

MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Tim Penulis:

Denny Rakhmad Widi Ashari | Nitema Gulo
Reina A. Hadikusumo | Meutia Dewi | Mochamad Heru Riza Chakim
Pathmi Noerhatini | Muhammad Rizqi Zati | Muhammad Milzam
Musdalifah | Dewi Martha | Ahmad Maulidizen | Maudhy Satyadharna
Andi Tenri Lawa Putri Lanrang Haris | Andi Tenri Ellyana Haris
Adrian Radiansyah | Muhammad Taufan Gunawan
Gautama Sastra Waskita | Puri Eka Dewi Fortuna
Putri Zafira Ruhliandini | Sugeng Susanto | Intan Deanida Pratiwi
Dina Yulia Wijata | Ernawati

MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Denny Rakhmad Widi Ashari

Nitema Gulo

Reina A. Hadikusumo

Meutia Dewi

Mochamad Heru Riza Chakim

Pathmi Noerhatini

Muhammad Rizqi Zati

Muhammad Milzam

Musdalifah

Dewi Martha

Ahmad Maulidizen

Maudhy Satyadharma

Andi Tenri Lawa Putri Lanrang Haris

Andi Tenri Ellyana Haris

Adrian Radiansyah

Muhammad Taufan Gunawan

Gautama Sastra Waskita

Puri Eka Dewi Fortuna

Putri Zafira Ruhliandini

Sugeng Susanto

Intan Deanida Pratiwi

Dina Yulia Wijata

Ernawati

MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Tim Penulis:

Denny Rakhmad Widi Ashari
Nitema Gulo
Reina A. Hadikusumo
Meutia Dewi
Mochamad Heru Riza Chakim
Pathmi Noerhatini
Muhammad Rizqi Zati
Muhammad Milzam
Musdalifah
Dewi Martha
Ahmad Maulidizen
Maudhy Satyadharna
Andi Tenri Lawa Putri Lanrang Haris
Andi Tenri Ellyana Haris
Adrian Radiansyah
Muhammad Taufan Gunawan
Gautama Sastra Waskita
Puri Eka Dewi Fortuna
Putri Zafira Ruhliandini
Sugeng Susanto
Intan Deanida Pratiwi
Dina Yulia Wijata
Ernawati

Editor : Ria Winda Wulandari, M.M.
Tata Letak : Asep Nugraha, S.Hum.
Desain Cover : Septimike Yourintan Mutiara, S.Gz.
Ukuran : UNESCO 15,5 x 23 cm
Halaman : xii, 407
ISBN : 978-634-7021-47-2
Terbit Pada : Juni 2025
Anggota IKAPI : No. 073/BANTEN/2023

Hak Cipta 2025 @ Sada Kurnia Pustaka dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.

PENERBIT PT SADA KURNIA PUSTAKA

Jl. Warung Selikur Km.6 Sukajaya – Carenang, Kab. Serang-Banten

Email : sadapenerbit@gmail.com

Website : sadapenerbit.com & repository.sadapenerbit.com

Telpon/WA : +62 838 1281 8431

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku "**Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia**" ini dapat terselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai upaya untuk menyajikan pemahaman yang komprehensif mengenai konsep, strategi, dan praktik terbaik dalam mengelola dan mengembangkan aset paling berharga dalam setiap organisasi, yaitu sumber daya manusia.

Dalam era persaingan global yang semakin ketat dan dinamis, peran sumber daya manusia menjadi kian sentral dalam menentukan keberhasilan dan keberlanjutan sebuah organisasi. Pengembangan sumber daya manusia bukan lagi sekadar fungsi administratif, melainkan telah bertransformasi menjadi elemen strategis yang krusial. Buku ini hadir untuk menjawab tantangan tersebut dengan mengupas tuntas berbagai aspek penting dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia, mulai dari perencanaan kebutuhan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, pengembangan karier, hingga evaluasi program pengembangan SDM.

Pembahasan dalam buku ini dirancang untuk memberikan perspektif yang seimbang antara landasan teoritis yang kokoh dan aplikasi praktis di dunia kerja. Kami berupaya menyajikan materi secara sistematis, lugas, dan dilengkapi dengan contoh-contoh relevan sehingga mudah dipahami oleh berbagai kalangan pembaca, baik para mahasiswa yang sedang mendalami studi manajemen sumber daya manusia, para praktisi HR di berbagai level organisasi, maupun para pimpinan perusahaan yang ingin mengoptimalkan potensi sumber daya manusianya.

Kami menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun dari para pembaca sangat kami harapkan demi perbaikan di masa mendatang. Besar harapan kami, buku ini dapat memberikan kontribusi positif bagi

pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia serta menjadi panduan yang bermanfaat bagi siapa saja yang berkepentingan dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing.

Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi para pembaca.

Selamat membaca!

Hormat kami,

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)	1
Pengantar Manajemen SDM.....	2
Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen SDM.....	6
Fungsi-fungsi Dasar Manajemen SDM.....	11
Daftar Pustaka.....	14
Profil Penulis.....	21
BAB 2 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	22
Pendahuluan	23
Pengertian Perencanaan SDM	23
Tujuan Perencanaan SDM.....	24
Analisis Pasokan SDM (<i>Supply Forecasting</i>)	25
Strategi, Komponen, dan Rencana Aksi SDM.....	26
Metode Peramalan SDM	27
Evaluasi dan <i>Monitoring</i> Perencanaan SDM	28
Kesimpulan.....	29
Daftar Pustaka.....	30
Profil Penulis.....	32
BAB 3 ANALISIS DAN DESAIN PEKERJAAN	33
Pendahuluan	34
Definisi Menurut Para Ahli.....	34
Analisis Pekerjaan	35
Desain Pekerjaan.....	40
Kesimpulan.....	45
Daftar Pustaka.....	46
Profil Penulis.....	47
BAB 4 REKRUTMEN DAN SELEKSI	48
Pendahuluan	49
Rekrutmen	50

Seleksi.....	55
Pemilihan Kandidat dan Pengambilan Keputusan	58
Tantangan dalam Rekrutmen Tenaga Kerja	62
Evaluasi dan Perbaikan Proses Rekrutmen dan Seleksi	66
Daftar Pustaka	70
Profil Penulis	71
BAB 5 ORIENTASI DAN PENEMPATAN KARYAWAN	72
Pendahuluan	73
Pengertian Orientasi dan Penempatan Karyawan.....	73
Tujuan dan Manfaat Orientasi dan Penempatan Karyawan.....	75
Proses Orientasi dan Penempatan Karyawan.....	78
Strategi Orientasi dan Penempatan Karyawan	81
Strategi Penempatan Karyawan (<i>Employee Placement Strategy</i>).....	82
Daftar Pustaka.....	84
Profil Penulis	86
BAB 6 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	87
Pendahuluan	88
Konsep Pelatihan dan Pengembangan SDM	89
Metode Pelatihan dan Pengembangan SDM	91
Tahapan Dalam Pelatihan dan Pengembangan SDM	93
Manfaat Pelatihan dan Pengembangan	95
Tantangan dan Solusi Dalam Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	97
Kesimpulan	99
Daftar Pustaka	101
Profil Penulis	105
BAB 7 MANAJEMEN KINERJA.....	106
Pendahuluan	107
Definisi Manajemen Kinerja	107
Komponen dan Proses Manajemen Kinerja.....	109
Indikator dan Pengukuran Kinerja.....	120
Daftar Pustaka.....	131
Profil Penulis	132


BAB 8 PENGEMBANGAN KARIER.....	133
Pendahuluan	134
Definisi dan Tujuan Pengembangan Karier	137
Tahap dan Fase Pengembangan Karier.....	138
Peran Organisasi dan Individu Dalam Pengembangan Karier.....	139
Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM)	140
Analisis Kebutuhan Pengembangan SDM	141
Perancangan, Implementasi, dan Evaluasi Program Pengembangan.....	142
Teknologi Dalam PSDM.....	144
Daftar Pustaka.....	146
Profil Penulis.....	148
BAB 9 KOMPENSASI DAN BENEFIT.....	149
Pendahuluan	150
Pengertian Kompensasi.....	150
Jenis dan Komponen Kompensasi	151
Tujuan Pemberian Kompensasi.....	152
Faktor-faktor Penentu Kompensasi.....	154
Pengertian dan Jenis-Jenis Benefit	155
Daftar Pustaka.....	159
Profil Penulis.....	160
BAB 10 MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA.....	161
Pendahuluan	162
Konsep Motivasi dan Kepuasan Kerja	162
Teori Motivasi Kerja	165
Teori Kepuasan Kerja	168
Strategi Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja	169
Contoh Praktis Motivasi dan Kepuasan Kerja.....	171
Daftar Pustaka.....	172
Profil Penulis.....	173
BAB 11 KEPEMIMPINAN DALAM SUMBER DAYA MANUSIA.....	174
Pendahuluan	175
Konsep Dasar Kepemimpinan dan Hubungannya Dengan SDM.....	176
Gaya dan Teori Kepemimpinan Dalam Pengelolaan SDM.....	178

Tantangan Kepemimpinan SDM di Era Modern	180
Strategi Pengembangan Kepemimpinan Dalam SDM	182
Simpulan	185
Daftar Pustaka.....	187
Profil Penulis.....	190
BAB 12 MANAJEMEN TALENTA	191
Pendahuluan	192
Definisi Manajemen Talenta.....	192
Tujuan dan Manfaat Manajemen Talenta.....	194
Strategi Manajemen Talenta.....	196
Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Manajemen Talenta Dalam Suatu Instansi atau Organisasi	198
Ciri Pegawai Bertalenta dan Pentingnya Memiliki Pegawai Bertalenta Dalam Suatu Perusahaan atau Instansi	200
Penutup	203
Daftar Pustaka.....	204
Profil Penulis.....	208
BAB 13 BUDAYA ORGANISASI PERUSAHAAN	209
Pendahuluan	210
Pengertian Budaya Organisasi	211
Tipe Budaya Organisasi	212
Pembentukan dan Perubahan Budaya Organisasi.....	214
Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Perusahaan....	215
Studi Kasus Budaya Organisasi Pada Perusahaan Nyata.....	217
Kesimpulan dan Implikasi.....	218
Daftar Pustaka.....	221
Profil Penulis.....	223
BAB 14 MANAJEMEN KONFLIK DAN NEGOSIASI.....	224
Pendahuluan	225
Teori dan Jenis-Jenis Konflik.....	225
Penyebab Konflik.....	227
Pendekatan Terhadap Konflik.....	229
Strategi Manajemen Konflik	229
Definisi, Tujuan, Elemen Kunci, dan Tahapan Negosiasi	232
Gaya Negosiasi.....	234
Faktor Penentu Keberhasilan Negosiasi.....	236

Pengaruh Budaya Terhadap Negosiasi.....	238
Kesimpulan.....	239
Daftar Pustaka.....	241
Profil Penulis.....	242
BAB 15 HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN SERIKAT PEKERJA	243
Pendahuluan	244
Pengertian dan Ruang Lingkup Hubungan Industrial	244
Prinsip-prinsip Hubungan Industrial.....	250
Definisi Serikat Pekerja dan Ruang Lingkup Tenaga Kerja.....	251
Hubungan Industrial dan Serikat Pekerja.....	254
Daftar Pustaka.....	260
Profil Penulis.....	262
BAB 16 MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI.....	263
Pendahuluan	264
Konsep Dasar Manajemen Perubahan.....	265
Pengembangan Organisasi.....	267
Strategi Implementasi Perubahan.....	269
Tantangan Serta Peluang Dalam Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi.....	271
Kesimpulan dan Rekomendasi.....	274
Penutup	276
Daftar Pustaka.....	277
Profil Penulis.....	278
BAB 17 SISTEM INFORMASI SDM/HRIS (<i>HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEM</i>)	279
Pendahuluan: Evolusi HR ke Era <i>Digital</i>	280
Konsep Dasar dan Komponen HRIS.....	281
Fungsi Strategis HRIS Dalam Manajemen SDM Modern.....	283
Arsitektur dan Desain Sistem HRIS yang Efektif	285
Implementasi HRIS: Strategi, Tantangan, dan Mitigasi Risiko.....	287
Analitik SDM (<i>HR Analytics</i>) dan Keputusan Berbasis Data ...	289
HRIS dan Kepatuhan Regulasi Serta Etika Data SDM.....	291
Dampak HRIS Terhadap Produktivitas dan Budaya Organisasi.....	293

Inovasi Terkini-AI, IoT, dan HRIS Masa Depan	295
Kesimpulan dan Rekomendasi Praktis.....	296
Daftar Pustaka.....	300
Profil Penulis.....	304
BAB 18 ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (CSR).....	305
Pendahuluan	306
Teori Dasar: Etika, CSR, dan Peran SDM.....	307
Etika Kepemimpinan Dalam Pengembangan SDM	309
CSR Sebagai Bagian Dari Strategi Pengembangan SDM.....	312
Pengukuran Dampak: Bagaimana HR Menilai Etika dan CSR?.....	314
Tantangan dan Solusi Dalam Implementasi	316
Daftar Pustaka.....	319
Profil Penulis.....	324
BAB 19 MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL.....	325
Pendahuluan	326
Konsep Dasar dan Ruang Lingkup MSDM Internasional	327
Fungsi-fungsi Utama MSDM Internasional.....	332
Kompensasi dan Benefit Internasional	339
Tren dan Isu Kontemporer Dalam MSDM Internasional	340
Daftar Pustaka.....	342
Profil Penulis.....	343
BAB 20 PENGUKURAN EFEKTIVITAS SUMBER DAYA MANUSIA	344
Latar Belakang Pentingnya Pengukuran Efektivitas SDM	345
Definisi Efektivitas SDM	346
Tujuan Pengukuran Efektivitas SDM Dalam Organisasi	346
KPI Indikator Utama Efektivitas SDM	348
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	354
Perspektif dan Tahapan Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	355
Studi Kasus: Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> di Dinas Perhubungan.....	356
Daftar Pustaka.....	359
Profil Penulis.....	360

BAB 21 <i>OUTSOURCING</i> DAN FLEKSIBILITAS KERJA.....	361
Pendahuluan	362
Pengertian <i>Outsourcing</i>	363
Pengertian Fleksibilitas Kerja.....	364
Macam-Macam <i>Outsourcing</i>	365
Macam-Macam Fleksibilitas Kerja.....	368
Teori Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Fleksibilitas Kerja	371
<i>Outsourcing</i> Sebagai Strategi Efisiensi Biaya.....	375
Pengaruh Globalisasi dan Perkembangan Teknologi.....	376
Implementasi <i>Outsourcing</i> dan Fleksibilitas kerja di Dunia Kerja.....	377
Daftar Pustaka.....	379
Profil Penulis.....	382
BAB 22 MANAJEMEN STRES DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA	383
Pengertian Manajemen Stres	384
Langkah-langkah Manajemen Stres.....	384
Penyebab Stres di Tempat Kerja	390
Teknik Manajemen Stres yang Efektif.....	391
Pengertian Keseimbangan Kehidupan Kerja (<i>Work-Life Balance</i>).....	392
Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Work-Life Balance</i>	392
Strategi Mencapai <i>Work-Life Balance</i>	393
Daftar Pustaka.....	394
Profil Penulis.....	395
BAB 23 TREN DAN TANTANGAN MSDM DI ERA <i>DIGITAL</i>	396
Pendahuluan	397
Manajemen Sumber Daya Manusia.....	397
Era <i>Digital</i>	399
Tren dan Tantangan MSDM di Era <i>Digital</i>	400
Daftar Pustaka.....	405
Profil Penulis.....	407



BAB 1

KONSEP DASAR

MANAJEMEN SUMBER

DAYA MANUSIA (SDM)

Denny Rakhmad Widi Ashari, M.E.
Universitas Nahdlatul Ulama Blitar



Pengantar Manajemen SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) atau *Human Resources Management* (HRM) merupakan bidang yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja sebagai aset utama organisasi untuk mencapai tujuan strategis.

Praktik-praktik Sumber Daya Manusia yang efektif, seperti pelatihan, penilaian kinerja, dan sistem kompensasi, terbukti meningkatkan keterlibatan kerja karyawan dan menurunkan niat untuk keluar dari organisasi, sehingga menciptakan hubungan emosional yang kuat antara karyawan dan perusahaan (Memon dkk., 2021; Utami dkk., 2024).

Dalam menghadapi tantangan global seperti krisis ekonomi dan pandemi, Manajemen Sumber Daya Manusia berperan penting dalam menjaga retensi kerja, mengelola restrukturisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kolaboratif (Al Haris & Ashari, 2024; Johnstone, 2024; Malik & Sanders, 2021; Stuart dkk., 2021).

Selain itu, tren terbaru menekankan pentingnya praktik Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan dan bertanggung jawab secara sosial, seperti *Green Human Resources Management* dan *Socially Responsible Human Resources Management*, yang tidak hanya meningkatkan kinerja lingkungan dan retensi talenta, tetapi juga membangun kepercayaan dan motivasi karyawan (Chan dkk., 2021; Gim dkk., 2022; Nisar dkk., 2021; Rawshdeh dkk., 2023; Waskita dkk., 2024).

Di sektor Usaha Kecil dan Menengah (UKM), sistem *Human Resources Management* yang terintegrasi dapat mendorong produktivitas dan meningkatkan kapabilitas karyawan, sehingga memperkuat daya saing organisasi (Shofwan dkk., 2024; Zhang & Edgar, 2022).

Sehingga, Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi pondasi penting dalam membangun organisasi yang adaptif, berkelanjutan, dan berorientasi pada pengembangan manusia.

1. Pentingnya Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Modern

Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan sentral dalam organisasi modern karena menjadi aset utama yang mendorong keunggulan kompetitif dan pencapaian tujuan organisasi.

perselisihan, serta penciptaan lingkungan kerja yang harmonis. Hubungan industrial yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi konflik di tempat kerja (Nugroho, 2022).

7. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi seluruh karyawan. Implementasi kebijakan K3 yang efektif tidak hanya melindungi karyawan dari risiko kecelakaan dan penyakit kerja, tetapi juga meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja (Nugroho, 2022).

Secara keseluruhan, fungsi-fungsi dasar manajemen Sumber Daya Manusia saling melengkapi dan sangat penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi serta menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan Sumber Daya Manusia yang optimal.

Daftar Pustaka

- Afdhal, Ashari, D. R. W., Rukmana, A. Y., Rinusara, N. M., Budiman, Waskita, G. S., Nugroho, L., Sari, L. R., Alfian, & Setiyowati, A. (2024). *Ekonomi Pembangunan Syariah*. Get Press Indonesia.
- Al Haris, M. B., & Ashari, D. R. W. (2024). Dampak Kebijakan OJK Restrukturisasi Terhadap Lembaga Jasa Keuangan Kediri Raya Di Masa Pandemi Covid-19. *LP2M Universitas Nahdlatul Ulama Blitar*, 1(1), 16–29. <https://doi.org/10.28926/espas.v1i1.802>.
- Anvari, R., Kumpikaitė-Valiūnienė, V., Mobarhan, R., Janjaria, M., & Hosseinpour Chermahini, S. (2023). Strategic Human Resource Management Practitioners' Emotional Intelligence And Affective Organizational Commitment In Higher Education Institutions In Georgia During Post-COVID-19. *PLOS ONE*, 18(12), e0295084. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0295084>.
- Asfahani, A. M. (2024). Fusing Talent Horizons: The Transformative Role Of Data Integration In Modern Talent Management. *Discover Sustainability*, 5(1), 25. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00212-7>.
- Ashari, D. R. W., Zaelani, R., Mukhtar, A., Hermina, U. N., Purnomo, D. A., Prastowo, K., Widiana, I. N. W., Siswanto, & Wahyani, W. (2024). *Asas—Asas Manajemen* (1 ed.). Get Press Indonesia.
- Bannikov, S. A., & Abzeldinova, K. T. (2021). *Digital Transformation of HR Management System: International Scientific and Practical Conference “Russia 2020-A New Reality: Economy And Society” (ISPCR 2020)*, Veliky Novgorod, Russian Federation. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210222.011>.
- Bondarev, M. (2025). Importance of HR Management For Successful Functioning Of The Organization. *Scientific Research and Development. Economics of the Firm*, 13(4), 41–44. <https://doi.org/10.12737/2306-627x-2025-13-4-41-44>.
- Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). The Roles Of The HR Function: A Systematic Review Of Tensions, Continuity And Change. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100984>.
- Chan, J. K. L., Stephen, S. G. A., & Andi Kele, A. T. (2021). Exploring Sustainable Human Resource Practices and Framework in Star-

- Rated Hotels. *Sustainability*, 13(16), 9024.
<https://doi.org/10.3390/su13169024>.
- Chillala, S. (2024). Review paper: Report On Sourcing And Recruitment. *International Journal Of Scientific Research In Engineering And Management*.
<https://doi.org/10.55041/ijrsrem28038>.
- Chin, Y. S., Mohamad, A. A., & Lo, M. C. (2024). Harnessing The Power Of Artificial Intelligence (AI): A Paradigm Shift In HRM Practices For Employee Sustainable Performance. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-06-2024-0355>.
- Cillo, V., Gregori, G. L., Daniele, L. M., Caputo, F., & Bitbol-Saba, N. (2022). Rethinking Companies' Culture Through Knowledge Management Lens During Industry 5.0 Transition. *Journal of Knowledge Management*, 26(10), 2485–2498.
<https://doi.org/10.1108/JKM-09-2021-0718>.
- Cole, G. (2004). Personnel And Human Resource Management. *Personnel Review*, 33, 373–374.
<https://doi.org/10.1108/00483480410528887>.
- Fita, E. (2017). Human resource management and its role in today's organizations. *European Journal of Business and Management*, 9, 82–89.
- Gim, G. C. W., Ooi, S. K., Teoh, S. T., Lim, H. L., & Yeap, J. A. L. (2022). Green Human Resource Management, Leader–Member Exchange, Core Self-Evaluations And Work Engagement: The Mediating Role Of Human Resource Management Performance Attributions. *International Journal of Manpower*, 43(3), 682–700.
<https://doi.org/10.1108/IJM-05-2020-0255>.
- Goswami, A. (2018). Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations. *Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education*, 15(3), 128–135.
<https://doi.org/10.29070/15/57308>.
- Guest, D. (1987). Human Resource Management And Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503–521.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>.

- Jaas, A. (2022). The Essence Of Human Resources Management. *Journal of Advance Research in Business Management and Accounting*, 8(1). <https://doi.org/10.53555/nbnma.v8i1.1153>.
- Jahan, S. (2014, Januari 10). *George Elton Mayo The father of Human Resource Management*. Hrmpractice.Com. <https://hrmpractice.com/george-elton-mayo-the-father-human-resource-management/>.
- Johnstone, S. (2024). Human Resource Management In Recession: Restructuring And Alternatives To Downsizing In Times Of Crisis. *Human Resource Management Journal*, 34(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12512..>
- Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee Compensation Strategy as Sustainable Competitive Advantage for HR Education Practitioners. *Sustainability*, 13(3), 1049. <https://doi.org/10.3390/su13031049>
- Lantang, D., E M Sumual, T., Jeini Usoh, E., Robert Tuerah, P., & D M Sumual, S. (2023). Human Resource Management In Special Education. *Interdisciplinary Journal and Humanity (INJURITY)*, 2(4), 344–365. <https://doi.org/10.58631/injurity.v2i4.67>.
- Latheef, Z. I. (2021). Paradigm and Cultural Shifts on Employee Leave and Work-Life Initiatives. *Advances in Developing Human Resources*, 23(2), 185–192. <https://doi.org/10.1177/1523422320982937>.
- Liang, X., Taddei, M., & Xiao, Q. (2024). Sustainable Human Resource Management: The Perspectives Of Italian Human Resource Managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(11), 2029–2056. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2325548>.
- Lundy, O. (1994). From Personnel Management To Strategic Human Resource Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 687–720. <https://doi.org/10.1080/095851994000000054>.
- Malik, A., & Sanders, K. (2021). Managing Human Resources During a Global Crisis: A Multilevel Perspective. *British Journal of Management*, 32(4). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12484>.
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J.-H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction Matters: The Relationships Between HRM Practices, Work Engagement And Turnover

- Intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>.
- Misau, M. A. (2023). Revisiting the Concept of Human Resource Management. *Global Academic Journal of Economics and Business*, 5(03), 48–54. <https://doi.org/10.36348/gajeb.2023.v05i03.002>.
- Naimah, N. N., Ashari, D. R. W., & Wasilah, A. A. K. (2025). The Role of Local Wisdom in Enhancing Trust in Islamic Banking: A Literature Review. *Journal of Economics and Banking ESPAS*, 2(1), 33–44. <https://doi.org/10.28926/espas.v2i1.1826>.
- Nisar, Q. A., Haider, S., Ali, F., Jamshed, S., Ryu, K., & Gill, S. S. (2021). Green Human Resource Management Practices And Environmental Performance In Malaysian Green Hotels: The Role Of Green Intellectual Capital And Pro-Environmental Behavior. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127504. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127504>.
- Nugroho, S. (2022). The Role Of Human Resources Management In Organizational Perspective. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*. <https://doi.org/10.30574/gjeta.2022.10.3.0040>.
- Ochieng, E. (2023). A Study of the History, Functions, Roles, and Challenges of Human Resources Management. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*. <https://doi.org/10.53759/5181/jebi202303006>.
- O'Donovan, D. (2019). HRM in the Organization: An Overview. *Management Science*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-13229-3_4.
- Opatha, H. H. D. N. P. (2021). A Simplified Study of Definitions of Human Resource Management. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 11(1), 15. <https://doi.org/10.4038/sljhrm.v11i1.5672>.
- Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129–142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x>.
- Pandey, R. (2024). Recruitment Policies And Procedures In Organizations And Companies. *International Journal of Scientific*

- Research in Engineering and Management*, 08(05), 1–5.
<https://doi.org/10.55041/IJSREM34656>.
- Peek, S. (2025, April 7). *How the Management Theory of Elton Mayo Applies to Business*. Business.Com.
<https://www.business.com/articles/management-theory-of-elton-mayo/>.
- Potgieter, I.; M., S. (2020). Implementation Of Human Resource Management Functions In Selected Small Manufacturing Companies In Ga-Rankuwa Industrial Area, Gauteng, South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1282>.
- Rahsel, Y., & Gumanti, M. (2022). The Role of Human Resources Management in an Organization or Company. *Journal of Corporate Finance Management and Banking System*, 26, 1–9.
<https://doi.org/10.55529/jcfmbs.26.1.9>.
- Rawshdeh, Z. A., Makhbul, Z. K. M., Rawshdeh, M., & Sinniah, S. (2023). Perceived Socially Responsible-HRM On Talent Retention: The Mediating Effect Of Trust And Motivation And The Moderating Effect Of Other-Regarding Value Orientation. *Frontiers in Psychology*, 13, 1087065.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1087065>.
- Shaik, A. S., Jain, M., Mendiratta, A., Alarifi, G., & Arrigo, E. (2024). Role Of Strategic Knowledge Management Practices In Enhancing Strategic Perspectives Of An Organisation To Improve Entrepreneurial Performance. *Journal of Knowledge Management*, 28(6), 1648–1675. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2023-0300>.
- Shofwan, A. M., Arifin, M., Muttaqin, A., Rohman, M., Ihsani, A. F. A., Laili, A., Farantika, D., Aulia, H., Ashari, D. R. W., Haris, M. B. A., & Rifa'i, A. (2024). *Character Building Sebuah Tinjauan Berbagai Aspek* (Vol. 1). PT. Insan Cendekia Mandiri Group.
- Snell, S., & Bohlander, G. W. (2012). *Managing Human Resources* (16 ed.). Cengage Learning.
- Sriraman, S. (2024). Human Resources in Changing Environment. *Shanlax International Journal of Management*, 11(S1-Mar), 71–76.
<https://doi.org/10.34293/management.v11iS1-Mar.8061>.
- Stoner, J. A. F., & Wankel, C. (1986). *Management* (3rd ed). Prentice-Hall.

