

STRATEGIC WORKFORCE PLANNING DAN DUAL-TRACK PERFORMANCE MANAGEMENT BERBASIS NILAI PADA HYBRID WORKFORCE ORGANISASI NIRLABA

Mukhsin Zajuli¹, Ade Lestari², Firman Purnawarman³, Megha Sakova⁴

Universitas Muhammadiyah Bandung^{1,2,3,4}
muhsinzajuli@umbandung.ac.id¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan *Strategic Workforce Planning* dan *Dual-Track Performance Management* berbasis nilai dalam pengelolaan *hybrid workforce* pada organisasi nirlaba, khususnya dalam mengatasi defisit kapasitas tenaga kerja dan meningkatkan kinerja organisasi melalui *employee engagement*. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif eksploratif dengan desain studi kasus tunggal pada UPT Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Bandung. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur terhadap 8 informan yang terdiri atas 3 pustakawan tetap dan 5 relawan/mahasiswa PKL, observasi partisipatif, serta studi dokumen, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan adanya defisit kapasitas layanan sebesar 224 jam per bulan yang diatasi melalui konfigurasi *core-periphery* yang cair dan penerapan *structured flexibility*, dengan pembagian tugas secara *onsite* dan *remote* sesuai kewenangan, kompetensi, dan keselarasan nilai. *Employee engagement* berperan sebagai mekanisme utama yang menghubungkan perencanaan tenaga kerja dan kerja hibrida dengan kinerja organisasi melalui peningkatan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Penelitian juga menghasilkan *Workforce Configuration Map*, model *Value-Based Workforce Forecasting*, serta instrumen *Dual-Track Performance Management* yang membedakan indikator kinerja staf inti dan relawan. Simpulan penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan *hybrid workforce* berbasis nilai dapat menjadi strategi adaptif bagi organisasi nirlaba dalam mengatasi keterbatasan kapasitas tenaga kerja, sementara *ideological capital* berfungsi sebagai aset strategis yang memperkuat keberlanjutan organisasi dan *employee engagement* menjadi mekanisme penting dalam pencapaian kinerja organisasi.

Kata Kunci: *Employee Engagement, Hybrid Workforce, Organisasi Nirlaba, Strategic Workforce Planning, Workforce Management*

ABSTRACT

This study aims to analyze the application of values-based *Strategic Workforce Planning* and *Dual-Track Performance Management* in managing a *hybrid workforce* in a nonprofit organization, specifically in addressing workforce capacity deficits and improving organizational performance through *employee engagement*. The research method used was an exploratory qualitative approach with a single case study design at the Library Unit of Muhammadiyah University of Bandung. Data were obtained through semi-structured interviews with eight informants consisting of three permanent librarians and five volunteer/student internships, participant observation, and document review. Data were then analyzed using thematic analysis. The results indicate a service capacity deficit of 224 hours per month, which was addressed through a fluid *core-periphery* configuration and the implementation of *structured flexibility*, with on-site and remote task allocation based on authority, competency, and value alignment. *Employee engagement* serves as the primary mechanism linking workforce planning and hybrid work to organizational performance by increasing *vigor*, *dedication*, and *absorption*. The study also produced a *Workforce Configuration Map*, a *Value-Based Workforce Forecasting* model, and a *Dual-Track Performance Management* instrument that differentiates performance indicators for core staff and volunteers. The study's conclusions indicate that values-based *hybrid workforce* management can be an adaptive strategy for nonprofit organizations to address workforce capacity constraints. *Ideological capital* serves as a strategic asset that

strengthens organizational sustainability, and employee engagement is a crucial mechanism for achieving organizational performance.

