

MODUL
MANAJEMEN ORGANISASI DAN SDM



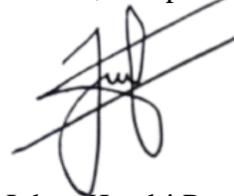
Disusun Oleh:
Johan Hendri Prasetyo, S.E., M.M.

UNIVERSITAS NUSA MANDIRI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI BISNIS DIGITAL
JAKARTA
2024/2025

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas limpahan rahmat dan hidayahnya sehingga kami dapat menyelesaikan Modul Manajemen Organisasi dan SDM ini dengan baik. Modul Manajemen Organisasi dan SDM ini disusun untuk memberikan gambaran bagi mahasiswa yang mempelajari matakuliah Manajemen Organisasi dan SDM. Kami selaku penyusun, tak lupa ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah terlibat dan membantu dalam penyusunan modul ini, terima kasih juga kepada rekan–rekan dosen dan semuanya yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang selalu mendukung sehingga modul ini dapat selesai sesuai yang kita inginkan semua. Kami menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan modul ini. Untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat kami harapkan guna perbaikan dan pengembangan modul ini kedepan. Akhir kata kami selaku penyusun berharap semoga Modul Manajemen Organisasi dan SDM ini dapat dipergunakan sebaik-baiknya dan dapat dijadikan referensi untuk mahasiswa umum yang ingin mempelajarinya.

Jakarta, 2 September 2024



Johan Hendri Prasetyo, S.E., M.M.

DAFTAR ISI

JUDUL	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
Pertemuan 1 Konsep Dasar dan Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) .	1
Pengertian MSDM	1
Pentingnya MSDM	2
Perkembangan MSDM	2
Tujuan MSDM.....	2
Fungsi-Fungsi MSDM	3
Kendala dalam MSDM	3
Tantangan MSDM	3
Aktivitas Utama MSDM.....	4
Pendekatan Multidimensional dalam MSDM.....	4
Pendekatan dalam Menangani Masalah SDM.....	4
Pertemuan 2 Perencanaan Sumber Daya Manusia	5
Deskripsi Pertemuan	5
Tujuan Pembelajaran	5
Pengertian Perencanaan SDM	5
Manfaat Perencanaan SDM	6
Tujuan Perencanaan SDM	6
Fungsi Perencanaan SDM.....	6
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM	7
Prinsip Perencanaan SDM	7
Aktivitas Perencanaan SDM.....	7
Komponen Perencanaan SDM.....	7
Metode Perencanaan SDM	8
Pertemuan 3 Isu-Isu Sumber Daya Manusia dan HRIS	9
Deskripsi Pertemuan	9
Tujuan Pembelajaran	9

Isu Strategis dalam MSDM.....	9
Pengelolaan Keberagaman dan Perampingan SDM	10
Strategi Pemberdayaan dan Peran Strategis SDM.....	10
Transformasi Digital dalam MSDM	10
Konsep dan Manfaat Human Resources Information System (HRIS)	11
Fungsi dan Komponen HRIS	11
Pengukuran Efektivitas HRIS	11
Pertemuan 4 Analisis Pekerjaan dan Analisis Jabatan.....	12
Deskripsi Pertemuan	12
Tujuan Pembelajaran	12
Pengertian dan Prinsip Analisis Pekerjaan	12
Manfaat dan Tujuan Analisis Pekerjaan	13
Metode Pengumpulan Informasi.....	13
Job Description dan Job Specification.....	13
Desain Pekerjaan dan Elemen-elemen Utama	13
Analisis Jabatan dan Tujuannya	14
Jenis-jenis Analisis Jabatan	14
Metode Analisis Jabatan	14
Persyaratan dalam Memilih Metode Analisis Jabatan.....	15
Pertemuan 5 Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Kerja.....	16
Deskripsi Pertemuan	16
Tujuan Pembelajaran	16
Pengertian dan Tujuan Rekrutmen	16
Kendala Rekrutmen	17
Saluran-Saluran Rekrutmen.....	17
Evaluasi Rekrutmen.....	17
Pengertian dan Tujuan Seleksi Karyawan	17
Metode Seleksi Karyawan	18
Desain dan Tantangan Seleksi	18
Sistem dan Tahapan Seleksi Karyawan	18
Pertemuan 6 Pelatihan, Perencanaan, dan Pengembangan Karir	19
Deskripsi Pertemuan	19

Tujuan Pembelajaran	19
Pengertian dan Tujuan Pelatihan	19
Langkah-langkah Penyusunan Pelatihan	20
Metode Pelatihan	20
Evaluasi Pelatihan.....	20
Pengertian Pengembangan Karir	20
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir	21
Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir	21
Dimensi Pengembangan Karir	21
Jenis-Jenis dan Langkah Perencanaan Karir.....	22
Faktor Penghambat Karir.....	22
Pertemuan 7 Kepemimpinan dan Pengintegrasian	23
Deskripsi Pertemuan	23
Tujuan Pembelajaran	23
Definisi Kepemimpinan.....	23
Teori-Teori Kepemimpinan	24
Gaya dan Tugas Pemimpin	24
Peran Pemimpin dalam MSDM.....	24
Kualitas yang Harus Dimiliki Pemimpin.....	25
Pengintegrasian dalam MSDM.....	25
Tujuan dan Prinsip Pengintegrasian	25
Metode Pengintegrasian.....	25
Kesepakatan Kerja Bersama (KKB)	26
Collective Bargaining	26
Pertemuan 8 UJIAN TENGAH SEMESTER	27
Pertemuan 9 Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi.....	28
Deskripsi Pertemuan	28
Tujuan Pembelajaran	28
Budaya Organisasi	28
Pengertian Budaya Organisasi	28
Tipe Budaya Organisasi.....	29
Tingkatan Budaya Organisasi.....	29

Karakteristik Budaya Organisasi	29
Budaya Kuat vs Budaya Lemah.....	29
Peran dan Fungsi Budaya Organisasi	30
Fungsi Khusus Budaya Organisasi	30
Komitmen Organisasi	30
Pengertian Komitmen Organisasi	30
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen.....	30
Manfaat Komitmen Organisasi.....	31
Membangun Komitmen Organisasi	31
Employee Engagement	31
Pertemuan 10 Manajemen Kompensasi dan Kepuasan Kerja.....	32
Deskripsi Pertemuan	32
Tujuan Pembelajaran	32
Kompensasi.....	32
Pengertian Kompensasi.....	32
Insentif, Gaji, dan Upah.....	33
Jenis-jenis Kompensasi.....	33
Sistem Kompensasi.....	33
Fungsi dan Tujuan Manajemen Kompensasi.....	34
Tahapan dan Struktur Kompensasi	34
Pengertian Kepuasan Kerja.....	34
Model dan Faktor Kepuasan Kerja	35
Kategori dan Pengukuran Kepuasan Kerja.....	35
Pertemuan 11 Kompetensi dan Perceived Organizational Support	36
Deskripsi Pertemuan	36
Tujuan Pembelajaran	36
Kompetensi	36
Pengertian dan Jenis-Jenis Kompetensi.....	36
Kompetensi Berdasarkan Peran Organisasi.....	37
Manfaat Kompetensi bagi Individu dan Organisasi	37
<i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	37
Pengertian <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	37