- Stuart, M., Spencer, D. A., McLachlan, C. J., & Forde, C. (2021). COVID-19 And The Uncertain Future Of HRM: Furlough, Job Retention And Reform. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 904–917. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12395>.
- Sulastini, Hj. (2021). Does Human Resources Development and Organizational Culture Still Impact on Employee Performance? *Journal of Industrial Engineering Management*, 6(2), 25–39. <https://doi.org/10.33536/jiem.v6i2.920>.
- Susan, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952–962. <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v9i2.429>.
- Tatsi, S., Afful, K., Kpakpo Allotey, B., Tackie Tackey, E. N., Akafia, C., & Yeng, E. (2024). Human Resource Functions: Examining Insights from ABC Research Organization. *International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT)*, 2621–2629. <https://doi.org/10.38124/ijisrt/IJISRT24MAY1936>.
- Torrington, D. (1988). How Does Human Resources Management Change The Personnel Function? *Personnel Review*, 17(6), 3–9. <https://doi.org/10.1108/eb055601>.
- Tran, H. (2015). Personnel vs. Strategic Human Resource Management In Public Education. *Management in Education*, 29(3), 112–118. <https://doi.org/10.1177/0892020615584107>.
- Turner, N., Barling, J., Dawson, J. F., Deng, C., Parker, S. K., Patterson, M. G., & Stride, C. B. (2021). Human Resource Management Practices And Organizational Injury Rates. *Journal of Safety Research*, 78, 69–79. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2021.06.003>.
- Utami, A., Ashari, D. R. W., Muchsin, S., Afiffudin, A., & Hidayat, M. S. (2024). The Role Of Leadership in Human Resources Management in the Digital Government Era. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 8(1), Article 1. <https://doi.org/10.31538/ijse.v8i1.5233>.
- Voinycha, L., & Verzun, A. (2024). Genesis Of Human Resource Management Paradigms. *Ukrainian Journal of Applied Economics And Technology*, 9(1). <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-46>.
- Wach, B. A., Wehner, M. C., & Kabst, R. (2022). Performance Implications Of The HR Business Partner Model And The Mediating

- Role Of Internal Efficiency: A Comparison Between Germany And The United Kingdom. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(20), 4113–4150. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1943490>.
- Wakhidah, R. R., Ashari, D. R. W., & Adifan, M. (2025). Digital Transformation In Banking And Its Impact On Customer Experience: A Literature Review on Satisfaction and Loyalty. *Journal of Economics and Banking ESPAS*, 2(1), 58–67. <https://doi.org/10.28926/espas.v2i1.1824>
- Waskita, G. S., & Ashari, D. R. W. (2024). Building Competitive Advantage Through Management Information Systems: A Managerial Perspective in the Digital Era. *Journal of Economics and Banking ESPAS*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.28926/espas.v1i1.800>.
- Waskita, G. S., & Ashari, D. R. W. (2025). Taxation and SMEs in Emerging Markets Case Study Approach to Compliance, Growth, and Sustainable Development. *Journal of Economics and Banking ESPAS*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.28926/espas.v2i1.1817>.
- Waskita, G. S., Ashari, D. R. W., Eldon, M., & Utami, A. (2024). From Words to Actions: Exploring How e-WOM Drives Green Consumer Decisions in the Digital Age. *SINDA: Comprehensive Journal of Islamic Social Studies*, 4(3), Article 3. <https://doi.org/10.28926/sinda.v4i3.1750>.
- Zhang, J. A., & Edgar, F. (2022). HRM Systems, Employee Proactivity And Capability In The SME Context. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3298–3323. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1905682>.


PROFIL PENULIS



Denny Rakhmad Widi Ashari, M.E.

Penulis lahir di Tulungagung pada 13 Juli 1984 dan saat ini berperan sebagai dosen tetap di Program Studi Perbankan Syariah, Universitas Nahdlatul Ulama Blitar. Di luar aktivitas akademik, ia juga menjabat sebagai CTO di klikada.com, perusahaan digital agency yang menyediakan layanan pengembangan *website*, mulai dari profil perusahaan, toko *online*, hingga LMS, juga menawarkan jasa optimasi SEO, pemeliharaan situs, penulisan konten, serta manajemen iklan *digital* di *platform* seperti *Google Ads*. Riwayat akademiknya menunjukkan prestasi luar biasa, menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Brawijaya hanya dalam waktu 3,5 tahun, kemudian melanjutkan S2 di Jurusan Ekonomi Syariah Institut Agama Islam Tulungagung, dan lulus sebagai lulusan terbaik. Selama lebih dari satu dekade, penulis telah berkecimpung di dunia perbankan, baik konvensional maupun syariah, dengan pengalaman kerja di PT Bank Danamon Indonesia, Tbk dan PT Bank Muamalat Indonesia. Pengalaman tersebut memperkuat keahliannya di bidang Ekonomi Syariah, khususnya dalam perbankan syariah. Ia juga aktif melakukan riset dan kegiatan pengabdian masyarakat dengan dukungan pendanaan dari DRTPM Kemdikbud Saintek serta dari sumber internal. Selain itu, penulis juga merupakan Asesor Kompetensi BNSP di bidang Perbankan, serta aktif dalam organisasi kemasyarakatan sebagai Sekretaris LKKNU Madani dan sebagai Warga Persaudaraan Setia Hati Terate.

Email Penulis: drwashari@unublitar.ac.id.



BAB 2

PERENCANAAN

SUMBER DAYA

MANUSIA

Nitema Gulo, S.E., M.M.
Universitas Raharja



Oleh karena itu, perencanaan SDM tidak hanya berfokus pada kuantitas tenaga kerja, tetapi juga pada kualitas dan kesesuaiannya dengan tujuan strategis organisasi. Dari pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan suatu proses sistematis dalam menganalisis kebutuhan SDM saat ini dan masa depan, kemudian merancang langkah-langkah untuk memenuhi kebutuhan tersebut melalui rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan retensi karyawan.

Pendekatan perencanaan yang proaktif memungkinkan organisasi untuk lebih siap menghadapi perubahan lingkungan eksternal, seperti kemajuan teknologi, perubahan regulasi, atau fluktuasi pasar tenaga kerja. Dengan demikian, PSDM bukan hanya sebuah kebutuhan administratif, tetapi juga bagian integral dari strategi bisnis jangka panjang.

Tujuan Perencanaan SDM

Menurut Handoko (2000), perencanaan sumber daya manusia bertujuan mengantisipasi kebutuhan organisasi terhadap tenaga kerja serta pengembangannya. Selanjutnya, Ivancevich (2007) berpendapat: *the purpose of human resource planning is to ensure that the right number and kind of people are available at the right time and place*. Tujuan perencanaan SDM adalah memastikan jumlah dan jenis orang yang tepat tersedia pada waktu dan tempat yang tepat. Berikut ini beberapa indikator pencapaian tujuan perencanaan SDM:

1. Menjamin tersedianya tenaga kerja yang cukup dan berkualitas.
2. Menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja.
3. Mendukung strategi bisnis jangka panjang.
4. Membantu pengembangan karier karyawan.
5. Menyediakan jumlah dan kualitas tenaga kerja yang tepat.
6. Mengurangi risiko kekurangan atau kelebihan karyawan.
7. Menyesuaikan kebutuhan SDM dengan strategi organisasi.
8. Mempromosikan efisiensi dan efektivitas kerja.

Proses perencanaan SDM: analisis lingkungan eksternal dan internal, peramalan kebutuhan SDM, analisis pasokan SDM, pengembangan rencana aksi (rekrutmen, pelatihan, pengembangan,

mencukupi?, produktivitas karyawan: apakah ada peningkatan dalam kinerja?, tingkat *turnover*: apakah terjadi perputaran karyawan yang tinggi?, Kepuasan dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*): apakah karyawan merasa puas dan berkontribusi optimal?, efektivitas program pelatihan dan pengembangan, efisiensi biaya SDM.

Langkah-langkah evaluasi dan monitoring perencanaan SDM, Penetapan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/ KPI*) untuk perencanaan SDM, pengumpulan data yang relevan secara berkala (bulanan, kuartalan, tahunan), analisis data terhadap target yang telah ditetapkan, pelaporan hasil kepada manajemen dan pihak terkait, rekomendasi tindakan perbaikan bila diperlukan. penyesuaian perencanaan untuk periode selanjutnya.

Metode evaluasi dan monitoring, survei karyawan (kepuasan, *engagement*, persepsi pelatihan), audit SDM (pemeriksaan sistematis terhadap fungsi-fungsi SDM), *Balanced scorecard* untuk HR (pengukuran berbasis perspektif finansial, pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan), *HR metrics* (contoh: rasio rekrutmen, biaya per rekrut, waktu pengisian posisi kosong, rasio pelatihan terhadap performa). Contoh indikator evaluasi perencanaan SDM:

Tabel 2.2: Indikator Evaluasi Perencanaan SDM

Indikator	Target	Aktual	Status
<i>Turnover rate</i>	< 8% per tahun	10%	Perlu tindakan
Tingkat kehadiran	95%	93%	Evaluasi lebih lanjut
Waktu rekrutmen (<i>time to fill</i>)	30 hari	28 hari	Sesuai target

Sumber: Diolah Penulis.

Kesimpulan

Perencanaan sumber daya manusia merupakan bagian krusial dari manajemen strategis organisasi. Dengan perencanaan SDM yang baik, organisasi dapat lebih siap menghadapi tantangan bisnis, meminimalkan ketidaksesuaian tenaga kerja, serta meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (2014). *Handbook of Human Resource Management Practice*.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.)*. Kogan Page.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here?. *Journal of Management*.
- Cascio, W. F. (2019). *Managing Human Resources (11th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives (2nd ed.)*. Pearson Education.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*.
- Dessler, Gary. (2015). *Human Resource Management (14th ed.)*. Pearson.
- Flippo, Edwin B. (1984). *Personnel Management*. McGraw-Hill.
- Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource Management*. McGraw-Hill.
- Ivancevich, John M. (2007). *Human Resource Management (10th ed.)*. McGraw-Hill.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (2002). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. Addison-Wesley.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management (13th ed.)*. South-Western Cengage Learning.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Mondy, R.W., & Noe, R.M. (2005). *Human Resource Management*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management (7th ed.)*. McGraw-Hill Education.

- Schoemaker, P. J. H. (1995). *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking*. *Sloan Management Review*, 36(2), 25-40.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN Yogyakarta.
- Sutrisno, Edi. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management (SHRM).
- Ulrich, D., et al. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill.
- Werther, William B., and Keith Davis. (1996). *Human Resources and Personnel Management (5th Edition)*. McGraw-Hill, Inc.

PROFIL PENULIS



Nitema Gulo, S.E., M.M.

Penulis lahir pada sebuah daerah terpencil yang termasuk bagian Provinsi Sumatera Utara dengan berbatasan Samudera Pasifik dengan nama Pulau Nias di desa Sisarahili I Kecamatan Mandrehe Kabupaten Nias Barat pada tanggal 20 Januari 1986. Penulis putera kelima dari enam bersaudara lulusan Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Gunadarma, dilanjutkan dengan Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Keuangan di Universitas Tama Jagakarsa. Dalam dunia kerja penulis bekerja pada PT Haganamo Mandiri dan Ketua Koperasi Kembang Bersama Sejahtera. Berdasarkan pengalaman dalam dunia kerja penulis sangat tertarik dengan dunia akademis sehingga Penulis merupakan dosen tetap Universitas Raharja Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen Retail. Penulis juga aktif sebagai Tutor *Online* Universitas Terbuka pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen. Penulis aktif Pada Tridharma Penelitian dan aktif menulis karya ilmiah yang terpublikasi sebagai bentuk tanggung jawab seorang akademisi yang profesional.

Email Penulis: nitemagulo@gmail.com.



BAB 3

ANALISIS DAN DESAIN

PEKERJAAN

Dr. Reina A. Hadikusumo, S.E., M.M., M.Kom.
Universitas Surabaya



Pendahuluan

Dalam dunia kerja modern yang terus berubah, analisis dan desain pekerjaan menjadi aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Analisis pekerjaan membantu organisasi memahami tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang diperlukan untuk setiap peran, sementara desain pekerjaan memastikan bahwa struktur kerja mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Seiring dengan kemajuan teknologi dan perubahan dinamika kerja, kebutuhan akan pendekatan yang terstruktur dalam analisis dan desain pekerjaan semakin meningkat. Globalisasi, digitalisasi, dan perubahan preferensi generasi muda dalam bekerja telah mendorong organisasi untuk terus berinovasi dalam cara mereka mendefinisikan dan mengelola peran pekerjaan. Menurut Cascio dan Aguinis (2019), analisis pekerjaan yang efektif memberikan dasar untuk berbagai fungsi SDM, termasuk perencanaan tenaga kerja, pelatihan, dan evaluasi kinerja.

Desain pekerjaan tidak hanya mempengaruhi produktivitas tetapi juga kesejahteraan mental dan fisik karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Parker et al. (2017) menunjukkan bahwa desain pekerjaan yang memperhatikan kebutuhan karyawan dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan mengurangi tingkat stres. Demikian pula, menurut Grant dan Parker (2019), desain pekerjaan yang berorientasi pada pemberdayaan individu dapat memberikan dampak positif terhadap kreativitas dan inovasi karyawan. Oleh karena itu, memahami konsep analisis dan desain pekerjaan merupakan langkah strategis untuk mencapai tujuan organisasi yang berkelanjutan.

Definisi Menurut Para Ahli

Berikut ini adalah beberapa pengertian analisis pekerjaan dan desain pekerjaan menurut para ahli:

1. Pengertian Analisis Pekerjaan

a. Dessler (2020)

Analisis pekerjaan adalah proses untuk mengidentifikasi dan mendokumentasikan tanggung jawab, kewajiban, keterampilan, dan persyaratan kerja dari suatu posisi dalam organisasi.

Organisasi dengan struktur hierarkis mungkin memiliki pekerjaan yang lebih terstandarisasi, sedangkan struktur flat memberikan fleksibilitas lebih besar.

2) Budaya organisasi

Budaya yang mendukung inovasi cenderung mendesain pekerjaan dengan ruang untuk kreativitas dan eksperimen.

3) Teknologi

Penggunaan alat digital atau otomatisasi memengaruhi cara tugas dirancang, terutama dalam mengurangi beban kerja manual dan meningkatkan efisiensi.

c. Kebutuhan Organisasi

Pendekatan strategis ini memastikan bahwa desain pekerjaan memberikan kontribusi nyata terhadap kesuksesan organisasi. Desain pekerjaan harus selaras dengan tujuan strategis organisasi, termasuk:

1) Strategi Bisnis

Pekerjaan dirancang untuk mendukung visi, misi, dan tujuan organisasi jangka panjang.

2) Efisiensi Operasional

Mengoptimalkan sumber daya manusia untuk memastikan produktivitas.

3) Adaptabilitas

Desain pekerjaan harus memungkinkan organisasi merespons perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan.

d. Fleksibilitas dan Keberlanjutan

Fleksibilitas dan keberlanjutan adalah elemen penting dalam desain pekerjaan modern. Pendekatan ini memastikan bahwa desain pekerjaan tetap relevan dan mendukung stabilitas organisasi serta kepuasan karyawan, mencakup:

1) Fleksibilitas kerja

Memberikan opsi seperti pekerjaan jarak jauh atau jam kerja fleksibel untuk mendukung keseimbangan kerja-keluarga.

2) Keberlanjutan organisasi

Merancang pekerjaan yang memungkinkan karyawan berkembang dalam jangka panjang tanpa mengorbankan kesejahteraan mereka.

3) Adaptasi perubahan

Desain pekerjaan harus fleksibel untuk disesuaikan dengan perubahan teknologi, regulasi, atau dinamika pasar.

Kesimpulan

Analisis dan desain pekerjaan adalah fondasi penting dalam pengelolaan SDM yang efektif. Dengan memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara mendalam, serta mendesain pekerjaan agar sesuai dengan kebutuhan karyawan dan organisasi, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Implementasi yang baik dari analisis dan desain pekerjaan tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga kesejahteraan karyawan.

Daftar Pustaka

- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied Psychology in Human Resource Management*. Pearson.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2019). Redesigning Work Design Theories: The Rise Of Relational And Proactive Perspectives. *Academy of Management Annals*, 13(1), 339-372.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. Pearson.
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One Hundred Years Of Work Design Research: Looking Back And Looking Forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403-420.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2018). Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 39(1), 68-82.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2019). Job Crafting: Towards A New Model Of Individual Job Redesign. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 112-127.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2016). Crafting A Job: Revisioning Employees As Active Crafters Of Their Work. *Academy of Management Review*, 40(2), 271-286.

PROFIL PENULIS



Dr. Reina A. Hadikusumo, S.E., M.M., M.Kom.

Lahir di kota Jakarta. Saat usianya baru 8 bulan, orang tuanya pindah ke Surabaya dan Reina tumbuh hingga dewasa di kota tersebut. Saat ini Reina bekerja sebagai dosen di Universitas Surabaya, guru piano, guru vokal, dan trainer musik. Cita-cita sebagai dosen diinginkan Reina sejak kecil mengikuti jejak ibunda tercinta, yaitu ibu Cherry L. Hadikusumo. Reina giat mengikuti banyak sertifikasi agar dapat bekerja lebih maksimal. Reina aktif menulis cerita pendek (cerpen) sejak kecil dan memenangkan beberapa penghargaan. Saat ini, beberapa karya tulis telah dihasilkan Reina dengan tema seputar pendidikan, motivasi, dan musik. Selain menulis, Reina gemar bernyanyi sambil bermain piano ataupun gitar. Bakat bermain musik didapat Reina dari sang ayah, bapak Suryo Hadikusumo yang menguasai berbagai macam alat musik. Saat berumur tujuh tahun Reina belajar piano klasik, kemudian belajar pula piano pop dan jazz. Kegemaran bermain musik membuat Reina menghasilkan beberapa karya lagu, di antaranya untuk universitas tempatnya bekerja yaitu Hymne Ika Ubaya, Mars Ika Ubaya, Hymne Politeknik Ubaya, Mars ADI Politeknik Ubaya, dan Ubaya Satu. Reina juga dipercaya menciptakan Hymne Pelita dan Mars Pelita (Perkumpulan Politeknik Swasta Indonesia). Reina memiliki motto hidup “Belajar dan Berkarya Sepanjang Masa”. Reina memiliki *channel YouTube* dan akun *LinkedIn* dengan nama dirinya sendiri, yaitu Reina A. Hadikusumo. Reina dapat dihubungi di alamat e-mail reina_hadikusumo@yahoo.com.



BAB 4

REKRUTMEN DAN

SELEKSI

Meutia Dewi, S.E., M.M.
Universitas Samudra



Rekrutmen

1. Pengertian dan Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mencari, menarik, dan mendapatkan kandidat yang sesuai untuk mengisi posisi yang tersedia.

Tujuan utama dari rekrutmen adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, terampil, dan berkualitas yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi (Muteswa, 2015). Beberapa tujuan rekrutmen bagi organisasi antara lain:

- a. Menarik Talenta Terbaik: rekrutmen bertujuan untuk menarik individu yang memiliki keterampilan, pengalaman, dan karakteristik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- b. Memenuhi Kebutuhan Tenaga Kerja: organisasi membutuhkan tenaga kerja untuk mengisi posisi yang kosong atau memenuhi kebutuhan pengembangan dan ekspansi.
- c. Meningkatkan Kinerja Organisasi: dengan mendapatkan karyawan yang tepat, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan efisiensi.
- d. Menjaga Keselarasan Budaya: rekrutmen juga bertujuan untuk memastikan bahwa kandidat yang dipilih sesuai dengan nilai dan budaya organisasi, yang akan berkontribusi pada lingkungan kerja yang harmonis.
- e. Mengurangi *Turnover*: dengan memilih kandidat yang tepat melalui proses rekrutmen yang baik, organisasi dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan yang seringkali mempengaruhi biaya dan waktu yang dibutuhkan untuk pelatihan ulang.

2. Jenis-Jenis Rekrutmen

Terdapat dua jenis rekrutmen, yaitu:

- a. Rekrutmen Internal: rekrutmen internal merujuk pada proses mencari kandidat dari dalam organisasi untuk mengisi posisi yang kosong. Ini melibatkan promosi atau rotasi jabatan di antara karyawan yang sudah ada.

- b. Pendekatan Inovatif dalam Menemukan dan Menilai Kandidat:
- 1) Rekrutmen sosial: banyak perusahaan mulai memanfaatkan *platform* media sosial seperti *LinkedIn*, *Twitter*, dan *Instagram* untuk menemukan kandidat potensial. Rekrutmen sosial memberikan akses langsung ke kandidat yang mungkin tidak aktif mencari pekerjaan tetapi terbuka untuk peluang baru.
 - 2) Gamifikasi dalam seleksi: beberapa organisasi menerapkan pendekatan gamifikasi dalam proses seleksi untuk menguji keterampilan kandidat dalam situasi dunia nyata. Misalnya, perusahaan teknologi bisa menggunakan permainan atau simulasi untuk menilai kemampuan teknis kandidat.
 - 3) Rekrutmen berbasis data: penggunaan data dalam rekrutmen bukan hanya tentang mengukur metrik yang ada, tetapi juga untuk membuat keputusan yang lebih cerdas. Data ini bisa berupa riwayat performa karyawan sebelumnya, analisis tren pasar tenaga kerja, atau umpan balik dari karyawan yang sudah ada.

Dengan mengikuti tren ini dan terus berinovasi, organisasi dapat memastikan bahwa mereka tidak hanya menarik talenta terbaik, tetapi juga menciptakan proses rekrutmen dan seleksi yang lebih efisien, inklusif, dan responsif terhadap perubahan pasar kerja.

Daftar Pustaka

- Bolander, P., & Sandberg, J. (2013). How Employee Selection Decisions are Made in Practice. *Organization Studies*, 34(3), 285–311. <https://doi.org/10.1177/0170840612464757>.
- Brown, C. ... Lilford, R. (2019). Using Recruitment and Selection to Build a Primary Care Workforce for the Future. *Education for Primary Care*, 30(3), 128–132. <https://doi.org/10.1080/14739879.2019.1588787>.
- Dharmayanti, G. ... Trigunarsyah, B. (2012). The Impact of Organisational Culture on Project Selection: What is The Appropriate Culture Type? *Proceedings of the Third International Conference on Construction In Developing Countries (ICCIDC-III)*.
- Kumari, N. (2012). A Study of the Recruitment and Selection process: SMC Global. *Industrial Engineering Letters*, 2(1), 34–44. <https://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:zijmr&volume=3&issue=2&article=021>.
- Mohanty, J., & Rath, B. (2012). Influence of Organizational Culture on. *Global Journal of Business Research*, 6(1), 65–77.
- Muteswa, R. (2015). The Role of Recruitment Management on Improving Organizational Performance in Organizations: Literature Review. *European Journal of Business and Management* *Www.liste.Org ISSN*, 8(22), 2003–2006. <https://core.ac.uk/download/pdf/234627435.pdf>.
- OH, O., & MI, H. (2016). Effects of Employee Selection Process on Productivity in the Public and Private Sectors: A Case of Benue State. *Business and Economics Journal*, 07(04). <https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000273>.
- Oparinde, O. R. (2019). Towards Ensuring Proper Management of Recruitment , Selection and Induction Processes Within Business Organizations. *Social Science and Humanities Journal*, 3(6), 1368–1378.
- Uzair, S. ... Shakeel, S. (2017). International Journal of Multidisciplinary and Current Research Recruitment, Selection Policies and Procedure. *J. of Multidisciplinary and Current Research*, 5(June), 525–529. <http://ijmcr.com>.
- Wiener, N. M. (2020). Labor Market Segmentation and Immigrant Competition: A Quantal Response Statistical Equilibrium Analysis. *Entropy*, 22(7). <https://doi.org/10.3390/e22070742>.

PROFIL PENULIS



Meutia Dewi, S.E., M.M.

Penulis menyelesaikan Pendidikan Program Strata 1 di STIE Widya Wiwaha Yogyakarta pada tahun 2021 dan selanjutnya menyelesaikan Strata 2 di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta tahun 2025. Saat ini sedang menyelesaikan program Doktor di UIN Sumatera Utara. Penulis adalah dosen tetap Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Samudra di Kota Langsa. Mengampu mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, Ekonomi Manajerial, Seminar Manajemen, Metodologi Penelitian, Teori Pengambilan Keputusan, Riset Operasi. Penulis juga melakukan beberapa penelitian yang didanai oleh internal Perguruan Tinggi. Selain itu juga, penulis aktif menulis buku karena merupakan cara yang baik untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain. Saat tidak mengajar dan menulis, penulis suka membaca buku dan mengikuti perkembangan terbaru dalam teknologi, berolahraga, mendengar musik dan menjelajahi tempat-tempat baru karena dapat membuat pikiran lebih segar serta membantu penulis menjadi lebih kreatif dalam mengajar dan menulis.

Email Penulis: meutiadewi@unsam.ac.id.



BAB 5

ORIENTASI DAN

PENEMPATAN

KARYAWAN

Dr. Ir. Mochamad Heru Riza Chakim, M.M.
Universitas Raharja



Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling berharga dalam suatu organisasi. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kualitas, kompetensi, dan penempatan SDM yang tepat. Dalam proses manajemen SDM, dua tahap awal yang sangat menentukan efektivitas kerja adalah orientasi dan penempatan karyawan.

Orientasi karyawan merupakan proses memperkenalkan karyawan baru kepada lingkungan kerja, struktur organisasi, budaya perusahaan, serta tanggung jawab dan harapan yang melekat pada jabatan yang akan diemban. Proses ini penting untuk mempercepat adaptasi, meningkatkan rasa percaya diri, serta meminimalkan kesalahan yang dapat terjadi akibat kurangnya pemahaman terhadap pekerjaan atau sistem perusahaan.

Sementara itu, penempatan karyawan adalah proses strategis untuk menempatkan individu pada posisi kerja yang paling sesuai dengan potensi, minat, serta keahlian yang dimiliki. Penempatan yang tidak tepat dapat berdampak negatif terhadap produktivitas, motivasi, dan bahkan tingkat *turnover* karyawan. Oleh karena itu, penempatan karyawan harus dilakukan dengan penuh pertimbangan dan berdasarkan hasil evaluasi yang objektif.

Melalui orientasi dan penempatan yang efektif, organisasi tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, tetapi juga mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya. Maka dari itu, penting bagi setiap organisasi untuk memahami konsep, tujuan, dan strategi pelaksanaan orientasi dan penempatan karyawan secara menyeluruh.

Pengertian Orientasi dan Penempatan Karyawan

Orientasi karyawan adalah proses sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk memperkenalkan karyawan baru kepada lingkungan kerjanya. Proses ini meliputi penyampaian informasi mengenai struktur organisasi, budaya perusahaan, aturan kerja, sistem kompensasi, serta hubungan antar karyawan.

Dengan adanya orientasi, karyawan baru diharapkan dapat memahami tugasnya dengan baik dan menyesuaikan diri secara cepat.

5. Evaluasi Pasca Orientasi

Strategi yang baik selalu menyertakan umpan balik. Setelah orientasi, HR sebaiknya melakukan sesi evaluasi dengan karyawan baru untuk:

- a. Mengetahui seberapa besar pemahaman mereka.
- b. Mengidentifikasi kendala yang dihadapi.
- c. Memberikan pembinaan lanjutan bila diperlukan

Strategi Penempatan Karyawan (*Employee Placement Strategy*)

Penempatan karyawan harus direncanakan dan dilakukan berdasarkan prinsip “*the right person in the right place*”, bukan asal menempatkan (Narasimma Pandian, Professor and Scholar, 2017; Susantinah, Krishernawan and Murthada, 2023). Berikut strategi detailnya:

1. Analisis Jabatan dan Kompetensi

Langkah pertama adalah memastikan bahwa setiap jabatan memiliki deskripsi kerja (*job description*) dan spesifikasi kerja (*job specification*) yang jelas. Ini penting untuk mencocokkan antara kebutuhan posisi dan profil kandidat.

2. Menggunakan Alat Asesmen yang Valid

Strategi penempatan yang tepat didukung dengan data objektif, misalnya:

- a. Tes kemampuan (*aptitude test*).
- b. Tes kepribadian (DISC, MBTI).
- c. Wawancara berbasis kompetensi (*competency-based interview*).
- d. Hasil psikotes dan asesmen *center*.

3. Melibatkan Tim dan Departemen Tujuan

HR tidak bisa menempatkan karyawan sendirian tanpa melibatkan divisi yang akan menerima karyawan. Kolaborasi ini penting untuk memastikan kesiapan, kecocokan budaya tim, serta harapan kerja yang realistis.

4. Memberi Perhatian Pada Minat dan Karakter Individu

Strategi penempatan juga mempertimbangkan minat pribadi, tujuan karier, dan gaya kerja karyawan. Karyawan yang bekerja sesuai *passion* umumnya lebih termotivasi dan produktif.

5. Masa Percobaan (*Probation*) yang Terpantau

Perusahaan dapat menetapkan masa percobaan 3–6 bulan untuk menilai kesesuaian karyawan di posisi tersebut. Selama masa ini, HR dan atasan memberikan evaluasi berkala terhadap kinerja, sikap, dan adaptasi kerja.

6. Evaluasi dan Rotasi Jika Diperlukan

Jika selama masa kerja ditemukan bahwa karyawan tidak cocok pada posisinya, rotasi atau pemindahan ke jabatan lain dapat menjadi solusi. Hal ini harus dilakukan dengan pertimbangan profesional, bukan hanya karena tekanan sosial atau subjektif.

