



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA:

Strategi, Pengembangan, dan Peningkatan
Kinerja Organisasi



Tini Adiatma, M.Sc.
Dr. Nisma Iriani, S.E.,M.Si
Dr. Wahyudi Putera, S.E.,M.Si
Dr. Rola Pola Anto, S.Pd., M.Si
Dra. Ec. Dyah Rini Prihastuty, MM
Rizka Nugraha Pratikna, SE., MM.
Dr. Rajamemang, S.Sos., M.Si
Dra. Darmawati, M.Pd
Andi Tenri Ulmi Qalsum R, S.E., MM
Dr. Lisda L. Asi, S.Pd, M.Si
Drg. Pramita Studiviany Soemadijo,MM
Dr. Hj. Andi Agusniati, S.Pd.,M.Pd
Prof. Dr. Amiartuti Kusmaningtyas, MM
Dr. Andi Yusniar Mendo, SE, MM
Dr. Masharyono, AP., S.Pd., M.M. CSBA., CDM
Sri Astutik, S.E., M.Sc.
Near Anggreini Hesti Noviana, S.Hum., M.M.
Widya Mardatillah, S.H.,M.H.
Dr. Capt. Fausta Ari Barata,MM

Editor:
Assoc. Prof. Dr. Gustian Djuanda, MM.,CPGA, CSEM

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: STRATEGI, PENGEMBANGAN, DAN PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI

Tini Adiatma, M.Sc. | Dr. Nisma Iriani, S.E., M.Si
Dr. Wahyudi Putera, S.E., M.Si | Dr. Rola Pola Anto, S.Pd., M.Si
Dra. Ec. Dyah Rini Prihastuty, MM | Rizka Nugraha Pratikna, SE., MM.
Dr. Rajamemang, S.Sos., M.Si | Dra. Darmawati, M.Pd
Anđi Tenri Ulmi Qalsum R, S.E., MM | Dr. Lisda L. Asi, S.Pd, M.Si
Drg. Pramita Studiyanı Soemadijo, MM
Dr. Hj. Anđi Agusniati, S.Pd., M.Pd
Prof. Dr. Amiartuti Kusmaningtyas, MM
Dr. Anđi Yusniar Menđo, SE, MM
Dr. Masharyono, AP., S.Pd., M.M. CSBA., CDM | Sri Astutik, S.E., M.Sc.
Near Anggreini Hesti Noviana, S.Hum., M.M.
Widya Marđatillah, S.H., M.H. | Dr. Capt. Fausta Ari Barata, MM



Tahta Media Group

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

REPUBLIC INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan	: EC002025052092, 20 Mei 2025
Pencipta	
Nama	: Tini Adiatma, M.Sc., Dr. Nisma Iriani, S.E., M.Si dkk
Alamat	: Ledok, Lendah, Kab. Kulon Progo, DI Yogyakarta, 55663
Kewarganegaraan	: Indonesia
Pemegang Hak Cipta	
Nama	: Tini Adiatma, M.Sc., Dr. Nisma Iriani, S.E., M.Si dkk
Alamat	: Ledok, Lendah, Kab. Kulon Progo, DI Yogyakarta, 55663
Kewarganegaraan	: Indonesia
Jenis Ciptaan	: Buku
Judul Ciptaan	: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: STRATEGI, PENGEMBANGAN, DAN PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia	: 20 Mei 2025, di Kota Surakarta
Jangka waktu perlindungan	: Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.
Nomor Pencatatan	: 000892353

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL
u.b
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Agung Damarsasongko, SH., MH.
NIP. 196912261994031001



Disclaimer

1. Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan fakta permohonan, Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia berhak pencatatan permohonan.
2. Nomor Pencatatan ini telah diunggah secara elektronik menggunakan logo elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Serifikasi Elektronik, Badan Siber dan Sandi Negara.
3. Nomor Pencatatan ini dapat dibuktikan keabsahannya dengan memindai kode QR pada disclaimer ini dan informasi akan ditayangkan dalam browser.

LAMPIRAN PENCIPTA

No	Nama	Alamat
1	Tini Adiatma, M.Sc.	Ledok Lendah, Kab. Kulon Progo
2	Dr. Nisma Iriani, S.E.,M.Si	Perumahan BTN Andi Tonro Permai, Blok B 10 No. 14 Somba Upu, Kab. Gowa
3	Dr. Wahyudi Putera, S.E.,M.Si	BTN Makkio Baji Blok D8 No 11 Manggala, Kota Makassar
4	Dr. Rola Pola Anto, S.Pd., M.Si	Jl. Martandu Lrg. Kharisma 1 Kambu, Kota Kendari
5	Dra. Ec. Dyah Rini Prihastuty, MM	Taman Pondok Jati blok P 20 Taman, Kab. Sidoarjo
6	Rizka Nugraha Pratikna, SE., MM.	Jl. Siliwangi No 99B Tawang, Kota Tasikmalaya
7	Dr. Rajamemang, S.Sos., M.Si	Ujung Pandang Baru 6 No 15 Tallo, Kota Makassar
8	Dra. Darmawati, M.Pd	Jl. Tambassi BTN Batara Blok A4/8 Sanggalea Turikale, Kab. Maros
9	Andi Tenri Ulmi Qalsum R, S.E., MM	Ujung Pandang Baru 6 Tallo, Kota Makassar
10	Dr. Lisdia L. Asi, S.Pd, M.Si	Jln Posantren No. 17 Molosifat W Kota Barat. Kota Barat, Kota Gorontalo
11	Deg. Pramita Studiviany Soemadjo,MM	Jl Bhaskara Barat No A-6 Mulyorejo, Kota Surabaya
12	Dr. Hj. Andi Agusniati, S.Pd.,M.Pd	Kompleks Lagoosi Home A1 Jln Teduyh Bersinar Rappocini, Kota Makassar
13	Prof. Dr. Amiartuti Kusmaningtyas, MM	L. Pandugo Baru B-11 Rungkut Rungkut, Kota Surabaya
14	Dr. Andi Yusniar Mendo, SE, MM	Jl. Gelatik no.16 A kota Gorontalo Kota Timur, Kota Gorontalo
15	Dr. Masharyono, AP., S.Pd., M.M. CSBA., CDM	Jln Wangunsari No 105B RT 03 RW 05 Cijengkol Desa Wangunsari Kec. Lembang Kabupaten Bandung Barat 40391 Lembang, Kab. Bandung Barat
16	Sri Astutik, S.E., M.Sc.	Jl Cendana Raya no 10 Bekasi Barat, Kota Bekasi
17	Near Anggreini Hesti Noviana, S.Hum., M.M.	Jalan Sadewo RT 02 RW 02 Siman, Kab. Ponorogo
18	Widya Mardatillah, S.H.,M.H.	Jalan Tedah Bersinar Perumahan Lagoosi Home Blok A1 Rappocini, Kota Makassar

19	Dr. Capt. Fausta Ari Barata,MM	Jl. Residen Sudirman 17 Surabaya Tambaksari, Kota Surabaya
----	--------------------------------	---

LAMPIRAN PEMEGANG

No	Nama	Alamat
1	Tini Adiatma, M.Sc.	Ledok Lendah, Kab. Kulon Progo
2	Dr. Nisma Iriani, S.E.,M.Si	Perumahan BTN Andi Tonro Permai, Blok B 10 No. 14 Somba Upu, Kab. Gowa
3	Dr. Wahyudi Putera, S.E.,M.Si	BTN Makkio Baji Blok D8 No 11 Manggala, Kota Makassar
4	Dr. Rola Pola Anto, S.Pd., M.Si	Jl. Martandu Lrg. Kharisma 1 Kambu, Kota Kendari
5	Dra. Ec. Dyah Rini Prihastuty, MM	Taman Pondok Jati blok P 20 Taman, Kab. Sidoarjo
6	Rizka Nugraha Pratikna, SE., MM.	Jl. Siliwangi No 99B Tawang, Kota Tasikmalaya
7	Dr. Rajamemang, S.Sos., M.Si	Ujung Pandang Baru 6 No 15 Tallo, Kota Makassar
8	Dra. Darmawati, M.Pd	Jl. Tambussi BTN Batara Blok A4/8 Sanggalea Turikale, Kab. Maros
9	Andi Tenri Ulmi Qalsum R, S.E., MM	Ujung Pandang Baru 6 Tallo, Kota Makassar
10	Dr. Lisda L. Asi, S.Pd, M.Si	Jln Posantren No. 17 Molosifat W Kota Barat. Kota Barat, Kota Gorontalo
11	Drg. Pramita Studiviany Soemadjo,MM	Jl. Bhaskara Barat No A-6 Mulyorejo, Kota Surabaya
12	Dr. Hj. Andi Agusniati, S.Pd.,M.Pd	Kompleks Lagoosi Home A1 Jln Teduh Bersinar Rappocini, Kota Makassar
13	Prof. Dr. Amiaruti Kusmaningtyas, MM	L. Pandugo Baru B-11 Rungkut Rungkut, Kota Surabaya
14	Dr. Andi Yusniar Mendo, SE, MM	Jl. Gelatik no.16 A kota Gorontalo Kota Timur, Kota Gorontalo
15	Dr. Masharyono, AP, S.Pd., M.M. CSBA., CDM	Jln Wangunsari No 105B RT 03 RW 05 Cijengkol Desa Wangunsari Kec. Lembang Kabupaten Bandung Barat 40391 Lembang, Kab. Bandung Barat
16	Sri Astutik, S.E., M.Sc.	Jl Cendana Raya no 10 Bekasi Barat, Kota Bekasi
17	Near Anggreini Hesti Noviana, S.Hum., M.M.	Jalan Sadewo RT 02 RW 02 Siman, Kab. Ponorogo

18	Widya Mardatillah, S.H.,M.H.	Jalan Teduh Bersinar Perumahan Lagoosi Home Blok A1 Rappocini, Kota Makassar
19	Dr. Capt. Fausta Ari Barata,MM	Jl. Residen Sudirman 17 Surabaya Tambaksari, Kota Surabaya



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: STRATEGI, PENGEMBANGAN, DAN PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI

Penulis:

Tini Adiatma, M.Sc. | Dr. Nisma Iriani, S.E.,M.Si
Dr. Wahyudi Putera, S.E.,M.Si | Dr. Rola Pola Anto, S.Pd., M.Si
Dra. Ec. Dyah Rini Prihastuty, MM | Rizka Nugraha Pratikna, SE., MM.
Dr. Rajamemang, S.Sos., M.Si | Dra. Darmawati, M.Pd
Andi Tenri Ulmi Qalsum R, S.E., MM | Dr. Lisda L. Asi, S.Pd, M.Si
Drg. Pramita Studiviany Soemadijo,MM | Dr. Hj. Andi Agusniati, S.Pd.,M.Pd
Prof. Dr. Amiartuti Kusmaningtyas, MM | Dr. Andi Yusniar Mendo, SE, MM
Dr. Masharyono, AP., S.Pd., M.M. CSBA., CDM | Sri Astutik, S.E., M.Sc.
Near Anggreini Hesti Noviana, S.Hum., M.M.
Widya Mardatillah, S.H.,M.H.
Dr. Capt. Fausta Ari Barata,MM

Desain Cover:

Tahta Media

Editor:

Assoc. Prof. Dr. Gustian Djuanda, MM.,CPGA, CSEM

Proofreader:

Tahta Media

Ukuran:

xv, 408, Uk: 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-623-147-841-2

Cetakan Pertama:

Mei 2025

Hak Cipta 2025, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2025 by Tahta Media Group

All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT TAHTA MEDIA GROUP
(Grup Penerbitan CV TAHTA MEDIA GROUP)
Anggota IKAPI (216/JTE/2021)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku berjudul "*Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi, Pengembangan, dan Peningkatan Kinerja Organisasi*" ini dapat disusun dan hadir di tengah pembaca sebagai kontribusi ilmiah dalam pengembangan wawasan keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia.

Dalam era transformasi digital, globalisasi, dan dinamika organisasi yang sangat cepat, kebutuhan akan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang strategis dan adaptif menjadi semakin mendesak. Buku ini hadir sebagai upaya untuk menjawab tantangan tersebut melalui pendekatan yang holistik dan komprehensif, yang menggabungkan teori klasik dan kontemporer dengan praktik-praktik terbaik di berbagai konteks organisasi.

Disusun oleh para akademisi dan praktisi dari berbagai perguruan tinggi dan institusi, buku ini membahas secara sistematis mulai dari konsep dasar SDM, perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, hingga isu-isu mutakhir seperti manajemen SDM berbasis kompetensi, profesionalisme, budaya organisasi, keselamatan kerja, hingga pengaruh teknologi dan globalisasi dalam SDM internasional.

Kekuatan utama dari buku ini terletak pada keberagaman perspektif penulis, kedalaman analisis, serta relevansi topik-topik yang diangkat terhadap kondisi aktual dunia kerja saat ini. Hal ini menjadikan buku ini tidak hanya bermanfaat bagi mahasiswa dan dosen dalam dunia akademik, tetapi juga bagi para manajer, praktisi SDM, serta pengambil kebijakan dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan. Akhir kata, semoga kehadiran buku ini dapat memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia di Indonesia dan menjadi referensi penting dalam membangun organisasi yang unggul dan berdaya saing tinggi.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
BAB 1 KONSEP DAN PENTINGNYA SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI	1
Tini Adiatma, M.Sc.	1
Universitas Musamus	1
A. Pendahuluan	1
B. Konsep Sumber Daya Manusia	2
C. Sejarah Manajemen Sumber Daya Manusia	4
D. Peran Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi	6
E. Fundamental Manajemen Sumber Daya Manusia	7
F. Model Manajemen Sumber Daya Manusia	10
G. Tantangan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	13
H. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	14
I. Dampak Pengelolaan Sumber Daya Manusia Terhadap Keberhasilan Organisasi	16
Daftar Pustaka	18
Profil Penulis	20
BAB 2 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	21
Dr. Nisma Iriani, S.E.,M.Si	21
Universitas Indonesia Timur	21
A. Pendahuluan	21
B. Pengertian Perencanaan Sdm	23
C. Unsur-Unsur Perencanaan Sdm	25
D. Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia	28
E. Inovasi Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia	31
F. Perencanaan Sdm Berbasis Kinerja	34
G. Tantangan Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia	36
Daftar Pustaka	40
Profil Penulis	41
BAB 3 STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	42
Dr. Wahyudi Putera, S.E.,M.Si	42
STIE Pelita Buana	42
A. Pengertian Dan Tujuan Strategi	42
B. Strategi Dan Manajemen Sumber Daya Manusia	44
C. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	46
D. Konsep Dan Model Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis	47

E. Hubungan Antara Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Strategi Organisasi	54
F. Munculnya Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis	55
G. Manajemen Sumber Daya Manusia Dengan Komitmen Tinggi Dan Sistem Kerja Berkinerja Tinggi	56
Daftar Pustaka	58
Profil Penulis	60
BAB 4 PENGADAAN TENAGA KERJA	61
Dr. Rola Pola Anto, S.Pd., M.Si.....	61
Universitas Lakidende Unaaha	61
A. Pendahuluan	61
B. Konsep Pengadaan Tenaga Kerja	62
C. Tujuan Pengadaan Tenaga Kerja	67
D. Proses Perekrutan Tenaga Kerja	69
E. Model Pengadaan Tenaga Kerja	71
F. Faktor Yang Mempengaruhi Pengadaan Tenaga Kerja	73
G. Seleksi	74
H. Penutup	77
Daftar Pustaka	79
Profil Penulis	81
BAB 5 PROSES DAN PROSEDUR SELEKSI	83
Dra. Ec. Dyah Rini Prihastuty, MM	83
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya	83
A. Pendahuluan	83
B. Proses Seleksi	84
C. Prosedur Seleksi Yang Efektif	90
D. Tantangan Dalam Seleksi	91
E. Etika Dalam Seleksi	92
F. Faktor Yang Mempengaruhi Proses Seleksi	95
G. Evaluasi Proses Seleksi	96
H. Kesimpulan	97
Daftar Pustaka	98
Profil Penulis	99
BAB 6 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TENAGA KERJA ..	100
Rizka Nugraha Pratikna, SE., MM.....	100
Universitas Katolik Parahyangan	100
A. Pendahuluan	100
B. Pelatihan Versus Pengembangan Tenaga Kerja Dalam Organisasi 102	
C. Persiapan Pelatihan Dan Pengembangan Tenaga Kerja	106
D. Praktik Pelatihan Dan Pengembangan Tenaga Kerja	110

E. Kesimpulan	115
Daftar Pustaka	117
Profil Penulis	119
BAB 7 PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	120
Dr. Rajamemang, S.Sos., M.Si.....	120
Universitas Muhammadiyah Sinjai.....	120
A. Pendahuluan.....	120
B. Penentuan Kebutuhan	123
C. Penentuan Sasaran.....	124
D. Penentuan Program	125
E. Identifikasi Prinsip-Prinsip Belajar	125
F. Pelaksanakan Program	127
G. Penilaian Pelaksanaan Program.....	135
Daftar Pustaka	137
Profil Penulis	139
BAB 8 PERENCANAAN KARIER	140
Dra. Darmawati, M.Pd.....	140
Universitas Megarezky Makassar	140
A. Pendahuluan.....	140
B. Perencanaan Karier	140
C. Manajemen Karier.....	143
D. Kegiatan <i>Coaching</i>	148
E. Kegiatan Counseling	148
Daftar Pustaka	151
Profil Penulis	153
BAB 9 MANAJEMEN KINERJA	154
Andi Tenri Ulmi Qalsum R, S.E., MM	154
STIE Pelita Buana	154
A. Pengertian Dan Konsep Dasar Manajemen Kinerja	154
B. Komponen Manajemen Kinerja	155
C. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	156
D. Karakteristik Individu	157
E. Tahapan Dalam Manajemen Kinerja	158
F. Tantangan Dan Kritik Terhadap Manajemen Kinerja.....	159
G. Implementasi Sistem Manajemen Kinerja.....	161
H. Strategi Meningkatkan Kinerja	163
H. Peran Teknologi Dalam Manajemen Kinerja	165
Daftar Pustaka	168
Profil Penulis	170

BAB 10 KOMPENSASI DAN PEMBERIAN INSENTIF	171
Dr. Lisda L. Asi, S.Pd, M.Si.....	171
Universitas Negeri Gorontalo	171
A. Pengertian Manajemen Kompensasi	171
B. Kompensasi Upah, Keamanan, Dan Kesehatan.....	177
C. Kompensasi Insentif.....	182
D. Kompensasi Tunjangan Dan Pelengkap	187
E. Kesimpulan	194
Daftar Pustaka	195
Profil Penulis	197
BAB 11 BUDAYA ORGANISASI.....	198
Drg. Pramita Studiviany Soemadijo,MM.....	198
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya	198
A. Pendahuluan.....	198
B. Konsep Dasar Budaya Organisasi	201
C. Teori-Teroi Utama Dalam Budaya Organisasi	203
D. Tipe – Tipe Budaya Organisasi	206
E. Faktor Pembentuk Budaya Organisasi	208
F. Peran Budaya Organisasi Dalam Kinerja	209
G. Budaya Sebagai Alat Strategis: Dampaknya Pada Inovasi, Adaptasi, Dan Daya Saing Organisasi.....	211
H. Perubahan Dan Transformasi Budaya	215
I. Proses Perubahan Budaya	218
J. Peran Komunikasi Dalam Transformasi Budaya.....	221
K. Teknologi Dan Digitalisasi: Dampaknya Pada Pola Komunikasi, Kolaborasi, Dan Pengambilan Keputusan	224
L. Keragaman Dan Inklusi: Membentuk Budaya Inklusif Di Organisasi Global	227
M. Tantangan Di Era Remote Work: Menjaga Kohesi Budaya Dalam Tim Virtual	231
Daftar Pustaka	237
Profil Penulis	238
BAB 12 SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI ...	239
Dr. Hj. Andi Agusniati, S.Pd.,M.Pd	239
Universitas Bosowa Makassar	239
A. Pendahuluan.....	239
B. Kompetensi	241
C. Penyebab Munculnya MSDM-Berbasis Kompetensi	242
D. Makna Konsep MSDM-Berbasis Kompetensi	244

E.	Prasyarat Kondisi Organisasi Untuk Implementasi MSDM-BK	246
F.	Kerangka Kerja MSDM-BK Untuk Organisasi Publik.....	248
G.	Kerangka Operasional MSDM-Berbasis Kompetensi	250
	Daftar Pustaka	253
	Profil Penulis	255
BAB 13	SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS PROFESIONAL..	257
	Prof. Dr. Amiartuti Kusmaningtyas, MM	257
	Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya	257
A.	Pendahuluan.....	257
B.	Konsep Dasar SDM Berbasis Profesional	258
C.	Kompetensi Dan Kualifikasi SDM Profesional	260
D.	Etika Dan Profesionalisme Dalam Sdm	262
E.	Peran Teknologi Dalam SDM Profesional	264
F.	Strategi Pengembangan SDM Profesional.....	266
G.	Sdm Profesional Dalam Era Globalisasi Dan Persaingan	273
H.	Studi Kasus Dan Best Practices.....	275
	Daftar Pustaka	279
	Profil Penulis	280
BAB 14	PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA	281
	Dr. Andi Yusniar Mendo, SE, MM	281
	Universitas Negeri Gorontalo	281
A.	Pengertian Produktivitas Kerja.....	281
B.	Definisi Dan Konsep Produktivitas Tenaga Kerja.....	283
C.	Pengukuran Produktivitas Tenaga Kerja	289
D.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja 293	
E.	Tantangan Dan Peluang Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja Di Masa Depan	298
	Daftar Pustaka	302
	Profil Penulis	305
BAB 15	AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA	306
	Dr. Masharyono, AP., S.Pd., M.M. CSBA., CDM	306
	Universitas Pendidikan Indonesia	306
A.	Pendahuluan.....	306
B.	Pengertian Audit Sumber Daya Manusia.....	307
C.	Tujuan Dan Manfaat Audit Sumber Daya Manusia	308
D.	Jenis-Jenis Audit Sumber Daya Manusia	313
E.	Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)	314
F.	Tahapan Prosedur Audit Sumber Daya Manusia (SDM).....	317
G.	Masalah Dan Tantangan Audit Sumber Daya Manusia	320
	Daftar Pustaka	323