Faktor Pendorong dan Dimensi POS	38
Pengaruh POS terhadap Perilaku Karyawan dan Organisasi.....	38
Pertemuan 12 Motivasi dan Kedisiplinan Karyawan.....	39
Deskripsi Pertemuan	39
Tujuan Pembelajaran	39
Motivasi	39
Pengertian Motivasi	39
Prinsip-prinsip Motivasi	40
Metode dan Jenis Motivasi	40
Teori-teori Motivasi.....	40
Pengertian Kedisiplinan.....	41
Fungsi, Prinsip, dan Bentuk Disiplin.....	41
Pendekatan Disiplin Kerja	41
Hubungan Motivasi dan Kedisiplinan	42
Pertemuan 13 Penilaian dan Evaluasi Kinerja	43
Deskripsi Pertemuan	43
Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja.....	43
Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	44
Hambatan Penilaian Kinerja	44
Kriteria Penilaian Kinerja	44
Metode Penilaian Kinerja	45
Evaluasi Kinerja dan Pendekatannya.....	45
Instrumen dan Skala Evaluasi Kinerja.....	45
Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	45
Pertemuan 14 Evaluasi Project Laporan Kegiatan Pelatihan Berbasis Bisnis Digital	47
Pertemuan 15 Evaluasi Project Laporan Kegiatan Pelatihan Berbasis Bisnis Digital	48
Pertemuan 16 UJIAN AKHIR SEMESTER	49
DAFTAR PUSTAKA	50

Pertemuan 1

Konsep Dasar dan Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Deskripsi Pertemuan

Pertemuan pertama ini akan membahas konsep dasar dan perspektif dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Mahasiswa akan dikenalkan dengan pengertian MSDM secara umum dan menurut beberapa ahli, pentingnya pengelolaan SDM dalam organisasi, perkembangan MSDM dari masa ke masa, serta tujuan dan fungsi utamanya. Selain itu, materi juga akan menguraikan kendala serta tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan SDM, baik dari aspek ekonomi, politik, sosial maupun teknologi. Di bagian akhir, dibahas pendekatan multidimensional dalam MSDM yang mencakup aspek politik, ekonomi, hukum, sosio-kultural dan administrasi, serta tiga pendekatan utama dalam mengatasi permasalahan SDM: mekanis, paternalisme, dan sistem sosial.

Tujuan Pembelajaran

Mahasiswa dapat menjelaskan dan memahami:

- Konsep dasar sumber daya manusia dan peran strategisnya dalam organisasi.
- Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara teoritis dan praktis.
- Perkembangan MSDM dari pendekatan tradisional ke pendekatan modern yang multidimensional.
- Kendala-kendala yang dihadapi dalam pengelolaan MSDM dan cara mengatasinya.

ISI MATERI

Pengertian MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dalam ilmu manajemen yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi secara sistematis. MSDM mencakup aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap sumber daya manusia guna mencapai tujuan organisasi. Menurut Sihombing (2015), MSDM adalah proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan SDM untuk mencapai tujuan individu dan organisasi. Hasibuan (2019) mendefinisikan MSDM sebagai

ilmu dan seni dalam mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar dapat berkontribusi secara aktif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sementara itu, Dessler (2015) menyatakan bahwa MSDM adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan serta mengelola hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan aspek keadilan di tempat kerja.

Pentingnya MSDM

MSDM memiliki peran krusial dalam organisasi karena manusia merupakan aset yang paling bernilai dan memiliki pengaruh langsung terhadap keberhasilan perusahaan. Tidak seperti sumber daya lainnya, manusia memiliki akal, emosi, dan kemampuan beradaptasi, sehingga memerlukan pendekatan pengelolaan yang lebih kompleks dan strategis. Pengelolaan SDM yang baik akan menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi karena karyawan yang terampil, termotivasi, dan loyal mampu memberikan kontribusi yang maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Perkembangan MSDM

Perkembangan MSDM dapat ditelusuri dari konsep awal sebagai manajemen personalia yang fokus pada administrasi dan fungsi teknis tenaga kerja, berkembang menjadi Human Resources Management (HRM) yang lebih strategis dan terintegrasi dengan tujuan organisasi, hingga Human Capital Management (HCM) yang memandang tenaga kerja sebagai aset utama organisasi. HRM menekankan pada strategi pengelolaan tenaga kerja, sementara HCM melihat karyawan sebagai kapital manusia yang memiliki nilai tambah dan menjadi penentu kinerja perusahaan di masa depan.

Tujuan MSDM

Tujuan dari MSDM dibagi menjadi empat kategori utama. Pertama, tujuan sosial yaitu untuk bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap masyarakat dengan meminimalisir dampak negatif dari aktivitas organisasi. Kedua, tujuan organisasional yaitu membantu organisasi mencapai target yang telah ditetapkan secara formal. Ketiga, tujuan fungsional yang menekankan pentingnya menjaga kontribusi SDM tetap sejalan dengan kebutuhan organisasi. Keempat, tujuan

individual yaitu memastikan bahwa anggota organisasi dapat mencapai tujuan pribadinya melalui aktivitas kerja yang dijalankan.

Fungsi-Fungsi MSDM

Fungsi MSDM meliputi berbagai aktivitas penting mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pengorganisasian peran dan tanggung jawab, pengarahan serta pengendalian aktivitas SDM. Selain itu, fungsi pengadaan atau rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, sistem kompensasi, integrasi antara tujuan organisasi dan individu, pemeliharaan kesejahteraan, penegakan disiplin, hingga pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja juga menjadi bagian integral dari MSDM. Seluruh fungsi tersebut bertujuan agar pengelolaan SDM berjalan optimal dan selaras dengan strategi perusahaan.

Kendala dalam MSDM

Dalam praktiknya, MSDM menghadapi berbagai kendala yang berasal dari faktor eksternal dan internal organisasi. Dari sisi ekonomi, tantangan mencakup keterbatasan sumber daya produksi, persaingan mendapatkan tenaga kerja berkualitas, serta tuntutan karyawan akan jaminan kesejahteraan di masa depan. Dari sisi politik, kendala mencakup meningkatnya perhatian terhadap hak asasi manusia, kekuatan organisasi buruh, dan regulasi pemerintah dalam ketenagakerjaan. Sementara dari aspek sosial, perubahan nilai dalam masyarakat akibat pendidikan dan teknologi, serta kebutuhan pekerja wanita akan perlindungan hukum menjadi perhatian penting dalam pengelolaan SDM.

Tantangan MSDM

Tantangan yang dihadapi MSDM di era modern semakin kompleks. Dalam sektor teknologi, kemajuan digitalisasi menuntut perusahaan untuk lebih produktif dan efisien dalam mengelola SDM. Di sisi ekonomi, perubahan pola konsumsi masyarakat turut mengubah strategi pembangunan dan orientasi kerja. Tantangan sosio-kultural muncul dari pergeseran paradigma dari sektor industri ke jasa, yang menuntut profesionalisme tinggi. Secara politik, meningkatnya jumlah tenaga kerja yang terlibat dalam sektor politik menunjukkan adanya kebutuhan akan strategi pengelolaan yang adaptif. Selain itu, tantangan internal seperti keberadaan serikat pekerja dan budaya organisasi juga menjadi perhatian dalam pengembangan MSDM.

Aktivitas Utama MSDM

Berbagai aktivitas utama dalam MSDM mencakup analisis pekerjaan, perencanaan kebutuhan tenaga kerja, proses rekrutmen dan seleksi, manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan karir, manajemen kompensasi, serta pengelolaan hubungan industrial. Selain itu, pengelolaan program jaminan kesehatan, keselamatan kerja, serta manajemen keberagaman pegawai juga menjadi bagian penting dari aktivitas MSDM. Keseluruhan aktivitas ini saling terkait dan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja.

