Penerbit Yayasan
Cendikia Mulia Mandiri

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN ORGANISASI

Hanif Hasan, S.M., MM.Par
Dr. H. M. Anwar, Lc., M.M., M.Sc
Dewi Shinta Wulandari Lubis, BSc.Soc., MHRM
Alfato Yusnar Kharismasyah, S.E., M.Si
Dr. Sabaruddin Sondeng, S.E., M.M
Dr. Tuti Hairani, S.E., M.M
Dr. Ir. Dharnita Chandra, M.Si
Khairunnisa, S.Psi., M.Si
Vitratin, M.Sc
Dr. Zuki Kurniawan, S.E., M.Si

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
DAN ORGANISASI

Penulis:
Hanif Hasan, S.M., MM.Par
Dr. H. M. Anwar, Lc., M.M., M.Sc
Dewi Shinta Wulandari Lubis, BSc.Soc., MHRM
Alfato Yusnar Kharismasyah, S.E., M.Si
Dr. Sabaruddin Sondeng, S.E., M.M
Dr. Tuti Hairani, S.E., M.M
Dr. Ir. Dharnita Chandra, M.Si
Khairunnisa, S.Psi., M.Si
Vitratin, M.Sc
Dr. Zuki Kurniawan, S.E., M.Si

Penerbit Yayasan
Cendikia Mulia Mandiri

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN ORGANISASI

Penulis:
Hanif Hasan, S.M., MM.Par
Dr. H. M. Anwar, Lc., M.M., M.Sc
Dewi Shinta Wulandari Lubis, BSc.Soc., MHRM
Alfato Yusnar Kharismasyah, S.E., M.Si
Dr. Sabaruddin Sondeng, S.E., M.M
Dr. Tuti Hairani, S.E., M.M
Dr. Ir. Dharnita Chandra, M.Si
Khairunnisa, S.Psi., M.Si
Vitratin, M.Sc
Dr. Zuki Kurniawan, S.E., M.Si

Editor:
Paput Tri Cahyono

Penerbit:
Yayasan Cendikia Mulia Mandiri

Redaksi:
Perumahan Cipta No.1
Kota Batam, 29444
Email: cendikiamuliamandiri@gmail.com

ISBN: 978-623-8744-29-9
Terbit: Oktober 2024
IKAPI: 011/Kepri/2022
Exp. 31 Maret 2026

Ukuran:
x hal + 179 hal;
14,8cm x 21cm

Cetakan Pertama, 2024.
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.
Dilarang Keras Memperbanyak Karya Tulis Ini Dalam Bentuk Dan Dengan Cara Apapun
Tanpa Izin Tertulis Dari Penerbit

KATA PENGANTAR

Syukur *alhamdulillah* penulis haturkan kepada Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan karunia dan berkah-Nya sehingga penulis mampu merampungkan karya ini tepat pada waktunya, sehingga penulis dapat menghadirkannya dihadapan para pembaca. Kemudian, tak lupa *shalawat* dan salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, para sahabat, dan ahli keluarganya yang mulia.

Buku ini dirancang untuk memberikan wawasan yang mendalam mengenai manajemen sumber daya manusia (SDM) dan peran vitalnya dalam keberhasilan sebuah organisasi. Di tengah tantangan persaingan global saat ini, pengelolaan SDM yang efektif menjadi salah satu kunci utama dalam mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi.

Buku ini mengupas berbagai aspek penting dalam manajemen SDM, termasuk rekrutmen, pelatihan, pengembangan karyawan, serta manajemen kinerja. Selain itu, buku ini juga membahas strategi manajemen organisasi yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kepemimpinan di lingkungan kerja modern. Berbagai contoh nyata dan studi kasus disertakan untuk memberikan pemahaman

yang lebih praktis mengenai tantangan dan solusi dalam dunia manajemen SDM dan organisasi.

Penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga bagi semua pihak yang telah berpartisipasi. Terakhir seperti kata pepatah bahwa" Tiada Gading Yang Tak Retak" maka penulisan buku ini juga jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis sangat berterima kasih apabila ada saran dan masukkan yang dapat diberikan guna menyempurnakan buku ini di kemudian hari.

2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **iii**

DAFTAR ISI ..... **v**

BAB I KONSEP DAN TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA **1**

1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) 1

1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.... 4

1.3. Peran Manajer Sumber Daya Manusia dalam Organisasi 11

BAB II ANALISIS PEKERJAAN DALAM SUMBER DAYA MANUSIA **17**

2.1. Komponen-Komponen Analisis Pekerjaan.. 17

2.2. Proses Analisis Pekerjaan 24

BAB III KONSEP PERENCANAAN DAN PREDIKSI KEBUTUHAN SDM **31**

3.1. Konsep Dasar Perencanaan SDM..... 31

3.2. Prediksi Kebutuhan SDM 34

3.3. Strategi Pemenuhan Kebutuhan SDM 40

BAB IV KONSEP REKRUTMEN DAN PROSES SELEKSI **45**

4.1. Definisi Rekrutmen 45

4.2. Tujuan Rekrutmen 46

4.3. Manfaat Rekrutmen 47

4.4. Sumber dan Metode Rekrutmen..... 49

4.5. Tahapan Rekrutmen 57

4.6. Indikator Rekrutmen..... 61

4.7. Kendala Proses Rekrutmen 62
4.8. Seleksi Karyawan 63
4.8.1. Definisi Seleksi Karyawan 63
4.8.2. Tahapan Seleksi Karyawan 65
4.8.3. Instrumen Seleksi Karyawan 69
4.8.4. Sistem Seleksi Karyawan 70
4.8.5. Kendala Proses Seleksi 71
BAB V PROGRAM ORIENTASI DAN KEPUTUSAN PENEMPATAN 73
5.1. Program Orientasi dan Keputusan Penempatan 73
5.2. Manfaat Program Orientasi 81
BAB VI KONSEP PENGGAJIAN DAN KOMPONEN KOMPENSASI 87
6.1. Definisi Penggajian (Payroll) dan Kompensasi 87
6.2. Peran dan Pentingnya Penggajian Serta Kompensasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia 88
6.3. Tujuan dan Fungsi Sistem Penggajian dan Kompensasi dalam Organisasi 88
6.4. Proses Penggajian 90
6.5. Komponen Gaji dan Upah 93
BAB VII PENGEMBANGAN KARIR 98
7.1. Perencanaan Karir 98
7.2. Pendidikan dan Sertifikasi 100
7.3. Pengalaman Kerja dan Magang 102
7.4. Networking dan Mentoring 104

7.5. Membangun Portofolio 106
BAB VIII BUDAYA ORGANISASI 109
8.1. Definisi Budaya Organisasi 109
8.2. Relevansi Budaya Organisasi dengan SDM 110
8.3. Tujuan Pembahasan 113
8.4. Komponen-Komponen Budaya Organisasi 114
8.5. Membangun dan Mengelola Budaya Organisasi 116
8.6. Tantangan dan Isu dalam Budaya Organisasi 117
8.7. Simpulan 119
8.8. Studi Kasus dan Contoh Praktis 122
BAB IX PERILAKU INDIVIDU DAN KINERJA ORGANISASI 129
9.1. Pengertian perilaku individu 129
9.2. Pentingnya Perilaku Individu di dalam Organisasi 132
9.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Individu 134
9.4. Dinamika Kelompok 138
BAB X KONFLIK DAN STRATEGI NEGOSIASI..... 143
10.1. Pengertian Konflik..... 143
10.2. Tujuan dan Manfaat Konflik 144
10.3. Mengelola Konflik..... 145
10.4. Pengertian Strategi Negosiasi..... 147
10.5. Tujuan Negosiasi..... 148

10.6. Manfaat Negosiasi.....150
DAFTAR PUSTAKA..... 157

BAB I
KONSEP DAN TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses yang mencakup berbagai kegiatan yang dirancang untuk mengelola sumber daya manusia (SDM) di dalam sebuah organisasi. Tujuan utama dari MSDM adalah memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, terlatih, dan termotivasi untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. MSDM melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap berbagai fungsi yang terkait dengan pengelolaan karyawan. Berikut adalah penjelasan lebih rinci tentang elemen-elemen kunci dalam MSDM:

1. Perencanaan SDM

   Perencanaan SDM melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja, baik dalam hal jumlah maupun kompetensi, untuk mendukung tujuan organisasi. Ini mencakup analisis pekerjaan, peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa

depan, dan pengembangan strategi untuk menarik dan mempertahankan talenta.

2. Rekrutmen dan Seleksi

   Proses rekrutmen melibatkan pencarian dan penarikan calon karyawan yang potensial dari berbagai sumber, seperti situs lowongan kerja, jejaring sosial, atau melalui perekrut profesional. Seleksi merupakan proses penyaringan untuk memastikan bahwa kandidat yang terpilih sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan organisasi.

3. Pelatihan dan Pengembangan

   MSDM juga mencakup pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi. Pelatihan ini dapat berbentuk pelatihan teknis, pelatihan kepemimpinan, atau peningkatan soft skills untuk memastikan karyawan siap menghadapi perubahan dalam organisasi dan industri.

4. Manajemen Kinerja

   Manajemen kinerja mencakup penetapan standar kinerja, pemantauan, dan evaluasi kinerja karyawan untuk memastikan bahwa berkontribusi secara efektif terhadap tujuan organisasi. Ini juga melibatkan memberikan

umpan balik yang konstruktif dan menyusun rencana pengembangan untuk karyawan.

5. Kompensasi dan Manfaat

   Kompensasi meliputi gaji, bonus, insentif, serta manfaat lain yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan. MSDM bertanggung jawab dalam merancang sistem kompensasi yang adil dan kompetitif guna menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan.

6. Hubungan Karyawan dan Ketenagakerjaan

   MSDM juga berfokus pada pengelolaan hubungan antara organisasi dan karyawannya, termasuk menangani keluhan, sengketa, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Ini juga mencakup aspek hukum ketenagakerjaan dan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku.

7. Pengelolaan Talenta dan Suksesi

   Pengelolaan talenta melibatkan identifikasi dan pengembangan karyawan dengan potensi tinggi untuk mengisi peran strategis di masa depan. Program suksesi dirancang untuk memastikan kelangsungan kepemimpinan dan kemampuan operasional organisasi.

MSDM memiliki peran krusial dalam memastikan keselarasan antara kebutuhan karyawan dan tujuan bisnis. Dengan MSDM yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kepuasan karyawan, serta mengurangi turnover. MSDM juga membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan eksternal seperti teknologi baru, perubahan demografi tenaga kerja, dan persaingan global. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah elemen strategis yang menghubungkan antara manajemen organisasi dan kinerja karyawan, memastikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam jangka panjang.

1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup serangkaian kegiatan yang dirancang untuk mengelola tenaga kerja organisasi secara efektif. Fungsi-fungsi ini berperan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan dan memastikan bahwa karyawan mampu bekerja dengan optimal. Berikut adalah penjelasan tentang fungsi utama MSDM:

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

   Perencanaan SDM adalah proses memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa depan dan memastikan

bahwa tersedia sumber daya manusia yang cukup, baik dalam jumlah maupun kualitas. Fungsi ini mencakup:

1. Analisis pekerjaan:

   Mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, dan keterampilan yang diperlukan untuk setiap posisi.
2. Peramalan kebutuhan SDM:

   Memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan pertumbuhan organisasi, perubahan teknologi, dan tren pasar.
3. Perencanaan suksesi:

   Mengembangkan rencana untuk menggantikan posisi kunci dalam organisasi untuk menjaga kesinambungan operasional.

b. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi adalah proses menarik dan memilih individu yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi dalam organisasi. Proses ini terdiri dari:

1. Rekrutmen:

   Mengidentifikasi dan menarik calon karyawan dari berbagai sumber, baik dari dalam maupun luar perusahaan, melalui

iklan pekerjaan, jejaring profesional, atau agen perekrutan.

2. Seleksi:

   Memilih kandidat terbaik melalui berbagai metode seperti wawancara, tes psikologi, simulasi kerja, dan referensi.

c. Pengembangan dan Pelatihan Karyawan

   Fungsi ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan sehingga dapat lebih produktif dan siap menghadapi tantangan baru. Pelatihan dapat dilakukan melalui berbagai metode seperti pelatihan di tempat kerja, e-learning, atau program pengembangan kepemimpinan. Pengembangan berkelanjutan penting untuk:

   1. Meningkatkan kompetensi karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi.
   2. Memfasilitasi karier dan pertumbuhan pribadi karyawan dalam organisasi.

d. Evaluasi Kinerja

   Manajemen kinerja melibatkan penilaian kinerja karyawan secara sistematis untuk mengukur efektivitas kerja dan memberikan umpan balik. Evaluasi kinerja membantu:

   1. Menetapkan standar kinerja yang jelas.

2. Memberikan penghargaan atau pengakuan bagi karyawan yang berkinerja baik.
3. Mengidentifikasi area untuk perbaikan dan pengembangan keterampilan lebih lanjut.

e. Kompensasi dan Manfaat

Fungsi ini melibatkan pengelolaan gaji, bonus, insentif, serta manfaat seperti asuransi kesehatan, pensiun, dan tunjangan lainnya. Tujuan dari kompensasi dan manfaat adalah untuk:

1. Memotivasi karyawan dengan imbalan yang adil dan kompetitif.
2. Menarik dan mempertahankan talenta berkualitas.
3. Menciptakan keadilan internal dan eksternal dalam penggajian.

f. Hubungan Karyawan dan Pengelolaan Ketenagakerjaan

MSDM berperan dalam memelihara hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Fungsi ini meliputi:

1. Penyelesaian sengketa dan keluhan yang muncul di tempat kerja.
2. Negosiasi perjanjian kerja dengan serikat pekerja (jika ada).
3. Kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan dan peraturan pemerintah terkait hak-hak karyawan, keselamatan kerja, dan kesejahteraan tenaga kerja.

g. Manajemen Talenta dan Suksesi

Fungsi ini berfokus pada pengelolaan dan pengembangan individu dengan potensi tinggi untuk memimpin organisasi di masa depan. Program manajemen talenta mencakup:

1. Identifikasi dan pengembangan talenta internal untuk peran strategis.
2. Pengembangan kepemimpinan dan memastikan kesiapan suksesi bagi posisi penting dalam perusahaan.

h. Manajemen Hubungan Industrial

Fungsi ini melibatkan pengelolaan hubungan antara organisasi dan tenaga kerja yang diwakili oleh serikat pekerja. MSDM dalam hal ini memainkan peran dalam:

1. Negosiasi perjanjian kerja bersama (PKB) dengan serikat pekerja.
2. Pemeliharaan hubungan yang harmonis dengan tenaga kerja dan memastikan bahwa tidak ada konflik serius yang mengganggu produktivitas perusahaan.

i. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Fungsi MSDM juga mencakup pengelolaan aspek keselamatan dan kesehatan kerja untuk memastikan bahwa lingkungan kerja aman dan sehat. Ini termasuk:

1. Mengidentifikasi risiko kesehatan dan keselamatan di tempat kerja.
2. Melaksanakan program pelatihan K3 dan langkah-langkah pencegahan kecelakaan kerja.
3. Kepatuhan terhadap standar K3 yang ditetapkan oleh pemerintah.

j. Manajemen Keberagaman

Pengelolaan keberagaman melibatkan pengembangan kebijakan dan praktik yang mendukung inklusi dan penerimaan karyawan dari berbagai latar belakang. Manajemen keberagaman berfokus pada:

1. Meningkatkan kesadaran akan keberagaman di tempat kerja.
2. Mengurangi diskriminasi dan ketidaksetaraan di lingkungan kerja.
3. Mendukung budaya kerja yang inklusif dan menghargai perbedaan.

k. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dan Pensiun
MSDM juga berperan dalam mengelola proses pemutusan hubungan kerja, baik melalui PHK maupun pensiun. Fungsi ini mencakup:
1. Penanganan prosedur PHK secara adil sesuai dengan hukum ketenagakerjaan.
2. Mengelola transisi karyawan menuju pensiun dan membantu mempersiapkan masa depan pasca-kerja.

Fungsi-fungsi MSDM berperan penting dalam menjaga keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kepuasan karyawan. Dengan mengelola sumber daya manusia secara efektif, organisasi dapat meningkatkan kinerja, inovasi, dan keberlanjutan bisnis jangka panjang.

1.3. Peran Manajer Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Peran Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi sangat penting karena bertanggung jawab dalam mengelola karyawan yang merupakan aset paling berharga bagi sebuah organisasi. Manajer SDM memainkan beberapa peran kunci yang membantu mencapai tujuan strategis dan operasional organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Berikut adalah penjelasan tentang peran utama Manajer SDM dalam sebuah organisasi:

1. Peran Strategis

   Dalam peran strategis, Manajer SDM berkontribusi pada pengembangan dan implementasi strategi bisnis perusahaan dengan fokus pada pengelolaan sumber daya manusia. Maka bertanggung jawab memastikan bahwa strategi SDM selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi. Beberapa aspek dari peran strategis ini meliputi:

   a. Perencanaan Tenaga Kerja Jangka Panjang:

      Merencanakan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan tujuan strategis perusahaan, seperti ekspansi atau restrukturisasi.

b. Pengelolaan Talenta:

   Menyusun kebijakan dan program pengembangan karyawan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki talenta yang tepat untuk masa depan.

c. Peran dalam Perubahan Organisasi:

   Mendukung inisiatif perubahan seperti reorganisasi atau penerapan teknologi baru melalui manajemen perubahan yang efektif.

d. Membangun Budaya Organisasi:

   Mengembangkan budaya kerja yang mendukung nilai-nilai dan tujuan strategis perusahaan.

2. Peran Operasional

   Peran operasional Manajer SDM melibatkan pengelolaan fungsi sehari-hari terkait dengan tenaga kerja. Ini termasuk memastikan bahwa semua proses SDM berjalan dengan lancar dan efisien. Tugas-tugas operasional ini seringkali berhubungan dengan masalah praktis yang memengaruhi kinerja karyawan dan produktivitas organisasi. Beberapa tugas dalam peran operasional meliputi:

   a. Rekrutmen dan Seleksi:

Memastikan bahwa perusahaan memiliki proses rekrutmen yang efektif dan dapat menarik serta mempertahankan talenta terbaik.

b. Pengembangan dan Pelatihan:
   Mengelola program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan produktivitas karyawan.
c. Manajemen Kinerja:
   Menyusun sistem evaluasi kinerja yang adil dan transparan untuk memotivasi karyawan serta meningkatkan produktivitas.
d. Kompensasi dan Manfaat:
   Mengelola sistem gaji dan tunjangan karyawan, memastikan bahwa merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil.

3. Peran Administratif
   Dalam peran administratif, Manajer SDM bertanggung jawab atas tugas-tugas terkait pengelolaan data, dokumen, dan kepatuhan terhadap regulasi. Peran ini penting untuk memastikan bahwa semua aspek administrasi SDM dijalankan secara efisien dan sesuai dengan hukum serta kebijakan perusahaan.

Beberapa elemen dari peran administratif meliputi:

a. Kepatuhan terhadap Hukum Ketenagakerjaan:
   Memastikan bahwa perusahaan mematuhi semua undang-undang ketenagakerjaan dan peraturan pemerintah terkait upah, keselamatan kerja, dan hak-hak karyawan.
b. Pengelolaan Data Karyawan:
   Mengelola dan menjaga kerahasiaan catatan karyawan, seperti data pribadi, catatan kinerja, dan catatan kehadiran.
c. Pengelolaan Kontrak Kerja:
   Menyusun, memelihara, dan memperbarui kontrak kerja, serta menangani administrasi terkait cuti, tunjangan, atau PHK.
d. Pelaporan dan Dokumentasi:
   Menyusun laporan berkala terkait statistik ketenagakerjaan, seperti tingkat turnover, retensi, dan analisis kinerja, untuk disampaikan kepada manajemen atau pemangku kepentingan lainnya.

Manajer SDM memiliki peran yang sangat beragam

dan strategis dalam organisasi, mulai dari pengelolaan operasional harian hingga mendukung inisiatif perubahan yang lebih besar. Maka tidak hanya berperan dalam memastikan karyawan bekerja dengan efisien, tetapi juga dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

BAB II
ANALISIS PEKERJAAN DALAM SUMBER DAYA MANUSIA

2.1. Komponen-Komponen Analisis Pekerjaan

Komponen-Komponen Analisis Pekerjaan adalah elemen-elemen yang dibutuhkan untuk memahami secara mendalam sebuah pekerjaan, termasuk tugas, tanggung jawab, keterampilan, dan kualifikasi yang diperlukan. Komponen ini sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), terutama untuk mendukung berbagai fungsi seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan evaluasi kinerja. Berikut adalah penjelasan dari komponen-komponen utama analisis pekerjaan:

1. Deskripsi Pekerjaan (Job Description)

   Deskripsi pekerjaan adalah dokumen tertulis yang menjelaskan secara rinci tugas, tanggung jawab, serta aktivitas yang harus dilakukan oleh seseorang dalam sebuah posisi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan membantu memastikan bahwa karyawan memahami apa yang diharapkan dan bagaimana pekerjaan

berkontribusi pada tujuan organisasi. Elemen yang biasanya ada dalam deskripsi pekerjaan:

a. Judul Pekerjaan:

   Nama atau posisi pekerjaan yang memberikan gambaran umum tentang tanggung jawab.

b. Tanggung Jawab Utama:

   Daftar tugas dan tanggung jawab sehari-hari yang harus dilakukan oleh karyawan.

c. Lingkup Pekerjaan:

   Ruang lingkup atau batasan pekerjaan tersebut, termasuk hubungan antar posisi dalam organisasi.

d. Laporan:

   Kepada siapa posisi tersebut melapor dan siapa yang melapor kepada posisi tersebut.

2. Spesifikasi Pekerjaan (Job Specification)

   Spesifikasi pekerjaan adalah daftar persyaratan yang harus dipenuhi oleh seseorang untuk dapat menjalankan pekerjaan tersebut dengan efektif. Ini berfokus pada karakteristik individu yang dibutuhkan, seperti kualifikasi, keterampilan, dan pengalaman. Komponen yang termasuk dalam spesifikasi pekerjaan:

a. Kualifikasi Pendidikan:

   Tingkat pendidikan minimal yang dibutuhkan, misalnya gelar sarjana, diploma, atau sertifikasi tertentu.

b. Pengalaman Kerja:

   Jumlah tahun atau jenis pengalaman yang relevan dengan pekerjaan.

c. Keterampilan Teknis dan Non-teknis:

   Keterampilan khusus yang diperlukan seperti kemampuan mengoperasikan software tertentu, keterampilan komunikasi, manajemen waktu, atau kerja tim.

d. Ciri-ciri Pribadi:

   Karakteristik yang diinginkan, seperti kemampuan kepemimpinan, kemampuan beradaptasi, atau kemampuan bekerja di bawah tekanan.