Profil Penulis	325
BAB 16 MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL	326
Sri Astutik, S.E., M.Sc.....	326
Universitas Gadjah Mada	326
A. Pendahuluan	326
B. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional	327
C. Perbedaan Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional Dan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	330
D. Pengaruh Budaya Pada Msdm Internasional	332
E. Mstaffing Talenta Global	337
F. Kesimpulan	341
Daftar Pustaka	343
Profil Penulis	345
BAB 17 KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA	346
Near Anggreini Hesti Noviana, S.Hum., M.M.....	346
IAIN Ponorogo	346
A. Definisi Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3)	346
B. Tujuan Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3).....	347
C. Fungsi Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3)	347
D. Organisasi Dan Lambang Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3) 348	
E. Identifikasi Bahaya Dan Penilaian Risiko	349
F. Pelatihan Dan Kesadaran K3.....	356
G. Pemeriksaan Dan Audit K3	357
H. Manajemen Insiden Dan Kecelakaan Kerja	359
Daftar Pustaka	363
Profil Penulis	364
BAB 18 KONFLIK DALAM ORGANISASI	365
Widya Mardatillah, S.H.,M.H.	365
Universitas Bosowa	365
A. Pendahuluan	366
B. Jenis-Jenis Konflik Dalam Orgnanisasi.....	368
C. Faktor Penyebab Konflik Dalam Orgnanisasi	369
D. Dampak Konflik.....	371
E. Manajemen Konflik Dalam Organisasi	374
F. Etika Berorganisasi	376
G. Cara Mengatasi Konflik Dalam Organisasi	380
Daftar Pustaka	382
Profil Penulis	383

BAB 19 TANTANGAN DAN ARAH MASA DEPAN SDM	384
Dr. Capt. Fausta Ari Barata,MM.....	384
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya	384
A. Tantangan Utama Dalam Pengelolaan Sdm	384
B. Perubahan Demografis Dan Multigenerasi.....	389
C. Kesejahteraan Dan Kesehatan Mental	391
D. Globalisasi Dan Tenaga Kerja Yang Terdistribusi	392
E. Sustainabilitas Dan Tanggung Jawab Sosial	393
F. Arah Masa Depan Pengelolaan Sdm	395
G. Kepemimpinan Yang Transformasional.....	401
H. Mengembangkan Program Mentoring Untuk Calon Pemimpin .	402
Daftar Pustaka	407
Profil Penulis	408

BAB 1 KONSEP DAN PENTINGNYA SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

Tini Adiatma, M.Sc.

Universitas Musamus

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen utama dalam organisasi yang berperan penting dalam menentukan arah, strategi, dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, pengelolaan SDM tidak hanya sebatas administrasi kepegawaian, tetapi juga menjadi bagian dari strategi organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Organisasi yang mampu mengelola SDM dengan baik akan lebih adaptif terhadap perubahan, memiliki inovasi yang lebih tinggi, serta mampu meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Strategi pengelolaan SDM yang efektif mencakup berbagai aspek, mulai dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pengembangan kompetensi, hingga evaluasi dan peningkatan kinerja. Pengembangan SDM melalui pelatihan dan peningkatan keterampilan menjadi faktor kunci dalam menghadapi tantangan industri yang terus berkembang. Organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan kualitas tenaga kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inovatif. Selain itu, peningkatan kinerja organisasi sangat bergantung pada bagaimana SDM dikelola dan diberdayakan. Karyawan yang merasa dihargai, memiliki kesempatan untuk berkembang, dan bekerja dalam lingkungan yang kondusif akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan pendekatan yang holistik dalam pengelolaan SDM, yang mencakup aspek strategis, pengembangan individu, serta sistem evaluasi yang objektif dan transparan. Dengan demikian, keberhasilan

organisasi tidak hanya bergantung pada strategi bisnis dan teknologi, tetapi juga pada bagaimana mereka mengelola dan mengoptimalkan potensi SDM yang dimiliki. Dalam suatu organisasi, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh modal, teknologi, atau strategi bisnis, tetapi juga oleh sumber daya manusia (SDM) yang mengelolanya. SDM merupakan aset utama yang berperan dalam menciptakan, mengembangkan, dan menjalankan berbagai strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa SDM yang kompeten, organisasi akan sulit berkembang dan bersaing di era yang penuh dengan perubahan dan tantangan.

Di tengah perkembangan globalisasi, digitalisasi, dan persaingan yang semakin ketat, pengelolaan SDM menjadi semakin krusial. Organisasi perlu memastikan bahwa tenaga kerja yang dimiliki tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan, berinovasi, dan bekerja secara efektif dalam tim. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang konsep SDM serta strategi pengelolaannya menjadi suatu kebutuhan bagi organisasi agar dapat bertahan dan berkembang.

Bab ini akan membahas konsep dasar sumber daya manusia, peranannya dalam organisasi, serta strategi pengelolaannya agar dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, akan dibahas pula tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan SDM serta strategi untuk mengatasinya guna memastikan keberlanjutan dan daya saing organisasi di masa depan.

B. KONSEP SUMBER DAYA MANUSIA

Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada individu yang bekerja dalam suatu organisasi dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan kompetensi (Ilham, 2024). SDM tidak hanya dianggap sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai aset strategis yang harus dikembangkan dan dikelola dengan baik. Sumber daya manusia (SDM) adalah individu yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan potensi untuk berkontribusi dalam berbagai aktivitas di suatu organisasi, masyarakat, atau negara. SDM mencakup aspek fisik dan intelektual yang dapat dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja (Priyono & Marnis, 2018). SDM adalah elemen kunci dalam

DAFTAR PUSTAKA

- Adiatma, T., Irianto, O., Siansa, S., & Suwandi, Y. W. (2023). Strategic Management to Envisage the Challenges of Inclusive Economy and Business Innovation: A Bibliometric Study. *Journal of International Conference Proceedings*, 6(5), 47–67. <https://doi.org/10.32535/jicp.v6i5>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human Resource Management*. Bloomsbury Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=GphcEAAAQBAJ>
- Carbery, R., & Cross, C. (2024). *Human Resource Management*. Bloomsbury Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=twkXEQAQBAJ>
- Ilham, I. (2024). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Karyono, K., Herty, R. S., Nico, P. M., Idam, W., I Putu, D. A. S. P., Nur, A., Famahato, L., Rudy, S., & Kundori, K. (2023). *Manajemen sumber daya manusia. Buku Ajar*.
- Malihah, L., & Normala, S. (2024). Peluang Dan Tantangan Sumber Daya Manusia Di Era Digital: Sebuah Tinjauan. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(1), 505–512.
- Muliawaty, L. (2019). Peluang dan tantangan sumber daya manusia di era disrupsi. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(1), 1–9.
- Priyono, & Marnis. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Sharma, R. C., & Sharma, N. (2024). *Human Resource Management: Concepts, Theories and Contemporary Practices*. Taylor & Francis. https://books.google.co.id/books?id=_yofEQAAQBAJ
- Stone, R. J., Cox, A., Gavin, M., & Carpini, J. (2024). *Human Resource Management, 11th Edition*. Wiley. https://books.google.co.id/books?id=JS_TEAAAQBAJ

- Verhulst, S. L., & DeCenzo, D. A. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=CvM8EAAAQBAJ>
- Yogatama, A. N. (2022). Bagaimana Peran Sumber Daya Manusia Dalam Pengembangan Sektor Pariwisata? Studi Pada Pariwisata Pantai Di Kabupaten Blitar. *Journal of Global Business and Management ...*.
<https://journal.uib.ac.id/index.php/jgbmr/article/view/6766>

PROFIL PENULIS



Tini Adiatma merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen di Universitas Musamus. Dalam menjalankan tugas tridharma perguruan tinggi, selain mengajar berbagai mata kuliah seperti Manajemen Strategi, Manajemen Perubahan, Manajemen Operasional, Operation Research aktif juga dalam melakukan publikasi ilmiah, baik berupa jurnal, buku, atau book chapter, seperti Studi Bibliometrik Kinerja Publikasi Dosen, Manajemen Pendidikan Tinggi untuk Mempromosikan Pembangunan Berkelanjutan yang Komprehensif di Masyarakat, Manajemen Pelayanan Publik: Teori Dan Praktik, dan lain sebagainya. Beberapa diantaranya adalah Selain itu, aktif berkegiatan pengabdian kepada masyarakat. Email: tiniadiatma@unmus.ac.id

BAB 2 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Nisma Iriani, S.E.,M.Si
Universitas Indonesia Timur

A. PENDAHULUAN

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah elemen kunci dari strategi manajemen bisnis yang efektif. Di era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, perencanaan sumber daya manusia tidak hanya menjadi tugas administratif tetapi juga merupakan faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan organisasi (Febrian, dkk, 2022). Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses sistematis yang mencakup pengelolaan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Arraniri, dkk, 2021).

Suryani dan Rindaningsih (2023) menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses yang dirancang untuk memastikan bahwa suatu organisasi memiliki jumlah, jenis, dan kualitas sumber daya manusia yang tepat pada waktu yang tepat. Hal ini melibatkan identifikasi kebutuhan staf, perekrutan, pelatihan, pengembangan dan evaluasi kinerja karyawan. Dengan kata lain, perencanaan sumber daya manusia merupakan alat untuk memastikan bahwa suatu organisasi mempunyai tenaga kerja yang kompeten dan siap mencapai tujuan strategisnya.

Pentingnya perencanaan sumber daya manusia dalam konteks bisnis tidak dapat diabaikan. Organisasi dengan perencanaan tenaga kerja yang efektif cenderung mampu mengatasi perubahan cepat dalam lingkungan bisnis dengan lebih baik. Mereka dapat beradaptasi dengan teknologi baru, tren industri, dan persaingan yang semakin ketat (Onsardi, 2020). Perencanaan tenaga kerja yang baik juga membantu mengurangi biaya pergantian karyawan, meningkatkan retensi, dan meningkatkan kualitas. meningkatkan retensi dan meningkatkan kualitas layanan. Selain itu, hal ini memungkinkan

bisnis untuk mengidentifikasi dan mengisi kesenjangan dalam keterampilan dan kompetensi karyawan.

Proses perencanaan sumber daya manusia mencakup beberapa langkah utama. Pertama, mengidentifikasi kebutuhan staf adalah langkah pertama. Hal ini mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan, serta pengembangan profil karyawan yang ideal. Selanjutnya, organisasi harus merancang strategi perekrutan yang tepat, termasuk sumber daya eksternal seperti perekrut eksternal atau penyedia tenaga kerja sementara. Setelah rekrutmen, langkah selanjutnya adalah pelatihan dan pengembangan karyawan. Ini mungkin termasuk pelatihan teknis, pengembangan kepemimpinan, atau pengenalan budaya perusahaan. Terakhir, perencanaan sumber daya manusia juga mencakup evaluasi kinerja secara berkala dan mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan. Dalam konteks bisnis yang dinamis, perencanaan sumber daya manusia juga harus fleksibel. Organisasi harus siap merespons perubahan kebutuhan tenaga kerja, struktur organisasi, atau strategi bisnis (Sabrina, 2021). Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia bukanlah tugas yang dilakukan satu kali saja melainkan suatu proses berkelanjutan yang memerlukan pemantauan dan penyesuaian terus-menerus.

Dampak dari perencanaan tenaga kerja yang baik sangatlah signifikan. Pertama, perencanaan tenaga kerja yang efektif membantu meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan memiliki tenaga kerja yang responsif dan berkualitas, organisasi dapat mencapai hasil yang lebih baik. Karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan yang tepat juga akan lebih termotivasi dan merasa lebih dihargai sehingga meningkatkan retensi karyawan (Supangat, 2024). Selain itu, perencanaan tenaga kerja yang tepat juga dapat mengurangi biaya pergantian karyawan. Proses rekrutmen dan pelatihan merupakan investasi besar, dan kehilangan karyawan berpengalaman sering kali mengakibatkan kerugian finansial yang besar. Dengan secara proaktif merencanakan untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi, organisasi dapat menghemat waktu dan uang (Suryani dan Rindaningsih, 2023).

Perencanaan sumber daya manusia juga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan mengisi kesenjangan dalam keterampilan dan kompetensi karyawan. Hal ini merupakan aset yang sangat berharga dalam dunia bisnis yang berubah dengan cepat, dimana adaptasi yang cepat terhadap perkembangan baru sangatlah penting. Dengan lebih memahami keterampilan

DAFTAR PUSTAKA

- Arraniri, I., Firmansyah, H., Wiliana, E., Setyaningsih, D., Susiati, A., Megaster, T., ... & Arif, M. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Insania.
- Febrian, W. D., Ardista, R., Kutoyo, M. S., Suryana, Y., Febrina, W., Kusnadi, K., ... & Irwanto, I. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Iswahyudi, M. S., Tahir, R., Samsuddin, H., Hadiyat, Y., Herman, H., Hamdani, D., & Ramadoan, S. (2023). *STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA: Mengelola dan menetapkan SDM yang Berkualitas*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Onsardi, O. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (No. yq85t). Center for Open Science.
- Roberto, T., Nofelia, L., Murni, T., Marsidin, S., & Nellitawati, N. (2022). Perencanaan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 11232-11240.
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (Vol. 1). umsu press.
- Supangat, S. (2024). Perencanaan Sumber Daya. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 16.
- Suryani, S., & Rindaningsih, I. (2023). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *PERISAI: Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains*, 2(3), 363-370.
- Yulistiyono, A., Kurniawati, E., Kustiawan, D., Sari, D. H., Marlina, L., Hikmah, H., ... & Rachmawati, E. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (Vol. 1). Penerbit Insania.

PROFIL PENULIS



Dr. Nisma Iriani, S.E., M.Si. lulusan S3 dalam bidang Pendidikan Ekonomi Universitas Negeri Makassar, menyelesaikan program S2 Manajemen Keuangan di Universitas Hasanuddin Makassar dan menjadi dosen tetap di Yayasan Universitas Indonesia Timur. Pernah menjalani karir sebagai Supervisor Treasury & Banking di salah satu perusahaan telekomunikasi seluler yaitu PT. Komunikasi Seluler Indonesia (Komselindo) cabang Makassar. Manajer Operasional pada perusahaan jasa outsourcing PT. Usaha Guna Mandiri. Pengalaman Praktisi inilah yang diaplikasikan dalam dunia pendidikan dengan profesi sebagai akademisi yang diembannya hingga sekarang dan sebagai Ketua Program Studi S2 Manajemen di Universitas Indonesia Timur. Aktif dalam seminar dan pertemuan ilmiah serta menulis buku yang mempertemukannya dengan berbagai profesi hebat di Seluruh wilayah Nusantara sebagai wirausaha, dosen, guru, dll. Untuk lebih jelasnya, karya-karyanya dapat dilihat melalui: Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-1163-0687>, Google scholar ID: <https://scholar.google.com/citations?user=YsG-PZMAAAAJ&hl=en&oi=ao>, dan Sinta ID: 6685449. Email Penulis: irianinisma@gmail.com.

BAB 3 STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Wahyudi Putera, S.E.,M.Si
STIE Pelita Buana

A. PENGERTIAN DAN TUJUAN STRATEGI

Kata strategi dalam ilmu manajemen pada awalnya digunakan sebagai metafora untuk analisis komparatif. Dari strategi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, strategi adalah suatu pendekatan menyeluruh atau suatu ilmu atau seni yang menggabungkan dan menggunakan alat-alat untuk merencanakan dan mengarahkan langkah-langkah manajemen dalam operasi besar. Selain itu, strategi juga dapat diartikan sebagai manajemen yang kompeten yang mampu mencapai sesuatu yang lebih baik dibandingkan pesaing dalam mencapai tujuan organisasi. Kedua pengertian ini telah digabungkan secara tertulis dalam bidang manajemen dan penerapannya saat ini hanya menyangkut ilmu atau seni menggabungkan dan menggunakan alat-alat produksi untuk mencapai tujuan-tujuan penting yang mempunyai dampak jangka panjang yang signifikan terhadap kelangsungan hidup atau kinerja dari sebuah bisnis. organisasi. Kekuatan metafora militer terletak pada kenyataan bahwa, sebagai sebuah filosofi, manajer harus mampu melawan pesaingnya secara terus menerus untuk mengalahkan lawannya, baik itu pesaing, pelanggan, klien, dll.

Selama bertahun-tahun, para peneliti telah mengembangkan banyak konsep strategi yang berbeda dan terdapat banyak perdebatan dan ketidaksepakatan mengenai arti sebenarnya dari metafora tersebut. Novel, dkk (2023) berpendapat bahwa keputusan strategis setiap orang berbeda karena dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap tingkat ketidakpastian yang lebih tinggi, memerlukan pendekatan manajemen terpadu dan mereka peduli terhadap perubahan. Prahendratno, dkk (2021) mengidentifikasi lima elemen strategi, yaitu memimpin, memposisikan, mengerahkan sumber daya,

memastikan keunggulan kompetitif, dan berhasil dalam lingkungan yang dominan. Para ahli lain berpendapat bahwa manajemen rasional menyederhanakan kompleksitas perilaku organisasi. Menurut Griffing (2022), tiga pendekatan strategis dapat diidentifikasi dalam literatur, yaitu model rasional, model rekonfigurasi, dan pendekatan postmodern.

Griffing (2022) menyatakan bahwa model manajemen strategis rasional mengasumsikan bahwa manajer memiliki akses ke semua informasi relevan yang diperlukan untuk membuat keputusan jangka panjang yang terinformasi tentang organisasi mereka. Mereka dan mereka memiliki kekuatan, dalam bentuk otoritas yang sah, untuk melaksanakan keputusan ini. Keputusan. Oleh karena itu, strategi adalah proses menetapkan tujuan.

Model rekonfigurasi menegaskan bahwa pengambilan keputusan rasional sering kali terbatas karena manajer tidak memiliki semua informasi yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan. Lebih jauh lagi, ketika banyak pemangku kepentingan memiliki kekuatan untuk memengaruhi hasilnya. Akibatnya, strategi lebih mungkin sesuai dengan apa yang dikatakan Trim dan Lee (2022), yaitu strategi yang mampu mengembangkan dan menafsirkan hasil alternatif secara bertahap. Pendekatan postmodern dijelaskan oleh Griffing (2022) sebagai upaya untuk mengorientasikan dan menafsirkan wacana organisasi. Perspektif strategis ini sama sekali tidak mewakili proses pengambilan keputusan yang rasional. Di sisi lain, dari perspektif ini, upaya yang dilakukan adalah menciptakan narasi yang mendukung hubungan kekuasaan yang ada dalam suatu organisasi.

Salah satu pertanyaan terpenting mengenai strategi adalah: apa tujuan dari strategi? Dengan kata lain, apakah manajer secara sadar memilih tujuan jangka panjang perusahaannya dari sejumlah kemungkinan tujuan alternatif dan kemudian mengalokasikan sumber daya yang terbatas berdasarkan rencana yang disengaja untuk mencapai tujuan tersebut? Bratton (2021) menganggap kondisi ini sebagai pendekatan klasik terhadap strategi, dengan menyatakan bahwa strategi muncul dalam proses pengambilan keputusan sebagai suatu proses yang sadar, rasional, dirumuskan secara lengkap, terdefinisi dengan jelas, dan merupakan serangkaian perintah kepada orang lain mengatur implementasi strategi telah dibangun.

Griffing (2022) berpendapat bahwa strategi merupakan perspektif dominan dari proses strategis, atau manajer lebih cenderung bereaksi terhadap pengaruh eksternal, sehingga strategi hanya muncul dalam kesadaran,

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Ashipala, D., Likando, G., & Ndumbu, S. (2024). *Organization Of The Book. Teaching and Assessment in the Era of Education 5.0*.
- Avanesova, N., Tahajuddin, S., Hetman, O., Serhiienko, Y., & Makedon, V. (2021). Strategic management in the system model of the corporate enterprise organizational development. *Economics and Finance*, 1(2021), 9.
- Bassett-Jones, N. (2023). *Strategic human resource management: a systems approach*. Routledge.
- Bennett, T., Saundry, R., & Fisher, V. (2020). *Managing employment relations*. Kogan Page Publishers.
- Boselie, P., & van der Heijden, B. (2024). *Strategic human resource management: A balanced approach*. McGraw Hill.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Carbery, R., & Cross, C. (2024). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Crawshaw, J., Budhwar, P., & Davis, A. (Eds.). (2020). *Human resource management: Strategic and international perspectives*. Sage.
- Deszczyński, B. (2021). *Firm competitive advantage through relationship management: A theory for successful sustainable growth* (p. 279). Springer Nature.
- Duhaime, I. M., Hitt, M. A., & Lyles, M. A. (Eds.). (2021). *Strategic management: State of the field and its future*.
- Greer, C. R. (2021). *Strategic human resource management*. Pearson Custom Publishing.
- Griffin, R. W. (2022). *Fundamentals of management*. Cengage Learning, Inc..

