan dengan perubahan yang terjadi, sehingga tidak ada yang merasa kehilangan peran atau tanggung jawab.

Barney berpendapat bahwa sumber daya yang unik dan sulit ditiru dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.²¹ Dalam konteks Koramil, SDM yang memiliki keterampilan tertentu, terutama yang berkaitan dengan teknologi atau keahlian militer spesifik, dapat menjadi aset penting bagi keberhasilan organisasi. Di tengah perubahan struktur, penting untuk mempertahankan personel yang memiliki keahlian ini dan terus mengembangkannya agar tetap relevan dengan kebutuhan baru. Restrukturisasi sering kali mengharuskan organisasi untuk berinvestasi dalam pengembangan SDM, sehingga keterampilan yang dimiliki personel tetap menjadi nilai tambah bagi organisasi. Investasi ini bisa berupa pelatihan teknologi atau pengembangan keahlian operasional lainnya.

Teori Wright dan McMahan menegaskan bahwa praktik SDM harus selaras dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja.²² Dalam kasus Koramil 05 Rungkut, ini berarti bahwa pelatihan dan pengembangan SDM harus diarahkan pada peningkatan keterampilan yang dibutuhkan oleh struktur baru. Fokus utama adalah memastikan bahwa setiap personel mampu. Miles dan Snow menekankan pentingnya penyelarasan strategi SDM dengan strategi organisasi.²³

²⁰ Marcus Vinicius de Miranda Castro et al., "Implementation of Strategic Human Resource Management Practices: A Review of the National Scientific Production and New Research Paths," *Revista de Gestão* 27, no. 3 (2020): 229–46.

²¹ Abdul Kholik and Sobrul Laeli, "Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Sekolah Alam Berbasis Model Resource-Based View," *Tadbir Muwahhid* 4, no. 1 (2020): 73–97.

²² Deddy Novie Citra Arta et al., "Literature Review: Analisis Hubungan Antara Pelatihan Dan Kinerja Karyawan Di Sebuah Perusahaan," *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)* 4, no. 1 (2023): 162–68.

²³ Sholikhah, Syahab, and Eriyanti, "Pelatihan Debate Model Parlemen Inggris Berbasis Online Untuk Meningkatkan Keterampilan Berpikir Kritis Dan Berargumentasi Mahasiswa."

Dalam konteks Koramil, penyesuaian ini tercermin dalam bagaimana struktur baru membutuhkan peran dan tanggung jawab yang berubah. SDM harus disesuaikan dengan perubahan ini melalui pelatihan, pengembangan, dan evaluasi kinerja yang terarah. Restrukturisasi sering kali menimbulkan perubahan budaya organisasi, yang bisa menyebabkan konflik jika tidak dikelola dengan baik. Teori perubahan dari John Kotter bisa diterapkan untuk mengatasi masalah ini. Komunikasi yang jelas, melibatkan personel dalam proses perubahan, dan manajemen konflik yang efektif adalah kunci untuk memastikan transisi berjalan lancar.

Hasil penelitian ini menghadapi perubahan satuan organisasi di Koramil 05 Rungkut Surabaya, TNI Angkatan Darat. Dengan mengacu pada berbagai teori manajemen SDM seperti pendekatan ilmiah Taylor, hierarki kebutuhan Maslow, hingga konsep Strategic Human Resource Management (SHRM), penelitian ini menyoroti bagaimana penyesuaian struktur organisasi, pengelolaan SDM, adaptasi teknologi, dan motivasi personel dikelola untuk menjaga kinerja operasional yang optimal di tengah restrukturisasi. Penelitian ini memberikan gambaran tentang pentingnya perencanaan SDM yang strategis, pelatihan yang terarah, serta pengelolaan konflik dalam mendukung perubahan organisasi yang efektif.

Koramil 05 Rungkut Surabaya, sebagai bagian dari komando teritorial TNI-AD, menghadapi tantangan besar dalam melakukan penyesuaian struktur organisasi akibat restrukturisasi yang diterapkan di lingkup komando. Restrukturisasi organisasi ini tidak hanya membawa perubahan dalam pembagian peran dan tanggung jawab personel, tetapi juga berdampak pada aspek lain seperti teknologi, motivasi kerja, dan koordinasi antar satuan. Penelitian ini mengungkap bahwa penerapan strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efektif sangat berperan penting dalam mengatasi berbagai tantangan yang muncul akibat perubahan ini. Melalui pengelolaan SDM yang tepat, Koramil 05 Rungkut mampu meningkatkan kinerja operasional, memaksimalkan potensi personel, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif.