Keywords: *Employee Engagement, Hybrid Workforce, Nonprofit Organizations, Strategic Workforce Planning, Workforce Management*

PENDAHULUAN

Lanskap organisasi kontemporer bergulat dengan disrupsi multidimensional. Percepatan digitalisasi, volatilitas ekonomi, dan ekspektasi pemangku kepentingan yang terus berkembang memaksa organisasi merevisi cara kerja konvensional (Hanelt et al., 2021; Kraus et al., 2021; Sahar et al., 2025). Aliran pengetahuan bergeser cepat. Mobilitas staf teknis memicu dinamika ketenagakerjaan baru yang serba fleksibel (Vial, 2019). Dalam pusaran ini, organisasi dituntut menjaga kelangsungan operasional dan sosial di tengah keterbatasan sumber daya yang makin menghimpit (Sahar et al., 2025). Pertautan antara transformasi digital dan keberlanjutan kian menyita perhatian akademis sejak 2018 (Sahar et al., 2024). Namun, adopsi teknologi cerdas seperti AI atau IoT tak serta-merta menjamin kinerja optimal. Tanpa komitmen manajerial dan kepemimpinan yang adaptif, investasi teknologi jangka panjang justru berisiko mengaburkan fokus misi utama organisasi (Mick et al., 2024; Wang & Hou, 2024). Kinerja organisasi (*Organizational Performance*) merupakan konstruk multidimensi yang merefleksikan keberhasilan pencapaian tujuan strategis serta pemenuhan ekspektasi pemangku kepentingan (Richard et al., 2009). Kerangka *Resource-Based View* (RBV) menegaskan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan berakar pada kepemilikan sumber daya berkarakter VRIN: *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable* (Barney, 1991). Heterogenitas serta imobilitas sumber daya antarorganisasi inilah yang menjelaskan variasi pencapaian kinerja (Peteraf & Barney, 2003; Wernerfelt, 1984). Dalam ranah manajemen sumber daya manusia, RBV memosisikan modal manusia bukan sekadar biaya operasional, melainkan aset strategis yang menyatu dengan kapabilitas budaya, pengetahuan tacit, dan komitmen berbasis nilai (Barney et al., 2021; Helfat et al., 2023). Pengelolaan tenaga kerja bertransformasi dari sekadar fungsi administratif menjadi instrumen pengembangan kapabilitas dinamis (Teece et al., 1997).

Organisasi nirlaba berdiri di atas fondasi operasional yang berbeda secara mendasar dari entitas bisnis berbasis profit. Tiga Ciri utama melingkupinya: keterbatasan sumber daya finansial, ketergantungan pada donatur atau institusi pembina, dan tuntutan akuntabilitas publik yang amat tinggi (Bryson & George, 2024; Kazanskaia, 2025). Beroperasi dalam lingkungan yang sarat kompleksitas dan ketidakpastian, organisasi nirlaba kerap mendapati kinerja riilnya tertinggal di belakang rencana strategis yang disusun (Gabriel, 2025). Metrik pengukuran kinerja sektor profit sering kali gagal menangkap hakikat dampak sosial entitas nirlaba (Berkeley Mack Center, 2024). Di samping itu, akselerasi digital kerap menimbulkan tekanan ganda bagi entitas non-pemerintah akibat keterbatasan anggaran dan keragaman konstituen (IDEAS/RePEc, 2024; Malaila & Kumari, 2025). Transparansi serta koordinasi tenaga kerja menjadi krusial untuk membangun kepercayaan pemangku kepentingan (de Wit et al., 2026). Pengukuran kinerja nirlaba mutlak memadukan efisiensi operasional dengan keunggulan dampak sosial (Muda & Musman, 2024; Treinta et al., 2020).

Realitas empiris dilema nirlaba ini tecermin nyata pada UPT Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Bandung (UM Bandung). Catatan logbook operasional periode Januari hingga Juni 2026 merekam akumulasi kebutuhan layanan sebesar 704 jam setiap bulan. Angka ini mencakup sirkulasi, referensi, bimbingan literasi, pengelolaan repositori digital, hingga program inklusi komunitas. Di sisi lain, kapasitas optimal yang sanggup disediakan oleh tiga pustakawan tetap institusi, berdasarkan standar 160 jam kerja per orang per bulan, hanya mencapai 480 jam. Jurang defisit nyata tercipta. Sebanyak 224 jam layanan per bulan, atau setara 46,7% dari total kebutuhan operasional, tidak terkover oleh formasi staf inti.