- Hans, S. (2021). Strategic Human Resource Management and Employee Relationship Management: An Approach for Realizing Sustainable Competitive Advantage. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 20(4).
- Heding, T., Knudtzen, C. F., & Bjerre, M. (2020). *Brand management: Mastering research, theory and practice*. Routledge.
- Holbeche, L. (2022). *Aligning human resources and business strategy*. Routledge.
- Mello, J. A. (2011). *Strategic management of human resources*. South-western Cengage learning.
- Novel, N. J. A., Setiawan, Z., Samsuddin, H., Siswadhi, F., Afrianti, F., Budiman, D., ... & Ahmad, M. (2023). *Buku Ajar Manajemen SDM*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Pattanayak, B. (2020). *Human resource management*. PHI Learning Pvt. Ltd..
- Prahendratno, A., Samsuddin, H., Paringsih, P., Wartono, T., Octadya, M. M., Nurmala, R., ... & Novel, N. J. A. (2023). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: Pendekatan Praktis Untuk Keberhasilan Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Stor, M. (2023). *Human resources management in multinational companies: A Central European perspective* (p. 347). Taylor & Francis.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22-33.
- Trim, P., & Lee, Y. I. (2022). *Strategic cyber security management*. Routledge.
- Zhang-Zhang, Y. (2024). Management in Japanese Companies: An Evolving Strategic People Perspective. In *Transformation of Japanese Multinational Enterprises and Business: The 50th Anniversary of the Japan Academy of Multinational Enterprises* (pp. 315-339). Singapore: Springer Nature Singapore.

PROFIL PENULIS



Dr. Wahyudi Putera, S.E., M.Si. Lahir pada tanggal 24 Oktober 1986 di Kota Ujung Pandang yang berubah menjadi Kota Makassar menempuh jenjang pendidikan Diploma III Akademi Akuntansi Fajar Makassar Jurusan Akuntansi, Strata Satu (S.1) di STIEM Bongaya Makassar Jurusan Akuntansi, Strata Dua (S.2) di Universitas 45 Makassar yang berubah menjadi Universitas Bosowa Makassar Jurusan Manajemen dan Strata Tiga (S.3) di Universitas Negeri Makassar Jurusan Pendidikan Ekonomi. Tahun 2010-2012 sebagai PNS di lingkup Pemkab Maros Bidang Pelaporan Dinas Pengelola Keuangan Daerah. Sejak bekerja di bidang pelaporan diberikan tanggungjawab dalam pelaporan setiap laporan keuangan dari setiap instansi di Pemerintah Kabupaten Maros melalui aplikasi Sistem Informasi Laporan Keuangan Daerah (SILKD). Tahun 2013-2015 berpindah ke Sekretariat Daerah Kabupaten Maros Bagian Rumah Tangga dan Protokol sebagai bendahara Rumah Tangga Bupati Maros, yang bertanggungjawab mengurus semua laporan biaya rumah tangga Bupati. Sekarang mengajar pada perguruan tinggi swasta dibawah naungan L2Dikti Wilayah IX Sulselbarata dengan jabatan fungsional Lektor. Penulis telah menghasilkan beberapa artikel yang telah dipublikasikan baik pada jurnal nasional terakreditasi maupun pada jurnal Internasional. karya-karyanya dapat dilihat melalui: Sinta ID : 6877601, Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-5165-5777>, Google scholar ID: <https://scholar.google.com/citations?user=Ft8puC4AAAAJ&hl=en>, dan Sinta ID: 6040644. Email Penulis: yudhieputera@gmail.com.

BAB 4 PENGADAAN TENAGA KERJA

Dr. Rola Pola Anto, S.Pd., M.Si

Universitas Lakidende Unaaha

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen penting dalam suatu organisasi, baik pada sektor publik maupun pada privat. Menurut Priyono dan Marnis (2008: 15) bahwa kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang andal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Eksistensi sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki kuantitas yang berbeda-beda, tergantung jenis kegiatan atau usaha yang sedang digeluti, sehingga kondisi tersebut dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan atau sektor publik seperti organisasi perangkat daerah untuk menyediakan sumber daya manusia.

Organisasi pada perusahaan atau pada sektor privat dapat mempertimbangkan seberapa banyak tenaga kerja yang butuhkan setelah melakukan analisis kebutuhan tenaga kerja untuk setiap unit kerja. Kebutuhan tenaga kerja dapat dianalisis berdasarkan kebutuhan terutama dari dimensi pendidikan (multidisipliner) dan pelatihan yang dimiliki, keahlian (*skill*), pengetahuan, dimensi jenis kelamin (laki-laki atau perempuan) yang akan menempati unit kerja yang masih membutuhkan tenaga kerja. Setelah mengetahui kebutuhan tenaga kerja dari berbagai dimensi tersebut maka unsur pimpinan (*top leader*) akan membuat sebuah keputusan rencana atau kebutuhan tenaga kerja pada organisasi yang dipimpinnnya untuk selanjutnya dilakukan pengadaan tenaga kerja.

Perencanaan sumber daya manusia pada dasarnya dapat dilakukan dengan baik dan benar jika dalam perencanaan tersebut telah mengetahui kondisi

sumber daya manusia itu. Sumber daya manusia disingkat SDM merupakan kemampuan yang dimiliki setiap manusia. SDM terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia Priyono dan Marnis (2008: 15). Dengan demikian perencanaan sumber daya manusia menjadi salah satu bagian penting dan mendasar dalam manajemen sumber daya manusia yang harus dilakukan dalam rangka memenuhi pencapaian tujuan organisasi baik pada sektor publik maupun pada sektor privat.

Pengadaan tenaga kerja secara mendasar bertujuan untuk mengisi unit kerja-unit kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi setelah dilakukan analisis kebutuhan tenaga kerja. Selain itu, pengadaan tenaga kerja bertujuan untuk mengisi unit kerja sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan serta formasi jabatan sesuai dengan kondisi anggaran dalam organisasi. Kualifikasi tenaga kerja yang rekrut memiliki tingkat atau level yang berbeda-beda untuk ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan keahliannya untuk mencapai tujuan organisasi.

B. KONSEP PENGADAAN TENAGA KERJA

Secara mendasar pengadaan tenaga kerja adalah tugas pokok yang harus dilakukan oleh salah satu departemen dalam organisasi yakni departemen sumber daya manusia. Pengadaan tenaga kerja atau rekrutmen dilakukan setelah ada gambaran tentang hasil analisis dan rancangan pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tentu hal ini juga berlaku bagi perusahaan atau organisasi sektor privat dan sektor publik, baik skala kecil, menengah maupun organisasi skala besar. Pengadaan tenaga kerja merupakan proses yang sesuai dengan mekanisme mulai dari perekrutan sampai pada proses penempatan karyawan.

Pengadaan adalah mekanisme dari perekrutan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan. Pengadaan (*procurement*) adalah fungsi operasional pertama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Pengadaan karyawan tidaklah mudah namun kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten dan bisa saling bekerja sama dengan individu lainnya tidaklah semudah membeli dan menempatkan mesin (Febriansah, 2018: 13).

DAFTAR PUSTAKA

- Baskara, I. A., & Indrawati, F. (2022) Analisis Faktor yang Mempengaruhi Pengadaan SDM Kesehatan di RSUD Wonogiri, *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 3 (1), 26-35.
- Budyanto. C., Hasnawati., Sukamdani, N.B., Permatasari, R.D., Wijaya, I.M.S., Suryanto, D., Ansari...*et al.* (2021) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: ZAHIR PUBLISHING.
- Febriansah, R. E., (2018), *Buku Ajar Manajemen SDM*, Sidoarjo: UMSIDA PRESS.
- Indrastuti, S., (2012). *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*, Pekanbaru: UR Press
- Lilistian, Y.F. (2020) Rekrutmen Karyawan Perusahaan, *Fokus*, 18 (1), 91 – 100.
- Madiistriyatno, H. & Tunnufus, Z., (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengelola Potensi Individu dalam Perusahaan*, Kota Tangerang, Indigo Media
- Mahmud & Fajar, D. A., (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Mojokerto: Yayasan Darul Falah.
- Marnis & Priyono (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: ZIFATAMA PUBLISHER
- Metris, D., Sulaeman, M., & Priyanto, R., (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Purbalingga, Penerbit Diva Pustaka
- Nainggolan, H., Rahmisyari., Elpisah., Kosasih., Aziz, A. A., Marganingsih, A., Winarni, W....*et al.* (2022). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategi Dan Implementasi*, Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Rahardjo, D. A. S., (2022), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik
- Rivai, Veithzal & Sagala, E. J., (2010). *Manajemen Sumber Daya manusia: untuk Perusahaan dari Teori Ke Praktik* Edisi Kedua, . Jakarta: Rajawali Pers

- Saragih, A. M., Purwandari, I., & Suswatiningsih, T. E., (2023) Proses Pengadaan Tenaga Kerja Mandor dan Krani di PT. Sewangi Sejati Luhur Kecamatan Tapung Hulu, Kabupaten Kampar, Riau, *Jurnal Agroforetech*, 1 (03), 1764-1770
- Seto, A. A., Febrian, W. D., Mon, M.D., Senoaji, F., Kusumawardhani, ZH.N., Rusman, I.R., Simarmata, N.,...*et al.* (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Padang: PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI.
- Silaswara, D., Parameswari, R., Kusnawan, A., Hernawan, E., Andy (2021) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Tangerang: Penerbit CV. Pustaka Kreasi Mandiri.
- Suryani, N. K. & FoEh, J., (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Tinjauan Praktis Aplikatif*, Badung: NILACAKRA
- Susanto, D. B., (2022), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Pasaman Barat: Penerbit CV AZKA PUSTAKA
- Suwatno & Priansa, D. J., (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta
- Syarief, F., Kurniawan, A., Widodo, Z.D., Nugroho, H., Rimayanti, Siregar, E., Isabella, A.A.,...*et.al.* (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit Widina Bhakti Persada.
- Tampongangoy, G. Ch., Pangemanan, S. E. & Kimbal, A., (2019). Rekrutmen Tenaga Harian Lepas Di Kabupaten Minahasa Tenggara (Studi Di Sekretariat Daerah), Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sam Ratulangi, *EKSEKUTIF Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan*, 3 (3), 1-10
- Wulandari, F., (2020), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bantul: CV Gerbang Media Aksara.
- Yuliani, I. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kota Depok: PT. RajaGrafindo Persada

PROFIL PENULIS



Dr. Rola Pola Anto, S.Pd., M.Si, Lahir, 14 Juni 1970, di Desa Pamandati Kecamatan Lainea Kabupaten Konawe Selatan, Provinsi Sulawesi Tenggara, anak ke-5 dari 8 bersaudara dari Pasangan Suami Istri Kasman D. dan Nahe. Agama Islam, Menikah dengan Sartin, S.I.K., Telah dikaruniai dua orang Putra-Putri bernama Nur Rachmatiya Rosa Zahra, S.S. dan Ari Nurfauzan Mubarak. Menamatkan Pendidikan SD Negeri Pamandati (1983), SMP Negeri Pamandati (1986), Sekolah Pendidikan Guru Negeri Kendari (1989). Pendidikan pada Program Studi PMP dan KN (S1) FKIP-Universitas Halu Oleo Kendari (1996) sebagai lulusan terbaik satu. Tahun 2010 melanjutkan pendidikan pada Program Studi Administrasi Pembangunan Pascasarjana UHO Tamat Maret (2012) sebagai wisudawan terbaik (*cum laude*). Tahun 2013 mengikuti Program Doktor Ilmu Manajemen (Konsentrasi Administrasi Publik) pada Universitas Halu Oleo (2016) sebagai wisudawan terbaik (*cum laude*).

Dosen Tetap Yayasan Lakidende Razak Porosi Unaaha sejak tahun 2009 dan aktif mengajar pada Universitas Lakidende Unaaha Kabupaten Konawe. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi (2018-2020 dan 2022-sekarang), Anggota Senat Universitas Lakidende (2018-2020 dan 2022-sekarang), Tim Kerja Unit Fakultas Ilmu Administrasi pada Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Lakidende (2017-2018). Wakil Ketua II pada Dewan Pengurus Daerah: *Indonesian Association for Public Administration*, Wilayah Sulawesi Tenggara (2019-2022). Pengurus Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (APTISI), Devisi Bidang Kajian Kebijakan Pemerintah dan Hubungan Instansi Pemerintah Wilayah IX C Sulawesi Tenggara (2023-2027).

Penulis aktif mengajar beberapa mata kuliah pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi universitas Lakidende. Penulis aktif dalam penelitian, pengabdian kepada masyarakat. Reviewer pada Jurnal Administrasi Pembangunan dan Kebijakan Publik (Publica) pada Pascasarjana Universitas Halu Oleo (2020-2023). Penulis sering menjadi Narasumber dalam kegiatan penyuluhan, sosialisasi dan pelatihan kewirausahaan dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pada pelaku wirausaha pemula di Desa Amesiu Kecamatan Pondidaha Kabupaten Konawe (2022).

Narasumber dalam Pelatihan Kewirausahaan pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Kabupaten Konawe Selatan (2020-2023). Narasumber dalam sosialisasi Empat Pilar Kebangsaan yang diselenggarakan oleh Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara (2022-2023). Narasumber dalam Sosialisasi Wawasan Kebangsaan dan Sosialisasi Pemantau Pemilu Independen pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Konawe, dan menjadi Tim Perumus Debat Publik Pertama & Kedua Pasangan Calon Bupati dan Wakil Bupati Konawe diselenggarakan KPU Kabupaten Konawe (2024).

Penulis sering menulis opini pada koran Kendari Pos dan aktif menulis jurnal nasional dan internasional. Aktif dalam kegiatan webinar/seminar nasional dan internasional. Aktif menulis *Book Chapter*: Pendidikan Karakter Anak Usia Dini (2022), Ilmu Administrasi Bisnis (2023), Kepemimpinan Di Sekolah (2023), Manajemen Pelayanan Publik: Teori dan Konsep (2023), Transformasi Pendidikan Abad ke-21 (2023), Pemberdayaan Masyarakat Ditinjau Dari Berbagai Aspek (2023), Perempuan, Masyarakat dan Budaya Patriarki (2023), Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Penerapannya (2023), *Basic Concept Education and Industrial Revolution 4.0* (2023), Pendidikan Kewirausahaan Dalam Perspektif Pembangunan Ekonomi: Menggagas Peran Kewirausahaan Sebagai Pilar Ekonomi Bangsa (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia (2025).

Email: rola.polaanto70@gmail.com

BAB 5 PROSES DAN PROSEDUR SELEKSI

Dra. Ec. Dyah Rini Prihastuty, MM
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai proses dan prosedur seleksi. Proses dan prosedur seleksi merupakan bagian integral dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memilih individu yang paling tepat dan sesuai untuk mengisi posisi tertentu dalam suatu organisasi. Seleksi yang efektif dapat meningkatkan kualitas tim, meminimalkan risiko kesalahan dalam perekrutan, dan memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang memenuhi kompetensi yang dibutuhkan.

Proses seleksi melibatkan serangkaian langkah sistematis yang dirancang untuk mengevaluasi kualifikasi, kemampuan, serta kecocokan calon karyawan dengan budaya dan kebutuhan organisasi. Prosedur seleksi yang jelas dan terstruktur penting untuk menghindari kesalahan yang dapat berdampak negatif terhadap performa organisasi di masa depan. Proses ini tidak hanya melibatkan aspek teknis dan kualifikasi, tetapi juga faktor psikologis dan interpersonal yang mempengaruhi keberhasilan individu dalam lingkungan kerja. Prosedur seleksi yang transparan dan adil, perusahaan dapat memilih kandidat yang tidak hanya memenuhi persyaratan pekerjaan, tetapi juga yang memiliki potensi untuk berkembang bersama organisasi, sehingga memberikan kontribusi jangka panjang yang maksimal.

Seleksi adalah proses penyaringan kandidat dari sejumlah pelamar berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tujuan utama seleksi adalah:

1. Menemukan individu yang paling sesuai dengan posisi yang tersedia.
2. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.
3. Mengurangi risiko ketidaksesuaian antara karyawan dan pekerjaan.

4. Memastikan kepatuhan terhadap regulasi tenaga kerja.

B. PROSES SELEKSI

Proses seleksi terdiri dari beberapa tahapan utama yang dilakukan secara sistematis, yaitu:

1. Analisis Kebutuhan dan Perencanaan Seleksi

Pada tahap ini, organisasi menentukan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan analisis jabatan dan deskripsi pekerjaan. Hal ini mencakup identifikasi kualifikasi, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan. Analisis kebutuhan dan perencanaan seleksi merupakan tahap awal dalam proses rekrutmen yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan bisnis dan budaya perusahaan. Berikut adalah penjelasan mengenai kedua aspek tersebut:

- a. analisis kebutuhan seleksi

Analisis kebutuhan seleksi dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja yang tepat untuk suatu posisi dalam organisasi. Proses ini mencakup:

- 1) Identifikasi Kebutuhan Tenaga Kerja

- a) Apakah posisi tersebut baru atau pengganti?
- b) Berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan?
- c) Apa dampak posisi tersebut terhadap operasional bisnis?

- 2) Analisis Pekerjaan (Job Analysis)

- a) Job Description (Deskripsi Pekerjaan): Tanggung jawab, tugas utama, dan peran dalam organisasi.
- b) Job Specification (Spesifikasi Pekerjaan): Kualifikasi, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi yang diperlukan.

- 3) Evaluasi Lingkungan dan Sumber Daya

- a) Ketersediaan tenaga kerja di pasar.
- b) Tren industri dan kompetisi dalam perekrutan.
- c) Anggaran dan sumber daya yang tersedia untuk proses seleksi.

- b. Perencanaan seleksi

Setelah kebutuhan tenaga kerja ditetapkan, tahap selanjutnya adalah perencanaan seleksi yang mencakup strategi dan metode dalam

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S Nitisemito, 2020. *Manajemen Personalia Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kelima, Cetakan Keempat belas, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Arif Yusuf Hamali, 2020. *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS
- Bangun, Wilson 2013. “Manajemen Sumber Daya Manusia”. Jakarta, Erlangga.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice* (7th ed.). Palgrave Macmillan
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. R. (2015). *Human Resource Selection* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara
- Muchinsky, P. M. (2012). *Psychological Testing and Employee Selection* (8th ed.). Pearson Education.
- Nankervis, A., Compton, R., & Baird, M. (2016). *Human Resource Management: Strategy and Practice* (9th ed.). Cengage Learning.
- Rees, W. D., & French, R. (2017). *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (9th ed.). Pearson Education.

PROFIL PENULIS



DRA.EC. DYAH RINI PRIHASTUTY, MM

Penulis dengan latar belakang Pendidikan S1 Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen Universitas Negeri Jember. S2 Fakultas Ekonomi dan Bisnis prodi Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Penulis tercatat sebagai Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prodi Manajemen, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Penulis tercatat sebagai anggota Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia

(ISEI)

BAB 6 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TENAGA KERJA

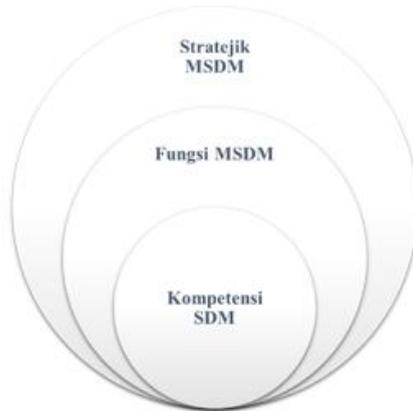
Rizka Nugraha Pratikna, SE., MM.