1. Penyesuaian Struktur Organisasi

Perubahan struktur organisasi di Koramil 05 Rungkut memerlukan penyesuaian dalam peran dan tanggung jawab personel. Dengan strategi manajemen SDM yang efektif, penempatan personel dapat dilakukan secara lebih efisien, sehingga kinerja operasional tetap optimal. Dalam hal ini, restrukturisasi membawa perubahan dalam beberapa fungsi penting, terutama terkait dengan pembagian tugas personel tertentu.

Personel yang berada pada posisi penting, seperti perwira komando, mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar, dan mereka harus mampu menavigasi perubahan dalam struktur organisasi sambil tetap memimpin tim dengan baik. Penyesuaian ini membutuhkan fleksibilitas dan adaptasi yang tinggi, dan strategi manajemen SDM yang diterapkan terbukti berhasil mendukung proses ini. Penempatan personel yang tepat berdasarkan kualifikasi dan pengalaman mereka memungkinkan Koramil untuk tetap menjalankan tugas-tugas operasional dengan lancar, meskipun dihadapkan pada perubahan struktural yang signifikan.

2. Pengelolaan SDM yang Efektif

Pengelolaan SDM di Koramil 05 Rungkut menghadapi sejumlah kendala, terutama dalam hal jumlah personel yang terbatas dan kualifikasi yang bervariasi. Tidak semua personel memiliki keterampilan yang sesuai untuk menghadapi tuntutan baru yang muncul akibat restrukturisasi. Untuk mengatasi masalah ini, Koramil 05 Rungkut menerapkan strategi pengembangan SDM yang berfokus pada pelatihan dan peningkatan keterampilan. Pelatihan ini tidak hanya bertujuan untuk memperbarui pengetahuan personel mengenai tugas-tugas yang harus mereka emban, khususnya dalam hal teknologi dan operasional.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa strategi pengembangan SDM yang diterapkan terbukti efektif. Personel yang sebelumnya kurang memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk peran baru mereka, melalui pelatihan intensif, mampu beradaptasi dengan lebih baik. Pengelolaan SDM yang berfokus pada pengembangan kompetensi ini telah meningkatkan kualitas personel secara keseluruhan, sehingga mereka lebih siap dalam menghadapi perubahan organisasi.

3. Adaptasi terhadap Teknologi

Salah satu aspek penting dalam restrukturisasi di Koramil 05 Rungkut adalah pengenalan teknologi baru sebagai bagian dari modernisasi organisasi. Namun, adopsi teknologi ini tidak berjalan mulus di awal, karena beberapa personel mengalami kesulitan dalam beradaptasi. Kurangnya pengetahuan tentang teknologi baru tersebut menyebabkan penurunan produktivitas sementara, namun hal ini segera diatasi dengan pelatihan yang intensif.

Pelatihan teknologi yang dilakukan melibatkan pengenalan terhadap sistem baru yang akan digunakan dalam operasional sehari-hari, serta penekanan pada pentingnya penguasaan teknologi dalam mendukung tugas-tugas militer di era modern. Beberapa personel memerlukan waktu lebih lama untuk beradaptasi, namun secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas personel berhasil mengatasi tantangan ini dengan baik setelah mendapatkan pelatihan yang memadai. Ini menunjukkan bahwa teknologi dapat diterapkan dengan efektif

asalkan ada program pelatihan yang tepat sasaran.

4. Motivasi dan Kepuasan Kerja

Restrukturisasi organisasi di Koramil 05 Rungkut juga berdampak pada motivasi dan kepuasan kerja personel. Pada awalnya, perubahan peran dan tanggung jawab serta penyesuaian dalam struktur komando menyebabkan beberapa personel merasa tidak nyaman dan mengalami penurunan motivasi. Namun, dengan adanya peningkatan dalam sistem penghargaan dan pemberian tanggung jawab yang lebih besar, motivasi kerja personel kembali meningkat secara signifikan.