3. Kompetensi yang Diperlukan (Job Competencies)

   Kompetensi adalah gabungan antara keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dengan efektif. Kompetensi lebih luas dari keterampilan karena juga mencakup perilaku yang

dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Jenis-jenis kompetensi yang sering diidentifikasi:

a. Kompetensi Teknis:
   Keterampilan teknis spesifik yang berhubungan langsung dengan pekerjaan, seperti penguasaan perangkat lunak atau kemampuan analitis.
b. Kompetensi Sosial dan Pribadi:
   Kemampuan untuk bekerja sama dalam tim, komunikasi yang efektif, manajemen konflik, dan pengambilan keputusan.
c. Kompetensi Manajerial:
   Untuk posisi kepemimpinan, kompetensi manajerial yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan kinerja tim.

4. Kondisi Kerja (Working Conditions)
   Kondisi kerja menggambarkan lingkungan fisik dan sosial tempat pekerjaan dilakukan. Ini mencakup faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan saat bekerja dan yang harus dipertimbangkan ketika merekrut seseorang untuk pekerjaan tersebut. Elemen dari kondisi kerja mencakup:

a. Lokasi:

   Apakah pekerjaan dilakukan di kantor, di lapangan, atau dari jarak jauh.

b. Jam Kerja:

   Jam kerja standar, fleksibel, shift, atau lembur.

c. Risiko Pekerjaan:

   Potensi bahaya fisik atau mental yang mungkin dihadapi karyawan, seperti paparan bahan kimia, penggunaan mesin berat, atau tekanan mental tinggi.

d. Lingkungan Kerja:

   Suhu, kebisingan, atau kondisi lain yang dapat memengaruhi karyawan saat bekerja.

5. Tanggung Jawab dan Otoritas (Responsibilities and Authority)

   Tanggung jawab merujuk pada hal-hal yang harus dicapai oleh seseorang dalam posisi tertentu, sementara otoritas adalah kekuasaan atau wewenang yang dimiliki untuk membuat keputusan terkait pekerjaan tersebut. Komponen ini penting untuk:

   a. Mengidentifikasi sejauh mana seseorang memiliki kendali dalam membuat

keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

b. Memastikan bahwa tanggung jawab dan wewenang seimbang, sehingga karyawan memiliki wewenang yang memadai untuk menjalankan tugas.

6. Hubungan Pekerjaan (Job Relationships)

   Ini menggambarkan hubungan kerja antara posisi tersebut dengan posisi lain dalam organisasi. Hubungan ini dapat melibatkan interaksi dengan atasan, bawahan, rekan kerja, atau pihak eksternal. Elemen hubungan pekerjaan meliputi:

   a. Hubungan Lintas Divisi atau Departemen:
      Mengidentifikasi siapa yang berhubungan dengan siapa dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.

   b. Kerja Sama Tim:
      Bagaimana individu berkolaborasi dengan anggota tim atau departemen lainnya untuk mencapai tujuan bersama.

   c. Interaksi dengan Pihak Eksternal:
      Seperti pelanggan, pemasok, atau pihak ketiga yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut.

7. Hasil Kerja (Job Outputs)

   Hasil kerja adalah produk akhir atau hasil yang diharapkan dari seseorang yang menjalankan pekerjaan tersebut. Ini dapat berupa produk fisik, layanan, atau hasil kerja lainnya yang menjadi tolok ukur keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas. Contoh hasil kerja:

   a. Target Penjualan:

      Untuk pekerjaan yang terkait dengan penjualan, hasil yang diharapkan adalah pencapaian target penjualan bulanan atau tahunan.

   b. Laporan Berkala:

      Bagi seseorang yang bekerja di bidang administrasi atau keuangan, hasil kerja dapat berupa laporan berkala atau analisis keuangan.

   c. Proyek Selesai:

      Dalam pekerjaan yang bersifat proyek, hasil kerja adalah penyelesaian proyek sesuai dengan tenggat waktu dan spesifikasi.

Komponen-komponen analisis pekerjaan ini membantu organisasi dalam memahami dan

mendefinisikan pekerjaan secara akurat. Dengan informasi yang jelas mengenai deskripsi, spesifikasi, kompetensi, dan kondisi kerja, manajemen dapat lebih mudah melakukan rekrutmen, seleksi, evaluasi kinerja, dan pengembangan karyawan. Hal ini juga berperan penting dalam memastikan bahwa sumber daya manusia yang direkrut sesuai dengan kebutuhan dan dapat bekerja secara produktif sesuai dengan harapan organisasi.

2.2. Proses Analisis Pekerjaan

Proses Analisis Pekerjaan adalah serangkaian langkah yang dilakukan untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, dan menganalisis informasi mengenai pekerjaan tertentu dalam organisasi. Tujuan utama dari analisis pekerjaan adalah untuk menghasilkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang jelas serta memahami kompetensi yang diperlukan bagi seseorang untuk menjalankan pekerjaan tersebut dengan efektif. Berikut adalah langkah-langkah utama dalam proses analisis pekerjaan:

1. Identifikasi Tujuan Analisis Pekerjaan

   Langkah pertama adalah memahami mengapa analisis pekerjaan dilakukan dan apa tujuannya.

Tujuan ini bisa berbeda-beda tergantung pada kebutuhan organisasi, seperti:

a. Untuk memperbarui atau menyusun deskripsi dan spesifikasi pekerjaan.
b. Untuk keperluan rekrutmen dan seleksi karyawan.
c. Untuk evaluasi kinerja atau pengembangan sistem kompensasi.
d. Untuk restrukturisasi organisasi atau pengelolaan perubahan.

Identifikasi tujuan yang jelas membantu mengarahkan proses analisis sehingga fokus pada informasi yang relevan dan penting.

2. Perencanaan dan Persiapan

Pada tahap ini, langkah-langkah untuk mengumpulkan informasi ditentukan, termasuk siapa yang akan dilibatkan, metode yang akan digunakan, dan jadwal yang diperlukan. Hal-hal yang harus dipersiapkan meliputi:

a. Penentuan Posisi yang Akan Dianalisis:
   Memilih pekerjaan atau posisi yang akan dianalisis berdasarkan kebutuhan organisasi.
b. Pemilihan Metode Pengumpulan Data:

Metode yang akan digunakan untuk mengumpulkan informasi, seperti wawancara, kuesioner, atau observasi.

c. Identifikasi Sumber Informasi:
   Memilih individu yang dapat memberikan informasi, misalnya, pemegang pekerjaan, supervisor, atau manajer.

3. Pengumpulan Data

   Langkah berikutnya adalah pengumpulan data untuk mendapatkan informasi lengkap tentang pekerjaan yang dianalisis. Data yang dikumpulkan mencakup tugas-tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, keterampilan, dan kompetensi yang dibutuhkan. Beberapa metode umum untuk mengumpulkan data adalah:

   a. Wawancara (Interview):
      Dilakukan dengan pemegang pekerjaan atau supervisornya untuk memperoleh informasi langsung tentang tugas dan tanggung jawab sehari-hari.
   b. Kuesioner (Questionnaire):
      Formulir tertulis yang diisi oleh karyawan untuk mendeskripsikan pekerjaan. Ini bisa digunakan untuk mendapatkan informasi dalam skala besar.

c. Observasi (Observation):

   Mengamati langsung karyawan saat melakukan pekerjaan untuk mendapatkan pemahaman praktis tentang tugas-tugas dan tanggung jawab yang dijalani.

d. Log atau Catatan Harian (Diary/Log):

   Karyawan mencatat tugas-tugas yang dilakukan selama periode tertentu untuk membantu memahami pekerjaan secara rinci.

4. Pengolahan dan Analisis Data

   Setelah data dikumpulkan, langkah berikutnya adalah menganalisis data tersebut untuk menyusun informasi yang lebih terstruktur. Pada tahap ini, semua informasi mentah dari wawancara, kuesioner, atau observasi diproses dan dianalisis untuk menghasilkan:

   a. Deskripsi Pekerjaan:

      Rincian mengenai apa yang dilakukan dalam pekerjaan tersebut, termasuk tanggung jawab utama, tugas sehari-hari, dan tujuan pekerjaan.

   b. Spesifikasi Pekerjaan:

      Informasi tentang persyaratan minimal yang dibutuhkan untuk melakukan

pekerjaan, seperti pendidikan, pengalaman, dan keterampilan.

c. Kompetensi yang Dibutuhkan:
   Kompetensi teknis dan perilaku yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas pekerjaan secara efektif.

Tahap analisis juga melibatkan pengidentifikasian pola-pola umum yang muncul dari data yang dikumpulkan, serta mengonfirmasi hasil analisis dengan supervisor atau pemangku kepentingan lainnya untuk memastikan keakuratan.

5. Penggunaan Hasil Analisis Pekerjaan
   Setelah hasil analisis pekerjaan disusun, informasi tersebut digunakan untuk berbagai fungsi manajemen SDM. Beberapa penerapan hasil analisis pekerjaan meliputi:
   a. Rekrutmen dan Seleksi:
      Menyusun kriteria perekrutan berdasarkan spesifikasi pekerjaan yang telah dianalisis.
   b. Pelatihan dan Pengembangan:
      Merancang program pelatihan berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut.

c. Evaluasi Kinerja:

   Menyusun sistem penilaian kinerja berdasarkan deskripsi pekerjaan dan indikator hasil yang telah dianalisis.

d. Penentuan Kompensasi:

   Menetapkan gaji dan tunjangan berdasarkan tingkat tanggung jawab dan keterampilan yang dianalisis dalam pekerjaan.

6. Evaluasi dan Pemeliharaan Informasi

   Analisis pekerjaan bukanlah proses satu kali. Pekerjaan dan organisasi terus berkembang seiring waktu, sehingga penting untuk melakukan evaluasi berkala terhadap deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang ada. Proses pemeliharaan informasi ini melibatkan:

   a. Review Berkala:

      Memperbarui analisis pekerjaan secara berkala untuk menyesuaikan dengan perubahan dalam organisasi, teknologi, atau pasar tenaga kerja.

   b. Keterlibatan Stakeholder:

      Memastikan bahwa supervisor dan karyawan dilibatkan dalam perubahan

apa pun terkait analisis pekerjaan agar tetap relevan dan akurat.

c. Dokumentasi:
   Menjaga dokumentasi yang baik dari seluruh hasil analisis untuk referensi di masa mendatang atau untuk keperluan kepatuhan terhadap regulasi.

Proses analisis pekerjaan adalah kegiatan yang sistematis untuk memahami secara mendalam tentang suatu pekerjaan, termasuk tugas, tanggung jawab, dan persyaratan yang dibutuhkan. Proses ini penting dalam membantu organisasi melakukan rekrutmen yang tepat, mengembangkan karyawan, dan menyusun sistem evaluasi yang efektif. Dengan mengumpulkan dan menganalisis informasi pekerjaan yang akurat, manajemen SDM dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efisien.

BAB III
KONSEP PERENCANAAN DAN PREDIKSI KEBUTUHAN SDM

3.1. Konsep Dasar Perencanaan SDM

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi dan merencanakan kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi guna memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah, keterampilan, dan kompetensi yang sesuai dengan strategi dan tujuan jangka panjangnya. Perencanaan SDM mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif dari kebutuhan tenaga kerja, serta strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Beberapa konsep dasar dalam Perencanaan SDM meliputi:

1. Definisi Perencanaan SDM
   Perencanaan SDM adalah proses merencanakan dan mengelola tenaga kerja dengan tujuan untuk mencapai kebutuhan bisnis saat ini dan di masa depan. Ini melibatkan analisis kebutuhan SDM dalam hal jumlah karyawan, keterampilan,

serta kompetensi yang diperlukan untuk mendukung tujuan organisasi.

2. Tujuan Perencanaan SDM
    a. Menyediakan tenaga kerja yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.
    b. Mengantisipasi dan mengatasi kekurangan atau kelebihan tenaga kerja.
    c. Mempersiapkan rencana pengembangan SDM melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan.
    d. Mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.
3. Prinsip-Prinsip Perencanaan SDM
    a. Keselarasan Strategis: Perencanaan SDM harus sejalan dengan strategi bisnis organisasi.
    b. Keberlanjutan: Perencanaan SDM harus memastikan kontinuitas tenaga kerja yang memadai di semua tingkatan.
    c. Fleksibilitas: Harus mampu beradaptasi dengan perubahan di lingkungan internal dan eksternal, seperti perubahan teknologi, regulasi, dan pasar.
    d. Keseimbangan Kualitas dan Kuantitas: Fokus pada kualitas tenaga kerja

(kompetensi dan keterampilan) dan kuantitas (jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan).

4. Langkah-Langkah dalam Perencanaan SDM
    a. Forecasting Kebutuhan SDM: Memproyeksikan kebutuhan SDM di masa depan berdasarkan analisis strategi bisnis dan tren saat ini.
    b. Analisis Kesediaan SDM Saat Ini: Melakukan audit terhadap tenaga kerja yang tersedia, termasuk keterampilan, kompetensi, dan kinerja.
    c. Identifikasi Gap SDM: Membandingkan antara ketersediaan SDM saat ini dan kebutuhan masa depan, serta mengidentifikasi kekurangan atau kelebihan tenaga kerja.
    d. Pengembangan Rencana Aksi: Menyusun strategi untuk memenuhi kekurangan atau menyeimbangkan kelebihan tenaga kerja, melalui rekrutmen, pelatihan, pemutusan hubungan kerja, atau redistribusi tenaga kerja.

3.2. Prediksi Kebutuhan SDM

Prediksi Kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses meramalkan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi pada masa depan. Prediksi ini melibatkan penggunaan berbagai metode untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan faktor-faktor seperti pertumbuhan bisnis, perubahan teknologi, dinamika pasar tenaga kerja, dan strategi perusahaan.

Prediksi kebutuhan SDM membantu organisasi mengantisipasi tantangan di masa depan dan memastikan bahwa tenaga kerja yang tersedia memenuhi kebutuhan dalam hal keterampilan, kapasitas, dan jumlah. Dengan melakukan prediksi yang baik, organisasi dapat meminimalkan risiko kekurangan tenaga kerja dan menghindari biaya yang disebabkan oleh kelebihan tenaga kerja.

Berikut adalah beberapa aspek penting dalam Prediksi Kebutuhan SDM:

1. Tujuan Prediksi Kebutuhan SDM
    a. Menghindari Kekurangan atau Kelebihan SDM: Prediksi memungkinkan organisasi untuk menghindari situasi di mana ada kekurangan atau kelebihan tenaga kerja,

yang dapat mempengaruhi efisiensi operasional.

b. Meningkatkan Efektivitas SDM: Dengan memprediksi kebutuhan tenaga kerja, organisasi dapat memastikan tenaga kerja yang tepat tersedia pada waktu yang tepat, meningkatkan produktivitas dan efektivitas keseluruhan.

c. Perencanaan Pengembangan Karyawan: Prediksi kebutuhan SDM membantu organisasi merencanakan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk memenuhi persyaratan keterampilan di masa depan.

b. Langkah-Langkah Prediksi Kebutuhan SDM

a. Identifikasi Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kebutuhan SDM: Pertama, organisasi perlu mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja, seperti pertumbuhan bisnis, perubahan teknologi, kondisi pasar, dan regulasi pemerintah.

b. Analisis Tren Saat Ini: Melakukan analisis terhadap tren saat ini dalam organisasi, seperti tingkat turnover, pertumbuhan

bisnis, dan kinerja karyawan, untuk memahami pola yang mungkin berlanjut di masa depan.

c. Penggunaan Metode Kuantitatif dan Kualitatif: Prediksi SDM sering dilakukan melalui kombinasi metode kuantitatif (berbasis data) dan kualitatif (berbasis intuisi dan pengalaman manajerial).

d. Evaluasi Kebutuhan Masa Depan: Berdasarkan informasi yang diperoleh, organisasi kemudian mengevaluasi berapa banyak tenaga kerja yang dibutuhkan di masa depan dan jenis keterampilan apa yang harus dipersiapkan.

2. Metode Prediksi Kebutuhan SDM

a. Metode Kuantitatif: Metode ini menggunakan pendekatan matematis dan statistik untuk memperkirakan kebutuhan SDM. Beberapa teknik yang sering digunakan antara lain:

- Analisis Tren: Menganalisis data historis untuk mengidentifikasi pola pertumbuhan tenaga kerja dan menggunakan pola tersebut untuk memprediksi kebutuhan masa depan.

- Model Regresi: Menggunakan variabel-variabel seperti penjualan, produksi, atau jumlah pelanggan untuk memperkirakan kebutuhan SDM berdasarkan hubungan antara variabel tersebut dan jumlah tenaga kerja.
- Rasio Perbandingan: Menggunakan rasio standar, misalnya jumlah karyawan per unit produksi, untuk memprediksi kebutuhan SDM.

b. Metode Kualitatif:
Metode ini didasarkan pada penilaian manajerial dan pendapat para ahli, terutama ketika data historis kurang relevan atau tidak memadai. Beberapa teknik kualitatif yang umum meliputi:

- Metode Delphi: Teknik di mana para ahli memberikan pendapat mereka tentang kebutuhan tenaga kerja masa depan secara anonim dan independen, kemudian pendapat ini digabungkan untuk mencapai konsensus.
- Estimasi Manajerial: Prediksi berdasarkan intuisi dan pengalaman para manajer dalam organisasi, sering

kali digunakan dalam kondisi di mana tren kuantitatif sulit diprediksi.

- Focus Groups: Diskusi kelompok yang melibatkan manajer dan pemangku kepentingan untuk membahas dan merumuskan prediksi SDM.

3. Penggunaan Data dalam Prediksi SDM
   Prediksi SDM modern semakin bergantung pada data untuk memberikan gambaran yang lebih akurat. Organisasi sering kali menggunakan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS) dan analitik SDM untuk mengumpulkan dan menganalisis data karyawan, turnover, kinerja, dan tren lainnya. Selain itu, big data dan machine learning juga mulai diterapkan untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja dengan lebih akurat dan dalam skala yang lebih besar.
4. Faktor yang Mempengaruhi Prediksi Kebutuhan SDM
   a. Perubahan Teknologi: Perkembangan teknologi seperti otomatisasi dan kecerdasan buatan (AI) dapat mengubah kebutuhan keterampilan dan jumlah tenaga kerja.

b. Kondisi Ekonomi: Fluktuasi ekonomi global atau nasional dapat mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja dalam berbagai sektor industri.
c. Regulasi Ketenagakerjaan: Perubahan dalam regulasi tenaga kerja dapat mempengaruhi jumlah karyawan yang dipekerjakan serta syarat-syarat kerja.
d. Demografi Tenaga Kerja: Pergeseran dalam usia, latar belakang pendidikan, dan mobilitas tenaga kerja dapat berdampak pada kebutuhan tenaga kerja di masa depan.

5. Hasil dari Prediksi Kebutuhan SDM
   a. Rencana Rekrutmen: Berdasarkan prediksi, organisasi dapat merencanakan perekrutan yang sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja.
   b. Pelatihan dan Pengembangan: Prediksi juga membantu dalam merencanakan program pelatihan untuk memastikan bahwa tenaga kerja yang ada memiliki keterampilan yang diperlukan di masa depan.
   c. Succession Planning: Mempersiapkan individu dalam organisasi untuk mengambil peran yang lebih tinggi di masa depan, terutama dalam posisi manajemen kunci.

3.3. Strategi Pemenuhan Kebutuhan SDM

Strategi Pemenuhan Kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah rangkaian tindakan yang direncanakan oleh organisasi untuk memastikan mereka memiliki tenaga kerja yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan bisnis. Strategi ini dirancang untuk mengatasi kesenjangan antara kebutuhan tenaga kerja saat ini dan kebutuhan di masa depan, serta mempertimbangkan tantangan eksternal seperti dinamika pasar tenaga kerja, perubahan teknologi, dan faktor ekonomi.

Berikut adalah beberapa strategi pemenuhan kebutuhan SDM yang umum digunakan oleh organisasi:

1. Rekrutmen Eksternal

   Strategi ini melibatkan perekrutan tenaga kerja baru dari luar organisasi untuk mengisi posisi yang kosong atau memenuhi kebutuhan tenaga kerja tambahan. Rekrutmen eksternal bisa dilakukan melalui iklan lowongan kerja, perekrutan kampus, headhunting, atau menggunakan layanan rekrutmen pihak ketiga.
2. Rekrutmen Internal

Strategi ini melibatkan promosi, mutasi, atau rotasi karyawan yang sudah ada di dalam organisasi untuk mengisi posisi yang kosong. Metode ini bisa termasuk promosi dari dalam, di mana karyawan diangkat untuk posisi yang lebih tinggi, atau rotasi pekerjaan, di mana karyawan pindah ke departemen lain untuk memperoleh pengalaman.

3. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

   Strategi ini melibatkan pengembangan karyawan yang sudah ada melalui program pelatihan dan pengembangan keterampilan agar mereka dapat memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan. Ini termasuk pelatihan teknis, pengembangan kepemimpinan, atau pembelajaran berkelanjutan.

4. Penggunaan Tenaga Kerja Sementara atau Kontrak

   Organisasi dapat mempekerjakan tenaga kerja kontrak atau sementara untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek atau proyek tertentu. Strategi ini sangat berguna untuk menangani fluktuasi dalam permintaan tenaga

kerja atau untuk proyek-proyek khusus yang membutuhkan keahlian sementara.

5. Outsourcing

   Outsourcing adalah strategi di mana organisasi mengontrakkan beberapa fungsi atau aktivitas bisnis kepada perusahaan lain. Misalnya, outsourcing untuk fungsi IT, administrasi, atau layanan pelanggan.

6. Kombinasi Kerja Jarak Jauh dan Fleksibel

   Dengan meningkatnya penggunaan teknologi digital, organisasi semakin banyak menawarkan kerja jarak jauh atau jadwal kerja fleksibel sebagai strategi pemenuhan SDM. Hal ini memungkinkan organisasi untuk merekrut bakat dari luar area geografis mereka.