Daftar Pustaka

- Chand, S. (2016). *Human Resource Management: Meaning, Objectives, Scope and Functions*, YourArticleLibrary.
- Christopher, N. (2019). The effectiveness of HRM Policies And Practices, *International Journal Of Social Sciences* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.31295/ijss.v2n1.51>.
- Dessler, G. (2013) *Human Resource Management*. Pearson (Always learning). Available at: <https://books.google.co.id/books?id=OsCTpwAACAAJ>.
- Dessler, Gary. (2013). *Recruitment, Placement, and Talent Management, Human Resource Management*.
- Edy, S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Gomes, F.C. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi, Group [Preprint].
- Handoko, T.H. (2001). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, *Yogyakarta: Bpfe*, 200.
- Ivancevich, J.M. (2001). *Human Resource Management*. McGraw-Hill/Irwin. Available at: <https://books.google.co.id/books?id=NUIYAAAAYAAJ>.
- Lee, H.H. and Yang, T.T. (2015). Employee Goal Orientation, Work Unit Goal Orientation and Employee Creativity, *Creativity and Innovation Management* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.1111/caim.12118>.
- Mahmood, M. (2015). Strategy, Structure, And HRM Policy Orientation: Employee Recruitment And Selection Practices In Multinational Subsidiaries, *Asia Pacific Journal of Human Resources* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12057>.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2010). *Human Resource Management*. Cengage Learning. Available at: <https://books.google.co.id/books?id=SKqkQzyy-38C>.
- Mondy, R.W., Noe, R.M. and Mondy, J.B. (2005). *Human Resource Management*. Prentice Hall. Available at: <https://books.google.co.id/books?id=d1hYAAAAYAAJ>.
- Nandhini, B.R. and Vimala, B.S. (2020). Imperative Role Of Human

- Resource Management In Organizational Activities, *International Review of Business and Economics* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.56902/irbe.2020.4.2.32>.
- Narasimma Pandian, D., Professor, A. and Scholar, P. (2017). Employer and Employee Relationship, *Internal Journal for Research Trends and Innovation* [Preprint].
- Silva, S.R. de. (2012). Human Resource Management, Industrial Relations and Achieving Management Objectives, *International Labour Organisation ACT/EMP* [Preprint].
- Sims, S.J. and Sims, R.R. (2007). Human Resource Management And Career Management And Development, *Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities* [Preprint].
- Susantinah, N., Krishernawan, I. and Murthada. (2023). Human Resource Management (HRM) Strategy in Improving Organisational Innovation, *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i3.80>.
- Wanous, J.P. and Reichers, A.E. (2000). New Employee Orientation Programs, *Human Resource Management Review* [Preprint]. Available at: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00035-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00035-8).

PROFIL PENULIS




Dr. Ir. Mochamad Heru Riza Chakim, M.M.

Ketertarikan penulis terhadap Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah dengan pemahaman bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset paling berharga dalam suatu organisasi. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kualitas, kompetensi, dan penempatan SDM yang tepat. Dalam proses manajemen SDM, dua tahap awal yang sangat menentukan efektivitas kerja adalah orientasi dan penempatan karyawan. Pada saat sekolah SD Negeri Sultan Agung Ponorogo lulus tahun 1973. Tahun 1975 lulus dari SMP Negeri 1 Ponorogo dan tahun 1979 lulus dari SMA Negeri I Ponorogo. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Teknik Kimia Institut Teknologi Bandung 1985.

Kemudian melanjutkan pendidikan Magister Manajemen di prodi Magister Bisnis Administrasi Teknologi Institut Teknologi Bandung lulus tahun 1999, sesuai harapan saya di bidang manajemen serta pendidikan doktoral di prodi Bisnis Administrasi Universitas Padjadjaran lulus tahun 2021. Penulis memiliki kepakaran di bidang strategi korporat dan bisnis, korporat. Pada tahun 2014 penulis diangkat menjadi Direktur Komersial PT SUCOFINDO (Persero) dibidang jasa yang sangat tergantung pada SDM yang kompeten. Saat ini penulis juga mengelola Yayasan Sosial Abdul Chakim yang bergerak di bidang Pendidikan dan sosial, sebagai Ketua Dewan Pengurus Nasional (DPN) Asosiasi Perguruan Tinggi Retail Indonesia (APTMRI) serta menjadi Ketua Bidang Pendidikan di Yayasan Masjid As Sajadah, dosen di Universitas Raharja dan Universitas Padjadjaran. Penulis aktif melakukan penelitian dan juga diterbitkan pada jurnal nasional maupun internasional.

Email Penulis: heruriza11@gmail.com.



BAB 6
PELATIHAN DAN
PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA
MANUSIA

Ir. Pathmi Noerhatini, M.Si., IPP.
Institut Teknologi Bandung



yang adaptif, terampil, dan termotivasi, yang pada gilirannya akan mendorong inovasi, meningkatkan produktivitas, dan memungkinkan organisasi untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang di tengah perubahan pasar yang dinamis dan seringkali tidak terduga.

Pelatihan dan pengembangan SDM memainkan peran penting dalam meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan teknologi dan proses kerja yang baru (Hamsal et al., 2024). Investasi dalam pelatihan yang relevan memungkinkan karyawan untuk memperoleh keterampilan digital, analitis, dan pemecahan masalah yang esensial untuk menghadapi tuntutan pekerjaan modern (Nurbudiyani, 2017).

Bab ini bertujuan untuk memberikan pemahaman menyeluruh mengenai konsep, metode, manfaat dan tantangan dalam pelatihan dan pengembangan SDM.

Konsep Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan merujuk pada kegiatan peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang bersifat jangka pendek dan spesifik, sedangkan pengembangan lebih menekankan pada aspek jangka panjang, seperti pembentukan karakter, kepemimpinan, dan kesiapan menghadapi tantangan masa depan. Kedua hal ini saling melengkapi dalam menciptakan SDM yang kompeten dan siap menghadapi perubahan.

Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan merupakan dua elemen penting yang saling terkait namun memiliki fokus yang berbeda. Pelatihan, di satu sisi, berorientasi pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang spesifik dan aplikatif dalam jangka pendek, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaan mereka saat ini (Tarlis et al., 2021).

Pelatihan yang efektif dirancang untuk memberikan pengetahuan praktis dan keterampilan yang dapat segera diterapkan, sehingga menghasilkan peningkatan produktivitas dan efisiensi (Tarlis et al., 2021). Dengan demikian, pelatihan menjadi instrumen penting untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas-tugas mereka dengan efektif (Basri et al., 2021).

diberikan relevan dengan kebutuhan industri. Pelatihan pengelolaan Sumber Daya Manusia di era digital menjadi sangat penting dalam meningkatkan kualitas dan daya saing bisnis lokal.

Keempat, organisasi harus melakukan evaluasi pelatihan secara berkala untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan efektif dan relevan. Evaluasi harus menggunakan berbagai metode, seperti survei, wawancara, observasi, dan analisis data kinerja. Hasil evaluasi harus digunakan untuk memperbaiki program pelatihan di masa depan.

Proses pembelajaran adalah upaya bersama antara guru dan siswa untuk berbagi dan mengolah informasi, yang diharapkan bermanfaat dan menjadi landasan belajar berkelanjutan (Nurchasanah, 2020). Dengan mengatasi tantangan-tantangan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM, organisasi dapat meningkatkan kualitas SDM, meningkatkan kinerja organisasi, serta mencapai keunggulan kompetitif.

Kesimpulan

Pelatihan dan pengembangan SDM merupakan elemen kunci dalam strategi pengelolaan organisasi modern yang menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks, kompetitif, dan terdigitalisasi. Dalam konteks ini, pelatihan tidak lagi dipandang sebagai aktivitas tambahan atau sekadar pemenuhan kewajiban administratif, melainkan sebagai investasi strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Program pelatihan yang efektif membutuhkan perencanaan yang terstruktur dan berbasis kebutuhan, yang dimulai dari identifikasi kesenjangan kompetensi (*competency gap analysis*) hingga penetapan tujuan pembelajaran yang selaras dengan arah kebijakan organisasi. Pemilihan metode pelatihan juga menjadi perhatian organisasi untuk mampu mengintegrasikan pendekatan konvensional dan *platform* pembelajaran adaptif. Keberhasilan pelatihan dan pengembangan SDM tidak dapat dilepaskan dari proses monitoring dan evaluasi yang sistematis, yang bertujuan untuk mengukur efektivitas program, dampak terhadap perilaku kerja, serta kontribusi terhadap produktivitas dan inovasi organisasi.

Dalam kerangka tersebut, organisasi disarankan untuk mengembangkan budaya pembelajaran yang berkelanjutan (*continuous learning culture*), dimana pelatihan bukan merupakan kegiatan sesaat yang bersifat reaktif terhadap permasalahan, melainkan bagian dari proses manajerial yang terintegrasi dengan pengembangan karier, perencanaan suksesi, serta transformasi organisasi menuju keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini menuntut komitmen manajemen puncak, dukungan kebijakan yang kondusif, serta kolaborasi lintas fungsi dalam membangun sistem pengembangan SDM yang adaptif dan responsif terhadap perubahan.

Daftar Pustaka

- Aminuddin, A., Harahap, A. S., & Dawi, M. N. (2021). Sistem Finansial Pendidikan di Indonesia (Analisis Tentang Signifikansinya Terhadap Pengelolaan Human Capital). *Hikmah*, 18(2), 119–130. <https://doi.org/10.53802/hikmah.v18i2.125>.
- Arquisola, M. J., & Ahlisa, S. U. W. (2019). Do Learning and Development Interventions Motivate Employees at PT Danone Indonesia? Applying McClelland's Theory of Motivation to FMCG Industries. *Firm Journal of Management Studies*, 4(2), 160. <https://doi.org/10.33021/firm.v4i2.780>.
- Astuti, W. (2023). The Influence of Leadership and Training on Employee Performance PT Prima Karya Sejahtera. *International Journal of Integrative Sciences*, 2(8), 1251–1262. <https://doi.org/10.55927/ijis.v2i8.5606>.
- Aulina, C. N., Rezanita, V., & Destiana, E. (2018). Pengabdian Kepada Masyarakat Melalui Pendampingan Bagi Guru Pos PAUD. *State University of Surabaya*, 3(2), 41. <https://doi.org/10.26740/ja.v3n2.p41-45>.
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2021). Pengaruh Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 951–962. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.460>.
- Basri, H., Andriani, D. J., & Nabilah, L. (2021). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Produk Terhadap Kepuasan Pelanggan pada BMT Al Fath IKMI. *Ilmu Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 2(2), 131–140. <https://doi.org/10.37012/ileka.v2i2.945>.
- Betakore, Y., & Boiliu, F. M. (2022). Penerapan Metode Problem Based Learning dalam Pendidikan Agama Kristen. *EDUKATIF Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(3), 4315–4324. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i3.2819>.
- Deda, Y. N., & Disnawati, H. (2019). Pengembangan Lembar Kerja Mahasiswa (LKM) Etnomatematika Menggunakan Konteks Motif Kain Tenun Timor. *Jurnal Karya Pendidikan Matematika*, 6(2), 20. <https://doi.org/10.26714/jkpm.6.2.2019.20-26>.
- Dewi, A. K., Tohaningrum, A., & Maylenasari, N. M. W. (2022). Pelatihan Pembuatan Video Animasi Pembelajaran Menggunakan Microsoft

- Powerpoint Pada Rumah Baca Asmanadia Sumbang. *TRIDARMA Pengabdian Kepada Masyarakat (PkM)*, 5(1), 62–69. <https://doi.org/10.35335/abdimas.v5i1.1885>.
- Diah, Y. M., Siregar, L. D., & Saputri, N. D. M. (2021). Strategi Mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) Unggul dalam Tatanan Normal Baru bagi Pelaku UMKM di Kota Palembang. *Sricommerce Journal of Sriwijaya Community Services*, 2(1), 67–76. <https://doi.org/10.29259/jscs.v2i1.32>.
- Faizin, A., & Kusumaningrum, H. (2023). Review Model-model Evaluasi Program Untuk Pendidikan dan Pelatihan Online. *Edu Manajerial*, 1(1), 42–54. <https://doi.org/10.15408/em.v1i1.32245>
- Gunawan, W., & Firmansyah, M. R. (2020). Monitoring dan Evaluasi Kinerja Karyawan menggunakan Algoritma Simple Additive Weighting dan Hungarian. *ILKOM Jurnal Ilmiah*, 12(2), 87–95. <https://doi.org/10.33096/ilkom.v12i2.519.87-95>.
- Hamsal, H., Hidayat, Saiful, & Hanafi, I. (2024). Pelatihan Pengelolaan SDM Di Era Digital Pada UMKM Di Desa Tanah Merah. *UIR Press*, 1(1), 10–15. <https://doi.org/10.25299/ijtima.2024.16768>.
- Hartini, H., Fadlillah, A. M., Ismainar, H., Setyorini, R., Bairizki, A., Muftiasa, A., Manuhutu, M., Ramadhan, I., Yuningsih, E., Kristanto, T., Suparto, S., Hidayatinnisa, N., Husniadi, H., & Aziz, F. (2021). *Kinerja Karyawan (Konsep Penilaian Kinerja Di Perusahaan)*. <https://repository.penerbitwidina.com/media/344814-kinerja-karyawan-konsep-penilaian-kinerj-7fc6c862.pdf>.
- Hassan, S. H. M., Abdullah, S. R., Fazial, F., Hamid, C. K., & Yahaya, S. (2021). *The Implementation of Ijarah in Producing the Wakaf Property: Studies in Penang, Malaysia*. 11(1). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i1/9007>.
- Karimah, P. N., & Misra, F. (2020). *The Role Of Perceived Organizational Support In Supporting Local Governments' Tax Apparatus To Optimize Local Tax Revenue*. 4(1), 47–65. <https://doi.org/10.35310/accruals.v4i01.377>.
- Meiyanto, O., & Huda, M. (2022). Membangun Kompetensi Generasi Emas Melalui Penguatan Pendidikan dan Pelatihan Vokasi. *Prosiding Seminar Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(1), 1070–1086. <https://doi.org/10.33086/snpm.v1i1.923>.
- Mutmainah, I., Yulia, I. A., Marnilin, F., & Mahfudi, A. Z. (2022). GAP

- Analysis Untuk Mengetahui Kinerja Implementasi Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 10(1), 19–34. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v10i1.934>.
- Nalurita, W., & Sari, R. D. A. K. (2023). *Perkembangan Teori Manajemen*. 6(1). <https://doi.org/10.62826/muara.v6i1.68>.
- Nasution, J., Hardana, A., Damisa, A., & Rasyid, A. (2022). *Pelatihan Manajemen Usaha dalam Meningkatkan Usaha UMKM Kuliner*. 1(5), 271–280. <https://doi.org/10.55927/jpmb.v1i5.927>.
- Nawangwulan, S. (2018). Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS Dr Soetomo*, 4(1), 24. <https://doi.org/10.29241/jmk.v4i1.98>.
- Nurbudiyani, I. (2017). Evaluasi Program Pendampingan Kepala Sekolah Oleh Pengawas Sekolah Bagi Peningkatan Kualitas Pembelajaran Di Palangkaraya. *Anterior Jurnal*, 16(2), 129–137. <https://doi.org/10.33084/anterior.v16i2.44>.
- Nurchasanah, H. (2020). Peningkatan hasil belajar pada pembelajaran tematik melalui contextual teaching and learning berbantu media powerpoint pada siswa kelas II SD Negeri 3 Bojong Kabupaten Purbalingga tahun pelajaran 2020/2021. *Jurnal Kualitas Pendidikan*, 1(3), 44–51. <https://doi.org/10.51651/jkp.v1i3.7>.
- Pramesti, P., Dwijayanti, A., Komalasari, R., & Munawar, Z. (2021). *Transformasi Bisnis Digital UMKM Bola Ubi Kopong di Masa Pandemi Covid-19*. 7(2), 112–119. <https://doi.org/10.38204/atrabis.v7i2.700>.
- Priansa, D. J., & Garnida, A. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. http://perpustakaan.kasn.go.id/index.php?p=show_detail&id=496&keywords=
- Puspita, S., & Nurhalim, A. D. (2021). Importance Of Training Needs Analysis For Human Resources Development In Organizations. *E-Mabis/E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 22(2), 151–160. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v22i2.702>.
- Siraj, N., & Hågen, I. (2023). Performance management system and its role for employee performance: Evidence from Ethiopian SMEs. *Heliyon*, 9(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21819>.

- Sukei, D., & Rindaningsih, I. (2023). Perencanaan Sumber Daya Manusia Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *PERISAI Jurnal Pendidikan Dan Riset Ilmu Sains*, 2(2), 195–206. <https://doi.org/10.32672/perisai.v2i2.162>.
- Tarlis, A., Iskandar, D., & Hetti, S. M. (2021). *Relevansi Pelatihan Achievement Motivation Training (AMT) Guna Meningkatkan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. 7(2), 120–131. <https://doi.org/10.38204/atrabis.v7i2.719>.
- Yendri, O., & Sumarsono, A. (2022). Pelatihan Pemanfaatan Media Pengolahan Air Baku Sederhana Dengan Sistem Filtrasi Di Desa Air Satan Kecamatan Muara Beliti Kabupaten Musi Rawas. *J-ABDI Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(2), 3981–3988. <https://doi.org/10.53625/jabdi.v2i2.2648>.
- Yimam, M. H. (2022). Impact Of Training On Employees Performance: A Case Study Of Bahir Dar University, Ethiopia. *Cogent Education*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/2331186x.2022.2107301>.
- Yuniarti, R., Irwansyah, R., Hasyim, M. A. N., Riswandi, P., Septania, S., Rochmi, A., Febrianty, F., Wijaya, I. G. B., Handayani, F. S., Bambang, B., Setiorini, A., Fintahiasari, M., Bahrin, K., Kairupan, D. J. I., Ekowati, S., Nurhikmah, N., Suryani, N. K., & Negara, I. S. K. (2021). *Kinerja Karyawan, Tinjauan Teori dan Praktis*. <https://repository.penerbitwidina.com/media/344742-kinerja-karyawan-tinjauan-teori-dan-prak-8c52f2f8.pdf>.

PROFIL PENULIS



Ir. Pathmi Noerhatini, M.Si, IPP.

Ketertarikan penulis terhadap kewirausahaan dimulai pada tahun 2005 dengan mendirikan perusahaan perseorangan *Lyco Farm* dan selanjutnya menjadi CV *Lyco Farm* pada tahun 2023. CV *Lyco Farm* adalah perusahaan berbasis trading sayuran berkualitas prima ke beberapa *supermarket* di Bandung dan sekitarnya yaitu Yogya/Griya, Borma dan Papaya. Produk berasal dari kebun swakelola dan dari mitratani. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk mengambil kuliah S3 prodi Manajemen Pemasaran, Universitas Pasundan pada tahun 2023. Sebelumnya penulis bersekolah di SMAN 4 Bandung pada tahun 1978, dilanjutkan dengan Studi S1 Agronomi di Institut Pertanian Bogor (IPB) lulus 1985 dan S2 dari IPB lulus 1994. Saat ini penulis bekerja sebagai dosen di Fakultas Seni Rupa dan Desain, Institut Teknologi Bandung (ITB).

Penulis memiliki kepakaran di bidang kewirausahaan, terutama *Technopreneurship*. Penulis mengajar Kewirausahaan, Sosiologi Industri, Pancasila dan Kewarganegaraan di ITB. Selain sebagai dosen, penulis pun menjadi peneliti di Pusat Pemberdayaan Perdesaan (P2D) ITB, dimana proposal pengabdian masyarakat didanai ITB sejak 2015 sampai sekarang, juga terlibat beberapa proyek pemberdayaan masyarakat dengan dana dari beberapa NGO dari Belanda, Belgia, Amerika Serikat dan JICA (Jepang), juga dari Kementerian Pertanian dan Pemprov Jabar. Penulis juga aktif sebagai instruktur untuk pelatihan pelaku UMKM, termasuk kelompok tani sejak 2002 sampai sekarang. Pada tahun 2012 penulis menjadi juara nasional dan mendapatkan Anugrah Citra Produk Pertanian Berdaya Saing 2012 dari Kementerian Pertanian RI.



BAB 7

MANAJEMEN KINERJA

Dr. Muhammad Rizqi Zati, S.Pd., M.Si.
Universitas Samudra



Pendahuluan

Di tengah arus globalisasi dan transformasi *digital* yang pesat, organisasi dituntut memiliki strategi efektif dalam mengelola sumber daya guna mencapai tujuan strategis. Salah satu fondasi utama dalam pengelolaan organisasi modern adalah manajemen kinerja sebuah sistem terintegrasi yang tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga menyelaraskan visi, misi, dan nilai strategis ke dalam tindakan nyata individu dan tim.

Manajemen kinerja merupakan proses sistematis yang mencakup penetapan tujuan, pengukuran hasil, serta pemberian umpan balik. Lebih dari sekadar evaluasi administratif, manajemen kinerja berperan strategis dalam mendukung pengambilan keputusan, optimalisasi sumber daya, dan penciptaan nilai tambah secara berkelanjutan. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan, memperbaiki kelemahan, serta meningkatkan efisiensi dan produktivitas di semua lini.

Selain itu, manajemen kinerja menjembatani sasaran strategis dengan pelaksanaan tugas operasional. Ketika sasaran individu dikaitkan langsung dengan tujuan organisasi, tercipta sinergi dan kohesi yang mendorong kinerja kolektif. Fungsi ini juga erat kaitannya dengan aspek manajerial lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian melalui penggunaan indikator kinerja yang relevan dan terukur (KPI).

Dengan demikian, penerapan sistem manajemen kinerja yang terstruktur dan berkelanjutan menjadi kunci bagi organisasi untuk menciptakan budaya kerja yang adaptif, kompetitif, dan berorientasi hasil. Ini menjadikan manajemen kinerja sebagai elemen vital dalam membangun organisasi yang tangguh dan unggul dalam menghadapi tantangan global.

Definisi Manajemen Kinerja

Dalam organisasi modern, keberhasilan tidak hanya bergantung pada sumber daya yang dimiliki, tetapi juga pada kemampuan mengelola kinerja individu dan unit kerja secara efektif. Tantangan globalisasi, disrupsi teknologi, dan meningkatnya tuntutan pemangku kepentingan mendorong organisasi untuk terus meningkatkan daya saing melalui pencapaian kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

Indikator kinerja pada level individu berfokus pada pencapaian target yang terkait langsung dengan tugas dan tanggung jawab personal setiap karyawan. Pengukuran ini meliputi aspek-aspek seperti ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, kualitas hasil kerja, produktivitas, disiplin seperti kehadiran, serta keterlibatan aktif dalam kegiatan organisasi yang mendukung pencapaian tujuan bersama.

Contohnya, seorang staf administrasi dapat diukur berdasarkan ketepatan laporan yang disusun dan tingkat akurasi data yang dihasilkan. Indikator ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu menjalankan perannya dengan optimal sesuai ekspektasi.

b. Level Tim atau Unit Kerja

Pada level ini, indikator kinerja menilai bagaimana kelompok atau tim bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama. Fokus utamanya adalah pada koordinasi antar anggota, sinergi kolaborasi, serta pencapaian target yang telah ditetapkan bersama.

Indikator yang relevan bisa berupa tingkat produktivitas tim, keberhasilan penyelesaian proyek lintas fungsi, kualitas komunikasi internal, serta kemampuan menyelesaikan konflik secara konstruktif. Misalnya, tim pemasaran dapat diukur dari jumlah kampanye yang berhasil dilaksanakan dan tingkat respon positif pelanggan terhadap produk yang dipasarkan. Indikator ini penting untuk memantau efisiensi dan efektivitas kerja kolektif.

c. Level Organisasi

Indikator di level organisasi mencerminkan capaian makro yang menunjukkan kesehatan dan keberhasilan organisasi secara menyeluruh. Fokusnya adalah pada pencapaian strategis seperti pertumbuhan pendapatan, profitabilitas, kepuasan pelanggan, tingkat inovasi, daya saing di pasar, serta kepatuhan terhadap regulasi dan standar industri.

Selain itu, kepuasan karyawan dan tingkat retensi juga menjadi indikator penting yang mencerminkan iklim kerja dan budaya organisasi. Indikator ini memastikan bahwa seluruh

aktivitas di level individu dan tim selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi.

5. Pentingnya Keterkaitan Vertikal dan Hierarkis

Dengan menetapkan indikator yang tepat pada setiap level, organisasi dapat menciptakan keterkaitan vertikal antara strategi jangka panjang dengan aktivitas operasional harian.

Ini berarti tujuan strategis organisasi dapat diterjemahkan menjadi sasaran yang jelas bagi tim dan individu, sehingga setiap elemen dalam organisasi memiliki arah kerja yang selaras dan terintegrasi. Indikator yang disusun secara hierarkis juga memudahkan manajemen dalam memantau dan mengevaluasi kinerja secara sistematis, sekaligus mendorong rasa tanggung jawab di setiap level.

Hasilnya, kontribusi setiap bagian organisasi menjadi optimal dalam mendukung pencapaian visi dan misi bersama. Secara keseluruhan, pengembangan indikator kinerja yang disesuaikan dengan level tanggung jawab tidak hanya meningkatkan akurasi penilaian, tetapi juga memperkuat koordinasi dan komunikasi internal, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan keberhasilan organisasi secara menyeluruh. Jika diperlukan, saya dapat membantu merancang contoh indikator yang lebih spesifik sesuai dengan bidang atau jenis organisasi anda.

Daftar Pustaka

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (Edisi 3). Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.

PROFIL PENULIS



Dr. Muhammad Rizqi Zati, S.Pd., M.Si.

Penulis lahir di Medan pada tahun 1986. Ia menyelesaikan pendidikan Sarjana di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan dan memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) pada tahun 2008. Melanjutkan studinya di Program Magister Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara, penulis meraih gelar Magister Sains (M.Si) pada tahun 2011.

Komitmen terhadap pengembangan akademik dan profesi mendorong penulis untuk melanjutkan pendidikan doctoral di Universitas Prima Indonesia, hingga berhasil meraih gelar Doktor Ilmu Manajemen (Dr.) pada tahun 2024. Dalam perjalanan kariernya, penulis telah berkontribusi sebagai dosen di berbagai perguruan tinggi di Sumatera, seperti Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Nusantara Al Wasliyah Medan, Fakultas Ekonomi Universitas Prima Indonesia, dan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan. Sejak tahun 2015, penulis aktif sebagai dosen tetap di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Samudra, Kota Langsa, Aceh.

Email Penulis: rizqi_zati@unsam.ac.id.



BAB 8

PENGEMBANGAN

KARIER

Muhammad Milzam, S.E., M.M.
Universitas Pekalongan





Gambar 8.1: Overview Pengembangan Karier

Sumber: Diolah Penulis.

Pentingnya strategi pengembangan karier juga tercermin dari praktik nyata di dunia industri. Sebagai contoh, PT Telkom Indonesia secara konsisten menjalankan program pelatihan berbasis kompetensi dan menyediakan jalur karier yang terstruktur, sehingga berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan loyalitas tenaga kerja. Hal ini memperkuat temuan (Lumapow et al., 2024) mengenai peran manajemen karier dalam menjaga motivasi dan tingkat retensi. Proses ini mencakup perumusan kebutuhan organisasi dan karyawan, pelaksanaan pelatihan yang terarah, serta dukungan pendidikan yang berkelanjutan. Melalui pendekatan tersebut, organisasi tidak hanya memperhatikan pengembangan individu, tetapi juga memperoleh manfaat jangka panjang bagi kelangsungan bisnisnya. Ilustrasi dari keseluruhan proses ini ditunjukkan dalam Gambar 8.1.

Kesimpulannya, pengembangan karier yang terstruktur dan didukung oleh sistem manajemen sumber daya manusia yang

		- Hasil: Dampak pada organisasi (produktivitas, efisiensi, inovasi).
	Pendekatan Evaluasi	Evaluasi formatif dan sumatif, evaluasi berbasis tujuan (<i>goal-oriented evaluation</i>).
	Instrumen Evaluasi	Kuesioner, wawancara, observasi, tes kinerja, laporan hasil kerja.
	Pengambilan Keputusan	Melanjutkan, merevisi, menghentikan, atau menyebarluaskan program berdasarkan hasil evaluasi.

Sumber: Diolah Penulis.

Teknologi Dalam PSDM

Perkembangan teknologi dan otomatisasi telah membawa perubahan signifikan dalam PSDM. Keterampilan digital (penggunaan perangkat lunak, manajemen data, keamanan siber) menjadi bagian integral dari pekerjaan. Teknologi mengubah cara organisasi menyampaikan pelatihan melalui *platform digital* dan sistem manajemen pembelajaran (LMS).

LMS yang cerdas dapat memberikan rekomendasi belajar yang dipersonalisasi. Pelatihan berbasis teknologi meningkatkan efisiensi, memfasilitasi kolaborasi, dan memungkinkan pengukuran hasil yang lebih akurat. (Watson, 2018) menjelaskan bahwa teknologi, seperti simulasi dan lingkungan virtual, membantu karyawan berlatih keterampilan dalam lingkungan yang aman. *Platform* teknologi juga dilengkapi fitur pelacakan kemajuan.