Pemberian tanggung jawab yang lebih besar kepada personel tertentu telah memberikan mereka rasa kepemilikan yang lebih kuat terhadap tugas-tugas yang mereka emban, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, sistem penghargaan yang diterapkan, baik dalam bentuk pengakuan maupun insentif, menjadi salah satu faktor pendorong utama dalam meningkatkan semangat dan motivasi kerja personel.

5. Koordinasi dan Kolaborasi antar Satuan

Penelitian ini juga menemukan bahwa tingkat koordinasi antar satuan di Koramil 05 Rungkut meningkat setelah restrukturisasi. Salah satu alasan utama peningkatan ini adalah komunikasi yang lebih baik antara pimpinan dan personel, serta penyelarasan tugas yang lebih jelas. Restrukturisasi menuntut pembagian tugas yang lebih terarah dan terkoordinasi antara berbagai satuan, sehingga kolaborasi antar tim menjadi lebih efektif.

Selain itu, perubahan struktur organisasi mendorong peningkatan interaksi antara satuan, yang pada akhirnya menciptakan suasana kerja yang lebih kolaboratif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan koordinasi ini berkontribusi besar terhadap keberhasilan operasional Koramil, karena memungkinkan personel untuk bekerja lebih efisien dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

6. Pengelolaan Konflik

Konflik internal sering kali muncul akibat perubahan besar dalam organisasi, termasuk di Koramil 05 Rungkut. Perubahan peran dan tanggung jawab serta penyesuaian dalam sistem kerja dapat menimbulkan ketegangan di antara personel. Namun, penelitian ini menemukan bahwa konflik-konflik yang muncul telah dikelola dengan baik melalui pendekatan komunikasi yang transparan dan partisipasi aktif dari seluruh personel.

Komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan personel telah membantu mengurangi

ketegangan dan memastikan bahwa setiap perubahan dipahami dengan jelas oleh seluruh anggota Koramil. Selain itu, pendekatan partisipatif dalam proses pengambilan keputusan telah memberikan rasa kepemilikan kepada personel, yang pada akhirnya mengurangi potensi konflik di kemudian hari.

7. Pelatihan dan Pengembangan SDM

Ini sebagai salah satu komponen kunci dalam menghadapi tantangan restrukturisasi di Koramil 05 Rungkut. Penelitian ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang dijalankan oleh Koramil telah membantu personel mengembangkan keterampilan baru yang relevan dengan perubahan struktur organisasi. Program pelatihan ini mencakup berbagai aspek, mulai dari pelatihan teknologi hingga pengembangan keterampilan kepemimpinan. Dengan adanya pelatihan yang berkelanjutan, juga meningkatkan kualitas diri mereka secara keseluruhan. Ini pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja Koramil secara keseluruhan.

Strategi manajemen SDM yang diterapkan di Koramil 05 Rungkut memiliki dampak positif. Penyesuaian struktur organisasi yang diiringi dengan pengelolaan SDM yang efektif, pelatihan yang memadai, serta sistem penghargaan yang baik, telah meningkatkan kinerja operasional dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif. Pengembangan SDM melalui pelatihan dan peningkatan keterampilan memungkinkan Koramil untuk mengatasi tantangan yang muncul akibat restrukturisasi organisasi. Selain itu, pengelolaan konflik yang efektif dan peningkatan koordinasi antar satuan telah menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif. Secara keseluruhan, penelitian ini mengindikasikan bahwa dengan strategi manajemen SDM yang terencana dengan baik, Koramil 05 Rungkut dapat mengelola perubahan organisasi dengan lebih efektif dan meningkatkan kinerja personel secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis strategi manajemen SDM dalam menghadapi perubahan organisasi di Koramil 05 Rungkut Surabaya, TNI-AD, melalui restrukturisasi yang mempengaruhi peran personel, teknologi, dan motivasi kerja. Temuan utama menunjukkan bahwa penyesuaian struktur organisasi dilakukan secara efisien dengan pengelolaan SDM yang berfokus pada pelatihan dan pengembangan keterampilan, memastikan personel mampu beradaptasi dengan peran baru. Pengelolaan SDM yang efektif meningkatkan kinerja operasional dan kolaborasi antar satuan, serta membantu mengatasi tantangan adaptasi teknologi melalui pelatihan yang tepat sasaran. Restrukturisasi juga memengaruhi motivasi kerja, yang awalnya menurun namun

kembali meningkat setelah pemberian tanggung jawab lebih besar dan penghargaan. Konflik internal yang muncul berhasil dikelola melalui komunikasi terbuka dan partisipatif, serta pelatihan berkelanjutan yang memperkuat keterampilan personel.