Pendekatan Multidimensional dalam MSDM

Pengelolaan SDM membutuhkan pendekatan yang menyeluruh dan multidimensional. Pendekatan politik menempatkan pengelolaan SDM dalam kerangka tujuan negara dan cita-cita bangsa. Pendekatan ekonomi melihat SDM sebagai faktor produksi yang memengaruhi kesejahteraan ekonomi. Pendekatan hukum menekankan keseimbangan antara hak dan kewajiban dalam hubungan kerja. Pendekatan sosio-kultural memandang bahwa nilai-nilai budaya dan norma masyarakat sangat memengaruhi praktik MSDM. Terakhir, pendekatan administratif berfokus pada efektivitas penggunaan sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pendekatan dalam Menangani Masalah SDM

Dalam mengatasi permasalahan yang muncul dalam pengelolaan SDM, dikenal tiga pendekatan utama. Pendekatan mekanis menyamakan tenaga kerja dengan faktor produksi lainnya, dan biasanya fokus pada efisiensi biaya tanpa mempertimbangkan aspek kemanusiaan. Pendekatan paternalisme menganggap manajemen sebagai pelindung karyawan dan berusaha menjaga kesejahteraan mereka agar tidak mencari perlindungan eksternal. Sementara itu, pendekatan sistem sosial memandang MSDM sebagai proses kompleks yang harus mempertimbangkan berbagai faktor lingkungan dan menjalin hubungan yang seimbang antara organisasi dan tenaga kerjanya.

Pertemuan 2

Perencanaan Sumber Daya Manusia

Deskripsi Pertemuan

Pertemuan kedua dalam mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini akan membahas secara menyeluruh mengenai perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi. Materi mencakup pengertian perencanaan SDM menurut para ahli, tujuan dan manfaatnya bagi individu maupun organisasi, serta prinsip-prinsip dasar yang harus diperhatikan dalam proses perencanaan. Selain itu, dibahas pula faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan SDM baik dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Mahasiswa juga akan mempelajari berbagai aktivitas dan metode perencanaan, termasuk langkah-langkah sistematis yang perlu dilakukan untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja sesuai kebutuhan masa kini dan masa depan.

Tujuan Pembelajaran

Mahasiswa dapat menjelaskan dan memahami:

- Definisi, manfaat, dan tujuan perencanaan SDM dalam konteks organisasi.
- Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas perencanaan SDM.
- Asas, langkah-langkah, dan metode dalam menyusun perencanaan SDM yang tepat guna.

ISI MATERI

Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan proses sistematis yang digunakan untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang dan menentukan langkah-langkah untuk memenuhinya. Dalam konteks MSDM, perencanaan mencakup penentuan jumlah, jenis, dan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi agar tujuan strategisnya tercapai. Menurut Mondy & Noe dalam Mangkuprawira (2014), perencanaan SDM adalah proses sistematis untuk memastikan tersedianya tenaga kerja dengan jumlah dan keterampilan yang sesuai pada waktu yang tepat. Handoko menjelaskan bahwa perencanaan SDM merupakan rangkaian kegiatan untuk mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan perubahan bisnis dan lingkungan.

Sedangkan Nawawi Zainal (2018) menyatakan bahwa perencanaan SDM melibatkan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan, dan mempertahankan SDM sesuai kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan.

Manfaat Perencanaan SDM

Perencanaan SDM yang baik memberikan berbagai manfaat bagi organisasi. Dalam jangka pendek, membantu mengidentifikasi posisi atau jabatan yang akan kosong agar dapat segera disiapkan penggantinya. Dalam jangka panjang, memungkinkan organisasi memprediksi kondisi dan kebutuhan SDM secara berkelanjutan, serta memudahkan penyusunan program pelatihan dan pengembangan. Selain itu, perencanaan ini juga memperbaiki pendayagunaan SDM, meningkatkan efisiensi koordinasi antarprogram, dan mendukung sistem informasi yang membantu kinerja seluruh unit organisasi.

Tujuan Perencanaan SDM

Tujuan dari perencanaan SDM dapat dilihat dari dua sisi. Dari sisi individu, perencanaan ini membantu meningkatkan potensi dan kepuasan kerja melalui perencanaan karir yang jelas. Dari sisi organisasi, perencanaan SDM penting untuk memastikan ketersediaan karyawan yang berkualifikasi dan menyiapkan calon-calon pemimpin masa depan. Secara rinci, tujuan lainnya termasuk memprediksi permintaan dan jenis pekerjaan yang akan dibutuhkan, memastikan pasokan tenaga kerja secara berkelanjutan, dan memperkirakan kualitas serta kuantitas tenaga kerja yang sesuai untuk mencapai produktivitas maksimal.

Fungsi Perencanaan SDM

Perencanaan SDM memiliki beberapa fungsi penting dalam organisasi. Di antaranya adalah sebagai pedoman dalam proses rekrutmen dan seleksi tenaga kerja, alat kontrol manajemen kepegawaian, dasar penyusunan anggaran dan fasilitas, serta acuan evaluasi dalam pengadaan SDM. Fungsi-fungsi ini memastikan bahwa proses perekrutan dan penempatan SDM dilakukan secara tepat sasaran dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Faktor internal dan eksternal memengaruhi proses perencanaan SDM. Faktor internal mencakup strategi organisasi, anggaran, proyeksi produksi dan penjualan, struktur organisasi, serta sistem yang ada. Sementara itu, faktor eksternal meliputi kondisi ekonomi, budaya, politik, teknologi, dan regulasi pemerintah, yang kesemuanya dapat berdampak langsung terhadap kebutuhan dan penyediaan tenaga kerja di masa depan.

Prinsip Perencanaan SDM

Perencanaan SDM harus mengikuti prinsip-prinsip dasar agar berjalan efektif. Nurzaman et al. (2020) menyebutkan beberapa prinsip penting, seperti sistematis dan logis, komprehensif, futuristik, dinamis, serta efektif dan efisien. Prinsip sistematis dan logis menekankan perlunya langkah yang terstruktur, sedangkan prinsip komprehensif menuntut cakupan luas dalam aspek perencanaan. Prinsip futuristik dan dinamis menyesuaikan perencanaan dengan perubahan yang mungkin terjadi di masa depan. Sementara prinsip efektivitas dan efisiensi memastikan perencanaan benar-benar mendukung tujuan organisasi secara proporsional.

Aktivitas Perencanaan SDM

Berbagai aktivitas dalam perencanaan SDM meliputi prakiraan kebutuhan (forecasting), penetapan tujuan (establishing objectives), pemrograman langkah kerja (programming), penjadwalan (scheduling), penganggaran (budgeting), pengembangan prosedur (developing procedures), dan penetapan serta interpretasi kebijakan (establishing and interpreting policies). Semua aktivitas ini saling terhubung dan diperlukan untuk mendukung proses pengelolaan SDM secara sistematis dan terpadu.

Komponen Perencanaan SDM

Komponen utama dalam perencanaan SDM meliputi penentuan kebutuhan masa depan, keseimbangan SDM, pengadaan dan seleksi, serta pengembangan karyawan. Dalam praktiknya, komponen-komponen ini diterjemahkan ke dalam bentuk waktu rekrutmen, pelatihan bagi pegawai baru, serta prakiraan pendanaan. Semua elemen tersebut harus direncanakan secara menyeluruh agar proses perekrutan dan penempatan SDM berjalan lancar dan tepat guna.