Sertifikasi penting untuk memvalidasi keterampilan yang diperoleh. Sistem terintegrasi membantu identifikasi bakat, pengembangan karier, dan perencanaan sukses. Kecerdasan Buatan (AI) digunakan dalam rekrutmen untuk pencarian kandidat, analisis CV, dan identifikasi potensi kesuksesan. Berikut ilustrasi Teknologi dalam pengembangan karier yang memberi gambaran atau *overview* dapat dilihat pada gambar 8.2 di bawah ini:



Gambar 8.2: Overview Teknologi dalam Pengembangan Karier
Sumber: Diolah Penulis.

Dengan demikian, perkembangan teknologi dan otomatisasi telah merevolusi praktik pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam aspek pelatihan dan pengembangan kompetensi. Integrasi sistem *digital*, kecerdasan buatan, dan *platform* pembelajaran adaptif tidak hanya meningkatkan efisiensi dan akurasi proses, tetapi juga membuka peluang baru dalam penguatan kapabilitas individu secara berkelanjutan. Ilustrasi dalam buku ini diharapkan dapat memberikan gambaran visual yang komprehensif atas dinamika tersebut, serta menjadi pijakan bagi kajian lebih lanjut dalam ranah manajemen sumber daya manusia berbasis teknologi.

Daftar Pustaka

- Atmodiwirio, S. (2005). *Manajemen Training*. PT Ardadizya Jaya.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Caruth, D. L., Caruth, G. D., & Pane, S. S. (2008). *Staffing the Contemporary Organization*. Greenwood Publishing Group, Inc. <https://doi.org/10.5040/9798216018070>.
- Caylan, S. (2024). *Role of Human Resource Management on Strategic Management*. February, 51–69. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1155-4.ch003>
- Fabrienne, S. F., Fitri, I., & Fauziah, F. (2022). Rancang Bangun Sistem Informasi Penjadwalan Pelatihan Dosen di Laboratorium Blended Learning Universitas Nasional Berbasis Web dengan Model Waterfall. *Jurnal Ilmiah Edutic: Pendidikan Dan Informatika*, 9(1), 49–62. <https://doi.org/10.21107/edutic.v9i1.8426>.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Edisi Revisi* (Edisi Revi). Bumi Aksara.
- Lumapow, H. R., Labuan, B. W., Takalumang, L. M., Noldy, N., Rompis, J., & Omkarsba, H. (2024). *Pentingnya Manajemen Karier Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Literatur)*. 4(8), 2461–2467. <https://doi.org/10.59141/comserva.v4i8.2729>.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human Resource Management*. Cengage Learning. <https://books.google.co.id/books?id=-ihBCgAAQBAJ>.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (1990). *Human Resource Management*. Allyn and Bacon. <https://books.google.co.id/books?id=YI0iAQAAAMAAJ>.
- Nailiu, S. K., Prasetyo, A., Atmoko, A. P., Rafadhil, M. I., & Resmawa, I. N. (2024). Pengembangan Model Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Kinerja Dan Pengembangan Karier Karyawan. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, 7(2), 6029–6034.
- Nugraha, M. B. I., & Surya, I. B. K. (2016). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(1), 59–87.
- Nurhalim, A. D., & Puspita, S. (2021). Pentingnya Analisis Kebutuhan

- Pelatihan Untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Komputer Dan Bisnis*, 12(2a), 104–110. <https://doi.org/10.47927/jikb.v12i2a.202>.
- Ramdhan, M. (2023). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. PT. Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Rawi, R. D. P., & Halina, N. (2019). Analisis Pengembangan Karier Yang Efisien Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bkpsdm) Kota Sorong. *Jurnal Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(2), 1–10.
- Samsudin, S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan ke). Pustaka Setia.
- Sholikin, S., Zumrotun, E., Sabarudin, S., & Nisak, I. (2024). Pola Pengembangan Karier Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan pada Madrasah Ibtidaiyah. *Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 8(1), 78. <https://doi.org/10.35931/am.v8i1.2767>.
- Triton, P. B. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Partnership dan Kolektivitas*. ORYZA.
- Watson, S. (2018). Noe, R. (2017). *Employee training and development*. New York, NY: McGraw Hill Education. ISBN: 978-0078112850. *Human Resource Development Quarterly*, 33(2). <https://doi.org/10.1002/hrdq.21333>.


PROFIL PENULIS



Muhammad Milzam, S.E., M.M.

Telah menyelesaikan studi Program Magister Manajemen dengan fokus pada Literasi Risiko Keuangan. Sebelumnya, beliau menempuh pendidikan Program S1 Manajemen di Universitas Pekalongan dan Program S2 Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung. Saat ini, beliau adalah dosen tetap di Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pekalongan. Aktif dalam penelitian di bidang Manajemen Keuangan UMKM dan Manajemen Keuangan Perusahaan. Selain itu, terlibat dalam pengabdian kepada masyarakat melalui sosialisasi dan pendampingan perencanaan serta pelaporan keuangan sederhana untuk UMKM dan masyarakat umum. Beliau juga telah menulis beberapa buku ajar, yaitu *Technopreneurship*, *Manajemen Risiko*, dan *Komunikasi Bisnis*, yang digunakan untuk mahasiswa dalam mata kuliah terkait di Universitas Pekalongan. Serta telah menulis *book chapter* Manajemen Risiko Bisnis.

Email Penulis: milzamlife@gmail.com.



BAB 9

KOMPENSASI DAN

BENEFIT

Musdalifah, S.E., M.M.
Politeknik STIA LAN Makassar



Pendahuluan

Motivasi utama bagi sebagian besar karyawan dalam suatu organisasi adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Ketika individu menyumbangkan pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan waktu, mereka tidak hanya berharap mendapat imbalan secara materi, tetapi juga penghargaan yang mencerminkan nilai dan martabat sebagai manusia. Imbalan kerja dipahami bukan semata sebagai kompensasi finansial, melainkan sebagai bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan.

Kompensasi yang layak menjadi alat strategis untuk menjaga keseimbangan antara kepentingan individu dan kepentingan organisasi. Dari sisi karyawan, kompensasi membantu mereka menjaga kualitas hidup, kemandirian finansial, serta meningkatkan rasa dihargai dan bermartabat. Sementara itu, dari perspektif organisasi, dapat mendorong kinerja yang optimal, membantu menarik dan mempertahankan talenta terbaik, serta memperkuat ikatan psikologis antara karyawan dan organisasi.

Di era modern yang ditandai oleh globalisasi tenaga kerja, teknologi digital, dan pergeseran nilai kerja antar generasi, sistem kompensasi dan benefit menjadi semakin kompleks. Karyawan kini tidak hanya mencari gaji yang tinggi, tetapi juga menghargai fleksibilitas kerja, lingkungan yang sehat, peluang pengembangan karier, dan pengakuan atas kontribusi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami konsep dasar kompensasi secara menyeluruh agar dapat merancang sistem yang adaptif, adil, dan strategis.

Pengertian Kompensasi

Menurut (Hasibuan, 2016) kompensasi adalah semua bentuk balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang mereka berikan kepada organisasi. Balas jasa ini dapat berupa kompensasi langsung maupun tidak langsung, serta finansial maupun non-finansial, tergantung pada kebijakan organisasi dan bentuk hubungan kerja yang berlaku.

(Mathis & Jackson, 2010) menyatakan bahwa kompensasi mencakup keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai

- b. Cuti Pribadi: cuti untuk kebutuhan pribadi di luar pekerjaan.
- c. Penitipan Anak: tersedia melalui fasilitas penitipan anak di tempat kerja atau voucher penitipan anak.
- d. Konseling Pra-Pensiun dan Pribadi: memberikan dukungan bagi karyawan yang akan memasuki masa pensiun atau membutuhkan bantuan pribadi.
- e. Fasilitas Sosial dan Olahraga: mendukung kesejahteraan sosial dan fisik karyawan.
- f. Diskon Perusahaan: memungkinkan karyawan membeli produk atau layanan perusahaan dengan harga lebih murah.
- g. *Voucher* Ritel: untuk membeli barang di toko tertentu.

4. Liburan

Saat ini, sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan di Indonesia, pemberi kerja diwajibkan untuk memberikan minimal 12 hari libur berbayar per tahun, termasuk libur nasional. Namun, banyak perusahaan yang memberikan lebih banyak hari libur daripada jumlah minimum tersebut, dengan beberapa perusahaan bahkan memberikan lebih dari 14 hari.

5. Mobil Perusahaan

Mobil perusahaan adalah benefit yang memberikan status dan kemudahan transportasi bagi karyawan. Ini menghilangkan kebutuhan karyawan untuk memiliki kendaraan pribadi, menjadikannya daya tarik dalam paket kompensasi meskipun ada aspek pajak yang perlu dipertimbangkan.

6. Manfaat Lainnya

Manfaat lainnya meliputi fasilitas seperti parkir mobil gratis, pesta Natal, serta penyediaan teh, kopi, dan minuman dingin yang menambah kenyamanan karyawan.

7. *Voluntary ('Affinity') Benefits*

Skema *voluntary benefits* memberikan kesempatan bagi karyawan untuk membeli barang atau layanan dengan harga diskon, tanpa

menambah biaya bagi pemberi kerja. Beberapa jenis *voluntary benefits* yang populer meliputi:

- a. Kesehatan: asuransi medis pribadi, asuransi gigi, pemeriksaan kesehatan.
- b. Perlindungan: asuransi penyakit kritis, asuransi jiwa, asuransi perlindungan pendapatan.
- c. Hiburan: liburan, tiket perjalanan, *leasing* komputer, keanggotaan *gym*.
- d. Rumah: barang rumah tangga, belanja *online*.

8. Layanan *Concierge*

Layanan *concierge* membantu karyawan dengan pengelolaan tugas pribadi seperti perbaikan rumah dan mobil, pembelian hadiah, pemesanan restoran, dan pengaturan perjalanan. Layanan ini memberikan karyawan lebih banyak waktu untuk fokus pada pekerjaan mereka dengan membebaskan mereka dari tugas pribadi.

9. Pilihan Benefit

Beberapa benefit, seperti cuti melahirkan dan tunjangan PHK, harus disediakan oleh undang-undang. Namun, beberapa manfaat lain, seperti asuransi kesehatan, penitipan anak, dan pinjaman dengan bunga rendah, bisa dipilih oleh karyawan.

Faktor yang mempengaruhi pilihan atau penyediaan benefit meliputi kebutuhan karyawan, manfaat yang disediakan oleh pemberi kerja lain, dan apa yang dapat diperoleh oleh organisasi. Skema benefit fleksibel memberi karyawan pilihan dalam jenis atau skala manfaat yang ditawarkan.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & Brown, D. (2023). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward* (Seventh edition). Kogan Page.
- Armstrong, Michael. (2010). *Armstrong's Handbook Of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*. Kogan Page.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Martocchio, J. J. (2017). *Strategic Compensation A Human Resource Management Approach* (Ninth Edition). Pearson.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management*. South-Western Cengage Learning.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th edition). Pearson Education.
- Rose, M. (2014). *Reward Management* (2014th ed.). Kogan Page.
- Sharma, R. C., & Sharma, S. (2024). *Compensation and Reward Management: Wage and Salary Administration and Benefits*. Routledge.

PROFIL PENULIS



Musdalifah, S.E., M.M.

Penulis adalah salah satu dosen di Politeknik STIA LAN Makassar pada program studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, yang memiliki ketertarikan pada bidang manajemen kompensasi. Ketertarikan ini dimulai sejak tahun 2020, ketika penulis mulai mengajar mata kuliah manajemen kompensasi. Penulis lahir di Pinrang pada tahun 1986 dan menyelesaikan pendidikan sarjana di Universitas Negeri Makassar pada tahun 2008 pada jurusan Manajemen. Selanjutnya, penulis melanjutkan pendidikan magister di Universitas Muslim Indonesia dan lulus pada tahun 2015. Penulis memiliki kepakaran di bidang manajemen SDM dan telah menerbitkan beberapa artikel ilmiah di jurnal-jurnal nasional dan prosiding internasional tentang manajemen SDM. Dalam mengajar mata kuliah manajemen kompensasi, penulis menggunakan metode pembelajaran yang lebih banyak praktik dan mendorong mahasiswa untuk berpikir kritis dan kreatif dalam memahami materi pembelajaran melalui kegiatan praktik. Penulis memiliki visi untuk menjadi seorang ahli di bidang manajemen kompensasi yang dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen SDM di Indonesia. Penulis berharap dapat mengembangkan teori dan praktik manajemen kompensasi yang lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi. Saat ini, penulis sedang menempuh pendidikan doktor di bidang manajemen di Universitas Hasanuddin.

Email Penulis: musdalifah@stialanmakassar.ac.id.




BAB 10

MOTIVASI DAN

KEPUASAN KERJA

Dewi Martha, S.E., M.M.
STIE Mahaputra Riau



Pendahuluan

Motivasi dan kepuasan kerja merupakan aspek-aspek penting yang perlu diperhatikan dalam menjaga kualitas kemampuan karyawan untuk memberikan kinerja terbaik pada organisasi karena karyawan yang memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi akan lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen penuh demi mencapai tujuan organisasi.

Maka dari itu, agar kinerja karyawan tetap terjaga dengan baik organisasi perlu merancang strategi untuk motivasi dan kepuasan kerja serta melakukan evaluasi secara berkala. Organisasi juga memiliki peran penting dalam hal peningkatan motivasi dan kepuasan kerja para karyawan karena karyawan merupakan investasi masa depan bagi kesuksesan organisasi jangka panjang.

Ketika organisasi berhasil memfasilitasi karyawan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, maka hal ini juga akan memberikan dampak positif terhadap organisasi agar menjadi organisasi yang dapat berkompetisi dalam persaingan global serta memiliki keunggulan kompetitif. Jadi, bisa dikatakan bahwa harus tercipta hubungan yang sangat harmonis antara karyawan dengan perusahaan sehingga bisa bersinergi mencapai tujuan organisasi.

Oleh karena itu, dalam masa persaingan global seperti saat ini motivasi dan kepuasan kerja dapat menjadi faktor penentu kesuksesan peningkatan kinerja individu dalam sebuah organisasi. Motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan komitmen karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya pada organisasi. Bab ini akan membahas tentang konsep, teori dan strategi untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, serta memberikan contoh-contoh praktis yang dapat diterapkan dalam kehidupan kerja sehari-hari.

Konsep Motivasi dan Kepuasan Kerja

Motivasi dan kepuasan kerja merupakan konsep yang saling berkaitan dan sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia pada organisasi.

Motivasi dan kepuasan kerja juga memiliki hubungan yang erat satu sama lain karena pada dasarnya setiap karyawan yang

Contoh Praktis Motivasi dan Kepuasan Kerja

Berikut ini beberapa contoh praktis penerapan motivasi dan kepuasan kerja dalam organisasi, yaitu:

1. Motivasi Kerja

- a. Memberikan bonus kepada karyawan yang mencapai target penjualan.
- b. Mengadakan program acara penghargaan kepada para karyawan yang berprestasi.
- c. Memberikan karyawan kesempatan untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan keterampilan.
- d. Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi
- e. Mengadakan program kompetisi yang sportif antar karyawan untuk meningkatkan inovasi dan kreativitas.
- f. Memberikan cuti tambahan kepada karyawan setelah mencapai target kinerja.

2. Kepuasan Kerja

- a. Memberikan fasilitas kerja yang nyaman dan memadai sehingga memudahkan karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan.
- b. Mengadakan acara sosial dan rekreasi bersama untuk para karyawan dalam rangka mempererat kekompakan kerja sama tim.
- c. Memberikan kesempatan kerja sama dan berkolaborasi terhadap karyawan.
- d. Menyenggarakan program kesehatan karyawan dengan memberikan asuransi kesehatan yang tidak hanya menanggung karyawan itu sendiri tetapi juga keluarga intinya.
- e. Memberikan penghargaan terhadap kontribusi kerja karyawan secara berkala.
- f. Menyediakan makanan dan minuman gratis di kantor.

Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas untuk mencapai tujuan perusahaan.

Daftar Pustaka

- Dewi, P. D., dan Harjoyo. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: UNPAM PRESS.
- Fahmi, Irham. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Fomenky, N. F. (2015). *The Impact Of Motivation On Employee Performance*. In *Global Conference On Business & Finance Proceedings*. Institute for Business & Finance Research, 10 (1), 332.
- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE 55.
- Rivai, Veithzal. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Bandung: Rajagrafindo Persada.
- Sitorus, Raja Maruli Tua (2020). *Pengaruh Komunikasi Antarpribadi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Suwanto (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kerja Karyawan Pada Koperasi Bmt El-Raushan, Tangerang. *JENIUS* 3(2):156-165.
- Tannady, Hendy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Expert.
- Wijono, Sutarto. (2015). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Kencana.


PROFIL PENULIS



Dewi Martha, S.E., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2000 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Universitas Andalas yang berada Kota Padang Sumatera Barat dengan memilih Fakultas Ekonomi Jurusan Ilmu Manajemen dan berhasil menyelesaikan studi S1 pada tahun 2007 yang sebelumnya telah berhasil lulus Sekolah Menengah Atas di SMU Negeri 10 Kota Padang Sumatera Barat pada tahun 2003. Kemudian, penulis melanjutkan studi S2 di prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang Sumatera Barat tahun 2012 dan memperoleh gelar Magister Manajemen 2 tahun kemudian yaitu pada tahun 2014. Penulis memiliki kepakaran bidang ilmu manajemen. Dan untuk mewujudkan karier sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakaran tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Penulis berharap pemikiran yang sudah dituangkan dalam materi motivasi dan kepuasan kerja ini dapat menjadi ilmu yang bermanfaat tidak hanya bagi diri sendiri tetapi juga bagi para pembacanya sebagai bentuk kontribusi positif penerus bagi bangsa dan negara ini.

Email Penulis: dewi.martha1485@gmail.com.



BAB 11

KEPEMIMPINAN

DALAM SUMBER DAYA

MANUSIA

Ahmad Maulidizen
Universitas Ary Ginanjar



Pemimpin masa kini tidak hanya dituntut memahami teknologi dan data, tetapi juga mampu berinteraksi secara inklusif dengan tenaga kerja lintas budaya dan usia (Northouse, 2021). Fenomena digitalisasi misalnya, telah memunculkan kebutuhan akan kepemimpinan yang tangkas dalam merespons perubahan teknologi dan pola kerja yang fleksibel. Sementara itu, globalisasi menuntut pemimpin memiliki sensitivitas budaya dan kemampuan berpikir lintas batas.

Di sisi lain, kehadiran generasi milenial dan Z menantang pola kepemimpinan lama yang bersifat hierarkis menuju pendekatan yang lebih partisipatif dan berbasis nilai (Deal, Altman, & Rogelberg, 2010). Dengan demikian, pemahaman terhadap kepemimpinan dalam konteks SDM merupakan kunci untuk menjawab tantangan organisasi masa depan. Kepemimpinan bukan hanya soal posisi struktural, melainkan kompetensi yang mampu membentuk budaya organisasi, mendorong inovasi, serta mengarahkan SDM menuju perubahan yang berkelanjutan.

Konsep Dasar Kepemimpinan dan Hubungannya Dengan SDM

Kepemimpinan merupakan inti dari pengelolaan organisasi yang efektif, termasuk dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam literatur manajemen, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai kekuasaan formal yang dimiliki oleh seseorang dalam struktur organisasi, tetapi lebih dari itu, sebagai kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan individu maupun kelompok dalam pencapaian tujuan bersama (Robbins & Judge, 2019).

Yukl (2013) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif dalam mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan dalam konteks SDM menjadi instrumen strategis untuk menggerakkan potensi karyawan secara optimal.

Pemimpin yang efektif dalam konteks pengelolaan SDM memiliki sejumlah karakteristik yang membedakannya dari sekadar pengelola

Program-program internal seperti *leadership rotation*, *action learning project*, dan *talent incubation* juga terbukti meningkatkan kesiapan dan fleksibilitas calon pemimpin dalam menghadapi kompleksitas organisasi.

Simpulan

Kepemimpinan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen kunci yang menentukan efektivitas, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi di tengah dinamika lingkungan yang semakin kompleks.

SDM bukan hanya entitas operasional, melainkan aset strategis yang membutuhkan sentuhan kepemimpinan visioner dan adaptif. Pemimpin yang mampu memahami dan mengelola potensi manusia secara holistik akan menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi organisasi.

Dari pembahasan ini, dapat disimpulkan bahwa konsep kepemimpinan dalam SDM mencakup pemahaman mendalam terhadap karakteristik kepemimpinan efektif, penerapan gaya dan teori kepemimpinan yang sesuai, serta peran sentral pemimpin dalam seluruh siklus manajemen SDM. Kepemimpinan yang berorientasi pada transformasi, pelayanan, dan keaslian (*authenticity*) terbukti lebih mampu membangun keterikatan emosional dan loyalitas karyawan.

Namun, tantangan era *digital*, globalisasi, serta keberagaman generasi menuntut pemimpin untuk lebih adaptif, inklusif, dan berbasis data. Pemimpin masa kini dituntut tidak hanya memiliki keterampilan manajerial, tetapi juga kecerdasan emosional, budaya, dan teknologi. Dalam menghadapi perubahan lanskap kerja seperti *remote working* dan *hybrid leadership* harus mampu mempertahankan kolaborasi dan motivasi lintas generasi dengan pendekatan yang relevan dan manusiawi.

Untuk menjawab tantangan tersebut, organisasi perlu menerapkan strategi pengembangan kepemimpinan yang sistematis melalui peran aktif HRD, pelatihan terarah, *coaching*, serta pemanfaatan teknologi untuk mengukur dan meningkatkan dampak kepemimpinan. Lebih dari itu, pembangunan budaya organisasi yang

mendukung pertumbuhan kepemimpinan menjadi fondasi utama bagi keberlanjutan dan regenerasi pemimpin yang kompeten.

Akhirnya, kepemimpinan dalam SDM bukan hanya sekadar fungsi administratif, tetapi merupakan proses transformatif yang menyatukan nilai, visi, dan manusia. Di era yang ditandai oleh ketidakpastian dan percepatan perubahan, keberhasilan organisasi akan sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang mampu mengelola SDM sebagai inti dari keunggulan kompetitif.

Daftar Pustaka

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations At Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106.
- Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (2001). *The Handbook of Multisource Feedback: The Comprehensive Resource for Designing and Implementing MSF Processes*. Jossey-Bass.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review And Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-From-Anywhere: The Productivity Effects Of Geographic Flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683.
- Day, D. V. (2001). Leadership Development: A Review In Context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191–199.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating Leadership Coaching: A Review And Integrated Framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.

- Hasibuan, M. (2020). Transformasi Digital di BUMN: Studi Kasus Kepemimpinan Telkom Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Inovasi*, 11(1), 35–47.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory Of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Scott, Foresman.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Lominger Limited.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, Application, and Skill Development* (6th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Marr, B. (2018). *Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance*. Kogan Page Publishers.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (11th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. AMACOM.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2011). Inclusive Workplaces: A Review And Model. *Human Resource Management Review*, 21(4), 311–326.

- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated With Leadership: A Survey Of The Literature. *The Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An Affordance Perspective Of Team Collaboration And Enforced Working From Home During COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations (8th ed.)*. Boston: Pearson.

PROFIL PENULIS



Ahmad Maulidizen

Ketertarikan penulis terhadap ekonomi dan keuangan Islam dimulai sejak tahun 2010, yang mendorongnya melanjutkan studi di Program Studi Ekonomi Islam, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, dan lulus pada tahun 2014. Pada tahun 2015, penulis menyelesaikan pendidikan pascasarjana di bidang Ekonomi dan Keuangan Islam di *Master of Shariah, Academy of Islamic Studies, University of Malaya*, Kuala Lumpur. Dengan keahlian di bidang ekonomi dan keuangan Islam, penulis aktif melakukan penelitian yang didukung oleh pendanaan dari perguruan tinggi maupun Kemenristek DIKTI. Selain itu, penulis secara konsisten menulis artikel ilmiah yang diterbitkan di jurnal bereputasi nasional dan internasional serta menjadi pembicara di konferensi ilmiah tingkat nasional dan mancanegara. Aktivitas ini dilakukan untuk mewujudkan visi menjadi dosen profesional yang tidak hanya mengembangkan ilmu pengetahuan, tetapi juga memberikan kontribusi nyata bagi kemajuan bangsa dan negara yang dicintainya.

Email Penulis: ahmad.maulidizen@esqbs.ac.id.



BAB 12

MANAJEMEN TALENTA

Maudhy Satyadharma, S.T., M.T.
Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara



Pendahuluan

Dalam menghadapi tantangan globalisasi, digitalisasi, dan perubahan lingkungan bisnis yang cepat, organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang unggul, adaptif, dan berdaya saing. Salah satu pendekatan strategis yang digunakan untuk menjawab kebutuhan tersebut adalah manajemen talenta (*talent management*).

Manajemen talenta merupakan konsep yang menekankan pentingnya identifikasi, rekrutmen, pengembangan, retensi, dan optimalisasi individu-individu berbakat dalam suatu organisasi. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki personil yang tepat, pada posisi yang tepat, dan pada waktu yang tepat guna mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

Pengembangan SDM menjadi pondasi utama dalam manajemen talenta. Tidak hanya sebatas pelatihan formal, pengembangan SDM mencakup penguatan kompetensi teknis, pengembangan kepemimpinan, pembentukan karakter kerja, dan peningkatan kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi dan organisasi.

Dalam konteks ini, setiap individu dipandang sebagai aset strategis yang memiliki potensi untuk tumbuh dan memberi kontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi. Manajemen talenta juga mendukung terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan produktif dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk belajar, berinovasi, serta mencapai potensi terbaiknya.

Pengembangan karier, sistem penghargaan berbasis kinerja, serta kesempatan untuk terlibat dalam proyek strategis merupakan bagian dari strategi pengelolaan talenta yang efektif. Oleh karena itu, penerapan manajemen talenta yang terintegrasi dengan program pengembangan SDM menjadi kunci bagi organisasi untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam jangka panjang.

Definisi Manajemen Talenta

Kata talenta diyakini berasal dari kata bakat individu. Sehingga talenta dapat dimaknai sebagai upaya dan usaha dalam mengatur individu yang memiliki bakat dalam suatu manajemen atau organisasi kerja (Huliselan et al., 2022). Terdapat beragam definisi mengenai manajemen talenta yang disampaikan oleh para pakar.

Melalui pengembangan kompetensi dan kepemimpinan, mereka dapat mengisi peran-peran kunci secara efektif. Investasi pada pegawai potensial ini akan meningkatkan ketahanan organisasi, memperkuat kapasitas adaptif, serta menjamin keberlanjutan kepemimpinan dan kinerja jangka panjang.

3. Proses pengangkatan dan seleksi pemimpin di tingkat atas dapat dilakukan dari *talent pool internal*, sehingga proses suksesi berjalan lebih efektif. Pengangkatan dan seleksi pemimpin dari talent pool internal memungkinkan organisasi menjalankan proses suksesi secara lebih terencana, efisien, dan minim risiko (Carter et al., 2012; Robinson, 2013).

Proses suksesi menjadi lebih terencana karena individu yang dipilih sudah memahami budaya dan kebutuhan organisasi. Selain itu, hal ini mengurangi risiko karena pemimpin internal cenderung lebih cepat beradaptasi dengan peran barunya. Efisiensi juga meningkat, mengingat biaya dan waktu yang lebih rendah dibandingkan dengan mencari pemimpin dari luar.

Talenta internal yang sudah memahami budaya, visi, dan strategi organisasi akan lebih cepat beradaptasi di posisi kepemimpinan (Harsono et al., 2024). Selain itu, pendekatan ini mendorong loyalitas, motivasi, serta menghemat biaya rekrutmen eksternal dan proses adaptasi yang lebih panjang.

4. Keterbatasan anggaran pengembangan pegawai menuntut adanya perencanaan berbasis prioritas. Dalam situasi keterbatasan anggaran, pemetaan talenta menjadi strategi penting agar pengembangan pegawai lebih terarah dan efisien (Boudreau, 2010; Krissetyanti, 2013; Kucherov & Zavyalova, 2012).

Dengan mengenali individu yang berpotensi tinggi, organisasi dapat menyusun prioritas pelatihan dan pengembangan yang tepat sasaran (Church et al., 2015; Silzer & Church, 2010). Hal ini tidak hanya menghemat biaya, tetapi juga memastikan investasi SDM memberikan dampak maksimal terhadap peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan strategis organisasi.

5. Pembentukan *talent pool* memungkinkan terciptanya jaringan dan hubungan profesional antar pegawai bertalenta, yang kelak akan menjadi modal sosial penting ketika mereka menempati posisi strategis dalam organisasi.

Pembentukan *talent pool* tidak hanya bertujuan untuk menyediakan kandidat unggul bagi posisi strategis, tetapi juga mendorong terbentuknya jaringan profesional antar pegawai bertalenta (Sule & Wahyuningtyas, 2016).