Universitas Katolik Parahyangan

A. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan penggerak operasional dan memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan dalam suatu organisasi. Seperti telah diketahui bersama, manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi mencakup pengelolaan manusia sejak pertama kali mulai bergabung dengan suatu organisasi, saat berada dalam organisasi, sampai kepada waktu mereka berpisah dengan organisasi tersebut. Secara umum, pengelolaan ini mencakup fungsi *staffing, human resource development, compensation, safety and health* serta *employee and labor relation* (Mondy & Martocchio, 2016). Lebih lanjut, dalam strategik sumber daya manusia sebagai dasar perencanaan berupa pola dan berbagai kegiatan yang dilakukan, organisasi kemudian diarahkan pada pencapaian tujuannya, yaitu kinerja organisasi. Lingkup strategik terdiri dari analisis dan perencanaan desain kerja, perencanaan sumber daya manusia, *recruiting, seleksi, training and development, compensation, performance management, dan employee relations* (Noe et al., 2021; Armstrong, 2008). Sedangkan dari sisi Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI), manajemen sumber daya manusia terkait dengan kompetensi pemahaman bisnis, konsultasi, orientasi pelayanan pelanggan, komunikasi, kerjasama tim, integritas, manajemen relasi, dan kepemimpinan. Aktivitas yang terkait dengan berbagai kompetensi tersebut adalah pengadaan SDM, pengembangan organisasi, pembelajaran dan pengembangan SDM, manajemen talenta, pengelolaan karir, pengelolaan kinerja dan remunerasi, hubungan industrial, layanan administrasi dan sistem informasi pekerja, serta strategi dan perencanaan pengelolaan SDM. Secara

sederhana, keterkaitan sumber daya manusia dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 6.1 keterkaitan fungsi, stratejik dan kompetensi SDM

Sumber: Olahan penulis

Seiring dengan pergerakan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, peningkatan kualitas SDM menjadi suatu keharusan agar tenaga kerja memiliki kompetensi yang memadai dalam memberikan kontribusi maksimal serta mencapai tujuan strategis organisasi. Salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan kualitas SDM adalah melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dirancang secara sistematis, sesuai kebutuhan dan berkelanjutan. Pelatihan dan pengembangan memiliki peran sentral dalam membangun kompetensi tenaga kerja, sekaligus meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kedua kegiatan ini merupakan inti dari upaya yang dilakukan secara terus menerus sehingga dapat meningkatkan daya saing organisasi melalui peningkatan kualitas tenaga kerja. Berdasarkan informasi umum tentang MSDM, kegiatan ini berada pada aktivitas, pembelajaran dan pengembangan SDM, fungsi *human resource development*, dan kegiatan stratejik *training and development*. Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki individu dalam organisasi dikenal sebagai modal manusia (*human resource capital*). Konsep ini diperkenalkan oleh ekonom Theodore Schultz pada tahun 1979, yang menekankan pentingnya investasi dalam pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi tenaga kerja. Investasi ini memungkinkan anggota organisasi memberikan kontribusi

DAFTAR PUSTAKA

- Angelo Kinicki & Mel Fugate. (2016). *Organizational Behavior—A Practical Problem Solving Approach* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management: A guide to action* (4th ed). Kogan Page.
- Barile, S., Ciasullo, M. V., Testa, M., & La Sala, A. (2023). An integrated learning framework of corporate training system: A grounded theory approach. *The TQM Journal*, 35(5), 1106–1134. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2022-0090>
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2019). *Modern management: Concepts and skills* (Edition 15). Pearson.
- Coff, R., & Raffiee, J. (2015). Toward a Theory of Perceived Firm-Specific Human Capital. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 326–341. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0112>
- Cotes, J., & Ugarte, S. M. (2021). A systemic and strategic approach for training needs analysis for the International Bank. *Journal of Business Research*, 127, 464–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.002>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (Sixteenth Edition). Pearson.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Kodwani, A. D., & Prashar, S. (2019). Exploring the influence of pre-training factors on training effectiveness-moderating role of trainees' reaction: A study in the public sector in India. *Human Resource Development International*, 22(3), 283–304. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1596012>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (Fourteenth edition, global edition). Pearson.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12e, international student edition ed.). McGraw-Hill.

Stein, G. (Ed.). (2010). *Managing people and organizations: Peter Drucker's legacy* (1st ed). Emerald.

PROFIL PENULIS



Rizka Nugraha Pratikna adalah dosen tetap di Universitas Katolik Parahyangan yang mulai berkiprah di tahun 2012. Bidang Ilmu yang diminati adalah Organisasi dan Manajemen Insani. Berbagai kegiatan terkait pendampingan Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Indonesia juga dilakukan. Aktif sebagai *trainer* dan *coach* dengan sertifikasi internasional International Labor Organization (ILO) dan merupakan *assessor* dalam kegiatan *assessment center* serta konsultan untuk berbagai organisasi termasuk organisasi. Selain itu juga aktif sebagai *freelance* di bawah payung PT. Alesi Indonesia dan PT. Quantum Edukasindo Paradigma yang merupakan organisasi-organisasi pengembangan sumber daya manusia.

Email: rizka.nugraha.p@unpar.ac.id

BAB 7 PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Rajamemang, S.Sos., M.Si
Universitas Muhammadiyah Sinjai

A. PENDAHULUAN

Jika disebutkan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya yang terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, salah satu implikasinya yaitu investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu organisasi ialah di setiap organisasi bukan lagi apakah akan melakukan investasi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia yang dimilikinya, melainkan berapa besar investasi yang harus dibuat. Artinya pilihan yang tersedia bukan hanya harus dihadapkan antara pengembangan sumber daya manusia atau tidak, melainkan dalam bidang apa pengembangan itu dilakukan dengan intensitas yang bagaimana dan melalui penggunaan teknik pengembangan apa. Bahkan sesungguhnya pertanyaan tersebut bukan hanya harus dihadapi dan dijawab oleh setiap organisasi secara mikro, akan tetapi juga setiap pemerintahan negara secara nasional dan makro.

Alasan yang sangat fundamental untuk mengatakan demikian adalah baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak. Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa dengan penyelenggaraan program pengenalan yang sangat komprehensif sekalipun belum menjamin bahwa para pegawai baru serta merta dapat melaksanakan tugas dengan memuaskan. Artinya para pegawai baru itu masih memerlukan pelatihan tentang berbagai segi tugas pekerjaan yang dipercayakan kepada mereka. Para pegawai yang sudah berpengalaman pun selalu memerlukan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karena selalu ada cara yang lebih baik untuk meningkatkan produktivitas kerja. Belum lagi kalau seseorang pegawai di tempatkan pada

tugas pekerjaan yang baru. Tidak mustahil ada kebiasaan-kebiasaan kerja yang tidak atau kurang baik yang perlu dihilangkan. Kemampuan pegawai baru yang digabung dengan program pengenalan dan pelatihan tertentu belum sepenuhnya menjamin hilangnya kesenjangan, antara kemampuan kerja dan tuntutan tugas. Di sinilah letak pentingnya pengembangan sumber daya manusia.

Di kalangan pejabat atau petugas yang mengelola sumber daya manusia sering mendapat persepsi yang membedakan pelatihan dan pengembangan. Perbedaan tersebut pada hakekatnya adalah pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan para pegawai melaksanakan tugas sekarang, Sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja di masa depan. Akan tetapi sesungguhnya perbedaan tersebut tidak perlu ditonjolkan karena manfaat pelatihan yang ditempuh sekarang dapat berlanjut sepanjang karir seseorang. Berarti suatu pelatihan dapat bersifat pengembangan bagi pegawai yang bersangkutan karena mempersiapkannya memikul tanggung jawab yang lebih besar dikemudian hari.

Penekanan pelatihan benar bahwa untuk peningkatan kemampuan melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan menekankan peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru di masa depan. Tetapi antara keterkaitan antara keduanya sangat erat, perbedaan eksentruasi tersebut bukanlah hal yang perlu ditonjolkan meskipun perlu mendapat perhatian. Pelatihan dengan cara lain adaah suatu bentuk. Investasi angka pendek, sedangkan pengembangan merupakan suatu investasi sumber daya manusia jangka panjang. Dalam suatu organisasi terdapat tuuh manfaat yang dapat dipetik melaui penyelenggaraan program dan pelatihan dan pengembangan :

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecemasan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antar berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialis, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P.,(2018) *Manajemen Pengembangan Sumber daya Manusia*, Jakarta : Raja Grafindo.
- Ajabar. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : deepublish.
- Ali Hasan, N. (2018). *Pendidikan dan Pelatihan Sebagai Upaya Peningkatan kinerja Pustakawan*. Nurhayati Ali Hasan. *Libria* 10(1) 95-115.
- Ambar Teguh Sulistyani dan Rosidah, (2003).*Manajemen Sumber Daya Manusia* Yogyakarta : Graha Ilmu.Ardana dkk.
- Amin, W. (2012). *Manajemen : Suatu Pengantar*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Amirullah, (2015). *Pengantar manajemen (Fungsi-Proses-Pengendalian)*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Anggreni, P.D., (n.d.). *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di 3 Perguruan Tinggi Dalam menghadapi Persaingan Global (Studipada Universitas di Provinsi Bali)*. Bali : Universitas Di Provinsi Bali.
- Arif, Y.H. (2018). *Pemahaman manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Center Akademik Publishing Service.
- Astuti, M.N (2019). *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan*. Kota Jambi: UIN Sultan Thaha Saifuddin.
- Dessler, G., (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Ed. 14*. Jakarta : Salemba Empat.
- Fauziah, MelindaI. Hidayat R. Suwarta. (2014). *Pengaruh pemberian Tunjangan Terhadap efektifitas Kerja Pegawai Pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa Kabupaten Cirebon*. *Jurnal Publikasi*, Volume 2 Nomor 2.
- Hasibuan, (2017).*Manajemen Dasar: Pengertian dan Masalah*. Jakarta : CV. Haji Masagung.
- Labola, Y.A. (2019). *Konsep Pengembangan Sumber daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisas*. *Jurnal Manaemen dan Kewirausahaan*

- Marnis, P.d (2008) *Manajemen Sumber Daya manusia*. Sidoarjo; Zifatama Publishing
- Mukaffan, (2021). *Pengembangan Sumber daya Manusia dalam Kepemimpinan Islam*. Lumajang : Klik Media.
- Noe, R.A. Hollenback, J.R. Gerhart, B. Wright.P.M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Mencapai keunggulan \Bersaing*. Ed.6. Buku 1 dan 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Putri, R.A. (n.d.). *PT. Bank Central asia : Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Society 5.0 (Studi Kasus Proses Perencanaan SDM)*.
- Putu Tirta Aditya, W.A. (2023). *Analisis Manajemen Strategik* : PT. Bank Central Asia Tbk (BCA). *Jurnal Kewirausahaan*, 51-71.
- Rivai dan Veitzal, (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktek*. Ed.2. Jakarta : Rajawali Pers.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Grup.

PROFIL PENULIS



Penulis merupakan Dosen Ilmu Administrasi Publik di Universitas Sinjai Makassar dengan latar belakang pendidikan S1 di universitas 45, melanjutkan Pendidikan S2 di Universitas Bosowa, dan S3 di Universitas Negeri Makassar. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional berkolaborasi dengan penulis dari luar kampus seperti Post Conflict Social Change, Village Government Governance in an Effort to Improve Public Service, kualitas pelayanan dalam pengembangan sistem E-Government terhadap partisipasi Masyarakat, dan memiliki prosiding dengan judul : The Trigger For The High Number Of Novice Smokers In Jayapura Regency, Papua Province, Indonesia.

BAB 8 PERENCANAAN KARIER

Dra. Darmawati, M.Pd

Universitas Megarezky Makassar

A. PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan keterbukaan saat ini, suatu organisasi, baik publik maupun swasta, harus memiliki program pengembangan karier untuk mempertahankan karyawan berbakat dan mencapai tujuan organisasi (McDonald dan Hite, 2023). Begitu pula dari sudut pandang karyawan, karyawan mempunyai impian dan harapan terhadap cita-cita karir atau jabatan yang ingin diraihinya. Robertson, dkk., (2021) karier diartikan sebagai pekerjaan yang dijalani dan dipilih dengan harapan untuk mendapatkan promosi jabatan.

Karier juga didefinisikan sebagai semua posisi atau pekerjaan yang dipegang oleh seseorang Robertson, dkk., (2021) atau pengalaman kerja selama siklus hidup karier Kumar (2022). Pada Bab ini akan dijelaskan aktivitas manajemen perencanaan karier, pelatihan dan konseling karier.

B. PERENCANAAN KARIER

Perencanaan karier dalam suatu organisasi, baik publik maupun swasta, melibatkan penyelarasan aspirasi atau harapan karier karyawan dengan peluang yang tersedia dalam organisasi. Robertson, dkk., (2021) Perencanaan karier dianggap sebagai proses yang sangat sistematis dan komprehensif untuk mengidentifikasi tujuan pengembangan karir, strategi untuk menerapkan pengembangan pribadi dan peluang karier, menilai dan menganalisis berbagai tantangan. dan kesempatan karier dalam penilaian karir (Aunguroch, dkk, 2021) dan minat organisasi. Proses perencanaan karier harus melibatkan dan menyelaraskan baik perspektif karyawan maupun perspektif organisasi seperti yang ditunjukkan pada Gambar 8.1. Dari perspektif karyawan,

Perencanaan Karier harus mampu mengidentifikasi berbagai kebutuhan dan aspirasi karier karyawan. Melakukan penilaian dan konseling karyawan dan mengidentifikasi upaya pengembangan karier individu. Penilaian dan konsultasi dilakukan untuk mengidentifikasi keterampilan karyawan dan kebutuhan pengembangan kapasitas. Dari perspektif organisasi, perencanaan karier harus mampu mengidentifikasi kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuannya, termasuk mengatasi tantangan dan hambatan, informasi karier, dan program pelatihan dan pengembangan (Aungsuroch, dkk., 2021). Berikut gambar dari pengembangan dan perencanaan karier



Gambar 8.1. Perencanaan Karier Infographic

Sumber: <https://www.shutterstock.com/pt/image-vector/career-planning-infographic-783783124>

Dari gambar di atas dijelaskan bahwa perencanaan karier dimulai dari kualifikasi yang baik menghasilkan pendidikan yang menunjang kemudian motivasi memberikan kesuksesan dan jenjang karier yang menentukan tujuan, peluang karier serta mengenal diri sendiri. Tujuan dan manfaat dari

perencanaan karier adalah:

1. Menyelaraskan strategi dan kebutuhan karyawan internal
2. Mengembangkan atau mempromosikan karyawan
3. Memudahkan penempatan karyawan agar karyawan memenuhi standar keterampilan
4. Mengurangi turnover terutama bagi karyawan yang berbakat dan produktif sehingga tidak terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK).

Sistem perencanaan karier mencakup komponen-komponen berikut:

1. Penilaian diri akan membantu karyawan menetapkan tujuan, keterampilan, nilai-nilai dan kecenderungan perilaku
2. Pemeriksaan realitas karyawan diberitahu tentang bagaimana organisasi menilai keterampilan dan pengetahuan dan bagaimana karyawan dapat bekerja menuju peluang karir
3. Menetapkan tujuan karyawan menetapkan tujuan yang terkait dengan posisi pekerjaan, kinerja, dan Tingkat keterampilan yang diperlukan, mengidentifikasi langkah-langkah yang harus diambil, dan memperoleh keterampilan baru
4. Aktivitas Perencanaan Karyawan menentukan cara mencapai tujuan karier jangka pendek dan jangka panjang mereka dengan meningkatkan keterampilan mereka pendidikan atau kehadiran konferensi (Aunguroch, dkk, 2021). Berikut gambar dari tahapan perencanaan karier



Gambar 8.2. Tahapan dalam Proses Perencanaan Karier
Sumber: (Chetana, Nameirakpam Aunguroch, et.,al, 2021)

DAFTAR PUSTAKA

- Aunguroch, Y., Gunawan, J., & Fisher, M. L. (2021). Career planning and development. In *Redesigning the Nursing and Human Resource Partnership: A Model for the New Normal Era* (pp. 81-92). Singapore: Springer Singapore.
- Bakshi, A. J., & Yuen, M. (Eds.). (2023). *Counselling and Career Guidance in Asia: Developments, Challenges and Opportunities*.
- Kelly, B. T., & Ahmed, N. Z. (2022). Career Planning. In *The Successful Health Care Professional's Guide: Everything You Need to Know But Weren't Taught in Training* (pp. 31-39). Cham: Springer International Publishing.
- Keshf, Z., & Khanum, S. (2021). Career guidance and counseling needs in a developing country's context: A qualitative study. *Sage Open*, 11(3), 21582440211040119
- Kumar, A. (2022). *Personal, social, academic and career development in higher education: SOARING to success*. Routledge.
- Macedo, R. R. D., Veloso, E. F. R., Pinsky, V., & Trevisan, L. (2023). Career management in digital age: a study of leadership's competencies and practices applied for IT professionals. *Revista de Administração da UFSM*, 16(1), e3.
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2023). *Career development: A human resource development perspective*. Routledge.
- Michnik, K. (2024). *Library Career Management in the Digital Age: A New Tool for Development*. Elsevier.
- Mouratidou, M., Grabarski, M. K., & Donald, W. E. (2024). Intelligent careers and human resource management practices: qualitative insights from the public sector in a clientelistic culture. *Journal of Work-Applied Management*, 16(1), 97-111.
- Padmaningrum, S. H. (2021). *Pengembangan Karier dan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara*. Samudra Biru.
- Puka, E. (2022, July). Career Guidance in Service of Young People Professional Development. In *BOOK OF PROCEEDINGS* (p. 151).
- Robertson, P. J., Hooley, T., & McCash, P. (Eds.). (2021). *The Oxford*

handbook of career development. Oxford University Press.

Soika, I., & Vronska, N. (2023). Career Counselling in Human Resource Management. *Rural Environment. Education. Personality (REEP)*, 16, 20-28.

Yates, J. (2022). *The career coaching handbook*. Routledge.

PROFIL PENULIS



Dra. Darmawati, M.Pd,

lahir 16 Oktober 1969 di Camba Kabupaten Maros Sulawesi Selatan Penulis adalah seorang ASN, Dosen DPK. Perempuan yang telah dikaruniai dua orang anak dan dua orang cucu. Ia sudah mengabdikan diri di berbagai bidang pekerjaan mulai dari Staf Kepegawaian Bagian Organisasi Setda Maros, Dosen STKIP Cokroaminoto Palopo, Guru SMA Neg.1 Suppa Pinrang, SMA Neg.1 Larompong Luwu, SMA Neg. 2

Maros, Ponpres IMMIM Putra Makassar, Ponpres Hj. Haniah Maros, Anggota Komisi Pemilihan Umum (KPU) Maros selama 10 tahun, dan sekarang menjadi Dosen di sebuah PTS naungan LLDikti Wilayah IX Sulawesi. Ia telah menulis antologi ber-ISBN dengan judul: *Psikologi Pendidikan, Pancasila Kontekstualisasi, Rasionalisasi, dan Aktualisasi, Perjuangan Antara Doa dan Kenyataan, Kala Cinta Menyapa, Teka Teki Silang Permainan Edukatif yang Seru, Arti Hadirmu, Telaga Jiwa, Daring Oh Daring, Ketika Pandemi Covid-19 Melanda, Ramadan Yang Dirindukan, Kotak Pandora, dan Never Give Up.* Karya-karyanya dapat dilihat melalui: Google Scholar : <https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=PIYmAPoAAAAJ>, SINTA ID : 6754436 dan Email : darmawatimrs@gmail.com

BAB 9 MANAJEMEN KINERJA

Andi Tenri Ulmi Qalsum R, S.E., MM

STIE Pelita Buana

A. PENGERTIAN DAN KONSEP DASAR MANAJEMEN KINERJA

Manajemen kinerja menurut Costello (1994) adalah dasar kekuatan pendorong yang berada di belakang semua Keputusan organisasi, usaha kerja, dan alokasi sumber daya. Manajemen kinerja menurut Schwarz adalah gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut pencapaian tujuan memberikan umpan bali dari manajer kepada karyawan dan sebaliknya dari karyawan kepada manajer, demikian pula dengan penilaian kinerja.

Pengertian manajemen kinerja menurut Amstrong (2004) adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja didalamnya dan dengan mengembangkan kemampuan tim dan kontributor individu. Menurut Teni (2011) Manajemen kinerja adalah suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu maupun tim secara berkelanjutan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif. Pendekatan ini bersifat strategis dan berfokus pada peningkatan kinerja anggota organisasi melalui pengembangan kapabilitas baik di tingkat individu maupun kelompok, sehingga perbaikan dapat dilakukan secara berkesinambungan. Beberapa aspek utama dalam manajemen kinerja meliputi:

1. Perencanaan Kinerja

Perencanaan dilakukan dengan menetapkan sasaran yang jelas, terukur, dan sejalan dengan strategi organisasi. Selain itu, diperlukan penentuan indikator keberhasilan yang akan digunakan untuk mengukur pencapaian kinerja.

2. Pemantauan dan Pengukuran Kinerja

Pemantauan dilakukan secara berkala guna mengevaluasi sejauh mana target telah dicapai. Proses ini sering kali menggunakan alat ukur seperti

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2022). *Performance Management (5th ed.)*. Chicago: Chicago Business Press.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page Publishers.
- Bratton, J., & Gold, J. (2021). *Human Resource Management: Theory and Practice (7th ed.)*. London: Palgrave Macmillan.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). *The Performance Management Revolution*. Harvard Business Review.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes (14th ed.)*. McGraw-Hill Higher Education.
- Herzberg, F. (2021). *The Motivation to Work (Revised ed.)*. New York: Wiley.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press.
- Listiani, Teni. (2011). *Manajemen Kinerja, Kinerja Organisasi serta implikasinya terhadap kualitas pelayanan Organisasi Sektor Publik*. Jurnal Ilmu Administrasi, Bandung.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Cengage Learning.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (12th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Sparrow, P., Hird, M., & Cooper, C. (2020). *Strategic Talent Management: Contemporary Issues in International Contexts*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Sparrow, P., Hird, M., & Cooper, C. (2020). *Strategic Talent Management: Contemporary Issues in International Contexts*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2021). *The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management*. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100-115.

PROFIL PENULIS



Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen di STIE Pelita Buana. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional berkolaborasi dengan penulis dari luar kampus seperti Village Government Governance in an Effort to Improve Public Service, The influence of social media influencer on student interest in investing in the capital market, the role of social interaction in devolping mosque activities dan lain-lain.