Metode Perencanaan SDM

Dua metode utama yang sering digunakan dalam perencanaan SDM adalah metode tren analisis dan rasio analisis. Metode tren analisis digunakan untuk memprediksi kebutuhan SDM berdasarkan pola historis, sedangkan metode rasio analisis menggunakan rasio antara variabel-variabel tertentu dengan kebutuhan tenaga kerja. Kedua metode ini membantu organisasi dalam menentukan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan secara lebih akurat.

Pertemuan 3

Isu-Isu Sumber Daya Manusia dan Implementasi Human Resources Information System (HRIS)

Deskripsi Pertemuan

Pertemuan ketiga membahas isu-isu kontemporer dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang timbul sebagai respons terhadap perkembangan teknologi, kompleksitas organisasi, serta dinamika lingkungan kerja. Fokus utama diberikan pada strategi organisasi dalam menghadapi isu-isu strategis MSDM seperti keberagaman tenaga kerja, pemanfaatan teknologi, serta perekayasaan organisasi melalui transformasi digital. Selain itu, materi juga membahas konsep Human Resources Information System (HRIS) secara mendalam, meliputi pengertian, manfaat, fungsi, komponen, serta pengukuran efektivitas HRIS berdasarkan model D&M IS Success Model (DeLone & McLean, 2016). Materi ini diharapkan dapat membantu mahasiswa memahami pentingnya integrasi teknologi dan strategi dalam pengelolaan SDM modern.

Tujuan Pembelajaran

Mahasiswa dapat menjelaskan dan memahami:

1. Berbagai isu aktual dan tren yang memengaruhi pengelolaan SDM saat ini dan di masa depan.
2. Pengertian, manfaat, dan implementasi *Human Resources Information System (HRIS)* dalam mendukung pengambilan keputusan strategis SDM.

ISI MATERI

Isu Strategis dalam MSDM

Perkembangan teknologi telah membawa perubahan signifikan dalam berbagai aspek kehidupan organisasi. Organisasi harus mampu beradaptasi terhadap perubahan ini untuk mempertahankan daya saingnya. Hudzaifa & Haura (2021) menyebutkan empat isu strategis dalam MSDM: pemanfaatan teknologi informasi, pengelolaan tenaga kerja yang beragam, pemanfaatan SDM dari luar organisasi, serta perekayasaan SDM melalui teknologi informasi. Organisasi yang

menerapkan *strategic cost leadership* disarankan menggunakan sistem *transaction processing* karena menekankan efisiensi. Sementara itu, organisasi yang fokus pada *quality/customer satisfaction* dapat menggunakan *expert system*, dan mereka yang mendorong inovasi sebaiknya memilih *decision support system*.

Pengelolaan Keberagaman dan Perampingan SDM

Dalam menghadapi keberagaman tenaga kerja, Dass & Parker (dalam Hudzaifa & Haura, 2021) mengusulkan tiga pendekatan: episodik, berdiri-lepas, dan sistematis. Sementara itu, Geer et al. mendorong organisasi untuk mempertimbangkan penggunaan SDM eksternal secara strategis melalui seleksi vendor, manajemen transisi, serta evaluasi kinerja penyedia SDM. Perampingan organisasi (*downsizing*) menjadi salah satu isu kontemporer yang harus dikelola dengan cermat, termasuk keterbukaan komunikasi, pemenuhan hak pekerja, serta restrukturisasi peran sesuai talenta. Strategi lain mencakup pengelolaan keanekaragaman angkatan kerja, pencegahan pelecehan seksual, serta penyeimbangan kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*).

Strategi Pemberdayaan dan Peran Strategis SDM

Princes dalam Sunyoto (2015) menjelaskan bahwa strategi pemberdayaan SDM mencakup perencanaan SDM yang relevan dengan kebutuhan masa kini dan mendatang, pembentukan SDM yang diinginkan, serta peningkatan kualitas dan efisiensi penggunaan SDM. Ulrich (dalam Sunyoto, 2015) membagi peran strategis SDM ke dalam empat kategori: mitra strategis (*strategic partner*), ahli administrasi (*administrative expert*), juara karyawan (*employee champion*), dan agen perubahan (*change agent*). Peran-peran ini penting untuk memastikan SDM tidak hanya mendukung, tetapi juga memimpin proses transformasi organisasi.

Transformasi Digital dalam MSDM

Transformasi digital merupakan strategi komprehensif untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi melalui pemanfaatan teknologi, rekayasa ulang sistem kerja, dan pengembangan organisasi. McKeown & Philip serta Muzyka et al. (dalam DeLone & McLean, 2016) membagi transformasi ini ke dalam empat konstruksi: *re-engineering* (rekayasa ulang), *restructuring* (restrukturisasi), *renewing* (memperbaharui), dan *regeneration* (regenerasi). Dasar konseptual transformasi digital ini diambil dari *Theory of Reasoned Action* (Ajzen & Fishbein, 1980) dan

Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), yang menjelaskan bahwa perilaku manusia ditentukan oleh niat dan persepsi kontrol atas perilaku.

Konsep dan Manfaat Human Resources Information System (HRIS)

HRIS adalah sistem terintegrasi yang digunakan untuk mengumpulkan, menyimpan, mengelola, dan menganalisis data SDM dalam organisasi (Hendrickson dalam Prasetyo & Ariawan, 2023). Mondy menekankan pentingnya informasi yang relevan dan tepat waktu dalam mendukung pengambilan keputusan. HRIS membantu organisasi meningkatkan keunggulan kompetitif, mempercepat proses administrasi, dan mengintegrasikan berbagai informasi SDM. Mahmoudi menambahkan bahwa HRIS dapat meningkatkan kualitas laporan dan proses organisasi secara keseluruhan (Prasetyo & Ariawan, 2023).

Fungsi dan Komponen HRIS

HRIS memiliki tiga fungsi utama: masukan data (input), pemeliharaan data, dan keluaran (output) yang mencakup informasi perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, kompensasi, dan lingkungan kerja. Selain itu, fungsi-fungsi SDM seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan penilaian kinerja juga dapat dilakukan melalui HRIS. Informasi yang dihasilkan HRIS sangat membantu dalam mengidentifikasi kekosongan jabatan, proyeksi promosi dan pensiun, serta analisis demografis dan kebutuhan pengembangan SDM.

Pengukuran Efektivitas HRIS

DeLone & McLean (2016) mengembangkan model *D&M IS Success Model* untuk mengevaluasi efektivitas sistem informasi. Pengukuran dilakukan berdasarkan lima dimensi: kualitas informasi (completeness, relevance, accuracy, timeliness, format), kualitas sistem (ease of use, response time, reliability, flexibility, security), tingkat penggunaan (amount, frequency, nature, appropriateness, extent, purpose), dan kepuasan pengguna (efficiency, effectiveness, satisfaction, proudness). Model ini memberikan gambaran menyeluruh tentang keberhasilan implementasi HRIS dalam mendukung manajemen SDM.

Pertemuan 4

Analisis Pekerjaan dan Analisis Jabatan

Deskripsi Pertemuan

Pertemuan keempat ini membahas konsep mendasar dan strategis terkait analisis pekerjaan dan analisis jabatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Mahasiswa akan mempelajari pengertian analisis pekerjaan dan jabatan, prinsip serta tujuan pelaksanaannya, metode pengumpulan data, manfaat, hingga komponen yang dihasilkan berupa job description, job specification, dan job evaluation. Selain itu, dibahas pula desain pekerjaan dan pendekatan analisis jabatan baik secara tradisional maupun berbasis hasil (*Result-Oriented Descriptions/RODs*). Materi ini juga mengulas berbagai metode analisis jabatan seperti metode perankingan, klasifikasi, perbandingan faktor, dan metode poin.