Hubungan yang terjalin ini menjadi modal sosial yang bernilai bagi organisasi, karena dapat memperkuat kolaborasi lintas unit, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan menciptakan sinergi dalam pelaksanaan tugas. Ketika para talenta ini menduduki posisi penting, jejaring tersebut akan menjadi aset organisasi yang mendukung efektivitas dan efisiensi kepemimpinan.

Penutup

Manajemen talenta kini dipandang sebagai strategi bisnis yang krusial dalam menghadapi dinamika persaingan global. Tidak lagi sebatas fungsi administratif atau aktivitas manajerial, pengelolaan talenta mencerminkan komitmen organisasi dalam memastikan keberlanjutan dan keunggulan kompetitif.

Di tengah tantangan perubahan pasar, teknologi, dan kebutuhan pelanggan yang terus berkembang, organisasi harus mampu mengidentifikasi individu dengan potensi tinggi, mengembangkan kompetensinya, serta mempertahankan mereka melalui sistem penghargaan dan lingkungan kerja yang kondusif.

Kunci keberhasilan manajemen talenta terletak pada kolaborasi antara pimpinan, manajemen sumber daya manusia, dan seluruh lini organisasi. Ketiganya harus bersinergi menciptakan budaya kerja yang menghargai potensi, kreativitas, dan kontribusi karyawan.

Dengan demikian, manajemen talenta tidak hanya menjadi sarana peningkatan kinerja, tetapi juga alat strategis dalam membentuk sumber daya manusia unggul yang mampu membawa organisasi mencapai visi dan tujuan jangka panjang secara berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Ambarwati, R., Febriani, R., & Prasetyo, W. E. (2023). *Manajemen Talenta dan Implementasinya di Industri*. Umsida Press.
- Angliawati, R. Y., & Maulyan, F. F. (2020). Peran Talent Management Dalam Pembangunan Sdm Yang Unggul. *Jurnal Sains Manajemen*, 2(2), 28–40. <https://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsm/article/view/321>.
- Ausat, A. M. A., Widayani, A., Rachmawati, I., Latifah, N., & Suherlan, S. (2022). the Effect of Psychological Empowerment on Psychological Capital and Innovative Work Behavior. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 34(3), 363–378.
- Ayuningtyas, A. (2022). Pengembangan Sumber Daya Aparatur Menuju Era Smart ASN. *TheJournalish: Social and Government*, 3(4), 255–266. <https://doi.org/10.55314/tsg.v3i4.312>
- Basuki, N. (2023). Artikel Mengoptimalkan Modal Manusia : Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Untuk. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182–192.
- Berger, L., & Berger, D. (2017). *The Talent Management* (T. Edition (ed.)). Kogan Page.
- Boudreau, J. W. (2010). *Retooling HR: Using Proven Business Tools to Make Better Decisions About Talent*. Harvard Business Press.
- Carter, L., Ulrich, D., & Goldsmith, M. (2012). *Best Practices in Leadership Development and Organization Change: How the Best Companies Ensure Meaningful Change and Sustainable Leadership* (L. Carter, D. Ulrich, & M. Goldsmith (eds.)). John Wiley & Sons.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2007). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. Kogan Page Publishers.
- Church, A. H., Rotolo, C. T., Ginther, N. M., & Levine, R. (2015). How Are Top Companies Designing and Managing Their High-Potential Programs? A Follow-Up Talent Management Benchmark Study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(1), 17.
- Cohen, E. (2017). *CSR for HR: A Necessary Partnership for Advancing Responsible Business Practices*. Routledge.
- Dixit, S., & Arrawatia, M. A. (2018). The Impact of Talent Management

- on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 6(1), 425–435.
- Doz, Y. (2020). Fostering Strategic Agility: How Individual Executives and Human Resource Practices Contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693.
- Fadilah, R., Nellitawati, & Alkadri, H. (2024). Pentingnya Penilaian Kinerja dan Manajemen Bakat dalam Peningkatan Produktivitas Kerja. *Jurnal Niara*, 17(2), 339–347.
- Fusarelli, B. C., Fusarelli, L. D., & Riddick, F. (2018). Planning for the Future: Leadership Development and Succession Planning in Education. *Journal of Research on Leadership Education*, 13(3), 286–313.
- Gaspersz, V. (2012). *All In One Management Toolbook*. PT. Gramedia. Pustaka Utama.
- Harsono, I., Mendrofa, S. A., Waruwu, R. M. P., Rela, I. Z., Anggraini, Y., & Mirnayanti, S. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia Era Metaverse* (H. Lase (ed.)). Mega Press Nusantara.
- Hasina, H., & Satyadharma, M. (2023). Peran Pemimpin dalam Pencapaian Tujuan Organisasi: Studi Pada DPD Pemuda Panca Marga Provinsi Sulawesi Tenggara. *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 3(1), 25–34. <https://doi.org/10.57250/ajsh.v3i1.175>.
- Huliselan, J. J., Meilani, Y. F. C. P., & Barry, R. R. (2022). *Mengelola Manajemen Talenta Unggul pada Organisasi Kerja*. Penerbit Andi.
- Ibrahim, U., Shaputri, Y., & Ismail, I. (2024). Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(12), 1–16.
- Ismail. (2023). *Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Manajemen Talenta di PT. Baruga Asrinusa Development*. Program Pasca Sarjana Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
- Krissetyanti, E. P. L. (2013). Penerapan Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan PNS. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 7(1), 1–15.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD Practices and Talent Management in the Companies with the Employer Brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104.

- Kunasegaran, M., Ismail, M., Mohd Rasdi, R., Arif Ismail, I., & Ramayah, T. (2016). Talent Development Environment and Workplace Adaptation: The Mediating Effects of Organisational Support. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 370–389.
- Kusumaryoko, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0*. Deepublish.
- Morgan, J. (2014). *The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization*. John Wiley & Sons.
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- R, S. P., H.G, R. M., & W.P, D. A. (2024). Strategi Manajemen Talenta untuk Menghadapi Tantangan Era Revolusi Industri 4 . 0. *MANABIS (Jurnal Manajemen Dan Bisnis)*, 3(3), 94–104. <https://doi.org/10.54259/manabis.v3i3.2930>.
- Rampersad, H. K. (2006). *Personal Balance Scorecard: The Way to Individual Happiness, Personal Integrity and Organization Effectiveness*. McGraw-Hill Education.
- Robinson, K. E. (2013). *Evaluation of Succession Planning to Improve Court Employees' Career Development Opportunities: An Evolutionary Concept Whose Time Is Now!*. Dorrance Publishing.
- Rusmayadi, G. P., & Hariwibowo, R. R. P. (2023). Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Kualitas Karyawan Magang. *Jurnal Pendidikan West Science*, 1(12), 753–761. <https://doi.org/10.58812/jpdws.v1i12.823>.
- Shan, Z., & Wang, Y. (2024). Strategic Talent Development in the Knowledge Economy: A Comparative Analysis of Global Practices. *Journal of the Knowledge Economy*, 1–27.
- Silzer, R., & Church, A. H. (2010). *Identifying and Assessing High-Potential Talent BT-Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative* (Vol. 28, pp. 213–280).
- Siswanto, A., Monalisa, M., Triany, N. A., Rai, N. G. M., Syarweny, N., & Supriyanto, E. (2024). *Buku Ajar MSDM* (S. Suspahariati (ed.)). PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Smilansky, J. (2008). *Developing Executive Talent: Mode Efektif Untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam*

Perusahaan. PPM Manajemen.

Sparrow, P., Hird, M., & Cooper, C. L. (2015). *Strategic Talent Management BT-Strategic Talent Management* (pp. 177–212). Palgrave Macmillan UK.

Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R. (2016). *Manajemen Talenta Terintegrasi*. Penerbit Andi.

Tamala, S. S. N., & Fadili, D. A. (2021). Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan. *Forum Ekonomi*, 23(1), 39–45.

PROFIL PENULIS




Maudhy Satyadharma, S.T., M.T.

Penulis lahir di Surabaya, 7 Januari 1982. Penulis adalah staf pada Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara sejak tahun 2015 sampai saat ini. Menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) pada Jurusan Teknik Elektro Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin (Tahun 2006), dan S2 pada Program Studi Manajemen Rekayasa Program Pasca Sarjana Universitas Halu Oleo (Tahun 2024). Selain

aktif sebagai ASN Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara, penulis menyenangi dan menekuni bidang menulis terutama terkait aspek transportasi terkhusus Digitalisasi Transportasi dan Kebijakan Transportasi yang aman, nyaman, selamat, humanis dan berkelanjutan. Penulis juga menjadi salah satu mahasiswa S2 Program Pasca Sarjana Universitas Halu Oleo yang mendapat dana hibah penelitian dari Kemendikbud Tahun 2024, dengan judul tesis Strategi Penyelenggaraan Transportasi Darat Berbasis *Internet of Things* (IoT) untuk mendukung Transportasi Berkelanjutan di Provinsi Sulawesi Tenggara. Keberhasilan ini diharapkan menjadi semangat menular bagi mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Halu Oleo untuk mewujudkan Penelitian yang lebih dapat berkontribusi bagi daerah.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: maudhymaudhy@gmail.com.



BAB 13

BUDAYA ORGANISASI

PERUSAHAAN

Dr. Andi Tenri Lawa Putri Lanrang Haris, S.Pi., M.Si.
STIE Tri Dharma Nusantara Makassar



berubah, dan mempengaruhi kinerja organisasi. Di akhir bab, pembaca diharapkan mampu memahami bagaimana menciptakan dan memelihara budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan perusahaan secara berkelanjutan.

Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu konsep sentral dalam kajian perilaku organisasi. Istilah ini mencerminkan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bertindak dan berinteraksi.

Secara umum, budaya organisasi merujuk pada "*the way we do things around here*", sebuah ungkapan yang menyoroti bagaimana kebiasaan dan praktik kolektif membentuk identitas organisasi (Mukhopadhyay & Mukhopadhyay, 2021). Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan, atau diciptakan oleh suatu kelompok dalam proses belajar untuk menghadapi permasalahan eksternal dan integrasi internal (Schein, 2019).

Asumsi-asumsi ini bekerja dengan baik dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk merasakan, berpikir, dan bereaksi terhadap berbagai situasi. Secara struktural, budaya organisasi terdiri dari tiga lapisan:

1. **Artefak:** elemen yang tampak dan terdengar, seperti pakaian kerja, tata ruang kantor, logo, dan ritual organisasi.
2. **Nilai-Nilai yang Dianut:** prinsip atau standar perilaku yang diklaim dan dijunjung tinggi, seperti inovasi, integritas, atau kerja tim.
3. **Asumsi Dasar:** keyakinan bawah sadar yang diterima secara kolektif dan membentuk pandangan tentang realitas, manusia, dan dunia kerja.

Di era yang lebih dinamis, beberapa peneliti kontemporer mengusulkan untuk melihat budaya organisasi sebagai struktur makna yang terus berubah, terutama ketika organisasi menghadapi transformasi *digital* dan tekanan lingkungan global (Anggoro et al., 2024). Dengan demikian, budaya organisasi tidak bersifat statis, tetapi dapat berkembang dan berubah seiring waktu, tergantung pada proses sosial, kepemimpinan, dan pengalaman organisasi.

secara konsisten, serta praktik dan simbol yang mengikat identitas kolektif organisasi. Dari uraian bab ini, dapat disimpulkan beberapa hal penting:

- a. Budaya organisasi berperan sentral dalam membentuk identitas, perilaku, dan daya saing organisasi. Budaya bukan hanya aspek simbolik, tetapi merupakan alat manajerial dan strategis.
- b. Pembentukan budaya dipengaruhi oleh kepemimpinan, pengalaman bersama, dan struktur internal organisasi. Sementara itu, perubahan budaya menuntut pendekatan sistemik, kepemimpinan transformatif, dan keterlibatan seluruh anggota organisasi.
- c. Hubungan antara budaya dan kinerja organisasi telah terbukti secara empiris. Budaya yang kuat dan adaptif berkorelasi positif dengan produktivitas, inovasi, keterlibatan karyawan, serta keberhasilan finansial.
- d. Studi kasus menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bila dikelola secara strategis. Baik perusahaan multinasional seperti *Google* maupun perusahaan nasional seperti Telkom Indonesia menunjukkan bahwa budaya merupakan alat penting dalam menghadapi disrupsi dan dinamika pasar.

2. Implikasi Praktis dan Manajerial

Berdasarkan temuan dan pembahasan dalam bab ini, terdapat sejumlah implikasi praktis yang relevan bagi para pemimpin organisasi dan praktisi manajemen:

- a. Pemimpin perlu menjadi role model budaya organisasi. Perilaku mereka akan menentukan sejauh mana nilai-nilai budaya dapat diterjemahkan secara konkret dalam praktik kerja sehari-hari.
- b. Investasi pada pengelolaan budaya organisasi harus menjadi prioritas strategis. Ini mencakup rekrutmen berbasis nilai, pelatihan budaya, serta penguatan sistem penghargaan yang selaras dengan budaya yang diinginkan.
- c. Perubahan budaya tidak dapat bersifat *top-down* semata. Pendekatan *co-creation* yang melibatkan partisipasi aktif

karyawan dari berbagai level lebih efektif dalam membangun kepemilikan budaya.

- d. Pengukuran budaya secara periodik penting dilakukan. Alat seperti *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* atau *survey* budaya internal dapat membantu organisasi mengevaluasi sejauh mana nilai dan perilaku aktual sejalan dengan visi budaya.

Daftar Pustaka

- Anggoro, S., Nurhayati, S., Ismail, A., & Yakub. (2024). *Transformasi Digital. Panduan Praktis Manajemen Berbasis Teknologi* (A. Hawari (ed.); I). PT Media Penerbit Indonesia. https://www.researchgate.net/publication/350847443_Organisational_Culture_is_The_Way_We_Do_Things_Around_Here.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>.
- Basri, H., Afriza, & Zaitun. (2025). Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Budaya Organisasi di SMP IT Mutiara Global Kecamatan Tambang Kabupaten Kampar. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(1), 4670–4678.
- Boehme, L. A. (2017). Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict, by Peter J. Frost. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 245 pp. \$27.50 (cloth) ISBN 1-57851-257-3. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 503–508. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1119>.
- Cameron, K., & Quinn R, E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based On The Competing Values Framework. In *Zhonghua shao shang za zhi = Zhonghua shaoshang zazhi = Chinese journal of burns* (Vol. 16, Issue 1). Jossey-Bass.
- Dokuyucu, K. (2016). *Analysis of Google's Project Oxygen*. 1–15. http://www.academia.edu/25777223/Analysis_of_Google's_Project_Oxygen
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *SSRN Electronic Journal*, 598. <https://doi.org/10.2139/ssrn.577141>.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>.
- Iskamto, D. (2023). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and*

- Digital Business*, 2(1), 47–55.
<https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584>.
- Martins, N., & Coetzee, M. (2014). Organisational culture, employee satisfaction, perceived leader emotional competency and personality type: An exploratory study in a South African engineering company. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(2), 20. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v5i2.116>.
- Mary Jo Hatch; Ann L. Cunliffe. (2013). Third Edition Organization Theory Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. In *Oxford University Press*. <https://b-ok.asia/book/2474602/13ed94>.
- Mukhopadhyay, B. R., & Mukhopadhyay, B. K. (2021). Organisational Culture is “The Way We Do Things Around Here.” *North East Colours, Editorial, November*. https://www.researchgate.net/publication/350847443_Organisational_Culture_is_The_Way_We_Do_Things_Around_Here.
- Riduan, M., & Riza Firdaus, M. (2024). Transformasi Digital Dan Kinerja : Kajian Peran Budaya Organisasi. *Jurnal Maneksi*, 13(1), 48–58.
- Schein, E. (2019). Organizational Culture and Language. In *The Innovator's Discussion*. <https://doi.org/10.4324/9781351017510-15>.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the journal of applied psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>.
- Soelistya, D., Setyaningrum, R. P., Aisyah, N., Sahir, S. H., & Purwati, T. (2022). *Budaya Organisasi Dalam Praktik*. Nizamia Learning Center.

PROFIL PENULIS



Dr. Andi Tenri Lawa Putri Lanrang Haris, M.Si.

Penulis lahir di Ujung Pandang saat ini menjabat sebagai Ketua Program Studi Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tri Dharma Nusantara Makassar. Menyelesaikan jenjang Pendidikan doktoral pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin. Pendidikan S3 diselesaikan pada tahun 2022. Selain menjadi pengajar dan peneliti penulis juga aktif dalam beberapa program baik dalam lingkup Lokal dan Nasional. Penulis tergabung dalam TIM *Task force* untuk program kompetisi kampus merdeka (PKKM) STIE Tri Dharma Nusantara dan penerima dana hibah pengabdian masyarakat untuk pengembangan Usaha mikro kecil menengah (UMKM) berbasis pemberdayaan Ibu rumah tangga sebagai upaya peningkatan ekonomi keluarga di Kota Makassar dari kementerian Pendidikan, kebudayaan, riset dan teknologi 2024 serta menjadi TIM Panelis Debat calon walikota dan wakil walikota Makassar 2024. Sertifikasi pendirian inkubator bisnis, sertifikasi kelembagaan dan manajemen Inkubator bisnis yang diselenggarakan oleh Asosiasi Inkubator Bisnis Indonesia.



BAB 14

MANAJEMEN KONFLIK

DAN NEGOSIASI

Andi Tenri Ellyana Haris, S.ST., M.AB.
Politeknik Negeri Ujung Pandang



Pendahuluan

Konflik adalah bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia, baik dalam konteks personal, sosial, maupun organisasi. Di lingkungan kerja, konflik dapat muncul akibat perbedaan kepentingan, nilai, persepsi, atau keterbatasan sumber daya. Meskipun sering dianggap negatif, konflik sejatinya dapat menjadi pemicu perubahan positif apabila dikelola dengan tepat.

Dalam dunia organisasi dan bisnis, konflik yang tidak diselesaikan dengan baik dapat menurunkan produktivitas, menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif, serta merusak hubungan profesional. Di sisi lain, konflik yang ditangani secara konstruktif mampu meningkatkan kreativitas, memperbaiki proses kerja, dan memperkuat hubungan antar individu maupun antar tim.

Negosiasi merupakan salah satu keterampilan utama dalam merespons dan menyelesaikan konflik. Dengan pendekatan yang tepat, negosiasi memungkinkan para pihak untuk menemukan solusi bersama yang menguntungkan dan berkelanjutan. Oleh karena itu, kemampuan dalam manajemen konflik dan negosiasi menjadi kompetensi penting dalam kepemimpinan dan pengelolaan organisasi modern.

Bab ini akan membahas konsep-konsep dasar konflik, penyebab dan jenisnya, strategi manajemen konflik, prinsip dan tahapan negosiasi, serta bagaimana konteks budaya dan organisasi mempengaruhi praktik negosiasi. Selain itu, akan disajikan pula studi kasus dan contoh nyata yang relevan dengan praktik di lapangan.

Teori dan Jenis-Jenis Konflik

Konflik terjadi ketika dua pihak atau lebih memiliki kepentingan, nilai, atau tujuan yang berbeda, dan perbedaan tersebut tidak dapat disatukan secara langsung. Dalam studi organisasi dan manajemen, konflik tidak selalu dipandang sebagai sesuatu yang negatif. Justru, apabila dikelola dengan baik, konflik dapat menjadi pemicu inovasi, pembelajaran, dan perubahan positif.

Konflik dalam organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis berdasarkan sumbernya, pihak yang terlibat, dan tingkatannya. Mengidentifikasi jenis konflik merupakan langkah awal

2. Nilai Organisasi

Organisasi yang menekankan kolaborasi akan mendorong negosiasi partisipatif, sementara yang kompetitif cenderung mengutamakan hasil.

3. Budaya Komunikasi Internal

Sistem komunikasi yang terbuka dan horizontal mempermudah dialog dalam negosiasi lintas unit atau antar individu.

Negosiasi pada UMKM dan Komunitas Lokal: UMKM di Indonesia, terutama di kawasan timur dan pedesaan, sering menghadapi negosiasi yang bercampur dengan relasi sosial dan budaya setempat. Beberapa karakteristik (Kurniyanto et al., 2024):

1. Negosiasi tidak selalu formal; banyak keputusan diambil dalam forum informal seperti pertemuan keluarga atau komunitas.
2. Nilai kekeluargaan dan kepercayaan (*trust*) lebih dominan daripada kontrak tertulis.
3. Penekanan pada hubungan jangka panjang melebihi keuntungan jangka pendek.

Contoh Kasus: dalam pengembangan koperasi perempuan di Sulawesi Selatan, negosiasi antara pendamping program dan komunitas lokal tidak hanya mencakup aspek keuangan, tetapi juga harus mempertimbangkan struktur adat, peran tokoh masyarakat, serta waktu musyawarah yang mengikuti siklus kegiatan tani.

Kesimpulan

Manajemen konflik dan negosiasi merupakan dua kompetensi penting dalam dinamika organisasi, baik dalam skala mikro seperti UMKM maupun dalam konteks yang lebih luas seperti lembaga sosial atau institusi publik. Konflik tidak selalu berdampak negatif, jika dikelola dengan baik, ia dapat menjadi pemicu perbaikan, inovasi, dan pertumbuhan.

Melalui pemahaman terhadap jenis-jenis konflik, strategi penyelesaian, serta tahapan negosiasi yang sistematis, individu dan organisasi dapat menciptakan solusi yang konstruktif, berkelanjutan, dan saling menguntungkan. Pengaruh budaya dan struktur organisasi harus selalu diperhitungkan agar pendekatan yang digunakan relevan dan efektif.

Berbagai studi kasus menunjukkan bahwa empati, keterbukaan komunikasi, dan kesiapan informasi menjadi kunci utama keberhasilan dalam menyelesaikan konflik dan membangun kesepakatan. Di era kerja kolaboratif dan lintas sektor seperti saat ini, kemampuan bernegosiasi secara adaptif dan etis menjadi kompetensi strategis yang patut dikembangkan oleh setiap pelaku organisasi.

Daftar Pustaka

- Borbély, A., & Caputo, A. (2017). Approaching Negotiation at the Organizational Level. *Negotiation and Conflict Management Research*, 10(4), 306–323. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12106>.
- Dewicki, R., Saunders, D., & Barry, B. (2023). *Negotiation*. McGraw Hill.
- Kurniyanto, I. R., Destiarni, R. P., & Arifiyanti, N. (2024). Proses Negosiasi Antara UMKM A. M Tahu dan Pemasok Bahan Baku Produksi. *Forum Agribisnis (Agribusiness Forum)*, 14(2), 156–165.
- Meiyanto, S. (1999). Negosiasi Saat ini Semua Menang. *Buletin Psikologi, Tahun VII, No. 2, 2*, 40–47.
- Miller, O. (2014). The Negotiation Style: A Comparative Study between the Stated and in- Practice Negotiation Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 200–209. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.478>.
- Putranto, A., Febrian, W. D., Sanjaya, F., Haryati, H., Santosa, S., & Pratama, I. W. A. (2024). Tantangan Komunikasi dalam Negosiasi Bisnis Lintas Budaya. *Journal of Education Research*, 5(2), 1920–1924. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i2.1037>.
- Robbins, S., Judge, T., & Judge, T. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Soares, J., Indiyati, D., & Ghina, A. (2021). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Employees at Radio Televisao de Timor Leste. Empresa Publico (RTTLEP), Timor-Leste. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 19–32. <https://doi.org/10.54783/ijsoc.v3i1.263>.
- Tazkiya, A., Aldiansyah, M., Sonia, G., & Saparingga, H. S. (2021). Meraih Keberhasilan Negosiasi Bisnis Melalui Keterampilan Berkomunikasi. *Jurnal Sosial Sains*, 1(5), 345–358. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v1i5.74>.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274. <https://doi.org/10.1002/job.4030130307>.

PROFIL PENULIS




Andi Tenri Ellyana Haris, S.ST., M.AB.

Lahir di Ujung Pandang, 17 Desember 1992.

Penulis merupakan dosen di Politeknik Negeri Ujung Pandang, Jurusan Administrasi Niaga, Program Studi D4 Administrasi Bisnis.

Menyelesaikan pendidikan D4 di Politeknik Negeri Ujung Pandang jurusan Administrasi Bisnis pada tahun 2015, kemudian melanjutkan pendidikan Pascasarjana (S2) di

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang. Sebelum menjadi dosen PNS, penulis mengabdikan diri menjadi dosen di salah satu Perguruan Tinggi Swasta di Kota Makassar. Sejak menjadi dosen di rentan waktu tahun 2019-2023, penulis telah 3 kali mendapat dana hibah penelitian dari Kemenristekdikti yang semuanya berfokus pada UMKM dan peran serta pemberdayaan perempuan. Penulis memiliki ketertarikan khusus pada isu-isu wirausaha perempuan dan bagaimana perempuan dapat menjadi motor penggerak ekonomi lokal melalui UMKM. Selain itu, fokus riset penulis juga mencakup bidang kepemimpinan, khususnya dalam konteks organisasi publik dan kewirausahaan. Melalui riset dan pengajaran, penulis aktif mendorong lahirnya pemimpin perempuan yang tangguh, adaptif, dan inovatif dalam menghadapi tantangan pembangunan ekonomi inklusif.



BAB 15

HUBUNGAN

INDUSTRIAL DAN

SERIKAT PEKERJA

Dr. Adrian Radiansyah, S.E., M.M.
Universitas Pertiba Pangkalpinang



Pendahuluan

Seiring perkembangan dari Era Industri 4.0 menuju Era Society 5.0 hingga saat ini, keberadaan elemen profesional dalam sumber daya manusia menjadi sangat penting untuk kesuksesan setiap organisasi. Pekerjaan mereka membutuhkan tingkat kecanggihan baru.

Meskipun istilah personel dan sumber daya manusia manajemen sering digunakan secara bergantian, keduanya memiliki konotasi yang sangat berbeda dalam aspek pekerjaan. Peran sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah untuk menyesuaikan individu-individu secara tepat agar mereka mampu memberikan kontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Seiring berkembangnya regulasi organisasi, terdapat perubahan yang terus-menerus pada hubungan antara lingkungan dan sumber daya manusia. Dalam hal lingkungan, organisasi mengalami perubahan dalam struktur operasional, pola jaringan kerja, serta norma-norma ekonomi, sosial, dan politik yang ada di sekitarnya.

Selain itu, ada faktor perubahan dalam sumber daya manusia, di mana individu yang dipekerjakan setiap hari membawa kreativitas, ide-ide baru, dan pengalaman. Tenaga kerja yang ada pun terus mengalami transformasi dalam hal sikap, nilai-nilai, dan ideologi mereka.

Pengertian dan Ruang Lingkup Hubungan Industrial

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang diterbitkan pada 25 Maret 2003 di Jakarta, dalam Bab I tentang Ketentuan Umum, Pasal 1 angka 16 dijelaskan bahwa hubungan industrial merupakan sistem interaksi yang terjadi antara pihak-pihak yang terlibat dalam proses produksi barang dan jasa.

Pihak-pihak tersebut meliputi Pengusaha, Pekerja/Buruh, dan Pemerintah. Hubungan ini dibangun berdasarkan nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 yang disahkan pada 2 November 2020 tentang Cipta Kerja, yang juga dikenal dengan sebutan Omnibus Law, telah disetujui oleh DPR pada 5 Oktober 2020.

- 4) Tunjangan Kesehatan,
 - 5) Lainnya.
- d. Tunjangan Non Finansial,
- Imbalan berupa manfaat atau fasilitas kesejahteraan karyawan, seperti:
- 1) Asuransi Kesehatan,
 - 2) Program Pensiun,
 - 3) Fasilitas Rekreasi,
 - 4) Beasiswa,
 - 5) Lainnya.

8. Bantuan Karyawan

Adalah program tunjangan yang diberikan oleh perusahaan untuk membantu karyawan mengatasi permasalahan pribadi (konsultasi psikolog/terapis: kesehatan mental, stres; rujukan ke ahli perencanaan keuangan: masalah keluarga, kesulitan keuangan) terkait pekerjaan yang dapat mempengaruhi kinerja, kesehatan, dan kesejahteraannya yang saling berkaitan.

9. Serikat/Hubungan Buruh

Hubungan Industri dan Perburuhan atau Serikat Pekerja yang sehat sangat penting untuk ditingkatkan kedamaian dan produktivitas dalam suatu organisasi, dengan tujuan:

- a. Menciptakan hubungan yang harmonis dengan saling menghargai dan diakui,
- b. Mencegah dan menyelesaikan konflik untuk menyelesaikan perselisihan melalui negosiasi, mediasi, atau arbitrase,
- c. Memperbaiki komunikasi yang bersifat lebih terbuka dan efektif,
- d. Meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan.

10. Riset Personalia dan Sistem Informasi

Riset Personalia adalah kegiatan pengumpulan dan analisis data dan proses sumber daya manusia untuk memahami permasalahan, peluang, serta tren dalam pengelolaan sumber daya manusia. Tujuan Riset Personalia, antara lain:

- a. Identifikasi kebutuhan (pelatihan dan pengembangan) pengelolaan sumber daya manusia,
- b. Peningkatan kepuasan serta produktivitas,
- c. Solusi meningkatkan kinerja.