REFERENCES

- Afriyani, Fauzia, Lily Dianafitry Hasan, Abdul Rokhmat, Yudi Wahyudin, and Narulita Syarweny. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Komprehensif Dalam MSDM*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024.
- Armstrong, Michael, and Duncan Brown. "Strategic Human Resource Management: Back to the Future." *Institute for Employment Studies Reports 1*, no. 1 (2019): 1–36.
- Arta, Deddy Novie Citra, Ferdy Leuhery, Herminawaty Abubakar, Muhammad Yusuf, and Pandu Adi Cakranegara. "Literature Review: Analisis Hubungan Antara Pelatihan Dan Kinerja Karyawan Di Sebuah Perusahaan." *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)* 4, no. 1 (2023): 162–68.
- Bunawan, Italia, and Joyce Angelique Turangan. "Pengaruh Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT X Di Jakarta." *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan* 3, no. 1 (2021): 277–86.
- Castro, Marcus Vinicius de Miranda, Mariana Lopes de Araújo, Andréia Miguens Ribeiro, Gisela Demo, and Pedro Paulo Murce Meneses. "Implementation of Strategic Human Resource Management Practices: A Review of the National Scientific Production and New Research Paths." *Revista de Gestão* 27, no. 3 (2020): 229–46.
- Hasse, J, and Mustaqim Pabbajah. "Politik Pendidikan Indonesia:: Ketimpangan Dan Tuntutan Pemenuhan Kualitas Sumber Daya." *Jurnal Darussalam: Jurnal Pendidikan, Komunikasi Dan Pemikiran Hukum Islam* 10, no. 1 (2018): 49–60.
- Heri, Eko Indra. "Tantangan Pengembangan SDM Polri Di Era Revolusi Industri 4.0." *Jurnal Ilmu Kepolisian* 13, no. 2 (2019): 16.
- Hur, Yongbeom. "Testing Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is It Applicable to Public Managers?" *Public Organization Review* 18 (2018): 329–43.
- Iswahyudi, Muhammad Subhan, Aria Elshifa, M Abas, Diana Martalia, Agustina Mutia, Floria Veramaya Imlabla, Yulia Yasman, Rahaju Ningtyas, and David Manafe. *DASAR-DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: Panduan Mengelola Organisasi Publik Dan Bisnis Menuju Kesuksesan Di Era Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023.
- Jiang, Kaifeng, and Pingshu Li. "Models of Strategic Human Resource Management." *Sage Handbook of Human Resource Management*, 2019, 23–40.
- Kandy, Samra Al. "Evolution and Challenges of Cyber Law in the Digital Era: Case Studies in Developing Countries." *ILAW; International Journal Assulta of Law Review* 1, no. 1 (2024): 1–10.
- Kholik, Abdul, and Sobrul Laeli. "Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Sekolah Alam Berbasis Model Resource-Based View." *Tadbir Muwahhid* 4, no. 1 (2020): 73–97.
- Kotni, V V Devi Prasad, and Venkateswarlu Karumuri. "Application of Herzberg Two-

