

# PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM



**Rio Nardo, S.E., M.M.**



# **PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM**

## UU No 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

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

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

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

- i. penggunaan kutipan singkat ciptaan dan/atau produk hak terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. penggunaan ciptaan dan/atau produk hak terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. penggunaan ciptaan dan/atau produk hak terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan fonogram yang telah dilakukan pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu ciptaan dan/atau produk hak terkait dapat digunakan tanpa izin pelaku pertunjukan, produser fonogram, atau lembaga penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

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

# PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Rio Nardo, S.E., M.M.



## PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM

**Rio Nardo, S.E., M.M.**

Editor:  
**Jenni Tria Ananda**

Desainer:  
**Nur Aziza**

Sumber Gambar Kover:  
**www.canva.com**

Penata Letak:  
**Jenni Tria Ananda**

Proofreader:  
**Tim Mitra Cendekia Media**

Ukuran:  
**x, 183 hlm, 15,5 x 23 cm**

ISBN:  
**978-623-176-374-7**

Cetakan Pertama:  
**Januari 2024**

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

**Anggota IKAPI: 022/SBA/20**  
**PENERBIT MITRA CENDEKIA MEDIA**

Jorong Pale, Nagari Pematang Panjang, Kecamatan Sijunjung  
Kabupaten Sijunjung, Sumatra Barat – Indonesia 27554  
HP/WA: 0812-7574-0738  
Website: [www.mitracendekiamedia.com](http://www.mitracendekiamedia.com)  
E-mail: [mitracendekiamedia@gmail.com](mailto:mitracendekiamedia@gmail.com)

# DAFTAR ISI

PRAKATA-----	ix
<b>BAB 1 ASPEK DAN MANAJEMEN SDM -----</b>	<b>1</b>
A. Sumber Daya Manusia-----	1
B. Manajemen SDM-----	3
C. Tantangan MSDM-----	5
D. Tujuan dan Fungsi Bagian SDM -----	7
E. Latihan-----	10
<b>BAB 2 KONSEP PERENCANAAN SDM -----</b>	<b>15</b>
A. Perencanaan SDM -----	15
B. Hubungan Perencanaan Strategis Organisasi dengan Perencanaan SDM -----	16
C. Konteks Strategis SDM -----	18
D. Rekrutmen dan Seleksi SDM -----	20
E. Penempatan Organisasi SDM -----	25
F. Riset dan Audit SDM -----	28
G. Metode Perencanaan SDM-----	33
H. Latihan-----	34
<b>BAB 3 KONSEP PENGEMBANGAN SDM-----</b>	<b>39</b>
A. Manajemen Pengembangan SDM -----	39
B. Pengembangan SDM Melalui Pendidikan dan Pelatihan -----	42



C. Promosi dan Mutasi -----	47
D. Penilaian Prestasi Kerja -----	49
E. Kompensasi dan Evaluasi Jabatan -----	51
F. Fungsi Pengembangan SDM -----	55
G. Latihan -----	55
BAB 4 KERANGKA KERJA PENGEMBANGAN SDM -----	61
A. Penilaian Kebutuhan Pengembangan SDM -----	61
B. Desain Program Pengembangan SDM -----	65
C. Implementasi Program Pengembangan SDM -----	67
D. Evaluasi Program Pengembangan SDM -----	71
E. Latihan -----	74
BAB 5 KOMPETENSI -----	79
A. Konsep Kompetensi -----	79
B. Pembelajaran Berbasis Kompetensi -----	83
C. Memperbaiki Kompetensi -----	85
D. Pengembangan Kompetensi SDM -----	87
E. Latihan -----	88
BAB 6 KINERJA DAN PRODUKTIVITAS KERJA -----	93
A. Kinerja Individu dan Organisasi Berbasis Kompetensi -----	93
B. Pengaruh Aspek Strategis terhadap Kinerja ---	95
C. Penilaian Prestasi Kerja -----	97
D. Produktivitas Kerja -----	100
E. Budaya Organisasi -----	102
F. Sistem Penghargaan -----	106
G. Pelayanan SDM -----	108
H. Kepemimpinan -----	110
I. Konflik dalam Perusahaan -----	115
J. Latihan -----	119



BAB 7 MANAJEMEN PENGETAHUAN -----	123
A. Manajemen Pengetahuan Bagi Organisasi dan SDM-----	123
B. Pengetahuan, Wacana, dan Kenyataan di Organisasi-----	126
C. Implementasi Manajemen Pengetahuan -----	127
D. Manajemen dan Pegawai Berbasis Pengetahuan-----	129
E. Kinerja dan Problematika dalam Manajemen Pengetahuan-----	131
F. Latihan-----	133
BAB 8 <i>REPOSITIONING</i> DALAM PENGEMBANGAN SDM-----	139
A. <i>Repositioning</i> Peran SDM -----	139
B. <i>Repositioning</i> Perilaku SDM -----	141
C. <i>Repositioning</i> Kompetensi SDM -----	142
D. Implikasi <i>Repositioning</i> Peran SDM-----	144
E. Pencapaian Peran Strategi SDM -----	146
F. Latihan-----	147
BAB 9 APLIKASI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA-----	153
A. Sosialisasi dan Orientasi Pegawai-----	153
B. Penilaian dan Pengalaman Kerja-----	155
C. <i>Coaching</i> , Mentoring, dan Konseling -----	156
D. Latihan-----	158
BAB 10 PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA-----	163
A. Konsep Hubungan Kerja -----	163
B. Hak dan Kewajiban antara Pekerja dan Pengusaha-----	165



C. Konsep dan Pengaturan PHK di Indonesia -----	168
D. Latihan -----	171
DAFTAR PUSTAKA-----	177
PROFIL PENULIS -----	183



# PRAKATA

Alhamdulillah atas karunia dan berkah-Nya maka penulisan buku “*Perencanaan dan Pengembangan SDM*” dapat diselesaikan meskipun ada kesulitan dan tantangan dalam menyelesaikan buku ini. Materi yang ada di dalam buku ini diakumulasi dari berbagai pandangan para pakar manajemen tentang perkembangan manajemen SDM. Aspek teoritis dan realitas di lapangan dipadankan terhadap isi buku ajar perencanaan dan pengembangan SDM.

Sumber daya manusia merupakan aset dalam segala aspek pengelolaan terutama yang menyangkut eksistensi organisasi. Buku ini dilengkapi dengan tujuan pembelajaran serta terdapat soal latihan agar pembaca bisa lebih maksimal dalam memahami isi dari buku tersebut.

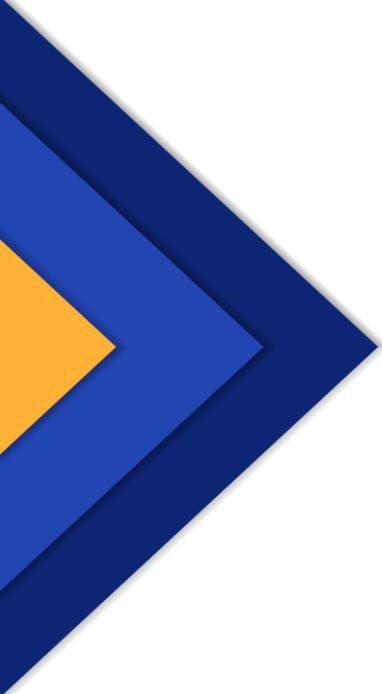
Akhirnya, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian buku ini. Semoga buku ini mudah untuk dipahami serta memberikan manfaat kepada pembaca.

Januari, 2024

**Penulis**







# BAB 1

## ASPEK DAN

## MANAJEMEN SDM

### **A. Sumber Daya Manusia**

Menurut (Hasibuan, 2019) sumber daya manusia merupakan suatu keterampilan menyeluruh yang bersumber dari kemampuan mental dan fisik setiap individu. Keterampilan ini memerlukan motivasi untuk mencapai prestasi kerja. Sumber daya manusia mengacu pada orang-orang yang menjadi staf dan menjalankan organisasi di suatu perusahaan. SDM di sini maksudnya adalah seluruh orang yang bekerja atau biasa disebut dengan pegawai.

Sumber daya manusia (SDM) merujuk pada elemen manusia yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan. Lebih dari sekadar tenaga kerja, SDM mencakup seluruh individu yang terlibat dalam kegiatan organisasi, termasuk karyawan, manajer, dan pemimpin. Pengelolaan sumber daya manusia melibatkan berbagai kegiatan dan strategi untuk mengoptimalkan kontribusi individu-individu ini agar sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut (Ichsan et al, 2021) sumber daya manusia sesuatu yang kompleks dan tidak dapat diprediksi perilakunya. Seorang manajer dapat membeli waktu pekerjaanya, kehadiran fisiknya di tempat tertentu, sejumlah gerakan otot terampil yang terukur per jam atau hari, tetapi ia tidak dapat membeli antusiasme, inisiatifnya, kesetiiaannya, dan pengabdianya. Masing-masing individu mempunyai latar belakang yang berbeda. Ini membuat setiap individu itu unik dalam kerangka psikologisnya sehingga tidak dapat dipertukarkan, apalagi di standarisasi. Dengan demikian semua individu dalam suatu organisasi tidak dapat diperlakukan sama.

Pengertian sumber daya manusia menekankan pentingnya pengelolaan manusia sebagai aset strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagian besar masalah dalam pengaturan organisasi adalah manusia dan sosial dari fisik, teknis atau ekonomi. Kegagalan untuk mengatur SDM menyebabkan kerugian besar bagi perusahaan dan individu. Beberapa aspek yang tercakup dalam sumber daya manusia yaitu:

1. Perekrutan dan Seleksi: Proses mendatangkan individu yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan memastikan bahwa seleksi individu tersebut sesuai dengan persyaratan dan tujuan perusahaan.
2. Pelatihan dan Pengembangan: Upaya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan.
3. Manajemen Kinerja: Proses memantau, mengevaluasi, dan mengelola kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.



4. Kompensasi dan Manfaat: Penetapan gaji, tunjangan, dan manfaat lainnya sebagai bentuk pengakuan terhadap kontribusi karyawan.
5. Manajemen Konflik: Penanganan konflik di tempat kerja dan upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.
6. Kesejahteraan Karyawan: Fokus pada kesejahteraan dan kepuasan karyawan untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas.
7. Kebijakan dan Kepatuhan: Menerapkan kebijakan dan prosedur yang sesuai dengan peraturan hukum dan etika kerja.
8. Pengelolaan Perubahan: Membantu organisasi dan karyawan beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan kerja atau struktur organisasi.

## **B. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Terdapat beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli:

1. Menurut (Marwansyah, 2014) manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, yang dilakukan melalui perencanaan, rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karier, pemberian kompensasi, dan tunjangan, kesehatan dan keselamatan kerja, serta fungsi hubungan kerja.
2. Menurut (Kasmir, 2016) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah: Proses pengelolaan SDM melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, karier, pemberian keselamatan dan kesehatan, serta pemeliharaan hubungan kerja hingga



pemutusan hubungan kerja untuk mencapai tujuan perusahaan dan kesejahteraan pemangku kepentingan

3. Menurut (Hasibuan, 2019) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Berdasarkan berbagai definisi yang diberikan di atas, beberapa fakta dan karakteristik dasar dapat diuraikan tentang manajemen sumber daya manusia.

1. Pertama, MSDM berkaitan dengan mengelola orang untuk 'menilai karyawan di tempat kerja. Orang atau personel tersebut tidak hanya mengacu pada 'pangkat dan karyawan' tetapi juga mencakup 'personel yang lebih tinggi'.

Dengan kata lain, ini mencakup semua tingkat personel, termasuk karyawan kerah biru (pengrajin, mandor, operator, dan buruh), dan karyawan kerah putih (pekerja profesional, teknis dan sejenis, manajer, pejabat dan pemilik, pekerja administrasi dan pekerja penjualan).

2. Kedua, berkaitan dengan karyawan, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok, yang bertujuan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dengan kerja sama dan mereka aktif terlibat dalam kegiatan organisasi.
3. Ketiga, manajemen personalia berkaitan dengan membantu karyawan untuk mengembangkan potensi dan kapasitas mereka semaksimal mungkin, sehingga mereka dapat memperoleh kepuasan yang besar dari pekerjaan mereka. Tugas tersebut mempertimbang-



kan empat elemen dasar, yaitu kapasitas, minat, peluang, dan kepribadian karyawan.

Setiap organisasi tentunya mempunyai tujuan-tujuan yang hendak dicapainya. Tujuan-tujuan ini diraih dengan mendayagunakan sumber-sumber dayanya yang ada. Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan perburuhan yang mulus.

Manajemen SDM merupakan aktivitas yang perlu di dalam semua organisasi. Keputusan manajer memengaruhi tidak hanya keberhasilannya, tetapi juga perilaku-perilaku karyawan, kinerja dan kepuasan mereka, fokus mereka terhadap pemuasan karyawan, perasaan mereka terhadap perlakuan yang adil, yang akan menentukan efisiensi dan efektivitas organisasi.

### **C. Tantangan MSDM**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) melibatkan sejumlah tantangan yang harus dihadapi oleh organisasi. Tantangan-tantangan ini dapat berubah seiring waktu dan perubahan dalam lingkungan bisnis. Beberapa tantangan umum dalam manajemen SDM meliputi:

1. Perekrutan dan Seleksi yang Tepat: Menemukan dan menarik bakat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dapat menjadi tantangan. Bersaing untuk mendapatkan karyawan berkualitas tinggi di pasar



tenaga kerja yang kompetitif sering kali menjadi hal yang sulit.

2. **Perubahan Lingkungan Kerja:** Perubahan dalam teknologi, kebijakan organisasi, atau struktur organisasi dapat menciptakan ketidakpastian dan kekhawatiran di kalangan karyawan. Manajemen perubahan yang efektif menjadi kunci untuk mengelola dampak perubahan ini.
3. **Diversitas Karyawan:** Meningkatnya diversitas di tempat kerja, baik dari segi budaya, generasi, atau latar belakang, dapat menimbulkan tantangan dalam manajemen tim dan komunikasi efektif.
4. **Pelatihan dan Pengembangan Karyawan:** Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, menyusun program pelatihan yang efektif, dan memastikan karyawan menerapkan apa yang mereka pelajari dalam pekerjaan sehari-hari bisa menjadi tugas yang rumit.
5. **Manajemen Kinerja:** Menilai dan mengelola kinerja karyawan secara adil dan objektif dapat menjadi tantangan, terutama jika tidak ada sistem penilaian kinerja yang baik atau jika karyawan menghadapi masalah pribadi atau profesional.
6. **Keseimbangan Kerja dan Hidup:** Menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan adalah tantangan, terutama dengan teknologi yang memungkinkan keterhubungan yang konstan.
7. **Kepemimpinan dan Pengembangan Pemimpin:** Menemukan, mengembangkan, dan mempertahankan pemimpin yang efektif dalam organisasi adalah suatu tantangan, terutama karena tuntutan yang semakin kompleks di dunia bisnis.



8. Ketidakpastian Hukum dan Peraturan: Perubahan dalam hukum ketenagakerjaan dan regulasi dapat menciptakan ketidakpastian dalam manajemen SDM, dan organisasi perlu beradaptasi dengan perubahan-perubahan ini.
9. Motivasi dan Pemeliharaan Bakat: Memotivasi karyawan dan mempertahankan bakat yang berharga menjadi tantangan, terutama dalam menghadapi persaingan untuk menarik dan mempertahankan pekerja berpotensi tinggi.
10. Teknologi dan Automasi: Integrasi teknologi dan automasi dapat memerlukan keterampilan baru dari karyawan dan memerlukan manajemen perubahan yang cermat.

Manajemen sumber daya manusia yang efektif melibatkan penanganan tantangan-tantangan ini dengan pendekatan yang proaktif dan strategis untuk mencapai tujuan organisasi sambil memastikan kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

#### **D. Tujuan dan Fungsi Bagian SDM**

Terdapat beberapa tujuan bagian SDM menurut (Ichsan et al, 2021), di antaranya:

1. Tujuan organisasional agar dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) untuk memberikan kontribusi dalam pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia dibuat untuk membantu manajer, namun para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan.
2. Tujuan fungsional ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia



berkontribusi maksimal jika memiliki kriteria yang lebih tinggi dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan sosial ditujukan agar secara etis dan sosial menjawab kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan yang dapat mengurangi dampak negatif terhadap organisasi.
4. Tujuan personal ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi.

Selain itu, bagian sumber daya manusia (SDM) di perusahaan memiliki fungsi penting dalam pengelolaan aspek-aspek terkait tenaga kerja dan manusia dalam organisasi. Berikut adalah beberapa fungsi utama dari departemen SDM:

1. Perekrutan dan Seleksi:
  - a. Membuat kebijakan dan prosedur rekrutmen.
  - b. Mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja.
  - c. Menangani proses perekrutan, seleksi, dan penempatan karyawan.
2. Pelatihan dan Pengembangan:
  - a. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan karyawan.
  - b. Menyusun program pelatihan dan pengembangan.
  - c. Mengelola pelaksanaan program pelatihan.
3. Manajemen Kinerja:
  - a. Menetapkan standar kinerja.
  - b. Mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja.
  - c. Menangani proses penilaian kinerja dan pengembangan rencana perbaikan.
4. Kompensasi dan Manfaat:
  - a. Menentukan struktur gaji dan kebijakan kompensasi.



- b. Menangani insentif, tunjangan, dan manfaat lainnya.
  - c. Melakukan peninjauan dan penyesuaian gaji secara berkala.
5. Kesejahteraan Karyawan:
- a. Membuat dan mengelola program kesejahteraan karyawan.
  - b. Menangani kebijakan kesehatan dan keselamatan kerja.
  - c. Memberikan dukungan dalam hal keseimbangan kerja-hidup.
6. Kebijakan dan Kepatuhan:
- a. Mengembangkan dan memastikan kepatuhan terhadap kebijakan sumber daya manusia.
  - b. Menangani masalah kepatuhan hukum dan regulasi ketenagakerjaan.
7. Administrasi Personalialia:
- a. Membuat dan menjaga catatan personalia karyawan.
  - b. Menangani administrasi terkait ketenagakerjaan seperti cuti dan absensi.
8. Pemenuhan Kebutuhan Karyawan:
- a. Memberikan dukungan dan bimbingan kepada karyawan.
  - b. Menangani masalah-masalah karyawan.
  - c. Membantu dalam pengembangan karier dan pertumbuhan profesional karyawan.

Departemen SDM berperan sebagai jembatan antara manajemen dan karyawan, memastikan bahwa kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu karyawan dikelola dengan seimbang untuk mencapai tujuan bersama. Fungsi-fungsi ini berkontribusi pada efisiensi, produktivitas, dan keberhasilan keseluruhan organisasi.



## E. Latihan

### Tes Formatif

Pilihan Ganda: Pilihlah salah satu huruf a,b,c, dan d yang paling benar!

1. Apa yang dimaksud dengan sumber daya manusia (SDM)?
  - a. Sumber daya alam yang digunakan dalam produksi
  - b. Manajemen yang fokus pada aspek manusia dalam organisasi
  - c. Teknologi yang digunakan oleh karyawan
  - d. Kebijakan keuangan perusahaan

**Jawaban: b. Manajemen yang fokus pada aspek manusia dalam organisasi**

2. Apa tujuan utama dari kebijakan SDM dalam suatu organisasi?
  - a. Meningkatkan keuntungan perusahaan
  - b. Menjaga keseimbangan kerja-hidup karyawan
  - c. Meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan
  - d. Menetapkan struktur gaji yang tinggi

**Jawaban: c. Meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan**

3. Mengapa diversitas karyawan di tempat kerja dianggap penting dalam manajemen SDM?
  - a. Untuk meningkatkan konflik di antara karyawan
  - b. Agar perusahaan terlihat lebih menarik secara visual
  - c. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan inovatif
  - d. Hanya untuk memenuhi persyaratan hukum



**Jawaban: c. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan inovatif**

4. Mengapa penting untuk memiliki kebijakan kesejahteraan karyawan dalam manajemen SDM?
- Hanya untuk memenuhi persyaratan hukum
  - Agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi
  - Untuk meningkatkan konflik di tempat kerja
  - Hanya untuk memberikan insentif finansial

**Jawaban: b. Agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi**

5. Apa yang dimaksud dengan manajemen kinerja dalam konteks SDM?
- Menetapkan struktur gaji
  - Mengevaluasi dan mengelola kinerja karyawan
  - Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan
  - Menangani konflik di tempat kerja

**Jawaban: b. Mengevaluasi dan mengelola kinerja karyawan**

6. Bagaimana manajemen SDM dapat mendukung pengembangan organisasi?
- Dengan menetapkan struktur gaji yang tinggi
  - Dengan membuat kebijakan sumber daya manusia yang rumit
  - Dengan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan organisasi
  - Dengan menangani konflik di tempat kerja

**Jawaban: c. Dengan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan organisasi**



7. Apa fungsi utama dari departemen SDM di perusahaan?
- a. Pemasaran
  - b. Produksi
  - c. Sumber Daya Manusia
  - d. Keuangan

**Jawaban: c. Sumber Daya Manusia**

8. Proses apa yang dilibatkan dalam perekrutan dan seleksi karyawan?
- a. Manajemen Kinerja
  - b. Pengembangan Organisasi
  - c. Pelatihan dan Pengembangan
  - d. Seleksi dan Penempatan

**Jawaban: d. Seleksi dan Penempatan**

9. Apa yang termasuk dalam tugas manajemen kinerja?
- a. Menetapkan struktur gaji
  - b. Mengevaluasi kinerja karyawan
  - c. Mengelola pelatihan karyawan
  - d. Menangani konflik di tempat kerja

**Jawaban: b. Mengevaluasi kinerja karyawan**

10. Apa yang termasuk dalam fungsi kebijakan dan kepatuhan SDM?
- a. Pelatihan dan Pengembangan
  - b. Menentukan struktur gaji
  - c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan
  - d. Menerapkan kebijakan sumber daya manusia

**Jawaban: d. Menerapkan kebijakan sumber daya manusia**



**Esai:**

**Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan benar!**

1. Sumber daya manusia sesuatu yang kompleks dan tidak dapat diprediksi perilakunya. Jelaskan bagaimana perusahaan dapat mengelola SDM agar dapat mencapai tujuan perusahaan?
2. Jelaskan konsep keseimbangan kerja-hidup dan bagaimana perusahaan dapat mendukungnya. Berikan contoh kebijakan atau inisiatif yang dapat membantu karyawan mencapai keseimbangan tersebut!
3. Jelaskan seberapa penting fungsi bagian SDM dalam organisasi!







# BAB 2

## KONSEP PERENCANAAN SDM

### A. Perencanaan SDM

Menurut George R. Terry dalam (Hasibuan, 2019) perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan). Perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja suatu organisasi untuk mencapai tujuan bisnisnya. Perencanaan SDM melibatkan pemahaman terhadap kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka waktu tertentu, serta menyusun strategi untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang cukup dan berkualitas.

Menurut (Hasibuan, 2019) perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Selain itu menurut Andrew F. Sikula dalam (Priyono dan Marnis, 2008) perencanaan sumber daya manusia sebagai proses

menentukan kebutuhan tenaga kerja dan cara memenuhi kebutuhan tersebut untuk melaksanakan rencana terpadu organisasi. Menurut (Tsauri, 2013) perencanaan sumber daya manusia hendaknya diawali dengan kegiatan inventarisasi SDM yang sudah ada di perusahaan yang meliputi:

1. Jumlah karyawan sekarang.
2. Kualifikasi karyawan.
3. Masa kerja masing-masing.
4. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, pendidikan formal maupun non formal.
5. Bakat yang masih harus dikembangkan.
6. Minat karyawan, khususnya untuk kegiatan di luar tugas pekerjaan.

Hasil inventarisasi sangat penting, tidak hanya untuk pemanfaatan SDM dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang, akan tetapi juga berkaitan dengan kepentingan dimasa yang akan datang seperti promosi karyawan, peningkatan kompetensi karyawan dalam melaksanakan tugas yang sama dan dalam hal terjadinya perubahan wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas jabatannya tidak mengalami perubahan.

## **B. Hubungan Perencanaan Strategis Organisasi dengan Perencanaan SDM**

Perencanaan strategis membantu organisasi untuk mencapai misi, tujuan, dan meningkatkan kinerjanya secara efisien dan efektif. Menurut (Bryson, 2011) perencanaan strategis merupakan upaya yang membantu organisasi dalam membentuk tindakan yang diperlukan dalam mengambil keputusan, serta panduan tentang sebuah organisasi dalam melakukan kegiatan



organisasinya. Perencanaan strategis dibutuhkan setiap organisasi dalam menganalisis lingkungan organisasi sehingga bisa fokus pada tantangan dan masalah kritis. Perencanaan juga membantu para pemimpin organisasi untuk memfokuskan pada masalah-masalah yang dihadapi dan mengambil keputusan yang terbaik.

Perencanaan strategis (*strategic planning*) dan perencanaan sumber daya manusia (SDM) saling terkait dan saling memengaruhi dalam konteks manajemen organisasi. Berikut adalah beberapa kaitan perencanaan strategis dengan perencanaan SDM:

1. Tujuan Organisasi: Perencanaan strategis menetapkan tujuan jangka panjang dan visi organisasi. Perencanaan SDM harus sejalan dengan tujuan dan visi ini agar organisasi dapat mencapai keberhasilan jangka panjang.
2. Kebutuhan Sumber Daya Manusia: Perencanaan strategis akan menentukan arah strategis dan kebutuhan sumber daya untuk mencapai tujuan. Perencanaan SDM perlu menyesuaikan kebutuhan tersebut dengan mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mendukung strategi organisasi.
3. Pengembangan Karyawan: Perencanaan SDM dapat mencakup program pengembangan karyawan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mendukung implementasi strategi organisasi.
4. Rekrutmen dan Seleksi: Perencanaan SDM berhubungan erat dengan rekrutmen dan seleksi karyawan. Organisasi perlu memastikan bahwa mereka memiliki personel yang tepat untuk menerapkan strategi mereka. Oleh karena itu, strategi



rekrutmen dan seleksi perlu mendukung kebutuhan strategis organisasi.

5. Budaya Organisasi: Perencanaan SDM dapat membentuk budaya organisasi dengan merancang kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang mendukung nilai-nilai dan prinsip strategis organisasi.
6. Evaluasi Kinerja: Sistem evaluasi kinerja yang baik dapat membantu organisasi menilai sejauh mana karyawan mendukung implementasi strategi. Hasil evaluasi ini dapat digunakan untuk penyesuaian perencanaan SDM dan pengembangan lebih lanjut.
7. Fleksibilitas dan Adaptabilitas: Perencanaan SDM juga harus mempertimbangkan fleksibilitas dalam hal perubahan strategis. Karyawan perlu memiliki keterampilan dan kemampuan adaptasi untuk mendukung organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis atau strategi.

Dengan demikian, perencanaan strategis dan perencanaan SDM saling mendukung dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Integrasi yang baik antara keduanya dapat meningkatkan daya saing organisasi di pasar dan memastikan bahwa sumber daya manusia mendukung implementasi strategi jangka panjang.

### **C. Konteks Strategis SDM**

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran strategis yang krusial dalam perusahaan. Peran ini mencakup berbagai aspek yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Menurut (Mahyarni dan Meflinda, 2011) pelaksanaan manajemen SDM erat kaitannya dengan strategi organisasi untuk meningkatkan produktivitas, mengembangkan budaya



korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Peran strategis SDM dalam organisasi bisnis bisa dielaborasi dari segi teori sumber daya. Sumber daya yang dimaksud yaitu SDM strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolak ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini dapat memaksimalkan *competitive advantage* perusahaan. Manajer strategis (*strategic managers*) dan SDM yang andal yang menyumbang dalam menghasilkan *added value* tersebut merupakan *value added* perusahaan.

Sumber daya manusia (SDM) dianggap sebagai aset penting bagi perusahaan karena berperan sebagai faktor kunci yang mendukung pencapaian tujuan, pertumbuhan, dan keberlanjutan organisasi. Terdapat beberapa alasan mengapa SDM dianggap sebagai aset yang sangat berharga, yaitu:

1. Penentu Kesuksesan Organisasi: Kinerja organisasi sangat bergantung pada kinerja individu dalam tim. SDM yang berkualitas dapat memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas dan kesuksesan keseluruhan perusahaan.
2. Inovasi dan Kreativitas: SDM yang berkualitas dapat menjadi sumber inovasi dan kreativitas. Tim yang terampil dan beragam secara kreatif dapat menciptakan solusi baru, meningkatkan efisiensi, dan membawa perusahaan ke tingkat yang lebih tinggi.
3. Keunggulan Kompetitif: Sumber daya manusia yang unggul dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Karyawan yang berkompeten, terlatih, dan berkomitmen dapat membantu perusahaan bersaing lebih baik di pasar.
4. Penarikan dan Pemeliharaan Bakat: SDM yang efektif dapat membantu perusahaan menarik dan



mempertahankan bakat terbaik di industri. Perusahaan yang dikenal sebagai tempat kerja yang baik dan memperhatikan kesejahteraan karyawan cenderung lebih berhasil dalam menarik bakat berkualitas.

5. Adaptabilitas dan Fleksibilitas: SDM yang adaptif dan fleksibel dapat membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan pasar dan lingkungan bisnis. Karyawan yang mampu belajar dan beradaptasi dengan cepat dapat membantu perusahaan tetap relevan dan inovatif.
6. Budaya Organisasi yang Positif: SDM memainkan peran kunci dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi. Budaya yang positif dapat meningkatkan kolaborasi, motivasi, dan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, SDM bukan hanya biaya operasional, tetapi merupakan investasi yang signifikan untuk mencapai tujuan organisasi. Peran kunci SDM dalam membentuk dan memelihara aset manusia yang berkualitas membuatnya menjadi faktor penting dalam keberhasilan perusahaan.

## **D. Rekrutmen dan Seleksi SDM**

Menurut (Kasmir, 2019) “Rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan.” Sedangkan menurut (Rahardjo, 2022) perekrutan adalah proses menghasilkan kumpulan pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan organisasi. Rekrutmen adalah tentang menemukan pelamar yang memenuhi syarat dan melakukan itu sering



kali membutuhkan lebih dari sekadar menjalankan iklan di surat kabar.