BAB 10 KOMPENSASI DAN PEMBERIAN INSENTIF

Dr. Lisda L. Asi, S.Pd, M.Si

Universitas Negeri Gorontalo

A. PENGERTIAN MANAJEMEN KOMPENSASI

Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari kata manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen adalah efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Unsur manusia yang merupakan salah satu unsur sumber daya berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia yang merupakan terjemahan dari man power manajemen

Menurut Al-Munawwir (2013), kata manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata manus yang berarti tangan dan agere yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja manager yang artinya menangani. Dalam bahasa Arab manajemen diartikan sebagai idarah, yang berasal dari kata adaara, yaitu mengatur. Sementara dalam kamus Inggris-Indonesia karangan Echols dan Shadily (2019) management disebutkan berasal dari akar kata to manage yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola, dan memperlakukan.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun barang tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan pada perusahaan. Serta kompensasi tambahan finansial atau non finansial yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dan usaha meningkatkan kesejahteraan mereka seperti tunjangan hari raya dan uang pensiun

1. Filosofi manajemen kompensasi

Cahayani (2005:78) dalam Kadarisman mengemukakan sebagai berikut, “filosofi kompensasi seharusnya didasarkan pada proposisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bahwa sumber nilai

terpenting adalah orang, dalam hal ini adalah karyawan. Harus ada pandangan dalam perusahaan bahwa tanpa karyawan, maka perusahaan bukanlah apa-apa.” Berdasarkan uraian tersebut, terdapat hal yang perlu dielaborasi bahwa dalam suatu organisasi sumber nilai terpenting adalah orang/manusia sebagai tenaga kerja. Oleh karenanya, proses penyediaan tenaga kerja dalam perusahaan/organisasi adalah hal yang sangat penting. Penyediaan tenaga kerja tersebut merupakan upaya untuk mendapatkan dan menghimpun serta menyediakan tenaga kerja yang mempunyai kualitas dan dapat bekerja secara efisien dan efektif.

“Ada dua filosofi kompensasi yang mendasar, yang dapat dilihat sebagai titik berlawanan dari suatu garis lurus. Pada satu titik akhir adalah filosofi kelayakan; dan pada titik lainnya adalah filosofi berorientasi kinerja. Orientasi kelayakan. Filosofi kelayakan dapat dilihat di banyak organisasi yang secara tradisional telah memberikan otomatis kepada karyawan setiap tahun. Lebih jauh lagi kebanyakan karyawan menerima presentasi kenaikan yang sama atau hamper sama setiap tahunnya. Pengusaha dan manajer menjalankan filosofi kelayakan ini percaya bahwa karyawan yang sedang bekerja setahun lagi layak untuk mendapatkan kenaikan gaji pokok dan seluruh program insentif dan bonus harus tetap berjalan dan dinaikkan dengan mengabaikan perubahan kondisi ekonomi dan industri yang ada. Biasanya, dalam industri yang mengikuti filosofi kelayakan ini, kenaikan gaji merujuk pada kenaikan biaya hidup. Apakah mereka itu terkait secara spesifik dengan indikator ekonomi atau tidak.”

Terkait dengan filosofi kompensasi tersebut, Cahyani (2005: 79) menjelaskan sebagai berikut. “... Bila alasan yang harus diperhatikan adalah kinerja di semua tingkat organisasi dan bukan sejumlah kecil pelaku utama, maka sistem kompensasinya relatif lebih kecil namun merata. Tidak ada satu pihak yang merasa lebih diutamakan dari yang lain. Sebaliknya, bila hanya memerhatikan kinerja sejumlah kecil pelaku utama, maka ketidakpuasan akan lebih banyak terjadi dan bukan tidak mungkin kinerja korporasi secara keseluruhan akan menurun.”

2. Tujuan manajemen kompensasi

Menurut Veithzal Rivai (2004:366) dalam Shofwani & Hariyadi bahwa tujuan manajemen kompensasi bukanlah membuat berbagai aturan dan hanya memberikan petunjuk saja. Namun, semakin banyak tujuan perusahaan dan tujuan pemberian kompensasi juga harus diikuti dengan

semakin efektif administrasi penggajian dan pengupahan. Untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi sebagai berikut ini: Tahap 1 : Mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relative setiap pekerjaan Tahap 2 : Melakukan survey upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran dipasar kerja. Tahap 3 : Menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran upah yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal. Rachmawati (2015) menyebutkan tujuan pemberian kompensasi kepada karyawan, antara lain :

- a. Mendapatkan karyawan yang berkualitas. Pada pasar tenaga kerja terjadi persaingan ketat untuk mendapatkan karyawan berkualitas dan memenuhi standar, sehingga untuk menarik calon karyawan berkualitas perlu dirancang tingkat kompensasi yang mampu merangsang calon pelamar. Tingkat pembayaran haruslah responsivedengan suplay dan permintaan pada pasar tenaga kerja (Manggala & Ditha, 2016). Dengan penawaran akan kompensasi yang kompetitif, maka perusahaan akan mendapatkan kesempatan yang lebih besar dalam proses seleksi karena besarnya jumlah pelamar yang masuk (Mujanah, 2019). Dengan demikian kompensasi yang layak dan kompetitif akan menentukan kualitas sumber daya manusia, yang pada akhirnya berkaitan dengan efektivitas kinerja karyawan dan efisiensi anggaran organisasi (Dwianto et al., 2019).
- b. Mempertahankan karyawan yang sudah ada Kompensasi yang kompetitif akan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan potensial agar tetap bekerja di perusahaan. Ini untuk mencegah kemungkinan tingginya tingkat perputaran kerja dan kasus pembajakan karyawan sehingga pindah ke perusahaan lain dengan iming-iming gaji tinggi (Rachmawati, 2015).
- c. Menjamin keadilan Karyawan akan termotivasi bekerja manakala imbalan yang didistribusikan mengandung keadilan (Simamora, 2006). Program kompensasi yang baik akan mampu memberikan keadilan internal dan keadilan eksternal. Administrasi kompensasi diharapkan memberikan jaminan akan terpenuhinya rasa keadilan

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, S. K., & Mardatillah, A. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Gemah Dinamika Perkasa di Pangkalan Kerinci. *JIABIS: Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis dan Sosial*, 1(1), 1-13.
- Harsono, R. (2017). *Hukum Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Hendriatna, S. (2019). Pengaruh Tunjangan Kesejahteraan terhadap Produktivitas Kerja karyawan Pada Rumah Sakit Jasa Kartini. *Jurnal Ekonomi Perjuangan*, 1(1), 53-64.
- Hutahean, W., & Iskandar, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pemerintahan*. Jakarta: Rajawali Press
- Manajemen Sumber Daya Manusia. (2022). (n.p.): UNISMA PRESS.
- Mujanah, S. (2019). *Manajemen Kompensasi*. Surabaya: CV. Putra Media Nusantara. ISBN: 978-602-1187-66-1.
- Nareswari, A. N., Karnelia, B., & Ramadhani, K. A. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT GOS Indoraya. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 3(4), 88-99.
- Pambudi, L. S. (2019). Pelaksanaan Program Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Bagi Pekerja Bukan Penerima Upah di Wilayah Kota Semarang Ditinjau Dari Permenaker nomor 1 Tahun 2016. 205-228.
- Pradana, D. G. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Pemberian Bonus Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Adhi Persada Properti Surabaya. Master: *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, 2(2), 156-164.
- Septian Cahyadi, Toni Andrianto, dan Ayu Nanda Apriyanti. Pendampingan Sistem Penggajian Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Bogor Barat Kota Bogor. *JADKES Jurnal Abdimas Dedikasi Kesatuan*, vol. 1, no. 1, 2020, pp. 85-104. E-ISSN 2745-7508.
- Setyowati, T. G. P., Marpaung, N. N., & Ardista, R. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Permata Birama Sakti). *Parameter*, 7(1), 123-140.

Simangunsong, E., Saragih, J. L., Purba, B., & Purba, I. R. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pada Kopdit CU Mandiri Tebing Tinggi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 221-231.

Wanti, N. A. S., Yani, M. F., Anggraini, R., Hidayati, N., Huda, B. M., & Saridawati, S. (2024). Analisis Pentingnya Kompensasi Pensiun dan Tabungan

PROFIL PENULIS



Penulis adalah dosen tetap dan peneliti di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Gorontalo. Penulis dilahirkan di Gorontalo 05 April 1973, Anak kelima dari Bapak Lamalani Asi (Alm) dan Ibu Khadija Katili (Almh), menyelesaikan Sekolah Dasar di SDN I Hutabohu, Kecamatan Limboto, Kabupaten Gorontalo, SMP Negeri III Limboto Kab. Gorontalo, SMEA Negeri I Gorontalo. Penulis menyelesaikan Pendidikan S1 (AKuntansi) di STKIP N. Gorontalo 1996, Pendidikan S2 (MSDM) di Universitas Padjadjaran Bandung 2004, dan S3 (MSDM) di Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar 2021. Selain kegiatan mengajar penulis aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta aktif menulis dan mempublikasikan beberapa tulisan hasil penelitian dan pengabdian diberbagai jurnal, proceeding nasional dan international. Penulis juga aktif dalam berbagai organisasi kemasyarakatan seperti : HMI, KAHMI, ISEI, PIISEI, BKOW, dan Koperasi.

BAB 11 BUDAYA ORGANISASI

Drg. Pramita Studiviany Soemadijo,MM

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Setiap organisasi, baik besar maupun kecil, memiliki elemen tak kasat mata yang membentuk identitas dan arah perjalanannya. Elemen ini, yang sering kali sulit didefinisikan namun sangat terasa dalam tindakan sehari-hari, dikenal sebagai **budaya organisasi**. Ia hadir dalam setiap keputusan strategis, komunikasi antar individu, hingga dalam cara organisasi merespons tantangan eksternal. Budaya organisasi bukanlah sekadar kumpulan aturan tertulis atau slogan yang terpampang di dinding kantor. Ia hidup dalam nilai-nilai yang diyakini bersama, norma-norma yang tak terucapkan, dan kebiasaan yang melekat dalam perilaku setiap anggota organisasi. Budaya inilah yang menjadi fondasi keberhasilan sekaligus potensi kehancuran bagi organisasi jika tidak dikelola dengan baik.

Dalam dunia bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif, budaya organisasi memiliki peran yang semakin strategis. Dari membangun tim yang solid hingga mendorong inovasi, dari menjaga loyalitas karyawan hingga menghadapi perubahan teknologi, budaya organisasi sering kali menjadi pembeda antara organisasi yang berkembang pesat dengan yang hanya bertahan. Namun, budaya organisasi bukanlah sesuatu yang statis. Ia berevolusi, terpengaruh oleh dinamika internal dan eksternal, seperti perubahan kepemimpinan, tekanan pasar, atau kemajuan teknologi. Oleh karena itu, memahami budaya organisasi adalah langkah pertama untuk menciptakan fondasi yang kokoh bagi kesuksesan jangka panjang.

A. PENDAHULUAN

1. Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, keyakinan, kebiasaan, dan praktik yang diterima dan dianut oleh anggota suatu

organisasi. Budaya ini mencerminkan cara kerja organisasi, cara anggota berinteraksi satu sama lain, serta cara organisasi berhubungan dengan lingkungan eksternalnya. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah "kepribadian" organisasi yang membedakannya dari organisasi lain.

2. Karakteristik Utama Budaya Organisasi

- a. Nilai-nilai inti: prinsip mendasar yang menjadi landasan perilaku dan keputusan dalam organisasi.
- b. Norma: aturan tidak tertulis tentang bagaimana anggota organisasi seharusnya bertindak.
- c. Simbol dan ritual: elemen-elemen visual dan aktivitas yang memperkuat identitas organisasi.
- d. Keyakinan bersama: pandangan umum tentang apa yang benar dan penting di dalam organisasi.

3. Pentingnya Budaya Organisasi

- a. Menentukan identitas organisasi, budaya organisasi memberikan identitas yang unik, membedakan satu organisasi dari yang lain. Identitas ini membantu organisasi membangun citra positif di mata karyawan, pelanggan, dan mitra.
- b. Meningkatkan kinerja dan produktivitas, budaya yang sehat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi karyawan, dan mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik.
- c. Mendukung inovasi dan adaptasi, dalam lingkungan yang dinamis, budaya organisasi yang kuat dan fleksibel membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan dan memanfaatkan peluang baru.
- d. Meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan, budaya organisasi yang positif membuat karyawan merasa dihargai dan terhubung, sehingga meningkatkan loyalitas dan mengurangi tingkat turnover.
- e. Menjadi panduan dalam pengambilan keputusan, budaya organisasi memberikan arah bagi pengambilan keputusan yang sesuai dengan nilai-nilai inti organisasi.

Dengan memahami dan mengelola budaya organisasi secara efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, inovatif, dan kompetitif, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan strategis mereka.

Topik budaya organisasi memiliki relevansi yang tinggi bagi berbagai kelompok pembaca, termasuk akademisi, praktisi, dan mahasiswa, karena budaya organisasi merupakan faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan, inovasi, dan keberlanjutan organisasi. Berikut adalah alasan mengapa topik ini penting:

1. Bagi Akademisi
 - a. Pengembangan ilmu pengetahuan: topik ini memberikan dasar untuk penelitian lebih lanjut tentang hubungan budaya organisasi dengan kinerja, kepemimpinan, inovasi, dan keberlanjutan.
 - b. Teori dan praktik: membahas budaya organisasi membantu menghubungkan konsep teoretis dengan aplikasi nyata di dunia kerja.
 - c. Pengayaan kajian interdisipliner: budaya organisasi berkaitan erat dengan psikologi, sosiologi, manajemen, dan studi organisasi, sehingga membuka peluang untuk kolaborasi lintas disiplin.
2. Bagi Praktisi
 - a. Pengelolaan sumber daya manusia: pemahaman tentang budaya organisasi membantu manajer menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan mengurangi konflik.
 - b. Strategi bisnis: praktisi dapat memanfaatkan budaya organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan strategis, seperti membangun keunggulan kompetitif atau mendorong inovasi.
 - c. Mengelola perubahan: dalam menghadapi dinamika pasar dan teknologi, praktisi dapat menggunakan wawasan ini untuk memimpin transformasi budaya yang efektif.
3. Bagi Mahasiswa
 - a. Persiapan karier: mahasiswa yang memahami konsep budaya organisasi akan lebih siap untuk beradaptasi dan berkembang di tempat kerja.
 - b. Pengembangan soft skills: pemahaman tentang bagaimana budaya memengaruhi perilaku kerja akan membantu mahasiswa meningkatkan kemampuan komunikasi, kolaborasi, dan kepemimpinan.
 - c. Bekal untuk penelitian dan studi lanjut: topik ini memberikan wawasan mendalam yang berguna untuk tugas akademik, skripsi, atau proyek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Cameron, Kim S., & Quinn, Robert E. (2011) serta mengubah budaya organisasi *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd Edition)*
- Deal, Terrence E., & Kennedy, Allan A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* Basic Books.
- Denison, Daniel R., & Mishra, Aneil K. (1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness" *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Hatch, Mary Jo, & Schultz, Majken. (1997). "Relations Between Organizational Culture, Identity, and Image" *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365.
- Hofstede, Geert. (1983). "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories" *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75–89.
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*, Harvard Business Review Press.
- Martin, Joanne. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain* SAGE Publications.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2022). *Organizational Behavior (19th Edition)* Pearson.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th Edition)*, Jossey-Bass.

PROFIL PENULIS



Drg. Pramita Studiviany Soemadijo,MM, S2 UGM Yogyakarta, sampai saat ini sebagai staf pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

BAB 12 SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI

Dr. Hj. Andi Agusniati, S.Pd.,M.Pd
Universitas Bosowa Makassar

Pada kenyataannya, seseorang yang memiliki potensi intelektual tinggi dan bergelar sarjana belum tentu menjamin keberhasilan dalam meraih prestasi kerja, atau dengan kata lain, orang tersebut belum tentu memiliki kinerja dan produktivitas yang tinggi. lebih dari karyawan rata-rata. IQ dan IPK. Hal ini memunculkan konsep manajemen sumber daya manusia Berbasis Kompetensi (CBHM). Bab ini menjelaskan konsep MSDM-Berbasis Kompetensi dan perbedaannya dengan MSDM biasa. Tujuan Pembelajaran Setelah membaca seluruh bab ini, diharapkan pembaca mampu:

1. Menjelaskan konsep kompetensi dan alasan munculnya MSDM-Berbasis Kompetensi
2. Menjelaskan makna konsep MSDM-Berbasis Kompetensi
3. Menyarankan Merujuk pada Prasyarat Organisasi dalam Pelaksanaan HRD- Berbasis Kompetensi
4. Menjelaskan kerangka kerja HRD MSDM-Berbasis Kompetensi dan kerangka operasional instansi publik

A. PENDAHULUAN

Meskipun serupa dalam fungsi dan proses, manajemen sumber daya manusia (SDM) konvensional dapat dibedakan maknanya dari Manajemen Sumberdaya Manusia Berbasis Kompetensi. Baik HRM maupun HRD memiliki fungsi yang sama yakni memanfaatkan atau mendayagunakan sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalam organisasi. Proses pemanfaatan sumber daya manusia mencakup berbagai kegiatan, yaitu perencanaan sumber daya manusia, analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi,

penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, penggajian, hubungan personal, hingga pemutusan hubungan kerja atau pensiun. Perbedaan antara HRD dan HRDMBK terletak pada penggunaan istilah keterampilan. Penggunaan istilah ini menjadikan setiap fungsi dan proses penggunaan SDM menjadi lebih bernilai intrinsik dalam HRD-MSDMBK (Aunguroch, dkk, 2021).

Nilai intrinsik menjadikan konsep HRD-MSDMBK lebih bernilai dibandingkan HRD konvensional karena sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam proses pelaksanaan tugasnya. bekerja. Asumsi dasar fungsi dan proses pengembangan sumber daya manusia ketika menggunakan sumber daya manusia adalah bahwa kinerja pekerjaan dan keberhasilan karyawan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi bergantung pada potensi intelektual, kecerdasan, dan hasil belajarnya. Berdasarkan asumsi tersebut, para manajer atau pimpinan organisasi memanfaatkan SDM sebagai alat untuk melaksanakan rekrutmen, seleksi, penempatan karyawan pada posisi yang kosong, serta pelatihan dan pengembangan SDM. Namun kenyataan menunjukkan, seseorang yang berpotensi kecerdasan tinggi dan prestasi akademik hingga jenjang universitas belum tentu menjamin kesuksesan karier. Ini berarti seorang karyawan memiliki IQ di atas rata-rata sebagai ukuran potensi intelektual dan rata-rata nilai kumulatif (GPA) yang tinggi sebagai ukuran keberhasilan akademis. IQ yang tinggi belum tentu berarti prestasi dan kinerja kerja yang lebih tinggi daripada karyawan dengan IQ dan IPK rata-rata (Swanson, 2022).

Fenomena ini mendorong para ahli untuk mengubah model SDM konvensional menjadi HRD-MSDMBK. Seorang karyawan tidak dapat hanya mengandalkan potensi intelektual dan prestasi akademik, IQ dan IPK saja, tetapi perlu adanya kompetensi personal agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan kemampuan terbaiknya sehingga tercapai efisiensi kerja. Oleh karena itu, MSDM-Berbasis Kompetensi menjadi solusi alternatif untuk mengatasi keterbatasan SDM konvensional dalam melakukan proses perencanaan sumber daya manusia, menyusun analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi, proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, membuat dan mengembangkan serta menghitung gaji. IQ dan IPK seseorang harus sepadan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kualitas pribadi positif lainnya yang relevan dengan persyaratan pekerjaan, baik saat ini maupun di masa mendatang (Salmina, dkk, 2021).

Bab ini akan menguraikan konsep MSDM-Berbasis Kompetensi, dimulai dengan penjelasan singkat tentang keterampilan untuk meninjau. Konsep kompetensi telah dibahas pada bab sebelumnya. Uraian berikut akan terus menjelaskan konsep MSDM-Berbasis Kompetensi.

B. KOMPETENSI

Kompetensi merupakan persyaratan standar yang harus dipenuhi oleh seseorang agar dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik. Kompetensi mencakup sejumlah atribut bawaan seorang individu, yaitu kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja. Secara lebih umum, kompetensi dapat dianggap sebagai keterampilan atau kualitas. Jadi, orang yang kompeten adalah orang yang memiliki kualifikasi atau kapasitas untuk menjalankan peran tertentu (Stone, dkk, 2024).

Misalnya, kapasitas manajemen dapat diambil sebagai contoh kompetensi manajemen mencakup karakteristik individu yang memiliki pemikiran sistematis dan kecerdasan. kecerdasan emosional dan keterampilan interpersonal serta keterampilan negosiasi. Seseorang memiliki keterampilan berupa kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan serta keterampilan pribadi lainnya. Unsur-unsur seperti simbol sifat bawaan kepribadiannya memungkinkan karakter untuk melakukan tindakan yang sangat efektif. Dalam lingkungan kerja tertentu, seorang karyawan akan melakukan tugas dan pekerjaan yang ditugaskan yang tidak hanya memerlukan pengetahuan, keterampilan atau kemampuan tetapi juga kualitas lain untuk memenuhi syarat sebagai kompeten. kompetensi dalam kerangka kinerja pekerjaan. harus dilakukan sebaik mungkin. Keterampilan tidak hanya digunakan di tempat kerja. Faktanya, keterampilan ini juga dapat digunakan secara lebih luas dalam kehidupan nyata bermasyarakat (da Silva, dkk, 2022).