7. Membangun Talent Pool (Kumpulan Talenta)

   Strategi ini melibatkan pembangunan dan pemeliharaan kumpulan talenta, yaitu kelompok karyawan atau calon karyawan yang telah diidentifikasi sebagai kandidat potensial untuk peran masa depan. Ini dapat mencakup calon internal maupun eksternal.

8. Succession Planning (Perencanaan Suksesi)

Strategi ini melibatkan pengidentifikasian dan pengembangan karyawan internal untuk menggantikan karyawan yang menduduki posisi penting yang akan meninggalkan organisasi atau naik pangkat. Perencanaan suksesi membantu menjaga kontinuitas kepemimpinan di dalam organisasi.

9. Peningkatan Retensi Karyawan

   Organisasi dapat mengembangkan strategi untuk meningkatkan retensi karyawan guna mengurangi kebutuhan akan perekrutan eksternal. Ini bisa mencakup menawarkan kompensasi yang kompetitif, pengakuan terhadap kinerja karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang baik, dan memberikan peluang pengembangan karir.

10. Aliansi dan Kemitraan Strategis

    Dalam beberapa kasus, organisasi dapat bekerja sama dengan perusahaan lain untuk berbagi tenaga kerja atau sumber daya. Aliansi strategis ini memungkinkan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja tanpa harus menambah tenaga kerja internal.

Pemilihan strategi pemenuhan kebutuhan SDM

sangat bergantung pada karakteristik organisasi, jenis industri, dan tantangan yang dihadapi. Beberapa strategi lebih cocok untuk jangka pendek, sementara yang lain lebih tepat untuk pembangunan jangka panjang. Organisasi perlu menerapkan pendekatan yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan, serta mempertimbangkan kebutuhan strategis dan operasional saat memilih strategi pemenuhan SDM.

BAB IV
KONSEP REKRUTMEN DAN PROSES SELEKSI

4.1. Definisi Rekrutmen

Rekrutmen karyawan dapat diartikan sebagai proses melakukan pencarian, penyeleksian, dan mempekerjakan karyawan baru dalam upaya pemenuhan kebutuhan organisasi atau perusahaan. Rekrutmen karyawan sangat berguna untuk memperoleh karyawan yang tepat dengan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang diperlukan untuk memenuhi posisi yang tersedia di perusahaan (Dessler, 2023). Setelah direkrut, karyawan akan tergabung menjadi tim dari perusahaan dan diharapkan dapat memberikan kontribusi positif untuk pencapaian tujuan perusahaan (Wardhana, et al, 2021; Bauer, Erdogan, dan Caughlin, 2018; Martin dan Kelliher, 2017; Wardhana, 2014).

Berikut beberapa definisi rekrutmen karyawan menurut para ahli:

a. Menurut Dessler (2023), rekrutmen karyawan adalah suatu proses memikat orang-orang

tertentu untuk mendaftar dan melamar pada suatu lowongan pekerjaan dalam organisasi.

b. Menurut Lussier dan Hendon (2021), rekrutmen karyawan adalah suatu proses untuk menarik individu-individu yang berkualitas untuk melamar dan bergabung dalam organisasi.
c. Menurut Noe, Hollenbeck, et al (2022), rekrutmen karyawan adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk menarik individu-individu yang memenuhi syarat dan berkualitas untuk mengisi lowongan pekerjaan dalam organisasi.
d. Menurut Snell dan Morris (2022), rekrutmen karyawan adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk menarik individu yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan organisasi, serta mempertimbangkan aspek ekonomi, perundangan, dan budaya (Martin dan Kelliher, 2017).

4.2. Tujuan Rekrutmen

Menurut Kasmir, (2016), rekrutmen memiliki tujuan yang ingin di capai yaitu:

a. Memperoleh Sumber Dan Tenaga Kerja Yang Potensial

b. Memperoleh Sejumlah Pelamar Yang Memenuhi Kualifikasi
c. Menentukan Kriteria Minimal Untuk Calon Pelamar
d. Untuk Kebutuhan Seleksi

4.3. Manfaat Rekrutmen

Rekrutmen karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi sebuah perusahaan atau organisasi dikarenakan memiliki beberapa manfaat (Dessler, 2023; Wardhana, et al, 2021; Bauer, Erdogan, dan Caughlin, 2018; Katou and Anderson, 2017; Martin dan Kelliher, 2017; Wardhana, 2014), antara lain:

1. Menemukan karyawan yang berkualitas: Dengan proses rekrutmen yang tepat, perusahaan dapat menemukan karyawan yang memenuhi kriteria yang diinginkan. Karyawan yang berkualitas dapat membantu perusahaan mencapai tujuan dan meningkatkan produktivitas.
2. Meningkatkan keberagaman: Proses rekrutmen yang terbuka dan adil dapat membantu perusahaan meningkatkan keberagaman di tempat kerja. Karyawan yang beragam dapat

membawa perspektif yang berbeda dan meningkatkan inovasi di perusahaan.

3. Meningkatkan retensi karyawan: Proses rekrutmen yang baik dapat membantu perusahaan menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Karyawan yang merasa dihargai dan diberikan kesempatan untuk berkembang cenderung lebih loyal dan bertahan dalam jangka panjang di perusahaan.
4. Meningkatkan citra perusahaan: Perusahaan yang memiliki proses rekrutmen yang profesional dan terbuka cenderung lebih menarik bagi calon karyawan dan dapat meningkatkan citra perusahaan di mata masyarakat.
5. Mengurangi biaya: Rekrutmen yang tepat dapat membantu perusahaan mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan. Karyawan yang cocok dengan pekerjaannya cenderung memerlukan waktu dan biaya pelatihan yang lebih sedikit.
6. Mengurangi risiko: Rekrutmen yang terstruktur dan terencana dapat membantu perusahaan mengurangi risiko kesalahan perekrutan dan potensi masalah hukum.

Dengan manfaat-manfaat tersebut, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen karyawan merupakan aspek penting dalam mengelola sumber daya manusia dan mempertahankan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan (Dessler, 2023; Bauer, Erdogan, dan Caughlin, 2018; Katou and Anderson, 2017).

4.4. Sumber dan Metode Rekrutmen

Sumber dan metode rekrutmen dapat beragam tergantung pada kebutuhan perusahaan. Berikut adalah beberapa sumber dan metode rekrutmen yang umum digunakan (Wardhana, et al, 2021; Bauer, Erdogan, dan Caughlin, 2018; Martin dan Kelliher, 2017):

1. Internal: Rekrutmen internal dilakukan dengan cara mempromosikan karyawan yang sudah ada ke posisi yang kosong atau memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memutuskan untuk pindah ke posisi yang baru. Beberapa sumber rekrutmen internal yaitu:
    a. *Job posting and job bidding*. *Job posting* adalah suatu prosedur untuk memberikan informasi kepada karyawan tentang adanya posisi yang lowong dalam organisasi/perusahaan. Sedangkan *job*

bidding adalah teknik/mekanisme yang memberikan kesempatan kepada para karyawan yang dipercaya bahwa mereka memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk melamar posisi yang lowong.

b. Referensi pegawai lama
c. Rencana suksesi/penggantian karyawan (Wardhana, 2014)

Berikut adalah beberapa keuntungan dari rekrutmen internal (Dessler, 2023; Martin dan Kelliher, 2017; Wardhana, 2014):

1) Menghemat waktu dan biaya: Perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya dan waktu yang diperlukan untuk memasang iklan pekerjaan dan melakukan seleksi calon karyawan baru.
2) Lebih efisien: Karyawan yang sudah ada di dalam organisasi memiliki pemahaman yang lebih baik tentang budaya, kebijakan, dan proses perusahaan, sehingga memerlukan waktu yang lebih sedikit untuk beradaptasi (Martin dan Kelliher, 2017).
3) Memotivasi karyawan: Rekrutmen internal memberikan kesempatan bagi karyawan

untuk naik pangkat atau memperoleh posisi yang lebih baik, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka.

4) Meningkatkan retensi karyawan: Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk berkembang dan maju di perusahaan, mereka cenderung tetap tinggal dan tidak mencari pekerjaan di tempat lain.

Berikut adalah beberapa kerugian dari rekrutmen internal (Dessler, 2023; Martin dan Kelliher, 2017; Wardhana, 2014):

1) Keterbatasan sumber daya: Ketika perusahaan hanya mengandalkan rekrutmen internal, mereka mungkin kehabisan bakat baru dan ide-ide segar dari luar organisasi.
2) Risiko stagnasi: Jika perusahaan hanya mempromosikan karyawan yang sudah ada tanpa membuka kesempatan bagi orang baru, mereka mungkin menjadi terlalu tertutup dalam pandangan mereka dan sulit berkembang.

3) Kecenderungan bias: Rekrutmen internal dapat menyebabkan bias yang tidak disengaja, seperti kecenderungan untuk memilih orang yang sudah dikenal dan menyukai daripada orang yang lebih cocok untuk pekerjaan tersebut.
4) Persaingan internal: Rekrutmen internal dapat menyebabkan persaingan yang intens antara karyawan yang berusaha untuk memperoleh posisi yang sama, yang dapat mengganggu kerja tim dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2. Eksternal: Rekrutmen eksternal dilakukan dengan cara mencari karyawan di luar perusahaan melalui berbagai sumber, seperti situs web karier (Graves, Keashly, dan McGinnis, 2017), media sosial (Headworth, 2012), forum pekerjaan, dan pameran karier. Rekruitmen eksternal dilakukan bila organisasi Perlu mengisi jabatan-jabatan *entry-level*, memerlukan keahlian atau keterampilan yang belum dimiliki, dan memerlukan karyawan dengan latar belakang yang berbeda untuk mendapatkan ide-ide baru (Wardhana, 2014).

Berikut adalah beberapa keuntungan dari rekrutmen eksternal (Dessler, 2023; Martin dan Kelliher, 2017; Wardhana, 2014):

1) Menambah variasi dan keberagaman: Rekrutmen eksternal membuka kesempatan bagi perusahaan untuk menemukan bakat baru dan ide-ide segar dari luar organisasi yang dapat membantu perusahaan berkembang dan mengatasi masalah yang ada.
2) Meningkatkan reputasi: Jika perusahaan dikenal sebagai tempat kerja yang mengundang pelamar yang berkualitas, maka hal ini dapat meningkatkan reputasi perusahaan dan membuat perusahaan menjadi lebih menarik bagi calon karyawan.
3) Meningkatkan fleksibilitas: Dengan mempekerjakan karyawan dari luar organisasi, perusahaan dapat membawa keahlian dan pengalaman baru ke dalam perusahaan, yang dapat meningkatkan fleksibilitas dan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan di pasar atau lingkungan bisnis.

4) Menyediakan sumber daya baru: Dengan rekrutmen eksternal, perusahaan dapat memperoleh bakat dan keterampilan baru yang tidak tersedia di dalam organisasi, yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuan bisnisnya.

Berikut adalah beberapa kerugian dari rekrutmen eksternal (Dessler, 2023; Martin dan Kelliher, 2017; Katou and Anderson, 2017; Wardhana, 2014):

1) Biaya yang lebih tinggi: Rekrutmen eksternal cenderung memerlukan biaya yang lebih tinggi daripada rekrutmen internal karena perusahaan harus memasang iklan pekerjaan dan melibatkan agen perekrutan atau tim HR untuk menyeleksi calon karyawan baru.
2) Proses seleksi yang lebih lama: Rekrutmen eksternal memerlukan waktu yang lebih lama untuk menyeleksi karyawan baru karena perusahaan harus memperoleh pelamar, mengevaluasi aplikasi, dan melakukan serangkaian wawancara dan tes sebelum mengambil keputusan.

3) Risiko kegagalan perekrutan: Rekrutmen eksternal cenderung memiliki risiko kegagalan yang lebih tinggi daripada rekrutmen internal karena karyawan yang baru direkrut mungkin tidak dapat beradaptasi dengan budaya perusahaan atau sulit bekerja sama dengan rekan kerja yang ada (Martin dan Kelliher, 2017).
4) Menimbulkan ketidakpuasan karyawan: Karyawan yang sudah ada di dalam organisasi mungkin merasa tidak dihargai atau merasa tersaingi ketika perusahaan merekrut karyawan baru dari luar organisasi. Hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan karyawan dan mengganggu kinerja tim secara keseluruhan.

3. *Referral*: Metode ini dilakukan dengan meminta referensi dari karyawan yang sudah ada atau orangorang yang dikenal. Biasanya, perusahaan memberikan insentif bagi karyawan yang memberikan referensi yang berhasil direkrut (Bauer, Erdogan, dan Caughlin, 2018).
4. Agen rekrutmen: Perusahaan dapat menggunakan jasa agen rekrutmen yang akan

membantu mencari karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Wardhana, 2014).

5. *Job fair*: Job fair atau pameran karier adalah acara yang diadakan oleh perusahaan atau lembaga pendidikan untuk mempertemukan calon karyawan dengan perusahaan yang membuka lowongan kerja (Dessler, 2023).
6. Kampus: Rekrutmen karyawan dari kampus dilakukan dengan mengunjungi universitas atau perguruan tinggi untuk mencari calon karyawan yang baru lulus atau masih berkuliah (Wardhana, 2014).
7. *Internship*: Rekrutmen karyawan dari peserta magang di perusahaan yang dilakukan dengan mencari calon karyawan terbaik yang sedang magang (Katou and Anderson, 2017; Wardhana, 2014).
8. *Headhunting*: Metode ini dilakukan dengan mencari karyawan yang sudah memiliki pengalaman di industri yang sama atau posisi yang serupa, dan mengajak mereka untuk bergabung dengan perusahaan (Wardhana, 2014). Setiap sumber dan metode rekrutmen memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri, dan perusahaan dapat memilih sumber dan

metode yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka (Bauer, Erdogan, dan Caughlin, 2018; Katou and Anderson, 2017).

4.5. Tahapan Rekrutmen

Proses rekrutmen karyawan meliputi beberapa tahap, di antaranya (Dessler, 2023; Wardhana, et al, 2021; Wardhana, 2014):

1. Perencanaan rekrutmen: Tahap ini melibatkan analisis kebutuhan tenaga kerja dan pengembangan strategi rekrutmen yang efektif.
2. Pengumuman lowongan/Pencarian kandidat: Perusahaan mengumumkan posisi yang tersedia dengan menggunakan berbagai sumber dan metode rekrutmen melalui berbagai platform, seperti situs web karier (Graves, Keashly, dan McGinnis, 2017), media social (Headworth, 2012), forum pekerjaan, kampus, portal karier dan agen rekrutmen. Para kandidat yang tertarik mengajukan lamaran melalui platform yang telah ditentukan oleh perusahaan. Berikut adalah beberapa contoh situs web (Graves, Keashly, dan McGinnis, 2017) di Indonesia yang

menyediakan daftar iklan lowongan kerja (Wardhana, 2014):

a. JobStreet - https://www.jobstreet.co.id/
b. Indeed - https://id.indeed.com/
c. Karier.com - https://www.karier.com/
d. Jobs.id - https://www.jobs.id/
e. Glassdoor - https://www.glassdoor.com/index.htm
f. LinkedIn Jobs - https://www.linkedin.com/jobs/
g. Urbanhire - https://www.urbanhire.com/
h. Job-like - https://www.job-like.com/
i. Glints - https://glints.com/id/
j. Jora - https://id.jora.com/

3. Seleksi awal: Seleksi awal dilakukan untuk menyeleksi kandidat yang memenuhi persyaratan dasar yang dibutuhkan untuk posisi yang tersedia seperti kesesuaian latar belakang kandidat dengan posisi yang dilamar, standar minimum Indeks Prestasi Kumulatif (IPK), minimum strata pendidikan yang dibutuhkan, kelengkapan berkas lamaran, dan lain sebagainya (Katou and Anderson, 2017; Wardhana, 2014).

4. Seleksi lanjutan: Seleksi lanjutan melibatkan wawancara, tes keterampilan, tes psikologis, dan pengecekan referensi untuk mengevaluasi kandidat yang dipilih dari seleksi awal. Dalam tahap ini, terdapat dua cara yang dapat digunakan, yaitu pendekatan kompensatori (*Compensatory Approach*) di mana seluruh pelamar melewati semua tahap seleksi dan dinilai berdasarkan grading/ranking sehingga perusahaan dapat memilih kandidat terbaik, dan pendekatan bertahap (*Successive Hurdles*) di mana seleksi dilakukan secara bertahap berdasarkan kelulusan tes pada setiap tahap, sehingga jika pelamar tidak berhasil atau tidak lulus pada tahap awal, maka dia akan terhenti atau tidak dapat melanjutkan ke tahapan selanjutnya (Wardhana, et al, 2021).
5. Penawaran kerja: Jika kandidat dinyatakan lulus seleksi, perusahaan dapat menawarkan posisi kerja dan membicarakan gaji dan fasilitas yang ditawarkan (Katou and Anderson, 2017).
6. *Onboarding*: Tahap ini melibatkan orientasi karyawan baru dan pelatihan yang diperlukan untuk mempersiapkan karyawan yang baru

direkrut untuk masuk ke dalam lingkungan kerja yang baru (Dessler, 2023; Parks, 2019). Evaluasi rekrutmen: Evaluasi rekrutmen dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas sumber dan metode rekrutmen yang digunakan dalam mencari karyawan baru (Katou and Anderson, 2017).

Gambar 1: Proses Rekrutmen Karyawan

Proses rekrutmen karyawan dapat berbeda-beda tergantung pada kebutuhan dan strategi rekrutmen yang diterapkan oleh perusahaan. Namun, tahapan-tahapan di atas umumnya tercakup dalam proses rekrutmen yang efektif (Katou and Anderson, 2017;

Wardhana, 2014).

4.6. Indikator Rekrutmen

Berikut adalah beberapa indikator rekrutmen yang penting untuk diperhatikan (Wardhana, et al, 2021):

1. Jumlah pelamar: Jumlah pelamar yang mendaftar untuk lowongan kerja menunjukkan seberapa besar minat masyarakat untuk bergabung dengan perusahaan.
2. Kualitas pelamar: Kualitas pelamar menggambarkan seberapa baik kualifikasi dan kemampuan pelamar sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan.
3. Waktu perekrutan: Waktu yang dibutuhkan untuk merekrut karyawan dapat memberikan gambaran seberapa efektif dan efisien proses rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan.
4. Biaya rekrutmen: Biaya yang dikeluarkan untuk merekrut karyawan harus diukur dan dievaluasi untuk mengetahui apakah metode rekrutmen yang digunakan sudah efektif atau membutuhkan perbaikan.
5. Tingkat keberhasilan: Tingkat keberhasilan proses rekrutmen dapat diukur dengan melihat jumlah karyawan yang dipekerjakan dan

bertahan dalam jangka waktu yang lama di perusahaan.

6. Diversitas pelamar: Dalam proses rekrutmen, perusahaan juga perlu memperhatikan keragaman kandidat yang melamar untuk memastikan adanya inklusivitas dan keberagaman dalam organisasi.
7. Umpan balik dari pelamar: Mendapatkan umpan balik dari pelamar setelah proses rekrutmen dapat membantu perusahaan untuk memperbaiki proses rekrutmen dan meningkatkan pengalaman pelamar.

4.7. Kendala Proses Rekrutmen

Faktor kendala pada proses rekrutmen menurut (Siagaan,2012) adalah:

1. Faktor organisasional, dalam organisasi terdapat sebuah otoritas serta kebijakan yang telah ditentukan. Proses rekrutmen akan terhambat jika lembaga memiliki otoritas untuk kenaikan jabatan, hal itu menyiratkan bahwa posisi yang ingin di isi diberikan kepada karyawan sebelumnya sehingga menutup kemungkinan di isi oleh karyawan yang lebih kompeten.

2. Faktor pencari tenaga kerja, proses rekrutmen biasanya dilakukan sesuai dengan proses sebelumnya. Kurang modifikasi dan terpaut pada budaya yang telah ada membuat proses rekrutmen terasa kaku dan kurang relevan serta tidak berkembang.
3. Faktor persyaratan, syarat dalam proses rekrutmen seperti jabatan tertentu hanya boleh di isi oleh laki-laki/perempuan saja serta lainnya.
4. Faktor kondisi eksternal, organisasi harus beradaptasi dengan keadaan apapun entah itu berupa kebijakan pemerintah yang baru atau hal lainnya yang dapat menggangu berjalannya organisasi.
5. Faktor daya tarik, daya tarik yang minim membuat pelamar pekerjaan sedikit.

4.8. Seleksi Karyawan

4.8.1. Definisi Seleksi Karyawan

Seleksi karyawan merpakan proses dalam memilih kandidat terbaik yang sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan pekerjaan di perusahaan. Proses seleksi karyawan dapat bervariasi tergantung pada perusahaan dan posisi

yang tersedia. Namun, tujuan utama dari seleksi karyawan adalah untuk memilih kandidat terbaik yang akan membawa nilai tambah bagi perusahaan (Dessler, 2023; Farr and Tippins, 2017).

Berikut adalah definisi seleksi karyawan menurut beberapa ahli:

1. Menurut Arthur (2015), seleksi karyawan adalah proses pemilihan dari sekelompok individu yang berpotensi untuk menjadi anggota organisasi, sehingga yang terpilih akan memiliki kemungkinan terbaik untuk berhasil dalam pekerjaannya dan memberikan kontribusi yang paling besar bagi organisasi.
2. Menurut Farr and Tippins (2017), seleksi karyawan adalah proses pemilihan individu yang paling cocok untuk suatu pekerjaan atau jabatan dari sekelompok individu yang berminat untuk bekerja di dalam organisasi.
3. Menurut Gatewood, Feild, and Barrick (2015), seleksi karyawan adalah proses pemilihan calon karyawan yang terbaik untuk organisasi dengan mempertimbangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan. Menurut Lievens dan Slaughter

(2016), seleksi karyawan adalah proses pemilihan individu dengan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang cocok untuk jabatan yang tersedia dalam organisasi.

Secara umum, seleksi karyawan adalah proses untuk memilih individu yang memiliki kualifikasi dan keterampilan yang diperlukan untuk sukses di posisi yang tersedia di dalam organisasi. Prosedur seleksi harus objektif, adil, dan dilakukan dengan standar yang tinggi untuk memastikan bahwa karyawan yang dipilih memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi (Dessler, 2023; Farr and Tippins, 2017; Wardhana, 2014).