Tujuan Pembelajaran

Mahasiswa dapat menjelaskan dan memahami:

- Definisi, manfaat, prinsip, dan metode pengumpulan informasi untuk analisis pekerjaan.
- Perbedaan antara deskripsi, spesifikasi, dan desain pekerjaan.
- Tujuan, jenis, manfaat, dan prinsip analisis jabatan.
- Teknik penyusunan peringkat jabatan serta penerapan hasil analisis jabatan dalam kebijakan SDM.

ISI MATERI

Pengertian dan Prinsip Analisis Pekerjaan

Menurut Dessler (2015), analisis pekerjaan adalah prosedur untuk menentukan tugas, keterampilan, serta jenis individu yang sesuai untuk menduduki suatu posisi. Proses ini dilakukan secara sistematis untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengorganisasi informasi tentang suatu pekerjaan. Prinsip analisis pekerjaan menekankan pentingnya keakuratan, keterpercayaan informasi, serta kemampuannya dalam menunjang berbagai tujuan organisasi, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan SDM.

Manfaat dan Tujuan Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan memberikan berbagai manfaat, seperti mendukung proses rekrutmen dan seleksi, menentukan kompensasi yang adil, mengevaluasi jabatan, serta menilai kinerja karyawan. Selain itu, informasi ini juga digunakan dalam pelatihan, promosi, penempatan, pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*), penyederhanaan pekerjaan (*work simplification*), hingga orientasi karyawan baru. Tujuan dari analisis pekerjaan adalah menyediakan informasi yang akurat untuk mendukung seluruh proses MSDM.

Metode Pengumpulan Informasi

Beberapa metode umum yang digunakan dalam mengumpulkan informasi analisis pekerjaan meliputi wawancara, kuesioner, observasi langsung, dan catatan laporan partisipan. Masing-masing metode memiliki keunggulan tersendiri, tergantung pada karakteristik pekerjaan yang dianalisis. Kuesioner sistematis digunakan untuk menjaring informasi mendalam, observasi memberikan pandangan langsung atas aktivitas pekerjaan, dan catatan laporan partisipan mencatat kegiatan harian secara detail dari sudut pandang pekerja.

Job Description dan Job Specification

Job description adalah dokumen formal yang memuat informasi mengenai tanggung jawab, hubungan kerja, syarat kerja, serta uraian tugas utama dari suatu jabatan. Deskripsi pekerjaan harus ringkas, akurat, dan mudah dipahami. Sementara itu, job specification adalah syarat-syarat minimal yang harus dimiliki individu untuk menjalankan suatu pekerjaan, meliputi aspek pendidikan, pengalaman, kemampuan fisik, hingga kecerdasan (Simamora dalam Zainal et al., 2018). Keduanya dihasilkan dari proses analisis pekerjaan yang menjadi dasar dalam proses seleksi dan penempatan.

Desain Pekerjaan dan Elemen-elemen Utama

Desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas, metode pelaksanaan, dan hubungan antar pekerjaan dalam organisasi. Tujuannya adalah mengatur penugasan kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Elemen dalam desain pekerjaan meliputi:

- **Organisasional:** efisiensi, alur kerja, dan praktik kerja
- **Lingkungan:** kemampuan tenaga kerja potensial dan ekspektasi sosial

- **Keperilakuan:** variasi tugas, identitas tugas, otonomi, dan umpan balik

Analisis Jabatan dan Tujuannya

Menurut Dessler (2015), analisis jabatan adalah prosedur untuk menentukan tugas serta spesifikasi SDM yang sesuai untuk jabatan tertentu. Analisis jabatan mendukung fungsi-fungsi MSDM seperti rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, hingga pemberian kompensasi. Gomes (dalam Zainal et al., 2018) menyebutkan 12 tujuan utama dari analisis jabatan, termasuk job description, job designing, restructuring, appraisal, serta legal compliance.

Jenis-jenis Analisis Jabatan

Terdapat dua pendekatan utama dalam analisis jabatan, yaitu:

- **Analisis Tradisional:** fokus pada tanggung jawab, struktur unit organisasi, dan kualifikasi minimal. Kelemahannya adalah kurangnya standar performansi yang terukur dan tidak mencerminkan output pekerjaan.
- **Result-Oriented Descriptions (RODs):** menekankan pada harapan organisasi terhadap output, serta hubungan langsung antara input personil dan hasil kerja. Model ini efektif dalam perencanaan SDM, namun memerlukan pembaruan berkala karena ketergantungan pada standar hasil.

Metode Analisis Jabatan

Beberapa metode populer dalam menganalisis jabatan adalah:

- **Perankingan (Ranking Method):** membandingkan jabatan berdasarkan kriteria umum seperti tanggung jawab dan usaha.
- **Klasifikasi (Classification Method):** mengelompokkan jabatan ke dalam kategori atau grade tertentu.
- **Perbandingan Faktor (Factor Comparison Method):** membandingkan faktor-faktor yang dapat dikompensasi.
- **Point Method:** memberikan skor pada setiap faktor pekerjaan untuk memperoleh nilai total jabatan.

Persyaratan dalam Memilih Metode Analisis Jabatan

Metode analisis jabatan yang baik harus mudah dimengerti dan diterima oleh semua pihak, meminimalkan bias subjektif, berlaku umum untuk semua jabatan, dan dapat mengurangi perdebatan antar evaluator. Prinsip dasar analisis jabatan meliputi analisis fakta (bukan opini), fokus pada jabatan (bukan individu), dan bukan sekadar membuat daftar tugas.

Pertemuan 5

Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Kerja

Deskripsi Pertemuan

Pertemuan kelima ini membahas proses awal dalam pengelolaan sumber daya manusia, yaitu kegiatan rekrutmen, seleksi, dan penempatan kerja. Materi diawali dengan pemahaman tentang definisi, tujuan, serta alasan perlunya organisasi melakukan rekrutmen. Kemudian dilanjutkan dengan pembahasan kendala-kendala rekrutmen, saluran-saluran rekrutmen, dan evaluasi efektivitas program rekrutmen. Setelah itu, mahasiswa akan mempelajari tahapan seleksi karyawan, metode seleksi ilmiah dan non-ilmiah, hingga sistem seleksi yang umum digunakan. Penjelasan mengenai tantangan seleksi serta prinsip penempatan karyawan yang tepat juga menjadi bagian penting dalam pertemuan ini.

Tujuan Pembelajaran

Mahasiswa dapat menjelaskan dan memahami:

- Definisi, saluran, serta kendala rekrutmen, dan cara mengevaluasi efektivitasnya.
- Tujuan, desain, dan sistem seleksi serta tantangan yang dihadapi dalam proses seleksi karyawan.
- Proses seleksi hingga penempatan kerja yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

ISI MATERI

Pengertian dan Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik pelamar kerja untuk mengisi posisi dalam organisasi. Proses ini dimulai saat organisasi mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja hingga pelamar mengajukan lamarannya (Zainal et al., 2018). Rekrutmen penting dilakukan ketika perusahaan mengalami pertumbuhan, ekspansi, penambahan lini kerja baru, atau ketika pegawai berhenti, pensiun, atau meninggal dunia. Tujuannya adalah untuk membentuk kelompok pelamar yang potensial dan memenuhi kriteria guna diseleksi lebih lanjut.