Metode riset personalia, antara lain:

- a. *Survey*,
- b. Wawancara,
- c. Analisis data,
- d. Pengamatan.

Sistem Informasi adalah sistem yang mengelola data dan informasi tentang karyawan (data personal, kinerja, pelatihan, tunjangan, lainnya) untuk mendukung pengambilan keputusan dalam proses sumber daya manusia.

Daftar Pustaka

- Armstrong, Michael. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition. London, UK & Philadelphia, USA: Kogan Page.
- Caldwell, R (2004). Rhetoric, Facts And Self-Fulfilling Prophecies: Exploring Practitioners' Perceptions Of Progress In Implementing HRM, *Industrial Relations Journal*, 35(3), pp 196–215.
- Cascio, Wayne, F. (2006). *Managing Human Resources*. New York: McGraw Hill Irwin.
- DeCenzo, David A. Robbins, Stephen R. Verhulst, Susan L. (2013). *Fundamentals of Human Resource Management*. New Jersey, USA: Wiley.
- Desler, Gary. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 10. Terjemahan Rahayu, Paramitha*. Jakarta: Indeks.
- Fossum, John, AS. (2006). *Labor Relations, Development, Structure, Process*. New York, Mc Graw Hill.
- International Labour Organization-ILO, (1998). *Constitution of International Labour Organization*, Geneva: ILO.
- Mahapatro, B. B. (2010). *Human Resource Management*. New Delhi: New Ege International (P) Limited Publishers.
- McMillan, Alistair, (2010). *Industrial Relations*, The University of Sheffield.
- Nawawi, Hadari. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Schuler, Randall S. Jackson Susan E. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke.21. Edisi 6. Terjemahan Rosyid, Abdul. Yosi P, Peter R*. Jakarta: Erlangga.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja.

Werher, William B & Kieth Davis, (1996). *Human Resources and Personnel Management*, International Edition, Mc Graw-Hill, Inc, USA.

Yoder, Dale. (1981). *Personnel Management And Industrial Relation*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.

PROFIL PENULIS




Dr. Adrian Radiansyah, S.E., M.M.

Penulis menyelesaikan pendidikan di Perguruan Tinggi pada Program Studi S1 dan S2 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Krisnadwipayana (FE-Unkris) Jakarta tahun 1995 dan tahun 2000, kemudian menyelesaikan pendidikan pada program S3 Prodi Ilmu Manajemen Konsentrasi MSDM (IM-MSDM) Universitas Negeri Jakarta (UNJ) Jakarta tahun 2015.

Penulis sebagai dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) program pascasarjana S2-Magister Manajemen pada Universitas Perguruan Tinggi Bangka (Uniper) Pangkalpinang Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, selain itu penulis memiliki aktivitas lain sebagai konsultan dan praktisi di bidang *Human Capital Management*, *Risk Management*, dan *Operational Management*, penulis pun aktif sebagai mitra dan *Counterpart* kajian penelitian dengan pemerintah daerah di bidang kepakarannya tersebut.


Email Penulis: adrian_radiansyah@yahoo.com.



BAB 16

MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

Muhammad Taufan Gunawan, S.ST., M.M.
Institut Teknologi dan Bisnis Kalla



Pendahuluan

Perubahan adalah sebuah keniscayaan dalam dunia organisasi modern yang terus dihadapkan pada dinamika lingkungan bisnis yang sangat cepat dan tidak dapat diprediksi.

Menurut Cameron & Mike (2009), perubahan organisasi merupakan suatu proses yang melibatkan modifikasi struktur, strategi, sistem, teknologi, dan budaya untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi internal maupun eksternal. Perubahan yang tidak diantisipasi dengan baik dapat berakibat fatal, bahkan mengancam kelangsungan organisasi.

Selain perubahan, pengembangan organisasi (*Organizational Development* atau OD) adalah pendekatan strategis dan sistematis yang membantu organisasi mengelola perubahan dengan cara yang lebih terstruktur dan berkelanjutan. Anderson (2016) mendefinisikan OD sebagai proses kolaboratif dan partisipatif yang fokus pada peningkatan efektivitas organisasi melalui intervensi yang dirancang untuk memperkuat kapabilitas individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan.

Seiring perkembangan teknologi digital dan globalisasi, organisasi dituntut untuk terus beradaptasi terhadap berbagai tantangan, seperti persaingan pasar yang semakin ketat, perubahan perilaku konsumen, serta regulasi yang dinamis. Di era ini, kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan menjadi salah satu kunci utama keberhasilan dan daya saing. Penelitian terbaru menekankan bahwa organisasi yang mampu membangun budaya perubahan dan berinovasi secara terus-menerus memiliki peluang lebih besar untuk bertahan dan berkembang (Cummings & Worley, 2021).

Dalam konteks pengembangan organisasi, pendekatan OD tidak hanya berfokus pada aspek teknis perubahan, tetapi juga aspek manusia, seperti perubahan budaya, perilaku, dan pengembangan kepemimpinan (Anderson, 2016). Dengan demikian, manajemen perubahan dan pengembangan organisasi harus dilihat sebagai dua aspek yang saling terkait dan saling memperkuat dalam menghadapi tantangan bisnis masa kini.

Bab ini bertujuan mengupas konsep dasar manajemen perubahan dan pengembangan organisasi, berbagai model dan strategi implementasi perubahan, serta tantangan dan peluang di masa depan yang harus diperhatikan oleh para praktisi dan akademisi. Melalui pemahaman yang komprehensif, diharapkan pembaca dapat mengembangkan kemampuan untuk merancang dan mengelola proses perubahan secara efektif dalam organisasi mereka.

Konsep Dasar Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah disiplin yang mempelajari bagaimana organisasi mengelola proses perubahan agar dapat berjalan dengan efektif dan menghasilkan hasil yang diinginkan.

Secara umum, manajemen perubahan bertujuan untuk meminimalkan resistensi, memaksimalkan penerimaan, dan memastikan perubahan tersebut dapat diintegrasikan ke dalam kehidupan organisasi secara permanen (Hiatt, 2008).

1. Jenis Perubahan

Perubahan dalam organisasi bisa dibedakan menjadi dua jenis utama (Bicer, 2021):

- a. Perubahan Evolusioner: perubahan yang terjadi secara bertahap dan berkelanjutan. Contohnya adalah peningkatan proses kerja secara bertahap atau adaptasi teknologi baru secara perlahan. Jenis perubahan ini cenderung kurang menimbulkan resistensi karena berlangsung secara gradual.
- b. Perubahan Revolusioner: perubahan yang bersifat radikal dan cepat, biasanya disebabkan oleh kebutuhan mendesak atau krisis. Misalnya, restrukturisasi besar-besaran atau transformasi digital yang mendalam. Perubahan ini lebih menantang untuk dikelola karena sering menimbulkan resistensi dan ketidakpastian yang tinggi.

2. Faktor Pendorong Perubahan

Perubahan organisasi dapat didorong oleh berbagai faktor, yang secara umum terbagi menjadi dua, (Rumandan, 2020), yaitu:

- a. Faktor Internal: termasuk masalah kepemimpinan, kinerja organisasi yang menurun, kebutuhan inovasi, atau konflik internal.

daya saing, dan keberlanjutan. Transformasi *digital*, budaya pembelajar, dan penguatan SDM adalah contoh nyata bagaimana perubahan dapat membawa kemajuan signifikan bagi organisasi.

2. Rekomendasi

Berdasarkan pembahasan dalam bab ini, beberapa rekomendasi yang dapat diterapkan oleh organisasi untuk mengelola perubahan dan melakukan pengembangan secara efektif antara lain:

- a. Bangun Budaya Inovasi dan Pembelajaran Berkelanjutan
Organisasi perlu menanamkan nilai-nilai adaptif, eksperimental, dan pembelajaran terus-menerus dalam budaya kerjanya. Ini bisa dimulai dari pelatihan rutin, coaching, dan praktik reflektif.
- b. Terapkan Model Perubahan yang Sesuai Konteks
Tidak ada satu model perubahan yang berlaku universal. Organisasi perlu memilih atau memadukan model (seperti ADKAR, Kotter, atau Lewin) yang paling sesuai dengan karakteristik dan tantangan organisasinya.
- c. Libatkan Seluruh Lapisan Organisasi
Karyawan perlu dilibatkan sejak awal untuk menciptakan *ownership* terhadap perubahan. Komunikasi dua arah dan ruang partisipasi akan menurunkan resistensi dan meningkatkan komitmen.
- d. Kembangkan Kepemimpinan yang Transformatif
Pemimpin di semua level harus menjadi teladan perubahan, mampu menginspirasi, mendengarkan, dan menavigasi timnya dengan empati serta visi yang jelas.
- e. Manfaatkan Teknologi *Digital* sebagai *Enabler*
Perubahan harus memanfaatkan teknologi digital tidak hanya sebagai alat bantu operasional, tetapi juga sebagai katalis inovasi dan transformasi model bisnis.
- f. Lakukan *Monitoring* dan Evaluasi Secara Berkala
Perubahan perlu dikawal dengan indikator kinerja dan *feedback loops* agar tetap relevan dan responsif terhadap dinamika internal maupun eksternal.

Penutup

Dalam era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), organisasi dituntut untuk lebih adaptif dan resilien. Penguasaan terhadap prinsip-prinsip manajemen perubahan dan pengembangan organisasi bukan lagi pilihan, melainkan keharusan.

Dengan pendekatan yang tepat, transformasi organisasi bukan sekadar pergantian sistem atau struktur, tetapi juga perjalanan menuju organisasi yang lebih berdaya, berkelanjutan, dan relevan di masa depan.

Daftar Pustaka

- Anderson, D. (2016). *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change* (4th ed.). California: SAGE Publications.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bicer, C. (2021). Organizational Change and Temporality. *Organizational Change and Development, August*. <https://doi.org/10.4324/9781315755076>.
- Burnes, B. (2017). *Managing Change Seventh Edition* (7th ed.). Pearson Education Limited. www.pearson.com/uk.
- Cameron, E., & Mike, G. (2009). Making Sense Of Change Management. a Complete Guide to The Models, tools & Techniques of Organizational Change. In *Management Decision*. Replika Press Pvt Ltd. <https://doi.org/10.1108/00251740910946769>.
- Clements, D., Morgan, K., & Harris, K. (2023). Investigating the use of Appreciative Inquiry as a process for coach development within a National Governing Body talent development programme. *Sport, Education and Society, 28*(8), 972–989. <https://doi.org/10.1080/13573322.2022.2086113>.
- Cummings, T., & Worley, C. (2021). *Organization Development and Change 11th Edition*. Cengage Learning.
- Hiatt, J. (2008). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.
- Rumandan, R. (2020). ANALISIS PERUBAHAN ORGANISASI Studi Kasus pada Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Kabupaten Sleman. *AMAL: Journal of Islamic Economic Andi Business (JIEB)*, 2(1), 17–38.
- Schein, E. (2019). Organizational Culture and Language. In *The Innovator's Discussion*. <https://doi.org/10.4324/9781351017510-15>.


PROFIL PENULIS



Muhammad Taufan Gunawan, S.ST., M.M.

Lahir di Ujung Pandang pada tanggal 29 Mei 1992. Saat ini, beliau merupakan dosen tetap pada Program Studi Kewirausahaan, Institut Teknologi dan Bisnis Kalla. Pendidikan diploma (D3 & D4) diselesaikan di Politeknik Negeri Ujung Pandang pada tahun 2015, dilanjutkan dengan gelar Magister Manajemen Strategik dari Universitas Fajar pada tahun 2020. Dalam perjalanan karier akademiknya, ia telah dua kali memperoleh dana hibah dari Kemenristek Dikti untuk kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, khususnya yang berfokus pada pemberdayaan UMKM. Sejak tahun 2023, beliau menjabat sebagai Ketua Inkubator Bisnis dan Teknologi Kalla Institute dan aktif sebagai fasilitator pendampingan startup digital di Kota Makassar. Ketertarikan penulis terhadap dunia wirausaha telah tumbuh sejak masa kuliah dan terus berkembang seiring dengan keterlibatannya dalam ekosistem kewirausahaan lokal. Ia memiliki komitmen kuat dalam mendorong transformasi digital UMKM serta pengembangan kapasitas wirausaha muda, khususnya di wilayah Indonesia Timur.

Email Penulis: taufan@kallainstitute.ac.id.



BAB 17
SISTEM INFORMASI
SDM/HRIS (*HUMAN*
RESOURCES INFORMATION
***SYSTEM*)**

Gautama Sastra Waskita, S.E., B.BA., M.M.
Universitas Tulungagung



Pendahuluan: Evolusi HR ke Era *Digital*

Dalam dua dekade terakhir, lanskap manajemen sumber daya manusia (SDM) telah mengalami transformasi mendasar, dari fungsi administratif yang konvensional menuju peran strategis yang didorong oleh teknologi *digital*.

Revolusi *digital* yang ditandai oleh kemunculan Industri 4.0 dan berlanjut pada era *Society 5.0* telah mendorong organisasi untuk mendefinisikan peran departemen SDM tidak hanya sebagai pengelola tenaga kerja, tetapi sebagai mitra strategis dalam penciptaan nilai bisnis berbasis data dan inovasi (Waskita & Ashari, 2024).

Paradigma tradisional dalam manajemen SDM yang sebelumnya berfokus pada pencatatan manual, birokrasi yang panjang, serta dominasi pendekatan administratif kini telah digantikan oleh praktik berbasis sistem informasi yang lebih terintegrasi, adaptif, dan prediktif.

Organisasi modern dituntut untuk mampu merespons perubahan lingkungan eksternal yang cepat, termasuk dinamika pasar tenaga kerja, ekspektasi karyawan generasi *digital*, hingga tekanan untuk meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas. Transformasi ini melahirkan kebutuhan akan sistem informasi SDM atau *Human Resources Information System* (HRIS) sebagai alat strategis untuk memperkuat pengambilan keputusan berbasis data (Stone et al., 2015).

HRIS tidak hanya menyederhanakan proses administratif seperti penggajian, absensi, dan penyimpanan data karyawan, tetapi juga memperluas fungsinya dalam mendukung proses strategis seperti rekrutmen digital, manajemen kinerja berbasis indikator, hingga pengembangan kompetensi karyawan melalui *e-learning* dan *talent analytics*. Seiring dengan meningkatnya kompleksitas pengelolaan tenaga kerja global, HRIS hadir sebagai solusi teknologi yang mampu menyatukan berbagai proses SDM dalam satu *platform digital* yang responsif dan berdaya analitik tinggi (Mitsakis, 2014).

Urgensi adopsi HRIS semakin menguat dalam konteks Industri 4.0, yang mengedepankan otomatisasi, *big data*, kecerdasan buatan, serta *Internet of Things* (IoT). Dalam kerangka ini, HR tidak lagi cukup hanya memahami perilaku manusia, tetapi juga dituntut menguasai keterampilan *digital* untuk mengelola sistem dan data dalam skala

membuktikan dirinya sebagai katalisator penting dalam menyelaraskan efisiensi operasional dan pengambilan keputusan strategis.

Bab ini menutup pembahasan dengan merefleksikan peran transformatif HRIS, menyajikan panduan adopsi sistem yang efektif, dan membuka cakrawala baru bagi arah riset mendatang.

1. Refleksi Atas Pentingnya HRIS Dalam Transformasi *Digital HR*

Seiring berkembangnya teknologi dan ekspektasi karyawan yang semakin dinamis, organisasi tidak lagi cukup hanya mengelola SDM secara manual atau administratif.

HRIS menghadirkan solusi integratif berbasis data yang memperkuat fungsi HR dalam perencanaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, pengukuran kinerja, serta retensi karyawan yang berkelanjutan.

Penelitian oleh Marler & Boudreau (2017) dalam *Journal of Organizational Effectiveness* menegaskan bahwa organisasi yang memanfaatkan HRIS secara strategis menunjukkan peningkatan signifikan dalam ketepatan pengambilan keputusan HR, efisiensi biaya, serta kualitas budaya kerja *digital* (Marler & Boudreau, 2017).

Transformasi ini tidak hanya berdampak pada dimensi teknis, tetapi juga pada nilai-nilai organisasi. HRIS mendukung transparansi, akuntabilitas, dan keadilan dalam pengelolaan data karyawan, serta membuka ruang untuk inklusivitas berbasis analitik. Dengan integrasi teknologi seperti AI, IoT, dan machine learning, HRIS telah bergerak dari sistem pencatatan (*record-keeping system*) menjadi sistem kecerdasan bisnis (*business intelligence system*).

2. Panduan Singkat Untuk Organisasi yang Ingin Mengadopsi HRIS

Adopsi HRIS bukanlah sekadar keputusan teknologi, tetapi strategi organisasi jangka panjang. Berikut adalah panduan praktis yang dapat dijadikan titik awal:

- a. Penilaian Kebutuhan: lakukan audit internal terhadap proses HR saat ini dan identifikasi gap serta potensi digitalisasi.

- b. Perencanaan Strategis: libatkan seluruh pemangku kepentingan HR dan IT dalam menentukan kebutuhan fungsional dan integrasi sistem.
- c. Pemilihan Sistem: pilih *platform* HRIS yang *modular*, *scalable*, dan sesuai dengan struktur organisasi (*on-premise vs cloud-based*).
- d. Manajemen Perubahan: siapkan program pelatihan dan komunikasi internal agar adopsi HRIS diterima dengan baik oleh seluruh lini karyawan.
- e. Evaluasi Berkelanjutan: tetapkan indikator performa sistem dan lakukan evaluasi berkala untuk memastikan HRIS terus memberikan nilai tambah.

Referensi penting seperti *The evolution of the field of human resource information systems: Co-evolution of technology and HR processes* dalam *Communications of the Association for Information Systems* sangat direkomendasikan sebagai sumber strategis dalam perencanaan dan implementasi HRIS (Johnson et al., 2016).

3. Arah Riset Lanjutan di Bidang HRIS

Seiring dengan evolusi teknologi dan ekspektasi organisasi yang semakin kompleks, riset di bidang HRIS juga perlu terus diperluas. Beberapa area riset potensial ke depan antara lain:

- a. Etika Algoritma Dalam Pengambilan Keputusan HR: bagaimana menjamin *fairness* dalam penggunaan AI dan *data analytics*?
- b. Gamifikasi dan Pengalaman Karyawan (*Employee Experience*): Sejauh mana HRIS berbasis gamifikasi mampu meningkatkan keterlibatan karyawan?
- c. HRIS Untuk UMKM dan Organisasi Nirlaba: bagaimana adaptasi sistem ini untuk sektor non-korporasi?
- d. Keamanan Siber dan Perlindungan Data SDM: tantangan regulasi lintas negara di era digitalisasi SDM.

Penelitian-penelitian mendatang perlu menekankan pada pendekatan interdisipliner antara manajemen, teknologi informasi, psikologi organisasi, dan etika *digital* agar HRIS dapat berfungsi secara holistik dalam menunjang keunggulan kompetitif organisasi.

HRIS bukan sekadar alat bantu administratif, tetapi platform strategis yang memungkinkan organisasi membentuk masa depan tenaga kerja yang *agile*, berbasis data, dan *human-centered*. Dengan pendekatan yang tepat, HRIS akan menjadi tulang punggung dari transformasi *digital* SDM yang adaptif, etis, dan berkelanjutan (G. S. Waskita, 2025).

Daftar Pustaka

- Afdhal, Denny Rakhmad Widi Ashari, Arief Yanto Rukmana, ovita Mukti Rinusara, Budiman, Gautama Sastra Waskita, Lucky Nugroho, Lia Risti Sari, Alfian, Arin Setiyowati, Niatri Anastazia Wattimena, & Rizka Putri Citaningati. (2024). *Ekonomi Pembangunan Syariah* (Vol. 1). Get Press. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=jUvO-FEAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=jUvO-FEAAAAJ:qjMakFHDy7sC.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The Link Between Perceived Human Resource Management Practices, Engagement And Employee Behaviour: A Moderated Mediation Model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>.
- Ball, K. S. (2001). The Use of Human Resource Information Systems: A Survey. *Personnel Review*, 30(6), 677–693.
- Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. M. (2009). Electronic Human Resource Management: Challenges In The Digital Era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>.
- Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). The Use Of Technologies In The Recruiting, Screening, And Selection Processes For Job Candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2-3), 113–120.
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2022). Building Sustainable Societies Through Human-Centred Human Resource Management: Emerging Issues And Research Opportunities. In *The InTernaTional Journal of human resource management* (Vol. 33, Issue 1, pp. 1–15). Taylor & Francis.
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52–58.
- Eldon, M., & Waskita, G. S. (2024). Strategy for Improving Msmes Through the Use of Digital Marketing During Society 5.0 and the Industrial Revolution 4.0 Era. *International Seminar*, 6, 823–832.

- Floridi, L., & Taddeo, M. (2016). What is data ethics? In *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences* (Vol. 374, Issue 2083, p. 20160360). The Royal Society.
- Harris, J. G., Craig, E., & Light, D. A. (2010). The New Generation of Human Capital Analytics. *Accenture Institute for High Performance Research Report*, 2–10.
- Heath, D. R. (2019). *Prediction machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence: By Ajay Agrawal, Joshua Gans and Avi Goldfarb, Published in 2018 by Harvard Business Review Press, 272 pp., 30.00(hardcover), Kindle Edition: 16.19, ISBN: 978-1-633695672*. Taylor & Francis.
- Johnson, R. D., Lukaszewski, K. M., & Stone, D. L. (2016). The Evolution of The Field of Human Resource Information Systems: Co-Evolution of Technology And HR Processes. *Communications of the Association for Information Systems*, 38(1), 28.
- Judijanto, L., Ilma, A. F. N., & Waskita, G. S. (2024). *Analysis of the Influence of Foreign Direct Investment, Labor Productivity and Technology on Economic Growth*. 2(Vol. 2 No. 8 (2024): August), 2358–2373.
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I., & Kasper, G. (2022). The Challenges of Algorithm-Based HR Decision-Making For Personal Integrity. In *Business and the Ethical Implications of Technology* (pp. 71–86). Springer.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An Evidence-Based Review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites As An E-Recruitment Tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31–49.
- Mitsakis, F. V. (2014). Human Resources (HR) as a Strategic Business Partner: Value Creation and Risk Reduction Capacity. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 154.
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i1.5285>.

- Ngai, E. W. T., & Wat, F. K. T. (2006). Human Resource Information Systems: A Review And Empirical Analysis. *Personnel Review*, 35(3), 297–314. <https://doi.org/10.1108/00483480610656702>.
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance Management Can Be Fixed: An On-the-Job Experiential Learning Approach for Complex Behavior Change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51–76. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.2>.
- Sartono, S., Waskita, G. S., & Isro'iyah, L. (2021). Shadow Economy, Economic Development, and Entrepreneurship. *International Seminar*, 3, 73–85. <https://conference.unita.ac.id/index.php/conference/article/download/62/45>.
- Schacht, M., & Schacht, S. (2012). Start The Game: Increasing User Experience of Enterprise Systems Following A Gamification Mechanism. *Software for People: Fundamentals, Trends and Best Practices*, 181–199.
- Stone, D. L., Dadrack, 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. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>.
- Strohmeier, S. (2020). Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>.
- Strohmeier, S., & Kabst, R. (2009). Organizational Adoption of E-HRM In Europe: An Empirical Exploration of Major Adoption Factors. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 482–501.
- Tarigan, W. J., Mariani Alimuddin, S. E., Poddala, P., Ak, S., Fadly, H., S ST, M., Susanti Pratamaningtyas, M. K., Redjo, P. R. D., SE, M. A., Nurliana, S., & Waskita, G. S. (2024). *Kewirausahaan*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Tursunbayeva, A., Bunduchi, R., Franco, M., & Pagliari, C. (2017). Human Resource Information Systems In Health Care: A Systematic Evidence Review. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 24(3), 633–654. <https://doi.org/10.1093/jamia/ocw141>.

- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR From The Outside In: Six Competencies For The Future of Human Resources*. McGraw Hill Professional.
- Voigt, P., & Von dem Bussche, A. (2017). The Eu General Data Protection Regulation (GDPR). *A Practical Guide, 1st Ed., Cham: Springer International Publishing, 10(3152676)*, 10–5555.
- Wandhe, P. (2020). A Role of Effectiveness of Human Resource Information System (HRIS) in 21st Century. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3718247>.
- Waskita, G., & Ashari, D. R. W. (2025). Taxation and SMEs in Emerging Markets Case Study Approach to Compliance, Growth, and Sustainable Development. *Journal of Economics and Banking, 2(1)*. <https://doi.org/10.28926/espas.v2i1.1817>.
- Waskita, G. S. (2025). Turning Trash into Treasure: Waste Banks Driving Circular Economy Through Coffee, Plastic, and Oil Waste Management. *International Journal of Economic Literature, 3(2)*, Article 2.
- Waskita, G. S., & Ashari, D. R. W. (2024). Building Competitive Advantage through Management Information Systems: A Managerial Perspective in the Digital Era. *Journal of Economics and Banking, 1(1)*. <https://doi.org/10.28926/espas.v1i1.800>.
- Waskita, G. S., Ashari, D. R. W., Al Haris, M. B., Rifa'i, A., & Eldon, M. (2024). Integrating Sustainable Development Goals into Coffee Shop Operations: Insights from Kedai Kosim, Indonesia. *SINDA: Comprehensive Journal of Islamic Social Studies, 4(3)*, 243–252.
- Waskita, G. S., Ashari, D. R. W., Eldon, M., & Utami, A. (2024). From Words to Actions: Exploring How e-WOM Drives Green Consumer Decisions in the Digital Age. *SINDA: Comprehensive Journal of Islamic Social Studies, 4(3)*, 253–267.
- Waskita, G. S., Ashari, D. R. W., Rifa'i, A., & Haris, M. B. A. (2025). Selling in Seconds: A Phenomenological Exploration of Short Video Marketing on Instagram Reels in Entrepreneurial Ventures. *International Journal of Economic Literature, 3(3)*, Article 3.
- Zafar, H. (2013). Human Resource Information Systems: Information Security Concerns For Organizations. *Human Resource Management Review, 23(1)*, 105–113.

PROFIL PENULIS



Gautama Sastra Waskita, S.E., B.BA., M.M.


Penulis adalah akademisi, peneliti, dan praktisi bisnis yang dikenal atas kontribusinya di bidang *entrepreneurial management*, *green marketing strategy*, dan *sustainable business*. Sebagai dosen bisnis & kewirausahaan di Universitas Tulungagung Indonesia, ia juga menjabat sebagai Koordinator Program Inkubator Bisnis, tempat ia membimbing mahasiswa dan pelaku usaha untuk menciptakan inovasi bisnis yang berdampak sosial dan lingkungan. Berlatar belakang pendidikan dari President University melalui *international full scholarship program* pada studi *Hospitality & Tourism Business* dan Magister Manajemen dari Universitas Islam Kadiri pada studi Manajemen Pemasaran, Gautama memiliki kombinasi unik antara keahlian akademis dan pengalaman praktis. Melalui forum nasional dan internasional, ia menyampaikan pemikiran strategis dan analisis mendalam mengenai perencanaan bisnis, implementasi strategi pemasaran hijau, serta keberlanjutan usaha dalam menghadapi dinamika pasar global.

Sebagai pendiri *Satya Entrepreneur*, Gautama berkomitmen memberdayakan UMKM dan *start-up* melalui konsultasi strategis dan pelatihan kewirausahaan. Pengalamannya sebagai *Indonesia Certified Barista* menambah dimensi unik dalam kariernya, mengintegrasikan seni kopi dengan manajemen bisnis yang profesional. Di luar peran akademisnya, Gautama aktif menyelenggarakan seminar dan *workshop*, serta menjalankan bisnis kopi berbasis *partnership*. Dengan visi menginspirasi generasi muda untuk menciptakan usaha berkelanjutan, Gautama Sastra Waskita menjadi salah satu figur kunci dalam ekosistem kewirausahaan di Indonesia.

Korespondensi Penulis:

sastrawaskita@gmail.com/+62 899-0000-555.

SINTA 6801795/ORCID ID: 0009-0003-6479-793.



BAB 18
ETIKA DAN TANGGUNG
JAWAB SOSIAL
PERUSAHAAN (CSR)

Puri Eka Dewi Fortuna, S.Tr.P., M.Sc.
Politeknik Negeri Subang



berkomitmen terhadap tujuan CSR perusahaan (Tazamneh *et al.*, 2024; Bang *et al.*, 2022). Melalui pendekatan ini, perusahaan tidak hanya dapat mengoptimalkan kinerja karyawan tetapi juga berkontribusi pada tujuan sosial yang lebih luas, menciptakan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan (Ardichvili, 2013; Phina *et al.*, 2024).

Dengan demikian, bab ini akan membahas bagaimana HR bisa menjadi motor penggerak untuk menerapkan strategi CSR yang efisien dan efektif, serta menciptakan budaya organisasi yang beretika dan berfokus pada keberlanjutan.