4.8.2. Tahapan Seleksi Karyawan

Berikut adalah beberapa tahapan dalam proses seleksi karyawan (Wardhana, et al, 2021):

1. Pengumpulan informasi: dilakukan untuk memahami persyaratan pekerjaan dan menentukan karakteristik yang dibutuhkan untuk posisi tersebut. Informasi ini dapat diperoleh melalui deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan wawancara

dengan staf yang terkait (Lussier and Hendon, 2021; Gatewood, Feild, and Barrick, 2015).

2. Pengajuan lamaran: Kandidat yang tertarik dengan posisi tersebut diundang untuk mengirimkan lamaran melalui surat, email atau *platform* rekrutmen *online* (Lussier and Hendon, 2021; Lievens dan Slaughter, 2016).
3. Seleksi administratif: melibatkan pengecekan dokumen dan persyaratan administratif seperti CV, transkrip nilai, dan sertifikat pelatihan atau lisensi (Lussier and Hendon, 2021; Farr and Tippins, 2017).
4. Tes dan wawancara: melibatkan tes psikologi, tes kemampuan, tes keterampilan, dan wawancara untuk menilai kecocokan kandidat dengan pekerjaan yang ditawarkan. Wawancara dapat dilakukan secara tatap muka atau melalui telepon atau *video conference*. Tujuan dari wawancara adalah untuk mengevaluasi kemampuan interpersonal, kemampuan berkomunikasi, motivasi, dan kecocokan kandidat dengan budaya perusahaan (Dessler, 2023; Lussier

and Hendon, 2021; (Martin dan Kelliher, 2017).

5. Verifikasi referensi: untuk mengetahui pengalaman kerja kandidat dan memastikan kebenaran informasi yang diberikan. Verifikasi referensi meliputi verifikasi riwayat kerja, verifikasi pendidikan, dan verifikasi lainnya (Gatewood, Feild, and Barrick, 2015).
6. Pemeriksaan latar belakang: dilakukan untuk memastikan bahwa kandidat memiliki rekam jejak yang baik dan memenuhi persyaratan keamanan yang diperlukan. Pemeriksaan latar belakang meliputi pemeriksaan catatan kriminal, pemeriksaan kredit, dan pemeriksaan referensi (Lussier and Hendon, 2021).
7. Tes psikologi: digunakan untuk mengevaluasi kemampuan mental, kepribadian, dan kecenderungan kandidat. Tes ini dapat meliputi tes kepribadian, tes kecerdasan, tes motivasi, dan tes lainnya (Lussier and Hendon, 2021).
8. Tes kemampuan: digunakan untuk mengevaluasi kemampuan kandidat dalam

menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Contoh tes kemampuan termasuk tes pengetikan, tes matematika, tes logika, dan tes lainnya (Farr and Tippins, 2017).

9. Tes keterampilan: digunakan untuk mengevaluasi keterampilan teknis dan praktis kandidat. Contoh tes keterampilan termasuk tes mengemudi, tes komputer, tes bahasa asing, dan tes lainnya (Lussier and Hendon, 2021).
10. Tes Kesehatan (*Medical Check Up*) meliputi tes kesehatan fisik dan mental yang baik. Pada tes fisik biasanya dilakukan tes darah, tes urin, tes indra, tes jantung, tes kinestetik, dan tes *Acquired Immune Deficiency Syndrome* (AIDS). Sedangkan untuk tes mental diberikan guna mengetahui seberapa mampu calon karyawan tersebut menghadapi tekanan atau *stress* (Farr and Tippins, 2017).
11. *Asesment Center:* adalah sebuah rangkaian tes yang dilakukan dalam satu hari untuk mengevaluasi keterampilan dan kemampuan kandidat. Asesmen center meliputi tes psikologi, tes kemampuan, tes keterampilan,

dan latihan peran atau simulasi (Lussier and Hendon, 2021; Gatewood, Feild, and Barrick, 2015).

12. Keputusan akhir: Setelah semua tahapan seleksi selesai, perusahaan akan memutuskan kandidat terbaik untuk posisi tersebut (Lussier and Hendon, 2021).

Gambar 2: Tahapan Seleksi Karyawan

4.8.3. Instrumen Seleksi Karyawan

Instrumen seleksi yang baik harus memiliki karakteristik sebagai berikut (Wardhana, et al, 2021; Farr and Tippins, 2017; Gatewood, Feild, and Barrick, 2015):

1. Standardisasi yaitu tes yang baik harus memberikan prosedur dan kondisi yang seragam untuk semua peserta.
2. Objektivitas yaitu untuk setiap jawaban yang diberikan, hasil/nilai yang sama harus selalu

diberikan. Hasil tes/skor tidak boleh didasarkan pada aspek subjektif dari peserta tes.

3. Norma yaitu setiap tes harus memiliki norma, atau kerangka acuan, untuk membandingkan prestasi pemohon.
4. Keandalan yaitu alat seleksi (biasanya tes) harus memberikan hasil yang konsisten setiap kali diambil.
5. Validitas yaitu alat seleksi (biasanya tes) harus terkait dengan kinerja pekerjaan yang signifikan atau kriteria lain yang relevan. Dengan kata lain, tes harus valid agar bermanfaat.

4.8.4. Sistem Seleksi Karyawan

Sistem seleksi karyawan dapat diuraikan sebagai berikut (Wardhana, et al, 2021; Lussier and Hendon, 2021):

1. *Compensatory Model*: Model ini memungkinkan pelamar untuk menunjukkan kinerja tinggi pada satu tes untuk menyeimbangkan setiap kekurangan potensial di bidang lain.

2. *Multiple Cut Off Model*: Model ini mengharuskan pelamar untuk mencapai skor kemahiran minimum pada semua tes agar memenuhi syarat untuk seleksi.
3. *Multiple Hurdle Model*: Model ini mengharuskan pelamar untuk mencapai nilai tinggi di setiap tahap proses seleksi untuk maju ke tahap akhir.

4.8.5. Kendala Proses Seleksi

Menurut (Sinambela,2006) faktor kendala proses seleksi yaitu:

1. Tolak ukur, kesulitan dalam menentukan kualifikasi yang ingin dicapai.
2. Penyeleksi, tim pada proses seleksi diharapkan memiliki sifat jujur, objektif, dan profesional.
3. Persepsi terkait seleksi, kesenjangan pemahaman sehingga prinsip dalam seleksi dihiraukan.
4. Hasil seleksi vs pembiayaan, hasil tes murni sesuai dengan objektivitas bukan sogokan atau semacamnya.
5. Kejujuran pelamar, pelamar diharapkan melakukan dan menyuarakan kejujuran.

BAB V
PROGRAM ORIENTASI DAN KEPUTUSAN PENEMPATAN

5.1. Program Orientasi dan Keputusan Penempatan

Program Orientasi dan Keputusan Penempatan adalah dua elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan baru dapat beradaptasi dengan cepat dan efektif ke lingkungan kerja serta ditempatkan pada posisi yang paling sesuai dengan keterampilan dan potensi. Berikut adalah penjelasan mendetail tentang masing-masing aspek:

1. Program Orientasi

   Program orientasi adalah proses sistematis yang dirancang untuk memperkenalkan karyawan baru kepada perusahaan, budaya kerja, dan tugas-tugas yang akan jalankan. Tujuan utamanya adalah untuk memudahkan transisi karyawan baru dan membantu mulai bekerja dengan cepat dan efektif. Definisi dan Tujuan Orientasi diantaranya adalah:

   a. Definisi Orientasi:

Orientasi adalah program yang memberikan informasi dan pelatihan awal kepada karyawan baru untuk mempersiapkan dalam menjalankan pekerjaan dan berintegrasi dengan tim serta organisasi.

b. Tujuan Orientasi:

Membantu karyawan baru memahami budaya perusahaan, kebijakan, prosedur, serta harapan. Orientasi juga bertujuan untuk meningkatkan keterlibatan, mengurangi stres, dan mempercepat proses penyesuaian.

Adapun pentingnya orientasi bagi karyawan baru adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Adaptasi:

   Memudahkan karyawan baru dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja dan peran baru.

2. Mengurangi Kecemasan:

   Mengurangi kekhawatiran atau ketidakpastian yang mungkin dirasakan oleh karyawan baru.

3. Membangun Hubungan:

Membantu karyawan baru membangun hubungan positif dengan rekan kerja dan atasan.

Tahapan program orientasi, diantaranya adalah:

a. Pra-Kehadiran:

   Menyediakan informasi awal seperti manual karyawan atau materi orientasi melalui email atau portal perusahaan.

b. Hari Pertama:

   Melakukan sesi perkenalan, tur perusahaan, dan orientasi dasar tentang kebijakan dan prosedur.

c. Minggu Pertama:

   Menyediakan pelatihan lebih lanjut terkait tugas dan tanggung jawab serta pengenalan lebih mendalam tentang tim dan proyek.

d. Evaluasi:

   Melakukan sesi umpan balik dan penilaian untuk menilai pemahaman karyawan baru dan menangani masalah yang mungkin muncul.

Komponen-komponen program orientasi adalah sebagai berikut:

1. Pengenalan Perusahaan dan Budaya Kerja:

Informasi tentang sejarah perusahaan, visi, misi, nilai-nilai, dan budaya kerja.

2. Pengenalan Tugas dan Tanggung Jawab:
   Detail tentang pekerjaan yang akan dilakukan, termasuk deskripsi tugas dan harapan kinerja.
3. Proses Bimbingan dan Pendampingan:
   Mentoring dari rekan kerja atau supervisor untuk membantu karyawan baru beradaptasi.
4. Pelatihan Teknis dan Non-teknis:
   Pelatihan mengenai keterampilan teknis yang diperlukan untuk pekerjaan serta keterampilan interpersonal yang mendukung keberhasilan kerja.

Adapun Manfaat Program Orientasi diantaranya adalah:

a. Meningkatkan Produktivitas Karyawan Baru:
   Karyawan yang memahami peran dan tanggung jawab lebih cenderung untuk berkontribusi dengan efektif.
b. Mengurangi Turnover Karyawan:

Orientasi yang baik dapat mengurangi kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan dalam waktu singkat.

c. Meningkatkan Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan:

Karyawan yang merasa diterima dan didukung cenderung lebih puas dan terlibat dalam pekerjaan.

2. Keputusan Penempatan Karyawan

Keputusan penempatan karyawan merujuk pada proses menentukan posisi atau jabatan yang paling sesuai untuk karyawan di dalam organisasi berdasarkan keterampilan, pengalaman, dan kebutuhan perusahaan. Penempatan adalah proses menentukan posisi yang tepat bagi karyawan dalam organisasi berdasarkan evaluasi keterampilan, pengalaman, dan potensi.

a. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Penempatan

1. Keterampilan dan Kompetensi:

Mempertimbangkan keterampilan dan kompetensi karyawan untuk memastikan cocok dengan posisi yang tersedia.

2. Pengalaman Kerja:

   Menilai pengalaman sebelumnya untuk memastikan relevansi dengan posisi yang akan diisi.

3. Preferensi dan Minat:

   Mengidentifikasi preferensi karyawan terkait jenis pekerjaan dan lingkungan kerja.

4. Kebutuhan Organisasi:

   Menyesuaikan penempatan dengan kebutuhan strategis dan operasional perusahaan.

b. Proses Penempatan yang Efektif

1. Evaluasi Kinerja dan Potensi:

   Melakukan penilaian terhadap kinerja dan potensi karyawan untuk menentukan kesesuaian posisi.

2. Konsultasi dengan Manajer:

   Berbicara dengan manajer terkait posisi untuk memastikan kecocokan antara karyawan dan kebutuhan posisi.

3. Pertimbangan Karyawan:

   Mengambil masukan dari karyawan tentang preferensi dan bagaimana

merasa bisa memberikan kontribusi terbaik.

4. Penyesuaian dan Umpan Balik:
   Menyediakan umpan balik kepada karyawan tentang keputusan penempatan dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

c. Keterkaitan Program Orientasi dan Penempatan

1. Dampak Orientasi yang Efektif pada Penempatan:
   Orientasi yang baik membantu karyawan baru memahami peran dengan lebih baik dan mempermudah penempatan yang sesuai.
2. Peran Supervisor dalam Proses Penempatan dan Orientasi:
   Supervisor memainkan peran kunci dalam memastikan penempatan yang tepat dan mendukung karyawan baru selama orientasi.

d. Tantangan dalam Program Orientasi dan Penempatan

1. Penyesuaian Karyawan Baru terhadap Lingkungan Kerja:
   Mengatasi tantangan dalam penyesuaian awal dan mengurangi risiko penurunan produktivitas.
2. Komunikasi dan Kesesuaian Budaya Kerja:
   Menjaga komunikasi yang efektif dan memastikan karyawan baru memahami serta beradaptasi dengan budaya kerja.
3. Penempatan yang Tidak Sesuai:
   Menangani kasus penempatan yang tidak sesuai dan melakukan penyesuaian untuk memaksimalkan efektivitas karyawan.

Program orientasi dan keputusan penempatan adalah komponen penting dalam manajemen SDM yang membantu memastikan bahwa karyawan baru dapat beradaptasi dengan baik dan ditempatkan pada posisi yang paling sesuai. Dengan implementasi yang efektif, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi turnover, dan memastikan bahwa karyawan baru dapat memberikan kontribusi maksimal

dalam pekerjaan.

5.2. Manfaat Program Orientasi

Manfaat Program Orientasi adalah berbagai keuntungan yang diperoleh organisasi dan karyawan baru dari pelaksanaan program orientasi yang efektif. Program orientasi yang baik membantu karyawan baru beradaptasi dengan lingkungan kerja dan peran dengan lebih cepat dan efisien. Berikut adalah beberapa manfaat utama dari program orientasi:

a. Meningkatkan Produktivitas Karyawan Baru
    1. Penyesuaian yang Cepat:
       Program orientasi membantu karyawan baru memahami peran dan tanggung jawab dengan lebih cepat, sehingga dapat mulai bekerja dengan produktif lebih awal.
    2. Pengurangan Waktu Adaptasi:
       Dengan informasi yang jelas dan bimbingan yang memadai, karyawan baru dapat mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dengan tugas-tugas pekerjaan dan proses organisasi.
b. Mengurangi Turnover Karyawan
    1. Pengurangan Stres dan Kecemasan:

Orientasi yang efektif dapat membantu mengurangi stres dan kecemasan yang sering dialami oleh karyawan baru saat memasuki lingkungan kerja baru, yang dapat mengurangi kemungkinan meninggalkan pekerjaan.

2. Penerimaan dan Kepuasan:

   Karyawan yang merasa diterima dan didukung cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat mengurangi tingkat turnover.

c. Meningkatkan Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan

1. Rasa Penerimaan:

   Karyawan yang mengikuti program orientasi yang baik merasa lebih diterima dalam tim dan organisasi, yang dapat meningkatkan rasa keterlibatan dan komitmen.

2. Motivasi yang Lebih Tinggi:

   Orientasi yang efektif dapat memotivasi karyawan baru dengan memberikan pemahaman yang jelas tentang bagaimana peran berkontribusi pada tujuan

organisasi dan bagaimana dapat berkembang di dalam perusahaan.

d. Mempercepat Integrasi ke Budaya Perusahaan
    1. Pengenalan Budaya:

       Program orientasi memperkenalkan karyawan baru kepada budaya perusahaan, nilai-nilai, dan norma-norma kerja yang ada, membantu menyesuaikan diri dengan lingkungan sosial dan profesional.
    2. Pembentukan Hubungan:

       Orientasi memungkinkan karyawan baru untuk mulai membangun hubungan dengan rekan kerja dan manajer, yang penting untuk kerja sama dan komunikasi yang efektif.

e. Mengurangi Kesalahan dan Kebingungan
    1. Penyampaian Informasi yang Jelas:

       Program orientasi memberikan informasi yang jelas mengenai prosedur, kebijakan, dan ekspektasi perusahaan, yang dapat mengurangi kesalahan dan kebingungan dalam pekerjaan.
    2. Peningkatan Kinerja Awal:

Dengan pemahaman yang baik tentang tugas dan tanggung jawab, karyawan baru lebih cenderung melakukan pekerjaan dengan benar dan efisien dari awal.

f. Menyiapkan Karyawan untuk Peran dan Tugas

1. Pelatihan Khusus:

   Orientasi seringkali mencakup pelatihan teknis dan non-teknis yang relevan dengan pekerjaan, memastikan bahwa karyawan baru memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

2. Pemahaman Tujuan:

   Memberikan pemahaman yang jelas tentang tujuan organisasi dan bagaimana pekerjaan berkontribusi terhadap tujuan tersebut.

g. Meningkatkan Keberhasilan Program Pengembangan Karyawan

1. Dasar untuk Pengembangan:

   Program orientasi yang efektif memberikan dasar yang solid untuk program pelatihan dan pengembangan lebih lanjut, membantu karyawan baru mencapai potensi penuh.

2. Pemetaan Karir:

   Orientasi membantu dalam pemetaan karir dengan memberikan karyawan baru panduan tentang peluang pengembangan dan jalur karir yang tersedia di perusahaan.

h. Memfasilitasi Penerimaan Kebijakan dan Prosedur

1. Penjelasan Kebijakan:

   Program orientasi menjelaskan kebijakan perusahaan dan prosedur yang harus diikuti, membantu karyawan baru mematuhi peraturan dan standar organisasi.

2. Kepatuhan Regulasi:

   Memastikan bahwa karyawan baru memahami dan mematuhi regulasi serta kebijakan yang berlaku, yang penting untuk kepatuhan hukum dan etika.

Program orientasi yang baik memberikan berbagai manfaat bagi organisasi dan karyawan baru. Dengan membantu karyawan baru beradaptasi dengan cepat, mengurangi turnover, meningkatkan kepuasan dan keterlibatan, serta memfasilitasi pemahaman budaya

perusahaan dan kebijakan, program orientasi mendukung kesuksesan jangka panjang baik bagi individu maupun organisasi. Implementasi yang efektif dari program orientasi dapat menghasilkan tenaga kerja yang lebih produktif, puas, dan berkomitmen.

BAB VI
KONSEP PENGGAJIAN DAN KOMPONEN KOMPENSASI

6.1. Definisi Penggajian (Payroll) dan Kompensasi

Penggajian (payroll) adalah proses sistematis dalam menghitung dan mendistribusikan kompensasi karyawan secara periodik, ini mencakup perhitungan gaji kotor, pemotongan wajib (seperti pajak dan asuransi) (Weinacker, 2024) dan pembayaran gaji bersih kepada karyawan serta menekankan bahwa penggajian juga melibatkan pemeliharaan catatan yang akurat tentang pendapatan karyawan dan pemotongan untuk tujuan pelaporan dan kepatuhan (Hairani & Mega, 2020)

Kompensasi adalah total imbalan yang diterima karyawan sebagai pertukaran atas layanan mereka kepada organisasi. Ini mencakup komponen finansial langsung seperti gaji pokok dan bonus, serta komponen tidak langsung seperti tunjangan kesehatan, pensiun, dan berbagai manfaat tambahan lainnya (Wu, 2023)

6.2. Peran dan Pentingnya Penggajian Serta Kompensasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Penggajian dan kompensasi memainkan peran sentral dalam manajemen sumber daya manusia karena:

1 Mempengaruhi kepuasan dan motivasi karyawan
2 Berkontribusi pada daya saing organisasi di pasar tenaga kerja
3 Membantu dalam retensi karyawan berkinerja tinggi
4 Mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi

Sistem penggajian dan kompensasi yang efektif dapat menjadi alat powerful untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi, meningkatkan produktivitas, dan mendorong inovasi (Ding, 2019).

6.3. Tujuan dan Fungsi Sistem Penggajian dan Kompensasi dalam Organisasi

Sistem penggajian dan kompensasi memiliki beberapa tujuan dan fungsi kunci, menurut berbagai

peneliti:

a) Menarik dan mempertahankan talent: menyoroti bahwa paket kompensasi yang kompetitif dapat menarik kandidat berkualitas tinggi dan membantu organisasi mempertahankan karyawan berharga (Kum, 2020)
b) Meningkatkan kinerja: menjelaskan bahwa sistem kompensasi yang dirancang dengan baik dapat memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja optimal dan mendorong perilaku yang diinginkan (Praveen, 2020).
c) Mendukung strategi organisasi: menekankan pentingnya menyelaraskan strategi kompensasi dengan tujuan bisnis jangka panjang untuk mendorong pertumbuhan dan kesuksesan organisasi (Wang, 2021).
d) Memastikan keadilan: berpendapat bahwa sistem kompensasi yang adil dapat meningkatkan moral karyawan, mengurangi turnover, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Silva, 2021).
e) Kepatuhan hukum: menekankan bahwa sistem penggajian yang efektif membantu organisasi

mematuhi peraturan ketenagakerjaan, pajak, dan regulasi terkait lainnya(Weinacker, 2024).

f) Efisiensi biaya: menjelaskan bahwa sistem kompensasi yang baik memungkinkan organisasi untuk mengelola biaya tenaga kerja secara efektif sambil tetap menawarkan paket yang kompetitif (Wu, 2023).

Dengan memahami dan mengimplementasikan tujuan ini, organisasi dapat mengoptimalkan sistem penggajian dan kompensasi untuk mendukung kesuksesan jangka panjang dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif (Hairani dkk., t.t.).

6.4. Proses Penggajian

1. Tahapan proses penggajian: pengumpulan data, perhitungan gaji, pemotongan, dan distribusi

   Proses penggajian terdiri dari beberapa tahapan kritis (Borujeni, 2023) :

   a. Pengumpulan data: Melibatkan kompilasi informasi seperti jam kerja, lembur, cuti, dan perubahan status karyawan.
   b. Perhitungan gaji: Menghitung gaji kotor berdasarkan tarif upah dan jam kerja.

c. Pemotongan: Mengurangi pajak, jaminan sosial, dan potongan lain dari gaji kotor.
d. Distribusi: Mentransfer gaji bersih ke rekening karyawan atau menyiapkan cek gaji.

Menekankan pentingnya akurasi dan efisiensi di setiap tahap untuk menghindari kesalahan dan keterlambatan pembayaran (Shahroudi, 2023).

2. Sistem dan teknologi yang digunakan dalam penggajian

Peran penting teknologi dalam modernisasi proses penggajian, (Wang, 2021): Software payroll terintegrasi yang dapat mengelola seluruh siklus penggajian.

a. Sistem manajemen waktu dan kehadiran otomatis.
b. Platform cloud untuk akses data real-time dan keamanan yang lebih baik.
c. Integrasi dengan sistem HR dan keuangan untuk streamlining proses.

Menambahkan bahwa adopsi teknologi AI dan machine learning dalam sistem penggajian dapat meningkatkan akurasi prediksi dan deteksi anomali (Qiao, 2021).