Kendala Rekrutmen

Rekrutmen tidak lepas dari berbagai hambatan. Secara internal, kendala bisa berasal dari kebijakan organisasi itu sendiri, seperti sistem promosi atau struktur organisasi. Di sisi lain, faktor eksternal meliputi tingkat pengangguran, reputasi organisasi, kelangkaan keahlian tertentu, dinamika demografi, regulasi ketenagakerjaan, dan praktik rekrutmen dari organisasi lain. Kebiasaan para pencari kerja juga turut memengaruhi efektivitas proses rekrutmen.

Saluran-Saluran Rekrutmen

Organisasi dapat memanfaatkan berbagai saluran dalam melakukan rekrutmen, seperti walk-ins (pelamar datang langsung), pengiklanan di media, employee referrals (rekomendasi karyawan), lembaga pendidikan, agen penempatan kerja, serta asosiasi profesional seperti KADIN dan HIPMI. Rekrutmen juga bisa dilakukan melalui open house perusahaan, leasing (tenaga honorer jangka pendek), hingga kerja sama dengan organisasi karyawan atau bahkan lembaga militer untuk keahlian tertentu.

Evaluasi Rekrutmen

Efektivitas rekrutmen harus selalu dievaluasi agar sumber daya dan strategi yang digunakan sesuai dengan hasil yang diperoleh. Beberapa indikator utama evaluasi meliputi jumlah pelamar, jumlah pelamar yang diusulkan untuk diterima, jumlah karyawan yang diterima, serta jumlah penempatan karyawan yang berhasil. Indikator terakhir dianggap paling penting karena menunjukkan tingkat keberhasilan dan kecocokan pelamar dengan posisi yang diisi (Sihombing et al., 2015).

Pengertian dan Tujuan Seleksi Karyawan

Seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria untuk posisi tertentu (Sihombing et al., 2015). Menurut Kasmir (2016), tujuan seleksi adalah memperoleh karyawan yang jujur, memiliki moral dan integritas, mampu dan mau bekerja, serta memiliki rasa kepemilikan terhadap perusahaan. Seleksi menjadi inti dari MSDM karena proses ini menentukan kualitas SDM yang masuk ke dalam organisasi.

Metode Seleksi Karyawan

Terdapat dua pendekatan dalam proses seleksi: metode non-ilmiah dan metode ilmiah. Metode non-ilmiah didasarkan pada intuisi atau pengalaman pribadi, sementara metode ilmiah berorientasi pada job description dan kebutuhan nyata dengan menggunakan kriteria dan standar objektif. Seleksi ilmiah menekankan sistem kerja sistematis, orientasi pada prestasi, serta kepatuhan pada hukum ketenagakerjaan (Kasmir, 2016).

Desain dan Tantangan Seleksi

Dalam merancang proses seleksi, organisasi harus memperhatikan jumlah lowongan, jumlah pelamar, validitas metode seleksi, waktu, anggaran, serta kualifikasi penilai. Tantangan seleksi meliputi kesulitan menentukan standar, ketidaksesuaian persepsi antar pihak, biaya tinggi, serta ketidakjujuran pelamar. Oleh karena itu, proses seleksi perlu dilakukan dengan pendekatan bertingkat untuk meningkatkan akurasi dan objektivitas hasil.

Sistem dan Tahapan Seleksi Karyawan

Dua sistem seleksi yang umum digunakan adalah *successive hurdles* (gugur bertahap) dan *compensatory approach* (kompensasi nilai antar tes). Proses seleksi umumnya mencakup:

1. Penerimaan Pendahuluan
2. Tes-Tes Penerimaan: termasuk interview, tes psikologi, biodata, grafologi, dan pusat penilaian
3. Wawancara Seleksi
4. Pemeriksaan Referensi: personal dan employment references
5. Evaluasi Medis
6. Wawancara Atasan Langsung
7. Keputusan Penerimaan

Keseluruhan proses ini bertujuan memastikan bahwa hanya kandidat terbaik dan paling sesuai yang diterima untuk bergabung dalam organisasi.

Pertemuan 6

Pelatihan, Perencanaan, dan Pengembangan Karir

Deskripsi Pertemuan

Pertemuan keenam membahas secara komprehensif mengenai pelatihan dan pengembangan karir sebagai bagian integral dari strategi pengelolaan sumber daya manusia. Pelatihan dipaparkan sebagai proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai guna mencapai tujuan individu maupun organisasi. Materi mencakup langkah-langkah penyusunan pelatihan, metode pelatihan baik *on-the-job* maupun *off-the-job*, serta evaluasi efektivitas pelatihan. Selain itu, dibahas pula konsep perencanaan karir, dimensi dan jenisnya, faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan karir, serta hambatan-hambatan yang mungkin dihadapi individu dalam mencapai puncak karirnya.

Tujuan Pembelajaran

Mahasiswa dapat menjelaskan dan memahami:

- Definisi, manfaat, jenis, dan evaluasi pelatihan karyawan.
- Langkah-langkah analisis kebutuhan pelatihan dan perencanaan pelatihan.
- Konsep pengembangan dan perencanaan karir, serta peran organisasi dalam mendukung jenjang karir karyawan.

ISI MATERI

Pengertian dan Tujuan Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu proses sistematis yang bertujuan untuk mengubah perilaku pegawai demi mendukung pencapaian tujuan organisasi (Zainal et al., 2018). Lebih lanjut, Aguinis & Kraiger dalam Alfiyah & Riyanto (2019) menjelaskan bahwa pelatihan adalah pendekatan terstruktur yang berdampak pada peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap tidak hanya pada individu, tetapi juga tim dan organisasi secara keseluruhan. Tujuan utama pelatihan adalah membekali karyawan dengan kemampuan yang dibutuhkan agar mereka dapat menjalankan tugas secara efektif, meningkatkan produktivitas kerja, serta mempersiapkan diri untuk jenjang karir berikutnya.

Langkah-langkah Penyusunan Pelatihan

Perencanaan program pelatihan diawali dengan penilaian kebutuhan, yang dilakukan melalui diagnosis atas masalah saat ini serta tantangan yang mungkin dihadapi di masa depan. Setelah itu, tujuan pelatihan harus dirumuskan secara jelas agar dapat digunakan sebagai tolok ukur evaluasi. Materi pelatihan disusun berdasarkan kebutuhan tersebut, yang meliputi rencana harian, unit pembelajaran, serta prinsip-prinsip pembelajaran yang disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan dan peserta pelatihan.

Metode Pelatihan

Metode pelatihan dapat dibedakan menjadi dua kategori utama. Pertama adalah *On-the-Job Training*, yang meliputi pelatihan melalui instruksi kerja langsung, rotasi jabatan, magang, serta *coaching*. Kedua adalah *Off-the-Job Training*, yang mencakup metode seperti ceramah, penggunaan video, *vestibule training*, *role playing*, *behavior modeling*, studi kasus, simulasi, pembelajaran mandiri, *action learning*, pelatihan laboratorium, hingga permainan bisnis. Setiap metode memiliki keunggulan masing-masing; misalnya, *role playing* sangat efektif untuk meningkatkan kemampuan interpersonal, sedangkan simulasi sangat cocok untuk pekerjaan berisiko tinggi seperti di bidang penerbangan atau navigasi.