Dalam menentukan sumber perekrutan terdapat dua cara yaitu melalui rekrutmen internal dan eksternal. Baik promosi dari dalam organisasi (rekrutmen internal) maupun perekrutan dari luar organisasi (rekrutmen eksternal) memiliki kelebihan dan kekurangan. Sebagian besar pengusaha menggabungkan penggunaan metode internal dan eksternal. Organisasi yang menghadapi lingkungan dan kondisi persaingan yang berubah dengan cepat mungkin perlu lebih menekankan pada sumber eksternal selain mengembangkan sumber internal. Namun, untuk organisasi yang ada di lingkungan yang berubah secara perlahan, promosi dari dalam mungkin lebih cocok.

#### 1. Rekrutmen Internal

- a. Definisi: Rekrutmen internal adalah proses perekrutan karyawan baru dari dalam organisasi itu sendiri. Ini berarti mencari kandidat yang sudah menjadi bagian dari perusahaan untuk mengisi posisi yang ada.
- b. Keuntungan: Pengetahuan tentang perusahaan yaitu karyawan yang sudah ada memiliki pemahaman yang lebih baik tentang budaya, proses kerja, dan kebijakan perusahaan.
- c. Motivasi Karyawan: Karyawan yang diberikan kesempatan untuk berkembang secara internal dapat merasa dihargai, yang dapat meningkatkan motivasi dan retensi.
- d. Efisiensi Waktu dan Biaya: Proses rekrutmen internal biasanya lebih cepat dan lebih ekonomis daripada rekrutmen eksternal.



- e. Tantangan: Ketidakobjektifan terkadang kebijakan rekrutmen internal dapat dianggap tidak adil, dan karyawan yang tidak terpilih mungkin merasa tidak puas. Keterbatasan diversitas bergantung pada struktur organisasi, rekrutmen internal dapat membatasi diversitas dalam organisasi.
  - f. Contoh: Promosi karyawan yang telah menunjukkan kinerja yang baik ke posisi manajerial. Rotasi pekerjaan internal untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan.
2. Rekrutmen Eksternal
- a. Definisi: Rekrutmen eksternal melibatkan pencarian dan perekrutan karyawan dari luar organisasi. Ini bisa melibatkan penggunaan situs web pekerjaan, perekrut profesional, atau proses seleksi umum.
  - b. Keuntungan: Pengetahuan baru dan pengalaman yaitu kandidat eksternal dapat membawa perspektif, ide, dan pengalaman baru ke organisasi. Diversitas: Rekrutmen eksternal dapat meningkatkan diversitas dalam organisasi, membawa masukan yang lebih beragam. Ketersediaan keahlian khusus: Jika organisasi membutuhkan keterampilan khusus yang tidak ada di dalam organisasi, rekrutmen eksternal mungkin diperlukan.
  - c. Tantangan: Biaya dan waktu: Proses rekrutmen eksternal dapat lebih mahal dan memakan waktu karena melibatkan proses seleksi yang lebih luas. Kurva belajar: Karyawan baru memerlukan waktu untuk beradaptasi dan belajar tentang organisasi, yang dapat mengakibatkan kurva belajar.



d. Contoh: Merekrut lulusan baru dari universitas untuk posisi *entry level*. Menempatkan iklan pekerjaan di situs web atau platform rekrutmen untuk menarik kandidat dari luar.

Organisasi sering kali menggunakan kombinasi rekrutmen internal dan eksternal tergantung pada kebutuhan spesifik posisi dan strategi sumber daya manusia yang mereka terapkan. Pengelolaan keseimbangan yang tepat antara rekrutmen internal dan eksternal dapat membantu organisasi mencapai keberagaman, inovasi, dan kinerja yang optimal. Setelah memperoleh sumber tenaga kerja yang diinginkan melalui rekrutmen, langkah selanjutnya yaitu tahap seleksi.

Seleksi itu sendiri merupakan suatu proses untuk memilih pelamar kerja yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan untuk di tempatkan pada suatu jabatan atau posisi tertentu yang kosong. Menurut (Nurchahyo et al, 2022) seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan tersebut. Menurut (Suparyadi, 2015) seleksi adalah suatu proses untuk memilih calon karyawan yang memiliki kesesuaian antara karakteristik individu dengan spesifikasi pekerjaan yang akan dikerjakan. Penting untuk mengetahui tentang seleksi secara mendetail. Keputusan seleksi adalah bagian penting dari manajemen SDM yang sukses. Berikut beberapa proses dalam seleksi:

1. Pengumpulan Aplikasi: Calon karyawan mengajukan aplikasi atau melamar posisi yang diinginkan melalui



- berbagai saluran seperti situs web pekerjaan, iklan pekerjaan, atau sumber rekrutmen lainnya.
2. Pemilihan Aplikasi: Pihak HR atau tim seleksi pertama kali meninjau aplikasi atau berkas lamaran yang masuk untuk memilih calon yang memenuhi syarat berdasarkan kriteria tertentu, seperti kualifikasi pendidikan dan pengalaman kerja.
  3. Seleksi Awal: Seleksi awal bisa melibatkan wawancara telepon atau tes tertulis singkat untuk mempersempit jumlah calon yang akan diundang untuk tahap selanjutnya.
  4. Wawancara: Calon karyawan yang lolos seleksi awal akan diundang untuk melakukan wawancara, baik dengan HR atau dengan manajer langsung. Wawancara bertujuan untuk menilai keterampilan interpersonal, kepribadian, dan kesesuaian budaya organisasi.
  5. Tes Penilaian Keterampilan: Beberapa pekerjaan mungkin mengharuskan calon mengikuti tes penilaian keterampilan, seperti tes pengetahuan teknis, tes kompetensi, atau ujian praktis untuk menilai keterampilan yang relevan dengan pekerjaan.
  6. Tes Psikometri: Tes psikometri, seperti tes kepribadian atau tes kecerdasan, dapat digunakan untuk mengukur aspek-aspek tertentu dari kepribadian atau kemampuan kognitif calon karyawan.
  7. Verifikasi Referensi: Pihak HR dapat menghubungi referensi yang diberikan oleh calon karyawan untuk memverifikasi informasi dan mendapatkan gambaran lebih lanjut tentang kinerja dan karakter mereka di tempat kerja sebelumnya.



8. Penawaran Pekerjaan: Setelah calon karyawan melalui semua tahapan seleksi, dan jika dinilai memenuhi kriteria, mereka akan diberikan penawaran pekerjaan. Ini mencakup detail tentang posisi, gaji, dan kondisi kerja lainnya.
9. Pemeriksaan Kesehatan dan Latar Belakang: Beberapa organisasi mungkin memerlukan pemeriksaan kesehatan dan latar belakang sebagai bagian dari proses seleksi untuk memastikan bahwa calon karyawan memenuhi standar kesehatan dan memiliki rekam jejak yang bersih.
10. Orientasi dan Penempatan: Setelah diterima, karyawan baru akan mengikuti program orientasi untuk memahami lebih lanjut tentang organisasi, kebijakan, dan prosedur. Mereka kemudian ditempatkan di tempat kerja sesuai dengan posisi yang diisi.

Selama seluruh proses seleksi, penting untuk memastikan bahwa proses ini bersifat objektif, adil, dan transparan. Memberikan umpan balik kepada calon karyawan yang tidak dipilih juga merupakan praktik yang baik untuk menciptakan pengalaman yang positif bagi semua pihak yang terlibat.

#### **E. Penempatan Organisasi SDM**

Menurut (Rivai, 2018) penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Menurut Hasibuan (Hasibuan, 2019) "Penempatan karyawan berpedoman kepada prinsip penempatan orang-orang yang tepat dengan tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat" atau "*The right man in the right place and the right man behind in the right job*". Penempatan sumber



daya manusia (SDM) merupakan keputusan strategis yang melibatkan pertimbangan berbagai faktor. Keputusan penempatan ini memastikan bahwa karyawan di tempatkan pada posisi yang sesuai dengan keterampilan, kompetensi, dan kebutuhan organisasi. Berikut adalah beberapa faktor pertimbangan dalam penempatan SDM:

1. **Kualifikasi dan Keterampilan:** Kualifikasi dan keterampilan karyawan adalah faktor utama dalam penempatan. Pastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.
2. **Pengalaman Kerja:** Pengalaman kerja sebelumnya dapat menjadi indikator penting untuk menilai kemampuan dan pemahaman karyawan terhadap pekerjaan yang diinginkan. Pengalaman dapat memainkan peran penting terutama untuk posisi yang memerlukan keahlian khusus.
3. **Kepribadian dan Kecocokan Budaya:** Penting untuk mempertimbangkan kecocokan kepribadian dan budaya organisasi. Seorang karyawan yang cocok dengan nilai-nilai dan norma budaya perusahaan cenderung lebih sukses dan beradaptasi dengan baik.
4. **Tujuan Pengembangan Karyawan:** Pertimbangkan tujuan pengembangan karyawan. Penempatan yang mendukung pengembangan karyawan, seperti memberikan kesempatan untuk memperoleh keterampilan baru atau berkembang dalam karier, dapat meningkatkan kepuasan dan retensi.
5. **Tujuan Organisasi:** Penempatan harus sejalan dengan tujuan dan strategi organisasi. Pastikan bahwa karyawan di tempatkan di posisi yang mendukung pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi.



6. Rotasi Pekerjaan dan Pengembangan Karier: Pertimbangkan kemungkinan rotasi pekerjaan atau pengembangan karier karyawan di masa depan. Ini dapat membantu mengembangkan keterampilan karyawan dan memenuhi kebutuhan organisasi untuk bakat yang berkembang.
7. Kelangkaan Keterampilan: Jika ada kelangkaan keterampilan tertentu dalam organisasi, penempatan karyawan yang memiliki keterampilan tersebut dapat menjadi prioritas. Hal ini dapat membantu organisasi mengatasi kekurangan keterampilan kritis.
8. Faktor Hukum dan Kepatuhan: Pastikan penempatan mematuhi semua regulasi hukum dan kepatuhan ketenagakerjaan yang berlaku. Hal ini melibatkan peninjauan peraturan dan kebijakan yang relevan.
9. Kinerja dan Evaluasi Sebelumnya: Tinjau kinerja dan evaluasi karyawan sebelumnya. Informasi ini dapat memberikan wawasan tentang kemampuan dan kontribusi karyawan di posisi sebelumnya.
10. Fleksibilitas dan Adaptabilitas: Pertimbangkan fleksibilitas dan adaptabilitas karyawan. Karyawan yang dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja yang berubah dapat menjadi aset berharga di berbagai posisi.

Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini, organisasi dapat membuat keputusan penempatan yang cerdas dan efektif, yang pada gilirannya akan mendukung pencapaian tujuan strategis dan pertumbuhan berkelanjutan. Dalam pelaksanaannya terdapat beberapa kendala dalam penempatan karyawan, menurut (Sunyoto, 2013) ada dua kendala, yaitu:

1. Ketidakcocokan: Perbedaan antara apa yang orang antisipasikan dan apa yang di alami disebut



ketidakcocokan kognitif. Jika ketidakcocokan terlalu tinggi, orang akan bertindak. Untuk karyawan baru hal ini disebut keluar dari perusahaan.

2. Perputaran karyawan baru: Perputaran karyawan merupakan derajat perpindahan yang melewati batas syarat kuantitas dan kualitas karyawan dari sebuah perusahaan. Secara umum perputaran karyawan terjadi karena berbagai alasan sebagai berikut:
  - a. Mengundurkan diri karena tidak betah dan ada tawaran kerja yang lebih menarik di perusahaan lain.
  - b. Pensiun karena memang sudah waktunya sesuai dengan peraturan perusahaan.
  - c. Dipecat karena tidak disiplin atau berbuat tindakan yang melanggar aturan perusahaan.
  - d. Meninggal.
  - e. Promosi ke divisi cabang perusahaan di tempat lain.

## **F. Riset dan Audit SDM**

Menurut (Priyono dan Hasyim, 2022) karyawan atau sumber daya manusia (SDM) memiliki pikiran, perasaan, dan perilaku tertentu yang melandasi motivasi, sikap, loyalitas, pemahaman, peran, komitmen, dan kepuasannya dalam bekerja. Hal ini amat memengaruhi kinerja karyawan dan pada akhirnya memengaruhi perusahaan pula. Karena perusahaan tidak bisa serta mengetahui hal tersebut, penyelidikan atau riset perlu dilakukan. Riset sumber daya manusia sangat dibutuhkan perusahaan guna mengetahui semua aspek kerja para karyawan. Hal ini penting karena kondisi maju mundur perusahaan berada di tangan SDM-nya. Apakah karyawan merasakan stres, memiliki kepuasan kerja,



loyal, termotivasi, dan berkomitmen terhadap perusahaan.

Riset sumber daya manusia (SDM) adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi informasi terkait dengan aspek-aspek karyawan dalam suatu organisasi. Tujuan riset SDM adalah memberikan dasar data dan wawasan yang diperlukan bagi kebijakan dan keputusan manajemen sumber daya manusia. Berikut adalah beberapa aspek penting terkait riset SDM:

1. Analisis Kebutuhan SDM: Riset SDM dimulai dengan analisis kebutuhan organisasi terhadap sumber daya manusia. Ini mencakup memahami jumlah karyawan yang dibutuhkan, keterampilan yang diperlukan, dan struktur organisasi yang optimal.
2. Perekrutan dan Seleksi: Riset ini dapat membantu dalam mengidentifikasi sumber daya rekrutmen yang efektif dan metode seleksi yang dapat meningkatkan kualitas penerimaan karyawan.
3. Evaluasi Kinerja dan Pengembangan: Riset SDM melibatkan evaluasi kinerja karyawan dan pengembangan keterampilan. Ini membantu organisasi mengidentifikasi karyawan yang berkinerja tinggi, serta merencanakan program pengembangan yang sesuai.
4. Kompensasi dan Manfaat: Analisis riset SDM dapat digunakan untuk menentukan struktur gaji dan manfaat yang kompetitif. Ini melibatkan penelitian terhadap praktik kompensasi industri dan analisis kepuasan karyawan terhadap paket remunerasi.
5. Pengukuran Kesejahteraan dan Kepuasan Karyawan: Riset ini dapat mencakup pengukuran tingkat kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Survei atau



wawancara dapat dilakukan untuk memahami persepsi dan kebutuhan karyawan terhadap lingkungan kerja.

6. Manajemen Keterlibatan Karyawan: Riset SDM dapat membantu dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan. Ini melibatkan penelitian tentang tingkat motivasi, loyalitas, dan semangat kerja.
7. Analisis Tenaga Kerja: Analisis tenaga kerja melibatkan pemahaman tentang komposisi dan struktur tenaga kerja, termasuk demografi, tingkat pendidikan, dan keahlian karyawan. Hal ini membantu dalam perencanaan sumber daya manusia jangka panjang.
8. Manajemen Perubahan dan Penyesuaian Organisasi: Riset SDM dapat membantu organisasi dalam mengelola perubahan dan penyesuaian. Ini mencakup pemahaman tentang bagaimana perubahan dapat memengaruhi karyawan dan strategi untuk meminimalkan dampak negatif.
9. Analisis Retensi dan *Turnover*: Penelitian tentang tingkat retensi dan *turnover* karyawan dapat memberikan wawasan tentang keberhasilan kebijakan manajemen dalam mempertahankan bakat dan mencegah kehilangan karyawan kunci.
10. Evaluasi Program Kesejahteraan Karyawan: Organisasi dapat melakukan riset untuk mengevaluasi efektivitas program kesejahteraan karyawan, termasuk program kesehatan, keseimbangan kerja, dan program kesejahteraan lainnya.

Riset SDM adalah alat strategis yang membantu organisasi membuat keputusan berbasis data untuk mengoptimalkan manajemen sumber daya manusia. Data



dan informasi yang diperoleh dari riset ini membantu organisasi memahami dan mengelola aspek-aspek kritis terkait karyawan, meningkatkan produktivitas, dan mencapai tujuan bisnisnya.

Menurut (Bayangkara, 2016) audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Audit SDM menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuannya serta memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi. Audit sumber daya manusia (SDM) adalah proses evaluasi menyeluruh terhadap kebijakan, prosedur, praktik, dan program manajemen sumber daya manusia (HRM) dalam suatu organisasi. Tujuan dari audit SDM adalah untuk menilai sejauh mana fungsi SDM mendukung tujuan organisasi, memastikan kepatuhan terhadap peraturan, dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen sumber daya manusia. Berikut adalah beberapa aspek utama terkait audit SDM:

1. Evaluasi Kebijakan dan Prosedur: Audit SDM memeriksa dan mengevaluasi kebijakan dan prosedur yang ada dalam manajemen sumber daya manusia. Ini termasuk kebijakan perekrutan, seleksi, pelatihan, evaluasi kinerja, kompensasi, dan manajemen konflik.
2. Kepatuhan Hukum: Menilai kepatuhan organisasi terhadap peraturan dan hukum ketenagakerjaan yang berlaku. Ini mencakup peraturan terkait gaji, jam kerja, hak asasi manusia, dan aspek hukum lainnya yang berkaitan dengan tenaga kerja.



3. **Penilaian Kinerja SDM:** Mengukur sejauh mana fungsi SDM mencapai tujuan dan tanggung jawabnya. Ini termasuk evaluasi efektivitas rekrutmen, pengembangan karyawan, manajemen kinerja, dan program kesejahteraan karyawan.
4. **Pengelolaan Data Karyawan:** Memastikan keberlanjutan dan ketepatan data karyawan, termasuk rekam jejak, data kinerja, dan informasi pribadi karyawan. Audit ini dapat membantu mengidentifikasi dan mengatasi risiko keamanan data.
5. **Analisis Kebutuhan Pelatihan:** Menilai kebutuhan pelatihan SDM untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Ini mencakup pelatihan untuk manajer dan staf HR terkait perubahan hukum atau perkembangan terbaru dalam manajemen sumber daya manusia.
6. **Manajemen Kepuasan Karyawan:** Mengukur kepuasan karyawan dan mengevaluasi program-program kesejahteraan dan keseimbangan kerja-hidup yang diterapkan. Ini membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.
7. **Evaluasi Penggunaan Teknologi:** Melakukan audit terhadap sistem dan teknologi yang digunakan oleh fungsi SDM. Ini melibatkan penilaian efisiensi dan efektivitas sistem manajemen SDM, serta kemampuan teknologi untuk mendukung kebutuhan organisasi.
8. **Manajemen Perubahan:** Menilai kapasitas organisasi dalam mengelola perubahan, terutama yang berkaitan dengan aspek SDM seperti restrukturisasi organisasi, penggantian kepemimpinan, atau perubahan kebijakan HR.
9. **Peninjauan Keseimbangan Kerja:** Memeriksa kebijakan dan praktik yang mendukung



keseimbangan kerja-hidup karyawan. Ini dapat mencakup fleksibilitas jam kerja, kebijakan cuti, dan program-program kesejahteraan yang mendukung karyawan.

10. Rekomendasi dan Perbaikan: Berdasarkan temuan audit, memberikan rekomendasi untuk perbaikan dan pengembangan dalam fungsi SDM. Ini dapat mencakup rekomendasi untuk perbaikan proses, pengembangan keterampilan, atau perubahan kebijakan.

Audit SDM membantu organisasi memastikan bahwa fungsi SDM beroperasi secara efisien, mematuhi regulasi, dan mendukung tujuan organisasi. Hasil dari audit ini dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat perubahan dan perbaikan yang diperlukan dalam manajemen sumber daya manusia.

## **G. Metode Perencanaan SDM**

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) melibatkan sejumlah metode dan pendekatan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Berikut adalah beberapa metode yang umumnya digunakan dalam perencanaan SDM:

1. Analisis Kebutuhan SDM: Metode ini melibatkan penilaian kebutuhan organisasi terhadap sumber daya manusia untuk mendukung rencana bisnis jangka panjang. Ini mencakup identifikasi keterampilan, kompetensi, dan jumlah karyawan yang dibutuhkan di berbagai tingkat organisasi.
2. *Job Analysis*: Proses analisis pekerjaan melibatkan identifikasi dan penilaian tugas-tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan untuk setiap posisi



dalam organisasi. Ini membantu dalam menentukan kebutuhan sumber daya manusia secara spesifik.

3. Penggunaan Model Peningkatan Produktivitas: Metode ini mencakup penggunaan model atau kerangka kerja tertentu untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Hal ini dapat melibatkan pengembangan keterampilan, peningkatan motivasi, atau penerapan praktik kerja yang lebih efisien.
4. Analisis Kekuatan dan Kelemahan Karyawan: Melakukan analisis kekuatan dan kelemahan karyawan untuk mengidentifikasi di mana pengembangan keterampilan atau rotasi pekerjaan mungkin diperlukan. Ini membantu dalam menempatkan karyawan sesuai dengan potensi dan kompetensinya.
5. Perencanaan Karier dan Pengembangan: Fokus pada pengembangan karyawan secara individual dengan merencanakan karier mereka di dalam organisasi. Ini melibatkan identifikasi peluang pengembangan, pelatihan, dan rencana suksesi untuk posisi kunci.

## H. Latihan

### Tes Formatif

Pilihan Ganda: Pilihlah salah satu huruf a,b,c, dan d yang paling benar!

1. Apa yang dimaksud dengan perencanaan SDM?
  - a. Pemilihan karyawan yang sesuai
  - b. Proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja
  - c. Pelatihan dan pengembangan karyawan
  - d. Evaluasi kinerja karyawan



**Jawaban: b. Proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja**

2. Manfaat utama dari perencanaan SDM adalah:
- Meningkatkan kepuasan karyawan
  - Mengurangi tingkat *turnover*
  - Memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang cukup dan berkualitas
  - Semua jawaban di atas benar

**Jawaban: d. Semua jawaban di atas benar**

3. Apa tujuan dari analisis pekerjaan dalam konteks perencanaan SDM?
- Menentukan kebutuhan pelatihan karyawan
  - Mengidentifikasi dan mengevaluasi tugas-tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan untuk setiap posisi
  - Menilai kinerja karyawan
  - Menentukan struktur gaji dan tunjangan karyawan

**Jawaban: b. Mengidentifikasi dan mengevaluasi tugas-tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan untuk setiap posisi**

4. Apa yang termasuk dalam proses rekrutmen?
- Analisis pekerjaan
  - Penilaian kinerja karyawan
  - Identifikasi kebutuhan tenaga kerja
  - Penyusunan rencana suksesi

**Jawaban: c. Identifikasi kebutuhan tenaga kerja**



5. Faktor apa yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan SDM?
- Kualifikasi dan keterampilan
  - Kepatuhan hukum
  - Kesejahteraan karyawan
  - Semua jawaban di atas benar

**Jawaban: d. Semua jawaban di atas benar**

6. Apa yang dimaksud dengan audit SDM?
- Penyelidikan kecelakaan kerja
  - Evaluasi menyeluruh terhadap kebijakan, prosedur, dan program manajemen sumber daya manusia
  - Analisis kebutuhan pelatihan karyawan
  - Pengembangan rencana suksesi

**Jawaban: b. Evaluasi menyeluruh terhadap kebijakan, prosedur, dan program manajemen sumber daya manusia**

7. Metode apa yang melibatkan identifikasi keterampilan, kompetensi, dan jumlah karyawan yang dibutuhkan di berbagai tingkat organisasi?
- Analisis Pekerjaan
  - Analisis Kebutuhan Pelatihan
  - Model Peningkatan Produktivitas
  - Perencanaan Karier dan Pengembangan

**Jawaban: a. Analisis Pekerjaan**

8. Apa tujuan dari penggunaan model penilaian bakat dalam perencanaan SDM?
- Menilai kinerja karyawan
  - Menentukan struktur gaji dan tunjangan
  - Mengidentifikasi dan mengevaluasi bakat dan keterampilan karyawan



d. Menentukan kebutuhan pelatihan

**Jawaban: c. Mengidentifikasi dan mengevaluasi bakat dan keterampilan karyawan**

9. Manfaat utama dari perencanaan fleksibel SDM adalah:

a. Meningkatkan kepuasan karyawan

b. Mengurangi tingkat *turnover*

c. Mengatasi ketidakpastian atau perubahan dalam lingkungan bisnis

d. Menentukan kebutuhan pelatihan karyawan

**Jawaban: c. Mengatasi ketidakpastian atau perubahan dalam lingkungan bisnis**

10. Metode apa yang melibatkan penilaian efektivitas rekrutmen, pengembangan karyawan, manajemen kinerja, dan program kesejahteraan karyawan?

a. Analisis Kebutuhan SDM

b. Manajemen Perubahan dan Penyesuaian Organisasi

c. Audit SDM

d. Evaluasi Penggunaan Teknologi

**Jawaban: c. Audit SDM**

**Esai:**

**Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan benar!**

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan perencanaan SDM dan jelaskan pentingnya perencanaan SDM bagi suatu organisasi. Berikan contoh konkret dari manfaat perencanaan SDM.

2. Sebutkan dan jelaskan setidaknya tiga metode yang dapat digunakan dalam perencanaan SDM. Berikan



contoh bagaimana masing-masing metode dapat diterapkan dalam konteks organisasi.

3. Bagaimana audit SDM dapat memberikan nilai tambah bagi suatu organisasi? Jelaskan tahapan-tahapan utama dalam melaksanakan audit SDM.





# **BAB 3**

## **KONSEP**

### **PENGEMBANGAN**

#### **SUMBER DAYA**

##### **MANUSIA**

#### **A. Manajemen Pengembangan SDM**

Perlu sebuah pengembangan sumber daya manusia agar mendapatkan SDM dengan kinerja yang baik dan mampu beradaptasi dengan tuntutan perubahan. Menurut Harrish dan Desimone dalam (Tsauri, 2013) pengembangan sumber daya manusia adalah seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa depan.

Menurut (Hasibuan, 2019) pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis atau konseptual dan sikap personal sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Selain itu berdasarkan pendapat (Priyatna, 2017) pengembangan sumber daya manusia hendaknya

didasarkan atas kebutuhan individu dan organisasi atau lembaga serta direncanakan secara cermat dan sistematis dengan menggunakan metode ilmiah tertentu sehingga mencapai tujuan organisasi.

Manajemen dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) melibatkan serangkaian kegiatan dan strategi yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan produktivitas karyawan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengembangan SDM merupakan bagian integral dari fungsi manajemen sumber daya manusia (HRM) dan melibatkan sejumlah elemen kunci. Berikut adalah beberapa aspek manajemen dalam pengembangan SDM:

1. Identifikasi Kebutuhan Pengembangan: Manajemen SDM dimulai dengan identifikasi kebutuhan pengembangan karyawan. Ini dapat melibatkan evaluasi kinerja, analisis pekerjaan, dan pemetaan kebutuhan keterampilan untuk memahami di mana pengembangan diperlukan.
2. Perencanaan Program Pengembangan: Manajemen SDM merancang program pengembangan karyawan berdasarkan kebutuhan yang telah diidentifikasi. Ini mencakup pemilihan metode pelatihan, pengembangan modul pelatihan, dan penjadwalan sesi pelatihan.
3. Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan: Manajemen bertanggung jawab untuk melaksanakan program pengembangan dengan efektif. Ini mencakup penyelenggaraan sesi pelatihan, pemantauan peserta, dan memastikan bahwa materi yang diajarkan sesuai dengan tujuan pengembangan.
4. Pengukuran Kinerja dan Evaluasi: Manajemen SDM melibatkan pengukuran efektivitas program



pengembangan melalui evaluasi kinerja karyawan. Evaluasi ini dapat mencakup pengukuran peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan perubahan perilaku yang diinginkan.

5. Pengembangan Karier dan Rencana Suksesi: Manajemen SDM terlibat dalam membantu karyawan mengembangkan jalur karier mereka. Ini mencakup identifikasi peluang pengembangan, pembuatan rencana karier, dan merancang program suksesi untuk posisi kunci.
6. Penerapan Model Peningkatan Produktivitas: Manajemen SDM dapat menerapkan model peningkatan produktivitas untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi karyawan. Ini dapat melibatkan peningkatan motivasi, pemberian umpan balik yang konstruktif, dan pengakuan prestasi.
7. Manajemen Keseimbangan Kerja-Hidup: Manajemen SDM juga bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan mendukung kesejahteraan karyawan. Ini dapat mencakup kebijakan fleksibilitas jam kerja, cuti yang seimbang, dan dukungan bagi kesehatan mental dan fisik karyawan.
8. Evaluasi dan Peningkatan Berkelanjutan: Manajemen SDM secara terus-menerus mengevaluasi efektivitas program pengembangan dan melakukan perbaikan berkelanjutan. Ini mencakup pembaruan program, penyesuaian strategi, dan mengambil pelajaran dari pengalaman sebelumnya.

Manajemen dalam pengembangan SDM membantu memastikan bahwa upaya pengembangan karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka



panjangnya. Dengan memanfaatkan strategi yang efektif, organisasi dapat mengoptimalkan potensi sumber daya manusia mereka.

## **B. Pengembangan SDM melalui Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan merupakan aktivitas dan usaha manusia untuk meningkatkan kepribadiannya dengan jalan membina potensi-potensi pribadinya, yaitu rohani (pikir, karsa, rasa, cipta, dan budi nurani) dan jasmani (pancaindra serta keterampilan-keterampilan).

Menurut Sikula dalam (Mangkunegara, 2017) pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja non manajerial dapat mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk suatu tujuan tertentu. Pendidikan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk berbagai bidang kehidupan.

Melalui sistem pendidikan, seseorang dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang ilmu pengetahuan, seni, teknologi, dan keterampilan praktis yang relevan dengan pekerjaan atau profesi tertentu. Selain aspek akademis, pendidikan juga berperan dalam pembentukan karakter dan etika seseorang. Pendidikan yang baik dapat membantu mengembangkan nilai-nilai positif, moralitas, dan etika yang akan membimbing tindakan seseorang dalam kehidupan sehari-hari. SDM yang terdidik memiliki lebih banyak peluang untuk naik jabatan.