Kompetensi tidak terbatas pada bidang manajemen organisasi dalam konteks pemanfaatan sumber daya manusia. Contohnya adalah kapasitas di bidang pendidikan yang memiliki tujuan tertentu. Misalnya, universitas mencoba menetapkan standar kompetensi bagi semua mahasiswanya agar mereka dapat diakui sebagai lulusan dalam bidang ilmu tertentu. Apabila tidak memenuhi persyaratan kompetensi, maka mahasiswa tidak dapat diakui sebagai lulusan dan memperoleh gelar karena dianggap tidak memiliki

DAFTAR PUSTAKA

- Açıkgöz, T., & Babadoğan, M. C. (2021). Competency-based education: theory and practice.
- Aunguroch, Y., Gunawan, J., & Fisher, M. L. (2021). Competence-Based Human Resource Management. In *Redesigning the Nursing and Human Resource Partnership: A Model for the New Normal Era* (pp. 15-30). Singapore: Springer Singapore.
- Bahri, E. S. (2025). Competency-based Human Resource Development Strategy. *International Journal of Strategic Studies*, 2(1), 1-7.
- Challender, J. (2023). *Organisational Ethics in the Built Environment*. John Wiley & Sons.
- Conca, J. V., & de Juana-Espinosa, S. (2012). The Competency-based Human resource management model. In *Human resources management: Concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 232-252). IGI Global.
- da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., ... & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111.
- Dumalang, G. V. (2021). Adaptif, agile dan inovatif kunci SDM unggul. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), 175-196.
- Elsawah, S., Bakhanova, E., Hämäläinen, R. P., & Voinov, A. (2023). A competency framework for participatory modeling. *Group Decision and Negotiation*, 32(3), 569-601.
- Emese, B., & Ágota, D. (2022). Competency-based Human Resource Management in the Public Service from Educational Perspective. *Pro Publico Bono—Public Administration*, 10(4), 20-41.
- Holubnycha, L., Shchokina, T., Soroka, N., & Besarab, T. (2022). Development of Competency-Based Approach to Education. *Educational Challenges*, 27(2), 54-65.
- Oroszi, T. (2020). Competency-based education. *Creative Education*, 11(11), 2467-2476.

- Pluff, M. C., & Weiss, V. (2022). Competency-based education: The future of higher education. *New Models of Higher Education: Unbundled, Rebundled, Customized, and DIY*, 200-218.
- Salmina, M., Ding, A. Y., & Yu, M. (2021). Human Resources Strategy to Improve HR Competencies. *Journal of Worker Competency and Performance Vol, 1, 2*.
- Stone, R. J., Cox, A., Gavin, M., & Carpini, J. (2024). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Sultan, S., Morgan, R. L., Murad, M. H., Falck-Ytter, Y., Dahm, P., Schünemann, H. J., & Mustafa, R. A. (2020). A theoretical framework and competency-based approach to training in Guideline development. *Journal of general internal medicine*, 35, 561-567.
- Swanson, R. A. (2022). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Szczepańska-Woszczyzna, K. (2020). *Management theory, innovation, and organisation: A model of managerial competencies*. Routledge.
- Tufa, G., & Kant, S. (2023). Human Resource Management Practices: Assessing Value Added: Book Review. *Journal of Social Sciences and Management Studies*, 2(1), 23-27.
- Yuldashev, O. K., Khomiachenko, S. I., & Yuldashev, S. O. (2022). Organizational and legal model of competency-based education as a means of the transition to innovative economy. *Danube*, 13(2), 107-118.

PROFIL PENULIS



Dr. Hj. Andi Agusniati, S.Pd.,M.Pd. Lahir di hila-hila 06 agustus 1963, Riwayat pendidikan lulus sekolah dasar di SD Negeti 133 Hila-Hila, Kecamatan Bontotiro Kabupaten Bulukumba (1976), Sekolah lanjutan pertama di SMP Negeri Bontotiro, Kabupaten Bulukumba (1979), sekolah lanjutan tingkat atas di SMA Negeri II di Ujung Pandang (1982). Kursus KPG Ujung Pandang (1 oktober 1989), pendidikan guru kelas sekolah dasar. Penyetaraan tatap muka di Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Ujung Pandang (Tahun ijazah 1995), Sarjana Pendidikan (S-1) program studi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan IKIP Makassar (1999), Pendidikan Akta IV program studi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan IKIP Makassar (1999), Magister Pendidikan (S-2) program studi Administrasi Pendidikan, kekhususan Manajemen Pendidikan. Penyetaraan tatap muka di Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Ujung Pandang (Tahun ijazah 1995), Sarjana Pendidikan (S-1) program studi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan IKIP Makassar (1999), Pendidikan Akta IV program studi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan IKIP Makassar (1999) , Magister Pendidikan (S-2) program studi Administrasi Pendidikan, kekhususan Manajemen Pendidikan. Program pasca sarjana, Universitas Negeri Makassar (2010), Doktor (S-3) program studi Ilmu Pendidikan, program pasca sarjana Universitas Negeri Makassar (2018). Mengawali karier pekerjaan sebagai guru di SD di Kampus Ikip Ujung Pandang, kotamadya Ujing Pandang (1987-1989), selanjutnya pindah tugas sebagai guru di SD Negeri Kompleks IKIP Ujung Pandang (1989-2008), jenjang karier menjadi kepala sekolah di SDI Jongaya 2 (2008-2011) kepala sekolah di SD Mangkura III (2011-2013), Kepala Sekolah SD Kompleks IKIP (2013-2016), Kepala Sekolah di SD Unggulan BTN Pemda (2016- 2021) kota Makassar. Pada akhir Tahun 2021 mutasi menjadi dosen berhomebase di STIE AMKOP Makassar, pindah homebase ke Universita Bosowa Makassar (2022- sekarang) di Fakultas Pendidikan dan Sastra Inggris (PGSD). Penulis aktif di beberapa organisasi untuk saat sekarang ini setelah jadi dosen , pada organisasi PGRI Sulawesi Selatan di bidang pemberdayaan perempuan, PGRI

Kota Makassar sebagai Dewan Pakar, di organisasi Badan Musyawarah Swasta (pengurus BMPS Nasional Wilayah Propinsi Sulawesi Selatan masa bakti (2024-2029) koordinator di bidang peningkatan mutu pendidikan , pengurus DPW kodepena Sulawesi Selatan, beberapa aktif kegiatan tridarma perguruan tinggi sudah penelitian, menulis buku, Pengabdian Masyarakat dsbnya. Karya-karyanya dapat dilihat melalui: Sinta ID : 6812447, Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0009-3295-243X>, Google scholar ID: <https://scholar.google.com/citations?user=G1nOdeIAAAAJ&hl=id>, dan. Email Penulis: agusniatiandi@gmail.com.

BAB 13 SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS PROFESIONAL

Prof. Dr. Amiartuti Kusmaningtyas, MM
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

A. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan transformasi digital, kebutuhan akan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten dan profesional semakin meningkat. Perusahaan dan organisasi tidak lagi hanya mencari tenaga kerja yang memiliki keterampilan teknis semata, tetapi juga individu yang memiliki etika kerja, kepemimpinan, serta kemampuan adaptasi yang tinggi. SDM berbasis profesional menjadi kunci utama dalam meningkatkan daya saing organisasi, baik di tingkat nasional maupun internasional.

SDM profesional tidak hanya ditandai oleh tingkat pendidikan dan keahlian teknis, tetapi juga oleh sikap, integritas, dan komitmen terhadap standar kerja yang tinggi. Profesionalisme dalam dunia kerja mencakup berbagai aspek, seperti penguasaan kompetensi, kepatuhan terhadap kode etik, serta kemampuan untuk terus belajar dan berinovasi. Dengan adanya standar profesional yang jelas, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, inovatif, dan berkelanjutan.

Seiring dengan perkembangan teknologi, peran SDM juga mengalami perubahan signifikan. Digitalisasi dalam manajemen SDM, penggunaan big data dalam rekrutmen, serta penerapan kecerdasan buatan (AI) dalam pengembangan karyawan menjadi tren yang tidak bisa dihindari. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mengadopsi strategi pengelolaan SDM yang berbasis profesional agar tetap relevan dan kompetitif dalam menghadapi tantangan zaman.

Bab ini akan membahas konsep dasar SDM berbasis profesional, kompetensi yang dibutuhkan, peran teknologi dalam pengelolaan SDM, serta strategi yang dapat diterapkan untuk membangun tenaga kerja yang

profesional. Selain itu, akan disajikan pula studi kasus dari berbagai perusahaan yang telah berhasil mengelola SDM secara profesional sebagai bahan pembelajaran bagi organisasi lainnya. Dengan memahami prinsip-prinsip SDM berbasis profesional, diharapkan perusahaan dan individu dapat lebih siap menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, serta mampu menciptakan nilai tambah bagi organisasi dan masyarakat secara keseluruhan.

B. KONSEP DASAR SDM BERBASIS PROFESIONAL

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset utama dalam suatu organisasi. SDM yang profesional tidak hanya memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan tugasnya, tetapi juga memiliki etika kerja, komitmen, dan motivasi tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

1. Definisi dan Karakteristik SDM Berbasis Profesional

SDM berbasis profesional merujuk pada sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, etika, dan dedikasi tinggi dalam menjalankan tugasnya sesuai standar industri atau profesi tertentu. Profesionalisme dalam SDM tidak hanya mencakup keahlian teknis, tetapi juga etika kerja, tanggung jawab, serta komitmen terhadap peningkatan kualitas kerja. Karakteristik SDM berbasis profesional:

- a. Kompeten: memiliki keahlian dan pengetahuan yang relevan dengan bidang kerja.
- b. Etis: bekerja dengan prinsip moral dan etika profesi.
- c. Berkelanjutan: selalu mengembangkan keterampilan dan mengikuti tren industri.
- d. Bertanggung jawab: menjalankan tugas dengan integritas dan akuntabilitas.
- e. Berorientasi pada kinerja: fokus pada hasil dan pencapaian tujuan organisasi.

2. Perbedaan antara SDM Tradisional dan Profesional

Aspek	SDM Tradisional	SDM Profesional
Pendekatan kerja	Berbasis perintah dan kepatuhan	Berbasis kompetensi dan inisiatif
Pengembangan diri	Pasif, terbatas pada pelatihan wajib	Aktif, berorientasi pada pengembangan karier
Motivasi	Cenderung eksternal (gaji, perintah atasan)	Kombinasi motivasi internal (passion, nilai diri) dan eksternal
Pengambilan keputusan	Hirarkis dan birokrasi	Fleksibel dan berbasis data
Etos kerja	Fokus pada rutinitas dan kepatuhan	Fokus pada kualitas dan inovasi

3. Prinsip-Prinsip Pengelolaan SDM yang Profesional

Untuk membangun dan mengelola SDM berbasis profesional, perusahaan harus menerapkan prinsip-prinsip berikut:

- a. Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi
 - 1) Mengutamakan kualifikasi dan keahlian sesuai kebutuhan organisasi.
 - 2) Menggunakan metode seleksi berbasis kompetensi dan potensi.
- b. Pengembangan Berkelanjutan
 - 1) Memberikan pelatihan dan pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*). berarti menyediakan kesempatan belajar secara terus-menerus sepanjang kehidupan seseorang, baik dalam konteks formal (seperti pelatihan profesional dan pendidikan akademik) maupun non-formal (seperti kursus, seminar, atau pengalaman praktis). Tujuannya adalah untuk membantu individu terus mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi mereka agar tetap relevan dalam menghadapi perubahan zaman, baik dalam karier maupun kehidupan pribadi.
 - 2) Mendorong inovasi dan adaptasi terhadap perubahan industri.
- c. Evaluasi dan Penghargaan Berbasis Kinerja
 - 1) Menggunakan sistem penilaian kinerja berbasis indikator yang jelas.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). The role of strategic human resource management in professional organizations. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 45-60. <https://doi.org/xxxx>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). The evolving nature of professional HRM practices in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 53(3), 301-326. <https://doi.org/xxxx>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Kementerian Ketenagakerjaan RI. (2021). *Laporan ketenagakerjaan Indonesia 2021*. <https://www.kemnaker.go.id>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2023). *Human resource management* (16th ed.). Cengage Learning.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204. <https://doi.org/xxxx>
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw-Hill
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

PROFIL PENULIS



Prof. Dr. Amiartuti Kusmaningtyas, S.H., M.M.

Dosen Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Penulis lahir di Surabaya tanggal 24 Juli. Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Hukum Perdata, Universitas Airlangga Surabaya, dan melanjutkan S2 pada program Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Pendidikan Strata 3 diselesaikannya pada tahun 2005. Jabatan fungsional akademik sebagai Profesor/Guru Besar diperolehnya sejak Maret 2017. Penulis menekuni bidang Penelitian Manajemen (Human Capital).

BAB 14 PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA

Dr. Andi Yusniar Mendo, SE, MM
Universitas Negeri Gorontalo

A. PENGERTIAN PRODUKTIVITAS KERJA

Produktivitas dapat didefinisikan sebagai rasio antara output dan input, yang secara sederhana mengukur kemampuan suatu unit input untuk menghasilkan output. Input mencakup berbagai sumber daya produksi, seperti tenaga kerja, bahan baku, energi, dan modal, sementara output mencerminkan nilai total dari hasil produksi serta pendapatan yang diperoleh dalam periode tertentu. Di tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas menjadi alat penting dalam manajemen untuk menganalisis dan meningkatkan efisiensi produksi. Dengan memahami tingkat produktivitas operasional, perusahaan dapat membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan dan mengevaluasi perbaikan produktivitas dari waktu ke waktu, bahkan melakukan perbandingan dengan industri sejenis. Oleh karena itu, peningkatan produktivitas menjadi strategi utama bagi perusahaan untuk tetap kompetitif di pasar (Kodrat, 2022).

Produktivitas juga dapat dilihat dari dua aspek, yakni teknis dan finansial. Secara teknis, produktivitas berkaitan dengan efisiensi dalam proses produksi, yang dicapai melalui penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi. Di sisi finansial, produktivitas diukur melalui rasio output terhadap input yang dapat diukur secara kuantitatif. Dalam konteks industri, perusahaan berfungsi sebagai unit yang mengolah sumber daya input menjadi output melalui proses transformasi tertentu, menghasilkan nilai tambah dibandingkan dengan kondisi sebelumnya. Prinsip dasar produktivitas menekankan pada perbaikan berkelanjutan, di mana setiap metode kerja yang diterapkan harus lebih efisien dan efektif daripada sebelumnya, dengan harapan bahwa hasil di masa depan

akan lebih banyak atau lebih berkualitas daripada yang dicapai saat ini (Kodrat, 2022).

Pada dasarnya, produktivitas adalah kemampuan untuk menghasilkan lebih banyak, lebih baik, dan lebih berkualitas dengan usaha yang sama. Dalam hal ini, produktivitas tenaga kerja dapat dipahami sebagai efisiensi dalam memanfaatkan sumber daya yang ada. Produktivitas kerja sangat penting bagi karyawan dalam perusahaan, karena dengan produktivitas yang tinggi, pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih efisien dan efektif. Hal ini, pada gilirannya, mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Peningkatan produktivitas hanya dapat tercapai melalui peningkatan efisiensi dalam penggunaan waktu, bahan, tenaga, serta perbaikan sistem kerja dan teknik produksi. Selain itu, peningkatan keterampilan tenaga kerja juga berperan besar dalam mendukung tercapainya produktivitas yang lebih tinggi (Ningsih, 2024).

Di berbagai organisasi dan perusahaan, penurunan produktivitas sering kali disebabkan oleh kurangnya disiplin kerja serta rendahnya tingkat pendidikan dan pelatihan yang diberikan. Misalnya, jika sebuah perusahaan ingin meningkatkan penjualan sesuai target, tetapi tidak memberikan pelatihan atau pembelajaran kepada karyawan bagian pemasaran, hal ini dapat menghambat pertumbuhan dan pencapaian target penjualan. Menurut Tohardi dalam Sutrisno, (2019), produktivitas kerja merupakan sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Selain itu, teori Human Capital dari Becker, (2018) menekankan bahwa investasi dalam peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan berkontribusi signifikan terhadap pertumbuhan produktivitas dan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, investasi dalam pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan menjadi esensial dalam upaya meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan perusahaan. Tidak hanya itu, lingkungan kerja yang kondusif, penggunaan teknologi yang tepat, serta sistem insentif yang adil juga berperan dalam mendorong produktivitas karyawan. Dengan adanya strategi yang tepat, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih kompeten, inovatif, dan mampu menghadapi tantangan bisnis yang semakin dinamis.

Suatu organisasi atau perusahaan dikatakan produktif apabila mampu mencapai tujuannya dengan memaksimalkan input dan meminimalkan output dengan biaya yang efisien. Selain faktor pemberdayaan sumber daya manusia,

DAFTAR PUSTAKA

- Aeon, B., & Aguinis, H. (2017). It's About Time: New Perspectives And Insights On Time Management. *Academy Of Management Perspectives*, 31(4), 309–330. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0166>
- Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). The Risk Of Automation For Jobs In Oecd Countries. <https://doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en>
- Autor, D. H. (2019). Work Of The Future: Shaping Technology And Labor Market. Mit Task Force On The Work Of The Future. <https://workofthefuture.mit.edu/>
- Autor, D. H., Donohue, J. J., & Schwab, S. J. (2019). Journal Of Economic Literature, December 2018, Volume Lvii, Number 1. Journal Of Economic Literature, 57(1), 1–6. <https://doi.org/10.1257/jel.57.1.1>
- Becker, G. (2018). Human Capital: A Theoretical And Empirical Analysis, With Special Reference To Education (4th Ed.). The University Of Chicago Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, And Prosperity In A Time Of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company.
- Bureau Of Labor Statistics. (2018). Productivity Measures: A Guide To The Data.
- Bureau Of Labor Statistics. (2023). Total Factor Productivity.
- Busro, M. (2018). Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Prenadamedia Group.
- Denison, E. F. (2016). The Sources Of Economic Growth In The United States And The Alternatives Before Us. Committee For Economic Development.
- Essam, O., Hamdy, K., & Badawy, M. (2024). Simulating Labor Productivity In A Waste Water Treatment Plant Using System Dynamic Modeling. *Journal Of Al-Azhar University Engineering Sector*, 19(73), 1320–1348. <https://doi.org/10.21608/Auej.2024.312595.1700>
- Febrian, Y. (2020). Analisis Perbandingan Produktivitas Tenaga Kerja.
- Gallup. (2019). State Of The American Workplace.

- Goleman, D. (2017). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review Press.
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (2018). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Hermanto. (2022). *Kajian Produktivitas Pekerja Industri*. Pascal Books.
- International Monetary Fund. (2015). *U.S. Total Factor Productivity Slowdown: Evidence From The U.S. States*.
- Jorgenson, D. W. (2018). *Fifty Years Of Economic Measurement: The Jubilee Of The Conference On Research In Income And Wealth*. University Of Chicago Press.
- Kodrat, K. F. (2022). *Produktivitas Dalam Meningkatkan Daya Saing*. Cv. Azka Pustaka.
- Komarevtseva, O. O. (2024). Labor Productivity: Indicators And Directions Of Economic Development In The Russian Region. *Central Russian Journal Of Social Sciences*, 19(5), 168–187. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2024-19-5-168-187>
- Mckinsey Global Institute. (2021). *The Future Of Work After Covid-19*.
- Mintzberg, H. (2015). *Structure In Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.
- Ningsih, S. R. (2024). Pengaruh Teknologi Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Di Indonesia. *Benefit: Journal Of Bussiness, Economics, And Finance*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.37985/Benefit.V2i1.341>
- Oecd. (2021). *Skills For A Digital World*.
- Puspita, A. (2024). *Strategi Peningkatan Produktivitas Kerja Tenaga Pendidik*. Rizmedia Pustaka Indonesia.
- Roslyakov, S. V. (2023). Labor Productivity As A Factor In Increasing The Competitiveness And Viability Of Mining Enterprises. *News Of The Ural State Mining University*, 2, 128–133. <https://doi.org/10.21440/2307-2091-2023-2-128-133>
- Singgih, M. L., & Gunarta, I. K. (2021). *Manajemen Produktivitas Perusahaan*. Its Tekno Sains.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group. Prenadamedia Group.

World Bank Publications. (2016). World Development Report 2016: Digital Dividends.

World Economic Forum. (2020). The Future Of Jobs Report 2020.

Zotikov, N. Z. (2024). Labor Productivity Within The Framework Of The Labor Productivity And Employment Support National Project. *Upravlenie / Management (Russia)*, 12(2), 31–39. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2024-12-2-31-39>

Zuo, W. (2024). Measuring Labor Productivity In Terms Of Employee Performance And Organizational Performance For Human Resource Development. *Social'no-Ekonomiceskoe Upravlenie: Teoria I Praktika*, 20(4), 64–71. <https://doi.org/10.22213/2618-9763-2024-4-64-71>

Стефанов, Д., & Димитрова, М. (2024). Динамика В Производителността На Труда В Сектор „Строителство“ В Страните Членки На Ес (2015-2023 Г.). *Construction Entrepreneurship And Real Property*, 1(2), 5–17. <https://doi.org/10.56065/Cerp2024.1.2.5>

PROFIL PENULIS



Dr. Andi Yusniar Mendo, SE, MM

Penulis dilahirkan di Parepare, 23 September 1970. Menyelesaikan Program S1, S2 dan S3 di Fakultas Ekonomi dan Pascasarjana di Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar masing – masing pada tahun 1995, 2008 dan 2017. Menjadi dosen dan peneliti di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Gorontalo sejak tahun 2005 hingga kini. Selain kegiatan mengajar, penulis aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat serta aktif mempublikasikan beberapa tulisan hasil penelitian dan pengabdian di berbagai jurnal nasional dan international. Saat ini penulis aktif sebagai pengurus pada Profesi Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) cabang Gorontalo sebagai Sekertaris dengan masa jabatan tahun 2023 s.d 2026.