Evaluasi Pelatihan

Evaluasi terhadap efektivitas pelatihan dilakukan melalui berbagai cara. Pertama, opini peserta pelatihan dikumpulkan untuk mengukur tingkat kepuasan serta saran perbaikan. Kedua, dilakukan pengukuran tingkat pembelajaran dengan membandingkan hasil tes sebelum dan sesudah pelatihan. Ketiga, perubahan perilaku diukur melalui pendekatan seperti *360-degree feedback* guna mengetahui dampak pelatihan terhadap perilaku kerja. Keempat, pencapaian tujuan pelatihan dievaluasi untuk melihat pengaruh langsungnya terhadap kinerja. Terakhir, metode *benchmarking* digunakan dengan membandingkan data pelatihan organisasi dengan perusahaan-perusahaan unggulan untuk menilai efektivitas sistem pelatihan yang diterapkan.

Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dirancang untuk membantu pegawai dalam mengeksplorasi serta mengembangkan potensi mereka dalam jangka

panjang. Widodo dan Gomes (dalam Alfiah & Riyanto, 2019) menekankan bahwa pengembangan karir merupakan hasil interaksi antara aspirasi individu dengan sistem manajemen karir organisasi. Upaya ini tidak hanya berdampak pada kemajuan individu, tetapi juga memperkuat loyalitas serta menciptakan stabilitas tenaga kerja di dalam organisasi.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Beberapa faktor utama yang mempengaruhi pengembangan karir antara lain adalah prestasi kerja, yang menjadi indikator utama dalam proses promosi. Selain itu, eksposur atau pengakuan dari atasan, jaringan kerja yang luas, serta kesetiaan terhadap organisasi juga memainkan peran penting. Faktor lain yang signifikan adalah adanya pembimbing atau sponsor yang memberikan arahan, serta tersedianya peluang untuk tumbuh melalui pelatihan, kursus, dan pendidikan lanjutan.

Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Mangkunegara (2015), tujuan dari pengembangan karir adalah untuk membantu karyawan mencapai tujuan pribadi maupun tujuan organisasi, memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan, serta mengurangi risiko keusangan profesi dan biaya karena tingginya tingkat *turnover*. Manfaat tambahan dari pengembangan karir meliputi peningkatan loyalitas karyawan, membantu organisasi dalam mengidentifikasi calon karyawan untuk promosi, dan mendorong pertumbuhan profesional dan intelektual karyawan.

Dimensi Pengembangan Karir

Gomes dalam Alfiah & Riyanto (2019) menyebutkan dua dimensi utama dalam pengembangan karir, yaitu *perencanaan karir* dan *manajemen karir*. Perencanaan karir merupakan proses yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan karirnya, dengan indikator seperti keinginan untuk dipromosikan, kepuasan terhadap karir, dedikasi, serta prestasi kerja. Sementara itu, manajemen karir dilakukan oleh organisasi untuk mempersiapkan tenaga kerja dalam mengisi posisi strategis, yang diukur melalui penyediaan informasi promosi, prosedur pengangkatan jabatan, dan pembagian tugas yang sesuai dengan kemampuan karyawan.

Jenis-Jenis dan Langkah Perencanaan Karir

Perencanaan karir terbagi menjadi dua jenis, yaitu *Organization Career Planning* yang difokuskan pada pengembangan SDM lintas divisi dan lokasi kerja, serta *Individual Career Planning* yang fokus pada penilaian diri dan perumusan strategi karir secara pribadi. Langkah-langkah dalam perencanaan karir meliputi: (1) menilai diri sendiri, (2) menetapkan tujuan karir, (3) menyiapkan rencana karir, dan (4) melaksanakan rencana karir secara konsisten.

Faktor Penghambat Karir

Terdapat beberapa perilaku yang dapat menghambat pengembangan karir, di antaranya adalah alergi terhadap kritik, sikap tidak sportif, menghitung keuntungan secara berlebihan dalam bekerja, tidak menghargai waktu, serta menjalani pekerjaan secara serabutan tanpa perencanaan yang matang. Perilaku-perilaku ini sebaiknya dihindari agar pengembangan karir dapat berjalan secara optimal dan berkelanjutan.

Pertemuan 7

Kepemimpinan dan Pengintegrasian

Deskripsi Pertemuan

Pertemuan ketujuh membahas dua aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu kepemimpinan dan pengintegrasian. Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, yang mencakup fungsi memimpin, membimbing, dan menginspirasi. Sementara itu, pengintegrasian mencakup usaha untuk menyatukan kepentingan karyawan dan perusahaan secara harmonis agar tercipta kerja sama yang saling menguntungkan dan berkelanjutan. Materi mencakup teori-teori kepemimpinan, gaya dan peran pemimpin dalam organisasi, metode pengintegrasian yang efektif, hingga konsep kerja sama dan negosiasi dalam hubungan industrial seperti Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) dan *collective bargaining*.

Tujuan Pembelajaran

Mahasiswa dapat menjelaskan dan memahami:

- Konsep, fungsi, dan teori-teori kepemimpinan dalam konteks MSDM.
- Gaya kepemimpinan serta model-model pengembangan kepemimpinan yang efektif.
- Prinsip dan metode pengintegrasian antara kebutuhan organisasi dengan tujuan individu.

ISI MATERI

Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia dan pencapaian tujuan organisasi. Menurut Irnawati & Prasetyo (2020), pemimpin adalah seseorang yang menggunakan wewenang dan kapasitas kepemimpinannya untuk mengarahkan dan memengaruhi bawahan dalam upaya mencapai sasaran organisasi. Robbins et al. (2015) memperluas definisi ini dengan menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi sekelompok orang dalam rangka mencapai visi dan tujuan bersama. Oleh karena

itu, pemimpin tidak hanya memegang jabatan, tetapi juga memiliki pengaruh yang nyata terhadap dinamika kelompok kerja.

Teori-Teori Kepemimpinan

Terdapat berbagai teori yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan terbentuk dan dijalankan. *Great Man Theory* berasumsi bahwa kepemimpinan adalah bakat bawaan yang dimiliki sejak lahir. *Trait Theory* menyatakan bahwa karakteristik atau sifat-sifat tertentu, baik yang diwariskan maupun diperoleh melalui pelatihan, menentukan efektivitas seorang pemimpin. *Behavioral Theory* melihat kepemimpinan sebagai serangkaian perilaku yang bisa dipelajari dan ditiru. *Contingency Theory* menekankan pentingnya kondisi situasional dalam menentukan gaya kepemimpinan yang tepat. *Transactional Theory* menekankan hubungan imbal balik antara pemimpin dan bawahan, sementara *Transformational Theory* mengedepankan upaya pemimpin dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui visi dan inspirasi. *Servant Leadership Theory* menekankan pentingnya peran pemimpin sebagai pelayan yang memenuhi kebutuhan pengikutnya. Sementara itu, *Teori Gaya dan Perilaku* menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat dikembangkan melalui proses pembelajaran dan pengalaman.

Gaya dan Tugas Pemimpin

Pemimpin memiliki tanggung jawab yang luas dalam organisasi. Mereka harus mampu menyusun tugas, mengelola waktu, serta menetapkan prioritas kerja. Selain itu, delegasi tugas dan kemampuan memecahkan masalah menjadi bagian integral dari peran kepemimpinan. Dalam menghadapi konflik organisasi, pemimpin juga bertindak sebagai mediator dan diplomat yang menjaga keharmonisan. Keputusan-keputusan penting yang menyangkut kelangsungan organisasi pun berada di tangan pemimpin yang dituntut untuk mengambil keputusan secara bijak dan adil.