Defisit ini berkarakter struktural, bukan insidental. Ketimpangan ini bersumber dari pembatasan formasi kuota pegawai non-dosen pada tataran universitas swasta.

Strategi penutupan celah dilakukan melalui penyerapan rata-rata tiga mahasiswa Praktik Kerja Lapangan (PKL) dan relawan literasi setiap bulannya. Namun, pola penambahan ini memicu kerentanan baru:

- 1) Fluktuasi Ketersediaan: Tingkat *turnover* relawan menyentuh angka 60% per semester, mengancam konsistensi layanan.
- 2) Ketergantungan Program Sosial: Sebanyak 75% sesi pojok baca komunitas dan kelas literasi digital difasilitasi penuh oleh relawan.
- 3) Risiko Kelelahan Staf Inti: Staf tetap mengalami gejala *burnout* akibat beban supervisi dan transfer pengetahuan berulang.
- 4) Kesenjangan Kualitas: Keterlibatan relawan terbukti tinggi secara emosional, namun kerap terkendala dalam disiplin administrasi. Tercipta variasi standar layanan antara jam kerja staf inti dan relawan.

Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*) berfokus pada kepastian hadirnya personel yang tepat, pada waktu yang tepat, dengan kompetensi yang sesuai (Aguinis, 2019; Noe et al., 2023). Evolusinya melahirkan *Strategic Workforce Planning* yang menekankan pemetaan bakat berbasis skenario dan penyelarasan tujuan jangka panjang (Korn Ferry, 2025). Model perencanaan konvensional yang bertumpu pada tren historis tak lagi memadai dalam lingkungan yang bergejolak. Perencanaan masa depan menuntut prediksi berbasis data cerdas serta fleksibilitas tinggi (Maurer, 2025; Routhu, 2025). Bagi sektor nirlaba, proyeksi tenaga kerja harus melampaui perhitungan jam kerja semata; penyelarasan ideologi dan nilai (*value-based competencies*) menjadi keharusan (Anheier & Toepler, 2022; Bryson & George, 2024). Sejalan dengan itu, *Hybrid Working* mengintegrasikan kehadiran fisik di kantor dengan kerja jarak jauh berbasis platform digital (Bloom et al., 2024). Model ini menawarkan fleksibilitas struktur kerja yang ampuh memikat dan mempertahankan talenta (Council of Nonprofits, 2022). Studi Bloom et al. (2024) membuktikan bahwa kerja hibrida meningkatkan retensi tanpa mengorbankan produktivitas. Dalam konteks nirlaba, keberhasilan skema hibrida sangat ditentukan oleh *structured flexibility*, fleksibilitas teratur yang menyeimbangkan pengawasan dengan otonomi (Rosemarino, 2026).

Meskipun perencanaan SDM dan skema kerja hibrida dinilai memberikan manfaat operasional, bukti empiris mengenai dampak langsung keduanya terhadap Kinerja Organisasi nirlaba masih menunjukkan hasil inkonsisten (Kazanskaia, 2025; McRae et al., 2023). Kebijakan struktural tak serta-merta melahirkan lonjakan kinerja apabila tidak ditransformasikan menjadi pengalaman kerja yang bermakna (Aguinis & Burgi-Tian, 2021). Fleksibilitas tanpa kejelasan panduan dan hubungan supervisi yang sehat justru berpotensi merusak keterikatan kerja (Rosemarino, 2026). Diperlukan variabel mediasi psikologis. Praktik manajemen SDM berdampak optimal pada kinerja ketika mampu menggerakkan keterikatan personel secara mendalam (Mazzetti & Schaufeli, 2022). *Employee Engagement* dipahami sebagai kondisi mental positif terkait pekerjaan yang ditandai oleh tiga dimensi utama: *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). *Vigor* mencerminkan kekuatan energi dan ketahanan mental. *Dedication* merefleksikan rasa kebanggaan, antusiasme, dan signifikansi tugas. Sementara *absorption* menggambarkan konsentrasi penuh dan keterlarutan mendalam saat bekerja (Schaufeli et al., 2006; Schaufeli, 2021). Kepemimpinan yang menguatkan keterikatan terbukti mendongkrak efektivitas tim dan kinerja individu (Mazzetti & Schaufeli, 2022). Keterikatan ini menjadi penggerak vital produktivitas organisasi (Christian & Slaughter, 2007).