SDM yang berkualitas yang dibutuhkan diperoleh melalui proses, sehingga dibutuhkan suatu program pendidikan dan pelatihan untuk mempersiapkan dan



pengembangan kualitas SDM yang sesuai dengan transformasi sosial.

Pelatihan mengacu pada upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, yang bertujuan agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari (Noe, 2020).

Pelatihan atau *training* menurut Sikula dalam (Tsauri, 2013) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.

Penetapan Metode Pelatihan:

### **1. *On the Job Training***

Meliputi semua upaya pelatihan karyawan di tempat kerja sesungguhnya. Filosofi dasar OJT bahwa karyawan belajar melalui pengamatan terhadap rekan kerja atau manajemennya dalam melakukan pekerjaan dan mencoba untuk meniru perilaku mereka itu. Model dari pelatihan *on the job training* meliputi:

a. *Job Rotation*: Metode ini dimaksudkan bahwa dengan berganti jabatan dari satu jabatan atau jenis jabatan satu ke jabatan lain akan menambah atau memperkaya pengalaman serta dapat mengenal bermacam-macam variasi problem yang dihadapi.

Kelemahan yang ada pada metode ini adalah sering kali peserta pelatihan melakukan jenis pekerjaan yang tidak sesuai dengan jenis



pekerjaannya sendiri dan sering kali tidak berhubungan. Jenis pelatihan ini sudah jarang digunakan dan walaupun digunakan hanya terbatas pada bidang-bidang pekerjaan yang sejenis atau berhubungan.

- b. **Magang:** Program magang dirancang untuk tingkat keahlian yang lebih tinggi, lebih cenderung kepada pendidikan. Program ini memadukan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan instruksi yang diperoleh di dalam ruang kelas untuk subyek tertentu.
- c. **Intership:** Mirip dengan magang namun program ini bersifat sementara. *Intership* memberikan individu pengalaman pada pekerjaan tertentu.

## **2. Off the Job Training**

Dilaksanakan di tempat yang terpisah dengan waktu kerja reguler. Terdapat dua bentuk umum *off the job training*, program *in-house* yang dikoordinasikan oleh karyawan organisasi dan disponsori oleh asosiasi profesional, institusi pendidikan atau konsultasi pelatihan melalui sumber daya yang luwes. Metode *dalam off the job training* antara lain:

- a. **Studi Kepustakaan:** Metode pelatihan dengan menggunakan bahan-bahan bacaan yang ada atau laporan-laporan penelitian yang diharapkan dapat menambah pengetahuan peserta latihan. Metode ini adalah metode yang paling tua namun tetap dipakai hingga saat ini walaupun hanya sebagai pendamping.
- b. **Diskusi:** Dalam metode ini melibatkan semua peserta untuk aktif dalam pembicaraan atau pemecahan problem-problem yang didiskusikan. Para peserta dalam diskusi ini diharapkan dapat



mengembangkan *leadership*, kerja sama, dan komunikasi yang efektif.

Tujuan Pelatihan:

Pelatihan karyawan adalah proses yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan di suatu organisasi. Tujuan dari pelatihan karyawan sangat bervariasi tergantung pada kebutuhan spesifik organisasi, tetapi beberapa tujuan umumnya melibatkan:

1. Peningkatan Keterampilan dan Pengetahuan: Salah satu tujuan utama pelatihan karyawan adalah meningkatkan keterampilan teknis dan pengetahuan mereka terkait dengan pekerjaan atau tugas tertentu. Ini dapat mencakup pemahaman terhadap teknologi baru, metode kerja terbaru, atau peningkatan dalam menggunakan alat dan perangkat lunak tertentu.
2. Peningkatan Produktivitas: Dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, organisasi dapat mencapai peningkatan produktivitas. Karyawan yang terlatih dengan baik cenderung lebih efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas mereka, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.
3. Penyesuaian dengan Perubahan: Organisasi selalu menghadapi perubahan, baik itu dalam teknologi, kebijakan, atau prosedur kerja. Pelatihan karyawan membantu mereka menyesuaikan diri dengan perubahan ini dan memastikan bahwa mereka tetap relevan dan kompeten dalam lingkungan kerja yang berkembang.
4. Peningkatan Motivasi dan Kepuasan Karyawan: Memberikan peluang untuk pengembangan pribadi dan profesional dapat meningkatkan motivasi dan



kepuasan karyawan. Karyawan yang merasa didukung dan memiliki kesempatan untuk meningkatkan diri mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi.

5. Peningkatan Retensi Karyawan: Pelatihan yang baik dapat menjadi faktor yang signifikan dalam mempertahankan karyawan. Karyawan yang merasa organisasi peduli terhadap pengembangan mereka cenderung tetap di perusahaan lebih lama dan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi.
6. Peningkatan Kualitas Produk dan Layanan: Keterampilan yang ditingkatkan dan pengetahuan yang lebih baik dapat berdampak positif pada kualitas produk atau layanan yang diberikan oleh organisasi.

Pelatihan dapat membantu memastikan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang mendalam tentang standar kualitas dan cara meningkatkannya.

7. Peningkatan Keselamatan dan Kesehatan Kerja: Pelatihan juga dapat fokus pada keselamatan dan kesehatan kerja. Ini termasuk pelatihan untuk mencegah kecelakaan, penanganan bahan berbahaya, dan keamanan umum di tempat kerja.
8. Pembangunan Pemimpin Masa Depan: Pelatihan juga dapat menjadi bagian dari program pengembangan kepemimpinan, membantu mengidentifikasi dan mempersiapkan calon pemimpin di dalam organisasi.

Melalui pencapaian tujuan-tujuan ini, pelatihan karyawan dapat membantu organisasi mencapai kinerja yang lebih baik, meningkatkan daya saing, dan memastikan keberlanjutan kesuksesannya.



### C. Promosi dan Mutasi

Menurut (Hasibuan, 2019) promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar. Sedangkan menurut

Menurut (Fahmi, 2017) Promosi adalah suatu kenaikan pada posisi seorang karyawan dari posisi sebelumnya ke posisi yang lebih tinggi. Promosi tersebut bisa berupa kenaikan jabatan dari posisi rendah ke posisi yang lebih tinggi.

Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan atau pegawai menurut (Handoko, 2020) adalah:

1. Pengalaman (lamanya pengalaman kerja karyawan);
2. Kecakapan (keahlian dan kecakapan);
3. Kombinasi kecakapan dan pengalaman (lamanya pengalaman dan kecakapan).

Promosi jabatan, jika dilakukan dengan bijak dan tepat, dapat memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan. Berikut adalah beberapa manfaat dari promosi jabatan:

1. Motivasi Karyawan: Promosi jabatan dapat menjadi bentuk pengakuan terhadap kinerja dan dedikasi karyawan. Ini dapat meningkatkan motivasi dan semangat karyawan untuk bekerja lebih keras dan berkontribusi lebih banyak karena mereka melihat bahwa usaha mereka dihargai.
2. Pertahankan Bakat Internal: Dengan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan, ini dapat membantu organisasi mempertahankan bakat dan pengalaman yang sudah dimiliki. Hal ini dapat mengurangi kebutuhan merekrut dari luar dan



membantu organisasi untuk memanfaatkan investasi yang telah dilakukan dalam pengembangan karyawan.

3. Peningkatan Keterampilan dan Kompetensi: Promosi sering kali melibatkan penugasan dengan tanggung jawab yang lebih besar.

Ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru, meraih pengalaman yang lebih luas, dan memperluas pengetahuan mereka, yang pada akhirnya bermanfaat bagi pertumbuhan perusahaan.

4. Peningkatan Loyalitas Karyawan: Karyawan yang dipromosikan secara internal mungkin merasa lebih loyal terhadap perusahaan. Mereka sudah mengenal budaya perusahaan, aturan, dan proses kerja, yang dapat membantu dalam mengurangi waktu adaptasi dan meningkatkan tingkat keberhasilan dalam peran baru.
5. Pengembangan Kepemimpinan Internal: Promosi jabatan dapat menjadi bagian dari program pengembangan kepemimpinan perusahaan.

Dengan mempromosikan individu yang memiliki potensi kepemimpinan, perusahaan dapat mengembangkan pemimpin internal yang kuat dan berkomitmen.

Mutasi jabatan merupakan perpindahan atau perubahan posisi atau tugas seorang karyawan dari satu jabatan ke jabatan lainnya dalam suatu organisasi. Mutasi jabatan dapat terjadi baik secara horizontal (antara departemen atau unit yang sejajar) maupun vertikal (naik atau turun tingkatan jabatan). Terdapat beberapa tujuan dari mutasi jabatan, yaitu:

1. Pengembangan Karyawan: Mutasi jabatan dapat menjadi sarana pengembangan karyawan dengan



memberikan pengalaman yang berbeda dan menantang.

2. Penyesuaian Organisasi: Organisasi dapat melakukan mutasi jabatan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan, struktur, atau strategi organisasi.
3. Pemberdayaan Karyawan: Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tanggung jawab baru dan meningkatkan keterampilan serta kompetensi mereka.

Terdapat beberapa jenis mutasi jabatan:

1. Horizontal: Mutasi antar departemen atau unit yang sejajar. Karyawan tetap berada pada tingkat jabatan yang sama, tetapi dapat mengganti fungsi atau tanggung jawabnya.
2. Vertikal: Karyawan dipindahkan ke jabatan yang memiliki tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi (promosi) atau lebih rendah (demosi).
3. Fungsional: Pemindahan ke jabatan yang memiliki tanggung jawab atau tugas yang berbeda, tetapi masih berada di dalam fungsi atau bidang pekerjaan yang sama.

#### **D. Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut (Mangkunegara, 2017) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut (Kasmir, 2019) kinerja adalah hasil pekerjaan dan perilaku yang dicapai dalam menyelesaikan tanggung jawab serta tugas yang diberikan dalam suatu periode tertentu. (Mangkunegara, 2017) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah



suatu proses penilaian pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan padanya.

Penilaian kinerja merupakan proses sistematis untuk mengevaluasi dan mengukur hasil kerja seseorang dalam suatu periode waktu tertentu. Berikut adalah beberapa manfaat dari penilaian kinerja:

1. Pengembangan Karyawan: Penilaian kinerja memberikan gambaran tentang kekuatan dan kelemahan karyawan. Ini dapat membantu dalam merencanakan program pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka.
2. Pengakuan dan Motivasi: Penilaian kinerja memberikan pengakuan kepada karyawan atas kinerja mereka. Penghargaan atau pujian atas pencapaian yang baik dapat meningkatkan motivasi karyawan dan memberikan dorongan positif.
3. Penentuan Kebutuhan Pelatihan: Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan. Dengan mengetahui area di mana karyawan kurang berkinerja, perusahaan dapat menyusun program pelatihan yang sesuai.
4. Penyusunan Rencana Karier: Penilaian kinerja membantu dalam menilai potensi karyawan dan dapat membantu dalam merencanakan rencana karier yang sesuai dengan tujuan perusahaan dan aspirasi individu.
5. Pengambilan Keputusan tentang Kompensasi dan Penghargaan: Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan tentang kompensasi, bonus, dan penghargaan lainnya.



Karyawan yang mencapai kinerja tinggi mungkin berhak mendapatkan imbalan yang lebih baik.

6. Peningkatan Komunikasi: Proses penilaian kinerja melibatkan interaksi antara atasan dan bawahan. Ini menciptakan kesempatan untuk berkomunikasi secara terbuka tentang kinerja, harapan, dan rencana masa depan.
7. Penyelarasan dengan Tujuan Organisasi: Penilaian kinerja dapat membantu dalam memastikan bahwa tujuan karyawan sejalan dengan tujuan organisasi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.
8. Penyusunan Kriteria untuk Pengembangan Organisasi: Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi keberhasilan program pengembangan organisasi. Ini membantu organisasi dalam menentukan apakah upaya pengembangan yang dilakukan efektif atau perlu disesuaikan.

Secara keseluruhan, penilaian kinerja merupakan alat manajemen yang penting untuk mengelola karyawan dan memastikan bahwa organisasi mencapai kinerja yang optimal. Dengan memberikan umpan balik yang jujur dan konstruktif, perusahaan dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat tumbuh dan berkontribusi secara maksimal.

#### **E. Kompensasi dan Evaluasi jabatan**

Menurut (Rahardjo, 2022) Kompensasi adalah jumlah uang dan barang berharga lainnya (misalnya, tunjangan, bonus, tunjangan) yang diberikan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan dan paket kompensasi adalah jumlah total uang dan barang berharga lainnya yang



diberikan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Menurut (Dessler, 2015) kompensasi adalah suatu hal yang berbentuk bayaran untuk diberikan kepada karyawan dan hal-hal yang berhubungan dengan karyawan. Jenis kompensasi menurut (Dessler, 2015) ada 2 macam, yaitu:

1. Kompensasi finansial langsung, berupa bayaran seperti bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (komisi, bonus, dan pembagian laba), dan bayaran tertanggung (program tabungan dan anuitas pembelian saham).
2. Kompensasi finansial tidak langsung, seperti program-program proteksi (asuransi kesehatan), bayaran di luar jam kerja (liburan, cuti lebaran, cuti tahunan, dll.), fasilitas yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi (kendaraan dan tempat tinggal).

Menurut (Hasibuan, 2019) tujuan pemberian kompensasi antara lain yaitu sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, motivasi, stabilitas karyawan, dan disiplin. Berikut penjelasannya:

1. Ikatan Kerja Sama: Dengan kompensasi untuk karyawan akan membentuk ikatan kerja sama antara bos dengan karyawan.

Dalam hal ini karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan bos atau pengusaha wajib membayarkan kompensasi sesuai dengan yang sudah disepakati.

2. Kepuasan Kerja: Dengan adanya balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisiknya, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja.



3. Motivasi: Dengan pemberian balas jasa yang diberikan cukup besar, karyawan akan sangat termotivasi dalam bekerja.
4. Stabilitas Karyawan: Dengan pemberian kompensasi dengan prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin.
5. Disiplin: Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik. Para karyawan akan menyadari akan tanggung jawabnya serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

Agar kompensasi yang ditetapkan adil dan konsisten perlu dilakukan evaluasi jabatan. Menurut (Kadarisman, 2014) evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan pekerjaan lain. Evaluasi jabatan adalah suatu proses sistematis untuk menilai dan membandingkan nilai relatif dari berbagai jabatan dalam suatu organisasi.

Tujuan evaluasi jabatan:

1. Penetapan Kompensasi: Menentukan tingkat upah atau gaji yang sesuai untuk berbagai jabatan dalam organisasi.
2. Memastikan Keadilan: Memastikan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan adil dan konsisten, serta dapat diterima oleh karyawan.

Proses evaluasi jabatan:

1. Identifikasi Faktor Penilai: Menentukan faktor-faktor yang akan dinilai, seperti tanggung jawab, keterampilan, kompleksitas pekerjaan, dan pengambilan keputusan.
2. Penilaian Faktor-Faktor: Menilai setiap faktor untuk setiap jabatan, memberikan nilai atau bobot berdasarkan tingkat kepentingannya.



3. Perbandingan Jabatan: Membandingkan nilai relatif jabatan-jabatan satu sama lain untuk menentukan struktur relatifnya.
4. Penetapan Urutan Jabatan: Menetapkan urutan jabatan berdasarkan nilai relatifnya, biasanya dalam bentuk skala atau urutan peringkat.

Metode evaluasi jabatan:

1. Metode Perbandingan: Membandingkan satu jabatan dengan jabatan-jabatan lain secara langsung.
2. Metode Peringkat: Memberikan peringkat pada berbagai jabatan berdasarkan faktor-faktor tertentu.
3. Metode Skala Poin: Menggunakan skala poin atau penilaian untuk menilai faktor-faktor yang relevan.
4. Metode Faktor Berbobot: Memberikan bobot pada setiap faktor penilaian untuk menciptakan nilai total yang merepresentasikan tingkat keseluruhan jabatan.

Faktor-Faktor yang di evaluasi:

1. Tanggung Jawab Pekerjaan: Tingkat tanggung jawab dan kompleksitas tugas yang diemban.
2. Keterampilan dan Kualifikasi: Tingkat keterampilan dan kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Kondisi Kerja: Faktor-faktor seperti lingkungan kerja, risiko, dan ketegangan pekerjaan.
4. Tingkat Pengambilan Keputusan: Sejauh mana pekerjaan memerlukan kemampuan untuk membuat keputusan.

Manfaat evaluasi jabatan:

1. Kepatuhan Kompensasi: Membantu organisasi untuk memastikan bahwa sistem kompensasi mematuhi prinsip keadilan dan kesetaraan.
2. Perencanaan Karyawan: Menyediakan dasar untuk perencanaan karier dan pengembangan karyawan



- dengan mengidentifikasi tanggung jawab dan keterampilan yang diperlukan untuk berbagai jabatan.
3. Pengembangan Organisasi: Memungkinkan organisasi untuk merencanakan dan mengelola struktur organisasinya untuk mendukung tujuan dan pertumbuhan jangka panjang.

## **F. Fungsi Pengembangan SDM**

Menurut (Tsauri, 2013) pengembangan SDM memiliki andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa fungsi nyata dari pengembangan SDM yaitu:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

## **G. LATIHAN**

### **Tes Formatif**

Pilihan Ganda: Pilihlah salah satu huruf a,b,c, dan d yang paling benar!

1. Apa tujuan utama dari pengembangan SDM dalam suatu organisasi?
  - a. Peningkatan produksi
  - b. Peningkatan kesejahteraan karyawan
  - c. Pengurangan jumlah karyawan
  - d. Penyederhanaan struktur organisasi



**Jawaban: b. Peningkatan kesejahteraan karyawan**

2. Metode apa yang biasanya digunakan dalam pengembangan keterampilan teknis karyawan?
  - a. Evaluasi kinerja
  - b. Pemberian bonus
  - c. Pelatihan dan pengembangan
  - d. Pemotongan biaya

**Jawaban: c. Pelatihan dan pengembangan**

3. Manfaat apa yang dapat diperoleh organisasi dari pengembangan karyawan?
  - a. Peningkatan produktivitas dan kinerja
  - b. Pengurangan jumlah karyawan
  - c. Peningkatan tekanan kerja
  - d. Peningkatan tingkat pergantian karyawan

**Jawaban: a. Peningkatan produktivitas dan kinerja**

4. Apa yang dimaksud dengan mentoring dalam konteks pengembangan SDM?
  - a. Proses penilaian kinerja
  - b. Proses penggajian
  - c. Hubungan pembimbingan oleh individu yang lebih berpengalaman
  - d. Sistem promosi

**Jawaban: c. Hubungan pembimbingan oleh individu yang lebih berpengalaman**

5. Tujuan utama dari penilaian prestasi kerja adalah:
  - a. Menegakkan kedisiplinan
  - b. Memberikan hukuman kepada karyawan



- c. Meningkatkan kinerja dan pengembangan karyawan
- d. Menetapkan gaji karyawan

**Jawaban: c. Meningkatkan kinerja dan pengembangan karyawan**

6. Metode penilaian prestasi yang melibatkan pengumpulan informasi dari berbagai pihak yang berinteraksi dengan karyawan tersebut disebut:
- a. Metode Penilaian 360 derajat
  - b. Metode *Ranking*
  - c. Metode Penilaian Kinerja Grafik
  - d. Metode Perbandingan Berpasangan

**Jawaban: a. Metode Penilaian 360 derajat**

7. Apa yang dimaksud dengan "Kriteria penilaian" dalam konteks penilaian prestasi kerja?
- a. Pandangan pribadi atasan
  - b. Standar atau ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan
  - c. Total gaji yang diterima karyawan
  - d. Jumlah proyek yang diselesaikan oleh karyawan

**Jawaban: b. Standar atau ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan**

8. Apa yang dimaksud dengan kompensasi?
- a. Tanggung jawab karyawan dalam pekerjaan
  - b. Penghargaan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan
  - c. Imbalan atau ganjaran yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kinerja mereka
  - d. Jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan



**Jawaban: c. Imbalan atau ganjaran yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kinerja mereka**

9. Apa yang termasuk dalam komponen kompensasi total?
- Gaji dan tunjangan
  - Hanya bonus tahunan
  - Asuransi kesehatan saja
  - Upah lembur

**Jawaban: a. Gaji dan tunjangan**

10. Apa yang dimaksud dengan insentif kinerja?
- Tunjangan kesehatan
  - Bonus yang diberikan sebagai penghargaan atas kinerja karyawan
  - Tunjangan transportasi
  - Gaji pokok

**Jawaban: b. Bonus yang diberikan sebagai penghargaan atas kinerja karyawan**

**Esai:**

**Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan benar!**

- Jelaskan konsep pengembangan SDM dan mengapa hal ini penting bagi suatu organisasi. Berikan contoh strategi pengembangan SDM yang dapat diterapkan dalam konteks bisnis?
- Sebutkan dan jelaskan beberapa metode pelatihan yang dapat digunakan dalam pengembangan karyawan. Bagaimana organisasi dapat menilai



keberhasilan program pelatihan yang diimplementasikan?

3. Apakah perbedaan antara pengembangan karyawan dan manajemen kinerja? Jelaskan bagaimana keduanya saling terkait dan mengapa keduanya penting dalam konteks pengembangan SDM?







# BAB 4

## KERANGKA KERJA

### PENGEMBANGAN

### SDM

#### **A. Penilaian Kebutuhan Pengembangan SDM**

Penilaian kebutuhan pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah proses evaluasi yang dilakukan untuk mengidentifikasi kekurangan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku karyawan dalam suatu organisasi. Tujuan dari penilaian ini adalah untuk menentukan area di mana pengembangan dapat memberikan dampak positif pada kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Perlu analisis yang mendalam dalam melakukan pengembangan SDM, seperti pelatihan karyawan, pengembangan karyawan. Baik perusahaan atau individu dapat menganalisis apa yang perlu dikembangkan. Tujuannya, tentu saja, untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan.

Menurut (Rahardjo, 2022) metode yang digunakan organisasi untuk menilai kebutuhan pengembangan termasuk pusat penilaian, tes psikologis, dan penilaian kinerja.

1. Pusat Penilaian: Berbagai pusat penilaian adalah kumpulan alat dan latihan untuk mendiagnosis kebutuhan perkembangan individu. Kepemimpinan

organisasi menggunakan pusat penilaian untuk mengembangkan dan memilih manajer. Manajer dan peserta sering memuji mereka karena mereka lebih mampu mengatasi banyak bias yang melekat dalam situasi wawancara, evaluasi supervisor, dan ujian tertulis. Pengalaman menunjukkan bahwa variabel penting seperti kepemimpinan, motivasi diri, dan keterampilan pengawasan tidak dapat diukur hanya dengan tes kertas dan pensil. Bahkan di perusahaan besar, pusat penilaian mempunyai keuntungan dalam mengidentifikasi karyawan potensial.

2. Tes Psikologi: Tes psikologi pensil dan kertas telah digunakan selama beberapa tahun untuk mengetahui potensi perkembangan dan kebutuhan karyawan. Tes kecerdasan, tes penalaran verbal dan matematis, serta tes kepribadian sering kali diberikan. Bahkan ada tes yang dirancang untuk menilai akal sehat. Tes psikologi memberikan individu informasi yang berguna tentang faktor-faktor seperti motivasi, keterampilan berpikir, gaya kepemimpinan, sifat reaksi interpersonal, dan preferensi karier. Masalah terbesar dengan tes psikologi adalah interpretasi. Manajer, supervisor, dan karyawan yang tidak terlatih biasanya tidak dapat menginterpretasikan hasil tes secara akurat.
3. Penilaian kinerja: Penilaian kinerja yang dilakukan dengan baik dapat menjadi sumber informasi pembangunan. Evaluasi tersebut dapat mengumpulkan data kinerja mengenai produktivitas, hubungan karyawan, pengetahuan pekerjaan, dan aspek relevan lainnya. Penilaian yang dirancang untuk tujuan pengembangan cenderung lebih berguna dalam mendukung pengembangan karyawan



dibandingkan evaluasi yang dirancang semata-mata untuk tujuan administratif.

Berikut langkah-langkah dan elemen-elemen yang terlibat dalam penilaian kebutuhan pengembangan SDM:

1. Analisis Pekerjaan dan Tugas
  - a. Mengidentifikasi tugas-tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan setiap posisi dalam organisasi.
  - b. Menilai keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas tersebut.
2. Evaluasi Kinerja Karyawan
  - a. Mengevaluasi kinerja karyawan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu.
  - b. Menggunakan umpan balik dari atasan, rekan kerja, dan karyawan sendiri untuk mendapatkan wawasan yang komprehensif.
3. Identifikasi Pembaruan Teknologi dan Industri
  - a. Mengidentifikasi perubahan teknologi dan tren industri yang mungkin memengaruhi keterampilan yang diperlukan oleh karyawan.
  - b. Menilai sejauh mana organisasi tetap relevan dalam konteks perkembangan industri.
4. Pemetaan Kompetensi
  - a. Menetapkan kompetensi-kompetensi kritis yang diperlukan oleh organisasi.
  - b. Membandingkan keterampilan karyawan saat ini dengan kompetensi yang diinginkan.
5. Wawancara dan Survei Karyawan
  - a. Melakukan wawancara dengan karyawan untuk mendapatkan pandangan mereka tentang kebutuhan pengembangan.



- b. Menggunakan survei atau kuesioner untuk mendapatkan umpan balik dari karyawan tentang keinginan mereka terkait pengembangan.
- 6. Tinjauan Rencana Karier
  - a. Mengkaji rencana karier karyawan untuk mengidentifikasi peluang pengembangan yang sesuai.
  - b. Menentukan karyawan yang berpotensi untuk posisi-posisi kunci dalam rencana suksesi.
- 7. Analisis Retensi dan *Turnover*
  - a. Menilai tingkat retensi dan *turnover* karyawan untuk mengidentifikasi tren dan potensi kehilangan bakat.
  - b. Menentukan langkah-langkah pengembangan yang dapat meningkatkan retensi karyawan.
- 8. Evaluasi Umpan Balik Pelanggan dan Rekan Bisnis:
  - a. Menerima umpan balik dari pelanggan dan rekan bisnis tentang kinerja karyawan.
  - b. Menilai sejauh mana keterampilan karyawan memenuhi harapan pemangku kepentingan eksternal.
- 9. Pengukuran Keseimbangan Kerja Hidup
  - a. Mengevaluasi sejauh mana karyawan mengelola keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
  - b. Menentukan apakah diperlukan program atau sumber daya tambahan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- 10. Analisis Kebutuhan Organisasi
  - a. Mengidentifikasi kebutuhan organisasi secara keseluruhan dalam menghadapi perubahan pasar, pertumbuhan, atau perubahan strategis.



- b. Menentukan keterampilan dan kompetensi apa yang diperlukan agar organisasi berhasil mencapai tujuannya.
11. Perbandingan dengan Industri dan Tren Pasar Kerja
- a. Menyelidiki praktik-praktik terbaik dalam industri terkait.
  - b. Melibatkan perbandingan dengan tren pasar kerja untuk memastikan bahwa organisasi tetap bersaing dalam merekrut dan mempertahankan bakat.

Penilaian kebutuhan pengembangan SDM memberikan landasan untuk merancang dan melaksanakan program pengembangan yang efektif. Dengan memahami kekurangan dan potensi pengembangan di berbagai tingkatan, organisasi dapat meningkatkan kapabilitas karyawan dan memastikan kesesuaian dengan tuntutan pasar kerja yang terus berubah.

## **B. Desain Program Pengembangan SDM**

Desain program pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah proses merancang dan mengembangkan inisiatif pelatihan dan pengembangan karyawan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Desain program pengembangan SDM ini melibatkan langkah-langkah yang terencana secara sistematis untuk memastikan efektivitas dan relevansi dari program tersebut. Berikut adalah beberapa elemen kunci yang terlibat dalam desain program pengembangan SDM:

1. Identifikasi Kebutuhan: Melakukan penilaian kebutuhan pengembangan dengan menganalisis tugas-tugas pekerjaan, keterampilan yang diperlukan, dan harapan organisasi. Memahami kebutuhan



- individu, tim, dan organisasi untuk memastikan fokus pengembangan yang tepat.
2. Tujuan dan Sasaran Pengembangan: Menetapkan tujuan dan sasaran yang jelas untuk program pengembangan. Mengidentifikasi hasil yang diharapkan dari partisipasi dalam program tersebut.
  3. Penyusunan Program Pelatihan: Merancang konten program pelatihan yang mencakup topik atau keterampilan yang ingin ditingkatkan. Menentukan metode pengajaran yang sesuai, seperti kelas langsung, pelatihan daring, atau pendekatan kombinasi (*blended learning*).
  4. Pemilihan Metode Pembelajaran: Memilih metode pembelajaran yang sesuai dengan tujuan dan audiens target. Contoh metode pembelajaran melibatkan ceramah, studi kasus, simulasi, permainan peran, dan diskusi kelompok.
  5. Pengembangan Materi Pelatihan: Mengembangkan materi pelatihan yang relevan, terkini, dan mudah dipahami. Menyesuaikan materi dengan gaya belajar partisipan dan tingkat keahlian mereka.
  6. Inklusivitas dan Diversitas: Memastikan program pengembangan mendukung inklusivitas dan menerima keberagaman peserta. Mengakomodasi berbagai gaya belajar, latar belakang, dan tingkat keterampilan.
  7. Penjadwalan dan Logistik: Menjadwalkan program pelatihan dengan mempertimbangkan ketersediaan peserta dan kebutuhan operasional organisasi. Menyusun logistik pelatihan, termasuk lokasi, peralatan, dan kebutuhan administratif lainnya.
  8. Penentuan Pengajar atau Fasilitator: Memilih pengajar atau fasilitator yang memiliki keahlian dan



pengalaman sesuai dengan topik pelatihan. Memastikan bahwa pengajar memiliki keterampilan dalam memfasilitasi pembelajaran yang interaktif dan efektif.

9. Evaluasi Program: Merancang metode evaluasi untuk mengukur efektivitas program pengembangan. Melibatkan evaluasi formatif selama proses pengembangan dan evaluasi sumatif setelah program selesai.
10. Pengukuran Hasil dan Dampak: Menentukan *key performance indicators* (KPI) atau metrik untuk mengukur hasil dan dampak program. Melakukan evaluasi pasca-pelatihan untuk menilai sejauh mana peserta menerapkan keterampilan yang telah dipelajari.