Email: andi.yusniarmendo@ung.ac.id

BAB 15 AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Masharyono, AP., S.Pd., M.M. CSBA., CDM
Universitas Pendidikan Indonesia

A. PENDAHULUAN

Era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, peran sumber daya manusia (SDM) menjadi semakin krusial bagi keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Menurut Dessler (2020), manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan . Namun, untuk memastikan bahwa praktik-praktik SDM telah berjalan secara efektif dan efisien, diperlukan suatu mekanisme evaluasi yang komprehensif dan sistematis. Di sinilah peran audit sumber daya manusia menjadi sangat penting.

Audit sumber daya manusia merupakan proses pemeriksaan dan evaluasi kebijakan, praktik, dokumentasi, sistem, dan prosedur SDM dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan memberikan rekomendasi perbaikan (Olalla & Castillo, 2002) . Mello (2015) menegaskan bahwa audit SDM membantu organisasi dalam mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi SDM saat ini dengan kondisi yang diharapkan, serta merumuskan strategi untuk menjembatani kesenjangan tersebut . Indonesia, di mana transformasi digital dan perubahan lanskap bisnis terjadi dengan cepat, kebutuhan akan audit SDM semakin mendesak. Hal ini didukung oleh temuan Pratama et al. (2021) yang menunjukkan bahwa banyak perusahaan di Indonesia masih menghadapi tantangan dalam menyelaraskan praktik SDM mereka dengan strategi bisnis dan tuntutan pasar tenaga kerja yang dinamis.

Lebih lanjut, pandemi COVID-19 telah mengakselerasi perubahan dalam dunia kerja, termasuk adopsi kerja jarak jauh dan digitalisasi proses SDM. Menurut Carnevale dan Hatak (2020), situasi ini menuntut organisasi untuk mengevaluasi kembali kebijakan dan praktik SDM mereka agar tetap relevan

dan efektif dalam kondisi "new normal" . Audit SDM dapat menjadi instrumen yang vital dalam proses adaptasi dan transformasi ini. Namun, meskipun manfaat audit SDM telah banyak diakui, implementasinya di berbagai organisasi masih beragam dan seringkali tidak optimal. Penelitian yang dilakukan oleh Iqbal et al. (2019) mengungkapkan bahwa banyak perusahaan masih menghadapi kendala dalam melaksanakan audit SDM secara komprehensif, mulai dari kurangnya pemahaman tentang metodologi audit hingga resistensi internal terhadap perubahan.

B. PENGERTIAN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

Audit Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu proses evaluasi dan pemeriksaan yang komprehensif, sistematis, serta objektif terhadap semua aspek yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Audit ini mencakup evaluasi terhadap kebijakan, praktik, prosedur, serta seluruh aktivitas yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia, dengan tujuan untuk menilai efektivitas dan kualitas dari manajemen SDM dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Adapun pengertian audit SDM menurut beberapa ahli diantaranya:

1. Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2012) menyatakan bahwa Audit SDM adalah "pemeriksaan dan evaluasi sistematis terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur sumber daya manusia suatu organisasi serta efek yang ditimbulkannya pada kinerja organisasi dan individu." Pengertian ini menekankan pentingnya menilai dampak dari kebijakan dan praktik SDM terhadap keseluruhan kinerja organisasi dan individu.
2. Werther dan Davis (1996) mendefinisikan audit SDM sebagai "proses pemeriksaan kualitas secara menyeluruh terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam suatu departemen, divisi, atau perusahaan yang dilakukan secara objektif dan sistematis." Definisi ini menekankan pendekatan yang menyeluruh dan sistematis dalam mengevaluasi kualitas aktivitas SDM.
3. Susilo Martoyo (2000) juga mengemukakan bahwa audit SDM adalah "pemeriksaan terhadap kualitas secara keseluruhan dari aktivitas sumber daya manusia dalam suatu departemen, divisi, atau perusahaan, dengan menitikberatkan pada evaluasi aktivitas- aktivitas SDM untuk perbaikan keefektifan." Martoyo menekankan pada upaya perbaikan dan peningkatan efektivitas manajemen SDM melalui proses audit.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli dapat dikatakan bahwa audit SDM merupakan suatu proses evaluasi terhadap kegiatan manajemen sumber daya manusia yang ada di organisasi. Secara umum, audit SDM berfungsi sebagai alat untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam sistem manajemen sumber daya manusia yang diterapkan dalam organisasi. Hasil audit ini digunakan untuk memberikan rekomendasi perbaikan agar organisasi dapat lebih efisien dan efektif dalam mengelola sumber daya manusia, yang pada akhirnya dapat mendukung tercapainya tujuan strategis organisasi. Audit ini juga berperan penting dalam memastikan bahwa kebijakan dan praktik SDM sejalan dengan peraturan hukum, norma industri, serta kebutuhan dan harapan karyawan. Melalui audit SDM, organisasi dapat memaksimalkan potensi sumber daya manusia yang dimilikinya, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis, serta memastikan bahwa strategi SDM mendukung tujuan bisnis secara keseluruhan.

C. TUJUAN DAN MANFAAT AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

1. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Audit Sumber Daya Manusia (SDM) bertujuan untuk mengevaluasi berbagai aspek yang terkait dengan pengelolaan SDM dalam organisasi. Tujuan utama dari audit ini adalah untuk memastikan bahwa kebijakan, prosedur, dan praktik-praktik SDM berjalan secara efektif, efisien, dan sejalan dengan tujuan strategis organisasi.

a. Evaluasi Sistematis

Audit SDM bertujuan untuk melakukan evaluasi yang menyeluruh dan sistematis terhadap sistem dan praktik SDM dalam organisasi, termasuk:

- 1) Menilai efektivitas dan efisiensi praktik MSDM: Melihat sejauh mana praktik SDM yang ada telah mendukung pencapaian tujuan organisasi.
- 2) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan: Memetakan kekuatan serta kelemahan dalam sistem MSDM secara menyeluruh untuk menentukan area yang perlu diperbaiki.
- 3) Menganalisis kesenjangan praktik: Membandingkan praktik SDM yang ada dengan *best practices* di industri untuk memahami kesenjangan yang perlu diatasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Arraniri, I., Firmansyah, H., Wiliana, E., Setyaningsih, D., Susiati, A., Megaster, T., & Arif, M. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Insania.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business Press.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Daya, S. (1996). *Manajemen sumber daya manusia*. Universitas Gunadarma.
- Fitriani, Z. R. (2022). Penilaian efektivitas fungsi sumber daya manusia melalui audit manajemen. *Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi (RITMIK)*, 4(2), 75–88.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2012). *Managing human resources* (7th ed.). Pearson Education.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen sumber daya manusia* (4th ed.). BPFE-Yogyakarta. Mulyadi. (2013). *Auditing*. Salemba Empat.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Saputra, R. D., Ratnasari, S. L., & Tanjung, R. (2020). Pengaruh manajemen talenta, perencanaan SDM, dan audit SDM terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Trias Politika*, 4(1), 90–99.
- Sangkala, M. (2023). Manfaat penerapan audit sumber daya manusia pada perusahaan. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi dan Akuntansi*, 1(6), 1669–1678.
- Sumiaty, R. Y. (2024). *Audit sumber daya manusia*. Pascal Books.
- Tj, H. W. (2010). Tinjauan teoritis atas audit sumber daya manusia dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Ukrida*, 10(1), 98019.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill Education.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *Human resource management*. Wiley Online Library.

PROFIL PENULIS



Dr. Masharyono, AP., S.Pd., M.M., CSBA., CDM

Penulis merupakan Dosen pada Program Studi Pendidikan Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia sejak tahun 2008. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Penulis juga merupakan konsultan di sekolah dan penerbit buku serta reviewer Jurnal. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya MSDM untuk Organsiasi Publik dan Bisnis; Mobile Advertising; Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan, Fokus pada Mutu dan Layanan Prima; Mimbar Pendidikan. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan seminar nasional dan internasional serta menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: masharyono@upi.edu

BAB 16 MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL

Sri Astutik, S.E., M.Sc.

Universitas Gadjah Mada

A. PENDAHULUAN

Internasionalisasi dan globalisasi, yang didorong oleh kemajuan pesat dalam teknologi dan arus informasi, telah menciptakan perubahan signifikan dalam peta bisnis global. Perusahaan tidak lagi terbatas oleh letak geografis dalam menjalankan operasinya. Perusahaan perlu untuk melakukan bisnis secara global untuk tetap kompetitif dan berkembang di era globalisasi. Melalui bisnis internasional maka dapat meningkatkan pangsa pasar dan pendapatan, memiliki rantai pasok yang beragam, mengakses sumber daya dan talenta baru, meningkatkan efisiensi dan keunggulan biaya, dan meningkatkan daya saing global (Cavusgil & Riesenberger, 2020). Beberapa perusahaan yang berhasil dalam menjalankan bisnis secara global misalnya Apple, Samsung Electronic, McDonald's, dan Toyota. Perusahaan-perusahaan tersebut memiliki kinerja keuangan yang lebih baik pada tingkat global dibandingkan pada tingkat domestiknya.

Melakukan ekspansi bisnis secara global juga berarti menghadapi tantangan bisnis yang lebih kompleks. Perbedaan letak geografis berarti terdapat perbedaan sistem ekonomi, regulasi hukum, kebijakan ketenagakerjaan, serta norma sosial dan budaya. Perbedaan tersebut menjadikan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan lebih beragam dalam menavigasi kompleksitas pasar. Beberapa perusahaan gagal dalam menghadapi tantangan ini, misalnya perusahaan mobil Ford dan Nokia yang keluar dari Indonesia karena gagal menangkap keinginan pasar. Dinamika ini menuntut organisasi untuk mengembangkan strategi yang adaptif dan inovatif guna memastikan efektivitas bisnis di berbagai negara dengan karakteristik unik masing-masing.

Manajemen sumber daya manusia internasional atau MSDM internasional memiliki peran penting dalam manajemen perusahaan multinasional. Ekspansi bisnis global membutuhkan strategi yang kuat dan didukung oleh sumber daya manusia yang handal. Perusahaan multinasional menghadapi karyawan dengan budaya, cakupan pekerjaan, aturan hukum, bahasa, dan sosial yang berbeda di setiap negara. Proses MSDM pada tingkat internasional menjadi lebih kompleks dibandingkan mengelola SDM pada tingkat domestik. Oleh sebab itu penting untuk memastikan bahwa MSDM internasional berfungsi dengan baik.

B. KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL

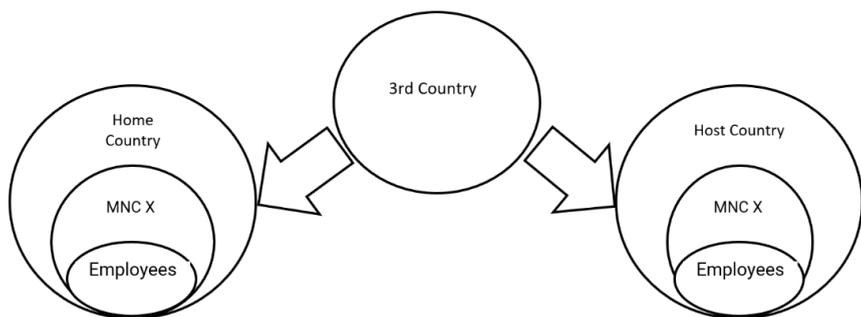
MSDM internasional merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia pada tingkat internasional. Ideasi MSDM internasional sama dengan manajemen sumber daya manusia pada umumnya. Praktik dan Kebijakan MSDM internasional menurut Schuler *et al.* terdiri dari:

1. Perencanaan sumber daya manusia. MSDM internasional bertanggung jawab untuk melakukan perencanaan sumber daya manusia yang komprehensif, yang memastikan bahwa perusahaan multinasional memiliki orang yang tepat di seluruh dunia pada waktu yang tepat. Perencanaan MSDM internasional melibatkan negara dan karyawan yang berbeda. Kompleksitas ini tidak dapat dilihat secara parsial, namun harus komprehensif dan integratif agar sesuai dengan strategi internasional perusahaan (Schuler *et al.*, 2002).
2. *Staffing* (rekrutmen, seleksi, dan penempatan). MSDM internasional perlu memastikan bahwa kebijakan kepegawaian dapat dengan maksimal memanfaatkan keahlian dari sumber daya manusia dari berbagai negara. Penempatan, rekrutmen, dan seleksi pada tingkat internasional membutuhkan biaya yang lebih besar dan dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal. Oleh sebab itu, MSDM internasional perlu memastikan bahwa kegiatan *staffing* mampu mengatasi hal tersebut (Schuler *et al.*, 2002).
3. Penilaian kinerja. MSDM internasional harus memperhatikan pendekatan penilaian kinerja yang mendukung strategi kompetitif kantor pusat dan anak perusahaan di negara lain. Studi empiris juga menemukan bahwa

perusahaan multinasional memiliki kecenderungan menggunakan bentuk penilaian kinerja yang lebih komprehensif dibandingkan perusahaan domestik, termasuk elemen yang melampaui penilaian dan penghargaan, mencakup pelatihan dan pengembangan serta perencanaan karier (Houldsworth *et al.*, 2021).

4. Pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan pada MSDM internasional memiliki peran penting untuk memastikan bahwa penugasan internasional dapat berhasil. Pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk mempersiapkan individu untuk beroperasi secara efektif di lokasi luar negeri mereka dan untuk bekerja sama dengan anak perusahaan multinasional lainnya.
5. Kompensasi. Terdapat perbedaan kondisi ekonomi pada setiap negara, oleh sebab itu kebijakan kompensasi MSDM internasional harus relevan secara strategis dan budaya. MSDM perlu memastikan kesejahteraan individu yang ditugaskan jauh dari negara asalnya. Kebijakan kompensasi tidak dapat hanya sebatas gaji.

Manajer SDM internasional melakukan aktivitas tersebut untuk mendukung operasional perusahaan internasional. Oleh sebab itu, cakupan MSDM internasional lebih luas dibandingkan MSDM domestik. MSDM internasional berhubungan dengan negara tempat perusahaan induk dan cabang serta asal tenaga kerja yang berbeda. Konsep ini diilustrasikan pada Gambar 16.1.



Gambar 16.1. Cakupan MSDM Internasional
Sumber: (Dowling *et al.*, 2017)

Gambar 16.1 menjelaskan konsep dimensi manajemen sumber daya manusia internasional yang dikembangkan oleh Morgan. Berdasarkan negara

DAFTAR PUSATAKA

- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2020). *International Business: The New Realities, 5th Edition*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Dowling, Peter J, Marion Festing Allen D. Engle, Sr. (2020). *Internasional Human Resource Management 7th edition*, London: Thomson Learning. (DP).
- Feng, J. B., & Liu, L. A. (2023). Culture fit and employee engagement in foreign subsidiaries: Evidence from Chinese multinational enterprises in the United States. *International Journal of Cross Cultural Management*, 23(3), 585-611.
- Hamill, J.(1989). Expatriate Policies in British Multinationals', *Journal of General Management*, 14(4): 18–33.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind, third edition (3rd ed.)*. McGraw-Hill Professional.
- Houldsworth, E., Marra, M., Brewster, C., Brookes, M., & Wood, G. (2021). Performance appraisal and MNEs: The impact of different capitalist archetypes. *International Business Review*, 30(5).
- Iheanachor, N., Costa-Climent, R., Ulrich, K. and Ozegbe, E. (2024). "Cross-cultural training and expatriate adjustment: an assessment of expatriates on assignment in African countries", *Management Decision*, 62 (7), 2085-2110.
- Laurent, A. (1986). The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human resource management*, 25(1), 91-102.
- Lee, J. Y., Taras, V., Jiménez, A., Choi, B., & Pattnaik, C. (2020). Ambidextrous knowledge sharing within R&D teams and multinational enterprise performance: The moderating effects of cultural distance in uncertainty avoidance. *Management International Review*, 60, 387-425.
- Nadeem, S., & De Luque, M. F. S. (2020). Developing an understanding of the human resource (HR) complexities in Pakistan with a GLOBE cultural lens. *Journal of Management & Organization*, 26(4), 483-501.

- Panda, M., Pradhan, R. K., & Singh, S. K. (2022). What makes organization-assigned expatriates perform in the host country? A moderated mediation analysis in the India-China context. *Journal of Business Research*, 142, 663-673.
- Primecz, H. (2023). "Expatriate bubbles in Dubai: expatriates from West and East cohabitating with locals", *Journal of Global Mobility*, 11(1), 6-20.
- Prince, N. R., Prince, J. B., & Kabst, R. (2020). National culture and incentives: Are incentive practices always good?. *Journal of World Business*, 55(3), 101075.
- Schuler, R. S., Budhwar, P. S., & Florkowski, G. W. (2002). International human resource management: review and critique. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 41-70.
- Shen, Jie.(2006). Factors affecting international staffing in Chinese multinationals (MNEs). *The International Journal of Human Resource Management*, 17:2, 295-315.
- Vogelsang, B., & Pilz, M. (2021). Conditional factors for training activities in Chinese, Indian and Mexican subsidiaries of German companies. *European Journal of Training and Development*, 45(4/5), 419-435.
- Welch, D. (1994). Determinants of International Human Resource Management Approaches and Activities: A Suggested Framework'. *Journal of Management Studies*, 31(2): 139-64.

PROFIL PENULIS



Sri Astutik, S.E., M.Sc.

Penulis saat ini aktif sebagai asisten penelitian di Fakultas Universitas Gadjah Mada dan mengajar manajemen sumber daya manusia di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YPKN Yogyakarta. Penulis menempuh pendidikan S1 Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN Yogyakarta dan menyelesaikan pendidikan S2 Sains Manajemen di Universitas Gadjah Mada. Sebagai *research enthusiast*, penulis terlibat dalam kegiatan konferensi, konsultasi, dan penelitian. Topik penelitian yang diminati adalah perilaku organisasi, kepemimpinan, dan *sustainability*. Pengabdian masyarakat yang pernah dilakukan adalah konsultasi bersama Dewan Pengupahan Kota Yogyakarta, terlibat dalam riset lapangan penentuan kebijakan subsidi program Prakerja Kementerian Perekonomian, dan terlibat pada survei nasional kepuasan pelanggan Kementerian Keuangan.

Email: sri.astutik@mail.ugm.ac.id

BAB 17 KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

Near Anggreini Hesti Noviana, S.Hum., M.M.
IAIN Ponorogo

A. DEFINISI KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)

Ahli-ahli dalam bidang sumber daya manusia telah banyak mendefinisikan keselamatan dan kesehatan kerja dengan berbagai sudut pandang diantaranya:

1. Keselamatan dan kesehatan kerja adalah serangkaian kegiatan yang bertujuan menciptakan tempat kerja yang aman dan sehat dengan melibatkan peraturan, pelatihan dan kontrol yang ketat terhadap risiko yang ada di lingkungan kerja (Mathis & Jackson, 2010)
2. Keselamatan dan kesehatan kerja adalah pendekatan yang mencakup kebijakan, prosedur dan pengawasan untuk menjaga keselamatan pekerja dari potensi bahaya yang ada di tempat kerja. Kebijakan ini juga melibatkan sanksi terhadap ketidakpatuhan terhadap prosedur keselamatan (Flippo, 1980)
3. Keselamatan dan kesehatan kerja menunjukkan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian di tempat kerja (Anwar & Mangkunegara, 2009)

Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) merupakan upaya sistematis untuk mencegah kecelakaan dan penyakit akibat kerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja di lingkungan kerja. Konsep keselamatan dan kesehatan kerja (K3) tidak hanya mencakup perlindungan fisik, namun juga kesehatan mental pekerja. Penerapan keselamatan dan kesehatan kerja (K3) yang komprehensif akan meningkatkan produktifitas kerja dan mengurangi biaya operasional akibat kecelakaan dan insiden kerja. Lingkungan yang aman dan sehat juga dapat membangun budaya kerja yang kondusif bagi semua pihak yang terlibat.

B. TUJUAN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)

Tujuan utama dari penerapan keselamatan dan kesehatan kerja (K3):

1. Untuk mencegah dan mengurangi kecelakaan kerja
Hal ini dapat terwujud karena perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman.
2. Untuk mencegah dan mengurangi penyakit akibat kerja
Hal ini dapat terwujud karena perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan bersih.
3. Hak-hak tenaga kerja terhadap keselamatan dan kesehatan kerja terlindungi
Hak-hak tenaga kerja yang dimaksud sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
4. Produktivitas tenaga kerja meningkat
Produktivitas tenaga kerja meningkat salah satunya dari rasa aman dan nyaman di lingkungan kerja.

C. FUNGSI KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)

Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) berfungsi untuk melindungi tenaga kerja dari risiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Dengan adanya penerapan keselamatan dan kesehatan kerja (K3), perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman dan sehat. Lingkungan kerja yang aman, nyaman dan sehat membuat tenaga kerja bekerja dengan optimal tanpa rasa khaatir terhadap bahaya di tempat kerja. Selain itu K3 juga berfungsi untuk memastikan bahwa peralatan dan prosedur kerja sesuai dengan standar keselamatan yang telah ditetapkan agar meminimalkan potensi kecelakaan dan meningkatkan produktivitas.