Penelitian ini mengintegrasikan kerangka RBV (Barney, 1991) dengan *Flexible Firm Model* dari Atkinson (1984). Model Atkinson membagi tenaga kerja menjadi kelompok inti (*core group*) yang fleksibel secara fungsional, serta kelompok perifer (peripheral groups)

yang menyediakan fleksibilitas numerik (Atkinson & Meager, 1986; Oxford Reference, 2024). Di UPT Perpustakaan UM Bandung, tiga pustakawan tetap bertindak sebagai *core*, sedangkan relawan dan mahasiswa PKL berperan sebagai *periphery*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif eksploratif dengan desain studi kasus tunggal (*single-case study*) (Yin, 2018). Kasus UPT Perpustakaan UM Bandung dipilih karena berkarakter unik dan pembuka tabir (*revelatory case*), di mana fenomena defisit struktural 224 jam layanan dikelola melalui pendekatan hibrida berbasis nilai. Paradigma yang melandasi adalah interpretif-konstruktivis, yang memandang realitas sebagai hasil konstruksi makna para aktor organisasi (Creswell & Poth, 2018; Logue et al., 2025). Unit analisis utama dalam penelitian ini adalah sistem organisasi UPT Perpustakaan UM Bandung sebagai sistem terbatas (*bounded system*). Sementara itu, unit observasi mencakup individu-individu yang terlibat dalam skema kerja hibrida. Penentuan sampel informan menggunakan teknik *purposive sampling* berprinsip *maximum variation* guna menjangkau keberagaman persepsi antara kelompok inti dan perifer (Patton, 2015). Informan terdiri dari 8 orang: 3 pustakawan tetap (P1, P2, P3) dan 5 relawan/ mahasiswa PKL (R1, R2, R3, R4, R5). Jumlah ini memadai untuk mencapai saturasi tematik pada studi kasus tunggal yang fokus (Guest et al., 2006). Pengumpulan data menggunakan triangulasi tiga sumber utama:

- 1) Wawancara Semi-Terstruktur: Menggali persepsi mengenai perencanaan SDM, pengalaman hibrida, dimensi keterikatan kerja (*vigor, dedication, absorption*), dan motivasi nilai.
- 2) Observasi Partisipatif: Mengamati interaksi hibrida, koordinasi via Google Workspace dan WhatsApp group, serta pelaksanaan tugas harian.
- 3) Studi Dokumen: Memeriksa logbook layanan 704 jam, jadwal kerja, laporan bulanan, dan Rencana Strategis Perpustakaan.

Analisis data berpedoman pada enam tahapan analisis tematik Braun & Clarke (2006, 2012) menggunakan bantuan piranti lunak NVivo 14. Pengujian keabsahan data menerapkan kriteria *trustworthiness* Lincoln & Guba (1985): *credibility* (melalui *member checking* dan triangulasi), *transferability* (melalui *thick description*), *dependability* (melalui *audit trail*), dan *confirmability* (melalui reflektivitas peneliti). Analisis kasus negatif (*negative case analysis*) juga dijalankan untuk menguji ketahanan temuan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Potret Beban Kerja dan Validitas Data