Desain program pengembangan SDM yang efektif memerlukan pemahaman mendalam tentang kebutuhan individu dan organisasi, pemilihan metode pembelajaran yang tepat, dan fokus pada pencapaian tujuan strategis organisasi. Dengan perhatian terhadap detail ini, organisasi dapat meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan mereka.

### **C. Implementasi Program Pengembangan SDM**

Implementasi program pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah tahap pelaksanaan dari desain program tersebut. Proses ini melibatkan serangkaian kegiatan untuk memastikan bahwa program pengembangan diterapkan dengan efektif dan memberikan manfaat maksimal. Berikut adalah langkah-langkah dan faktor-faktor penting dalam implementasi program pengembangan SDM:



1. Orientasi Peserta: Memberikan sesi orientasi kepada peserta untuk menjelaskan tujuan, manfaat, dan ekspektasi dari program pengembangan. Menjelaskan prosedur, jadwal, dan harapan selama pelaksanaan program.
2. Pemberian Materi dan Pelatihan: Melakukan penyampaian materi pelatihan sesuai dengan desain program. Memastikan metode pengajaran dan presentasi sesuai dengan gaya belajar peserta.
3. Aktivitas Interaktif dan Praktik: Mengintegrasikan aktivitas interaktif, diskusi kelompok, dan latihan praktik dalam program. Memberikan kesempatan peserta untuk menerapkan keterampilan yang dipelajari melalui situasi-situasi praktis.
4. Pemantauan dan Dukungan: Menyediakan mekanisme pemantauan selama pelaksanaan untuk memastikan peserta dapat mengikuti program dengan baik. Menyediakan dukungan jika ada pertanyaan atau kendala yang muncul selama pelaksanaan.
5. Penggunaan Teknologi dan Sumber Daya: Memanfaatkan teknologi yang tepat, seperti platform pembelajaran daring atau perangkat lunak khusus, untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan. Memastikan ketersediaan sumber daya yang diperlukan, seperti buku panduan atau materi pelatihan tambahan.
6. Pengukuran dan Pemantauan Kemajuan: Melakukan pengukuran kemajuan peserta selama pelaksanaan program. Menggunakan alat evaluasi formatif untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian tambahan.
7. Penyesuaian Fleksibilitas Program: Memberikan fleksibilitas dalam program untuk menyesuaikan



dengan kebutuhan peserta. Merespons umpan balik dan memperbaiki program jika diperlukan.

Menurut (Priyono and Marnis, 2008) penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sifatnya sangat situasional. Artinya dengan perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip belajar dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitas, yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik dalam proses pembelajaran. Menurut (Hariandja, 2005) metode-metode pengembangan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Metode-metode *on the job training* yaitu meliputi *job instruction training, coaching, job rotation, dan apprenticeship*.
2. Metode-metode *off the job training* yaitu *lecture, video presentation, vestibule training, role playing, case study, self study, program learning, laboratory training dan action training*.

Menurut (Handoko, 2020) Pengembangan karyawan bisa dilakukan secara formal maupun informal. Secara formal berarti karyawan ditugaskan oleh perusahaan. Sedangkan secara informal berarti karyawan melatih dan mengembangkan dirinya atas keinginan dan inisiatif sendiri tanpa ditugaskan oleh perusahaan. Program pengembangan karyawan akan membuat karyawan semakin produktif sehingga memungkinkan organisasi atau perusahaan mempertimbangkan untuk melakukan pengembangan karier karyawan.

Implementasi program pengembangan sumber daya manusia (SDM) dapat dihadapkan pada sejumlah tantangan yang dapat memengaruhi keberhasilan dan efektivitasnya. Beberapa tantangan umum dalam



implementasi pengembangan SDM melibatkan aspek organisasional, individu, dan lingkungan. Berikut adalah beberapa tantangan yang mungkin dihadapi:

1. Kurangnya Dukungan Pemangku Kepentingan: Program pengembangan membutuhkan dukungan penuh dari pemangku kepentingan, termasuk manajemen puncak dan atasan langsung peserta. Tanpa dukungan ini, implementasi dapat mengalami kesulitan.
2. Keterbatasan Anggaran: Anggaran yang terbatas dapat menjadi hambatan untuk melibatkan sumber daya yang diperlukan, seperti pengajar berkualitas, teknologi, atau materi pelatihan yang berkualitas.
3. Kesulitan dalam Mengukur Dampak: Mengukur dampak pengembangan SDM, terutama dampak jangka panjang, bisa sulit dan memerlukan pengukuran yang cermat.
4. Kesulitan Mengatasi Perubahan Perilaku: Mencapai perubahan perilaku yang diinginkan sering kali merupakan tantangan. Keterampilan dan pengetahuan baru mungkin tidak selalu diterapkan dalam situasi kerja sehari-hari.
5. Kesulitan Menyesuaikan dengan Kebutuhan Individu: Setiap karyawan memiliki kebutuhan dan gaya belajar yang berbeda, dan program yang bersifat satu ukuran untuk semua mungkin tidak efektif.
6. Perubahan dalam Lingkungan Bisnis: Lingkungan bisnis yang dinamis dapat menyulitkan untuk merencanakan dan melaksanakan program pengembangan yang tetap relevan.
7. Kurangnya Kesenambungan dan Tindak Lanjut: Setelah program selesai, kurangnya tindak lanjut dan



dukungan dapat mengakibatkan keterampilan yang diperoleh tidak dipertahankan atau diterapkan.

8. Ketidaksesuaian dengan Budaya Perusahaan: Program yang tidak sesuai dengan budaya perusahaan atau nilai-nilai organisasi mungkin menghadapi resistensi dan sulit untuk diintegrasikan.
9. Kurangnya Keterlibatan Peserta: Peserta yang tidak aktif atau kurangnya motivasi dapat menghambat efektivitas program.

Melalui pengidentifikasian tantangan ini dan penerapan strategi yang tepat, organisasi dapat meningkatkan peluang kesuksesan implementasi program pengembangan SDM. Kesenambungan dan adaptabilitas menjadi kunci untuk mengatasi dinamika perubahan dalam konteks organisasi.

#### **D. Evaluasi Program Pengembangan SDM**

Menurut (Eko Putro Widoyoko, 2014) evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan sesuatu obyek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan. Evaluasi dalam program pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan langkah penting yang bertujuan untuk mengukur efektivitas dan dampak dari program tersebut.

Proses evaluasi memberikan pemahaman yang mendalam tentang sejauh mana program mencapai tujuannya, sejauh mana peserta telah memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru, serta bagaimana program tersebut dapat ditingkatkan. Berikut adalah beberapa aspek kunci dari evaluasi dalam program pengembangan SDM:



1. Tujuan Evaluasi  
Menetapkan tujuan evaluasi yang jelas sejak awal, yang berkaitan langsung dengan tujuan dan sasaran program pengembangan. Menentukan indikator kinerja dan hasil yang diharapkan dari program.
2. Metrik dan Kriteria Pengukuran  
Menentukan metrik dan kriteria pengukuran untuk menilai pencapaian tujuan program. Merinci indikator keberhasilan yang dapat diukur, seperti peningkatan keterampilan, perubahan perilaku, atau dampak pada kinerja.
3. Metode Evaluasi  
Memilih metode evaluasi yang sesuai dengan sifat program dan tujuan evaluasi. Metode dapat mencakup survei, wawancara, uji pengetahuan, atau observasi kinerja. Menggunakan metode evaluasi yang dapat menghasilkan data yang valid dan reliabel.
4. Partisipasi Peserta  
Melibatkan peserta dalam proses evaluasi dengan mengumpulkan umpan balik mereka tentang kegunaan, relevansi, dan kualitas program. Menganalisis tingkat partisipasi peserta dan faktor-faktor yang dapat memengaruhi keterlibatan mereka.
5. Evaluasi Formatif dan Sumatif  
Menyelenggarakan evaluasi formatif selama pelaksanaan program untuk mendapatkan umpan balik yang dapat digunakan untuk memperbaiki program secara langsung. Menyelenggarakan evaluasi sumatif setelah program selesai untuk mengevaluasi dampak jangka panjang dan mengukur pencapaian tujuan program.



6. Pengukuran Dampak Jangka Panjang  
Mengidentifikasi dan mengukur dampak jangka panjang dari program pengembangan pada kinerja karyawan dan tujuan organisasi. Memantau apakah keterampilan yang diperoleh dipertahankan dan diterapkan dalam konteks kerja sehari-hari.
7. Analisis Data dan Interpretasi Hasil  
Melakukan analisis data secara cermat untuk mengevaluasi hasil evaluasi. Menginterpretasikan data untuk mendapatkan wawasan tentang faktor-faktor yang berkontribusi pada keberhasilan atau kegagalan program.
8. Umpan Balik dari Fasilitator atau Pengajar  
Mengumpulkan umpan balik dari fasilitator atau pengajar terkait pelaksanaan program. Mengevaluasi metode pengajaran, presentasi materi, dan pengaruh pengajar terhadap keberhasilan program.
9. Rekomendasi Perbaikan  
Menyusun rekomendasi perbaikan berdasarkan temuan evaluasi. Merancang strategi perbaikan untuk mengatasi kekurangan dan meningkatkan keberhasilan program di masa depan.
10. Dokumentasi Hasil Evaluasi  
Membuat laporan evaluasi yang rinci, mencakup temuan, kesimpulan, dan rekomendasi. Menggunakan laporan sebagai alat komunikasi untuk pemangku kepentingan internal dan eksternal.

Evaluasi yang baik dalam program pengembangan SDM membantu organisasi untuk belajar dari pengalaman, memperbaiki program secara berkelanjutan, dan mengoptimalkan dampak positifnya terhadap kinerja karyawan dan pencapaian tujuan organisasi.



## E. Latihan

### Tes Formatif

Pilihan Ganda: Pilihlah salah satu huruf a,b,c, dan d yang paling benar!

1. Apa yang dimaksud dengan analisis kebutuhan pengembangan SDM?
  - a. Evaluasi kinerja karyawan
  - b. Identifikasi kesenjangan keterampilan dan pengetahuan
  - c. Penetapan gaji karyawan
  - d. Pemantauan absensi pegawai

**Jawaban: b. Identifikasi kesenjangan keterampilan dan pengetahuan**

2. Manakah dari berikut yang termasuk dalam langkah-langkah analisis kebutuhan pengembangan SDM?
  - a. Menetapkan kebijakan perusahaan
  - b. Mengevaluasi dampak pelatihan
  - c. Mengadakan rapat umum pemegang saham
  - b. Merancang struktur organisasi baru

**Jawaban: b. Mengevaluasi dampak pelatihan**

3. Apa yang menjadi peran utama teknologi dalam pengembangan SDM?
  - a. Menyusun rencana strategis
  - b. Memberikan akses fleksibel ke materi pembelajaran
  - c. Mengawasi kehadiran karyawan
  - d. Membuat keputusan manajemen

**Jawaban: b. Memberikan akses fleksibel ke materi pembelajaran**



4. Manakah dari keterampilan berikut yang termasuk dalam kategori *soft skills* untuk pengembangan SDM?
- Keterampilan teknis pengodean
  - Keterampilan komunikasi
  - Keterampilan perencanaan proyek
  - Keterampilan analisis data

**Jawaban: b. Keterampilan komunikasi**

5. Apa tujuan utama pengembangan keterampilan kepemimpinan dalam program pengembangan SDM?
- Meningkatkan produktivitas karyawan
  - Mengoptimalkan efisiensi operasional
  - Mengembangkan kepemimpinan yang efektif
  - Menilai kinerja individu

**Jawaban: c. Mengembangkan kepemimpinan yang efektif**

6. Apa yang dimaksud dengan metode "*On the job training*" dalam pengembangan SDM?
- Pelatihan yang dilakukan di luar jam kerja
  - Pelatihan yang dilakukan secara daring
  - Pelatihan yang dilakukan di tempat kerja sehari-hari
  - Pelatihan yang melibatkan kelas intensif

**Jawaban: c. Pelatihan yang dilakukan di tempat kerja sehari-hari**

7. Manakah dari metode berikut yang tergolong ke dalam kategori "*Coaching*" dalam pengembangan SDM?
- Simulasi
  - On the Job Training*
  - Diskusi Kelompok
  - Pembelajaran Daring



**Jawaban: b. *On the Job Training***

8. Apa yang menjadi ciri utama dari metode "*Role playing*" dalam pengembangan SDM?
- a. Karyawan melibatkan diri dalam proyek nyata
  - b. Karyawan menggantikan peran manajer
  - c. Karyawan berpartisipasi dalam peran atau skenario tertentu
  - b. Karyawan menyelesaikan tugas secara mandiri

**Jawaban: c. Karyawan berpartisipasi dalam peran atau skenario tertentu**

9. Apa yang dimaksud dengan evaluasi formatif dalam konteks pengembangan SDM?
- a. Evaluasi yang dilakukan sebelum pelatihan dimulai
  - b. Evaluasi yang dilakukan selama pelatihan berlangsung
  - c. Evaluasi yang dilakukan setelah pelatihan selesai
  - d. Evaluasi yang melibatkan atasan langsung

**Jawaban: b. Evaluasi yang dilakukan selama pelatihan berlangsung**

10. Apa tujuan utama dari evaluasi sumatif dalam pengembangan SDM?
- a. Memberikan umpan balik kepada peserta
  - b. Menilai keberhasilan pelatihan secara menyeluruh
  - c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan tambahan
  - b. Menilai efektivitas instruktur

**Jawaban: b. Menilai keberhasilan pelatihan secara menyeluruh**



**Esai:**

**Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan benar!**

1. Jelaskan mengapa harus dilakukan evaluasi pada pengembangan SDM!
2. Jelaskan perbedaan metode *on the job training* dan metode *off the job training* dalam pengembangan SDM!
3. Jelaskan kendala dan tantangan dalam pengembangan SDM!







# BAB 5

## KOMPETENSI

### A. Konsep Kompetensi

Menurut (Hasibuan, 2019) bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan/keahlian dan sikap yang harus dikuasai oleh seorang pegawai melalui kegiatan pembelajaran mengenai bidang kerja atau jabatannya. Selain itu menurut (Wibowo, 2017) kompetensi adalah tingkat keterampilan, pengetahuan, dan tingkah laku yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugasnya dalam organisasi. Kompetensi sumber daya manusia (SDM) merujuk pada kumpulan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dimiliki oleh individu atau tim SDM dalam suatu organisasi. Kompetensi ini menjadi dasar untuk mengevaluasi kualifikasi dan kemampuan SDM dalam melaksanakan fungsi dan tugas mereka.

Pendapat lain dari (Tsauri, 2013) kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan

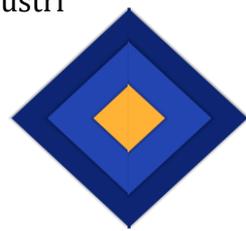
dan mengategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata. Terdapat berbagai jenis kompetensi SDM yang dapat dibagi menjadi beberapa kategori utama:

### 1. Kompetensi Fungsional

- a. Pemahaman Hukum Ketenagakerjaan: Memahami peraturan ketenagakerjaan, etika bisnis, dan kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.
- b. Manajemen Kinerja: Mampu merencanakan, memonitor, dan mengevaluasi kinerja karyawan serta memberikan umpan balik yang konstruktif.
- c. Manajemen Konflik: Mampu menangani konflik di tempat kerja dengan efektif dan memfasilitasi solusi yang memuaskan.
- d. Perekrutan dan Seleksi: Keahlian dalam merancang dan melaksanakan proses rekrutmen, serta melakukan seleksi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### 2. Kompetensi Manajerial

- a. Kepemimpinan: Kemampuan untuk memimpin, menginspirasi, dan memotivasi tim SDM serta mengambil keputusan strategis untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Pengembangan Tim: Kemampuan untuk membangun dan mengelola tim SDM yang efektif, serta memberdayakan anggota tim untuk mencapai kinerja maksimal.
- c. Manajemen Perubahan: Mampu merancang, mengkomunikasikan, dan memfasilitasi perubahan organisasional dengan lancar.
- d. Negosiasi: Kemampuan untuk bernegosiasi dengan baik, baik dalam konteks hubungan industri maupun dalam kemitraan bisnis.



3. Kompetensi Komunikasi
  - a. Komunikasi Efektif: Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, baik secara lisan maupun tertulis, dengan berbagai pemangku kepentingan.
  - b. Pendengaran Aktif: Kemampuan untuk mendengarkan dengan penuh perhatian dan memahami perspektif orang lain.
  - c. Kemampuan Presentasi: Keahlian dalam menyampaikan informasi dengan jelas dan persuasif kepada kelompok atau individu.
4. Kompetensi Teknis:
  - a. Manajemen Kompensasi dan Manfaat: Memahami dan mengelola sistem kompensasi, tunjangan, dan insentif untuk mendukung motivasi dan retensi karyawan.
  - b. Manajemen Kesejahteraan Karyawan: Menyusun dan mengelola program kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas.
  - c. Manajemen Pelatihan dan Pengembangan: Merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan.
  - d. Manajemen Sistem Informasi SDM (HRIS): Memahami dan mengelola sistem informasi SDM untuk efisiensi dan pengambilan keputusan yang lebih baik.
5. Kompetensi Global dan Multikultural
  - a. Ketangguhan Antarbudaya: Kemampuan untuk bekerja efektif dalam konteks multikultural dan mengelola keberagaman dalam organisasi.



- b. Pemahaman Bisnis Global: Memahami dinamika bisnis global, hukum internasional, dan tren pasar kerja internasional.
6. Kompetensi Etika dan Tanggung Jawab Sosial
- a. Etika Kerja: Menerapkan prinsip-prinsip etika dalam pengambilan keputusan SDM dan interaksi dengan karyawan.
  - b. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR): Memahami dan mendukung praktik tanggung jawab sosial perusahaan yang berkelanjutan.
7. Kompetensi Teknologi
- Penguasaan Teknologi SDM: Menguasai penggunaan perangkat lunak dan aplikasi terkait SDM untuk meningkatkan efisiensi dan analisis data.

Menurut Prihadi dalam (Tsauri, 2013) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu:

1. Motif (*Motive*) adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan.
2. Sifat (*Traits*) adalah karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri (*Self Concept*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (*Knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks
5. Ketrampilan (*Skill*) adalah kemampuan untuk melaksana

Kompetensi SDM yang kuat menjadi kunci dalam menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pertumbuhan organisasi. Dengan mengembangkan kompetensi ini, SDM dapat



berperan lebih strategis dalam mencapai tujuan bisnis dan menjawab dinamika yang terus berubah di dunia kerja.

## **B. Pembelajaran Berbasis Kompetensi**

Pembelajaran berbasis kompetensi adalah pendekatan dalam proses pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia yang berfokus pada pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik dan relevan dengan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu. Pendekatan ini menekankan pada kemampuan seseorang untuk mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan yang dimilikinya dalam konteks pekerjaan nyata. Berikut adalah beberapa karakteristik utama dari pembelajaran berbasis kompetensi:

1. **Orientasi pada Kinerja dan Pekerjaan:** Pembelajaran berbasis kompetensi bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu atau kelompok dalam konteks pekerjaan tertentu. Fokus pada pengembangan keterampilan yang dapat langsung diaplikasikan dalam situasi kerja.
2. **Definisi Kompetensi yang Jelas:** Memerlukan definisi yang jelas dan terukur dari kompetensi yang diinginkan untuk mencapai tujuan tertentu. Kompetensi mungkin mencakup keterampilan teknis, kognitif, interpersonal, atau intrapersonal yang relevan dengan peran atau pekerjaan.
3. **Pengukuran dan Evaluasi yang Terukur:** Melibatkan pengukuran kinerja yang terukur untuk menilai pencapaian kompetensi. Evaluasi berfokus pada kemampuan individu untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan dalam konteks tugas atau pekerjaan.



4. Pembelajaran Aktif dan Terpadu: Mengedepankan pendekatan pembelajaran aktif yang melibatkan peserta secara langsung dalam proses pembelajaran. Integrasi keterampilan dan pengetahuan dalam konteks tugas yang terkait.
5. Fleksibilitas dalam Pembelajaran: Menyediakan fleksibilitas dalam metode pembelajaran, memungkinkan peserta untuk belajar melalui pengalaman langsung, pelatihan, simulasi, atau proyek. Pembelajaran dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu atau kelompok.
6. Orientasi pada Pencapaian Tujuan Bisnis: Mempertautkan pembelajaran berbasis kompetensi dengan tujuan bisnis dan strategi organisasi. Menjamin bahwa pengembangan kompetensi mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.
7. Partisipasi Peserta dalam Perencanaan: Melibatkan peserta secara aktif dalam merencanakan pengembangan kompetensi mereka sendiri. Mendorong tanggung jawab pribadi dalam proses pembelajaran.
8. Kolaborasi dan Pemecahan Masalah: Mendorong kolaborasi antara individu atau tim dalam pengembangan kompetensi. Menekankan kemampuan untuk memecahkan masalah dan bekerja sama dalam konteks tugas atau proyek.

Pembelajaran berbasis kompetensi menciptakan hubungan erat antara pengembangan individu dan keberhasilan organisasi, memastikan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan menghasilkan dampak positif yang nyata dalam pencapaian tujuan bisnis. Pendekatan ini mempertimbangkan perubahan dinamis



di dunia kerja dan menekankan pada kesiapan karyawan untuk menghadapi tugas-tugas dan tantangan yang berkembang.

### **C. Memperbaiki Kompetensi**

Menurut (Kurniawati, 2014) pengembangan SDM merupakan upaya terencana dari organisasi untuk meningkatkan kompetensi SDM yang dilakukan secara terus-menerus dalam jangka panjang, yang dilakukan untuk menjamin ketersediaan SDM sesuai dengan kebutuhan jabatan, serta ditujukan untuk peningkatan kinerja individu yang bermuara pada kinerja organisasi. Memperbaiki kompetensi sumber daya manusia (SDM) melibatkan serangkaian tindakan dan strategi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan dalam suatu organisasi. Proses ini dapat melibatkan pemetaan kebutuhan kompetensi, perancangan program pengembangan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi dampaknya.

Berikut adalah langkah-langkah umum untuk memperbaiki kompetensi SDM:

1. **Identifikasi Kebutuhan Kompetensi:** Lakukan analisis kebutuhan kompetensi dengan melibatkan pemangku kepentingan terkait. Identifikasi kompetensi kunci yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan mendukung strategi bisnis.
2. **Pemetaan Kompetensi yang Ada:** Evaluasi kompetensi saat ini dari karyawan untuk mengidentifikasi kesenjangan atau area yang memerlukan peningkatan. Gunakan alat-alat seperti penilaian kinerja, wawancara, atau survei untuk mendapatkan informasi.



3. Perancangan Program Pengembangan: Berdasarkan hasil analisis, rancang program pengembangan yang mencakup pembelajaran berbasis kompetensi. Tentukan metode pengajaran yang sesuai, seperti pelatihan, mentoring, *e-learning*, atau proyek khusus.
4. Fasilitasi Pelatihan dan Pengembangan: Lakukan pelatihan sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Pastikan program melibatkan metode yang interaktif dan aplikatif untuk memastikan penerapan keterampilan yang diperoleh.
5. Penerapan Keterampilan dalam Konteks Kerja: Dorong peserta untuk menerapkan keterampilan yang baru dipelajari dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Berikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk memfasilitasi penerapan keterampilan.
6. Evaluasi dan Umpan Balik: Lakukan evaluasi berkala untuk mengukur dampak program pengembangan. Gunakan umpan balik dari peserta, atasan, dan pemangku kepentingan lainnya untuk mengevaluasi keberhasilan program.
7. Penyesuaian dan Pengembangan Lanjutan: Identifikasi area perbaikan dan lakukan penyesuaian program berdasarkan umpan balik dan hasil evaluasi. Pertimbangkan pengembangan lanjutan untuk mengatasi kebutuhan baru atau berkembang.
8. Pengukuran *Return On Investment* (ROI): Jika memungkinkan, lakukan pengukuran *return on investment* (ROI) untuk menilai nilai investasi dari program pengembangan. Bandingkan biaya dan manfaat untuk menilai efisiensi dan efektivitas program.
9. Melibatkan Karyawan dalam Perencanaan Pengembangan: Libatkan karyawan dalam



perencanaan pengembangan untuk meningkatkan keterlibatan dan motivasi. Dorong partisipasi aktif dan tanggung jawab pribadi dalam pengembangan kompetensi.

10. Manfaatkan Teknologi: Manfaatkan teknologi untuk mendukung pembelajaran, seperti platform *e-learning*, webinar, atau aplikasi pembelajaran. Sesuaikan solusi teknologi dengan kebutuhan dan karakteristik peserta.

Memperbaiki kompetensi SDM adalah investasi strategis dalam keberlanjutan dan keberhasilan organisasi. Dengan memahami kebutuhan kompetensi, merancang program pengembangan yang tepat, dan memberikan dukungan yang diperlukan, organisasi dapat memastikan bahwa SDM memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan dinamika perubahan di lingkungan kerja.

#### **D. Pengembangan Kompetensi SDM**

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) adalah suatu upaya sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku karyawan dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Proses pengembangan kompetensi SDM melibatkan serangkaian langkah-langkah yang direncanakan dan dilaksanakan secara terstruktur. Perlu analisis kebutuhan pengembangan SDM. Melakukan analisis kebutuhan untuk mengidentifikasi kompetensi yang perlu dikembangkan dan menggali kebutuhan individu, kelompok, dan organisasi untuk merencanakan program yang tepat. Selain itu perencanaan pengembangan SDM dilakukan dengan merancang rencana pengembangan kompetensi berdasarkan hasil analisis kebutuhan. Selanjutnya



menetapkan tujuan yang jelas, sasaran, dan metode pelaksanaan program pengembangan.

Perlu juga dilakukan pengembangan keterampilan *soft skills* dengan memberikan penekanan pada pengembangan komunikasi, kerja sama, kreativitas, dan adaptabilitas, serta mendorong karyawan untuk menjadi pemain tim yang efektif dan berkontribusi positif terhadap budaya organisasi. Kemudian mengembangkan keterampilan teknis yaitu dengan menyediakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan teknis yang spesifik sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan industri dan mengikuti perkembangan teknologi dan metode industri terkini. Pengembangan kompetensi SDM harus diintegrasikan dengan strategi bisnis organisasi dan mencerminkan kebutuhan yang berkembang. Dengan pendekatan yang berkelanjutan dan berfokus pada perkembangan karyawan, organisasi dapat memastikan bahwa SDM memiliki keterampilan yang relevan dan diperlukan untuk mencapai tujuan dan menjawab perubahan di dunia kerja.

## E. Latihan

### Tes Formatif

Pilihan Ganda: Pilihlah salah satu huruf a,b,c, dan d yang paling benar!

1. Apa yang dimaksud dengan keterampilan interpersonal dalam konteks kompetensi SDM?
  - a. Keterampilan teknis yang spesifik untuk pekerjaan
  - b. Kemampuan berkomunikasi dan berkolaborasi dengan orang lain
  - c. Keterampilan analitis dalam pengambilan keputusan



b. Keterampilan manajemen waktu yang efektif

**Jawaban: b. Kemampuan berkomunikasi dan berkolaborasi dengan orang lain**

2. Manakah dari keterampilan berikut yang termasuk dalam kategori "*Soft skills*" dalam kompetensi SDM?

a. Keterampilan teknis pemrograman

c. Keterampilan manajemen proyek

d. Keterampilan komunikasi

e. Keterampilan analisis data

**Jawaban: c. Keterampilan komunikasi**

3. Apa yang dimaksud dengan keterampilan adaptabilitas dalam kompetensi SDM?

a. Kemampuan untuk belajar secara cepat

b. Kemampuan berpikir analitis

c. Kemampuan kepemimpinan

d. Kemampuan berkomunikasi efektif

**Jawaban: a. Kemampuan untuk belajar secara cepat**

4. Manakah dari berikut yang termasuk dalam kategori keterampilan teknis dalam kompetensi SDM?

a. Kemampuan berpikir kritis

b. Keterampilan manajemen waktu

c. Keterampilan pemrograman komputer

d. Keterampilan negosiasi

**Jawaban: c. Keterampilan pemrograman komputer**

5. Apa yang menjadi peran utama keterampilan manajemen waktu dalam konteks kompetensi SDM?

a. Meningkatkan produktivitas pribadi



- b. Meningkatkan kemampuan berkomunikasi
- c. Mengembangkan keterampilan analitis
- b. Memimpin tim dengan efektif

**Jawaban: a. Meningkatkan produktivitas pribadi**

6. Apa yang dimaksud dengan pengembangan kompetensi SDM?
- a. Proses memilih karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan
  - b. Upaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan
  - c. Evaluasi kinerja karyawan setelah selesai pelatihan
  - d. Penetapan standar gaji untuk setiap posisi

**Jawaban: b. Upaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan**

7. Manakah dari berikut yang termasuk langkah awal dalam pengembangan kompetensi SDM?
- a. Membuat program pelatihan
  - b. Melakukan analisis kebutuhan
  - c. Menetapkan anggaran pelatihan
  - b. Menilai kinerja karyawan

**Jawaban: b. Melakukan analisis kebutuhan**

8. Apa peran utama evaluasi dalam pengembangan kompetensi SDM?
- a. Menentukan anggaran pelatihan
  - b. Menilai keberhasilan pelatihan dan dampaknya
  - c. Menetapkan kebijakan gaji
  - d. Memilih karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan



**Jawaban: b. Menilai keberhasilan pelatihan dan dampaknya**

9. Manakah dari berikut yang termasuk indikator evaluasi hasil pelatihan dalam pengembangan kompetensi SDM?
- Tingkat kehadiran peserta
  - Perubahan perilaku dan keterampilan
  - Anggaran pelatihan
  - Penilaian atasan terhadap kinerja peserta

**Jawaban: b. Perubahan perilaku dan keterampilan**

10. Apa yang dimaksud dengan pengembangan kompetensi teknis dalam konteks SDM?
- Meningkatkan keterampilan kepemimpinan
  - Mengembangkan keterampilan interpersonal
  - Peningkatan keterampilan khusus yang terkait dengan pekerjaan
  - Meningkatkan keterampilan berpikir kritis

**Jawaban: c. Peningkatan keterampilan khusus yang terkait dengan pekerjaan**

**Esai:**

**Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan benar!**

- Jelaskan tentang pentingnya keterampilan interpersonal dalam konteks kompetensi sumber daya manusia (SDM). Bagaimana keterampilan ini dapat memberikan kontribusi positif terhadap keberhasilan individu dan tim di lingkungan kerja?
- Bagaimana organisasi dapat mengukur efektivitas pengembangan kompetensi SDM?
- Apa yang dimaksud dengan kompetensi kepemimpinan dalam pengembangan SDM?