Teori Dasar: Etika, CSR, dan Peran SDM

Dalam konteks bisnis modern, pemahaman tentang etika, *Corporate Social Responsibility* (CSR), dan peran Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi semakin penting. Etika bisnis berfungsi sebagai pedoman moral bagi perusahaan dalam menjalankan operasionalnya, sementara CSR mencerminkan komitmen perusahaan terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Integrasi antara etika dan CSR tidak hanya berkontribusi pada reputasi positif perusahaan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Seiring dengan meningkatnya perhatian terhadap tanggung jawab sosial, banyak organisasi menyadari bahwa SDM berperan sentral dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip ini.

Dengan mengembangkan kebijakan yang mengedepankan etika dan keberlanjutan, serta melibatkan karyawan dalam program-program CSR, perusahaan dapat meningkatkan tingkat keterlibatan dan loyalitas karyawan, yang pada gilirannya akan mendorong kinerja dan inovasi dalam organisasi (Bhattacharya *et al.*, 2011; Iryadana, 2024).

Oleh karena itu, memahami hubungan antara etika, CSR, dan fungsi SDM adalah kunci untuk mendorong kemajuan dalam dunia korporasi yang semakin kompleks dan responsif terhadap tantangan sosial dan lingkungan di sekitarnya.

1. Definisi Konseptual

Dalam konteks pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), pemahaman yang mendalam tentang teori dasar etika, *Corporate*

efektivitas program CSR tetapi juga memperkuat rasa memiliki karyawan terhadap inisiatif tersebut.

- b. Penggunaan Teknologi (Misalnya: *Platform Digital Untuk Pelaporan Etika*): kemajuan teknologi juga dapat dimanfaatkan untuk mendukung implementasi CSR dan etika internal. Penggunaan *platform digital* untuk pelaporan etika dapat mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam organisasi.

Sistem pelaporan berbasis *digital* memungkinkan karyawan untuk melaporkan pelanggaran atau masalah etika dengan lebih mudah dan aman, sekaligus menciptakan database yang berguna untuk analisis data yang lebih lanjut. Dengan teknologi, perusahaan dapat memantau kemajuan program CSR dan beradaptasi secara real-time jika diperlukan, sehingga menghasilkan dampak positif yang lebih besar. Implementasi CSR menghadapi berbagai tantangan yang dapat menghalangi efektivitasnya.

Namun, dengan pendekatan kreatif, seperti kolaborasi dengan NGO atau universitas dan pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan transparansi dan pelaporan etika, perusahaan dapat mengatasi hambatan tersebut dan mewujudkan program CSR yang berdampak positif. Diperlukan komitmen serta inovasi yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa inisiatif CSR tidak hanya menjadi pelengkap, tetapi juga bagian integral dari strategi bisnis perusahaan.

Daftar Pustaka

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know And Don't Know About Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>.
- Ardichvili, A. (2013). The role of HRD in CSR, Sustainability, And Ethics. *Human Resource Development Review*, 12(4), 456–473. <https://doi.org/10.1177/1534484313478421>.
- Bang, S., Choi, M., & Ahn, J. (2022). Human Resource Practices For Corporate Social Responsibility: Evidence From Korean firms. *Frontiers in Psychology*, 13, 893243. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.893243>.
- Baruah, L., & Panda, N. (2022). Can CSR Impact The Reputation Of A Company? From The Eyes Of Different Stakeholders. *Jindal Journal of Business Research*, 11(2), 133–144. <https://doi.org/10.1177/22786821221127673>
- Beninger, C., & Mercedes, D. (2016). Employer-Supported Volunteering: An Unexploited Tool For Employee Engagement. *Journal of Business Strategy*, 37(5), 20–28.
- Bhattacharya, C., Sen, S., & Korschun, D. (2011). *Leveraging Corporate Responsibility*. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511920684>.
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business Models For Sustainable Innovation: An Interpretative Model For The Sustainable Business Framework. *Sustainability*, 5(12), 3333–3351. <https://doi.org/10.3390/su5123333>.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. (2022). Stakeholder Theory, Strategy, And Organization: Past, Present, And Future. *Strategic Organization*, 20(4), 797–809. <https://doi.org/10.1177/14761270221127628>.
- Cazacu, M., Dumitriu, S., Georgescu, I., Berceanu, D., Simion, D., Vărzaru, A., ... & Bocean, C. (2023). A Perceptual Approach To The Impact of CSR on Organizational Financial Performance. *Behavioral Sciences*, 13(5), 359. <https://doi.org/10.3390/bs13050359>.
- Cheruiyot, T., & Maru, L. (2012). Employee Social Responsibility Practices And Outcomes In Kenya's Tourist Hotels. *African Journal of Economic and Management Studies*, 3(1), 23–41. <https://doi.org/10.1108/20400701211197267>.

- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- D'Antonio, M. (2015). Employer Supported Volunteering: The Benefits And Challenges. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 5.
- Dmytriiev, S., Freeman, R., & Hörisch, J. (2021). The Relationship Between Stakeholder Theory And Corporate Social Responsibility: Differences, Similarities, And Implications For Social Issues In Management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441–1470. <https://doi.org/10.1111/joms.12684>.
- Ellis, S. J. (2013). Volunteerism And Employee Engagement: The Role of The Organisation. *Human Resource Management Journal*, 23(4), 425–442.
- Freeman, R. (2022). My Own Book Review: Strategic Management: A Stakeholder Approach. *M@n@gement*, 25(1). <https://doi.org/10.37725/mgmt.v25.8519>.
- Gazzaroli, D., Corvino, C., & D'Angelo, C. (2023). Co-Creating Organizational Welfare Through Action-Research: Insights From The Case Of A Social Cooperative. *Action Research*, 22(3), 284–303. <https://doi.org/10.1177/14767503231183876>.
- George, N., Aboobaker, N., & Edward, M. (2020). Corporate social Responsibility, Organizational Trust And Commitment: A Moderated Mediation Model. *Personnel Review*, 50(4), 1093–1111. <https://doi.org/10.1108/pr-03-2020-0144>
- Golland, A. (2014). Corporate Social Responsibility And Employee Engagement: A Corporative Boulevard. *International Journal of Business and Management*, 9(2), 1–15.
- Grant, A. M. (2012). *Give And Take: A Revolutionary Approach To Success*. Viking.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–Family Balance: A Review And Extension of The Literature. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 165–210.
- Haski-Leventhal, D., & Meijs, L. C. P. M. (2011). The Volunteer Tourism Experience: A Process of Co-Creation. *Journal of Travel Research*, 50(4), 493–506.

- Iorio, S., Zampone, G., & Piccolo, A. (2022). Determinant Factors of SDG Disclosure In The University Context. *Administrative Sciences*, 12(1), 21. <https://doi.org/10.3390/admsci12010021>.
- Iryadana, M. R. (2024). Peran Strategis Sumber Daya Manusia Dalam Implementasi Corporate Social Responsibility. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 167–176. <https://doi.org/10.56145/ekonomibisnis.v4i1.154>.
- Jang, S., & Ardichvili, A. (2020). Examining The Link Between Corporate Social Responsibility And Human Resources: Implications For HRD Research and Practice. *Human Resource Development Review*, 19(2), 183–211. <https://doi.org/10.1177/1534484320912044>.
- Jang, S., & Ardichvili, A. (2020). The Role of HRD in CSR and Sustainability: A Content Analysis of Corporate Responsibility Reports. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 549–573. <https://doi.org/10.1108/ejtd-01-2020-0006>.
- Jarkovská, P. (2021). Corporate Social Responsibility As A Source Of Employees Job Satisfaction In The Hospitality Industry. *Acta Universitatis Bohemae Meridionalis*, 23(1), 1–12. <https://doi.org/10.2478/acta-2020-0001>.
- Johnson-Cramer, M., Phillips, R., Fadlallah, H., Berman, S., & Elms, H. (2021). What We Talk About When We Talk About Stakeholders. *Business & Society*, 61(5), 1083–1135. <https://doi.org/10.1177/00076503211053005>.
- Kim, H., Woo, E., Uysal, M., & Kwon, N. (2018). The Effects Of Corporate Social Responsibility (CSR) on Employee Well-Being In The Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1584–1600. <https://doi.org/10.1108/ijchm-03-2016-0166>.
- Kongjue, Z., & Zhao, Y. (2024). Ethical Leadership And Corporate Social Responsibility: A Comprehensive Review. *IJABMR*, 1(3), 1–7. <https://doi.org/10.62674/ijabmr.2024.v1i03.001>.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work–Family Conflict, Policies, And The Job–Life Satisfaction Relationship: A Review And Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149.

- Lee, C., Lim, H., Seo, D., & Kwak, D. (2022). Examining Employee Retention And Motivation: The Moderating Effect of Employee Generation. *Evidence-Based HRM*, 10(4), 385–402. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-05-2021-0101>.
- Lee, L., & Chen, L. (2018). Boosting Employee Retention Through CSR: A Configurational Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 948–960. <https://doi.org/10.1002/csr.1511>.
- Mitra, A., & Gaur, S. (2020). Does Environmental Concern Drive Asian Firms' Governance? *Journal of Asia Business Studies*, 14(4), 481–503. <https://doi.org/10.1108/jabs-06-2019-0189>.
- Phina, O., Ezeafulukwe, C., Owolabi, O., Asuzu, O., Bello, B., & Onyekwelu, S. (2024). Ethics And Corporate Social Responsibility In HR: A Comprehensive Review of Policies And Practices. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 1294–1303. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0216>.
- Pinheiro, A., Mazzo, G., Lopes, G., & Branco, M. (2023). A Bird's Eye View: Uncovering The Impact of Stakeholder Pressure on Sustainable Development Goal Disclosure. *Sustainability*, 15(23), 16156. <https://doi.org/10.3390/su152316156>.
- Ramayah, T., Falahat, M., & Soto-Acosta, P. (2022). Effects of Corporate Social Responsibility on Employee Commitment And Corporate Reputation: Evidence From A Transitional Economy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(6), 2006–2015. <https://doi.org/10.1002/csr.2297>.
- Santhosh, M., & Baral, R. (2015). A Conceptual Framework For Exploring The Impacts of Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes And Behaviour. *Journal of Human Values*, 21(2), 127–136. <https://doi.org/10.1177/0971685815594270>.
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (2014). Diversity In The Workplace: A Review And Further Directions For Future Research. *Human Resource Management Review*, 24(4), 299–312.
- Ta'amneh, M., Taamneh, A., & Eid, A. (2024). Corporate Social Responsibility Programs And Employee Retention: The Mediating Effects of Employee Trust In Organization. *Journal of Public Affairs*, 24(4). <https://doi.org/10.1002/pa.2964>.

- Uyar, A., Abdelqader, M., & Kuzey, C. (2022). Liquidity And CSR: A Chicken And Egg Story. *Society and Business Review*, 18(1), 124–151. <https://doi.org/10.1108/sbr-01-2022-0032>.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste And Create Wealth In Your Corporation*. Simon and Schuster.
- Zhang, J., Tan, Y., Chen, J., & Jiang, Y. (2024). Effects Of Corporate Social Responsibility (CSR) Policies And Activities On Company Reputation And Employee Organizational Citizenship Behaviour: Evidence From The Tourism Industry. *SHS Web of Conferences*, 181, 04027. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418104027>.

PROFIL PENULIS



Puri Eka Dewi Fortuna, S.Tr.P., M.Sc.

Penulis adalah seorang akademisi dan praktisi di bidang penyuluhan pertanian serta komunikasi pembangunan. Ia menyelesaikan pendidikan DIV di bidang Penyuluhan Pertanian di Politeknik Pembangunan Pertanian Yogyakarta Magelang dan meraih gelar magister di bidang Penyuluhan dan Komunikasi Pembangunan dari Universitas

Gadjah Mada. Penulis memiliki pengalaman luas dalam pengelolaan program sosial, ekonomi, dan komunikasi, termasuk bekerja sebagai fasilitator pemberdayaan masyarakat di *Human Initiative*. Dalam peran tersebut, ia memegang tanggung jawab atas pelaksanaan program CSR *Danone* Indonesia.

Dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia*, penulis berkontribusi pada bab Etika dan Tanggung Jawab Perusahaan (CSR), mengintegrasikan pendekatan teoritis dengan praktek lapangan yang telah dijalani. Selain itu, penulis memiliki latar belakang profesional di bidang pemasaran *digital* dan riset pasar, pernah mengelola media sosial di *Baby Opal* dan terlibat dalam riset dan pengembangan di PT. *Naturindo Fresh*. Pengalaman akademiknya mencakup posisi sebagai instruktur mata kuliah di Polbangtan Yogyakarta Magelang dan kini aktif mengajar mata kuliah di bidang sosial dan ekonomi di Politeknik Negeri Subang. Penulis juga telah menerbitkan sejumlah buku anak bertema pertanian serta buku akademik, termasuk *Viabilitas Pertanian Indonesia* dan *Penyuluhan Pertanian Melalui Media Sosial*. Keahliannya mencakup manajemen hubungan pelanggan (CRM) di sektor pertanian, strategi komunikasi, dan penerapan prinsip keberlanjutan dalam pengembangan sumber daya manusia.

Email Penulis: puri.fortuna@polsub.ac.id.



BAB 19

MANAJEMEN SDM

INTERNASIONAL

Putri Zafira Ruhliandini, M.E.
Universitas Ma'some



Konsep Dasar dan Ruang Lingkup MSDM Internasional

Pada era modern seperti sekarang ini sudah banyak perusahaan yang melakukan operasi bisnisnya di luar negara asal. Proses produksi, distribusi, penjualan, dan hal-hal yang berkaitan dengan proses bisnis sudah banyak dilakukan di negara lain di luar negara asal perusahaan berdiri.

Mampunya sebuah perusahaan untuk melakukan operasi di luar negeri menandakan berkembangnya perusahaan tersebut. Menurut Dowling, Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional adalah penggunaan sumber daya Internasional untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan geografis. (Kholilah & Agusria, 2022)

1. Konsep Dasar dan Ruang Lingkup MSDM Internasional

Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (MSDM Internasional) dapat didefinisikan sebagai proses pengelolaan sumber daya manusia di organisasi yang beroperasi lintas batas negara. Lebih dari sekadar perluasan praktik SDM domestik, MSDM Internasional melibatkan penyesuaian dan adaptasi kebijakan serta praktik SDM untuk mengatasi kompleksitas yang timbul dari perbedaan lingkungan budaya, ekonomi, politik, dan hukum di berbagai negara tempat organisasi beroperasi. Ruang lingkup MSDM Internasional mencakup seluruh siklus hidup karyawan dalam konteks global, mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja di berbagai lokasi, rekrutmen dan seleksi kandidat dengan latar belakang budaya yang beragam, pengembangan kompetensi melalui pelatihan lintas budaya, pengelolaan kinerja karyawan di berbagai anak perusahaan, hingga penentuan kompensasi dan benefit yang sesuai dengan standar lokal dan kebutuhan ekspatriat.

Selain itu, MSDM Internasional juga melibatkan pengelolaan relasi industrial di tingkat internasional, penanganan isu keragaman dan inklusi global, serta pertimbangan etika dan tanggung jawab sosial perusahaan di berbagai konteks budaya. Singkatnya, MSDM Internasional berfokus pada bagaimana organisasi dapat secara efektif menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan talenta global untuk mencapai tujuan strategis internasional mereka.

3. Perpajakan (*Taxation*)

Ekspatriat seringkali dikenakan pajak di negara asal dan negara tuan rumah atau disebut sebagai Pajak Berganda (*Double Taxation*). Perusahaan harus memiliki strategi untuk menghindari atau meminimalkan pajak berganda melalui Perjanjian Pajak Berganda (*Double Taxation Treaties-DTTs*), Penyamaan Pajak (*Tax Equalization*), dan Perlindungan Pajak (*Tax Protection*).

4. Tunjangan Tambahan (*Allowances and Benefits*)

Allowance adalah tambahan uang atau tunjangan yang diberikan kepada karyawan selain dari gaji utama mereka. Contohnya adalah tunjangan perumahan, tunjangan Pendidikan, tunjangan relokasi, tunjangan bahaya atau kesulitan, tunjangan pelayanan luar negeri, tunjangan perjalanan pulang, asuransi Kesehatan internasional, tunjangan transportasi, tunjangan keamanan, dan tunjangan untuk pasangan.

5. Peraturan dan Hukum Ketenagakerjaan Lokal

Setiap negara memiliki undang-undang ketenagakerjaan sendiri mengenai upah minimum, jam kerja, lembur, cuti, pemecatan, dan hak-hak serikat pekerja. Paket kompensasi harus mematuhi semua regulasi ini.

Tren dan Isu Kontemporer Dalam MSDM Internasional

1. Dampak Globalisasi Terhadap Praktik MSDM

Globalisasi dan kemajuan teknologi telah secara fundamental mengubah lanskap bisnis dan, sebagai hasilnya, praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Interkoneksi global yang semakin meningkat dan kecepatan inovasi teknologi menuntut departemen SDM untuk beradaptasi, berinovasi, dan berpikir lebih strategis dalam mengelola talenta. Globalisasi merujuk pada integrasi ekonomi, budaya, teknologi, dan pemerintahan di seluruh dunia. Bagi MSDM, dampaknya sangat luas, di antaranya:

a. Digitalisasi dan Transformasi Teknologi

Penggunaan kecerdasan buatan (AI) untuk rekrutmen, pelatihan, dan manajemen kinerja, contohnya adalah platform seperti *LinkedIn*.

- b. Peningkatan Keragaman Tenaga Kerja (*Diversity & Inclusion*). Tenaga kerja menjadi lebih beragam dalam hal kebangsaan, budaya, bahasa, agama, dan latar belakang. Keragaman ini dapat mendorong inovasi, kreativitas, dan pemahaman pasar yang lebih baik.
- c. Manajemen Ekspatriat dan Mobilitas Karyawan yang Lebih Kompleks. Penugasan internasional menjadi lebih umum untuk transfer pengetahuan, pengembangan pemimpin global, dan integrasi operasional. Perusahaan multinasional seperti *Spotify* dan *Microsoft* mengadopsi kebijakan "*work from anywhere*" yang memerlukan penyesuaian kebijakan pajak, budaya kerja, dan manajemen kinerja lintas zona waktu.
- d. Otomatisasi Proses Administratif (HRIS/HRMS) Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS) atau Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (HRMS) mengotomatiskan tugas-tugas rutin seperti penggajian, manajemen data karyawan, pencatatan kehadiran, dan manajemen tunjangan. Ini mengurangi beban administratif dan meminimalkan kesalahan.

2. Peran MSDM Dalam Keberlanjutan Organisasi Global

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam keberlanjutan organisasi global telah berkembang pesat melampaui fungsi tradisionalnya. Di tengah meningkatnya kesadaran akan isu-isu lingkungan, sosial, dan tata kelola (*Environmental, Social, and Governance-ESG*), MSDM menjadi pendorong utama dalam membangun dan mempertahankan organisasi yang tidak hanya menguntungkan secara finansial, tetapi juga bertanggung jawab secara sosial dan ramah lingkungan dalam skala global. Keberlanjutan dalam konteks organisasi global berarti kemampuan perusahaan untuk beroperasi dan berkembang dalam jangka panjang, dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap masyarakat, lingkungan, dan ekonomi.

Daftar Pustaka

- Agustie, C., Propheto, A., Judijanto, L., Adiputra, I., & Maulida, M. (2025). *Bisnis Internasional Teori Komprehensif dan Perkembangannya* (Efitra & E. Pamela, Eds.). PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Hamidah, S. N., & Mulya, N. A. N. (2024). Pengaruh Kompensasi Kompensasi Dan Benefit Syariah Dalam Suatu Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan. *Karimah Tauhid*, 3(3), 2703–2715. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i3.12335>
- Kholilah, & Agusria, L. (2022). *Manajemen SDM Internasional Dalam Perspektif Bisnis Global* (A. H. Nadana, Ed.). Ahlimedia Press.
- Wibowo, T. S. (2024). *Rekrutmen dan Seleksi Karyawan* (T. Yuwanda, Ed.). Takaza Innovatix Labs.

PROFIL PENULIS




Putri Zafira Ruhliandini, M.E.

Ketertarikan penulis pada perpaduan antara inovasi teknologi dan semangat kewirausahaan telah membawanya untuk mendalami berbagai aspek transformasi *digital* dalam dunia bisnis. Melalui buku "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia," berbagi wawasan praktis, studi kasus inspiratif, dan strategi implementatif yang relevan bagi para praktisi SDM,

pemimpin organisasi, serta siapa saja yang tertarik untuk memahami seluk-beluk peluang dan tantangan dalam mengoptimalkan potensi sumber daya manusia di era digital yang terus berkembang pesat. Dengan gaya penulisan yang lugas dan mudah dipahami, analitis namun aplikatif, inspiratif dan memotivasi, ia mengajak pembaca untuk tidak hanya memahami konsep, tetapi juga mampu menerapkan strategi digital secara efektif dalam perjalanan pengelolaan sumber daya manusia. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen. Guna mewujudkan karier sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: pz0107@gmail.com.



BAB 20
PENGUKURAN
EFEKTIVITAS SUMBER
DAYA MANUSIA

Sugeng Susanto, S.E., M.M.
Universitas Raharja



Latar Belakang Pentingnya Pengukuran Efektivitas SDM

Pengukuran efektivitas Sumber Daya Manusia (SDM) telah menjadi aspek yang semakin krusial dalam konteks organisasi modern yang terus beradaptasi dan bertransformasi.

Dalam era globalisasi yang semakin pesat dan kemajuan teknologi yang tidak terhindarkan, perusahaan kini dituntut untuk tidak hanya beroperasi dengan efisiensi yang tinggi, tetapi juga harus memastikan bahwa semua langkah yang diambil dapat memberikan hasil yang efektif dan sesuai dengan tujuan strategis jangka panjang.

Kontributifitas SDM tidak dapat dipandang sebelah mata. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ulrich pada tahun 1997, SDM yang efektif bukan hanya sekadar fungsi operasional, tetapi dapat berperan sebagai aset strategis yang penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dengan melakukan pengukuran efektivitas SDM, organisasi dapat secara sistematis menilai seberapa baik mereka memanfaatkan potensi dan kompetensi sumber daya manusia untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Proses ini melibatkan berbagai indikator dan metrik yang mencakup aspek-aspek seperti produktivitas, kepuasan karyawan, dan kualitas kerja.

Menurut laporan SHRM pada tahun 2020, organisasi yang mempertimbangkan dan mengimplementasikan pengukuran ini tidak hanya mampu mempertahankan karyawan yang berkualitas, tetapi juga menarik talenta baru yang berpotensi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan inovatif.

Dengan demikian, pentingnya pengukuran efektivitas SDM tidak dapat dilebih-lebihkan. Ini bukan hanya tentang memahami bagaimana karyawan bekerja, tetapi juga tentang menciptakan budaya organisasi yang mendukung pengembangan profesional dan pertumbuhan pribadi.

Organisasi yang mampu mengelola dan mengukur SDM dengan baik akan lebih siap menghadapi tantangan dan perubahan yang datang dari luar, serta dapat beradaptasi dengan lebih cepat terhadap tuntutan pasar yang selalu berubah. Dalam konteks ini, pengukuran efektivitas SDM bukan hanya menjadi alat evaluasi, tetapi juga strategi yang fundamental dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Tabel 20.8: Analisis Penerapan *Balance Scorecard*

Perspektif	Tujuan Strategis	Keterangan Hubungan
Keuangan	1. Meningkatkan efektivitas penggunaan anggaran 2. Optimalisasi pendapatan retribusi	Tercapai jika layanan publik efektif dan efisien
Pelanggan	1. Meningkatkan kepuasan pengguna transportasi umum 2. Peningkatan aksesibilitas dan kecepatan pelayanan	Bergantung pada perbaikan layanan proses internal
Proses Bisnis Internal	1. Digitalisasi layanan perizinan transportasi 2. Peningkatan efisiensi operasional transportasi	Didukung oleh peningkatan SDM dan teknologi informasi
Pembelajaran & Pertumbuhan		Meningkatkan kompetensi pegawai

Sumber: Diolah Penulis.

Contoh KPI (*Key Performance Indicator*) untuk masing-masing tujuan:

Tabel 20.8: Contoh KPI *Balance Scorecard*

Perspektif	Tujuan Strategis	Indikator KPI	Target
Keuangan	Meningkatkan efektivitas penggunaan anggaran	Persentase realisasi anggaran	≥ 95%
	Optimalisasi pendapatan retribusi	Persentase pencapaian target retribusi	≥ 90%
Pelanggan	Meningkatkan kepuasan pengguna transportasi umum	Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)	≥ 90%
	Peningkatan aksesibilitas dan kecepatan pelayanan	Waktu tunggu pelayanan rata-rata	≤ 7 hari kerja
Proses Bisnis Internal	Digitalisasi layanan perizinan transportasi	Persentase layanan yang terdigitalisasi	≥ 85%
	Peningkatan efisiensi operasional transportasi	Jumlah layanan diselesaikan tepat waktu	≥ 95%
Pembelajaran & Pertumbuhan	Meningkatkan kompetensi pegawai	Jumlah pelatihan diikuti per pegawai per tahun	Minimal 2 kali/tahun
	Penguatan sistem TI pelayanan	Ketersediaan sistem online layanan transportasi	100% operasional

Sumber: Diolah Penulis.

Selanjutnya, kepuasan kerja karyawan merupakan elemen penting yang juga diukur dalam perspektif ini. Karyawan yang puas cenderung lebih produktif dan memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Gallup (2021), organisasi dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mengalami pengurangan tingkat perputaran karyawan hingga 25%.

Dalam konteks ini, indikator seperti indeks kepuasan kerja perlu dipantau secara berkala untuk memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Pengukuran ini tidak hanya membantu dalam mempertahankan talenta, tetapi juga dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Aspek ketiga yang perlu diperhatikan adalah sistem informasi dan teknologi pendukung kerja. Di era *digital* saat ini, pemanfaatan teknologi informasi yang efektif dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik.

Menurut sebuah studi oleh McKinsey (2021), perusahaan yang mengadopsi teknologi digital secara menyeluruh dapat meningkatkan produktivitas mereka hingga 30%. Oleh karena itu, organisasi perlu menetapkan indikator yang mengukur kesiapan teknologi SDM, seperti jumlah perangkat lunak pelatihan yang digunakan, aksesibilitas informasi, dan efektivitas sistem manajemen SDM.

Akhirnya, budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pengembangan juga merupakan komponen penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Budaya yang mendorong kreativitas dan kolaborasi dapat menciptakan lingkungan yang subur bagi inovasi. Menurut penelitian oleh Deloitte (2020), perusahaan dengan budaya inovatif memiliki 30% lebih banyak peluang untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengevaluasi dan mengukur budaya mereka melalui survei karyawan dan indikator lain yang relevan. Dengan demikian, pengukuran efektivitas SDM melalui BSC tidak hanya memberikan gambaran tentang kinerja saat ini, tetapi juga membantu dalam merancang strategi untuk masa depan.

Daftar Pustaka

- Becker & Huselid. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*.
- Deloitte. (2020). *The Innovation Culture: How to Build a Culture of Innovation in Your Company*.
- Gallup. (2021). *State of the Global Workplace: 2021 Report*.
- Harter et al. (2020). *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*. Gallup.
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. *Academy of Management Journal*,
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mangkunegara, A.P. (2017). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management (13th Edition)*. South-Western Cengage Learning.
- McKinsey & Company. (2021). *The Future of Work: How Digital Technologies Are Transforming Jobs*.
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development (5th Edition)*. McGraw-Hill Education.
- Pfeffer. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Press.
- Phillips, J. J. (1997). *Return on Investment (ROI) in Training and Performance Improvement Programs*. Butterworth-Heinemann.
- Phillips, J.J. (2010). *Measuring ROI in Human Resources*. McGraw-Hill.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2017). *Organizational Behavior*.
- Shaw et al. (2005). Turnover, Social Capital Losses, and Performance. *Academy of Management Journal*.
- Tjakraatmadja, J.H. (2006). *Manajemen SDM Strategik*.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Harvard Business Press.

PROFIL PENULIS



Sugeng Susanto, S.E., M.M.

Ketertarikan penulis menulis buku terhadap ilmu ekonomi dimulai pada tahun 2022 dengan menulis buku Filsafat Ilmu Akuntansi dan Riset Akuntansi. Sugeng Susanto S.E., M.M. Lulus S1 Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka dan penulis melanjutkan pendidikan Program Studi Magister Manajemen S2 di Fakultas Ekonomi (FEB) Universitas Esa Unggul Jakarta pada tahun 2018. Penulis memiliki keahlian dibidang Manajemen dan Teknik Industri. Penulis aktif dalam kegiatan penelitian dan konsultasi pada perusahaan perusahaan yang melakukan perbaikan manajemen strategi di Jawa Tengah dan Jakarta, serta aktif dalam konsultasi pembuatan Raperwal Kota Tangerang Selatan, konsultasi Dinas Perhubungan dan Konsultasi Ekonomi Kreatif di Kota Tangerang Selatan.