Analisis dokumen logbook mengonfirmasi sebaran beban layanan bulanan sebesar 704 jam: sirkulasi dan referensi menyerap 420 jam (59,6%), pengelolaan repositori 140 jam (19,9%), serta program literasi masyarakat 144 jam (20,5%). Staf inti mengonsumsi 480 jam, sedangkan relawan mengisi 224 jam sisanya (60% dilakoni secara onsite / 135 jam dan 40% secara remote / 89 jam). Analisis kasus negatif menemukan bahwa informan R2 mengalami keterasingan kerja (*disengagement*) akibat pembagian tugas yang monoton. Temuan ini memperkuat proposisi bahwa fleksibilitas numerik tanpa penyelarasan nilai ideologis akan gagal melahirkan keterikatan kerja.

Temuan Tematik Utama

Tema 1: Konfigurasi Core-Periphery yang Cair (*Fluid Core-Periphery*)

Berbeda dari model Atkinson (1984) yang terpisah tegas, batas antara kelompok inti dan perifer di UPT Perpustakaan UM Bandung bersifat cair. Pustakawan inti tak hanya menjalankan fleksibilitas fungsional, tetapi juga *emotional flexibility* dalam membimbing

relawan. Sebaliknya, relawan tak sekadar menyediakan fleksibilitas numerik; mereka menyumbang *cognitive capital* berupa gagasan kreatif konten literasi digital.

Tema 2: Defisit Struktural sebagai Pemicu Inovasi Hybrid Working

Defisit 224 jam tidak dipandang sebagai hambatan yang melumpuhkan, melainkan sebagai ketegangan generatif (*generative tension*) yang memicu inovasi. Organisasi menerapkan *structured flexibility*: tugas yang menuntut kewenangan formal (otorisasi sistem dan anggaran) wajib dilaksanakan secara onsite oleh staf inti. Tugas terukur seperti penginputan metadata dan desain konten dapat dikerjakan secara remote oleh relawan.

Tema 3: Employee Engagement sebagai Mekanisme Mediasi Utama

Eksplorasi dimensi engagement mengungkapkan dinamika berikut:

- 1) Vigor: Respon energi staf inti rentan surut akibat beban supervisi berulang. Namun, penurunan ini terkompensasi oleh tingginya energi ideologis para relawan kader.
- 2) Dedication: Kebanggaan tertinggi ditemukan pada relawan beridentitas ganda sebagai kader organisasi. Mereka memandang tugas perpustakaan sebagai bagian dari ikhtiar dakwah literasi.
- 3) Absorption: Keterlarutan dalam tugas memuncak saat kolaborasi lintas kelompok dalam menggelar acara literasi masyarakat, di mana sekat hierarki melebur sepenuhnya.

Proposisi Mediasi:

Proposisi 1 (P1): Perencanaan SDM berbasis nilai meningkatkan *vigor* dan *dedication* staf, yang pada gilotannya mendongkrak efektivitas program sosial.

Proposisi 2 (P2): *Hybrid working* yang terstruktur meningkatkan *absorption* kerja, yang secara langsung mendorong produktivitas jam layanan.

Tema 4: Ideological Capital sebagai Perekat Keberlanjutan

Nilai-nilai Islam Berkemajuan, semangat *fastabiqul khairat*, dan tradisi gotong royong terbukti menjadi pengganti insentif finansial (*financial flexibility*). Modal ideologis ini memenuhi kriteria VRIN: berharga (*valuable*) karena menghemat 43% biaya operasional tenaga kerja, langka (*rare*) karena tumbuh dalam kultur Muhammadiyah, tak dapat ditiru (*inimitable*), dan tak tergantikan (*non-substitutable*).

Workforce Configuration Map

Atas dasar temuan empiris, disusun *Workforce Configuration Map* yang memetakan tenaga kerja ke dalam empat kuadran berdasarkan tingkat Fleksibilitas dan Keselarasan Nilai (*Value Alignment*).