# BAB 6

## KINERJA DAN PRODUKTIVITAS KERJA

### A. Kinerja Individu dan Organisasi Berbasis Kompetensi

Menurut (Hamali, 2016) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Selain itu menurut (Mangkunegara, 2017) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berikut adalah perbedaan antara kinerja individu dan kinerja organisasi:

1. Definisi: Kinerja individu merujuk pada pencapaian atau hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan. Fokus utama pada kontribusi dan produktivitas individual.
2. Penilaian: Dinilai berdasarkan pencapaian tujuan individu, keterampilan, tanggung jawab, dan tugas khusus. Penilaian dapat melibatkan evaluasi kualitatif dan kuantitatif terhadap karyawan.
3. Skala Pengukuran: Pengukuran kinerja individu dapat dilakukan dengan melihat target kinerja, *key*

*performance indicators* (KPI), atau standar prestasi yang telah ditetapkan untuk posisi atau proyek tertentu.

4. Faktor-faktor yang Memengaruhi: Keterampilan individu, motivasi, pengetahuan, dan perilaku personal merupakan faktor-faktor utama yang memengaruhi kinerja individu.
5. Orientasi pada Pengembangan Karier: Kinerja individu sering kali berkaitan erat dengan perkembangan karier pribadi, promosi, dan pengakuan atas pencapaian individu.

#### Kinerja Organisasi:

1. Definisi: Kinerja organisasi mencakup evaluasi keseluruhan pencapaian dan hasil kerja dari seluruh organisasi. Fokus pada tujuan, strategi, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.
2. Penilaian: Dinilai berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, kepuasan pelanggan, pertumbuhan keuangan, efisiensi operasional, dan faktor-faktor lain yang memengaruhi performa organisasi.
3. Skala Pengukuran: Pengukuran kinerja organisasi dapat melibatkan metrik-metrik seperti profitabilitas, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, dan indikator lain yang mencerminkan keberhasilan secara global.
4. Faktor-faktor yang memengaruhi: Kinerja organisasi dipengaruhi oleh sejumlah faktor, termasuk kebijakan manajemen, budaya organisasi, sumber daya manusia, dan faktor eksternal seperti kondisi pasar dan persaingan.
5. Orientasi pada Strategi dan Keberlanjutan: Kinerja organisasi mencerminkan keberlanjutan dan keberhasilan jangka panjang organisasi. Fokusnya lebih besar daripada pencapaian individu dan lebih



terkait dengan visi, misi, dan strategi jangka panjang organisasi.

Dengan memahami perbedaan ini, organisasi dapat secara lebih efektif mengelola dan mengukur kedua tingkatan kinerja ini untuk mencapai tujuan keseluruhan mereka. Evaluasi kinerja individu dapat berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan, namun keduanya perlu dikelola dan dinilai secara terpisah.

## **B. Pengaruh Aspek Strategis terhadap Kinerja**

Menurut (David, 2011) perencanaan strategis termasuk dalam proses manajemen strategi yang dikenal sebagai formulasi strategi. Dalam proses manajemen strategi terdapat 3 tahapan yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Implementasi strategi merupakan satu rangkaian proses yang berurutan, jika sebuah perusahaan sudah merumuskan rencana strateginya langkah berikut yang dijalankan yaitu bagaimana perusahaan atau organisasi tersebut menerapkannya. Implementasi strategi adalah mengelola kekuatan organisasi selama tindakan dijalankan. Perumusan strategi berfokus pada efektivitas dan Implementasi strategi berfokus pada efisiensi. Pada implementasi strategi membutuhkan koordinasi di antara banyak individu. Dengan demikian apa yang dikerjakan individu di perusahaan (kinerja) akan berdampak kepada implementasi strategi.

Aspek strategis dan kinerja SDM (sumber daya manusia) memiliki hubungan erat dalam mencapai tujuan organisasi. Aspek strategis merupakan langkah-langkah yang diambil oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Ini mencakup perumusan visi, misi, dan



rencana strategis. Kinerja SDM sumber daya manusia memiliki peran kunci dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi organisasi. Dalam hal ini, pengelolaan sumber daya manusia harus mendukung visi dan misi organisasi.

Dalam proses rekrutmen dan seleksi dilihat dari aspek strategis melibatkan pemilihan individu yang memiliki keterampilan dan kualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pada aspek kinerja SDM, proses rekrutmen dan seleksi yang efektif dapat memastikan bahwa organisasi memiliki tim yang berkualitas untuk mengimplementasikan strategi dengan baik. Pada pengembangan karyawan, organisasi perlu memiliki karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategisnya. Program pengembangan karyawan seperti pelatihan dan pengembangan karier sangat penting untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, sehingga mereka dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan strategis.

Aspek strategis dalam motivasi dan keterlibatan karyawan sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi, mengingat karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif. Sedangkan dalam hal kinerja SDM harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan insentif, dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian strategi organisasi. Pengelolaan SDM yang efektif tidak hanya mencakup pemahaman yang baik terhadap aspek strategis organisasi tetapi juga melibatkan penerapan kebijakan, praktik, dan program-program SDM yang mendukung pencapaian tujuan strategis tersebut.



### C. Penilaian Prestasi Kerja

Menurut (Tsauri, 2013) penilaian prestasi kerja merupakan cara sistematis untuk mengevaluasi prestasi, kontribusi, potensi dan nilai dari seorang karyawan oleh orang-orang yang diberi wewenang perusahaan sebagai landasan pengembangan dan sebagainya. Sedangkan menurut (Hasibuan, 2019) Penilaian prestasi kerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya, kebijaksanaan selanjutnya berarti apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan, dan atau balas jasanya dinaikkan. Penilaian prestasi kerja atau kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi kinerja seorang individu dalam suatu organisasi.

Tujuan utama dari penilaian ini adalah untuk mengukur sejauh mana karyawan mencapai tujuan kerja mereka, sejauh mana mereka memenuhi harapan, dan sejauh mana mereka berkontribusi terhadap tujuan keseluruhan organisasi. Berikut adalah beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan dalam penilaian prestasi kerja:

#### 1. Kriteria Penilaian

- a. Tujuan Kerja: Sejauh mana karyawan mencapai tujuan individu mereka yang telah ditetapkan.
- b. Keterampilan dan Kompetensi: Evaluasi keterampilan teknis dan perilaku yang diperlukan untuk pekerjaan.
- c. Kontribusi terhadap Tim: Bagaimana karyawan berinteraksi dan berkontribusi dalam tim kerja.



2. Metode Penilaian
  - a. Pendekatan Kuantitatif: Menggunakan angka atau data kuantitatif untuk menilai kinerja, seperti angka penjualan, tingkat efisiensi, atau target yang tercapai.
  - b. Pendekatan Kualitatif: Menilai aspek-aspek seperti keterampilan interpersonal, kerja tim, atau inisiatif.
3. Sumber Data
  - a. Penilaian oleh atasan langsung: Atasan langsung memberikan pandangan tentang kinerja karyawan berdasarkan observasi dan pemahaman mereka.
  - b. Umpan balik dari rekan kerja
4. Pengembangan Berkelanjutan
  - a. Pengembangan Karyawan: Mengidentifikasi area pengembangan dan memberikan dukungan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi.
  - b. Rencana Pengembangan: Merencanakan langkah-langkah pengembangan untuk membantu karyawan mencapai potensi maksimal mereka.
5. Keterlibatan Karyawan
  - a. Dialog Karyawan, Atasan: Mendorong percakapan terbuka dan konstruktif antara karyawan dan atasan untuk menyusun rencana kinerja dan pengembangan bersama.
  - b. Tujuan Kinerja Bersama: Menetapkan tujuan dan harapan bersama antara karyawan dan atasan untuk meningkatkan keterlibatan.
6. Keputusan Penggajian dan Promosi
  - a. Hubungan dengan Penggajian: Penilaian kinerja dapat memengaruhi keputusan penggajian, seperti kenaikan gaji atau bonus.
  - b. Promosi: Kinerja yang tinggi dapat menjadi faktor penting dalam pertimbangan untuk promosi.



Metode dalam penilaian kinerja yang dapat diterapkan di perusahaan salah satunya yaitu *management by objectives* (MBO) pada metode ini, manajer dan karyawan bekerja sama untuk mengidentifikasi, merencanakan, mengatur, dan mengkomunikasikan tujuan untuk kesuksesan dalam periode waktu tertentu dengan menggunakan metode S.M.A.R.T (*Specific, measurable, achievable, realistic, and time-sensitive*). Metode ini digunakan untuk melihat apakah tujuan yang ditetapkan itu spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, dan sensitif terhadap waktu. Dengan menentukan tujuan yang ingin dicapai, karyawan akan memahami tanggung jawab dan hasil yang diharapkan darinya. Nantinya, progres dalam pencapaian tujuan inilah yang digunakan sebagai panduan untuk mengukur kontribusi karyawan.

Dikutip dari (Evita et al, 2019) Berikut ini langkah-langkah penerapan metode *management by objectives* dalam menilai kinerja karyawan:

1. Menetapkan tujuan organisasi. Menyusun rencana keseluruhan organisasi untuk tahun depan dan menetapkan tujuan spesifik perusahaan berdasarkan pada rencana strategis perusahaan.
2. Menetapkan tujuan departemen. Kemudian, kepala departemen mengambil tujuan-tujuan perusahaan (seperti meningkatkan keuntungan 2004 sampai 20%) dan, dengan superioritas mereka, menetapkan bersama-sama tujuan departemen mereka.
3. Membahas tujuan departemen. Kepala departemen mendiskusikan tujuan departemen dengan semua bawahan, biasanya pada rapat seluruh departemen.



4. Mereka bertanya pada karyawan untuk menetapkan tujuan awal individual mereka sendiri; dengan kata lain, bagaimana setiap karyawan memberikan kontribusi pada tujuan departemen mereka.
5. Mendefinisikan hasil yang diharapkan (menetapkan tujuan perorangan). Kepala departemen dan bawahannya menetapkan target kinerja individual jangka pendek.
6. Meninjau kinerja. Kepala departemen membandingkan kinerja aktual dan target dari setiap karyawan.
7. Memberikan umpan balik. Kepala departemen dan karyawan mendiskusikan dan mengevaluasi kemajuan terakhir

Penilaian prestasi kerja yang efektif membantu organisasi mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan karyawan, serta memberikan dasar untuk pengambilan keputusan terkait penggajian dan promosi. Proses ini juga dapat meningkatkan motivasi karyawan dan meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

#### **D. Produktivitas Kerja**

Menurut (Sutrisno, 2013) mengemukakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Peran serta tenaga kerja di sini adalah penggunaan sumber daya serta efektif dan efisien. Produktivitas kerja SDM (sumber daya manusia) merujuk pada sejauh mana karyawan atau anggota tim dapat menghasilkan *output* atau mencapai tujuan dengan efisien. Produktivitas SDM tidak hanya melibatkan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga kualitas, inovasi, dan kontribusi



terhadap tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa faktor yang memengaruhi produktivitas kerja SDM:

1. **Rekrutmen dan Seleksi yang Efektif:** Proses rekrutmen dan seleksi yang baik dapat memastikan bahwa organisasi mendapatkan individu yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan memiliki keterampilan yang diperlukan.
2. **Pengembangan Keterampilan dan Pelatihan:** Investasi dalam pengembangan keterampilan karyawan dapat meningkatkan produktivitas dengan meningkatkan kompetensi dan efektivitas dalam pekerjaan.
3. **Manajemen Kinerja yang Baik:** Proses manajemen kinerja yang efektif, termasuk penilaian kinerja dan umpan balik berkala, dapat membantu karyawan memahami ekspektasi dan meningkatkan kinerja mereka.
4. **Motivasi dan Keterlibatan Karyawan:** Karyawan yang termotivasi dan terlibat cenderung lebih produktif. Ini dapat dicapai melalui pengakuan, penghargaan, dan memberikan tanggung jawab yang memotivasi.
5. **Fasilitas dan Sumber Daya yang Memadai:** Ketersediaan fasilitas dan sumber daya yang memadai, seperti perangkat lunak, peralatan, dan dukungan teknologi, dapat meningkatkan efisiensi kerja.
6. **Kesejahteraan dan Keseimbangan Kerja-Hidup:** Kesejahteraan karyawan dan keseimbangan kerja-hidup yang baik dapat memastikan karyawan tetap fokus, sehat, dan energik, yang berkontribusi pada produktivitas.
7. **Teknologi dan Otomatisasi:** Menggunakan teknologi dan otomatisasi dapat meningkatkan efisiensi pekerjaan, memungkinkan karyawan untuk fokus



pada tugas-tugas yang lebih berstruktur dan meningkatkan produktivitas.

8. Pemahaman terhadap Visi dan Misi Organisasi: Karyawan yang memahami dan merasa terkoneksi dengan visi dan misi organisasi cenderung lebih termotivasi dan berkontribusi secara maksimal.
9. Manajemen Waktu yang Efisien: Kemampuan manajemen waktu yang baik membantu karyawan mengelola pekerjaan mereka dengan efektif, menghindari penundaan, dan meningkatkan produktivitas.
10. Komunikasi yang Efektif: Komunikasi yang jelas dan terbuka dapat memastikan bahwa informasi disampaikan dengan baik, menghindari kesalahpahaman, dan memfasilitasi kerja sama tim yang efektif.

Mengelola produktivitas kerja SDM melibatkan berbagai strategi dan praktik manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan dukungan, dan memfasilitasi kinerja maksimal karyawan.

### **E. Budaya Organisasi**

Menurut (Fahmi, 2017) budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Pendapat dari (Sedarmayanti, 2017) bahwa budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita



melakukan sesuatu di sini. Budaya organisasi merujuk pada sekumpulan nilai, norma, keyakinan, sikap, serta perilaku bersama yang diadopsi dan diinternalisasi oleh anggota suatu organisasi. Budaya ini menciptakan identitas unik organisasi dan membentuk cara bagaimana anggota organisasi berinteraksi, bekerja sama, dan merespons situasi tertentu.

Budaya organisasi memainkan peran kunci dalam membentuk atmosfer dan karakteristik unik suatu organisasi. Berikut adalah beberapa elemen penting yang terkait dengan budaya organisasi:

1. Nilai dan Keyakinan: Nilai dan keyakinan adalah prinsip dasar yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Ini mencakup apa yang dianggap penting dan diutamakan oleh organisasi.
2. Norma dan Etika: Norma-norma adalah panduan perilaku yang menjadi dasar bagi interaksi antar anggota organisasi. Etika organisasi mencakup prinsip-prinsip moral yang dipegang oleh organisasi.
3. Sikap terhadap Risiko: Budaya organisasi dapat mencerminkan sikap terhadap risiko. Beberapa organisasi mungkin mendorong inovasi dan eksperimen, sementara yang lain mungkin lebih konservatif.
4. Keterbukaan Komunikasi: Budaya yang terbuka mendorong komunikasi yang jujur dan transparan antar anggota organisasi. Keterbukaan ini dapat memfasilitasi pertukaran ide dan umpan balik yang lebih baik.
5. Adaptabilitas: Seberapa cepat dan mudah organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan situasi. Budaya yang mendukung adaptabilitas sering kali dihubungkan dengan inovasi.



6. Orientasi pada Karyawan atau Tugas: Budaya organisasi dapat cenderung lebih berfokus pada karyawan, dengan menekankan perhatian pada kesejahteraan dan pengembangan individu, atau lebih berfokus pada tugas dan pencapaian tujuan.
7. Pemimpin dan Peran Model: Budaya organisasi dipengaruhi oleh sikap dan perilaku pemimpin. Pemimpin sering menjadi peran model yang menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi.
8. Ritual dan Tradisi: Ritual dan tradisi organisasi menciptakan identitas dan solidaritas di antara anggota. Mereka dapat mencakup acara-acara tahunan, ritual harian, atau cara unik berkomunikasi.
9. Struktur dan Sistem: Struktur organisasi dan sistem yang diterapkan memainkan peran penting dalam membentuk budaya. Organisasi yang memiliki struktur terbuka dan sistem yang mendukung kreativitas akan memiliki budaya yang berbeda dengan yang lebih hierarkis.
10. Identitas dan *Branding*: Cara organisasi mengidentifikasi dirinya sendiri dan cara itu dipahami oleh orang lain dapat mencerminkan budaya. Ini mencakup citra merek dan bagaimana organisasi ingin dikenal oleh masyarakat.
11. Resolusi Konflik: Cara organisasi menangani konflik dapat mencerminkan budaya yang diadopsi. Budaya yang terbuka terhadap pemecahan masalah dan konflik dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif.
12. Fokus Jangka Panjang atau Pendek: Budaya organisasi dapat memiliki orientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang atau lebih berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek.



Menurut (Stephen P Robbin dan Judge, 2015) terdapat lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Budaya berperan sebagai penentu batas-batas.
2. Budaya memuat suatu rasa identitas anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.
4. Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial.
5. Budaya bertindak sebagai mekanisme *sense making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam menentukan identitas, kinerja, dan keberhasilan suatu organisasi. Budaya yang kuat dan sejalan dengan tujuan strategis organisasi dapat memberikan dasar yang kokoh bagi pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang. Budaya organisasi dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang dapat berasal dari internal dan eksternal organisasi. Faktor-faktor ini membentuk nilai-nilai bersama, norma-norma, dan sikap yang diadopsi oleh anggota organisasi. Berikut adalah beberapa faktor yang memengaruhi budaya organisasi:

1. **Pemimpin Organisasi:** Pemimpin organisasi memainkan peran utama dalam membentuk budaya. Sikap, nilai, dan perilaku pemimpin akan memengaruhi bagaimana anggota organisasi merespons dan mengadopsi budaya tersebut.
2. **Karyawan:** Anggota organisasi, melalui nilai dan perilaku mereka, berkontribusi pada pembentukan dan pemeliharaan budaya organisasi. Karyawan yang berbagi nilai-nilai yang sama dapat memperkuat budaya.



3. Sejarah dan Asal Usul Organisasi: Asal usul dan sejarah organisasi dapat membentuk budaya. Nilai-nilai yang mendasari pendirian organisasi atau nilai yang berkembang seiring waktu dapat terus memainkan peran dalam budaya.
4. Industri dan Lingkungan Bisnis: Sifat industri tempat organisasi beroperasi dapat memengaruhi budaya. Misalnya, industri kreatif mungkin mendorong budaya yang lebih inovatif, sementara industri keuangan dapat lebih memprioritaskan ketelitian dan keamanan.
5. Struktur Organisasi: Struktur organisasi, apakah hierarkis atau lebih terbuka, dapat memengaruhi bagaimana informasi mengalir dan interaksi terjadi di antara anggota organisasi, yang kemudian memengaruhi budaya.
6. Budaya Nasional dan Lokal: Nilai-nilai dan norma-norma budaya yang ada di tingkat nasional atau lokal dapat menciptakan kerangka kerja bagi budaya organisasi, terutama jika organisasi beroperasi di berbagai wilayah.
7. Perubahan Lingkungan Eksternal: Perubahan dalam lingkungan eksternal, seperti perubahan regulasi atau tren industri, dapat memaksa organisasi untuk beradaptasi, yang dapat memengaruhi budaya.

#### **F. Sistem Penghargaan**

Menurut (LN dan Juntika Nurihsan, 2011) penghargaan dari orang lain seperti pengakuan, perhatian akan mampu menimbulkan rasa percaya diri akan kemampuan dan penampilannya, menjadi lebih kompeten dan produktif. Penghargaan menjadi motivasi yang benar akan menciptakan kondisi kondusif serta berpengaruh kepada produktivitas kerja yang lebih



bagus. Sikap, motivasi, dan semangat kerja yang tinggi yang diwujudkan dalam kuantitas produk kerja dapat dipahami sebagai mental individu. Adanya motivasi maka akan terjadilah kemauan kerja.

Sistem penghargaan SDM (sumber daya manusia) adalah suatu rangkaian kebijakan, prosedur, dan praktik yang dirancang untuk memberikan penghargaan, pengakuan, atau insentif kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusi dan kinerja mereka. Sistem ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi, retensi karyawan, dan kinerja keseluruhan organisasi. Berikut adalah elemen-elemen utama dalam sistem penghargaan SDM:

1. Gaji dan Kompensasi: Termasuk upah, tunjangan, bonus, dan insentif keuangan lainnya. Kompensasi yang adil dan transparan dapat memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal.
2. Penghargaan Nonmoneter: Penghargaan non-finansial, seperti sertifikat penghargaan, piagam keberhasilan, atau pengakuan publik, dapat memiliki dampak positif terhadap motivasi dan kepuasan karyawan.
3. Promosi dan Kenaikan Jabatan: Sistem penghargaan dapat mencakup kebijakan yang jelas tentang kenaikan jabatan atau promosi berdasarkan kinerja dan pencapaian karyawan.
4. Program Pengakuan Karyawan: Program pengakuan yang terstruktur, untuk merayakan dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.
5. Fasilitas dan Manfaat Karyawan: Penawaran fasilitas dan manfaat, seperti paket asuransi, cuti tambahan, atau program kesehatan, dapat dianggap sebagai bentuk penghargaan kepada karyawan.



6. Peluang Pengembangan Karier: Memberikan peluang pengembangan karier, pelatihan, atau pendidikan lanjutan sebagai bentuk investasi dalam pengembangan karyawan.
7. Pemberian Tugas atau Proyek Menantang: Memberikan tugas atau proyek yang menantang sebagai bentuk penghargaan kepada karyawan yang memiliki keterampilan atau potensi untuk tugas tersebut.

### **G. Pelayanan SDM**

Menurut (Ferine and Juniarti, 2022) pelayanan SDM atau pelayanan sumber daya manusia merupakan salah satu bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia. Dalam konteks bisnis, pelayanan SDM adalah proses pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan karyawan dalam mencapai tujuan bersama. Dalam melakukan pelayanan SDM, perusahaan harus memperhatikan beberapa hal. Pertama, perusahaan harus memahami kebutuhan dan harapan karyawan, baik dalam hal pengembangan karier, kesejahteraan, maupun lingkungan kerja yang kondusif. Kedua, perusahaan harus memiliki sistem pengelolaan sumber daya manusia yang baik, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karier, dan pengelolaan kinerja. Ketiga, perusahaan harus memperhatikan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kepentingan karyawan.

Pelayanan SDM (sumber daya manusia) merujuk pada rangkaian aktivitas dan layanan yang diberikan oleh departemen SDM suatu organisasi untuk mendukung keberhasilan dan kesejahteraan karyawan. Pelayanan SDM melibatkan berbagai aspek, termasuk administrasi



personal, manajemen kinerja, pengembangan karyawan, dan berbagai layanan lainnya yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan. Berikut adalah beberapa elemen kunci dalam pelayanan SDM:

1. **Manajemen Administrasi Personal:** Pelayanan SDM melibatkan administrasi personal, termasuk pengelolaan data karyawan, pembuatan dan pemeliharaan catatan karyawan, serta pengelolaan dokumen terkait dengan kepegawaian.
2. **Perekrutan dan Seleksi:** Proses perekrutan dan seleksi karyawan baru merupakan bagian penting dari pelayanan SDM. Ini melibatkan penentuan kebutuhan personel, pengiklanan lowongan, wawancara, dan pemilihan karyawan yang sesuai.
3. **Manajemen Kinerja:** Pelayanan SDM terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program manajemen kinerja. Ini mencakup penetapan sasaran, penilaian kinerja, dan memberikan umpan balik kepada karyawan.
4. **Pengembangan Karyawan:** Menyediakan program pengembangan karyawan, pelatihan, dan pembelajaran yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.
5. **Manajemen Konflik dan Penyelesaian Perselisihan:** Pelayanan SDM dapat memfasilitasi penyelesaian konflik di antara karyawan atau antara karyawan dan manajemen, meminimalkan dampak negatif pada lingkungan kerja.
6. **Manajemen Kesejahteraan Karyawan:** Pelayanan SDM terlibat dalam mengelola program kesejahteraan karyawan, termasuk program kesehatan, asuransi, cuti, dan manfaat lainnya yang mendukung kesejahteraan karyawan.



7. Komunikasi Internal: Pelayanan SDM bertanggung jawab untuk memfasilitasi komunikasi internal antara manajemen dan karyawan, termasuk menyampaikan informasi tentang kebijakan, perubahan organisasi, dan pengumuman penting lainnya.
8. Manajemen Pengakhiran Hubungan Kerja: Pelayanan SDM terlibat dalam proses pengakhiran hubungan kerja, termasuk pemecatan atau pensiun, serta penanganan prosedur keluar.
9. Manajemen Kompensasi dan Penggajian: Pelayanan SDM bertanggung jawab untuk mengelola sistem penggajian, melaksanakan evaluasi kompensasi, dan memastikan keadilan dalam pembayaran karyawan.

Pelayanan SDM yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan nilai tambah pada karyawan, dan mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan. Upaya ini dapat meningkatkan kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan.

## **H. Kepemimpinan**

Menurut (Fahmi, 2017) kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, memengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Kepemimpinan adalah proses di mana seseorang, yang disebut pemimpin, memberikan arahan, memotivasi, dan memandu individu atau kelompok menuju pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan melibatkan berbagai keterampilan dan fungsi, termasuk menginspirasi, memberikan arah, membuat keputusan, dan membangun hubungan yang



efektif dengan anggota tim. Berikut adalah beberapa aspek penting yang terkait dengan kepemimpinan:

1. **Visi dan Tujuan:** Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk merumuskan dan menyampaikan visi dan tujuan organisasi atau tim. Visi ini harus menginspirasi dan memberikan arah yang jelas kepada anggota tim.
2. **Kemampuan Menginspirasi:** Kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain. Pemimpin yang dapat membangkitkan semangat dan antusiasme dalam timnya cenderung mencapai hasil yang lebih baik.
3. **Pengambilan Keputusan:** Pemimpin dihadapkan pada keputusan-keputusan penting. Kemampuan membuat keputusan yang tepat dan efektif adalah keterampilan penting dalam kepemimpinan.
4. **Delegasi:** Kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk mendistribusikan tanggung jawab dan tugas di antara anggota tim. Delegasi yang baik dapat meningkatkan efisiensi dan memberdayakan anggota tim.
5. **Kemampuan Komunikasi:** Pemimpin harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Ini termasuk mendengarkan dengan efektif, menyampaikan pesan dengan jelas, dan memotivasi melalui komunikasi yang positif.
6. **Pengembangan Karyawan:** Kepemimpinan mencakup membimbing dan mengembangkan anggota tim. Pemimpin yang efektif memberikan dukungan, pelatihan, dan peluang untuk pertumbuhan dan perkembangan karyawan.
7. **Adaptabilitas:** Pemimpin perlu dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan, teknologi, dan kondisi



bisnis. Kemampuan beradaptasi dapat membantu organisasi tetap relevan dan sukses.

8. **Integritas:** Pemimpin yang memiliki integritas tinggi membangun kepercayaan di antara anggota tim. Integritas mencakup kejujuran, konsistensi, dan kesesuaian antara kata dan tindakan.
9. **Pembentukan Tim:** Kepemimpinan efektif melibatkan kemampuan untuk membangun dan memelihara hubungan yang positif di antara anggota tim. Pemimpin harus memfasilitasi kerja sama dan kolaborasi.
10. **Berkemampuan Memecahkan Masalah:** Pemimpin perlu memiliki kemampuan analitis dan kreatif untuk mengidentifikasi masalah, mengevaluasi opsi, dan mengambil langkah-langkah untuk memecahkan masalah.
11. **Kepemimpinan Transformasionalis:** Pemimpin transformasionalis mendorong perubahan dan inovasi, menciptakan budaya di mana orang merasa termotivasi untuk mencapai lebih dari yang mereka pikirkan.

Kepemimpinan dapat diimplementasikan di berbagai tingkatan dalam suatu organisasi, mulai dari tingkat eksekutif hingga tingkat tim. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat bervariasi sesuai dengan konteks dan kebutuhan organisasi. Pemimpin dapat mengadopsi berbagai tipe kepemimpinan, dan setiap tipe memiliki ciri khasnya. Berikut adalah beberapa contoh tipe pemimpin yang umum:

1. **Pemimpin Otoriter:** Pemimpin ini mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan anggota tim. Mereka memberikan arahan yang jelas dan mengharapkan ketaatan. Kepemimpinan otoriter



umumnya efektif dalam situasi-situasi krisis atau saat keputusan cepat diperlukan.

2. **Pemimpin Demokratis:** Pemimpin demokratis melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan. Mereka menciptakan lingkungan yang kolaboratif dan mendorong partisipasi aktif dari seluruh tim. Pendekatan ini meningkatkan motivasi dan keterlibatan anggota tim.
3. **Pemimpin *Laissez-Faire*:** Pemimpin dengan gaya *laissez-faire* memberikan kebebasan dan otonomi kepada anggota tim untuk mengambil keputusan sendiri. Mereka umumnya memberikan panduan secara umum, tetapi membiarkan tim bekerja secara mandiri. Pendekatan ini cocok untuk tim yang mandiri dan berpengalaman.
4. **Pemimpin Transformasionalis:** Pemimpin transformasionalis menciptakan visi yang inspiratif dan mendorong inovasi. Mereka memiliki kemampuan untuk memotivasi anggota tim untuk mencapai potensi maksimal mereka dan berkontribusi pada perubahan positif dalam organisasi.
5. **Pemimpin Situasional:** Pemimpin situasional menyesuaikan pendekatannya berdasarkan situasi dan kebutuhan tim. Mereka dapat menjadi otoriter dalam satu situasi dan demokratis dalam situasi lain, bergantung pada keadaan dan karakteristik tim.
6. **Pemimpin Pelayanan:** Pemimpin pelayanan menempatkan pelayanan kepada orang lain sebagai fokus utama kepemimpinan mereka. Mereka berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan memajukan kesejahteraan anggota tim serta mendorong sikap pelayanan di seluruh organisasi.