Selain melindungi tenaga kerja, penerapan K3 juga bermanfaat bagi perusahaan dalam mengurangi biaya yang timbul akibat kecelakaan kerja, seperti biaya pengobatan, kompensasi, dan kerusakan peralatan. Dengan adanya sistem manajemen K3 yang baik, perusahaan dapat meningkatkan citra dan reputasi di mata stakeholder, termasuk investor dan pelanggan. Oleh karena itu, penerapan K3 bukan hanya sekadar kewajiban hukum, tetapi juga menjadi strategi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan produktif.

D. ORGANISASI DAN LAMBANG KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)

1. Organisasi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Beberapa organisasi yang bergerak di bidang keselamatan dan Kesehatan kerja (K3) baik ditingkat nasional maupun internasional antara lain:

a. *International Labour Organization* (ILO)

Organisasi internasional di bawah naungan PBB yang menangani isu-isu ketenagakerjaan, termasuk K3. ILO menetapkan standar keselamatan kerja yang berlaku secara global.

b. *Occupational safety and Health Administration* (OSHA)

Lembaga yang bertempat di Amerika Serikat, bertanggung jawab dalam menetapkan dan menegakkan standar keselamatan serta menyediakan pelatihan K3.

c. Persatuan Ahli Keselamatan dan Kesehatan Kerja di Indonesia (PAK3I)

Organisasi profesi yang menaungi para ahli K3 di Indonesia untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme dalam bidang keselamatan kerja.

d. Asosiasi Ahli Keselamatan dan Kesehatan Kerja (A2K3)

Organisasi yang berfokus pada pelatihan dan pengembangan tenaga ahli K3 di Indonesia.

2. Lambang Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Lambang keselamatan dan kesehatan kerja (K3) berupa roda bergigi berwarna hijau dengan palang di tengahnya. Berikut makna lambang tersebut:



Gambar 17.1. Lambang keselamatan dan kesehatan kerja (K3)
sumber: (*Beranda TemanK3*, n.d.)

DAFTAR PUSTAKA

- Annual Report 2021 | International Labour Organization*. (2022, July 21).
<https://www.ilo.org/publications/annual-report-2021>
- Anwar, P. M., & Mangkunegara, P. (2009). *Manajemen Sumber daya manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Beranda TemanK3*. (n.d.). Retrieved February 25, 2025, from https://temank3.kemnaker.go.id/page/detail_news/4/6bbb83b41053f6bacd126f8132914083
- Flippo, E. B. (1980). *Personnel Management*. McGraw-Hill.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Pangaribuan, M. (n.d.). *SISTEM MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA*.
- RIDLEY, J. (n.d.). *KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA* (Jakarta). Erlangga. Retrieved March 9, 2025, from [//library.instiperjogja.ac.id/index.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D4873](http://library.instiperjogja.ac.id/index.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D4873)
- SISTEM MANAJENEM K3*. (n.d.).
- Stranks, J. W. (2000). *The Handbook of Health and Safety Practice*. Financial Times Prentice Hall.
- The Indonesian National Occupational Safety and Health Profile 2022*. (n.d.). Retrieved March 9, 2025, from https://satudata.kemnaker.go.id/satudata-public/2022/10/files/publikasi/1675661836215_The%2520Indonesia n%2520OSH%2520Profile%25202022_Compiled%252020230124_compressed.pdf

PROFIL PENULIS



Near Anggreini Hesti Noviana, S.Hum., M.M.

Penulis merupakan perempuan kelahiran 7 November 1991 di Ponorogo. Setelah menempuh pendidikan S-1 di Universitas Airlangga Surabaya, penulis melanjutkan pendidikan S-2 di Magister Manajemen Universitas Brawijaya Malang. Sebelum menjadi Dosen Manajemen pada Program Studi Ekonomi Syariah Institut Agama Islam Negeri sejak tahun 2019, penulis pernah mencicipi pekerjaan menjadi banker di salah satu bank daerah di Jawa Timur. Sekarang, sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian.

Email: nearanggreini@iainponorogo.ac.id

BAB 18 KONFLIK DALAM ORGANISASI

Widya Mardatillah, S.H.,M.H.
Universitas Bosowa

Konflik dalam organisasi merupakan fenomena yang tak terhindarkan dalam dinamika organisasi. Konflik ini timbul akibat perbedaan kepentingan, persepsi, atau sistem antar individu maupun antar bagian dalam organisasi. Dan Konflik dalam organisasi juga merupakan fenomena yang sering terjadi akibat interaksi dan atau komunikasi antara individu atau kelompok dengan berbagai latar belakang, tujuan, dan nilai yang berbeda. **Menurut Stoner dan Wankel (1986)** : konflik organisasi adalah ketidak sesuaian anantara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam organisasi yang harus berbagi sumber daya terbatas, aktivitas kerja, atau karena perbedaan status, tujuan, nilai, dan atau persepsi.

Adapun dampak konflik organisasi dapat dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu konflik fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional dapat memacu inovasi, kreativitas, dan solusi yang lebih baik. sebaliknya, konflik disfungsional dapat menghambat produktivitas, merusak hubungan kerja, dan menimbulkan stres pada karyawan. Dan menadji petinggi untuk bahas karena konflik dalam organisasi adalah bagian alami dari dinamika kerja. Jika dikelola dengan baik, konflik bisa menadji peluang untuk perbaikan, inovasi, dan penguatan tim. Dan bab ini menjelaskan Konflik dalam Organisasi, memahami konflik, cara meminimalisir, mengatasi, dan menyelesaikan konflik. Tujuan Pembelajaran setelah membaca seluruh bab ini, diharapkan pembaca mampu :

1. Menjelaskan konflik dalam Organisasi
2. Memahami etika dalam berorganisasi
3. Memahami Faktor Terjadinya konflik dalam Organisasi
4. Memahami Jenis-jenis Konflik dalam organisasi

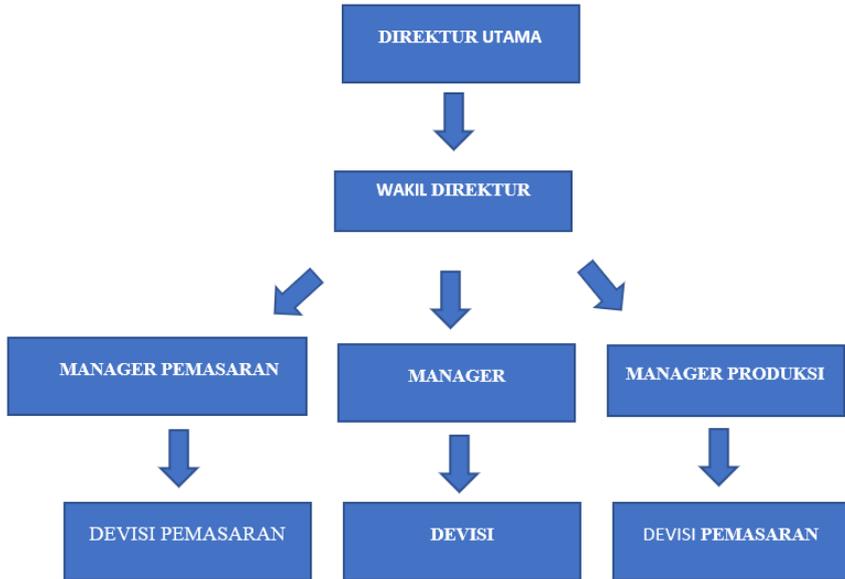
5. Memahami Eksistensi Konflik dalam organisasi ``
6. Memahami Cara mengatasi Konflik dalam organisasi

A. PENDAHULUAN

Dalam kehidupan sosial setiap orang dan atau setiap kelompok memiliki cara berinteraksi yang berbeda untuk membangun sebuah hubungan, dan setiap orang atau kelompok memiliki pola pikir yang berbedah dalam mencapai suatu tujuan yang sama. Orang yang memiliki tujuan yang sama membangun atau disatukan dalam suatu hubungan yang disebut dengan organisasi. Organisasi merupakan suatu kelompok orang-orang yang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu dengan struktur, aturan, sistem terorganisir, visi dan misi. Seperti perusahaan, lembaga pemerintah, komunitas, kelompok sosial, dan lembaga Informal. Adapun menurut para ahli tentang organisasi : **Menurut Max Weber:** Weber mendefinisikan organisasi sebagai “ suatu entitas yang memiliki tata aturan yang ditetapkan secara rasional, struktur hierarkis, dan tujuan tertentu”. dan menurut **Pater Drucker** : Drucker mendefinisikan organisasi sebagai “alat kerja yang membawa bersama orang-orang yang berbeda-beda untuk mencapai tujuan yang sama” (Jatikiom, 2021). Weber menekankan pada struktur, aturan, inovasi, dan manajemen, sedangkan Pater lebih menyoroti tentang orang-orang yang memiliki cara yang berbeda untuk mencapai suatu tujuan yang sama.

Adapun struktur organisasi yang sangat penting untuk dipahami oleh seluruh komponen dalam menciptakan sistem kerja yang efektif dan efisien dalam berorganisasi. Struktur organisasi merupakan kerangka formal yang mengatur bagaimana tugas dan tanggung jawab dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan dalam suatu organisasi. Struktur ini berfungsi untuk memastikan bahwa semua anggota organisasi memahami peran mereka, alur komunikasi berjalan efektif, dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien. Adapun menurut **Robbins dan Coulter** “struktur organisasi adalah pengaturan formal pekerjaan dalam suatu organisasi” (1016: 322) dan menurut **Griffin dan Moorhead** (2014:430) “ Struktur organisasi pendistribusian tanggung jawab, wewenang, dan akuntabilitas masing-masing bagian dalam suatu organisasi” (2014:430)

Contoh Struktur Organisasi



Gambar 18.1 Contoh Struktur Organisasi

Bagan struktur organisasi berfungsi untuk mengetahui struktur bagian, tugas, posisi, serta tanggung jawab setiap anggota dan atau kelompok dalam suatu organisasi. Dengan begitu setiap orang atau kelompok dalam sebuah organisasi dapat bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, dengan tetap memperhatikan tujuan atau pencapaian yang harus dicapai. Kolaborasi dan koordinasi yang baik memudahkan komunikasi antar bagian untuk mencapai tujuan bersama. Namun apabila komunikasi yang tidak efektif dapat menimbulkan konflik dalam organisasi. Konflik dalam organisasi suatu hal yang tak bisa dihindarkan. Adapun Faktor penyebab konflik organisasi beragam meliputi komunikasi yang tidak efektif, struktur organisasi yang kompleks, perbedaan kepribadian, dan kelangkaan sumber daya. Komunikasi yang tidak jelas atau informasi yang tidak lengkap dapat menimbulkan kesalahpahaman, sementara struktur organisasi yang rumit dapat menyebabkan pertentangan kepentingan antar departemen. Selain itu, perbedaan nilai, budaya, dan persepsi antar individu juga dapat memicu konflik.

Menurut **Simon dalam Kristanto**: “mendefinisikan konflik sebagai pergulatan antara kebutuhan, ide, keinginan, minat, atau orang yang tidak cocok. Konflik akan muncul ketika terdapat perbedaan yang signifikan antara

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahman Safiih, Didi Sunardi, dan Desi Prasetyani, pentingnya etika dalam membentuk perilaku organisasi bagi UMKM di kampung cibogo-gogor, jurnal pengabdian kepada masyarakat Vol.3 No 1, februari 2023
- Ayyaash, K. I. (2021). Faktor-faktor penyebab konflik pada internal Brownies Hacienda. *PERFORMA*, 4(1), 01–10. <https://doi.org/10.37715/jp.v4i1.1181>
- Diana, Ika Maully. “Prinsip-Prinsip Etika”. <https://ikamaullydiana.wordpress.com/2013/12/09/etika-profesi-akuntansi-2/> diakses pada 14 Maret 2020 pukul 17:36
- Griffin, r. W., & Moorhead, G. (2014) *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11TH ed.) South-Western Cengage learning.
- Hani Pitrian, Deca, *Manajemen Konflik dalam Sebuah Organisasi*, Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora Vol. 1. No. 3, januari 2024
- Jaiton Habeahan, Monalisa Lumbantobing, Rista Y. Lumban Gaol, dan Bonaraja Purba, *Analisis Etika Individu dalam organisasi Modern*, Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi, Vol. 1, No. 1 November 2023
- Jenis-jenis konflik dalam organisasi *Student Research Journal* Volume.2, Nomor.6 Tahun 2024
- Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia (JUBPI)* - Vol.2, No.3 Agustus 2024
- Kristanto, A.B. (2020). “Analisis Konflik dalam Organisasi” *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, (respository.stei.ac.id)
- Robbins, S., & Coulter, m. (2016). *Management* (12th. Ed) Persen Education
- Ross, M. H. (1993). *The Culture of Conflict: Interpretations and Interests in Comparative Perspective*. Yale University Press.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stoner, J. A. F., & Wankel, C. (198). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.(djkn.kemenkeu.go.id)

PROFIL PENULIS



Widya Mardatillah, S.H.,M.H. Lahir di Ujung Pandang pada tanggal 15 Agustus 1993. Anak ke tiga dari lima bersaudara. Riwayat Pendidikan Sekolah Dasar lulus pada (2005) di SD Inpres Borong Jambu I Makassar, Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 19 Makassar lulus pada (2008), lanjut pada Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 07 Manado dan pindah ditahun 2019 dibangku Kelas XI di SMA Negeri 12 Makassar dan lulus (2011), Lanjut ke jenjang Stata satu (S1) di Universitas Bosowa pada Program Studi Ilmu Hukum minat Hukum Perdata dan lulus (2015), Lulus dengan predikat Pujian dan mendapat predikat Lulusan terbaik satu tingkat fakultas dan juga sebagai lulusan terbaik satu tingkat Universitas, dan mendapat penghargaan berupa Beasiswa lanjut pendidikan Stara dua (S2) pada Program Pascasarjana Universitas Bosowa Program Studi Ilmu Hukum dengan konsentrasi tugas akhir tentang Hukum Perdata dan lulus (2020). Pernah bekerja di Kantor Notaris yang terletak di Kabupaten Gowa Pada Tahun 2022, Lulus penerimaan Dosen Pada tahun 2022 di Universitas Sulawesi Raya dan menjadi Dosen tetap Non PNS Pada Tahun 2024, dan sekarang berhomebase di Universitas Bosowa.

Email. mardatillahwidya@gmail.com.

BAB 19 TANTANGAN DAN ARAH MASA DEPAN SDM

Dr. Capt. Fausta Ari Barata,MM
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Perkembangan globalisasi, digitalisasi, dan perubahan demografis telah mengubah lanskap pengelolaan sumber daya manusia secara signifikan. SDM memainkan peran strategis dalam mendukung organisasi menghadapi tantangan ini sekaligus memanfaatkan peluang yang ada. Bab ini membahas berbagai tantangan utama serta menguraikan arah masa depan pengelolaan SDM.

A. TANTANGAN UTAMA DALAM PENGELOLAAN SDM

1. Transformasi Digital

Pengadopsian teknologi digital seperti kecerdasan buatan, big data, dan otomatisasi telah menciptakan peluang baru sekaligus tantangan. SDM harus beradaptasi dengan perubahan teknologi ini, baik dalam hal pengelolaan tenaga kerja maupun pelatihan keterampilan baru.

Tantangan:

- a. Mengelola perubahan budaya organisasi akibat teknologi
Mengelola perubahan budaya organisasi akibat teknologi adalah tantangan yang memerlukan pendekatan strategis dan holistik. Berikut adalah beberapa langkah penting yang dapat diambil untuk mengelola perubahan tersebut:
 - 1) Memahami dampak teknologi pada budaya organisasi
 - a) Identifikasi bagaimana teknologi akan memengaruhi proses kerja, komunikasi, dan hubungan antarpegawai.

- b) lakukan analisis kebutuhan organisasi untuk memastikan teknologi yang diterapkan sejalan dengan visi dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Membangun kesadaran dan komunikasi
 - a) Sosialisasi awal: informasikan kepada seluruh staf tentang perubahan teknologi yang akan diimplementasikan, manfaatnya, dan dampaknya pada budaya kerja.
 - b) Transparansi: berikan ruang untuk diskusi dan tanggapan agar semua pihak merasa didengar dan terlibat dalam proses.
- 3) Meningkatkan kompetensi dan kesiapan SDM
 - a) Pelatihan dan pendidikan: adakan program pelatihan untuk memastikan karyawan mampu menggunakan teknologi baru.
 - b) Perubahan pola pikir: dorong pola pikir terbuka terhadap inovasi dan perubahan.
- 4) Menyesuaikan nilai dan kebijakan organisasi
 - a) Revisi nilai: pastikan nilai-nilai organisasi tetap relevan dan mencerminkan adaptasi terhadap perubahan teknologi.
 - b) Kebijakan baru: sesuaikan kebijakan kerja untuk mendukung budaya kolaborasi, fleksibilitas, dan efisiensi.
- 5) Memimpin dengan keteladanan
 - a) Pemimpin harus menjadi contoh dalam mengadopsi teknologi dan mendukung perubahan.
 - b) Tunjukkan komitmen terhadap transformasi dengan tindakan nyata, bukan hanya kata-kata.
- 6) Mengelola resistensi perubahan
 - a) Identifikasi resistensi: kenali sumber resistensi, baik individu maupun kelompok.
 - b) Pendekatan empati: dengarkan kekhawatiran karyawan dan berikan solusi yang sesuai.
 - c) Keterlibatan semua pihak: libatkan karyawan dalam proses perubahan untuk menciptakan rasa kepemilikan.
- 7) Memonitor dan mengevaluasi proses
 - a) Lakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan teknologi yang diadopsi berjalan efektif.
 - b) Gunakan feedback dari karyawan untuk memperbaiki proses adaptasi dan integrasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management* (7th Edition). Kogan Page.
- Bersin, J. (2021). *HR Predictions for the Future: Trends and Insights for 2025*. Josh Bersin Academy.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2022). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives* (3rd Edition). Pearson Education.
- Deloitte Insights. (2022). "Global Human Capital Trends: Leading the Shift Toward Sustainable Work."
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th Edition). Pearson Education.
- McKinsey & Company. (2023). *The Future of Work: Reimagining Talent in the New Era of HR*.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). "The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management." *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.
- Ulrich, D., & Grochowski, J. R. (2021). "The Future of HR: Disruption or Evolution?" *Journal of Human Resource Management Review*, 31(1), 100-110.
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*.

PROFIL PENULIS



Dr. Capt. Fausta Ari Barata,MM

Penulis merupakan Dosen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Selain sebagai dosen yang melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi penulis juga sebagai Chief Executive Officer / Founder FAB ENTERPRISES Group sampai sekarang. Penulis juga aktif sebagai dosen (Assistant Professor) di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya sejak tahun 2019. Karir penulis mencakup berbagai posisi strategis, seperti COO di PT Lintas Samudra Borneo Line, General Manager di PT ISPATINDO, dan Captain di perusahaan pelayaran internasional. Selain itu, penulis memiliki sertifikasi profesional, termasuk Certified Supply Chain Analyst (CSCA) dari USA dan Certified Assessor dari BNSP Indonesia. Penulis juga aktif dalam berbagai organisasi, seperti Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI), International Supply Chain Education Alliance (ISCEA), dan Asosiasi Dosen Indonesia (ADI). Penulis sebagai reviewer di berbagai jurnal seperti JResLit (Journal of Research Literature) USA dan GBMR (Journal of Global Business & Management Review) UIB Batam.

Email: fausta@untag-sby.ac.id

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA:

Strategi, Pengembangan, dan Peningkatan Kinerja Organisasi

Dalam era transformasi digital, globalisasi, dan dinamika organisasi yang sangat cepat, kebutuhan akan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang strategis dan adaptif menjadi semakin mendesak. Buku ini hadir sebagai upaya untuk menjawab tantangan tersebut melalui pendekatan yang holistik dan komprehensif, yang menggabungkan teori klasik dan kontemporer dengan praktik-praktik terbaik di berbagai konteks organisasi.

Disusun oleh para akademisi dan praktisi dari berbagai perguruan tinggi dan institusi, buku ini membahas secara sistematis mulai dari konsep dasar SDM, perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, hingga isu-isu mutakhir seperti manajemen SDM berbasis kompetensi, profesionalisme, budaya organisasi, keselamatan kerja, hingga pengaruh teknologi dan globalisasi dalam SDM internasional.

Kekuatan utama dari buku ini terletak pada keberagaman perspektif penulis, kedalaman analisis, serta relevansi topik-topik yang diangkat terhadap kondisi aktual dunia kerja saat ini. Hal ini menjadikan buku ini tidak hanya bermanfaat bagi mahasiswa dan dosen dalam dunia akademik, tetapi juga bagi para manajer, praktisi SDM, serta pengambil kebijakan dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan. Akhir kata, semoga kehadiran buku ini dapat memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia di Indonesia dan menjadi referensi penting dalam membangun organisasi yang unggul dan berdaya saing tinggi.



CV. Tahta Media Group
Surakarta, Jawa Tengah
Web : www.tahtamedia.com
Ig : tahtamedia group
Telp/WA : +62 896-5427-3996