3. Kepatuhan hukum dan peraturan terkait

penggajian

Pentingnya kepatuhan dalam penggajian (Zhang, 2020):

1 Pemahaman dan implementasi peraturan pajak yang kompleks dan sering berubah.
2 Kepatuhan terhadap undang-undang ketenagakerjaan, termasuk upah minimum dan lembur.
3 Pemotongan dan pelaporan yang akurat untuk jaminan sosial dan asuransi kesehatan.
4 Penyimpanan catatan yang memadai untuk audit dan pelaporan.

Menambahkan bahwa organisasi perlu terus memperbarui pengetahuan mereka tentang peraturan untuk menghindari sanksi dan menjaga reputasi (Zhang, 2020).

4. Pengelolaan waktu dan kehadiran karyawan

Sistem manajemen waktu dan kehadiran yang efektif, (Tan, 2019):

1 Implementasi sistem absensi digital untuk pencatatan yang akurat.

1 Penggunaan timesheet elektronik untuk Umumnya untuk karyawan tetap atau profesional

2 Menawarkan stabilitas pendapatan bagi karyawan

2 melacak jam kerja dan proyek.

3 Integrasi sistem kehadiran dengan software penggajian untuk mengurangi kesalahan manual.

4 Pemanfaatan teknologi biometrik untuk meningkatkan keamanan dan akurasi.

Tren penggunaan aplikasi mobile untuk pencatatan waktu dan kehadiran, yang meningkatkan fleksibilitas bagi karyawan remote atau lapangan.Kesimpulannya, proses penggajian modern mengandalkan integrasi teknologi canggih, kepatuhan yang ketat terhadap regulasi, dan manajemen data yang efisien. Organisasi yang berhasil mengoptimalkan proses ini dapat meningkatkan kepuasan karyawan, mengurangi risiko hukum, dan meningkatkan efisiensi operasional secara keseluruha X. Zhang (2019).

6.5. Komponen Gaji dan Upah

1. Gaji pokok: definisi dan penentuan besarannya

   gaji pokok sebagai kompensasi dasar yang diterima karyawan untuk pekerjaan standar mereka, tidak termasuk bonus atau tunjangan

tambahan (Fu, 2023). Penentuan besaran gaji pokok biasanya didasarkan pada beberapa faktor:

a. Tingkat pendidikan dan pengalaman karyawan
b. Kompleksitas dan tanggung jawab pekerjaan
c. Standar industri dan pasar tenaga kerja
d. Kebijakan internal perusahaan dan struktur gaji pokok yang kompetitif penting untuk menarik dan mempertahankan talent berkualitas

2. Upah minimum regional (UMR) atau upah minimum provinsi (UMP)

   Membahas pentingnya upah minimum sebagai instrumen kebijakan untuk melindungi pekerja dan menjamin standar hidup minimum (Choi, 2022). UMR atau UMP bervariasi antar daerah, mempertimbangkan:

   a. Biaya hidup di daerah tersebut
   b. Tingkat produktivitas regional
   c. Pertumbuhan ekonomi daerah
   d. Tingkat pengangguran

   perusahaan wajib mematuhi ketentuan upah minimum yang berlaku di wilayah operasi mereka.

3. Upah lembur dan perhitungan lembur

Menjelaskan bahwa upah lembur adalah kompensasi tambahan yang diberikan untuk jam kerja melebihi jam kerja standar (Chung, 2021). Perhitungan lembur umumnya melibatkan:

a. Penentuan jam kerja normal
b. Identifikasi jam lembur
c. Penerapan tarif lembur (biasanya 1.5 atau 2 kali tarif normal)
d. Perhitungan total kompensasi lembur

kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan dalam penghitungan dan pembayaran lembur.

4. Gaji bulanan vs. upah harian dan mingguan membandingkan berbagai sistem pembayaran (Zhao, 2021):

Pembayaran tetap setiap bulan

Upah Harian:

1 Pembayaran berdasarkan hari kerja
2 Sering digunakan untuk pekerja temporer atau sektor tertentu (misalnya konstruksi)
3 Fleksibel namun kurang menawarkan stabilitas

Upah Mingguan:

1 Pembayaran setiap minggu
2 Umum di beberapa industri seperti ritel atau manufaktur

3 Menawarkan keseimbangan antara fleksibilitas dan stabilitas

bahwa pemilihan sistem pembayaran harus mempertimbangkan kebutuhan bisnis, preferensi karyawan, dan praktik industri (Ilyushin, 2020) menambahkan.

menyoroti tren terbaru dalam sistem pembayaran (Brinkman, 2020) termasuk:

1 Peningkatan adopsi sistem pembayaran real-time
2 Fleksibilitas dalam frekuensi pembayaran (misalnya, pembayaran on-demand)
3 Integrasi sistem pembayaran dengan platform manajemen keuangan pribadi

Brinkman menekankan bahwa sistem pembayaran yang fleksibel dan responsif dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan membantu mereka mengelola keuangan pribadi dengan lebih baik. Kesimpulannya, pemahaman mendalam tentang berbagai komponen gaji dan upah serta sistem pembayarannya sangat penting bagi organisasi untuk merancang strategi kompensasi yang efektif, mematuhi peraturan, dan memenuhi kebutuhan karyawan serta tujuan bisnis.

BAB VII
PENGEMBANGAN KARIR

7.1. Perencanaan Karir

Dalam merencanakan karier di bidang MSDM, penting untuk mengidentifikasi dan mengembangkan berbagai keterampilan kunci. Keterampilan manajemen perubahan menjadi esensial meliputi pemahaman dinamika perubahan, pengembangan strategi komunikasi, dan pengelolaan resistensi (Hirschi, 2018). Era digital juga menuntut kemampuan analisis data HR, termasuk pengumpulan dan interpretasi data serta pemanfaatan teknologi HR (Price, 2017). Tak boleh dilupakan, kemampuan mengelola keseimbangan kehidupan-kerja melalui perancangan kebijakan yang mendukung dan implementasi program kesejahteraan karyawan (Shockley, 2016). Pengembangan soft skills seperti komunikasi efektif, kepemimpinan, dan kemampuan beradaptasi juga sangat penting dalam menunjang karier di bidang MSDM. Dengan memfokuskan pada pengembangan keterampilan-keterampilan ini, profesional HR dapat memposisikan diri dengan baik untuk mencapai tujuan karier mereka, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Dalam menghadapi dinamika organisasi modern, Kemampuan manajemen kinerja menjadi fondasi penting, meliputi penetapan tujuan SMART, penilaian kinerja objektif, dan pemberian umpan balik konstruktif (Healy, 2022). Rekrutmen dan seleksi juga merupakan aspek vital, mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja, pengembangan strategi sourcing, dan teknik wawancara berbasis kompetensi(N. Stambulova, 2014). Pengembangan bakat tak kalah crucial, melibatkan identifikasi potensi karyawan, perancangan program pengembangan, dan perencanaan suksesi (Scherrer, 2019).

Untuk membuat rencana karier di bidang MSDM maka dibutuhkan:

1. Manajemen Kinerja: menekankan pentingnya kemampuan untuk merancang dan mengimplementasikan sistem manajemen kinerja yang efektif (Healy, 2022) . Ini mencakup:
2. Rekrutmen dan Seleksi membahas pentingnya keterampilan SDM (N. Stambulova, 2014)
3. Pengembangan Bakat yaitu Identifikasi potensi karyawan, Perancangan program pengembangan yang sesuai, Implementasi

sistem manajemen karier dan Perencanaan suksesi, (Scherrer, 2019).

5. Manajemen Perubahan yang menekankan pentingnya keterampilan dalam Memahami dinamika perubahan organisasi, Mengembangkan strategi komunikasi perubahan, Mengelola resistensi terhadap perubahan dan Memfasilitasi transisi organisasi (Hirschi, 2018)
6. Analisis Data membahas pentingnya kemampuan dalam Pengumpulan dan interpretasi data HR, Penggunaan metrik HR untuk pengambilan keputusa, Pemanfaatan teknologi HR dan HRIS (Human Resource Information Systems) (Price, 2017)
6. Keseimbangan Kehidupan-Kerja menyoroti pentingnya keterampilan dalam Merancang kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan-kerja, Implementasi program kesejahteraan karyawan, Manajemen stres dan burnout (Shockley, 2016).

7.2. Pendidikan dan Sertifikasi

Dalam mengembangkan karier di bidang MSDM, pendidikan dan sertifikasi memainkan peran krusial

dalam membangun fondasi pengetahuan dan meningkatkan kredibilitas profesional. Bagi mereka yang masih menempuh pendidikan tinggi, penting untuk memfokuskan diri pada mata kuliah yang relevan dengan MSDM, seperti manajemen kinerja, hukum ketenagakerjaan, dan pengembangan organisasi (Yarberry, 2021). Pendekatan ini memungkinkan mahasiswa untuk membangun pemahaman komprehensif tentang prinsip-prinsip MSDM dan praktik terkini di industri (Burnette, 2020).

Seiring dengan pendidikan formal, sertifikasi profesional menjadi nilai tambah yang signifikan dalam meningkatkan prospek karier di bidang MSDM. Sertifikasi seperti SHRM-CP (Society for Human Resource Management Certified Professional), PHR (Professional in Human Resources), atau CHRP (Certified Human Resources Professional) tidak hanya menunjukkan komitmen terhadap pengembangan profesional, tetapi juga memvalidasi pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki (Zacher, 2019). Sertifikasi ini juga membantu profesional HR untuk tetap up-to-date dengan praktik terbaik dan tren terbaru dalam industri (Rudolph, 2019).

Lebih lanjut, pendidikan dan sertifikasi berkelanjutan memainkan peran penting dalam

adaptasi terhadap perubahan landscape MSDM global. Dengan perkembangan teknologi dan perubahan demografi tenaga kerja, profesional HR perlu terus memperbarui pengetahuan mereka tentang praktik manajemen lintas budaya dan teknologi HR terkini (Dickmann, 2018). Program pengembangan profesional yang terstruktur, termasuk workshop, seminar, dan konferensi, dapat membantu dalam mengasah keterampilan dan memperluas jaringan profesional (Yarbrough, 2017). Penting untuk dicatat bahwa kombinasi antara pendidikan formal, sertifikasi profesional, dan pembelajaran berkelanjutan menciptakan landasan yang kuat untuk pengembangan karier jangka panjang di bidang MSDM. Pendekatan holistik ini tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga mengembangkan keterampilan adaptif yang penting untuk navigasi karier yang sukses dalam lingkungan bisnis yang dinamis (N. B. Stambulova, 2015).

7.3. Pengalaman Kerja dan Magang

Pengalaman kerja dan magang merupakan komponen vital dalam membangun karier yang sukses di bidang MSDM. Magang memberikan kesempatan berharga bagi individu untuk memperoleh pemahaman

praktis tentang operasi HR sehari-hari dan mengaplikasikan pengetahuan teoretis dalam situasi nyata (Guan, 2020). Melalui magang, calon profesional HR dapat mengembangkan keterampilan penting seperti rekrutmen, manajemen kinerja, dan administrasi tunjangan, sambil juga membangun jaringan profesional yang berharga (N. Stambulova, 2014).

Selain magang, pekerjaan paruh waktu di bidang MSDM juga menawarkan peluang signifikan untuk pengembangan karier. Pengalaman kerja langsung ini memungkinkan individu untuk mendapatkan wawasan mendalam tentang dinamika organisasi dan tantangan HR sehari-hari (Rudolph, 2019). Pekerjaan paruh waktu juga dapat membantu dalam mengembangkan soft skills penting seperti komunikasi, kerja tim, dan manajemen waktu, yang sangat dihargai oleh pemberi kerja (Dickmann, 2018).

Penting untuk dicatat bahwa baik magang maupun pekerjaan paruh waktu dapat berfungsi sebagai batu loncatan menuju karier penuh waktu di bidang MSDM. Pengalaman ini tidak hanya meningkatkan daya saing dalam pasar kerja, tetapi juga membantu individu dalam mengidentifikasi area spesialisasi yang mungkin ingin mereka kejar di masa depan (Burnette, 2020)

Lebih lanjut, exposure terhadap berbagai aspek MSDM melalui pengalaman praktis ini dapat membantu dalam membuat keputusan karier yang lebih terinformasi dan strategis (Felida dkk., 2023).

Kombinasi antara pendidikan formal, magang, dan pengalaman kerja paruh waktu menciptakan fondasi yang kuat untuk karier di bidang MSDM. Pendekatan holistik ini memungkinkan individu untuk membangun portofolio keterampilan yang komprehensif, meningkatkan pemahaman tentang praktik HR terbaik, dan mengembangkan perspektif yang lebih luas tentang peran strategis HR dalam organisasi (Vitratin, 2020).

7.4. Networking dan Mentoring

Networking dan mentoring memainkan peran krusial dalam pengembangan karier di bidang MSDM. Bergabung dengan organisasi profesional seperti Perhimpunan Manajemen Sumber Daya Manusia (SHRM) atau asosiasi lokal MSDM membuka pintu untuk berbagai peluang networking yang berharga. Partisipasi aktif dalam organisasi-organisasi ini memungkinkan profesional HR untuk tetap up-to-date dengan tren industri terkini, berbagi praktik terbaik, dan membangun koneksi yang dapat mendukung pertumbuhan karier jangka panjang (Liu, 2024). Acara

networking, webinar, dan konferensi yang diselenggarakan oleh organisasi-organisasi ini juga menyediakan platform untuk pertukaran pengetahuan dan eksplorasi peluang karier (Brook, 2023). Selain networking, mentoring merupakan aspek penting dalam pengembangan karier di bidang MSDM. Menemukan mentor yang berpengalaman dapat memberikan wawasan berharga tentang navigasi tantangan karier, pengambilan keputusan strategis, dan pengembangan keterampilan kepemimpinan (Saadat, 2024). Mentor dapat membantu dalam mengidentifikasi peluang pengembangan profesional, memberikan umpan balik konstruktif, dan berbagi pengalaman pribadi yang dapat mempercepat kurva pembelajaran mentee (Singh, 2024).

Penting untuk diingat bahwa hubungan mentoring yang efektif didasarkan pada kepercayaan, keterbukaan, dan komitmen bersama untuk pertumbuhan profesional (Brook, 2023). Mentee harus proaktif dalam mencari bimbingan dan menindaklanjuti saran yang diberikan, sementara mentor harus bersedia berbagi pengetahuan dan mendukung pengembangan karier mentee (Garg, 2023). Kombinasi antara networking aktif dan mentoring yang terarah menciptakan ekosistem

dukungan yang kuat untuk pengembangan karier di bidang MSDM. Pendekatan ini tidak hanya memperluas perspektif profesional, tetapi juga membuka pintu untuk peluang yang mungkin tidak tersedia melalui jalur tradisional. Dengan memanfaatkan kekuatan jaringan profesional dan bimbingan mentor, individu dapat menavigasi lanskap karier MSDM dengan lebih efektif, membuat keputusan yang lebih terinformasi, dan mencapai tujuan karier mereka dengan lebih cepat.

7.5. Membangun Portofolio

Membangun portofolio yang kuat merupakan langkah strategis dalam mengembangkan karier di bidang MSDM. Portofolio yang terstruktur dengan baik berfungsi sebagai bukti nyata dari kompetensi, pengalaman, dan pencapaian profesional Anda. Dokumentasi sistematis atas proyek-proyek yang telah diselesaikan, inisiatif yang diimplementasikan, dan tugas-tugas penting yang telah dilaksanakan memberikan gambaran komprehensif tentang kapabilitas Anda kepada calon pemberi kerja atau klien (Liu, 2024) (Liu, 2024). Portofolio yang kuat tidak hanya mencantumkan daftar tugas, tetapi juga menjelaskan konteks, tantangan yang dihadapi, strategi yang diterapkan, dan hasil yang dicapai, memberikan

insight mendalam tentang pendekatan Anda dalam menyelesaikan masalah MSDM (Nohara, 2022).

Dalam era digital saat ini, portofolio online menjadi semakin relevan. Platform seperti LinkedIn atau website personal dapat digunakan untuk menampilkan pencapaian Anda secara profesional. Ini memungkinkan Anda untuk menyoroti proyek-proyek unggulan, sertifikasi yang diperoleh, dan testimoni dari rekan kerja atau klien, memberikan gambaran holistik tentang nilai yang dapat Anda bawa ke organisasi (Garg, 2023). Penting untuk secara reguler memperbarui portofolio Anda dengan pencapaian terbaru dan keterampilan yang baru diperoleh, mencerminkan pertumbuhan profesional Anda yang berkelanjutan.

Portofolio yang efektif juga harus disesuaikan dengan audiens target Anda. Misalnya, jika Anda menargetkan posisi di bidang pengembangan organisasi, fokuskan pada proyek-proyek yang menunjukkan kemampuan Anda dalam merancang dan mengimplementasikan inisiatif perubahan organisasi. Pendekatan yang dipersonalisasi ini membantu menyoroti relevansi pengalaman Anda dengan kebutuhan spesifik pemberi kerja potensial (Singh, 2024). Dengan membangun dan memelihara portofolio

yang komprehensif, Anda tidak hanya menciptakan alat pemasaran diri yang kuat, tetapi juga memfasilitasi refleksi diri dan perencanaan pengembangan profesional yang lebih terarah. Portofolio yang dikelola dengan baik menjadi aset berharga dalam negosiasi karier, membantu Anda menonjol di pasar kerja yang kompetitif dan membuka pintu untuk peluang karier yang lebih menjanjikan di bidang MSDM.

BAB VIII
BUDAYA ORGANISASI

8.1. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Edgar H. Schein, salah satu ahli terkemuka dalam studi budaya organisasi, budaya organisasi didefinisikan sebagai "seperangkat asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan, atau diciptakan oleh sekelompok orang dalam menghadapi masalah eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipandang valid dan, oleh karena itu, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut" (Schein, 2010). Pendapat ahli lainnya, Charles Handy, mengidentifikasi empat jenis budaya organisasi: budaya kekuasaan, budaya peran, budaya tugas, dan budaya orang. Handy menjelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai panduan yang menentukan bagaimana anggota organisasi berperilaku dan berinteraksi dalam mencapai tujuan organisasi (Handy, 1993).

8.2. Relevansi Budaya Organisasi dengan SDM

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam mempengaruhi berbagai aspek manajemen sumber daya manusia (SDM), termasuk rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan retensi karyawan. Para ahli dalam bidang manajemen dan perilaku organisasi telah menyoroti bagaimana budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi strategi dan hasil manajemen SDM. Berikut ini penjelasan dari para ahli, yaitu:

1. Rekrutmen

   Menurut Chatman, J. A. (1991), budaya organisasi yang kuat dapat berfungsi sebagai daya tarik bagi calon karyawan yang nilai-nilai pribadinya selaras dengan nilai-nilai organisasi. Mereka menyatakan bahwa calon karyawan yang merasa cocok dengan budaya organisasi akan lebih mungkin untuk melamar, bergabung, dan berkontribusi secara efektif. Sebagai contoh, dalam organisasi yang sangat berorientasi pada inovasi, calon karyawan yang menghargai kreativitas akan lebih tertarik untuk bergabung. Edgar Schein (2010) juga menegaskan bahwa budaya organisasi membentuk persepsi kandidat tentang perusahaan. Schein menyoroti

bahwa organisasi yang transparan tentang nilai-nilai dan norma-normanya selama proses rekrutmen dapat menarik kandidat yang lebih cocok, yang pada gilirannya meningkatkan retensi dan kinerja.

2. Pelatihan dan Pengembangan

   Ahli manajemen seperti Charles Handy (1993) menjelaskan bahwa budaya organisasi mempengaruhi pendekatan terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan. Handy menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya belajar yang kuat cenderung lebih berkomitmen pada pelatihan yang berkelanjutan dan pengembangan keterampilan karyawan. Dalam budaya yang menghargai pembelajaran dan inovasi, program pelatihan dirancang untuk mendorong pengembangan keterampilan baru dan memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan. Edgar Schein juga berpendapat bahwa budaya organisasi menentukan jenis keterampilan dan perilaku yang dianggap penting, yang kemudian mempengaruhi fokus dan tujuan program pelatihan. Organisasi yang menghargai kolaborasi, misalnya, akan menekankan

pelatihan dalam kerja tim dan komunikasi interpersonal.

3. Pengembangan Karyawan

   Menurut Kotter dan Heskett (1992), budaya organisasi yang kuat mendukung pengembangan karyawan dengan memberikan arahan yang jelas dan mendorong keterlibatan dalam proses pengembangan karir. Mereka menekankan bahwa dalam budaya yang mendukung, karyawan merasa lebih terdorong untuk berkembang karena mereka melihat jalur karir yang jelas dan mendapatkan dukungan dari atasan mereka. Selain itu, Schein (2010) menyoroti bahwa budaya yang mendorong pengembangan pribadi dan profesional membantu karyawan merasa lebih dihargai dan didukung, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi.

4. Retensi Karyawan

   Robbins dan Judge (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif berkontribusi secara signifikan terhadap retensi karyawan. Mereka menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa bahwa nilai-nilai mereka sesuai dengan

budaya organisasi, mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan lebih terlibat dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya mengurangi tingkat pergantian karyawan. Kotter dan Heskett (1992) juga menegaskan bahwa budaya yang tidak selaras atau negatif dapat menyebabkan ketidakpuasan dan meningkatkan tingkat turnover. Mereka menekankan pentingnya manajer SDM dalam mengelola dan memperkuat budaya organisasi untuk memastikan bahwa karyawan merasa terlibat dan termotivasi untuk tetap tinggal.

8.3. Tujuan Pembahasan

Menyoroti pentingnya budaya organisasi secara khusus, tujuan pembahasan ini meliputi:

1. Mengidentifikasi dan Memahami Konsep Budaya Organisasi: Menjelaskan definisi, elemen-elemen utama, dan jenis-jenis budaya organisasi, serta bagaimana budaya ini dibentuk dan dipelihara dalam konteks organisasi.
2. Menjelaskan Dampak Budaya Organisasi terhadap Manajemen SDM dengan menguraikan cara budaya organisasi mempengaruhi strategi dan praktik manajemen SDM, termasuk proses

rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, serta retensi karyawan.

3. Menyoroti Pentingnya Budaya Organisasi bagi Kesuksesan Organisasi: Menggambarkan budaya organisasi yang kuat dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya.