7. Pemimpin Transaksional: Pemimpin transaksional menggunakan pendekatan berbasis transaksi, memberikan penghargaan atau hukuman sesuai dengan pencapaian target atau kepatuhan terhadap aturan. Mereka umumnya menekankan tugas dan hasil.
8. Pemimpin Karismatik: Pemimpin karismatik memiliki daya tarik pribadi yang kuat dan dapat memotivasi dan memengaruhi orang lain melalui kepribadian mereka. Mereka mungkin memiliki kehadiran yang karismatik dan mampu menginspirasi pengikut untuk mengikuti visi mereka.
9. Pemimpin *Servant*: Pemimpin pelayan (*servant leader*) mengutamakan kepentingan anggota tim dan berusaha untuk membantu mereka mencapai tujuan mereka. Mereka fokus pada pelayanan dan kesejahteraan anggota tim.

Tipe atau gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam artian, gaya kepemimpinan yang digunakan pimpinan tersebut digunakan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan di dalam memimpin suatu organisasi (Thoha, 2014). Dikutip dari (Ansory and Indrasari, 2018) setiap gaya kepemimpinan terdapat 2 unsur utama, yaitu unsur pengarahan (*directive behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*).

1. Perilaku mengarahkan (*directive behavior*) adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam



komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dikerjakan, di mana, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

2. Perilaku mendukung (*Supporting behavior*) adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengarkan, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Dari dua unsur tersebut, gaya kepemimpinan kemudian dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu Instruktif (*directing*), konsultatif (*coaching*), partisipatif (*supporting*), dan delegatif (*delegating*). Penting untuk diingat bahwa banyak pemimpin menggabungkan beberapa elemen dari berbagai tipe kepemimpinan, dan keberhasilan kepemimpinan sering kali tergantung pada kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan pendekatannya dengan situasi dan karakteristik tim.

## **I. Konflik dalam Perusahaan**

Menurut (Stephen P Robbin and Judge, 2015) keberadaan konflik dalam organisasi dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari adanya konflik di dalam organisasi maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka memersepsikan bahwa di dalam organisasi telah ada konflik maka konflik tersebut telah menjadi kenyataan. Pendapat lain dari Minnery dalam (Ansory dan Indrasari, 2018) konflik organisasi merupakan interaksi antara dua atau lebih



pihak yang satu sama lain berhubungan dan saling tergantung, namun terpisahkan oleh perbedaan tujuan.

Konflik dalam organisasi merujuk pada situasi di mana terdapat perbedaan atau ketidaksepakatan antara individu atau kelompok di dalam organisasi. Konflik adalah fenomena yang alami dan tidak selalu bersifat negatif. Dalam beberapa kasus, konflik dapat memunculkan perubahan positif dan inovasi. Namun, jika tidak dikelola dengan baik, konflik dapat mengakibatkan dampak negatif terhadap kinerja dan iklim kerja. Berikut beberapa aspek terkait konflik dalam organisasi:

1. **Sumber Konflik:** Konflik dapat muncul dari berbagai sumber, termasuk perbedaan nilai, tujuan, kepentingan, gaya kerja, kebijakan, atau ketidakjelasan peran. Persaingan untuk sumber daya seperti anggaran atau promosi juga dapat menjadi pemicu konflik.
2. **Tingkatan Konflik:** Konflik dapat bersifat personal antarindividu, antartim, atau antarbagian. Selain itu, konflik dapat bersifat vertikal (antara tingkatan hierarki) atau horizontal (di antara individu atau kelompok selevel).
3. **Siklus Konflik:** Konflik biasanya mengikuti siklus yang melibatkan fase seperti ketegangan, eskalasi, klimaks, deeskalasi, dan penyelesaian. Pemahaman terhadap siklus konflik dapat membantu manajemen mengatasi konflik dengan lebih efektif.
4. **Dampak Konflik:** Konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat memiliki dampak negatif, termasuk penurunan produktivitas, peningkatan tingkat stres, penurunan kepuasan karyawan, dan peningkatan *turn over*. Namun, konflik yang dikelola dengan baik juga dapat membawa perubahan positif dan inovasi.



5. Komunikasi yang Buruk: Komunikasi yang tidak efektif sering kali merupakan pemicu konflik. *Misunderstandings*, kurangnya informasi, atau persepsi yang salah dapat meningkatkan ketegangan di antara individu atau kelompok.
6. Kepemimpinan yang Tidak Efektif: Kurangnya keterampilan kepemimpinan, kurangnya transparansi, atau kebijakan manajemen yang tidak konsisten dapat menciptakan konflik di antara anggota tim atau antara karyawan dan manajemen.

Manajemen konflik dalam organisasi melibatkan serangkaian tindakan dan strategi untuk mengidentifikasi, mencegah, atau menyelesaikan konflik agar tidak memberikan dampak negatif yang berkepanjangan terhadap kinerja dan hubungan kerja. Berikut adalah langkah-langkah dan prinsip-prinsip yang dapat diterapkan dalam manajemen konflik:

1. Identifikasi Sumber Konflik: Penting untuk mengidentifikasi akar penyebab konflik. Apakah itu disebabkan oleh perbedaan nilai, tujuan, kebijakan, atau hal lainnya? Memahami sumber konflik adalah langkah pertama untuk mengatasinya.
2. Mendorong Komunikasi Terbuka: Mendorong komunikasi terbuka dan transparan dapat membantu mencegah atau mengatasi konflik. Pihak-pihak yang terlibat dalam konflik harus merasa aman untuk menyampaikan pendapat dan kekhawatiran mereka.
3. Fasilitasi Dialog: Menerapkan fasilitasi dialog untuk membiarkan pihak-pihak yang terlibat berbicara dan mendengar satu sama lain. Pemimpin atau fasilitator dapat membantu mengarahkan diskusi agar lebih produktif dan mencapai pemahaman bersama.



4. Berikan Pelatihan Keterampilan Komunikasi: Memberikan pelatihan keterampilan komunikasi kepada anggota tim dapat membantu mereka mengungkapkan pendapat dan perasaan dengan lebih jelas, serta meningkatkan pemahaman terhadap pandangan orang lain.
5. Ciptakan Lingkungan yang Mendukung Kolaborasi: Menciptakan budaya organisasi yang mendukung kerja sama dan kolaborasi dapat membantu mencegah timbulnya konflik atau mengelola konflik dengan lebih efektif.
6. Gunakan Pemecahan Masalah Bersama: Mendorong pihak-pihak yang terlibat untuk bekerja sama dalam mencari solusi. Pendekatan ini dapat menciptakan rasa kepemilikan bersama terhadap solusi dan mengurangi ketegangan.
7. Terapkan Mediasi: Mediasi melibatkan pihak ketiga netral yang membantu pihak-pihak yang terlibat untuk mencapai kesepakatan. Mediator membantu memfasilitasi komunikasi dan negosiasi untuk mencapai solusi yang diterima bersama.
8. Evaluasi dan Penyesuaian: Melakukan evaluasi secara berkala terhadap efektivitas strategi manajemen konflik yang diterapkan. Jika perlu, lakukan penyesuaian untuk meningkatkan respons terhadap konflik.
9. Bertanggung Jawab dan Transparan: Pemimpin dan manajer perlu bertanggung jawab atas manajemen konflik dan bersikap transparan dalam menangani masalah. Hal ini menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa didukung dan dihargai.

Manajemen konflik yang efektif membutuhkan pendekatan yang holistik, melibatkan berbagai metode



dan memperhatikan konteks spesifik di dalam organisasi. Dengan mengelola konflik dengan baik, organisasi dapat memanfaatkan potensi positif dari perbedaan pendapat dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis.

## **J. Latihan**

### **Tes Formatif**

Pilihan Ganda: Pilihlah salah satu huruf a,b,c, dan d yang paling benar!

1. Apa yang dimaksud dengan kinerja dalam konteks organisasi?
  - a. Jumlah karyawan dalam perusahaan
  - b. Pengukuran hasil dan kontribusi individu atau kelompok terhadap tujuan organisasi
  - c. Gaya kepemimpinan manajer
  - d. Anggaran keuangan perusahaan

**Jawaban: b. Pengukuran hasil dan kontribusi individu atau kelompok terhadap tujuan organisasi**

2. Faktor-faktor apa yang dapat memengaruhi kinerja individu di tempat kerja?
  - a. Cuaca dan iklim
  - b. Keahlian teknologi informasi
  - c. Gaya berpakaian
  - d. Pekerjaan dan lingkungan kerja, motivasi, dan keseimbangan kehidupan kerja

**Jawaban: d. Pekerjaan dan lingkungan kerja, motivasi, dan keseimbangan kehidupan kerja**

3. Mana yang bukan merupakan indikator kinerja organisasi yang umum?



- a. Profitabilitas
- b. Kepuasan pelanggan
- c. Tingkat absensi karyawan
- d. Jumlah staf administratif

Jawaban: **d. Jumlah staf administratif**

4. Apa yang dimaksud dengan kinerja finansial suatu perusahaan?
- a. Tingkat kepuasan pelanggan
  - b. Hasil penjualan
  - c. Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan
  - d. Tingkat retensi karyawan

Jawaban: **c. Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan**

5. Kinerja organisasi dapat diukur melalui
- a. Efisiensi operasional
  - b. Total jam kerja karyawan
  - c. Kepuasan pelanggan saja
  - d. Jumlah pertemuan manajemen

Jawaban: **b. Efisiensi operasional**

6. Apa yang dimaksud dengan produktivitas kerja?
- a. Jumlah karyawan dalam perusahaan
  - b. Rasio antara *output* dan *input* dalam proses kerja
  - c. Jumlah jam kerja per minggu
  - d. Total biaya produksi

Jawaban: **b. Rasio antara *output* dan *input* dalam proses kerja**

7. Faktor-faktor apa yang dapat memengaruhi produktivitas kerja individu?



- a. Waktu istirahat
- b. Tingkat pendidikan
- c. Cuaca
- d. Jumlah cuti tahunan

Jawaban: **b. Tingkat pendidikan**

8. Metode apa yang dapat digunakan untuk mengukur produktivitas kerja seorang pekerja?
- a. Kepuasan pelanggan
  - b. Jumlah hari cuti
  - c. *Output* per jam kerja
  - d. Jumlah pertemuan

Jawaban: **c. *Output* per jam kerja**

9. Apa yang dapat dianggap sebagai hasil yang positif dari peningkatan produktivitas kerja?
- a. Penurunan kualitas produk
  - b. Peningkatan biaya produksi
  - c. Peningkatan *output* dengan *input* yang tetap
  - d. Peningkatan waktu istirahat

Jawaban: **c. Peningkatan *output* dengan *input* yang tetap**

10. Faktor apa yang termasuk dalam *input* dalam pengukuran produktivitas?
- a. *Output* produksi
  - b. Jumlah jam kerja
  - c. Jumlah produk yang dijual
  - d. Tingkat kepuasan pelanggan

Jawaban: **b. Jumlah jam kerja**



**Esai:**

**Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan benar!**

1. Jelaskan peran strategis sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kinerja organisasi!
2. Bagaimana perencanaan karier dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan?
3. Jelaskan hubungan antara pelatihan karyawan dan produktivitas kerja?





# BAB 7

## MANAJEMEN PENGETAHUAN

### A. Manajemen Pengetahuan bagi Organisasi dan SDM

Pengertian manajemen pengetahuan menurut (Honeycutt, 2000) adalah proses sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, menyaring dan menyajikan informasi dengan cara tertentu yang dapat meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang kajian yang spesifik. Secara umum manajemen pengetahuan adalah teknik untuk mengelola pengetahuan dalam organisasi untuk menciptakan nilai dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Menurut (Samsir et al, 2017) *knowledge management* merupakan proses yang berhubungan dengan penciptaan, penyebaran dan kegunaan pengetahuan untuk mewujudkan tujuan dari perusahaan itu.

Manajemen pengetahuan bagi organisasi yaitu pendekatan strategis untuk mengelola pengetahuan dan informasi di dalam suatu organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja dan inovasi. Berikut adalah beberapa aspek penting dari manajemen pengetahuan bagi organisasi:

1. Pengidentifikasian Pengetahuan Kunci: Identifikasi pengetahuan yang kritis untuk keberhasilan organisasi. Pengetahuan ini bisa mencakup

pengetahuan *tacit* (tidak terstruktur dan sulit diukur) dan pengetahuan eksplisit (dapat diukur dan dibagikan dengan mudah).

2. Pengumpulan dan Penyimpanan Pengetahuan: Mengumpulkan, menyimpan, dan mengelola pengetahuan melalui berbagai media, seperti basis data, sistem manajemen dokumen, dan portal pengetahuan.
3. Pembagian Pengetahuan: Membagikan pengetahuan secara efektif di seluruh organisasi. Mendorong kolaborasi dan komunikasi antar anggota tim.
4. Pelatihan dan Pengembangan: Menyediakan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Mendorong pertukaran pengetahuan melalui pelatihan dan *workshop*.
5. Inovasi dan Peningkatan Berkelanjutan: Mendukung inovasi dengan memfasilitasi penemuan dan aplikasi pengetahuan baru. Mendorong sikap pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan di seluruh organisasi.
6. Penggunaan Teknologi Informasi: Memanfaatkan teknologi informasi, seperti sistem manajemen pengetahuan, platform kolaboratif, dan kecerdasan buatan, untuk mendukung manajemen pengetahuan.
7. Pengukuran dan Evaluasi: Mengukur dampak manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi. Melakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa strategi manajemen pengetahuan tetap relevan dan efektif.

Selain itu, manajemen pengetahuan dalam konteks sumber daya manusia (SDM) fokus pada pengelolaan dan pemanfaatan pengetahuan yang dimiliki oleh individu-individu di organisasi. Ini melibatkan strategi untuk memahami, mengidentifikasi, dan



mengelola pengetahuan individu agar dapat memberikan kontribusi maksimal. Beberapa aspek terkait dengan manajemen pengetahuan bagi SDM meliputi:

1. Identifikasi dan *Profiling* Karyawan: Mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki oleh setiap karyawan. Membuat profil pengetahuan individu untuk memahami kontribusi unik setiap anggota tim.
2. Pembagian Pengetahuan Antar Karyawan: Mendorong kolaborasi dan pertukaran pengetahuan di antara karyawan. Menggunakan platform kolaboratif atau alat komunikasi internal untuk memfasilitasi pembagian informasi.
3. Pelatihan dan Pengembangan Personal: Merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pengetahuan individu. Mendorong karyawan untuk terlibat dalam kegiatan pengembangan diri dan belajar mandiri.
4. Mentoring dan Berbagi Pengalaman: Mendukung program mentoring untuk memfasilitasi berbagi pengalaman dan pengetahuan antara karyawan baru dan yang berpengalaman. Membangun budaya di mana karyawan merasa nyaman berbagi pengetahuan.
5. Penggunaan Sistem Manajemen Pengetahuan: Menerapkan sistem manajemen pengetahuan atau platform digital yang memungkinkan karyawan menyimpan, mengakses, dan berbagi informasi dengan mudah.
6. Pengukuran Kinerja dan Pengembangan Karyawan: Mengukur kontribusi pengetahuan karyawan terhadap kinerja individu dan tim. Mengintegrasikan penilaian pengetahuan dan keterampilan ke dalam proses pengembangan karyawan.



Dengan efektif mengelola pengetahuan di tingkat individu dan tim, organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi dan lebih adaptif dalam menghadapi perubahan. Ini juga membantu dalam membangun kapasitas individu dan kolektif untuk inovasi dan pertumbuhan jangka panjang.

## **B. Pengetahuan, Wacana, dan Kenyataan di Organisasi**

Dalam konteks organisasi, konsep pengetahuan, wacana, dan kenyataan memiliki peran yang penting dalam memahami bagaimana informasi dan pemahaman dibagikan, dikelola, dan digunakan. Pengetahuan (*knowledge*) yaitu pengetahuan mengacu pada informasi dan pemahaman yang dimiliki dan digunakan oleh individu atau kelompok dalam organisasi. Pengetahuan dapat bersifat eksplisit (dapat diukur dan disampaikan secara langsung) atau *tacit* (tidak dapat diukur dengan mudah dan sering kali terkait dengan pengalaman personal). Pengetahuan menjadi sumber daya yang sangat berharga untuk organisasi karena dapat meningkatkan kinerja, inovasi, dan kemampuan adaptasi.

Wacana (*discourse*) merujuk pada cara orang berkomunikasi, bertukar ide, dan membangun makna dalam suatu organisasi. Wacana mencakup pemahaman, konvensi, dan pola komunikasi yang ada dalam organisasi. Hal ini mencakup bahasa, norma, nilai, dan cara berpikir yang memengaruhi cara orang berinteraksi. Wacana membentuk budaya organisasi, membantu menyebarkan dan mengonstruksi pengetahuan, serta memengaruhi cara orang dalam organisasi memahami dan menafsirkan dunia mereka.

Kenyataan (*reality*) merujuk pada keadaan sebenarnya atau fakta-fakta yang ada dalam organisasi.



Kenyataan dapat bersifat objektif (dapat diukur dan diamati secara langsung) atau bersifat subjektif (dipahami dan diinterpretasikan berdasarkan persepsi individu atau kelompok). Kenyataan menciptakan dasar untuk pengambilan keputusan dan tindakan di organisasi. Bagaimana individu atau kelompok memahami dan mengartikan kenyataan akan memengaruhi perilaku dan keputusan mereka.

Ketiga konsep ini saling terkait dan saling memengaruhi dalam konteks organisasi. Pengetahuan membentuk dasar untuk wacana, sementara wacana membantu menyebarkan dan membentuk pengetahuan. Kenyataan menjadi dasar objektif dari kedua konsep tersebut. Dalam lingkungan kerja, manajemen pengetahuan dan komunikasi yang efektif sangat penting untuk memastikan bahwa pengetahuan dan pemahaman yang dimiliki oleh individu atau kelompok dapat berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi.

### **C. Implementasi Manajemen Pengetahuan**

Implementasi manajemen pengetahuan melibatkan serangkaian langkah dan strategi untuk mengelola, menyimpan, dan mendukung pengetahuan di dalam suatu organisasi. Berikut adalah langkah-langkah umum dalam implementasi manajemen pengetahuan:

1. Identifikasi dan Kategorisasi Pengetahuan: Identifikasi jenis pengetahuan yang dimiliki oleh individu atau kelompok di organisasi. Kategorisasi pengetahuan menjadi pengetahuan eksplisit (terdokumentasi) dan *tacit* (pengalaman dan keterampilan).
2. Pembuatan Basis Data Pengetahuan: Membangun sistem basis data pengetahuan yang dapat menyimpan



informasi dengan struktur yang terorganisir. Membuat repositori untuk dokumen, panduan, pelajaran, dan pengetahuan lainnya.

3. Promosi Kolaborasi dan Komunikasi: Mendorong budaya kolaborasi di antara anggota organisasi. Menggunakan alat dan platform kolaboratif untuk memfasilitasi komunikasi dan pertukaran ide.
4. Pembuatan Sistem Informasi: Menerapkan sistem informasi yang mendukung manajemen pengetahuan. Memanfaatkan teknologi seperti portal pengetahuan, sistem manajemen dokumen, dan alat kolaborasi daring.
5. Pengembangan Keterampilan dan Pelatihan: Memberikan pelatihan kepada karyawan tentang bagaimana menggunakan sistem manajemen pengetahuan. Mengembangkan keterampilan dalam mencari, menilai, dan berbagi pengetahuan.
6. Pemberdayaan Pemimpin dan Pengambil Keputusan: Melibatkan pemimpin dalam mendukung dan mendorong manajemen pengetahuan. Memastikan bahwa pemimpin memahami nilai pengetahuan dalam mencapai tujuan organisasi.
7. Pengukuran dan Evaluasi: Menetapkan metrik untuk mengukur keberhasilan program manajemen pengetahuan. Melakukan evaluasi berkala untuk menilai dampak manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi.

Implementasi manajemen pengetahuan tidak hanya melibatkan aspek teknologi, tetapi juga melibatkan budaya organisasi, keterampilan individu, dan dukungan dari semua tingkatan organisasi. Dengan pendekatan holistik, manajemen pengetahuan dapat menjadi alat



yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan inovasi dalam suatu organisasi.

#### **D. Manajemen dan Pegawai Berbasis Pengetahuan**

Manajemen berbasis pengetahuan (*knowledge based management*) dan pegawai berbasis pengetahuan (*knowledge workers*) adalah dua konsep yang erat kaitannya dengan pengelolaan dan pemanfaatan pengetahuan di lingkungan kerja.

Manajemen berbasis pengetahuan yaitu pendekatan strategis dalam mengelola pengetahuan dan informasi di dalam suatu organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja dan inovasi. Ini mencakup strategi, proses, dan alat untuk mengumpulkan, menyimpan, mendistribusikan, dan memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi. Dengan karakteristik seperti:

1. Penekanan pada pengetahuan yang fokus utama adalah pada pemanfaatan pengetahuan sebagai sumber daya kunci. Mengidentifikasi, mengukur, dan memahami nilai pengetahuan untuk organisasi.
2. Inovasi dan Pembelajaran Berkelanjutan: Mendorong budaya inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Menyediakan platform untuk pertukaran pengetahuan dan pengembangan keterampilan.
3. Pemanfaatan Teknologi Informasi: Mengintegrasikan teknologi informasi dan sistem manajemen pengetahuan untuk mendukung proses manajemen berbasis pengetahuan.
4. Pengambilan Keputusan yang Berbasis Pengetahuan: Menggunakan pengetahuan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Memastikan kebijakan dan tindakan organisasi didasarkan pada pemahaman yang mendalam.



5. Pengembangan Budaya Kolaborasi: Mendorong kolaborasi di antara anggota organisasi. Memfasilitasi pertukaran ide dan pengetahuan di seluruh perusahaan.

Sedangkan pegawai berbasis pengetahuan adalah individu yang pekerjaannya melibatkan pemanfaatan dan produksi pengetahuan. Mereka sering kali memiliki keterampilan dan keahlian yang tinggi, termasuk kemampuan untuk mengelola, menganalisis, dan menyebarkan pengetahuan secara efektif. Adapun Karakteristiknya yaitu:

1. Keterampilan dan Keahlian Tinggi: Memiliki keterampilan dan keahlian yang tinggi dalam bidang tertentu. Mampu menggabungkan pengetahuan teoritis dan praktis dalam pekerjaan mereka.
2. Kreativitas dan Inovasi: Berperan dalam proses inovasi dan pengembangan solusi. Mendorong kreativitas untuk mengatasi masalah kompleks.
3. Pembelajaran Berkelanjutan: Aktif mencari dan mengembangkan pengetahuan baru. Terlibat dalam pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan.
4. Komunikasi dan Kolaborasi: Mampu berkomunikasi secara efektif dan berkolaborasi dengan rekan kerja. Menyebarkan pengetahuan kepada anggota tim dan organisasi.
5. Manajemen Diri: Mandiri dan memiliki inisiatif dalam mengelola tugas dan proyek. Mampu mengorganisir diri sendiri untuk mencapai hasil yang diinginkan.
6. Pengelolaan Pengetahuan Pribadi: Aktif dalam mengelola pengetahuan pribadi dan membuatnya dapat diakses oleh orang lain di organisasi.



7. Menggunakan alat dan sistem untuk menyimpan dan berbagi pengetahuan.

Kedua konsep ini saling terkait karena manajemen berbasis pengetahuan menciptakan lingkungan yang mendukung pegawai berbasis pengetahuan. Pegawai berbasis pengetahuan, pada gilirannya, menjadi agen utama dalam menerapkan dan memanfaatkan konsep manajemen berbasis pengetahuan dalam konteks pekerjaan sehari-hari mereka

### **E. Kinerja dan Problematika dalam Manajemen Pengetahuan**

Dalam konteks manajemen pengetahuan, kinerja mengacu pada sejauh mana organisasi dapat mengoptimalkan penggunaan pengetahuan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan dan memberikan nilai tambah. Kinerja dalam manajemen pengetahuan melibatkan beberapa aspek, termasuk akuisisi, penyimpanan, distribusi, dan pemanfaatan pengetahuan di dalam organisasi. Berikut adalah beberapa elemen utama yang terkait dengan kinerja dalam manajemen pengetahuan:

1. Akuisisi Pengetahuan: Proses pengumpulan dan penciptaan pengetahuan baru yang relevan untuk organisasi. Melibatkan identifikasi, pengumpulan, dan penyortiran informasi yang berasal dari berbagai sumber.
2. Penyimpanan Pengetahuan: Organisasi perlu memiliki sistem penyimpanan pengetahuan yang efektif untuk memudahkan akses dan pengelolaan informasi. Teknologi informasi seperti basis data, repositori, dan sistem manajemen pengetahuan dapat membantu menyimpan pengetahuan dengan rapi.



3. **Distribusi Pengetahuan:** Proses menyebarkan pengetahuan kepada anggota organisasi yang membutuhkannya. Komunikasi efektif dan alat kolaborasi memainkan peran penting dalam distribusi pengetahuan.
4. **Pemanfaatan Pengetahuan:** Mencakup cara organisasi menggunakan pengetahuan untuk mengambil keputusan, meningkatkan inovasi, dan mencapai tujuan strategis. Pemanfaatan pengetahuan dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan daya saing organisasi.
5. **Evaluasi Kinerja:** Proses mengukur sejauh mana pengetahuan dimanfaatkan secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Evaluasi kinerja membantu organisasi memahami keberhasilan atau kegagalan strategi manajemen pengetahuan yang diterapkan.
6. **Inovasi dan Pembelajaran:** Organisasi yang efektif dalam manajemen pengetahuan biasanya mendorong budaya inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Inovasi dapat muncul dari pemanfaatan pengetahuan yang ada dan pembelajaran dari pengalaman.

Dengan mengelola pengetahuan dengan baik, organisasi dapat mencapai efisiensi, meningkatkan daya saing, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kinerja dalam manajemen pengetahuan menjadi kunci dalam mendukung proses pengambilan keputusan yang cerdas dan inovasi yang berkelanjutan. Meskipun manajemen pengetahuan memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja dan inovasi organisasi, tetapi ada sejumlah masalah atau tantangan yang sering dihadapi dalam pelaksanaannya. Berikut adalah beberapa masalah umum dalam manajemen pengetahuan:



1. Tantangan budaya: Kurangnya budaya berbagi.
2. Kendala teknologi: Kurangnya sistem dan alat yang sesuai, kesulitan integrasi.
3. Permasalahan pengelolaan data: *Overload* informasi, kualitas data yang buruk.
4. Tantangan dalam pengukuran dan evaluasi: Kesulitan mengukur kontribusi pengetahuan, kekurangan metrik yang sesuai.
5. Manajemen perubahan: Resistensi terhadap perubahan, kurangnya dukungan pemimpin.
6. Keamanan dan privasi: Keamanan data, privasi individu.
7. Kurangnya keterlibatan karyawan: Karyawan tidak aktif terlibat dalam proses manajemen pengetahuan, kurangnya kesadaran.
8. Cakupan pengetahuan yang terbatas: Pertahanan pengetahuan.

Mengatasi tantangan-tantangan ini memerlukan pendekatan holistik yang melibatkan perubahan budaya, investasi dalam teknologi yang sesuai, pendekatan strategis dalam manajemen perubahan, dan upaya untuk memastikan partisipasi aktif karyawan dalam proses manajemen pengetahuan.

## **F. Latihan**

### **Tes Formatif**

Pilihan Ganda: Pilihlah salah satu huruf a,b,c, dan d yang paling benar!