Gambar 1. *Workforce Configuration Map* - UPT Perpustakaan UM Bandung

- 1) Kuadran I (*Core Strategic*): P1 – Fleksibilitas fungsional tinggi, keselarasan nilai tinggi.
- 2) Kuadran II (*Periphery Ideological*): R3, R4 – Fleksibilitas numerik tinggi, keselarasan nilai tinggi; ditugaskan pada program-program berprofil tinggi.
- 3) Kuadran III (*Core Operational*): P2, P3 – Fleksibilitas fungsional tinggi, keselarasan nilai sedang-tinggi.
- 4) Kuadran IV (*Periphery Transactional*): R1, R2, R5 – Fleksibilitas numerik tinggi, keselarasan nilai awal rendah; ditugaskan pada pekerjaan rutin berisiko rendah dengan pendampingan intensif.

Model Value-Based Workforce Forecasting

Model proyeksi tenaga kerja yang dikonstruksi terdiri dari tiga tahapan sistematis:

- 1) *Demand Forecasting* Berbasis Misi: Menghitung kebutuhan total jam kerja berdasarkan target program (704 jam baseline + 15% cadangan kegiatan).
- 2) *Supply Forecasting* Berbasis Nilai: Menghitung kapasitas staf inti (480 jam) ditambah proyeksi jam relawan yang dikoreksi dengan koefisien modal ideologis ($k_{ideo} = 0,7$ untuk relawan umum; $k_{ideo} = 0,9$ untuk relawan kader).
- 3) *Kapasitas Relawan Riil* = $\sum (\text{Jam Relawan} \times k_{ideo})$
Gap Analysis & Intervensi Nilai: Apabila terdapat selisih jam, intervensi difokuskan pada peningkatan koefisien nilai relawan melalui pembinaan ideologis, bukan sekadar menambah jumlah personel.

Instrumen Dual-Track Performance Management

Guna mengeliminasi ketidakadilan evaluasi, dirancang instrumen manajemen kinerja dua jalur (*dual-track*) sebagaimana tertera pada Tabel 1.

Tabel 1.
Instrumen Dual-Track Performance Management Berbasis Nilai

Dimensi Analisis	Core Staff Track (Functional)	Volunteer Track (Numerical-Ideological)
Tujuan Utama	Keberlanjutan operasional & pengembangan karir profesional	Kontribusi bermakna (<i>meaningful contribution</i>) & kaderisasi
Metrik Kuantitatif	160 jam/bulan; akurasi katalog $\geq 98\%$; kepuasan pemustaka $> 4,2/5$	60-80 jam/bulan; tingkat kehadiran program $\geq 80\%$
Metrik Kualitatif	Inovasi sistem layanan; efektivitas mentoring relawan	Inisiatif kreatif konten; keterlibatan dalam kegiatan literasi
Basis Nilai Utama	Profesionalisme, integritas, dan amanah kepemimpinan	Keikhlasan, kesukarelaan, dan semangat <i>fastabiqul khairat</i>
Bentuk Penghargaan	Tunjangan kinerja, insentif finansial, pelatihan profesional	Sertifikat resmi, surat rekomendasi, mentoring karir, pahala sosial
Mekanisme Evaluasi	Penilaian triwulanan oleh atasan langsung dan <i>peer-review</i>	Refleksi bulanan berbasis kisah dampak (<i>storytelling impact</i>)

Diskusi Theoretical Realignment

Temuan penelitian ini memperkaya pemikiran Atkinson (1984) mengenai *Flexible Firm Model*. Dalam konteks nirlaba yang terhimpit keterbatasan dana, fleksibilitas finansial

(*financial flexibility*) berhasil digantikan oleh fleksibilitas ideologis (*ideological flexibility*). Kelompok perifer tidak dipandang sebagai pekerja kelas dua, melainkan sebagai elemen ekosistem yang menyumbang energi dan ideasi kreatif. Penelitian ini juga memperluas jangkauan *Resource-Based View* (Barney, 1991; Barney et al., 2021). Modal ideologis terbukti berstatus sebagai aset strategis VRIN. Nilai keagamaan dan kebanggaan kaderisasi menjadi fondasi *microfoundations* yang mengonversi potensi SDM menjadi pencapaian kinerja riil. Di samping itu, temuan menegaskan peran mediasi utuh *Employee Engagement* (Schaufeli et al., 2002). Kebijakan fleksibilitas kerja hibrida hanya akan berdampak positif pada kinerja organisasi jika mampu membakar semangat (*vigor*), memperkuat kebanggaan (*dedication*), dan menciptakan keterlarutan kerja (*absorption*) (Rosemarino, 2026).