8.4. Komponen-Komponen Budaya Organisasi

Denison dan Mishra (2005) menjelaskan budaya organisasi terdiri dari empat komponen utama:

1. **Keterlibatan (Involvement):** Tingkat partisipasi dan keterlibatan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Komponen ini mencakup pengembangan kemampuan, pemberdayaan, dan kerja tim yang kuat.
2. **Konsistensi (Consistency):** Adanya nilai-nilai inti yang disepakati bersama dan dipegang oleh semua anggota organisasi, yang menciptakan perilaku yang konsisten. Komponen ini meliputi sistem kepercayaan dan kesepakatan.
3. **Adaptabilitas (Adaptability):** Kemampuan organisasi untuk merespons perubahan dari

lingkungan eksternal dan internal. Ini mencakup pembelajaran organisasi, orientasi pelanggan, dan penciptaan perubahan.

4. **Misi (Mission):** Kejelasan tujuan dan arah masa depan organisasi, yang memberikan panduan dalam pengambilan keputusan dan tindakan. Ini mencakup visi, tujuan strategis, dan arah organisasi.

Mats Alvesson (2002) dalam bukunya "Understanding Organizational Culture" menjelaskan budaya organisasi sebagai sesuatu yang multidimensi, mencakup berbagai komponen seperti:

1. **Identitas dan Citra (Identity and Image):** Bagaimana organisasi dan anggotanya memandang diri mereka sendiri dan bagaimana mereka ingin dipandang oleh orang luar. Ini memainkan peran penting dalam membentuk perilaku dan keputusan dalam organisasi.
2. **Cerita dan Mitos (Stories and Myths):** Narasi dan mitos yang beredar dalam organisasi yang membantu memperkuat nilai-nilai budaya dan memberikan pemahaman bersama di antara anggota.

3. **Simbol-Simbol (Symbols):** Representasi visual atau materi yang mewakili nilai-nilai dan keyakinan budaya, seperti logo, arsitektur, dan cara berpakaian.
4. **Praktik (Practices):** Tindakan sehari-hari dan kebiasaan yang mencerminkan dan memperkuat budaya organisasi, seperti pertemuan rutin, upacara, dan cara pengambilan keputusan.

8.5. Membangun dan Mengelola Budaya Organisasi

Cameron dan Quinn (2006) memperkenalkan *Competing Values Framework*, yang menyarankan bahwa organisasi dapat diklasifikasikan dalam empat tipe budaya berdasarkan dua dimensi utama: stabilitas vs. perubahan dan internal vs. eksternal fokus. Tipe-tipe ini adalah: budaya clan (internal dan fleksibel), budaya adhocracy (eksternal dan fleksibel), budaya market (eksternal dan stabil), dan budaya hierarki (internal dan stabil). Untuk membangun dan mengelola budaya, organisasi perlu menilai posisi mereka dalam kerangka ini dan mengarahkan perubahan budaya untuk mencapai tujuan strategis mereka. Selain itu, Schein (2010) mengemukakan bahwa budaya organisasi terdiri dari artefak, nilai yang diadopsi, dan

asumsi dasar. Dia menekankan bahwa untuk membangun budaya yang efektif, pemimpin harus secara aktif mengelola dan mengubah elemen-elemen budaya ini. Schein juga menunjukkan bahwa perubahan budaya memerlukan waktu dan keterlibatan yang mendalam dari seluruh organisasi. Sementara Katzenbach dan Smith (2003) fokus pada pentingnya tim dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi. Mereka menjelaskan bahwa budaya yang kuat sering kali dibangun di sekitar tim yang efektif dan menyarankan bahwa organisasi harus menciptakan struktur tim yang mendukung nilai-nilai dan tujuan strategis mereka untuk mencapai kinerja tinggi.

8.6. Tantangan dan Isu dalam Budaya Organisasi

Edgar Schein (2010), dalam bukunya *"Organizational Culture and Leadership"*, mengidentifikasi beberapa tantangan utama dalam budaya organisasi:

1. Perubahan Budaya: Mengubah budaya organisasi adalah salah satu tantangan besar karena budaya sering kali tertanam kuat dan bertahan lama. Schein menyarankan bahwa perubahan budaya memerlukan pendekatan

sistematik dan kepemimpinan yang kuat untuk berhasil.

2. **Konsistensi Budaya:** Mempertahankan konsistensi dalam budaya ketika organisasi tumbuh atau mengalami perubahan struktural juga merupakan tantangan. Schein menekankan perlunya komunikasi yang jelas dan penguatan nilai-nilai budaya yang konsisten.

Sementara, Hofstede et al. (2010) menyebutkan beberapa isu penting terkait budaya organisasi:

1. Perbedaan Kultural: Hofstede menyebutkan bahwa perbedaan budaya antara individu dan kelompok dapat menimbulkan konflik dan kesulitan dalam integrasi, terutama dalam organisasi multinasional. Pemahaman tentang perbedaan ini dan bagaimana menyesuaikannya adalah tantangan besar.
2. **Adaptasi Budaya:** Organisasi perlu menyesuaikan budaya mereka dengan lingkungan global yang semakin beragam, yang dapat menjadi tantangan dalam mengelola ekspektasi dan praktik yang berbeda di berbagai negara.

8.7. Simpulan

Budaya organisasi merupakan salah satu elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia dan organisasi. Berdasarkan pandangan para ahli, budaya organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk dalam hal kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan adaptasi terhadap perubahan. Beberapa simpulan yang disampaikan oleh diantaranya:

1. Menurut Edgar Schein (2004) dalam bukunya "Organizational Culture and Leadership," budaya organisasi terbentuk melalui pengalaman kolektif anggota organisasi dan memainkan peran kunci dalam menentukan perilaku individu dan kelompok. Schein berpendapat bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga lapisan: artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Budaya organisasi memengaruhi keputusan manajerial, strategi, dan struktur organisasi, serta dapat menjadi alat penting dalam perubahan organisasi jika dikelola dengan baik.
2. Denison dan Mishra (2005) dalam artikel mereka "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness" menekankan bahwa

budaya organisasi memiliki dampak signifikan pada efektivitas organisasi. Mereka mengidentifikasi empat dimensi utama budaya organisasi yang terkait dengan efektivitas: keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi. Studi ini menunjukkan bahwa budaya yang kuat dan selaras dengan tujuan strategis organisasi dapat meningkatkan kinerja dan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan.

3. Cameron dan Quinn (2006) dalam "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework" menyatakan bahwa budaya organisasi dapat dikategorikan dalam empat tipe utama berdasarkan Kerangka Nilai Bersaing (Competing Values Framework): Clan, Adhocracy, Market, dan Hierarchy. Setiap tipe budaya memiliki karakteristik yang berbeda dan dapat memengaruhi cara organisasi mengelola SDM, merespons tantangan, dan beradaptasi terhadap lingkungan eksternal. Mereka juga menekankan pentingnya keselarasan antara budaya organisasi dan strategi organisasi untuk mencapai kinerja optimal.

4. **Kotter & Heskett (2011)** Dalam buku "Corporate Culture and Performance," Kotter dan Heskett menyoroti hubungan antara budaya organisasi dan kinerja finansial perusahaan. Mereka menemukan bahwa perusahaan dengan budaya yang adaptif dan responsif terhadap perubahan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan dengan budaya yang kaku. Mereka juga mencatat bahwa perubahan budaya yang sukses memerlukan dukungan dari kepemimpinan puncak dan partisipasi seluruh anggota organisasi.

Beberapa poin diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja organisasi, motivasi karyawan, dan efektivitas manajerial. Budaya yang positif dan selaras dengan strategi organisasi dapat meningkatkan kinerja, fleksibilitas, dan kemampuan adaptasi organisasi. Oleh karena itu, manajemen SDM dan organisasi harus fokus pada pengembangan dan pengelolaan budaya organisasi yang mendukung tujuan strategis jangka panjang perusahaan.

8.8. Studi Kasus dan Contoh Praktis

Studi Kasus: Transformasi Budaya di PT XYZ

Latar Belakang

PT XYZ adalah perusahaan manufaktur yang telah berdiri selama lebih dari 30 tahun. Perusahaan ini memiliki budaya organisasi yang tradisional, di mana otoritas sangat terpusat, dan keputusan diambil oleh manajemen puncak tanpa banyak melibatkan karyawan tingkat bawah. Seiring waktu, perusahaan mulai menghadapi tantangan dalam hal inovasi, keterlibatan karyawan, dan kemampuan bersaing di pasar global. Pada tahun 2020, PT XYZ memutuskan untuk melakukan transformasi budaya organisasi. CEO baru yang ditunjuk, Ibu Andini, memiliki visi untuk mengubah PT XYZ menjadi perusahaan yang lebih inovatif, responsif terhadap perubahan pasar, dan memiliki karyawan yang lebih terlibat.

Langkah-Langkah Transformasi

1. Evaluasi Budaya Saat Ini:

   Ibu Andini memulai dengan melakukan survei budaya organisasi untuk memahami persepsi karyawan tentang nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada di PT XYZ. Hasil survei menunjukkan bahwa karyawan merasa tidak didengarkan dan tidak memiliki kesempatan

untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan.

2. Merumuskan Nilai-Nilai Baru:

   Berdasarkan hasil evaluasi, tim manajemen merumuskan nilai-nilai baru yang akan menjadi dasar budaya organisasi baru. Nilai-nilai tersebut adalah Inovasi, Keterbukaan, Kolaborasi, dan Kepemimpinan Partisipatif.

3. Pelatihan dan Pengembangan:

   PT XYZ mengadakan serangkaian pelatihan untuk semua level karyawan guna memperkenalkan nilai-nilai baru dan membangun keterampilan yang mendukung budaya baru. Pelatihan ini termasuk kepemimpinan partisipatif, komunikasi efektif, dan manajemen perubahan.

4. Menerapkan Praktik Kerja yang Baru:

   Perusahaan menerapkan kebijakan baru yang mendukung budaya inovasi dan keterbukaan. Contohnya, mereka memperkenalkan forum ide di mana karyawan dari semua level dapat menyampaikan ide-ide mereka kepada manajemen. Selain itu, proses pengambilan keputusan menjadi lebih desentralisasi dengan

lebih banyak otonomi diberikan kepada tim-tim individu.

5. Mengukur dan Mengevaluasi Perubahan:
   PT XYZ menetapkan indikator kinerja utama (KPI) untuk mengukur keberhasilan transformasi budaya, seperti tingkat keterlibatan karyawan, jumlah ide inovatif yang diimplementasikan, dan tingkat kepuasan pelanggan.

Hasil Transformasi

Dalam dua tahun setelah transformasi dimulai, PT XYZ mulai melihat perubahan positif dalam organisasi. Tingkat keterlibatan karyawan meningkat sebesar 30%, jumlah ide inovatif yang diimplementasikan melonjak, dan perusahaan berhasil meluncurkan beberapa produk baru yang mendapat sambutan positif dari pasar. Selain itu, budaya kolaboratif yang baru membantu mengurangi silo antar departemen dan meningkatkan efisiensi operasional.

Pelajaran yang Dipetik:

Studi kasus ini menunjukkan bahwa perubahan budaya organisasi tidak hanya memerlukan perubahan dalam nilai-nilai dan norma, tetapi juga harus didukung

oleh kebijakan, praktik, dan sistem yang mendukung budaya baru. Kepemimpinan yang berkomitmen, komunikasi yang efektif, dan pelibatan karyawan dalam proses perubahan adalah kunci keberhasilan transformasi budaya.

Contoh Praktis: Implementasi Budaya Inovasi di Perusahaan Teknologi ABC

Latar Belakang

Perusahaan ABC adalah perusahaan teknologi yang fokus pada pengembangan perangkat lunak. Perusahaan ini beroperasi dalam industri yang sangat kompetitif, di mana inovasi adalah kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Namun, beberapa tahun terakhir, perusahaan mulai mengalami stagnasi dalam inovasi, dengan produk-produk baru yang kurang berhasil di pasar.

Pendekatan Implementasi Budaya Inovasi

1. Membangun Tim Inovasi:

   Perusahaan membentuk tim khusus yang bertanggung jawab untuk memfasilitasi inovasi di seluruh organisasi. Tim ini terdiri dari perwakilan dari berbagai departemen

untuk memastikan beragam perspektif terlibat.

2. Program Inkubator Ide:

   ABC meluncurkan program inkubator ide di mana karyawan didorong untuk mengajukan ide-ide inovatif. Setiap ide yang disetujui akan mendapatkan sumber daya dan waktu yang diperlukan untuk dikembangkan menjadi prototipe atau produk.

3. Kebijakan Kegagalan yang Aman:

   Untuk mendorong eksperimen dan inovasi, ABC memperkenalkan kebijakan kegagalan yang aman, yang memungkinkan karyawan untuk mengambil risiko tanpa takut akan dampak negatif jika ide mereka gagal. Ini menciptakan lingkungan di mana kegagalan dipandang sebagai bagian dari proses belajar.

4. Penghargaan dan Pengakuan:

   ABC juga menerapkan sistem penghargaan dan pengakuan untuk karyawan yang berhasil mengembangkan ide-ide inovatif. Penghargaan ini tidak hanya dalam bentuk materi, tetapi juga pengakuan publik dan peluang pengembangan karier.

Hasil Implementasi Setelah penerapan budaya inovasi, perusahaan ABC mulai melihat peningkatan signifikan dalam jumlah ide-ide baru yang diajukan oleh karyawan. Beberapa produk yang dikembangkan melalui program inkubator berhasil diluncurkan ke pasar dan menjadi produk yang sangat sukses. Budaya inovasi ini juga membantu meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan, serta menarik talenta baru yang tertarik untuk bekerja di lingkungan yang mendukung kreativitas.

Pelajaran yang Dipetik: Contoh praktis ini menunjukkan bahwa untuk menciptakan budaya inovasi yang efektif, perusahaan perlu menyediakan struktur, kebijakan, dan dukungan yang mendorong kreativitas dan eksperimen. Memberikan ruang untuk kegagalan dan mengakui keberhasilan inovasi adalah kunci untuk mempertahankan lingkungan yang terus berkembang dan inovatif.

Kesimpulan: Studi kasus dan contoh praktis ini menggambarkan pentingnya budaya organisasi dalam mendukung tujuan strategis perusahaan. Melalui pendekatan yang terstruktur dan berfokus pada keterlibatan karyawan, transformasi budaya dapat membawa perubahan positif yang signifikan dalam kinerja organisasi. Mata kuliah Manajemen Sumber

Daya Manusia dan Organisasi dapat menggunakan studi kasus dan contoh ini untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana budaya organisasi dapat diimplementasikan dan dikelola dalam konteks nyata.

BAB IX
PERILAKU INDIVIDU DAN KINERJA ORGANISASI

9.1. Pengertian perilaku individu

Perilaku individu dalam organisasi merupakan aspek krusial yang memengaruhi keseluruhan dinamika dan kinerja organisasi. Pemahaman yang mendalam tentang perilaku individu memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusianya, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Chatterjee, 2024). Aspek-aspek seperti sikap, kepribadian, motivasi, persepsi, dan emosi karyawan berperan signifikan dalam membentuk interaksi, pengambilan keputusan, dan pencapaian tujuan organisasi (Chaudhuri, 2024).

Perilaku individu dalam konteks organisasi merujuk pada serangkaian tindakan, reaksi, dan interaksi yang ditampilkan oleh seseorang dalam lingkungan kerja sebagai respons terhadap berbagai stimulus internal dan eksternal (Chatterjee, 2024). Ini mencakup pola perilaku yang dapat diamati serta

proses mental yang mendasarinya, yang secara kolektif membentuk cara individu beroperasi dalam setting organisasi (Chaudhuri, 2024). Pengertian perilaku individu ini meliputi beberapa aspek kunci:

1. Sikap: Kecenderungan evaluatif terhadap objek, orang, atau situasi dalam organisasi, yang memengaruhi bagaimana seseorang merespons lingkungan kerjanya (Ahmed, 2023).
2. Kepribadian: Karakteristik yang relatif stabil yang membentuk pola pikir, perasaan, dan perilaku unik seseorang, yang memengaruhi bagaimana mereka berinteraksi dengan rekan kerja dan menjalankan tugas-tugas mereka (Lee, 2022).
3. Motivasi: Dorongan internal atau eksternal yang menggerakkan individu untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu dalam mencapai tujuan organisasi (Mikalef, 2021).
4. Persepsi: Proses kognitif di mana individu menginterpretasikan dan memberi makna pada informasi yang diterima dari lingkungan kerja, yang memengaruhi pengambilan keputusan dan tindakan mereka (Levy, 2023).
5. Emosi: Respons afektif terhadap situasi atau interaksi dalam organisasi, yang dapat

memengaruhi kinerja, hubungan interpersonal, dan kesejahteraan karyawan (Geng, 2023).

6. Pembelajaran: Proses perubahan perilaku yang relatif permanen sebagai hasil dari pengalaman atau pelatihan dalam konteks organisasi (Cheng, 2022).
7. Nilai: Keyakinan fundamental yang dipegang oleh individu tentang apa yang penting dan benar, yang memengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam organisasi (Rosenberg, 2022).

Perilaku individu juga mencakup aspek-aspek seperti pengambilan keputusan, kemampuan adaptasi terhadap perubahan, kreativitas dan inovasi, serta cara individu mengelola stres dan konflik dalam lingkungan kerja (Jørgensen, 2021). Penting untuk dicatat bahwa perilaku individu tidak terjadi dalam isolasi, melainkan dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara faktor-faktor personal, situasional, dan organisasional (Gao, 2021).

Memahami kompleksitas perilaku individu ini memungkinkan organisasi untuk lebih efektif dalam mengelola sumber daya manusia, meningkatkan kinerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif (Islam, 2021). Dengan demikian,

pengertian perilaku individu menjadi fondasi penting dalam studi perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia (Li, 2021); (Uddin, 2019); (Vitratin, 2019).

9.2. Pentingnya Perilaku Individu di dalam Organisasi

Dengan memahami perilaku individu, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam manajemen sumber daya manusia, seperti perekrutan yang tepat, pengembangan karyawan yang terarah, dan sistem penghargaan yang sesuai (Ahmed, 2023). Hal ini pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan secara keseluruhan (Lee, 2022). Selain itu, pemahaman perilaku individu juga membantu dalam mengelola perubahan organisasi dengan lebih baik, mengurangi resistensi, dan meningkatkan adaptabilitas karyawan terhadap tantangan baru (Mikalef, 2021).

Dalam era digital yang semakin kompleks, perilaku individu juga memengaruhi adopsi teknologi dan inovasi dalam organisasi (Levy, 2023). Memahami faktor-faktor yang mendorong atau menghambat penerimaan teknologi baru oleh karyawan dapat membantu organisasi dalam implementasi

transformasi digital yang lebih lancar (Geng, 2023). Lebih jauh lagi, pemahaman perilaku individu berkontribusi pada pengembangan budaya organisasi yang positif, mendorong kolaborasi, dan meningkatkan kreativitas karyawan (Cheng, 2022).

Aspek kognitif dan emosional dari perilaku individu juga memiliki implikasi penting dalam pengambilan keputusan organisasi (Rosenberg, 2022). Dengan memahami bagaimana individu memproses informasi dan merespons berbagai situasi, organisasi dapat merancang proses pengambilan keputusan yang lebih efektif dan mengurangi bias (Jørgensen, 2021). Selain itu, pemahaman perilaku individu juga penting dalam mengelola konflik dan membangun tim yang kohesif, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Gao, 2021).

Dalam konteks globalisasi, pemahaman perilaku individu menjadi semakin penting karena organisasi harus mengelola keragaman budaya dan perbedaan individu dalam lingkungan kerja yang multikultural (Islam, 2021). Hal ini membantu organisasi dalam mengembangkan kebijakan dan praktik yang inklusif, meningkatkan komunikasi lintas budaya, dan memaksimalkan potensi keragaman untuk inovasi dan

kreativitas (Li, 2021). Akhirnya, memahami perilaku individu juga penting dalam mengembangkan kepemimpinan yang efektif, di mana para pemimpin dapat lebih baik dalam memotivasi, menginspirasi, dan membimbing karyawan mereka menuju pencapaian tujuan organisasi (Uddin, 2019).

9.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Individu

Perilaku individu dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang kompleks dan saling terkait. Kepribadian merupakan salah satu faktor utama yang membentuk perilaku individu di tempat kerja. Teori Big Five Personality Traits, yang mencakup openness, conscientiousness, extraversion, agreeableness, dan neuroticism, memberikan kerangka untuk memahami bagaimana perbedaan kepribadian memengaruhi kinerja, interaksi sosial, dan adaptasi individu dalam lingkungan kerja (Chaudhuri, 2024). Kepribadian tidak hanya memengaruhi cara individu merespons situasi kerja, tetapi juga berperan dalam pemilihan karir dan kesesuaian dengan budaya organisasi.

Motivasi merupakan faktor kunci lainnya yang mendorong perilaku individu dalam organisasi. Teori-teori motivasi klasik seperti Hierarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, dan Teori X dan Y

McGregor memberikan wawasan tentang apa yang mendorong individu untuk bekerja dan bagaimana organisasi dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi (Rozak, 2023). Pemahaman tentang motivasi membantu organisasi dalam merancang sistem penghargaan, struktur pekerjaan, dan strategi pengembangan karyawan yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi yaitu:

1. Kepribadian: Kepribadian merupakan pola karakteristik yang relatif stabil dari pikiran, emosi, dan perilaku yang membedakan satu individu dari yang lain (Chaudhuri, 2024). Teori Big Five Personality Traits (Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism) sering digunakan untuk memahami bagaimana kepribadian mempengaruhi perilaku kerja (Rozak, 2023).
2. Motivasi: Motivasi mengacu pada dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan individu untuk bertindak dengan cara tertentu (Olan, 2019). Teori-teori motivasi seperti Hierarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, dan Teori X dan Y McGregor

memberikan wawasan tentang apa yang mendorong perilaku individu di tempat kerja (Alshurideh, 2022).