1. Apa yang dimaksud dengan akuisisi pengetahuan dalam konteks manajemen pengetahuan?
  - a. Proses distribusi pengetahuan
  - b. Proses pengumpulan dan penciptaan pengetahuan baru



- c. Penggunaan pengetahuan untuk inovasi
- d. Evaluasi kinerja manajemen pengetahuan

**Jawaban: b. Proses pengumpulan dan penciptaan pengetahuan baru**

2. Apa peran teknologi informasi dalam penyimpanan pengetahuan dalam manajemen pengetahuan?
- a. Membuat keputusan strategis
  - b. Menyebarkan pengetahuan
  - c. Meningkatkan kinerja SDM
  - d. Membantu menyimpan pengetahuan dengan rapi

**Jawaban: d. Membantu menyimpan pengetahuan dengan rapi**

3. Manfaat apa yang dapat diperoleh organisasi dari efektifnya distribusi pengetahuan?
- a. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
  - b. Menciptakan pengetahuan baru
  - c. Menilai kinerja manajemen pengetahuan
  - d. Memahami keamanan informasi

**Jawaban: a. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi**

4. Mengapa evaluasi kinerja dalam manajemen pengetahuan penting bagi organisasi?
- a. Menentukan tingkat keamanan informasi
  - b. Mengukur sejauh mana pengetahuan dimanfaatkan secara efektif
  - c. Menyebarkan pengetahuan kepada anggota organisasi
  - d. Menciptakan budaya inovasi

**Jawaban: b. Mengukur sejauh mana pengetahuan dimanfaatkan secara efektif**



5. Apa peran budaya inovasi dalam manajemen pengetahuan?
- Membuat keputusan strategis
  - Mendorong pembelajaran berkelanjutan
  - Proses pengumpulan pengetahuan
  - Menyimpan pengetahuan dengan rapi

**Jawaban: b. Mendorong pembelajaran berkelanjutan**

6. Apa yang dimaksud dengan implementasi manajemen pengetahuan dalam sebuah organisasi?
- Proses distribusi informasi
  - Proses menciptakan pengetahuan baru
  - Penerapan strategi untuk mengoptimalkan penggunaan pengetahuan
  - Evaluasi kinerja sistem informasi

**Jawaban: c. Penerapan strategi untuk mengoptimalkan penggunaan pengetahuan**

7. Apa peran tim kerja lintas fungsi dalam implementasi manajemen pengetahuan?
- Mengumpulkan pengetahuan baru
  - Meningkatkan keamanan informasi
  - Mendorong kolaborasi dan berbagi pengetahuan
  - Menyimpan pengetahuan dengan rapi

**Jawaban: c. Mendorong kolaborasi dan berbagi pengetahuan**

8. Apa yang dapat menjadi hambatan utama dalam implementasi manajemen pengetahuan di sebuah organisasi?



- a. Budaya inovasi yang kuat
- b. Keterlibatan aktif dari seluruh anggota organisasi
- c. Kurangnya dukungan dari manajemen senior
- d. Ketersediaan teknologi informasi yang canggih

**Jawaban: c. Kurangnya dukungan dari manajemen senior**

9. Bagaimana teknologi informasi dapat mendukung implementasi manajemen pengetahuan?
- a. Membuat keputusan strategis
  - b. Menyimpan pengetahuan dengan rapi
  - c. Mendorong inovasi
  - d. Meningkatkan efisiensi operasional

**Jawaban: b. Menyimpan pengetahuan dengan rapi**

10. Apa yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk memotivasi anggota tim agar aktif berpartisipasi dalam sistem manajemen pengetahuan?
- a. Menjaga pengetahuan sebagai aset eksklusif
  - b. Memberikan penghargaan dan pengakuan untuk berbagi pengetahuan
  - c. Meminimalkan akses terhadap informasi
  - d. Menghindari pembelajaran berkelanjutan

**Jawaban: b. Memberikan penghargaan dan pengakuan untuk berbagi pengetahuan**

### **Esai:**

**Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan benar!**

1. Jelaskan peran budaya organisasi dalam mendukung implementasi manajemen pengetahuan. Berikan contoh konkret bagaimana budaya organisasi dapat

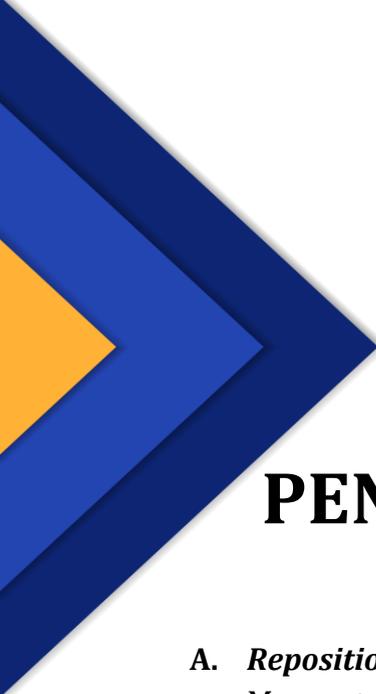


memengaruhi efektivitas pengelolaan pengetahuan di suatu perusahaan.

2. Jelaskan bagaimana penerapan sistem manajemen pengetahuan dapat memberikan nilai tambah bagi sebuah perusahaan. Berikan contoh konkret tentang bagaimana perusahaan dapat menggunakan manajemen pengetahuan untuk meningkatkan inovasi atau efisiensi operasional.
3. Jelaskan beberapa permasalahan yang mungkin dihadapi oleh sebuah organisasi dalam penerapan sistem manajemen pengetahuan. Sertakan contoh konkret dan strategi yang dapat diambil oleh perusahaan untuk mengatasi permasalahan tersebut.







# BAB 8

## *REPOSITIONING*

### DALAM

## PENGEMBANGAN SDM

#### A. *Repositioning* Peran SDM

Menurut (Bukit et al, 2017) *repositioning* pada dasarnya merupakan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara pikir, dan peran baru dari SDM. Untuk dapat melakukan proses *repositioning* dengan baik, maka organisasi perlu mempersiapkan SDM yang mampu bersaing di masa depan. Pendapat dari (Rivai, 2018) proses *repositioning* terdiri dari dua aspek yaitu sebagai berikut:

1. Perilaku SDM berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja dalam diri seseorang dan untuk itu diperlukan etos kerja yang baik seperti peningkatan kualitas, inovasi, dan pengurangan biaya.
2. Kompetensi SDM berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dari sumber daya yang dibutuhkan yang meliputi kompetensi tenaga kerja, diversitas angkatan kerja, dukungan kompetitif tenaga kerja, dan globalisasi tenaga kerja.

*Repositioning* peran SDM (sumber daya manusia) di organisasi merujuk pada penyesuaian dan perubahan dalam tanggung jawab, fungsi, dan kontribusi SDM agar lebih sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi. Ini

dapat melibatkan restrukturisasi peran SDM untuk mendukung perkembangan organisasi atau mengatasi tantangan tertentu. Beberapa aspek *repositioning* peran SDM di organisasi melibatkan:

1. Strategi Organisasi: SDM harus berperan aktif dalam menyelaraskan strategi SDM dengan tujuan strategis organisasi. Ini dapat melibatkan pengembangan kebijakan SDM yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang dan pendek organisasi.
2. Pengembangan Karyawan: *Repositioning* dapat mencakup peningkatan fokus pada pengembangan karyawan, termasuk pelatihan dan pengembangan keterampilan untuk meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan.
3. Manajemen Kinerja: Memastikan bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif diterapkan untuk mengukur, mengevaluasi, dan meningkatkan kontribusi karyawan sesuai dengan tujuan organisasi.
4. Perencanaan Suksesi: Memastikan bahwa ada rencana suksesi yang solid untuk memastikan kelangsungan bisnis dan pemenuhan kebutuhan organisasi jika ada perubahan dalam kepemimpinan atau posisi kunci.
5. Perubahan Organisasi: Terlibat dalam manajemen perubahan dengan menyediakan dukungan SDM yang efektif selama periode perubahan organisasi.
6. Pengelolaan Kinerja dan Kompensasi: Menyesuaikan sistem pengelolaan kinerja dan kompensasi untuk memastikan bahwa mereka mendorong kinerja tinggi dan mendukung tujuan organisasi.

*Repositioning* peran SDM memerlukan kolaborasi erat antara departemen SDM dan kepemimpinan organisasi. Dengan menyesuaikan peran SDM, organisasi dapat memastikan bahwa fungsi SDM tidak hanya



bersifat administratif, tetapi juga strategis dan berkontribusi signifikan terhadap kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

## **B. *Repositioning* Perilaku SDM**

*Repositioning* perilaku SDM di organisasi mengacu pada usaha untuk mengubah atau menyesuaikan cara individu-individu dalam departemen SDM berinteraksi, berkolaborasi, dan berperilaku dalam konteks organisasi. Ini bisa mencakup perubahan dalam budaya kerja, nilai-nilai, dan norma-norma yang dianut oleh tim SDM. Tujuan dari *repositioning* perilaku SDM mungkin berkisar dari meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja hingga mendukung transformasi budaya yang lebih besar dalam organisasi. Beberapa aspek yang terkait dengan *repositioning* perilaku SDM di organisasi termasuk:

1. Keterlibatan Karyawan: Memotivasi dan mengajak karyawan SDM untuk lebih aktif terlibat dalam pekerjaan mereka, serta memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi.
2. Kolaborasi Tim: Mendorong kolaborasi yang lebih baik di antara anggota tim SDM dan dengan departemen lain. Ini dapat meningkatkan komunikasi, pemecahan masalah bersama, dan pertukaran informasi.
3. Keterbukaan dan Komunikasi Efektif: Meningkatkan keterbukaan dalam komunikasi antara anggota tim SDM dan dengan karyawan lainnya. Ini dapat mencakup pemberian umpan balik yang konstruktif dan transparansi dalam pengambilan keputusan.
4. Pembangunan Keterampilan Kepemimpinan: Menyediakan pelatihan dan dukungan untuk pengembangan keterampilan kepemimpinan di dalam



tim SDM, sehingga anggota tim dapat menjadi pemimpin yang efektif dan berdaya saing.

5. Pembinaan dan Pengembangan Individu: Mendorong pembinaan dan pengembangan individu untuk memastikan bahwa setiap anggota tim SDM memiliki peluang untuk tumbuh dan berkembang dalam peran mereka.
6. Pemberdayaan Karyawan: Mendorong pemberdayaan karyawan SDM, memberi mereka tanggung jawab yang lebih besar dan kepercayaan untuk mengambil inisiatif dalam pekerjaan mereka.

*Repositioning* perilaku SDM merupakan langkah penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, inovatif, dan responsif terhadap perubahan. Hal ini dapat meningkatkan kinerja tim SDM dan kontribusinya terhadap tujuan strategis organisasi.

### C. ***Repositioning* Kompetensi SDM**

*Repositioning* kompetensi SDM (sumber daya manusia) di organisasi merujuk pada usaha untuk mengubah atau memperbarui keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu-individu dalam departemen SDM agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan organisasi yang terus berubah. Ini melibatkan identifikasi, pengembangan, dan penyesuaian kompetensi-kompetensi yang diperlukan agar SDM dapat berperan secara efektif dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. Menurut (Bukit et al, 2017) peran strategi SDM juga menyangkut masalah kompetensi SDM baik dalam kemampuan teknis, konseptual, dan hubungan manusiawi. Beberapa aspek yang terkait dengan *repositioning* kompetensi SDM di organisasi meliputi:



1. Analisis Kebutuhan Kompetensi: Menganalisis kebutuhan kompetensi saat ini dan masa depan berdasarkan strategi dan tujuan organisasi. Ini mencakup pemahaman terhadap perubahan industri, teknologi, dan tren global yang mungkin memengaruhi fungsi SDM.
2. Pengembangan Keterampilan dan Pengetahuan: Menyediakan pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan teknis, manajerial, dan kepemimpinan anggota tim SDM.
3. Kemampuan Manajemen Perubahan: Meningkatkan kemampuan tim SDM untuk mengelola perubahan, terutama karena perubahan organisasi atau industri yang membutuhkan adaptasi cepat.
4. Teknologi dan Sistem Informasi: Menyelaraskan kompetensi SDM dengan kemajuan teknologi dan sistem informasi terkini, memastikan bahwa tim SDM mampu memanfaatkan alat dan platform modern untuk mendukung fungsi SDM.
5. Kemampuan Analisis Data: Memastikan bahwa anggota tim SDM memiliki kemampuan analisis data yang memadai untuk membuat keputusan berbasis data dan memberikan wawasan yang berharga untuk manajemen.
6. Keterampilan Komunikasi dan Hubungan Interpersonal: Meningkatkan keterampilan komunikasi dan hubungan interpersonal anggota tim SDM, khususnya dalam berinteraksi dengan karyawan dan berbagai pemangku kepentingan internal dan eksternal.
7. Keterampilan Pemecahan Masalah: Mendorong pengembangan keterampilan pemecahan masalah di dalam tim SDM, memungkinkan mereka untuk



mengatasi tantangan kompleks dalam manajemen sumber daya manusia.

*Repositioning* kompetensi SDM menjadi kunci sukses dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Ini memungkinkan departemen SDM untuk menjadi lebih proaktif, adaptif, dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

#### **D. Implikasi *Repositioning* Peran SDM**

*Repositioning* peran SDM (sumber daya manusia) dalam sebuah organisasi memiliki berbagai implikasi yang dapat memengaruhi dinamika organisasi secara keseluruhan. Menurut (Bukit et al, 2017) peran strategi SDM sebagai hasil keluaran *repositioning* diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan bisnis. Hasil dari *repositioning* adalah sebagai berikut.

1. *Business person* meliputi praktisi SDM, partisipasi dalam bidang keuangan dan operasional, rotasi posisi antar fungsi SDM, dan fungsi lainnya.
2. *Shaper of change* seperti partisipasi tim atas perubahan, melakukan penelitian, dan partisipasi aktif pembentukan misi dan tujuan perusahaan.
3. *Consultant to organization or partner to line* seperti aktif dalam konsorsium, penyiapan proposal, dan partisipasi dalam sistem komputerisasi.
4. *Strategy formulator and implementor* seperti mengerti strategi bisnis, orientasi bisnis secara strategis, strategi semua bagian perusahaan, dan aplikasi praktik manajemen SDM dari berbagai lini strategis.
5. *Talent manager* seperti komunikasi dengan semua manajer lini secara terus menerus, konferensi pengembangan jaringan kerja, dan intelijen komputer.



6. *Asset manager dan cost controller* seperti pelatihan akuntansi dan keuangan.

Selain itu juga dapat dijelaskan beberapa implikasi yang mungkin timbul dari *repositioning* peran SDM termasuk:

- a. Peningkatan Efisiensi Organisasi: Dengan menyusun kembali peran SDM untuk lebih bersifat strategis, organisasi dapat mengalami peningkatan efisiensi melalui manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan berfokus pada pencapaian tujuan strategis.
- b. Penyelarasan dengan Tujuan Organisasi: *Repositioning* peran SDM memastikan bahwa kebijakan, program, dan tindakan SDM lebih erat terkait dengan tujuan dan strategi organisasi. Hal ini dapat meningkatkan keselarasan antara manajemen sumber daya manusia dan visi organisasi.
- c. Peningkatan Keterlibatan Karyawan: Peran SDM yang lebih strategis dapat membantu meningkatkan keterlibatan karyawan, karena SDM dapat fokus pada kebijakan dan program yang mendukung pengembangan karier, kesejahteraan karyawan, dan lingkungan kerja yang positif.
- d. Pengelolaan Perubahan yang Lebih Baik: SDM yang terlibat secara strategis dalam manajemen perubahan dapat membantu organisasi beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal.
- e. Peningkatan Inovasi dan Kreativitas: Dengan memosisikan SDM sebagai mitra strategis, organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana inovasi dan kreativitas didorong, terutama dalam hal pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia.



Meskipun *repositioning* peran SDM dapat membawa manfaat positif, perubahan tersebut juga dapat menimbulkan tantangan dan memerlukan komitmen yang kuat dari tim SDM dan kepemimpinan organisasi untuk mengimplementasikannya secara efektif.

#### **E. Pencapaian Peran Strategi SDM**

Menurut (Edi Irawan, 2023) proses *repositioning* menyangkut perubahan peran SDM yang menuntut berbagai macam peningkatan kualitas dalam diri karyawan. Sehingga mau tidak mau SDM harus dikembangkan dulu sebelum dinyatakan layak untuk menjalankan peran SDM strategis. Pencapaian peran strategis SDM (sumber daya manusia) melibatkan serangkaian langkah dan praktik yang ditujukan untuk memastikan bahwa SDM berperan secara efektif dalam mendukung tujuan dan strategi organisasi. SDM harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang bisnis organisasi dan strategi yang diadopsi. Ini mencakup pemahaman tentang visi, misi, dan tujuan jangka panjang, serta tantangan dan peluang yang dihadapi oleh organisasi. Selain itu SDM perlu terlibat secara aktif dalam proses perencanaan strategis organisasi. Ini melibatkan partisipasi dalam penentuan kebutuhan tenaga kerja, identifikasi bakat kunci, dan pengembangan strategi SDM yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Melakukan pengembangan dan pemeliharaan budaya organisasi yang mendukung tujuan strategis. Ini mencakup memastikan bahwa nilai-nilai perusahaan tercermin dalam kebijakan SDM dan praktik manajemen sumber daya manusia. Fokus pada identifikasi,



pengembangan, dan pemeliharaan bakat kunci di dalam organisasi. Pemetaan rencana suksesi dan pengelolaan karier karyawan membantu memastikan ketersediaan bakat yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Fokus pada pengembangan keterampilan dan kepemimpinan yang dibutuhkan untuk masa depan organisasi. Ini mencakup identifikasi calon pemimpin dan menyediakan program pengembangan kepemimpinan. Dalam hal membangun hubungan yang positif dan berkelanjutan dengan karyawan, ini melibatkan mendengarkan umpan balik karyawan, menangani masalah dengan cepat, dan menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan karyawan.

Pencapaian peran strategis SDM memerlukan kerja sama yang erat antara SDM dan pimpinan organisasi. SDM perlu memastikan bahwa kebijakan, praktik, dan inisiatif SDM berkontribusi secara langsung pada pencapaian tujuan strategis organisasi secara keseluruhan.

## A. Latihan

### Tes Formatif

Pilihan Ganda: Pilihlah salah satu huruf a,b,c, dan d yang paling benar!

1. Apa yang dimaksud dengan *repositioning* dalam peran SDM?
  - a. Proses perekrutan karyawan baru
  - b. Penyusunan jadwal pelatihan SDM
  - c. Usaha untuk menyesuaikan dan meningkatkan peran SDM sesuai dengan perubahan organisasi
  - d. Implementasi kebijakan kesejahteraan karyawan



**Jawaban: c. Usaha untuk menyesuaikan dan meningkatkan peran SDM sesuai dengan perubahan organisasi**

2. Salah satu aspek *repositioning* dalam peran SDM adalah...
- a. Fokus pada kebijakan administratif
  - b. Penyelarasan dengan budaya organisasi
  - c. Penundaan pengembangan keterampilan karyawan
  - d. Minimalkan keterlibatan dalam manajemen perubahan

**Jawaban: b. Penyelarasan dengan budaya organisasi**

3. Apa yang bisa termasuk dalam strategi *repositioning* SDM terkait pengembangan karyawan?
- a. Meningkatkan keterlibatan karyawan
  - b. Mengurangi tanggung jawab SDM
  - c. Mengabaikan kebutuhan pelatihan
  - d. Menyembunyikan informasi strategis dari karyawan

**Jawaban: a. Meningkatkan keterlibatan karyawan**

4. Mengapa *repositioning* dalam peran SDM penting?
- a. Hanya untuk memperlihatkan perubahan kosmetik
  - b. Agar SDM memiliki lebih banyak pekerjaan administratif
  - c. Untuk meningkatkan efisiensi organisasi dan keterlibatan karyawan
  - d. Hanya sebagai tren bisnis yang sementara

**Jawaban: c. Untuk meningkatkan efisiensi organisasi dan keterlibatan karyawan**



5. Apa yang dimaksud dengan *repositioning* kompetensi SDM?
- Pemberian insentif kepada karyawan
  - Proses pemecatan karyawan yang tidak produktif
  - Usaha untuk mengubah dan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan SDM agar sesuai dengan kebutuhan organisasi
  - Menyusun rencana pengembangan karier karyawan

**Jawaban: c. Usaha untuk mengubah dan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan SDM agar sesuai dengan kebutuhan organisasi**

6. Bagaimana *repositioning* kompetensi SDM dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi?
- Dengan mengurangi fokus pada pengembangan karyawan
  - Dengan meningkatkan ketidakpastian dalam tim SDM
  - Dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan tim SDM agar lebih sesuai dengan kebutuhan bisnis
  - Dengan menetapkan kebijakan yang bersifat statis

**Jawaban: c. Dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan tim SDM agar lebih sesuai dengan kebutuhan bisnis**

7. Apa yang termasuk dalam langkah-langkah praktis *repositioning* kompetensi SDM?
- Menolak adopsi teknologi
  - Meningkatkan keterlibatan karyawan



- c. Menjaga status quo dalam manajemen kinerja
- d. Mengabaikan analisis kebutuhan kompetensi

**Jawaban: b. Meningkatkan keterlibatan karyawan**

8. Apa implikasi positif dari *repositioning* peran SDM terhadap efisiensi organisasi?
- a. Penurunan keterlibatan karyawan
  - b. Peningkatan produktivitas dan kinerja
  - c. Peningkatan ketidakpastian dalam manajemen sumber daya manusia
  - d. Menurunnya kualitas layanan SDM

**Jawaban: b. Peningkatan produktivitas dan kinerja**

9. Bagaimana *repositioning* peran SDM dapat memengaruhi tanggung jawab sosial perusahaan?
- a. Dengan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam inisiatif keberlanjutan
  - b. Dengan mengabaikan tanggung jawab sosial perusahaan
  - c. Dengan membatasi kerja sama dengan komunitas lokal
  - d. Dengan mengeksploitasi sumber daya manusia tanpa pertimbangan etika

**Jawaban: a. Dengan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam inisiatif keberlanjutan**

10. Apa dampak *repositioning* peran SDM terhadap pengelolaan perubahan dalam organisasi?
- a. Meningkatkan ketidakpastian dan resistensi terhadap perubahan



- b. Memudahkan adaptasi dan pengelolaan perubahan dengan lebih baik
- c. Menyebabkan kebingungan di antara karyawan
- d. Menurunkan efektivitas perubahan

**Jawaban: b. Memudahkan adaptasi dan pengelolaan perubahan dengan lebih baik**

**Esai:**

**Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan benar!**

1. Jelaskan secara rinci apa yang dimaksud dengan *repositioning* dalam peran SDM dan mengapa hal ini penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia!
2. Bagaimana *repositioning* peran SDM dapat berkontribusi pada peningkatan keterlibatan karyawan?
3. Apakah dampak teknologi terkini terhadap *repositioning* peran SDM? Berikan analisis mendalam tentang bagaimana SDM dapat memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam tugas dan tanggung jawab mereka.







# BAB 9

## APLIKASI

## PENGEMBANGAN

## SUMBER DAYA

## MANUSIA

### A. Sosialisasi dan Orientasi Pegawai

Sosialisasi dan orientasi pegawai adalah dua proses yang berkaitan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu karyawan baru memahami dan beradaptasi dengan budaya dan lingkungan kerja di dalam organisasi. Meskipun keduanya memiliki tujuan yang serupa, yaitu membantu karyawan merasa nyaman dan produktif dalam lingkungan kerja, mereka melibatkan tahapan yang berbeda.

Orientasi pegawai adalah serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk memberikan pemahaman awal kepada karyawan baru tentang organisasi tempat mereka bekerja. Ini mencakup penyediaan informasi dasar tentang kebijakan, prosedur, fasilitas, dan orang-orang di dalam organisasi. Tujuannya yaitu menyediakan informasi dan sumber daya yang diperlukan agar karyawan dapat memahami peran mereka, tata nilai organisasi, dan lingkungan kerja secara umum. Isi pada orientasi ini dapat mencakup pemahaman tentang

struktur organisasi, kebijakan karyawan, prosedur keamanan, pengenalan kepada tim atau unit kerja, serta penjelasan tentang manfaat dan fasilitas yang tersedia. Waktu Pelaksananya biasanya dilakukan pada hari pertama atau minggu pertama setelah karyawan baru bergabung.

Sosialisasi Pegawai adalah proses panjang yang melibatkan pembentukan identitas dan pengakuan diri karyawan dalam konteks organisasi. Ini mencakup pembelajaran norma, nilai-nilai, dan perilaku yang diterima dalam lingkungan kerja. Tujuannya yaitu membantu karyawan untuk menginternalisasi budaya organisasi, memahami harapan, dan menyesuaikan diri dengan norma-norma sosial dan etika yang ada di tempat kerja. Adapun isi dalam sosialisasi SDM ini melibatkan pengenalan lebih mendalam terhadap budaya perusahaan, pembelajaran tentang harapan kinerja, dan membangun hubungan interpersonal di dalam organisasi. Karyawan juga memahami dinamika kekuasaan, struktur sosial, dan cara berkomunikasi. Proses sosialisasi berlangsung sepanjang waktu ketika karyawan baru berada di organisasi, dan tidak terbatas pada periode awal seperti orientasi. Ini melibatkan pembelajaran kontinu dan interaksi dengan rekan kerja, atasan, dan pemangku kepentingan lainnya.

Hubungan keduanya yaitu, orientasi merupakan bagian awal dari proses sosialisasi. Sementara orientasi lebih fokus pada penyediaan informasi praktis dan dasar, sosialisasi lebih mendalam dan melibatkan integrasi individu ke dalam struktur sosial dan budaya organisasi. Orientasi biasanya merupakan tahap awal yang membantu memulai proses sosialisasi. Namun, sosialisasi adalah proses yang berkelanjutan sepanjang



karier seseorang di organisasi. Tujuan akhir dari kedua proses ini adalah membantu karyawan merasa nyaman, produktif, dan terlibat dalam lingkungan kerja, serta dapat berkontribusi secara efektif terhadap tujuan organisasi.

Melalui orientasi dan sosialisasi yang baik, organisasi dapat meningkatkan retensi karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan memastikan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang baik tentang ekspektasi dan nilai-nilai yang berlaku di tempat kerja.

## **B. Penilaian dan Pengalaman Kerja**

Penilaian kinerja adalah proses sistematis yang dilakukan oleh atasan atau tim manajemen untuk mengevaluasi kinerja seorang karyawan selama suatu periode waktu tertentu. Tujuannya untuk menilai kontribusi karyawan terhadap tujuan dan hasil organisasi. Mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan individu. Menyusun rencana pengembangan dan penghargaan berbasis kinerja. Terkait tentang perilaku kerja, penilaian kerja dapat memperhatikan etika kerja, kolaborasi, dan kontribusi ke tim. Penilaian kinerja juga memberikan umpan balik untuk meningkatkan kinerja masa depan. Waktu pelaksanaannya secara reguler, misalnya, setiap tahun atau setiap semester.

Pengalaman kerja adalah sejumlah pengalaman yang diperoleh oleh seseorang selama bekerja di berbagai posisi atau proyek dalam suatu organisasi. Beberapa manfaatnya yaitu mengembangkan keterampilan dan kompetensi, memperluas pemahaman tentang berbagai aspek bisnis, membangun jaringan profesional dan hubungan di industri. Jenis Pengalaman



Kerja seperti rotasi Pekerjaan yaitu pergeseran karyawan antar berbagai posisi untuk meningkatkan pemahaman dan keahlian, penugasan proyek yaitu memberikan tanggung jawab untuk memimpin atau berpartisipasi dalam proyek tertentu. Pengukuran Kinerja dapat mengevaluasi kontribusi positif terhadap proyek atau tim.

Kedua aspek ini, penilaian kinerja dan pengalaman kerja, saling terkait. Hasil penilaian kinerja dapat menjadi landasan untuk mengidentifikasi jenis pengalaman kerja yang dapat membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka di masa depan. Sementara pengalaman kerja dapat menjadi salah satu faktor yang dinilai dalam proses penilaian kinerja untuk menilai pengaruhnya terhadap pengembangan dan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

### C. *Coaching*, Mentoring, dan Konseling

#### 1. *Coaching*

- a. **Definisi:** *Coaching* adalah proses di mana seorang *coach* (pemimpin atau mentor) memberikan panduan, dukungan, dan umpan balik kepada seorang karyawan atau tim dengan tujuan meningkatkan kinerja, pengembangan keterampilan, dan pencapaian tujuan tertentu.
- b. **Fokus:** Fokus pada peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan spesifik. Memusatkan pada perkembangan keterampilan dan pemahaman kontekstual pekerjaan.
- c. **Karakteristik Utama:** Sesi *coaching* biasanya bersifat terstruktur dan berfokus pada tugas atau tujuan tertentu. Umpan balik konstruktif dan penyusunan rencana tindakan sering digunakan.



## 2. Mentoring

- a. Definisi: Mentoring adalah hubungan yang lebih panjang antara seorang mentor (pemimpin atau individu yang berpengalaman) dan seorang mentee (karyawan yang lebih junior) yang bertujuan untuk memberikan bimbingan, nasihat, dan dukungan dalam pengembangan karier dan pembelajaran.
- b. Fokus: Fokus pada pengembangan karier dan pertumbuhan pribadi. Berorientasi pada bimbingan dan pengalaman hidup sehari-hari.
- c. Karakteristik Utama: Hubungan mentoring lebih jangka panjang dan bersifat informal. Mentor berbagi pengalaman, memberikan nasihat, dan membantu mengatasi tantangan.

## 3. Konseling

- a. Definisi: Konseling adalah proses di mana seorang konselor memberikan dukungan emosional, nasihat, dan panduan kepada individu yang menghadapi masalah atau tantangan pribadi atau profesional yang memengaruhi kinerja mereka di tempat kerja.
- b. Fokus: Fokus pada masalah atau tantangan individu. Memusatkan pada kesehatan mental, penyelesaian masalah, atau perubahan perilaku.
- c. Karakteristik Utama: Sesi konseling dapat bersifat formal atau informal tergantung pada sifat masalah yang dihadapi. Konselor memberikan dukungan emosional dan membantu individu menemukan solusi untuk masalah mereka.



## D. Latihan

### Tes Formatif

Pilihan Ganda: Pilihlah salah satu huruf a,b,c, dan d yang paling benar!

1. Apa perbedaan antara sosialisasi dan orientasi pegawai?
  - a. Sosialisasi lebih bersifat formal, sedangkan orientasi lebih bersifat informal.
  - b. Sosialisasi terjadi sepanjang karier, sedangkan orientasi terbatas pada periode awal.
  - c. Sosialisasi lebih fokus pada pembelajaran tentang budaya organisasi, sedangkan orientasi lebih fokus pada penyediaan informasi praktis.
  - d. Sosialisasi dan orientasi adalah istilah yang dapat digunakan secara bergantian tanpa perbedaan signifikan.

**Jawaban: c. Sosialisasi lebih fokus pada pembelajaran tentang budaya organisasi, sedangkan orientasi lebih fokus pada penyediaan informasi praktis.**

2. Kapan biasanya proses orientasi pegawai dilaksanakan?
  - a. Setelah karyawan bekerja selama satu tahun.
  - b. Saat karyawan baru pertama kali bergabung dengan organisasi.
  - c. Hanya saat organisasi mengalami perubahan besar.
  - d. Setiap lima tahun sekali.

**Jawaban: b. Saat karyawan baru pertama kali bergabung dengan organisasi.**



3. Tujuan utama dari proses sosialisasi dan orientasi pegawai adalah:
- Memperkenalkan karyawan dengan struktur organisasi.
  - Memberikan informasi praktis tentang kebijakan dan prosedur.
  - Membangun hubungan interpersonal di dalam organisasi.
  - Semua jawaban di atas benar.

**Jawaban: d. Semua jawaban di atas benar.**

4. Apa yang termasuk dalam isi orientasi pegawai?
- Pembelajaran tentang budaya organisasi.
  - Informasi tentang manfaat dan fasilitas yang tersedia.
  - Pengenalan kepada tim atau unit kerja.
  - Semua jawaban di atas benar.