Beberapa proyek yang dilakukan sebagai tenaga profesional antara lain di *Lighting Industries* dan *Smart home systems* di Kantor Pemerintahan IKN, Bandara VIP dan beberapa proyek strategis Nasional. Untuk mewujudkan karier sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai Dosen Program Studi Kewirausahaan pada Universitas Raharja Tangerang dengan mengampu mata kuliah antara lain *e-commerce*, Inovasi dan kewirausahaan, Pengantar Rekayasa dan *Design*, *Bisnis Digital* dan Intelegensi Bisnis dan Perancangan Sistem dan Model Bisnis. Penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: sugeng.susanto@raharja.info.



BAB 21
***OUTSOURCING* DAN**
FLEKSIBILITAS KERJA

Intan Deanida Pratiwi
Universitas Nusa Putra



fleksibel semakin meningkat secara signifikan, terutama karena banyak pekerja sekarang menganggap keseimbangan kerja/kehidupan yang baik sama pentingnya dengan gaji yang baik, sementara pemberi kerja juga semakin sadar akan manfaatnya. Namun, kerja fleksibel memiliki banyak variasi, masing-masing dengan pro dan kontra bagi pemberi kerja dan karyawan.

Semakin banyak pekerja yang mencari pengaturan kerja yang fleksibel karena mereka ingin mendapatkan keseimbangan yang tepat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, dan karena teknologi telah memungkinkan pendekatan yang berbeda dalam bekerja menjadi lebih layak. Bagi pemberi kerja, masuk akal untuk mencoba merangkul permintaan fleksibilitas ini karena hal ini tidak hanya membantu mendapatkan kandidat yang lebih baik, tetapi juga memberikan sejumlah manfaat kinerja.

Bab ini menjadi penting karena menyediakan analisis menyeluruh mengenai hubungan antara praktik *outsourcing* dan fleksibilitas kerja, baik dari segi teori, praktik di lapangan, maupun implikasi kebijakan. Dengan memahami keduanya secara komprehensif, pembaca dapat menilai bagaimana strategi organisasi berpengaruh terhadap kualitas kerja, produktivitas, serta kesejahteraan pekerja. Dalam sistem ketenagakerjaan kontemporer, penting bagi para pelaku industri dan pengambil kebijakan untuk menyeimbangkan efisiensi bisnis dengan keadilan kerja. Ruang lingkup pembahasan dalam bab ini mencakup Konsep Dasar dan Definisi, macam macam *outsourcing* dan fleksibilitas kerja

Landasan Teoritis dan Perspektif Ekonomi, Implementasi *Outsourcing* di Dunia Kerja, Dampak *Outsourcing* terhadap Fleksibilitas Kerja, Perspektif Regulasi dan Hukum Ketenagakerjaan, Studi Kasus serta Tantangan dan Peluang di Masa Depan. Melalui pendekatan interdisipliner, bab ini berupaya memberikan wawasan holistik yang dapat menjadi dasar refleksi akademik dan praktis terkait transformasi dunia kerja masa kini.

Pengertian *Outsourcing*

Outsourcing berasal dari kata *outside* dan *resourcing*, yang secara harfiah berarti penggunaan sumber daya dari luar organisasi. Konsep

Braesemann et al. (2021) menemukan bahwa pekerjaan jarak jauh cenderung terpusat di wilayah perkotaan dan negara-negara maju, sementara pekerja di daerah pedesaan dan negara berkembang menghadapi kesulitan dalam mengakses peluang tersebut. Selain itu, integrasi AI dalam industri *outsourcing*, seperti yang terjadi di India, telah menyebabkan pengurangan signifikan dalam jumlah pekerjaan di sektor-sektor tertentu, seperti pusat panggilan, karena tugas-tugas rutin dapat diotomatisasi (Mandavia, 2024).

Meskipun demikian, perusahaan tetap optimis bahwa teknologi baru akan menciptakan peluang bisnis baru, asalkan ada investasi dalam pelatihan dan pengembangan keterampilan tenaga kerja.

Implementasi *Outsourcing* dan Fleksibilitas kerja di Dunia Kerja

Dewasa ini sudah banyak sekali perusahaan yang menerapkan strategi tenaga kerja dengan sistem *outsourcing*. Fenomena ini mengalami peningkatan setiap tahunnya, dan ditandai dengan semakin banyaknya perusahaan yang menjadi pihak ketiga dalam menyalurkan tenaga kerjanya. Hal ini selaras dengan tujuan dari perusahaan yang memang ingin menekan biaya operasional perusahaan.

1. Sektor-Sektor yang Umum Menggunakan *Outsourcing*

Outsourcing telah menjadi strategi penting bagi bisnis di seluruh dunia karena memungkinkan mereka merasionalisasi operasi, mengurangi biaya, serta mengakses keahlian khusus. Praktik ini berkembang pesat bersama kesadaran perusahaan akan potensinya untuk efisiensi serta daya saing.

Tetapi, apa saja sektor yang penting untuk alih daya? Industri seperti riset serta pengembangan, teknik, pembuatan konten, telekomunikasi, penjualan, pendidikan, asuransi, hubungan masyarakat, ritel, bahkan saat ini sektor keuangan seperti bank juga pemrosesan data menjadi contoh utama tempat *outsourcing* berkembang dengan pesat. Untuk memenuhi permintaan dari pasar, sektor-sektor ini menggunakan keahlian yang eksternal untuk meningkatkan pemberian layanan serta skala operasi.

2. Implementasi Fleksibilitas Kerja

Di dunia kerja modern semakin meluas, baik di sektor swasta maupun pemerintahan, didorong oleh kemajuan teknologi, perubahan regulasi, dan tuntutan karyawan akan keseimbangan hidup.

- a. Perusahaan Teknologi: *Microsoft* dan *Salesforce* menerapkan berbagai model kerja fleksibel, mulai dari *hybrid*, *remote*, hingga *job sharing*, dengan fokus pada hasil dan keseimbangan hidup.
- b. Instansi Pemerintah: Sejak 2025, instansi pemerintah Indonesia mulai menerapkan fleksibilitas kerja sebagai respons terhadap efisiensi anggaran dan regulasi baru.

Daftar Pustaka

- Aslam, M., Khan, M. A., & Ahmad, S. (2023). Impact Of Outsourcing On Organizational Performance: A Systematic Review. *Journal of Business and Management Research*, 5(2), 112–125.
- Braesemann, F., Stephany, F., Teutloff, O., Kässi, O., Graham, M., & Lehdonvirta, V. (2021). The Global Polarisation of Remote Work. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2108.13356>.
- De Stefano, V. (2016). The Rise of The "Just-In-Time Workforce": On-Demand Work, Crowdswork, And Labor Protection In The "Gig-Economy". *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37(3), 471–504.
- Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kebumen. (2022, November 13). Outsourcing: Aturan, Jenis, Sistem Dan Contohnya. <https://disnaker.kebumenkab.go.id/index.php/web/post/2734/outsourcing:-aturan-jenis-sistem-dan-contohnya>.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Childe, S. J., & Fosso Wamba, S. (2020). Examining The Effect Of Big Data Analytics And Artificial Intelligence on Supply Chain Agility: The Mediating Role of Organizational Culture. *Information & Management*, 57(1), 103446.
- Hidayat, R., & Budiarto, A. (2022). The Influence of Outsourcing Strategy on Firm Performance: A Case Study of Manufacturing Companies In Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 25(1), 45–60.
- Ibrahim, F., & Aziz, A. (2021). Risk Management In Outsourcing Relationships: A Literature Review. *International Journal of Procurement Management*, 14(3), 356–378.
- Ikumapayi, O. M., Oyinbo, S. T., Akinlabi, E. T., & Madushele, N. (2020). Overview Of Recent Advancement In Globalization And Outsourcing Initiatives In Manufacturing Systems. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/339785476>.
- Jia, L., Zhang, L., & Li, J. (2023). Emerging Platform Work In The Context of The Regulatory Loophole: The Uber Fiasco In Hungary. *Journal of Business Research*, 142, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.054>.

- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing Flexibility: The Flexible Firm In A New Century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479–504. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00211>.
- Khan, S., Ali, M., Hussain, A., & Wei, W. (2024). The Role of Technological Advancements In Shaping Outsourcing Decisions And Cost Efficiency. *Journal of Information Technology Management*, 35(1), 78–95.
- Kumar, S., & Sharma, R. (2021). Strategic Human Resource Management In Outsourcing: A Review And Future Research Agenda. *International Journal of Business and Management*, 16(5), 45–57. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n5p45>.
- Lee, H., & Park, J. (2023). The Impact Of Outsourcing Management On Organizational Performance: The Mediating Role of Human Resource Practices. *Journal of Business Research*, 158, 113537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113537>.
- Mandavia, M. (2024, August 7). AI Is Coming For India's Famous Tech Hub. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/tech/ai/ai-is-coming-for-indias-famous-tech-hub-97261085>.
- Möller, F., Schulten, T., & Windeler, A. (2021). What Drives Outsourcing? An Organizational Economics Perspective. *Journal of Management Studies*, 58(4), 987–1015.
- Nugroho, A., & Susanti, D. (2023). Governance Mechanisms In Outsourcing Arrangements And Their Impact On Cost Savings. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 19(2), 234–251.
- Pilo, R. (2023, November 6). Outsourcing Adalah Strategi Meningkatkan Efisiensi Perusahaan. *MitraComm Ekasarana*. <https://mitracomm.com/outsourcing/>.
- Purcell, J., & Purcell, K. (1998). In-Sourcing, Outsourcing, And The Growth Of Contingent Labour As Evidence Of Flexible Employment Strategies. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 39–59. <https://doi.org/10.1080/135943298398180>.

- Putri, L. A., & Santoso, B. (2025). The Impact Of Outsourcing On Service Quality And Customer Satisfaction: An Empirical Study. *Journal of Services Marketing*, 39(1), 12–25.
- Rahman, M. H., & Chowdhury, S. I. (2023). Outsourcing And Its Effect On Operational Efficiency In The Manufacturing Sector: Evidence From Emerging Economies. *Journal of Business Strategy*, 44(5), 312–325.
- Setiawan, S., Rusilowati, U., Jaya, A., Hetilaniar, & Wang, R. (2025). Transforming Human Resource Practices In The Digital Age: A Study On Workforce Resilience And Innovation. *Journal of Computer Science and Technology Application*, 2(1), 84–92. <https://doi.org/10.33050/g0k6n560>.
- Wijaya, K., & Lestari, S. (2024). Leveraging Outsourcing For Technological Advantage And Cost Optimization: A Strategic Analysis. *Strategic Management Journal*, 45(3), 567–584.

PROFIL PENULIS



Intan Deanida Pratiwi

Penulis Lulus S1 Program Studi Administrasi Bisnis di Telkom University tahun 2020 di Bandung dan menyelesaikan Program Studi magister Manajemen S2 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Telkom. Penulis memiliki kepakaran di bidang *Human Resource Management*. Dalam rangka mewujudkan karier sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut.

Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Penulis mengampu mata kuliah Sumber daya manusia, Etika bisnis dan keberlanjutan.

Saat ini aktif menjadi dosen tetap disalah satu perguruan tinggi swasta dan menjalani sebagai pengurus IKU internal di universitas. Aktif juga dalam kepengurusan jurnal. Berdasarkan hal tersebut penulis ingin memberikan ilmu dan pengalamannya kepada mahasiswa yang menjadi anak didiknya. Penulis memiliki kepakaran di bidang *Human Resource Management* dan untuk mewujudkan karier sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Ini adalah buku pertama sang penulis dan dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: Intan.deanida@nusaputra.ac.id.



BAB 22

MANAJEMEN STRES DAN

KESEIMBANGAN

KEHIDUPAN KERJA

Dina Yulia Wijata, S.Pd., M.M.
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Gema Widya Bangsa



Pengertian Manajemen Stres

Dalam manajemen stres beberapa ahli menerangkan bahwa:

1. Manajemen stres adalah serangkaian teknik, strategi, atau pendekatan yang digunakan untuk mengenali, mengendalikan, dan mengurangi dampak negatif stres terhadap kesejahteraan fisik dan mental seseorang. Tujuannya adalah untuk menjaga keseimbangan emosional, meningkatkan produktivitas, dan mencegah gangguan kesehatan yang disebabkan oleh stres (Sada, 2022).
2. Manajemen stres adalah serangkaian teknik, program, atau proses yang digunakan untuk membantu seseorang mengidentifikasi, memahami, dan mengendalikan tingkat stres yang mereka alami, dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan fisik dan psikologis.
3. Menurut Greenberg (2012), manajemen stres adalah: *“the ability to manage stres through a set of techniques or programs intended to help people deal more effectively with stres in their lives by analyzing the specific stresors and taking positive actions to minimize their effects.”*

Dalam pengelolaan manajemen stres maka kita perlu memperhatikan beberapa Langkah dalam mengatasinya, sehingga stres dapat dikendalikan, terdapat beberapa Langkah yang perlu diperhatikan dalam sebuah manajemen stres.

Langkah-langkah Manajemen Stres

Manajemen stres juga mencakup dari beberapa Langkah seperti yang perlu diperhatikan dengan baik sehingga dapat mengatasi stres, Langkah-langkah dari manajemen stres antara lain yaitu:

1. Identifikasi Sumber Stres

Dalam mengenali sumber stres, beberapa teknik pendekatan yang umum digunakan meliputi:

- a. Wawancara dan Kuesioner: alat *Perceived Stres Scale* (PSS) digunakan untuk menilai tingkat stres individu.
- b. Observasi Perilaku: mengamati perubahan pola tidur, konsentrasi, atau emosi.
- c. Catatan Harian Stres (*Stres Diary*): individu mencatat situasi, respon, dan gejala stres sehari-hari.
- d. *Self-Assessment Tools*: alat penilaian diri berbasis psikologi kognitif dan perilaku.

- b. Kecerdasan Emosional: kemampuan untuk mengenali, mengerti, dan menguasai emosi diri sendiri dan orang lain membantu individu menangani stres serta mempertahankan keseimbangan antara kehidupan pribadi juga profesional.

2. Faktor Organisasi

- a. Kebijakan dan Praktik Kerja: fleksibilitas waktu kerja, kebijakan kerja jarak jauh, dan pengaturan pekerjaan yang mendukung dapat menolong setiap karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kehidupan pribadi.
- b. Dukungan Dari Atasan dan Rekan Kerja: lingkungan kerja yang mendukung dan komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan berkontribusi pada keseimbangan kehidupan kerja.

3. Faktor Sosial

- a. Tanggung Jawab Keluarga: tanggung jawab dalam pengasuhan anak dan peran keluarga lainnya mempengaruhi waktu dan energi yang tersedia untuk pekerjaan.
- b. Dukungan Sosial: dukungan dari pasangan, keluarga, dan komunitas dapat membantu individu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi

Strategi Mencapai *Work-Life Balance*

Dalam mengatasi manajemen stres perlu memperhatikan dari beberapa strategi, strategi yang perlu diperhatikan antara lain yaitu:

1. Manajemen waktu yang efektif mengatur jadwal kerja dan waktu pribadi secara seimbang, serta menetapkan prioritas tugas untuk menghindari kelelahan.
2. Penetapan batasan yang jelas menentukan batasan antara waktu kerja dan waktu pribadi, seperti tidak mengerjakan pekerjaan diluar kantor serta menghindari komunikasi kerja di luar jam kerja.
3. Fleksibilitas kerja memanfaatkan opsi kerja secara fleksibel, seperti kerja secara *online* atau disesuaikan dengan kebutuhan dalam jam kerja, untuk menyesuaikan dengan kebutuhan pribadi.
4. Pengelolaan stres mengadopsi teknik relaksasi, meditasi, atau aktivitas fisik untuk mengurangi stres pekerjaan.
5. Dukungan sosial membangun keterikatan yang sehat bersama keluarga, teman, dan seluruh rekan kerja untuk mendapatkan dukungan emosional dan praktis.

Daftar Pustaka

[Acerid.com+1E-Journal Arimbi+1.](#)

Alodokter. (2024). *Regulasi Emosi, Ini Manfaat dan Cara Mengembangkannya.*

Buku Ajar Manajemen Stres Akademik. (2023).

Cambridge University Press. *Work-Life Balance Konsep Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya, Serta Strategi Untuk Mencapainya.*

CV Widina Media Utama (2023). *Aspek Stres Kerja, Termasuk Penyebab, Dampak, dan Strategi Pengelolaan Stres Di Lingkungan Kerja.*

Edward A. Charlesworth & Ronald G. Nathan. *Manajemen Stres Dengan Teknik Relaksasi Panduan Praktis Untuk Mengidentifikasi Penyebab Stres dan Menerapkan Teknik Relaksasi Yang Efektif.*

Henni Zainal dan Andi Idham Danal Ashar. (2023). *Panduan Praktis Untuk Mengatasi Stres Kerja dan Meningkatkan Kesejahteraan Di Tempat Kerja.*

Role Theory. Kahn et al., (1964). *Konflik Peran Ganda Antara Pekerjaan dan Rumah.*

Spillover Theory. *Pengalaman Kerja Bisa Mempengaruhi Kehidupan Rumah (Positif/Negatif).*

Weikel. (2023). *Strategi Konkret Untuk Mengelola Stres, Termasuk Teknik Relaksasi dan Pengembangan Ketahanan Emosional.*

PROFIL PENULIS



Dina Yulia Wijaya, S.Pd., M.M.

Penulis lahir di Bandung tanggal 20 Januari 1980. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Gema Widya Bangsa. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Fakultas keguruan dan ilmu Pendidikan di Jurusan Pendidikan Akuntansi dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Keuangan. Penulis menekuni bidang menulis merupakan sebagai pembuka inspirasi bagi penulis untuk mencurahkan ide-ide atau pikiran-pikiran yang ada di dalam pikiran penulis, terutama di bidang manajemen khususnya di dunia sumber daya manusia.

Penulis begitu tertarik dalam mencurahkan pikiran-pikiran nya dalam konsep sumber daya manusia karena sumber daya manusia di zaman sekarang ini tentunya menjadi bagian dari hidup maju mundurnya sebuah perusahaan, jika dunia usaha tanpa memiliki sumber daya manusia yang berkompeten di bidang nya dan dapat mengatasi serba kendala yang ada dengan cekatan terutama dalam mengatasi stres kerja maka dunia usaha akan tergerus dengan para kompetitor-kompetitor yang siap berkompetisi dari berbagai bidang. Atas dasar dari fenomena tersebut maka penulis sangat tertarik untuk berbagi informasi terkait dengan sumber daya manusia.


Penulis dapat dihubungi melalui email: dina.lauw08@gmail.com.



BAB 23

TREN DAN TANTANGAN MSDM DI ERA *DIGITAL*

Ernawati, S.T., M.PSDA.
Institut Teknologi Bandung



Pendahuluan

Dunia mengalami perkembangan revolusi industri dari mulai revolusi industri pertama sampai dengan revolusi industri lima yang saat ini sedang terjadi, yang berdampak pada kehidupan manusia. Tahapan revolusi industri, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mengharuskan manusia harus mampu beradaptasi akan setiap perubahan revolusi industri yang terjadi (D. Munaf and Ernawati, 2014; Ernawati, 2025).

Perubahan revolusi industri terjadi pada berbagai aspek kehidupan manusia. Perubahan revolusi industri ini berdampak pula pada manajemen sumber daya manusia (Mohammad Thamri, 2020). Saat ini, manajemen sumber daya manusia dihadapkan pada era yang serba digital. Untuk menghadapi hal tersebut tentunya manusia perlu membekali diri agar siap menghadapi perubahan yang terjadi baik itu tantangannya, ancamannya, hambatannya bahkan gangguannya (D. R. Munaf and Ernawati, 2014).

Manajemen sumber daya manusia sangat berhubungan dan tidak bisa lepas dari organisasi, karena dengan adanya organisasi di setiap lembaga, perusahaan, instansi dan lain lain akan lebih mudah dalam memanaj sumber daya manusia, baik itu dalam *job description*, kompetensi dan lain lain (Ernawati, 2024; Sisca Septiani, 2024; E. Ernawati, 2025). Dalam manajemen sumber daya manusia tentunya perlu mengetahui perubahan yang terjadi saat ini, bagaimana tren dan tantangan yang terjadi saat ini yakni di saat era digital. Sehingga manusia secara pribadi mempersiapkan apa yang diinginkan dan dibutuhkan ketika suatu perubahan terjadi. Begitupun dengan organisasi, perlu menyiapkan apa yang dibutuhkan dan diinginkan agar terjadi keselarasan dan keseimbangan.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses strategis yang sangat berkaitan dengan pengelolaan manusia-manusia yang ada dalam suatu organisasi, agar manusia-manusia tersebut dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan dari organisasi tersebut. Manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai aspek (Zhang and Chen, 2024) yang dimulai dari:

digital secara umum, akan tetapi belum maksimal dan optimal dalam pemanfaatannya ke arah yang produktif (Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia, 2024). Berikut gambar-gambar rincian IMDI:



Gambar 23.4: Indeks Masyarakat *Digital* Indonesia (IMDI) Skala Nasional 2024

Sumber: Indeks Masyarakat *Digital* Indonesia 2024.

Diperlukan strategi strategi dalam menyiapkan sumber daya manusia dalam manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi era *digital* ini antara lain:

1. Membangun kerja sama dimulai dari keluarga, masyarakat, pemerintah pusat, pemerintah daerah, instansi instansi terkait, dan swasta.
2. Membangun infrastruktur sarana prasarana pendukung teknologi digital di daerah dan di pusat.
3. Menyiapkan SDM yang mumpuni melalui pendidikan, kursus dan lain lain.
4. Pelatihan dan pengembangan digital yang berkelanjutan
5. Membangun budaya organisasi yang adaptif dan inovatif
6. Investasi dalam teknologi keamanan data
7. Kolaborasi dengan penyedia teknologi yang andal
8. Kepemimpinan yang visioner baik skala Kepemimpinan daerah, Kepemimpinan pusat untuk mendukung transformasi digital

Daftar Pustaka

- Asep, Holong; and Dkk. (2025). *Kepemimpinan Pendidikan*, PT. Sada Kurnia Pustaka. doi: 10.51700/manajemen.v3i2.450.
- Demir, K. A., Döven, G. and Sezen, B. (2019). Industry 5.0 and Human-Robot Co-working, *Procedia Computer Science. Elsevier B.V.*, 158 (January), pp. 688–695. doi: 10.1016/j.procs.2019.09.104.
- Ernawati. (2025). *Kepemimpinan Digital*, In *Manajemen Perusahaan Berbasis Digital*. CV. Duta Sains Indonesia, pp. 114–126.
- Ernawati, E. et al. (2022). Digital Humanities In Online Learning on the Mental Health of ITB Students Ernawati, In *Proceedings of The Conference on Digital Humanities 2022 (CODH 2022)*. Atlantis Press SARL, pp. 111–119. doi: 10.2991/978-2-494069-69-5.
- Ernawati, E. (2024). *Pengembangan Keterampilan Teknis dan Non Teknis*, In *Manajemen Pelatihan dan Pengembangan Karyawan*. PT Sada Kurnia Pustaka, pp. 184–195.
- Ernawati, E. (2025). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Administrasi Publik, In Weni, Y. (ed.) *Etika Administrasi Publik*. 1st edn. Padang: Lingkar Edukasi Indonesia Anggota, pp. 79–92.
- Ernawati, E., Indira Putri, S. And Tabina Azzahra, T. (2023). Analysis of The Impact of Digital Payment Platforms on Financial Management During the Covid-19 Pandemic (Case Study of ITB Students), *Economic Education and Entrepreneurship Journal*, 6(1), pp. 50–55. doi: 10.23960/e3j/v6i1.50-55.
- Ernawati, E. and Rusdiana, R. (2020). Kontribusi Sosial Bidang Teknik Sipil Saat Pandemi Covid-19, *Jurnal Komposit*, 4(2), pp. 9–11. Available at: <https://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/komposit/article/view/3681/2283>.
- Fajriyani, D. et al. (2023). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital (Literatur Review), *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), pp. 1004–1013. doi: 10.31933/jemsi.v4i6.1631.
- Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. (2024). Indeks Masyarakat Digital Indonesia, *Imdi.Sdmdigital.Id*. Available at: https://imdi.sdmdigital.id/home_2023.
- Mohammad Thamri. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktek*, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Available at:

<https://shopee.co.id/Manajemen-Sumber-Daya-Manusia-Teori-Dan-Praktik-Dr.-Kasmir-i.11661108.435019518>.

- Munaf, D. And Ernawati. (2014). *Dominasi Iptek dalam Globalisasi*.
- Munaf, D. R. and Ernawati, E. (2014). *Konsepsi Tolok Ukur Ketahanan Nasional*. Bandung.
- Nabilah, A. P. *et al.* (2021). Pengaruh Pandemi Covid-19 Terhadap Pola Konsumsi Mahasiswa, *Populika*. doi: 10.37631/populika.v9i2.388.
- Nugroho, M. M. *et al.* (2020). Analisis Kesiapan Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran Tatap Muka Di Indonesia Pada Tahun 2021, *Journal Publicuho*. Universitas Halu Oleo-Jurusan Ilmu Administrasi Publik, 3(4), p. 523. doi: 10.35817/jpu.v3i4.15522.
- Sisca Septiani, Subhi Munir: E. *et al.* (2024). *Manajemen Pelatihan dan Pengembangan Karyawan*. Sada Kurnia Pustaka.
- Zhang, J. and Chen, Z. (2024). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age, *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), pp. 1482–1498. doi: 10.1007/s13132-023-01214-y.

PROFIL PENULIS



Ernawati, S.T., M.PSDA.

Ketertarikan penulis terhadap Manajemen SDM dimulai pada tahun 2018 sejak mengambil kuliah S3. Penulis menempuh Pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA PGRI 1 Bandung dan berhasil lulus pada tahun 1991. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Teknik Sipil di ST. INTEN Bandung pada tahun 1997.

Penulis berhasil menyelesaikan S2 Teknik Sipil Jurusan Pengelolaan Sumber Daya Air di Institut Teknologi Bandung tahun 2009. Penulis saat ini sedang kuliah S3 di Teknik Sipil Jurusan Rekayasa Pengelolaan Sumber Daya Air di Institut Teknologi Bandung. Penulis bekerja sebagai dosen di Fakultas Seni Rupa dan Desain, KK Ilmu kemanusiaan Institut Teknologi Bandung (ITB). Penulis memiliki kepakaran di bidang *Social Humanities*, dan *Social Engineering*. Untuk menunjang karier sebagai dosen, penulis aktif sebagai peneliti. Penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi, Kemenristek DIKTI, dan lintas Perguruan Tinggi.

Email Penulis: erna_ernawati73@yahoo.co.id.

MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dalam era persaingan global yang semakin ketat dan dinamis, peran sumber daya manusia menjadi kian sentral dalam menentukan keberhasilan dan keberlanjutan sebuah organisasi. Pengembangan sumber daya manusia bukan lagi sekadar fungsi administratif, melainkan telah bertransformasi menjadi elemen strategis yang krusial. Buku ini hadir untuk menjawab tantangan tersebut dengan mengupas tuntas berbagai aspek penting dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia, mulai dari perencanaan kebutuhan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, pengembangan karier, hingga evaluasi program pengembangan SDM. Pembahasan dalam buku ini dirancang untuk memberikan perspektif yang seimbang antara landasan teoritis yang kokoh dan aplikasi praktis di dunia kerja. Penulis berupaya menyajikan materi secara sistematis, lugas, dan dilengkapi dengan contoh-contoh relevan sehingga mudah dipahami oleh berbagai kalangan pembaca, baik para mahasiswa yang sedang mendalami studi manajemen sumber daya manusia, para praktisi HR di berbagai level organisasi, maupun para pimpinan perusahaan yang ingin mengoptimalkan potensi sumber daya manusianya. Pembahasan pada buku ini meliputi berbagai topik, antara lain:

1. Konsep Dasar Manajemen
2. Perencanaan Sumber Daya Manusia
3. Analisis dan Desain Pekerjaan
4. Rekrutmen dan Seleksi
5. Orientasi dan Penempatan Karyawan
6. Pelatihan dan Pengembangan SDM
7. Manajemen Kinerja
8. Pengembangan Karier
9. Kompensasi dan Benefit
10. Motivasi dan Kepuasan Kerja
11. Kepemimpinan dalam SDM
12. Manajemen Talenta
13. Budaya Organisasi Perusahaan
14. Manajemen Konflik dan Negosiasi
15. Hubungan Industrial dan Serikat Pekerja
16. Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi
17. Sistem Informasi SDM (HRIS)
18. Etika dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)
19. Manajemen SDM Internasional
20. Pengukuran Efektivitas SDM
21. *Outsourcing* dan Fleksibilitas Tenaga Kerja
22. Manajemen Stres dan Keseimbangan Kehidupan Kerja
23. Tren dan Tantangan MSDM di Era Digital