3. Persepsi dan Pengambilan Keputusan: Persepsi adalah proses di mana individu mengorganisir dan menginterpretasikan rangsangan sensorik untuk memberi makna pada lingkungan mereka (El-Kassar, 2022). Pengambilan keputusan melibatkan proses kognitif dalam memilih tindakan dari berbagai alternatif, yang dapat dipengaruhi oleh bias kognitif (Kovacova, 2021).
4. Nilai dan Sikap: Nilai adalah keyakinan dasar tentang apa yang benar atau salah, baik atau buruk. Sikap adalah evaluasi positif atau negatif terhadap objek, orang, atau situasi (Moradi, 2021). Keduanya mempengaruhi bagaimana individu berperilaku dan berinteraksi dalam lingkungan kerja.
5. Emosi dan Stres: Emosi adalah perasaan intens yang diarahkan pada seseorang atau sesuatu, sementara stres adalah ketegangan yang dialami ketika individu menghadapi tuntutan yang melebihi kemampuan mereka untuk mengatasi (Paais, 2020). Kedunya dapat mempengaruhi

kinerja, pengambilan keputusan, dan hubungan interpersonal di tempat kerja.

6. Pembelajaran dan Pengalaman: Pembelajaran adalah perubahan perilaku yang relatif permanen sebagai hasil dari pengalaman (Donbesuur, 2020). Pengalaman kerja sebelumnya dan pembelajaran berkelanjutan mempengaruhi bagaimana individu berperilaku dalam situasi kerja saat ini dan masa depan.
7. Latar Belakang Budaya: Latar belakang budaya individu, termasuk nilai-nilai, norma, dan kepercayaan yang diperoleh dari lingkungan sosial mereka, mempengaruhi perilaku dan interaksi di tempat kerja (Chaudhuri, 2024).
8. Faktor Demografis: Karakteristik seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan latar belakang sosial-ekonomi dapat mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi (Rozak, 2023).
9. Kemampuan dan Keterampilan: Kemampuan kognitif dan keterampilan yang dimiliki individu mempengaruhi bagaimana mereka melakukan tugas dan berinteraksi dalam lingkungan kerja (Olan, 2022).

10. Faktor Organisasi: Struktur organisasi, budaya, kebijakan, dan praktik manajemen juga mempengaruhi perilaku individu dengan membentuk konteks di mana perilaku tersebut terjadi (Alshurideh, 2022).

9.4. Dinamika Kelompok

Komunikasi efektif merupakan fondasi penting dalam membangun hubungan antarpribadi dan dinamika kelompok yang positif dalam organisasi. Komunikasi yang jelas dan terbuka memfasilitasi pertukaran informasi, koordinasi tugas, dan pemecahan masalah secara kolaboratif (Kim, 2020). Namun, hambatan komunikasi seperti perbedaan persepsi, noise, dan bias kognitif dapat mengganggu aliran informasi dan menyebabkan kesalahpahaman. Organisasi yang berhasil mengatasi hambatan ini dan membangun budaya komunikasi yang terbuka cenderung memiliki tingkat kepuasan karyawan dan produktivitas yang lebih tinggi (Chen, 2020).

Kepemimpinan memainkan peran krusial dalam membentuk perilaku individu dan dinamika tim dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang berbeda, seperti transformasional, transaksional, atau situasional, dapat memiliki dampak yang berbeda pada motivasi, kinerja,

dan kepuasan karyawan (Duan, 2020). Pemimpin yang efektif mampu mengadaptasi gaya mereka sesuai dengan kebutuhan tim dan situasi, menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan inovasi (Loan, 2020). Dalam era digital, kepemimpinan juga harus beradaptasi dengan tantangan baru seperti mengelola tim virtual dan memimpin dalam lingkungan yang semakin kompleks dan tidak pasti (George, 2019).

Kerjasama tim merupakan komponen vital dalam keberhasilan organisasi modern. Dinamika kelompok, termasuk pembentukan peran, norma, dan kohesi tim, mempengaruhi bagaimana individu berinteraksi dan berkinerja dalam konteks kelompok (Garavan, 2021). Tim yang efektif mampu memanfaatkan keragaman keterampilan dan perspektif anggotanya untuk meningkatkan kreativitas dan pemecahan masalah. Organisasi yang berhasil membangun budaya kolaborasi dan mendorong kerjasama lintas fungsional cenderung lebih inovatif dan adaptif terhadap perubahan pasar (Kör, 2021).

Konflik merupakan aspek yang tak terhindarkan dalam interaksi organisasi, namun jika dikelola dengan baik, dapat menjadi sumber kreativitas dan perbaikan. Konflik dapat muncul dari perbedaan tujuan, persepsi, atau kepentingan antar individu atau kelompok dalam

organisasi (Du, 2021). Manajemen konflik yang efektif melibatkan identifikasi sumber konflik, fasilitasi dialog terbuka, dan pencarian solusi yang saling menguntungkan. Negosiasi memainkan peran penting dalam resolusi konflik, memungkinkan pihak-pihak yang terlibat untuk mencapai kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak (Skoda, 2021).

Dalam konteks organisasi modern yang semakin digital dan global, hubungan antarpribadi dan dinamika kelompok menghadapi tantangan dan peluang baru. Teknologi komunikasi memungkinkan kolaborasi jarak jauh dan tim virtual, namun juga dapat menimbulkan tantangan dalam membangun hubungan interpersonal yang kuat (Shahbaznezhad, 2021). Organisasi perlu beradaptasi dengan mengembangkan strategi untuk memfasilitasi komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang inklusif, dan kerjasama tim dalam lingkungan kerja yang semakin beragam dan terdistribusi.

Memahami dan mengelola hubungan antarpribadi dan dinamika kelompok dengan efektif merupakan kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan memuaskan bagi semua anggota organisasi. Organisasi yang berhasil dalam aspek ini cenderung memiliki karyawan yang lebih terlibat, produktivitas yang lebih tinggi, dan

kemampuan yang lebih baik untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat.

BAB X
KONFLIK DAN STRATEGI NEGOSIASI

10.1. Pengertian Konflik

Aktifitas yang dilakukan didalam sebuah organisasi baik swasta maupun pemerintah sangatlah majemuk tergantung visi misi organisasi tersebut dan tidak jarang menimbulkan perbedaan-perbedaan, akan tetapi perbedaan yang terjdi dan berujung menjadi konflik dalam organisasi bisa berdampak positif pada proses dinamika organisasi tersebut asalkan konflik dikelola secara baik.

Karena dari konflik akan memunculkan suatu kreatifitas untuk memunculkan ide atau gagasan bagi pengembangan organisasi tersebut, tentu hal ini memerlukan suatu proses pendewasaan bersikap dan berfikir. Seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2007) bahwa konflik diartikan sebagai suatu situasi di mana terdapat perbedaan kepentingan, nilai, atau tujuan antara individu atau kelompok yang dapat mempengaruhi tindakan mereka. Dalam konteks ini, Robbins menjelaskan bahwa konflik sering kali muncul ketika ada ketidakcocokan antara pihak-pihak yang terlibat, yang dapat mengarah pada ketegangan atau

persaingan.

Robbins juga membedakan antara berbagai jenis konflik, seperti konflik intrapersonal (yang terjadi dalam diri individu), interpersonal (antara individu), kelompok (di dalam kelompok), dan organisasi (antara kelompok atau unit dalam organisasi). Dia menekankan bahwa konflik tidak selalu bersifat negatif; jika dikelola dengan baik, konflik dapat menjadi kesempatan untuk inovasi, perbaikan, dan pertumbuhan dalam sebuah organisasi.

10.2. Tujuan dan Manfaat Konflik

Secara keseluruhan salah satu tujuan daripada konflik jika ditangani dengan baik adalah untuk menjadi pendorong para pelaksana dalam organisasi khususnya sumberdaya manusia agar mampu menunjukkan perkembangan dan kemajuan dalam organisasi yang dinaunginya, selain tentunya faktor pemicu inovasi dan kreatifitas walaupun seringkali konflik didefiniskan secara negatif yang mendestruktifkan organisasi dan unsur-unsur didalamnya. Salah satu tujuan dari konflik dalam organisasi adalah **untuk meningkatkan kinerja dan inovasi**. Meskipun konflik sering kali dianggap negatif, jika dikelola dengan baik, konflik dapat berfungsi

sebagai dorongan untuk perubahan dan perbaikan, beberapa cara konflik dapat bermanfaat bagi organisasi antara lain;

1. Meningkatkan komunikasi
2. Mendorong inovasi dan kreatifitas
3. Membantu perubahan dalam organisasi
4. Kepuasan kerja

10.3. Mengelola Konflik

Ada beberapa langkah yang bisa dilakukan dalam mengelola konflik agar mampu memberi dampak positif terhadap perilaku sumberdaya manusia dan organisasinya antara lain membangun pola pikir yang konstruktif seperti;

1. Komunikasi Efektif; seperti adanya pemberian kesempatan untuk berdialog untuk saling memahami tentang cara pandang, keinginan dan harapan mereka, selain itu untuk membangun faktor kejujuran individu terhadap tanggungjawab pekerjaan yang menjadi tugasnya. Masing-masing pihak harus mampu kapan untuk bisa menjadi pendengar yang baik dan kapan untuk bicara
2. Membangun Pendekatan Konstruktif; sikap saling menghargai untuk menyatukan persepsi

mengenai perbedaan-perbedaan yang terjadi, pelibatan semua unsur dalam merumuskan kebijakan yang akhrnya menjadi solusi bagi organisasi.

3. Fokus Masalah; mengidentifikasi permasalahan untuk selanjutnya menjadi mapping historical problem sehingga mampu untuk dibuat indikator-indikator solusinya dengan catatan jangan ada narasi untuk saling menyerang.
4. Menentukan Solusi; solusi yang dibuat harus bersifat win-win solution artinya menguntukan masing-masing pihak.
5. Pelaksanaan Kebijakan; proses pelaksanaan dari kebijakan yang diasepakati harus ada proses pemantauan bersama sehingga bisa saling mengetahui terhadap capaian-capaiannya.
6. Evaluasi; melakukan evaluasi kegiatan baik secara pre (awal) ini lebih bersifat antisipasi dan evaluasi secara pass (akhir) hal ini lebih berorientasi kepada hasil.

Pada akhirnya konflik yang dikelola dengan baik akan membangun sikap saling percaya diantara semua level manajemen organisasi baik low, middle maupun top manajemen. Penyelesaian konflik yang konstruktif

dapat mengurangi stres dan ketegangan di tempat kerja, menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman.

Penerapan pendekatan yang baik dalam pengelolaan konflik, berdampak pada organisasi untuk dapat menciptakan lingkungan yang lebih produktif, harmonis, dan inovatif selain tentunya membangun moral berorganisasi secara komprehensif.

10.4. Pengertian Strategi Negosiasi

Secara umum pengertian bahwa strategi negosiasi merupakan pendekatan dan teknik yang dirancang untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan semua pihak. Prinsip-prinsip dasar biasanya melibatkan pemahaman kepentingan, komunikasi efektif, pencarian solusi kreatif, dan pemeliharaan hubungan. Pendekatan spesifik dapat bervariasi tergantung pada konteks, tujuan, dan dinamika yang terlibat dalam negosiasi. Negosiasi juga mengandung makna adanya proses komunikasi dan diskusi antara satu pihak dengan pihak lain untuk mencapai satu kesepakatan. Beberapa ahli mengemukakan pengertian dari negosiasi diantaranya;

James K. Sebenius (2017) Sebenius, seorang ahli negosiasi dari Harvard, menjelaskan negosiasi

sebagai suatu proses di mana para pihak yang memiliki perbedaan pendapat atau kepentingan mencoba mencari solusi yang memadai atau menguntungkan melalui interaksi dan pertukaran informasi, dengan demikian negosiasi bisa juga dikatakan sebagai sebuah proses di mana dua atau lebih pihak berusaha untuk mencapai persetujuan tentang masalah atau perbedaan dengan tujuan mencapai hasil yang memuaskan bagi semua pihak yang terlibat Dengan demikian dari definisi ini mencerminkan bahwa negosiasi melibatkan komunikasi, tawar-menawar, dan usaha untuk mencapai hasil yang dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat.

10.5. Tujuan Negosiasi

Dalam perspektif ilmu manajemen, tujuan bernegosiasi melibatkan beberapa aspek penting yang berkaitan dengan pengelolaan organisasi dan hubungan antar pihak di dalamnya. Berikut adalah beberapa tujuan utama bernegosiasi dalam konteks manajemen:

Mencapai Kesepakatan yang Menguntungkan: Salah satu tujuan utama negosiasi adalah mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat. Dalam konteks bisnis, ini bisa

berarti mencapai kesepakatan kontrak, kemitraan, atau penyelesaian masalah yang menguntungkan bagi perusahaan dan mitra bisnisnya.

Menyelesaikan Konflik: Negosiasi digunakan untuk menyelesaikan konflik atau perselisihan yang mungkin terjadi antara anggota tim, departemen, atau bahkan antara perusahaan dan pihak eksternal. Dengan menyelesaikan konflik secara efektif, manajemen dapat menjaga keharmonisan dan produktivitas di lingkungan kerja.

Meningkatkan Hubungan: Tujuan negosiasi juga meliputi peningkatan hubungan jangka panjang antara pihak-pihak yang terlibat. Negosiasi yang sukses dapat memperkuat hubungan kerja, membangun kepercayaan, dan menciptakan dasar untuk kolaborasi lebih lanjut di masa depan.

Mengoptimalkan Sumber Daya: Dalam negosiasi, pihak-pihak yang terlibat sering kali berusaha untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya, baik itu waktu, uang, atau tenaga kerja. Tujuannya adalah untuk mencapai efisiensi yang lebih tinggi dan memaksimalkan nilai dari sumber daya yang tersedia.

Mendapatkan Keunggulan Kompetitif: Dalam konteks bisnis, negosiasi dapat membantu perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif, misalnya melalui

kesepakatan harga yang lebih baik dengan pemasok atau persetujuan syarat yang menguntungkan dalam perjanjian kemitraan.

Mengelola Risiko: Negosiasi juga bertujuan untuk mengelola dan memitigasi risiko. Dengan bernegosiasi, pihak-pihak dapat membahas dan menyepakati cara untuk mengurangi risiko atau dampak negatif dari keputusan bisnis yang diambil.

Menetapkan dan Mengelola Ekspektasi: Negosiasi membantu dalam menetapkan dan mengelola ekspektasi antara pihak-pihak yang terlibat. Hal ini penting untuk memastikan bahwa semua pihak memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari masing-masing pihak dan hasil akhir dari kesepakatan.

Secara keseluruhan, negosiasi dalam ilmu manajemen adalah alat penting untuk mencapai tujuan organisasi, menyelesaikan masalah, dan membangun hubungan yang produktif dan saling menguntungkan.

10.6. Manfaat Negosiasi

Secara keseluruhan, manfaat negosiasi meliputi pencapaian kesepakatan yang adil, penyelesaian konflik, pengembangan keterampilan komunikasi, pengoptimalan sumber daya, pengurangan risiko, dan

peningkatan kepuasan serta komitmen. Negosiasi yang dilakukan dengan baik dapat memberikan nilai tambah yang signifikan dalam berbagai konteks, baik dalam hubungan pribadi maupun profesional.

Namun negosiasi memiliki beberapa manfaat baik bagi individu maupun bagi organisasi seperti berikut ini antara lain:

William Ury dan Roger Fisher dalam buku *"Getting to Yes"* menekankan bahwa negosiasi memungkinkan para pihak untuk mencapai kesepakatan yang adil dan saling menguntungkan. Melalui negosiasi, pihak-pihak yang terlibat dapat mencari solusi win-win yang memuaskan semua pihak dan mengurangi potensi konflik di masa depan.

Menyelesaikan Konflik Secara Konstruktif:

Morton Deutsch, seorang ahli psikologi sosial, menyatakan bahwa negosiasi yang efektif dapat membantu menyelesaikan konflik secara konstruktif. Dengan berfokus pada kepentingan bersama dan mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak, negosiasi dapat mengurangi ketegangan dan memperbaiki hubungan.

Membangun Hubungan yang Lebih Baik:

Roger Fisher dan William Ury juga menyoroti bahwa negosiasi yang dilakukan dengan baik dapat

memperkuat hubungan antara pihak-pihak yang terlibat. Proses negosiasi yang terbuka dan transparan membantu membangun kepercayaan dan kolaborasi jangka panjang.

Meningkatkan Keterampilan Komunikasi:

Herb Cohen, seorang ahli negosiasi, mengamati bahwa negosiasi membantu meningkatkan keterampilan komunikasi. Selama negosiasi, para pihak belajar untuk menyampaikan pendapat mereka dengan jelas, mendengarkan dengan aktif, dan beradaptasi dengan kebutuhan dan perspektif orang lain.

Mengoptimalkan Sumber Daya:

James K. Sebenius menyatakan bahwa negosiasi dapat membantu dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Melalui negosiasi, pihak-pihak dapat menyepakati alokasi sumber daya yang lebih efisien, seperti anggaran, waktu, dan tenaga kerja, sehingga menghasilkan manfaat maksimal bagi semua pihak.

Mengurangi Risiko dan Ketidakpastian:

David A. Lax dan James K. Sebenius, dalam bukunya *"The Manager as Negotiator"*, mencatat bahwa negosiasi dapat membantu dalam mengurangi risiko dan ketidakpastian. Dengan bernegosiasi, pihak-pihak dapat menyepakati syarat dan ketentuan yang jelas yang memitigasi potensi masalah dan risiko di masa

depan.

Meningkatkan Kepuasan dan Komitmen:

J. William Breslin dan **Jeffrey Z. Rubin**, dalam studi mereka tentang negosiasi, mengemukakan bahwa proses negosiasi yang efektif dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen terhadap hasil kesepakatan. Ketika pihak-pihak merasa bahwa mereka telah memiliki suara dalam proses dan hasil akhirnya, mereka cenderung lebih puas dan berkomitmen untuk melaksanakan kesepakatan tersebut.

Mengelola konflik dan melakukan negosiasi secara efektif memerlukan serangkaian langkah dan strategi yang dirancang untuk menyelesaikan perselisihan dengan cara yang konstruktif. Berikut adalah langkah-langkah dan tindakan yang dapat diambil untuk mengelola konflik dan melakukan negosiasi dengan sukses. Pada akhirnya secra perspektif keilmuan manajemen dapat dikatakan bahwa dalam Mengelola Konflik dan Melakukan Negosiasi adalah ;

Konflik

A. **Identifikasi dan Pahami Konflik**:

1. **Analisis Penyebab**: Identifikasi penyebab utama konflik, baik itu

perbedaan kepentingan, kebutuhan, nilai, atau ekspektasi. Pahami latar belakang dan faktor-faktor yang memicu konflik.

2. **Pahami Perspektif**: Cobalah memahami perspektif dan perasaan semua pihak yang terlibat. Ini membantu dalam menemukan akar masalah dan mencari solusi yang relevan.

B. **Komunikasi Terbuka dan Jujur**:

1. **Dengarkan Aktif**: Beri perhatian penuh pada pihak lain saat mereka berbicara. Mendengarkan aktif membantu mengurangi ketegangan dan menunjukkan bahwa Anda menghargai pandangan mereka.
2. **Ekspresikan dengan Jelas**: Sampaikan perasaan, kebutuhan, dan ekspektasi Anda dengan jelas dan tanpa konfrontasi. Hindari bahasa yang menuduh atau menyerang.

C. **Temukan Kesamaan**:

1. **Fokus pada Kepentingan Bersama**: Cari area di mana kepentingan, tujuan,

atau nilai-nilai bertumpang tindih. Menemukan kesamaan dapat membantu menciptakan dasar untuk penyelesaian.

D. **Pertimbangkan Solusi Alternatif**:

1. **Brainstorming**: Ajak semua pihak untuk berpartisipasi dalam brainstorming solusi alternatif. Berbagai opsi memungkinkan penilaian yang lebih baik dan pemilihan solusi yang optimal.
2. **Evaluasi Opsi**: Pertimbangkan keuntungan dan kerugian dari setiap opsi. Diskusikan dan evaluasi solusi yang mungkin dengan cara yang objektif.

Negosiasi:

1. **Tawar-menawar**: Lakukan tawar-menawar untuk mencapai kesepakatan. Fleksibilitas dalam menyesuaikan tuntutan dan penawaran bisa membantu dalam menemukan titik temu.
2. **Berkompromi**: Terkadang, kompromi diperlukan untuk mencapai kesepakatan yang memadai bagi semua pihak. Pastikan kompromi tersebut masih

memenuhi kebutuhan dasar semua pihak.

Mediation (Mediasi):

Gunakan Mediator: Jika konflik tidak dapat diselesaikan oleh pihak-pihak yang terlibat, pertimbangkan untuk menggunakan mediator atau fasilitator yang netral. Mediator dapat membantu dalam mengarahkan proses dan menemukan solusi yang saling menguntungkan.

Dokumentasikan Kesepakatan:

Tuliskan Kesepakatan: Setelah mencapai kesepakatan, dokumentasikan hasilnya secara tertulis. Ini membantu mencegah kebingungan di masa depan dan memastikan semua pihak memahami dan menyetujui kesepakatan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmed, R. R. (2023). The role of green innovation on environmental and organizational performance: Moderation of human resource practices and management commitment. Heliyon, 9(1). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12679

Alshurideh, M. T. (2022). The influence of supply chain partners' integrations on organizational performance: The moderating role of trust. Uncertain Supply Chain Management, 10(4), 1191–1202. https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.8.009

Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications.

Armstrong, M. (2020). Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M. (2021). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page.

Arthur, Diane. (2015). Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees. Noord-Brabant: AMACOM.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2010). The role of socialization in the organizational entry of new employees. In C. L. Cooper & S. Cartwright (Eds.), The Oxford Handbook of Organizational Well-being (pp. 281-296). Oxford University Press.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees. In N. R. Anderson, D. S. Ones, & H. K. Sinangil (Eds.), Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology (Vol. 2, pp. 267-288). Sage Publications.

Borujeni, S. S. (2023). Compensation of sintering deformation for components manufactured by metal binder jetting using numerical simulations. Rapid Prototyping Journal, 29(3), 612–625. https://doi.org/10.1108/RPJ-06-2022-0181

Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human Resource Management: Theory and Practice (6th ed.). Palgrave Macmillan.

Brinkman, M. C. (2020). Evidence of compensation among waterpipe smokers using harm reduction components. Tobacco Control, 29(1), 15–23. https://doi.org/10.1136/tobaccocontrol-2018-054502

Brook, A. H. (2023). Complexity, Networking, and Many-Model Thinking Enhance Understanding of the Patterning, Variation, and Interactions of Human Teeth and Dental Arches. Odontodes: The Developmental and Evolutionary Building Blocks of Dentitions, Query date: 2024-08-24 13:30:17, 294–336. https://doi.org/10.1201/9781003439653-9

Burnette, J. L. (2020). A Growth Mindset Intervention: Enhancing Students' Entrepreneurial Self-Efficacy and Career Development. Entrepreneurship:

Theory and Practice, 44(5), 878–908. https://doi.org/10.1177/1042258719864293

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). Applied Psychology in Human Resource Management (8th ed.). Pearson Education.

Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in publicaccounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.

Chatterjee, S. (2024). How does business analytics contribute to organisational performance and business value? A resource-based view. Information Technology and People, 37(2), 874–894. https://doi.org/10.1108/ITP-08-2020-0603

Chaudhuri, R. (2024). Adoption of robust business analytics for product innovation and organizational performance: The mediating role of organizational data-driven culture. Annals of Operations Research, 339(3), 1757–1791. https://doi.org/10.1007/s10479-021-04407-3

Chen, Q. (2020). Effects of organizational innovation and technological innovation capabilities on firm performance: Evidence from firms in China's Pearl River Delta. Asia Pacific Business Review, 26(1), 72–96. https://doi.org/10.1080/13602381.2019.1592339

Cheng, D. (2022). Maximum satisfaction consensus with budget constraints considering individual tolerance and compromise limit behaviors. European Journal of Operational Research, 297(1), 221–238. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.04.051

Choi, H. (2022). Artificial intelligence for springback compensation with electric vehicle motor component. International Journal of Material Forming, 15(3). https://doi.org/10.1007/s12289-022-01671-x

Chung, I. S. (2021). An iterative scheme of flexibility-based component mode synthesis with higher-order residual modal compensation. International Journal for Numerical Methods in Engineering, 122(13), 3171–3190. https://doi.org/10.1002/nme.6656

Cohen, Herb. (1980). *You Can Negotiate Anything*. Harper & Row.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (2005). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

Dessler, Gary. (2023). *Human Resource Management*. New York City: Pearson

Deutsch, Morton. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press.

Dickmann, M. (2018). The career competencies of self-initiated and assigned expatriates: Assessing the development of career capital over time.

International Journal of Human Resource Management, 29(16), 2353–2371. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1172657

Ding, W. (2019). A Zero-Sequence Component Injection Modulation Method with Compensation for Current Harmonic Mitigation of a Vienna Rectifier. IEEE Transactions on Power Electronics, 34(1), 801–814. https://doi.org/10.1109/TPEL.2018.2812810

Donbesuur, F. (2020). Technological innovation, organizational innovation and international performance of SMEs: The moderating role of domestic institutional environment. Technological Forecasting and Social Change, 161(Query date: 2024-08-26 09:50:37). https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120252

Du, E. (2021). How do social media and individual behaviors affect epidemic transmission and control? Science of the Total Environment, 761(Query date: 2024-08-26 10:02:58). https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.144114

Duan, Y. (2020). The multiple mediation effect of absorptive capacity on the organizational slack and innovation performance of high-tech manufacturing firms: Evidence from Chinese firms. International Journal of Production Economics, 229(Query date: 2024-08-26 09:50:37). https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107754

El-Kassar, A. N. (2022). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity,

innovative work behavior, and task performance. Journal of Business Research, 140(Query date: 2024-08-26 09:50:37), 1–10. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.079

Farr, James L., and Tippins, Nancy T. (2017). *Handbook of Employee Selection*. Oxfordshire: Routledge.

Felida, E., Yuniastuti, R., Vitratin, V., & ... (2023). Implications of Discipline and Job Stress on Employee Performance at Mother and Child Hospital. GEMA: Journal of …, Query date: 2024-08-24 10:45:17. https://www.jurnal.gentiaras.ac.id/index.php/Gema/article/view/338

Fisher, Roger, Ury, William, & Patton, Bruce. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.

Fu, S. (2023). Accurate prediction and compensation of machining error for large components with time-varying characteristics combining physical model and double deep neural networks. Journal of Manufacturing Processes, 99(Query date: 2024-08-23 14:05:52), 527–547. https://doi.org/10.1016/j.jmapro.2023.05.067

Gao, Y. (2021). Consensus reaching with non-cooperative behavior management for personalized individual semantics-based social network group decision making. Journal of the Operational Research Society, 73(11), 2518–2535. https://doi.org/10.1080/01605682.2021.1997654

Garavan, T. (2021). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators. Human Resource Management Journal, 31(1), 93–119. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12284

Garg, M. (2023). Emotional AI and Human-AI Interactions in Social Networking. Dalam Emotional AI and Human-AI Interactions in Social Networking (hlm. 306). https://doi.org/10.1016/C2022-0-01173-9

Gatewood, Robert., Feild, Hubert S., and Barrick, Murray. (2015). Recruitment and Selection. Boston: Cengage Learning.

Geng, T. (2023). Healthy lifestyle behaviors, mediating biomarkers, and risk of microvascular complications among individuals with type 2 diabetes: A cohort study. PLoS Medicine, 20(1). https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1004135

George, B. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. Public Administration Review, 79(6), 810–819. https://doi.org/10.1111/puar.13104

Guan, Y. (2020). Understanding the impact of the COVID-19 pandemic on career development: Insights from cultural psychology. Journal of Vocational Behavior, 119(Query date: 2024-08-24 12:13:13). https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103438

Hairani, T., & Mega, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kisel (Koperasi Telkomsel) Bandar Lampung. Jurnal …, Query date: 2024-08-24 10:45:17. http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2179826&val=5964&title=PENGARUH%20KEPEMIMPINAN%20DISIPLIN%20KERJA%20DAN%20KOMPENSASI%20TERHADAP%20KINERJA%20KARYAWAN%20PADA%20PT%20KISEL%20KOPERASI%20TELKOMSEL%20BANDAR%20LAMPUNG

Hairani, T., Ferdina, Y., & Lolyana, R. (t.t.). Pengaruh Penghargaan dan Kebutuhan Aktualisasi Diri terhadap Prestasi Pegawai pada PT Perkebunan Nusantara VII. Jurnal Manajemen …, Query date: 2024-08-24 10:45:17. http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2543138&val=5964&title=PENGARUH%20PENGHARGAAN%20DAN%20KEBUTUHAN%20AKTUALISASI%20DIRI%20TERHADAP%20PRESTASI%20PEGAWAI%20PADA%20PT%20PERKEBUNAN%20NUSANTARA%20VII

Handy, C. B. (1993). *Understanding Organizations* (4th ed.). Penguin Books.

Hani Handoko, 2003, Manajemen, Cetakan kedelapanbelas,Yogyakarta, Penerbit BPFE.

Healy, M. (2022). Mapping graduate employability and career development in higher education research: A citation network analysis. Studies in Higher

Education, 47(4), 799–811. https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1804851

Heneman, H. G., Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2018). Staffing Organizations (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Hirschi, A. (2018). Assessing Key Predictors of Career Success: Development and Validation of the Career Resources Questionnaire. Journal of Career Assessment, 26(2), 338–358. https://doi.org/10.1177/1069072717695584

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Ilyushin, A. S. (2020). The phenomenon of magnetic compensation in the multi-component compounds (Tb,Y,Sm)Fe2 and their hydrides. Journal of Alloys and Compounds, 847(Query date: 2024-08-23 14:05:52). https://doi.org/10.1016/j.jallcom.2020.155976

Imam Ghozali dan Fuad, 2012***, Structure Equation Modeling*** ; Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program LISREL 8,80 edisi ke III, ISBN 979.704.300.2. Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Islam, T. (2021). Ethical leadership and environment specific discretionary behaviour: The mediating role of green human resource management and moderating role of individual green values.

Canadian Journal of Administrative Sciences, 38(4), 442–459. https://doi.org/10.1002/cjas.1637

Ivancevich, M. John, 2010, ***Human Resource Management***-McGraw-Hill International Edition, New York, Published by McGraw-Hill

Ivancevich, M.John, Konopaske, Robert, 2013, ***Organization Behaviour***, International Edition, New York, Published by McGraw-Hill.

Jackson-Schuler-Werner, 2010, Pengelolaan Sumber Daya Manusia ; Managing Human Resource, Penerjemah Benny Prihartanto, Jakarta, Penerbit Salemba Empat,

Jarome P.J.,2011, Evaluating Employee Performance, Cetakan 1-2011, Jakarta, PPM

Jeffrey Pfeffer, 2007, Pengelolaan Mutu dan Produktivitas-Menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui manajemen karyawan yang efektif, Penerjemah A.Usmara, Yogyakarta, Penerbit Amara Books,

John H.Jackson-Robert L.Mathis, 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia,, edisi 10, Penerjemah Diana Angelica, Jakarta, Penerbit Salemba Empat

Jørgensen, F. (2021). Compliance without fear: Individual-level protective behaviour during the first wave of the COVID-19 pandemic. British Journal of Health Psychology, 26(2), 679–696. https://doi.org/10.1111/bjhp.12519

Katou, Anastasia A., and Anderson, Neil. (2017). Contemporary Perspectives on Recruitment and Selection. Oxfordshire: Routledge

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2003). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press.

Kim, Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: Exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. Journal of Public Relations Research, 32(1), 47–75. https://doi.org/10.1080/1062726X.2020.1765368

Kinicki, A., Fugate, M.,2012, ***Organizational Behaviour ; Key Concept, Skill and Best Practices***, 1221 Avenue of the Americas,New York, McGraw-Hill Companies Inc.

Kinicki,Angelo- Kreitner,Robert, 2003, Perilaku Organisasi, Penerjemah oleh ; Erly Suandy Jakarta, Penerbit Salemba Empat.

Klein, H. J., & Heuser, J. (2008). The role of socialization in onboarding. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), The Role of Socialization in Organizational Life (pp. 37-62). Routledge.

Kör, B. (2021). How to promote managers' innovative behavior at work: Individual factors and perceptions. Technovation, 99(Query date: 2024-08-26 10:02:58). https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102127

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2011). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.

Kovacova, M. (2021). Sustainable organizational performance, cyber-physical production networks, and deep learning-assisted smart process planning in industry 4.0-based manufacturing systems. Economics, Management, and Financial Markets, 16(3), 41–54. https://doi.org/10.22381/emfm16320212

Kum, C. W. (2020). Prediction and compensation of material removal for abrasive flow machining of additively manufactured metal components. Journal of Materials Processing Technology, 282(Query date: 2024-08-23 14:05:52). https://doi.org/10.1016/j.jmatprotec.2020.116704

Kusdi, 2011, Budaya Organisasi ; Teori, Penelitian dan Praktek, jilid 1, Jakarta, Salemba Empat.

Kusnendi, (2008), ***Model-Model Persamaan Struktural***. Bandung, Alfabeta

Lax, David A., & Sebenius, James K.. (1986). *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. Free Press.

Lee, K. L. (2022). Investigating the impact of benefits and challenges of IOT adoption on supply chain performance and organizational performance: An empirical study in Malaysia. Uncertain Supply Chain Management, 10(2), 537–550. https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.11.009

Levy, D. R. (2023). Mouse spontaneous behavior reflects individual variation rather than estrous state. Current Biology, 33(7), 1358–1364. https://doi.org/10.1016/j.cub.2023.02.035

Li, X. (2021). A consensus model to manage the non-cooperative behaviors of individuals in uncertain group decision making problems during the COVID-19 outbreak. Applied Soft Computing, 99(Query date: 2024-08-26 10:02:58). https://doi.org/10.1016/j.asoc.2020.106879

Liu, J. (2024). Practical Network Modeling Using Weak Supervision Signals for Human-Centric Networking in Metaverse. IEEE Journal on Selected Areas in Communications, 42(3), 680–693. https://doi.org/10.1109/JSAC.2023.3345391

Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. Management Science Letters, 10(14), 3307–3312. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007

Lussier, Robert N., and Hendon, John R. (2021). Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development. Newbury Park: SAGE Publications

Luthans, A., 2011, ***Organizational Behaviour, An Evidence – Based Approach***, twelth editions, 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020, published by McGraw Companies Inc.

Martin, J., & Kelliher, S. (2017). Recruitment and Selection: The Influence of Organizational Culture, HRM Practices and Attraction on Applicants. *International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 986-1008

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). Human Resource Management: Essential Perspectives (8th ed.). Cengage Learning.

Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. (2017). Human Resource Management (15th ed.). Cengage Learning.

Maurer, T. J. (2010). Employee development and organizational socialization. In S. J. Kozlowski & E. Salas (Eds.), Learning, Training, and Development in Organizations (pp. 55-85). Routledge.

McShane L.,Steven, Glinow, Von, 2010, ***Organization Behaviour ; Emerging Knowledge an Practice For The Real World***, 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020, Published by McGraw-Hill Companies Inc.

Mikalef, P. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. Information and Management, 58(3). https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434

Moeheriono, 2010, Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Competency Based Human Resource

Management, Cetakan ke dua, Bogor, Ghalia Indonesia.

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). Human Resource Management (14th ed.). Pearson.

Moradi, E. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. Asia Pacific Management Review, 26(4), 171–179. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2021.01.003

Newstrom W.John, and Jon L. Pierce, 2011, ***Leaders & Leadership Process, Reading, Self Assessmen, and Applications*** 6th edition, 1221, New York, NY, 10020, Published by McGraw-Hill Companies Inc.

Noe, R. A. (2017). Employee Training and Development (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2018). Fundamentals of Human Resource Management (8th ed.). McGraw-Hill.

Nohara, Y. (2022). Impact of human mobility and networking on spread of COVID-19 at the time of the 1st and 2nd epidemic waves in Japan: An effective distance approach. PLoS ONE, 17(8). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272996

Olan, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. Journal of Business Research, 94(Query date: 2024-08-26 09:50:37), 313–319. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.027

Olan, F. (2022). Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance. Journal of Business Research, 145(Query date: 2024-08-26 09:50:37), 605–615. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.008

Paais, M. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(8), 577–588. https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577

Parks, Janet B. (2019). Employee Orientation and Onboarding Best Practices. *Journal of Business and Psychology*, 34(4), 485-497

Praveen, K. (2020). Tool path design system to enhance accuracy during double sided incremental forming: An analytical model to predict compensations for small/large components. Journal of Manufacturing Processes, 58(Query date: 2024-08-23 14:05:52), 510–523. https://doi.org/10.1016/j.jmapro.2020.08.014

Price, S. (2017). The importance of continuing professional development to career satisfaction and patient care: Meeting the needs of novice to mid-to late-career nurses throughout their career span. Administrative Sciences, 7(2). https://doi.org/10.3390/admsci7020017

Qiao, Z. (2021). Research on aeromagnetic three-component error compensation technology for multi-rotor UAV. Journal of Applied Geophysics,

193(Query date: 2024-08-23 14:05:52). https://doi.org/10.1016/j.jappgeo.2021.104406

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

Rosenberg, M. D. (2022). How to establish robust brain–behavior relationships without thousands of individuals. Nature Neuroscience, 25(7), 835–837. https://doi.org/10.1038/s41593-022-01110-9

Rozak, H. A. (2023). Social Media Engagement, Organizational Agility and Digitalization Strategic Plan to Improve SMEs' Performance. IEEE Transactions on Engineering Management, 70(11), 3766–3775. https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3085977

Rudolph, C. W. (2019). Empirical developments in career construction theory. Journal of Vocational Behavior, 111(Query date: 2024-08-24 12:13:13), 1–6. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.003

Saadat, M. S. (2024). Enabling Coexistence of Indoor Millimeter- Wave Networking and Human Activity Sensing. Proceedings - 2024 IEEE/ACM Conference on Connected Health: Applications, Systems and Engineering Technologies, CHASE 2024, Query date: 2024-08-24 13:30:17, 37–48. https://doi.org/10.1109/CHASE60773.2024.00014

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (3th Ed.) Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2016). The role of orientation programs in new employee adjustment. In C. L. Cooper & P. L. Perrewé (Eds.), The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice (pp. 1-16). Wiley-Blackwell.

Scherrer, V. (2019). Development of Motivational Variables and Self-Esteem During the School Career: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies. Review of Educational Research, 89(2), 211–258. https://doi.org/10.3102/0034654318819127

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2017). Strategic Human Resource Management (2nd ed.). Wiley.

Sebenius, James K.. (2001). *The Negotiator's Dilemma: How to Negotiate Successful Agreements*. Harvard Business Review.

Shahbaznezhad, H. (2021). Employees' Behavior in Phishing Attacks: What Individual, Organizational, and Technological Factors Matter? Journal of Computer Information Systems, 61(6), 539–550. https://doi.org/10.1080/08874417.2020.1812134

Shahroudi, M. M. (2023). A novel control scheme for load current components sharing improvement, and unbalanced and harmonic voltage compensation, in islanded provisional-microgrids. Electric Power Systems Research, 223(Query date: 2024-08-23 14:05:52). https://doi.org/10.1016/j.epsr.2023.109560

Shockley, K. M. (2016). Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study. Journal of Organizational Behavior, 37(1), 128–153. https://doi.org/10.1002/job.2046

Siagian P. Sondang,(2012).Manajemen sumber daya manusia, Jakarta: Bumi Aksara.

Silva, S. d. (2021). Transfer Component Analysis for Compensation of Temperature Effects on the Impedance-Based Structural Health Monitoring. Journal of Nondestructive Evaluation, 40(3). https://doi.org/10.1007/s10921-021-00794-6

Sinambela, Lijan Poltak. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia: membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja. Jakarta: Bumi Aksara.

Singh, N. T. (2024). Neural Networking for Human Neuroplasticity With Deep Neural Network for Finding Human Talent. 2024 International Conference on Intelligent Systems for Cybersecurity, ISCS 2024, Query date: 2024-08-24 13:30:17. https://doi.org/10.1109/ISCS61804.2024.10581000

Skoda, E. M. (2021). Change in psychological burden during the COVID-19 pandemic in Germany: Fears, individual behavior, and the relevance of information and trust in governmental institutions. Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz, 64(3), 322–333. https://doi.org/10.1007/s00103-021-03278-0

Stambulova, N. (2014). Athletes' career development and transitions. Routledge Companion to Sport and Exercise Psychology: Global perspectives and fundamental concepts, Query date: 2024-08-24 12:13:13, 605–620.

Stambulova, N. B. (2015). Dual career development and transitions. Psychology of Sport and Exercise, 21(Query date: 2024-08-24 12:13:13), 1–3. https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.05.003

Tan, J. (2019). Motion compensation using principal component analysis and projection onto dipole fields for abdominal magnetic resonance thermometry. Magnetic Resonance in Medicine, 81(1), 195–207. https://doi.org/10.1002/mrm.27368

Uddin, M. A. (2019). Why individual employee engagement matters for team performance?: Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour. Team Performance Management, 25(1), 47–68. https://doi.org/10.1108/TPM-12-2017-0078

Ury, William. (1993). *Getting Past No: Negotiating with Difficult People*. Bantam Books.

Vitratin, V. (2019). IMPLEMENTASI KOMPETENSI SDM TERHADAP KINERJA USAHA MIKRO DI KECAMATAN LABUHAN RATU KOTA BANDAR LAMPUNG. Jurnal Gema, Query date: 2024-08-24 13:16:32. https://www.ojs.stieprasetiyamandiri.ac.id/index.php/gem/article/view/241

Vitratin, V. (2020). Vitratin EVALUASI KESEPIAN KERJA MAHASISWA MANAJEMEN SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PRASETIYA MANDIRI LAMPUNG MENGHADAPI ERA …. Jurnal Gema, Query date: 2024-08-24 13:16:32. https://www.e-jurnal.stieprasetiyamandiri.ac.id/index.php/gem/article/view/261

Wang, Y. (2021). A voltage unbalance compensation strategy based on virtual impedance for DGs in island microgrid without sequence component separation. International Journal of Electrical Power and Energy Systems, 127(Query date: 2024-08-23 14:05:52). https://doi.org/10.1016/j.ijepes.2020.106641

Wanous, J. P. (1992). Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers. Addison-Wesley.

Wardhana, et al. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Karyamanunggal Lithomas

Wardhana, et al. (2021). MSDM (Trasnformasi SDM Dalam Organisasi). Bandung: Media Sains Indonesia

Weinacker, J. (2024). On Iterative Pre-Compensation of 3D Laser-Printed Micro-Optical Components Using Confocal-Optical Microscopy. Advanced Functional Materials, 34(12). https://doi.org/10.1002/adfm.202309356

Werther, W. B., & Davis, K. (2014). Human Resource and Personnel Management (6th ed.). McGraw-Hill.

Wu, J. (2023). Ultrasonic phased array phase shift migration imaging of irregular surface components using attenuation compensation and anti-aliasing technique. NDT and E International, 133(Query date: 2024-08-23 14:05:52). https://doi.org/10.1016/j.ndteint.2022.102759

Yarberry, S. (2021). The Impact of COVID-19-Prompted Virtual/Remote Work Environments on Employees' Career Development: Social Learning Theory, Belongingness, and Self-Empowerment. Advances in Developing Human Resources, 23(3), 237–252. https://doi.org/10.1177/15234223211017850

Yarbrough, S. (2017). Professional values, job satisfaction, career development, and intent to stay. Nursing Ethics, 24(6), 675–685. https://doi.org/10.1177/0969733015623098

Zacher, H. (2019). Academic career development: A review and research agenda. Journal of Vocational Behavior, 110(Query date: 2024-08-24 12:13:13), 357–373. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.006

Zhang, Y. (2020). Symmetric-component decoupled control of grid-connected inverters for voltage unbalance correction and harmonic compensation. International Journal of Electrical Power and Energy Systems, 115(Query date: 2024-08-23 14:05:52). https://doi.org/10.1016/j.ijepes.2019.105490

Zhao, T. (2021). An automatic compensation method for improving forming precision of multi-layer multi-bead component. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture, 235(8), 1284–1297. https://doi.org/10.1177/0954405420986105

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN ORGANISASI

Buku ini dirancang untuk memberikan wawasan yang mendalam mengenai manajemen sumber daya manusia (SDM) dan peran vitalnya dalam keberhasilan sebuah organisasi. Di tengah tantangan persaingan global saat ini, pengelolaan SDM yang efektif menjadi salah satu kunci utama dalam mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi.

Buku ini mengupas berbagai aspek penting dalam manajemen SDM, termasuk rekrutmen, pelatihan, pengembangan karyawan, serta manajemen kinerja. Selain itu, buku ini juga membahas strategi manajemen organisasi yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kepemimpinan di lingkungan kerja modern. Berbagai contoh nyata dan studi kasus disertakan untuk memberikan pemahaman yang lebih praktis mengenai tantangan dan solusi dalam dunia manajemen SDM dan organisasi.

IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA

Penerbit Yayasan Cendikia Mulia Mandiri

ISBN 978-623-8744-29-9