**Jawaban: d. Semua jawaban di atas benar.**

5. Apa peran utama proses sosialisasi dan orientasi dalam manajemen sumber daya manusia?
- Menilai kinerja karyawan.
  - Membangun hubungan interpersonal.
  - Meningkatkan efisiensi operasional.
  - Menetapkan kebijakan dan prosedur organisasi.

**Jawaban: b. Membangun hubungan interpersonal.**

6. Apa perbedaan utama antara *coaching* dan mentoring dalam konteks pengembangan SDM?
- Coaching* bersifat formal, sementara mentoring bersifat informal.



- b. *Coaching* lebih berfokus pada pengembangan keterampilan teknis, sedangkan mentoring lebih berfokus pada pengembangan kepemimpinan.
- c. *Coaching* melibatkan hubungan yang lebih jangka panjang daripada mentoring.
- d. *Coaching* dan mentoring adalah istilah yang dapat digunakan secara bergantian tanpa perbedaan signifikan.

**Jawaban: a. *Coaching* bersifat formal, sementara mentoring bersifat informal.**

7. Fokus utama dari *coaching* dalam konteks SDM adalah:
- a. Pengembangan kepemimpinan dan perencanaan suksesi.
  - b. Meningkatkan keterampilan teknis dan tugas pekerjaan spesifik.
  - c. Memberikan dukungan emosional dan nasihat.
  - d. Membangun hubungan jangka panjang untuk pembelajaran kontinu.

**Jawaban: b. Meningkatkan keterampilan teknis dan tugas pekerjaan spesifik.**

8. Apa yang menjadi ciri khas dari hubungan mentoring dalam konteks manajemen sumber daya manusia?
- a. Bersifat formal dan terstruktur.
  - b. Bersifat jangka pendek dan fokus pada tugas tertentu.
  - c. Melibatkan pertukaran pengalaman dan nasihat antara mentor dan peserta
  - d. Memiliki tujuan spesifik terkait kinerja karyawan.

**Jawaban: c. Melibatkan pertukaran pengalaman dan nasihat antara mentor dan peserta.**



9. Kapan *coaching* biasanya dilakukan dalam konteks pengembangan SDM?
- Hanya ketika karyawan mengalami kinerja yang buruk.
  - Sebagai bagian dari perencanaan suksesi organisasi.
  - Setelah karyawan mencapai jangka waktu tertentu di perusahaan.
  - Hanya pada karyawan yang baru bergabung dengan organisasi.

**Jawaban: a. Hanya ketika karyawan mengalami kinerja yang buruk.**

10. Bagaimana *coaching* dan mentoring dapat saling melengkapi dalam pengembangan SDM?
- Coaching* fokus pada tugas dan keterampilan, sedangkan mentoring fokus pada pengembangan kepemimpinan.
  - Coaching* memberikan dukungan emosional, sementara mentoring memberikan umpan balik konkret.
  - Keduanya memiliki fokus yang sama dan tidak ada perbedaan antara keduanya.
  - Coaching* dan mentoring tidak dapat melengkapi satu sama lain.

**Jawaban: a. *Coaching* fokus pada tugas dan keterampilan, sedangkan mentoring fokus pada pengembangan kepemimpinan**



**Esai:**

**Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan benar!**

1. Jelaskan pentingnya orientasi diadakan kepada karyawan baru!
2. Jelaskan perbedaan utama antara *coaching* dan mentoring dalam konteks pengembangan sumber daya manusia (SDM). Berikan contoh konkret untuk mendukung penjelasan Anda!
3. Sebagai seorang manajer SDM, jelaskan bagaimana Anda akan merancang program *coaching* untuk meningkatkan keterampilan teknis karyawan. Sertakan langkah-langkah praktis yang akan Anda ambil dan hasil yang diharapkan dari program tersebut!





# BAB 10

## PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

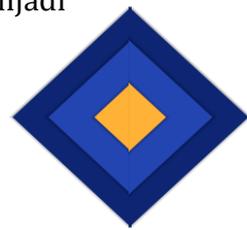
### A. Konsep Hubungan Kerja

Dikutip dari (Biro Hukum Setjen Kemnaker, 2014) hubungan kerja adalah hubungan (hukum) antara pengusaha dengan pekerja/buruh (karyawan) berdasarkan perjanjian kerja. Dengan demikian hubungan kerja tersebut adalah merupakan sesuatu yang abstrak, sedangkan perjanjian kerja adalah sesuatu yang konkret, nyata. Dengan adanya perjanjian kerja, maka akan lahir perikatan. Dengan perkataan lain perikatan yang lahir karena adanya perjanjian kerja inilah yang merupakan hubungan kerja. Menurut UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, unsur-unsur hubungan kerja terdiri dari adanya pekerjaan, adanya perintah dan adanya upah (Pasal 1 angka 15 UUK). Selain itu menurut (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003, 2003) Pasal 1 angka 15 UU ketenagakerjaan, hubungan kerja adalah hubungan antara pengusaha dengan pekerja/buruh berdasarkan perjanjian kerja, yang mempunyai unsur pekerjaan, upah, dan perintah. Pada Pasal 50 UU Ketenagakerjaan Hubungan kerja terjadi karena adanya perjanjian kerja antara pengusaha dan pekerja/buruh.

Konsep hubungan kerja mencakup dinamika dan interaksi antara berbagai elemen di lingkungan kerja,

termasuk antara pekerja, manajemen, dan serangkaian norma serta prosedur yang memandu interaksi tersebut. Hubungan kerja yang efektif memberikan dampak positif terhadap produktivitas, kesejahteraan karyawan, dan pencapaian tujuan organisasi. Terdapat beberapa aspek yang terkait dengan konsep hubungan kerja:

1. Komunikasi: Komunikasi yang efektif adalah kunci dalam hubungan kerja yang baik. Informasi yang jelas dan transparan membantu mencegah kesalahpahaman dan membangun kepercayaan di antara anggota tim.
2. Kerja sama Tim: Hubungan kerja yang positif mendorong kerja sama tim. Tim yang saling mendukung dan berkolaborasi cenderung mencapai tujuan dengan lebih efisien dan efektif.
3. Kepemimpinan: Kepemimpinan yang baik memainkan peran krusial dalam hubungan kerja. Kepemimpinan yang memotivasi, adil, dan dapat dipercaya menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.
4. Pemberdayaan (*Empowerment*): Memberikan karyawan tanggung jawab dan kewenangan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi. Pemberdayaan memberikan rasa kepemilikan pada pekerja terhadap pekerjaan mereka dan meningkatkan keterlibatan.
5. Pemecahan Konflik: Konflik dapat terjadi di lingkungan kerja, dan kemampuan untuk menangani konflik dengan cara yang konstruktif sangat penting. Pendekatan yang adil dan pembicaraan terbuka dapat membantu mengatasi konflik sebelum menjadi masalah yang lebih besar.



6. Pengakuan dan Penghargaan: Pengakuan atas pencapaian dan usaha karyawan adalah elemen penting dalam hubungan kerja yang positif. Penghargaan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.
7. Keseimbangan Kerja dan Hidup: Organisasi yang memperhatikan keseimbangan kerja dan hidup menciptakan lingkungan yang mendukung kehidupan pribadi dan profesional karyawan. Ini dapat mencakup fleksibilitas jam kerja, kebijakan cuti, dan inisiatif lainnya.
8. Peraturan dan Kebijakan: Peraturan dan kebijakan yang jelas dan diterapkan secara konsisten membentuk dasar hubungan kerja yang stabil. Keadilan dalam penerapan aturan penting untuk menciptakan lingkungan yang adil dan aman.
9. Budaya Organisasi: Budaya organisasi yang positif menciptakan fondasi untuk hubungan kerja yang baik. Nilai-nilai organisasi dan norma yang diterapkan secara konsisten memainkan peran penting dalam membentuk budaya yang mendukung.

Dengan memperhatikan dan mengelola aspek-aspek tersebut, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, dinamis, dan produktif, di mana karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan mampu memberikan kontribusi maksimal.

#### **B. Hak dan kewajiban antara Pekerja dan Pengusaha.**

Menurut (Kelsen, 2008) hak adalah kepentingan yang dilindungi undang-undang. Hak memberikan kenikmatan dan keluasaan bagi individu untuk menggunakan haknya. Sedangkan kewajiban merupakan norma hukum positif



yang mengatur tingkah laku individu melalui sanksi atas tingkah laku yang bertentangan. Konsep kewajiban hukum pada dasarnya berkaitan dengan konsep sanksi. Subjek kewajiban hukum adalah individu yang perilakunya dapat menjadi syarat untuk dikenakannya sanksi (Mertokusumo, 2010).

Hak dan kewajiban karyawan atau pekerja adalah unsur penting dalam kontrak kerja yang mengatur hubungan antara karyawan dan pengusaha atau perusahaan. Hak dan kewajiban ini mencerminkan kesepakatan yang adil dan saling menguntungkan antara kedua belah pihak.

1. Hak Karyawan:

- a. Hak atas Gaji dan Imbalan Lainnya: Karyawan memiliki hak untuk menerima gaji atau upah sesuai dengan perjanjian kerja atau ketentuan hukum setempat.

Selain itu, mereka juga memiliki hak atas imbalan seperti tunjangan, bonus, atau insentif sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- b. Hak atas Jam Kerja yang Adil: Karyawan memiliki hak untuk bekerja dalam jam yang wajar dan memiliki hak untuk upah lembur jika bekerja melebihi jam kerja normal.
- c. Hak Keselamatan dan Kesehatan Kerja: Karyawan memiliki hak untuk bekerja dalam lingkungan yang aman dan sehat. Mereka memiliki hak untuk mendapatkan perlindungan terhadap risiko kecelakaan kerja atau bahaya lingkungan kerja.
- d. Hak Cuti dan Libur: Karyawan memiliki hak untuk cuti berdasarkan ketentuan perusahaan atau undang-undang. Hal ini mencakup cuti sakit, cuti tahunan, dan cuti lainnya.



- e. Hak Privasi dan Perlindungan Data Pribadi: Karyawan memiliki hak atas privasi dan perlindungan data pribadi mereka. Informasi pribadi karyawan harus dikelola dengan hati-hati dan hanya boleh digunakan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
  - f. Hak Asosiasi dan Berserikat: Karyawan memiliki hak untuk bergabung dengan serikat pekerja atau asosiasi untuk melindungi kepentingan kolektif mereka dan bernegosiasi terkait dengan kondisi kerja.
  - g. Hak Kesetaraan dan Non Diskriminasi Karyawan memiliki hak untuk diperlakukan dengan adil dan tanpa diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, agama, ras, usia, atau karakteristik pribadi lainnya.
  - h. Hak atas Pendidikan dan Pengembangan Profesional: Karyawan memiliki hak untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan profesi yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka.
2. Kewajiban Karyawan:
- a. Kewajiban untuk Memenuhi Tugas Kerja: Karyawan memiliki kewajiban untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan perjanjian kerja atau kontrak yang telah disepakati.
  - b. Kewajiban untuk Mematuhi Aturan dan Kebijakan Perusahaan: Karyawan harus mematuhi aturan dan kebijakan perusahaan, termasuk aturan etika dan tata tertib yang ditetapkan.
  - c. Kewajiban untuk Melaporkan: Karyawan memiliki kewajiban untuk melaporkan perkembangan atau



masalah dalam lingkup pekerjaan mereka kepada atasan atau pihak yang berwenang.

- d. Kewajiban untuk Menjaga Kerahasiaan dan Properti Perusahaan: Karyawan memiliki kewajiban untuk menjaga kerahasiaan informasi perusahaan dan melindungi properti perusahaan dari penggunaan yang tidak sah.
- e. Kewajiban untuk Menjaga Kedisiplinan dan Etika Kerja: Karyawan memiliki kewajiban untuk menjaga tingkat disiplin dan etika kerja yang tinggi dalam lingkungan kerja.
- f. Kewajiban Keselamatan dan Kesehatan: Karyawan harus mematuhi aturan keselamatan dan kesehatan kerja yang ditetapkan oleh perusahaan untuk melindungi diri mereka sendiri dan rekan kerja.
- g. Kewajiban untuk Berkolaborasi dan Berkomunikasi: Karyawan memiliki kewajiban untuk berkolaborasi dan berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja dan manajemen untuk mencapai tujuan bersama.
- h. Kewajiban untuk Pendidikan dan Pengembangan Pribadi: Karyawan memiliki kewajiban untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka melalui pendidikan dan pengembangan pribadi.

Dengan memahami dan menghormati hak dan kewajiban karyawan, hubungan kerja dapat dibangun dengan baik, menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan.

### **C. Konsep dan Pengaturan PHK di Indonesia**

PHK atau pemutusan hubungan kerja adalah suatu tindakan pengakhiran hubungan kerja antara pekerja



atau karyawan dengan perusahaan atau pemberi kerja. Pemutusan hubungan kerja dapat terjadi atas berbagai alasan, termasuk restrukturisasi organisasi, penurunan kebutuhan tenaga kerja, atau kinerja pekerja yang tidak memadai. Proses PHK diatur oleh hukum ketenagakerjaan di Indonesia untuk melindungi hak-hak pekerja.

### 1. Pengaturan PHK di Indonesia: Undang-Undang Ketenagakerjaan (UU No. 13 Tahun 2003)

UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan adalah undang-undang utama yang mengatur ketenagakerjaan di Indonesia. Undang-undang ini mencakup berbagai aspek, termasuk prosedur PHK. Pasal-pasal di UU Ketenagakerjaan mengatur kondisi-kondisi dan prosedur-prosedur yang harus diikuti oleh perusahaan dalam melakukan PHK.

### 2. Alasan PHK yang Sah

UU Ketenagakerjaan membatasi alasan-alasan yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk melakukan PHK. Beberapa alasan yang diakui secara sah termasuk kebijakan perusahaan, restrukturisasi, penutupan bisnis, atau alasan-alasan objektif lainnya. PHK yang dilakukan tanpa alasan yang sah dapat dianggap sebagai PHK yang tidak sah.

### 3. Prosedur PHK

UU Ketenagakerjaan menetapkan prosedur yang harus diikuti oleh perusahaan dalam melakukan PHK. Hal ini mencakup pemberian pemberitahuan tertulis kepada karyawan, pembayaran pesangon, hak-hak pekerja yang harus dihormati, dan kewajiban perusahaan untuk memberikan pelatihan dan bantuan pemindahan (*outplacement*) jika diperlukan.



#### 4. Pemberian Pesangon

Pesangon merupakan hak karyawan yang diberikan oleh perusahaan saat terjadi PHK. Besaran pesangon diatur dalam UU Ketenagakerjaan dan tergantung pada masa kerja karyawan dan alasan PHK. Selain pesangon, terdapat pula hak-hak lain seperti uang penggantian hak, sisa cuti, dan uang penghargaan masa kerja.

#### 5. Hak untuk Melakukan Pemutusan Hubungan Kerja oleh Pekerja

UU Ketenagakerjaan juga memberikan hak kepada pekerja untuk mengajukan pemutusan hubungan kerja apabila terdapat alasan-alasan tertentu, seperti perlakuan diskriminatif, tidak mendapatkan hak-hak sesuai perjanjian kerja, atau kondisi kerja yang membahayakan kesehatan pekerja.

#### 6. Pengadilan Hubungan Industrial

Jika terjadi sengketa terkait PHK, pekerja dapat mengajukan gugatan ke pengadilan hubungan industri (PHI) untuk mencari penyelesaian. Pengadilan ini memiliki kewenangan untuk memutuskan apakah PHK yang dilakukan oleh perusahaan sah atau tidak.

#### 7. Perlindungan Hak Pekerja

UU Ketenagakerjaan memberikan perlindungan hak pekerja dari PHK yang dilakukan tanpa alasan yang sah. Jika PHK tidak sesuai dengan ketentuan undang-undang, pekerja memiliki hak untuk mendapatkan ganti rugi dan perlindungan hukum.

Penting untuk dicatat bahwa aturan PHK dapat berubah, dan perusahaan diwajibkan untuk selalu mengikuti peraturan yang berlaku sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan terbaru di Indonesia.



## D. Latihan

### Tes Formatif

Pilihan Ganda: Pilihlah salah satu huruf a,b,c, dan d yang paling benar!

1. Apa yang menjadi alasan yang sah untuk melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) di Indonesia berdasarkan Undang-Undang Ketenagakerjaan?
  - a. Karyawan baru bergabung dengan organisasi.
  - b. Perusahaan mengalami pertumbuhan yang cepat.
  - c. Restrukturisasi organisasi yang memerlukan pengurangan tenaga kerja.
  - d. Karyawan mengajukan cuti bersama.

**Jawaban: c. Restrukturisasi organisasi yang memerlukan pengurangan tenaga kerja.**

2. Apa yang dimaksud dengan pesangon dalam konteks pemutusan hubungan kerja di Indonesia?
  - a. Uang yang dibayarkan kepada karyawan yang mengundurkan diri.
  - b. Gaji yang diterima karyawan selama masa cuti.
  - c. Uang yang dibayarkan oleh perusahaan kepada karyawan yang mengalami PHK.
  - d. Bonus tahunan yang diberikan kepada karyawan.

**Jawaban: c. Uang yang dibayarkan oleh perusahaan kepada karyawan yang mengalami PHK.**

3. Apa yang harus dilakukan perusahaan sebelum melakukan PHK sesuai dengan regulasi ketenagakerjaan di Indonesia?
  - a. Memberikan pemberitahuan tertulis kepada karyawan setelah PHK dilakukan.



- b. Melakukan PHK tanpa memberikan pemberitahuan.
- c. Mengadakan pemilihan umum di antara karyawan.
- d. Memberikan pemberitahuan tertulis kepada karyawan sebelum PHK dilakukan.

**Jawaban: d. Memberikan pemberitahuan tertulis kepada karyawan sebelum PHK dilakukan.**

4. Bagaimana kewajiban perusahaan terkait dengan hak-hak karyawan yang mengalami PHK?
- a. Tidak ada kewajiban, karena PHK adalah hak perusahaan.
  - b. Memberikan hak pesangon dan hak-hak lainnya sesuai ketentuan hukum.
  - c. Meminta karyawan untuk memberikan kompensasi kepada perusahaan.
  - d. Memberikan PHK tanpa memberikan hak apa pun.

**Jawaban: b. Memberikan hak pesangon dan hak-hak lainnya sesuai ketentuan hukum.**

5. Apa peran Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) dalam konteks sengketa pemutusan hubungan kerja?
- a. Memberikan persetujuan terhadap PHK.
  - b. Memberikan saran kepada perusahaan untuk melakukan PHK.
  - c. Menentukan apakah PHK yang dilakukan oleh perusahaan sah atau tidak.
  - d. Tidak memiliki peran dalam sengketa PHK.

**Jawaban: c. Menentukan apakah PHK yang dilakukan oleh perusahaan sah atau tidak.**



6. Apa yang termasuk dalam hak karyawan berdasarkan Undang-Undang Ketenagakerjaan di Indonesia?
- Hak untuk melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK).
  - Hak untuk menerima upah dan imbalan lainnya sesuai perjanjian kerja.
  - Hak untuk tidak bekerja setiap hari.
  - Hak untuk mengganggu ketertiban di tempat kerja.

**Jawaban: b. Hak untuk menerima upah dan imbalan lainnya sesuai perjanjian kerja.**

7. Apa kewajiban karyawan terkait dengan disiplin di tempat kerja?
- Tidak perlu mematuhi aturan perusahaan.
  - Menjaga kerahasiaan informasi perusahaan.
  - Tidak perlu hadir secara teratur.
  - Menghindari kolaborasi dengan rekan kerja.

**Jawaban: b. Menjaga kerahasiaan informasi perusahaan.**

8. Apa yang termasuk dalam hak karyawan terkait dengan keselamatan dan kesehatan kerja?
- Hak untuk tidak mematuhi prosedur keselamatan.
  - Hak untuk bekerja tanpa menggunakan perlindungan pribadi.
  - Hak untuk mendapatkan lingkungan kerja yang aman dan sehat.
  - Hak untuk tidak mengikuti pelatihan keselamatan.

**Jawaban: c. Hak untuk mendapatkan lingkungan kerja yang aman dan sehat.**



9. Kewajiban apa yang harus dipatuhi oleh karyawan terkait dengan penggunaan informasi perusahaan?
- Memberikan informasi kepada pesaing.
  - Menjual informasi perusahaan kepada pihak ketiga.
  - Menjaga kerahasiaan informasi perusahaan.
  - Tidak perlu memperhatikan aturan terkait informasi.

**Jawaban: c. Menjaga kerahasiaan informasi perusahaan.**

10. Apa yang dimaksud dengan hak berserikat dan berkumpul karyawan?
- Hak untuk berselisih dengan atasan.
  - Hak untuk memutuskan hubungan kerja kapan saja.
  - Hak untuk membentuk serikat pekerja atau asosiasi.
  - Hak untuk tidak bergabung dengan rekan kerja.

**Jawaban: c. Hak untuk membentuk serikat pekerja atau asosiasi.**

### **Esai:**

**Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan benar!**

- Diskusikan peran hak dan kewajiban karyawan dalam menciptakan hubungan kerja yang sehat dan produktif. Berikan contoh konkret untuk mendukung argumen Anda.
- Jelaskan hak-hak karyawan yang terkait dengan upah dan imbalan lainnya sesuai Undang-Undang Ketenagakerjaan di Indonesia. Bagaimana hak-hak ini dapat mendukung kesejahteraan pekerja dan produktivitas organisasi?
- Jelaskan kewajiban karyawan terkait dengan menjaga kerahasiaan informasi perusahaan. Mengapa hal ini



penting, dan bagaimana kepatuhan terhadap aturan ini dapat memengaruhi keberlanjutan bisnis?





# DAFTAR PUSTAKA

- Ansory, A.F. and Indrasari, M., (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Bayangkara, I. (2016). Audit manajemen : prosedur dan implementasi. 2nd edn. Jakarta: Salemba Empat.
- Biro Hukum Setjen Kemnaker, (2014). Hubungan Kerja dan Pemutusan Hubungan Kerja. Available at: <https://jdih.kemnaker.go.id/berita-hubungan-kerja-dan-pemutusan-hubungan-kerja.html>.
- Bryson, J.M. (2011) Strategic Planning For Public and nonprofit Organizations A Guide to and Sustaning Organizational Achievement. Amerika: Jossey Bass.
- Bukit, B. et al., (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- David, F., (2011). Strategic management: manajemen strategis konsep. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, G. (2015). Manajemen sumber daya manusia (Edisi 14). Jakarta: Salemba Empat.
- Edi Irawan, (2023). 'Model Perencanaan Sumber Daya Manusia Serta Repositioning Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia: Suatu Kajian Literatur', Jurnal Ekonomi, Manajemen Pariwisata dan Perhotelan, 2(2),



pp. 01–12. Available at:  
<https://doi.org/10.55606/jempper.v2i2.1376>.

Eko Putro Widoyoko, S., (2014). Penilaian hasil pembelajaran di Sekolah. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Evita, S.N. et al., (2019). 'Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management By Objectives (Studi kasus pada PT Qwords Company International)', Pekbis Jurnal, 9(1), pp. 18–32.

Fahmi, I., (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi. Bandung: Alfabeta.

Fahmi, I., (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi. Bandung: Alfabeta.

Ferine, K.F. and Juniarti, (2022). Pelayanan SDM. Yogyakarta: Selat Media.

Hamali, A.Y., (2016). No Title. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).

Handoko, T.H., (2020). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Handoko, T.H., (2020). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Hariandja, M.T.E., (2005). Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Grasindo.

Hasibuan, M.S. (2019) Manajemen Sumber Daya Manusia. Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.



- Hasibuan, M.S. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S., (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S., (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S., (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Honeycutt, J., (2000). Knowledge Management Strategies. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Ichsan, R.N. et al, (2021). Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Edited by S. Suparmin. Medan: CV. Sentosa Deli Mandiri.
- Kadarisman, (2014). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Kasmir, (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik. Jakarta: Rajawali Pres.
- Kasmir, (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik. Depok: Rajawali Pres.
- Kasmir, (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik. Depok: Rajawali Pres.
- Kelsen, H., (2008). Teori Hukum Murni : Dasar-Dasar Ilmu Hukum Normatif. Bandung: PT. Rineke Cipta.
- Kurniawati, (2014). Pengembangan Sumber Daya Manusia. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka. Available at:



<https://pustaka.ut.ac.id/lib/ekma5319-pengembangan-sumber-daya-manusia/>.

LN, S.Y. and Juntika Nurihsan, A., (2011). Teori kepribadian. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mahyarni and Meflinda, A., (2011). 'Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan', Anida, 36(1), pp. 23–36. Available at: <http://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/Anida/article/view/292>.

Mangkunegara, A.P., (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja RosdaKarya.

Mangkunegara, A.P., (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja RosdaKarya.

Marwansyah (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.

Mertokusumo, S., (2010). Mengenal Hukum : Suatu Pengantar. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya.

Noe, R., (2020). Employee Training & Development, 8th edition. New York: McGraw-Hill Education.

Nurchahyo, A. et al, (2022). Perencanaan Dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia. Edited by Mukhtadi. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.

Priyatna, M., (2017). 'Manajemen Pengembangan Sdm Pada Lembaga Pendidikan Islam', Edukasi Islami : Jurnal



Pendidikan Islam, 5(09), p. 21. Available at:  
<https://doi.org/10.30868/ei.v5i09.87>.

Priyono and Hasyim, A.W. (2022). Riset Manajemen Sumber Daya Manusia. Malang: Literasi Nusantara Abadi.

Priyono and Marnis, (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Sidoarjo: Zifatama Publisher.

Priyono and Marnis, (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Sidoarjo: Zifatama Publisher.

Rahardjo, D.A.S. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.

Rahardjo, D.A.S., (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.

Rahardjo, D.A.S., (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.

Rivai, V. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Depok: Raja Grafindo Persada.

Rivai, V., (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Depok: Raja Grafindo Persada

Samsir et al., (2017). 'The effect of product innovation as mediation in relationship between knowledge management to competitive advantage (Case study in SME of typical food products of Riau Indonesia)', International Journal of Economic Research, 14(2), pp. 217-226.

Sedarmayanti, (2017). Manajemen SDM (Edisi Revisi). Bandung: Refika Aditama.



Stephen P Robbin and Judge, T.A., (2015). Perilaku organisasi.  
Jakarta: Salemba Empat.

Sunyoto, D. (2013) Manajemen sumber daya manusia.  
Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing  
Service).

Suparyadi, (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia.  
Yogyakarta: Andi Offset.

Sutrisno, E. (2013). Manajemen sumber daya manusia.  
Jakarta: Kencana.

Thoha, M., (2014). Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan  
Aplikasinya. Jakarta: Rajawali Pers.

Tsauri, S., (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jember:  
STAIN Jember Press.

Tsauri, S., (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jember:  
STAIN Jember Press.

Tsauri, S., (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jember:  
STAIN Jember Press.

Tsauri, S., (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jember:  
STAIN Jember Press.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003,  
(2003). Indonesia. Available at:  
[https://kemenperin.go.id/kompetensi/UU\\_13\\_2003.  
pdf.](https://kemenperin.go.id/kompetensi/UU_13_2003.pdf)

Wibowo, (2017). Manajemen Kinerja. 5th edn. Depok: Raja  
Grafindo Persada.



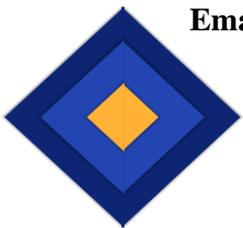
# PROFIL PENULIS



**Rio Nardo, S.E., M.M.**, Lahir di Padang, 29 Desember 1990. Penulis menyelesaikan S-1 pada tahun 2012 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbankan Indonesia, Program Studi Manajemen. Pada tahun 2013 penulis terpilih menjadi relawan guru program Sekolah Guru Indonesia dan ditugaskan di daerah 3T yaitu Ujung Kulon, Desa Batuhideung dan Desa Cisiih, Pandeglang – Banten dan selesai akhir

tahun 2014. Setelah mengabdikan menjadi relawan guru, penulis melanjutkan pendidikan Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, Program Studi Magister Manajemen. Penulis pernah mengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbankan Indonesia, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP dan aktif sebagai dosen LB di Universitas Terbuka tetapi saat ini penulis merupakan salah satu dosen tetap pada program studi manajemen Universitas Binawan. Penulis merupakan salah satu pemenang hibah penelitian yang diberikan oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti) pada tahun 2021. Penulis sudah menerbitkan beberapa buku di antaranya: *Perilaku Inovatif SDM dalam Organisasi (Kajian Teoritis dan Praktis)*, *Human Capital Management*, *Manajemen Risiko*, dan *Transformasi Sumber Daya Manusia dalam Era Digital*. Selain aktif menulis, penulis juga aktif menjadi pembicara tingkat Nasional.

**Email penulis : [rionardo90.sgi5@gmail.com](mailto:rionardo90.sgi5@gmail.com)**



# PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Sumber daya manusia memainkan peran kunci dalam kesuksesan organisasi. SDM yang terampil dan termotivasi dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Investasi dalam pengembangan keterampilan karyawan dan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dapat meningkatkan hasil kerja. SDM membantu organisasi untuk merespons perubahan dalam lingkungan bisnis dan teknologi dengan memastikan karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan dan dapat beradaptasi dengan cepat.

Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) sangat penting dalam mengelola tenaga kerja suatu organisasi. Perencanaan SDM memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan visi perusahaan. Pengembangan SDM melibatkan pelatihan, pendidikan, dan pengembangan keterampilan, yang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Dengan demikian SDM akan memberikan kontribusi lebih besar terhadap organisasi.

Diharapkan buku ini mampu memberikan pemahaman kepada pembaca tentang perencanaan dan pengembangan SDM. Semoga bermanfaat.



Penerbit Mitra Cendekia Media  
F2: Penerbit Mitra Cendekia  
POMD 081275740758  
Website: [www.mitracendekiamedia.com](http://www.mitracendekiamedia.com)



**IKAPI**  
IKATAN AHLI KEPERAWATAN INDONESIA

SOSIAL

ISBN 978-602-712821-1



P 708231 703747