Implikasi Praktis dan Manajerial

Bagi pengelola organisasi nirlaba, hasil riset ini menyajikan panduan praktis:

- 1) Gunakan Pemetaan Nilai: Manfaatkan *Workforce Configuration Map* untuk mendistribusikan porsi tugas secara presisi sesuai derajat keselarasan nilai personel.
- 2) Terapkan Proyeksi Terkoreksi: Hitung kebutuhan tenaga kerja menggunakan koefisien modal ideologis agar perencanaan tidak meleset akibat dampak *turnover*.
- 3) Lakukan Evaluasi Berkelanjutan: Terapkan sistem evaluasi dua jalur untuk menjaga rasa keadilan dan mencegah penurunan motivasi relawan.

SIMPULAN

Bahwa penerapan *Strategic Workforce Planning* dan *Dual-Track Performance Management* berbasis nilai pada *hybrid workforce* mampu menjadi strategi adaptif dalam mengatasi defisit kapasitas layanan pada UPT Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Bandung sebesar 224 jam per bulan. Konfigurasi *core-periphery* yang cair dan penerapan *structured flexibility* memungkinkan pembagian tugas *onsite* dan *remote* berdasarkan kewenangan, kompetensi, fleksibilitas, serta keselarasan nilai, sehingga keterbatasan tenaga kerja inti dapat diatasi tanpa mengabaikan keberlanjutan kualitas layanan. *Employee engagement* menjadi mekanisme penting yang menghubungkan pengelolaan tenaga kerja dengan kinerja organisasi melalui peningkatan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, meskipun ditemukan kasus *disengagement* pada relawan yang memperoleh tugas monoton. Selain itu, *ideological capital* berupa nilai Islam Berkemajuan, semangat *fastabiqul khairat*, dan gotong royong berfungsi sebagai aset strategis yang memperkuat keterikatan dan keberlanjutan kontribusi tenaga kerja perifer. Temuan penelitian juga menghasilkan *Workforce Configuration Map*, model *Value-Based Workforce Forecasting*, dan instrumen *Dual-Track Performance Management* sebagai perangkat pengelolaan tenaga kerja yang membedakan indikator kinerja staf inti dan relawan sesuai karakteristik peran masing-masing. Dengan demikian, pengelolaan *hybrid workforce* berbasis nilai tidak hanya menutup kesenjangan kapasitas tenaga kerja, tetapi juga memperkuat keterlibatan personel dan mendukung pencapaian kinerja organisasi nirlaba secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233–240. <https://doi.org/10.1177/23409444211009528>
- Anheier, H. K., & Toepler, S. (2022). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429299681>

- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, 16(8), 28–31.
- Atkinson, J., & Meager, N. (1986). *Changing Working Patterns: How Companies Achieve Flexibility to Meet New Needs*. Institute of Manpower Studies & National Economic Development Office.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-Based Theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936–1955. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). *Thematic Analysis*. American Psychological Association.
- Bryson, J., & George, B. (2024). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (6th ed.). Wiley.
- Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007). Work engagement: A meta-analytic review and directions for research in an emerging area. *Academy of Management Proceedings*, 2007(1), 1–6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26501894>
- Council of Nonprofits. (2022). *The Workforce Is Changing: It's Time to Consider Making Hybrid Work Permanent*. <https://www.councilofnonprofits.org/articles/workforce-changing-its-time-consider-making-hybrid-work-permanent>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- de Wit, A., Wiepking, P., Crins-Wubbels, E., Watson, W., & Maas, A. (2026). Measuring nonprofit capacities in the context of unrestricted funding: A case study on nonprofits supporting homeless people in the Netherlands. *Journal of Philanthropy*, 31(3), e70061. <https://doi.org/10.1002/nvsm.70061>
- Gabriel, R. (2025). *Transforming Nonprofits for Greater Impact: Rethinking Operating Models to Bridge Strategy and Performance with Accountability and Global Commitments*. LinkedIn.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Helfat, C. E., Kaul, A., Ketchen, D. J., Barney, J. B., Chatain, O., & Singh, H. (2023). Renewing the Resource-Based View: New contexts, new concepts, and new methods. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1357–1390. <https://doi.org/10.1002/smj.3500>
- Kazanskaia, A. N. (2025). Understanding strategic planning in the non-profit sector: Foundations, functions, and practices. *NEYA Global Journal of Non-Profit Studies*. <https://doi.org/10.64357/uspnp-2025>
- Korn Ferry. (2025). *Workforce Planning 2026: A Smart Approach to Talent Strategy*. <https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/workforce-management-articles/strategic-workforce-planning>

- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *SAGE Open*, 11(3), 21582440211047576. <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.
- Logue, D., Edwards, M., & McAllister, G. (2025). Hybridity in non-profits: Innovating for social value creation. *Journal of Management Studies*, 62(6), 2274–2301. <https://doi.org/10.1111/joms.13179>
- Malaila, K., & Kumari, N. (2025). Lean thinking and organizational culture in African non-profits: A sociological analysis of efficiency and accountability in development organizations. *Journal of Business and Management Sciences*, 13(5), 160–168. <https://doi.org/10.12691/jbms-13-5-1>
- Maurer, R. (2025). From Forecast to Flexibility: Rethinking Workforce Planning. SHRM. <https://www.shrm.org/topics-tools/flagships/all-things-work/rethinking-workforce-planning-2025>
- Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. *PLoS ONE*, 17(6), e0269433. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
- McRae, E. R., Aykens, P., Lowmaster, K., & Shepp, J. (2023). 9 trends that will shape work in 2023 and beyond. *Harvard Business Review*, 18.
- Mick, M. M. A. P., Kovalski, J. L., & Chiroli, D. M. D. G. (2024). Sustainable digital transformation roadmaps for SMEs: A systematic literature review. *Sustainability*, 16(19), 8551. <https://doi.org/10.3390/su16198551>
- Muda, S., & Musman, M. (2024). Unlocking success: The power of Resource-Based View. *Buletin FPN S3*, 7.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2023). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323. <https://doi.org/10.1002/mde.1126>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Rosemarino, N. M. (2026). Hybrid Work Enablement: A Conservation of Resources perspective on flexibility, logistical support, and supervisory relationships. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/00218863261446968>
- Routhu, K. K. (2025). Next-generation workforce planning: AI-enabled forecasting and strategic HR in mergers and acquisitions. *Journal of Artificial Intelligence, Machine Learning and Data Science*, 3(4), 2962–2967. <https://doi.org/10.51219/JAIMLD/kranthi-kumar-routhu/615>
- Sahar, R., Jahid, M. A., & Fauzi, H. (2025). Organizational sustainability in the face of digital transformation with a bibliometric and content analysis for future research agenda. *Discover Sustainability*, 6, 1383. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-02188-4>
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12, 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Treinta, F. T., Moura, L. F., Almeida Prado Cestari, J. M., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Gouvea da Costa, S. E., & Leite, L. R. (2020). Design and implementation factors for performance measurement in non-profit organizations: A literature review. *Frontiers in Psychology*, 11, 1799. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01799>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wang, L., & Hou, S. (2024). The impact of digital transformation and earnings management on ESG performance: Evidence from Chinese listed enterprises. *Scientific Reports*, 14(1), 783. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-48636-x>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.