- Factor Theory Model for Motivating Retail Salesforce." *IUP Journal of Organizational Behavior* 17, no. 1 (2018): 24–42.
- Kurniawati, Urip Meilina, and Maemonah Maemonah. "Analisis Hierarki Kebutuhan Maslow Dalam Pembelajaran Daring Anak Usia Dasar: Analisis Jurnal Sinta 2 Sampai 6." *AULADUNA: Jurnal Pendidikan Dasar Islam* 8, no. 1 (2021): 51–65.
- Mutaqin, Rizal, Fitry Taufiq Sahary, Ghani Mutaqin, and Dwi Shinta Dharmopadni. "Peran Disinfolahatad Dalam Mempercepat Transformasi Digital Di Lingkungan TNI AD." *Academia Praja: Jurnal Ilmu Politik, Pemerintahan, Dan Administrasi Publik* 6, no. 2 (2023): 229–44.
- Prahendratno, Antonius, Harun Samsuddin, Paringsih Paringsih, Tono Wartono, Malikal Mulki Octadyla, Resa Nurmala, Tetty Sufianty Zafar, Rachmi Endrasprihatin, Ari Riswanto, and Dona Elvia Desi. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: Pendekatan Praktis Untuk Keberhasilan Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023.
- Ramadhani, Melda Aulia, Zunan Setiawan, Nurul Fadhillah, Ateng Kusnandar Adisaputra, David Nehemia Sabarwan, Abdul Kahar Maranjaya, and Muh Risal Tawil. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan Potensi Dan Kinerja Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023.
- Rijali, Ahmad. "Analisis Data Kualitatif." *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah* 17, no. 33 (2018): 81–95.
- Sagala, H Syaiful, and S Sos. *Memahami Organisasi Pendidikan: Budaya Dan Reinventing, Organisasi Pendidikan*. Prenada Media, 2016.
- Salsabila, Jihan, and Tyas Pratama Puja Kusuma. "Peningkatan Kompetensi Teknologi Siswa Melalui Pelatihan Microsoft Office Di SMP Muhammadiyah Kembaran." *BERNAS: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 5, no. 2 (2024): 1358–64.
- Sanjaya, I Komang Gede, Yayan Hadiyat, Bagus Arya Kusuma, Ida Ayu Sintha Agustina, Made Kusuma Wardani, I Wayan Terimajaya, Agus Putra Mardika, and Loso Judijanto. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: Membangun Tim Dan Organisasi Berkinerja Unggul*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024.
- Sari, Elisa, and Rina Dwiarti. "Pendekatan Hierarki Abraham Maslow Pada Prestasi Kerja Karyawan PT. Madubaru (Pg Madukismo) Yogyakarta." *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis* 6, no. 1 (2018): 58–77.
- Sari, Erika, and Ady Ferdian Noor. "Kebijakan Pembelajaran Yang Merdeka: Dukungan Dan Kritik." *Educativo: Jurnal Pendidikan* 1, no. 1 (2022): 45–53.
- Savitri, Fania Mutiara, Aldhania Uswatun Hasanah, Alfithrah Madya Fasa, and Septya Lie Mahesti. "Kajian Literatur Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) Yang Efektif Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif." *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis* 2, no. 1 (2022): 16–29.
- Setiyati, Ritta, and Elok Hikmawati. "Pentingnya Perencanaan SDM Dalam Organisasi." In *Pentingnya Perencanaan Sdm Dalam Organisasi Forum Ilmiah*, 16:215–21, 2019.
- Sholikhah, Masriatus, Fahmi Syahab, and Riris Nur Eriyanti. "Pelatihan Debate Model Parlemen Inggris Berbasis Online Untuk Meningkatkan Keterampilan Berpikir Kritis Dan Berargumentasi Mahasiswa." *GERVASI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 6,

no. 1 (2022): 55–66.

- Sigit Purwanto, S I P. "DEFINISI DAN KONSEP." *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2024, 1.
- Sinaga, Philip Jeremia, Agung Risdhianto, and Hikmat Zakky Almubaroq. "Strategi Pengembangan Postur TNI-AD Dihadapkan Pada Pengembangan Daerah Otonomi Baru Di Papua." *Jurnal Kewarganegaraan* 7, no. 1 (2023): 1154–60.
- Sudaryo, Yoyo, Agus Aribowo, and Nunung Ayu Sofiati. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi Tidak Langsung Dan Lingkungan Kerja Fisik*. Penerbit Andi, 2019.
- Sukarma, I Ketut, Tungga Bhimadi Karyasa, Hasim Hasim, Asfahani Asfahani, and Achmad Abdul Azis. "Mengurangi Ketimpangan Sosial Melalui Program Bantuan Pendidikan Bagi Anak-Anak Kurang Mampu." *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat* 4, no. 4 (2023): 8440–47.
- Suprihanto, John, and Lana Prihanti Putri. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UGM PRESS, 2021.
- Taylor, Fredrick Winslow. "The Rise of Scientific Management." *The Quantified Worker: Law and Technology in the Modern Workplace* 9 (2023).