Peran Pemimpin dalam MSDM

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), pemimpin memainkan peran vital. Mereka tidak hanya melaksanakan fungsi manajerial, tetapi juga menjadi motor penggerak dalam pengembangan SDM. Pemimpin bertugas membangun sistem kerja yang efektif serta menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada mutu. Selain itu, pemimpin juga harus

berperan sebagai panutan, pelatih, mentor, juru bicara organisasi, hingga negosiator yang mampu menjembatani kepentingan antara individu dan organisasi.

Kualitas yang Harus Dimiliki Pemimpin

Seorang pemimpin efektif harus memiliki sejumlah kualitas esensial. *Kesadaran diri* penting agar pemimpin memahami dampak perilakunya terhadap orang lain. *Warga dunia* menunjukkan bahwa pemimpin harus peduli terhadap isu-isu global dan keberagaman. Kemampuan *memberdayakan orang lain* menjadi kunci untuk mendorong karyawan agar berkembang dan berkontribusi secara maksimal. Terakhir, *berorientasi solusi* diperlukan agar pemimpin mampu fokus dalam menyelesaikan permasalahan secara efisien dan konstruktif.

Pengintegrasian dalam MSDM

Pengintegrasian merupakan proses menyelaraskan keinginan serta kepentingan karyawan dengan tujuan perusahaan. Menurut Irnawati & Prasetyo (2020), pengintegrasian adalah salah satu fungsi personalia yang penting dan kompleks karena menyangkut unsur manusia yang dinamis. Pengintegrasian bertujuan untuk memaksimalkan partisipasi karyawan serta menciptakan kerja sama yang saling menguntungkan antara pihak manajemen dan tenaga kerja.

Tujuan dan Prinsip Pengintegrasian

Prinsip utama pengintegrasian adalah menciptakan keharmonisan dan kolaborasi dalam organisasi. Tujuannya adalah agar partisipasi karyawan meningkat dalam proses pencapaian tujuan organisasi serta memperkuat ikatan antara perusahaan dan tenaga kerja.

Metode Pengintegrasian

Beberapa metode yang digunakan dalam proses pengintegrasian antara lain *Human Relations*, yang menekankan pentingnya membangun hubungan interpersonal yang harmonis dengan memahami perilaku dan kepribadian individu. *Motivasi*, baik secara internal maupun eksternal, juga menjadi metode penting dalam mendorong produktivitas kerja. Selain itu, pendekatan *Kepemimpinan Pancasila* digunakan untuk menanamkan nilai-nilai Pancasila dalam menjalin hubungan kerja yang beretika dan berkeadilan.

Kesepakatan Kerja Bersama (KKB)

Kesepakatan Kerja Bersama atau KKB adalah hasil dari proses musyawarah antara pihak manajemen dan serikat pekerja untuk menetapkan aturan dan kesepakatan kerja yang mengakomodasi kepentingan kedua belah pihak. KKB merupakan perwujudan dari hubungan industrial berdasarkan Pancasila yang mengutamakan nilai-nilai musyawarah, mufakat, dan keadilan sosial.

Collective Bargaining

Berbeda dengan KKB yang bersifat kolaboratif, *collective bargaining* adalah bentuk perundingan antara serikat pekerja dan pihak manajemen yang seringkali bersifat lebih kompetitif. Dalam proses ini, masing-masing pihak berusaha mempertahankan posisi tawarnya untuk memperoleh keputusan yang menguntungkan. Meskipun berbeda pendekatan, kedua metode ini sama-sama penting dalam menciptakan hubungan industrial yang sehat dan produktif.

Pertemuan 8
UJIAN TENGAH
SEMESTER

Pertemuan 9

Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

Deskripsi Pertemuan

Pertemuan kesembilan membahas pentingnya budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai pilar utama dalam manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi berperan sebagai identitas, nilai, dan sistem makna yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain. Budaya yang kuat tidak hanya menciptakan keselarasan perilaku anggota organisasi, tetapi juga mendorong peningkatan kinerja dan loyalitas. Komitmen organisasi, di sisi lain, mencerminkan keterikatan emosional dan dedikasi karyawan terhadap organisasi, serta menjadi dasar dalam menciptakan iklim kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Tujuan Pembelajaran

Mahasiswa dapat menjelaskan dan memahami:

- Definisi, tipe, karakteristik, fungsi, dan strategi membangun budaya organisasi yang kuat.
 - Komitmen organisasi: faktor-faktor yang memengaruhi, manfaat, serta langkah membangun engagement dan loyalitas karyawan.
-

ISI MATERI

Budaya Organisasi

Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu elemen penting dalam menentukan arah dan keberhasilan suatu organisasi. Menurut Irnawati dan Prasetyo (2020), budaya organisasi adalah salah satu faktor paling krusial dalam mencapai tujuan organisasi. Robbins et al. (2015) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Sementara itu, Wibowo (2016) menambahkan bahwa budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, serta gaya

manajerial yang berlaku di dalam organisasi, yang pada akhirnya membentuk perilaku dan pola interaksi di antara anggota organisasi.

Tipe Budaya Organisasi

Terdapat empat tipe utama budaya organisasi yang umum diterapkan di berbagai jenis organisasi. Pertama, tipe *Clan* yaitu budaya yang menyerupai suasana kekeluargaan dan umumnya diterapkan dalam bisnis keluarga, di mana hubungan personal sangat dijunjung tinggi. Kedua, tipe *Adhocracy* yang fokus pada inovasi, kreativitas, dan pelayanan pelanggan sebagai inti operasionalnya. Ketiga, tipe *Hierarchy* yang memiliki struktur formal dan sangat terorganisir, biasa ditemukan dalam sistem birokrasi yang menekankan stabilitas dan efisiensi. Keempat, tipe *Market* yang menekankan pada produktivitas dan pencapaian hasil, dengan orientasi kuat terhadap kinerja dan kompetisi.

Tingkatan Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dipahami melalui tiga tingkatan. Tingkatan pertama adalah *artifacts*, yaitu elemen fisik dan perilaku yang dapat dilihat dalam organisasi seperti cara berpakaian, logo, dan tata ruang kerja. Kedua, *espoused values* merupakan nilai-nilai yang secara eksplisit dianut dan dikomunikasikan oleh organisasi. Ketiga, *basic assumptions* adalah keyakinan dasar yang telah menjadi kebiasaan dan dianggap sebagai kebenaran oleh anggota organisasi, seringkali tanpa disadari secara eksplisit.

Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki berbagai karakteristik seperti aturan perilaku, filosofi organisasi, norma, aturan kerja, nilai-nilai dominan, serta iklim organisasi. Semua karakteristik ini menciptakan identitas unik bagi organisasi dan mempengaruhi interaksi antar anggota serta pengambilan keputusan di dalam organisasi.

Budaya Kuat vs Budaya Lemah

Budaya organisasi dapat dikategorikan menjadi budaya kuat dan budaya lemah. Budaya yang kuat mampu membentuk perilaku anggota secara otomatis tanpa perlu pengawasan langsung, karena nilai-nilai organisasi sudah tertanam dalam diri anggota. Sebaliknya, budaya yang lemah

cenderung menghasilkan perilaku yang tidak konsisten dan dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi karena kurangnya kesepahaman nilai di antara anggota.

Peran dan Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memainkan berbagai peran strategis. Robbins et al. (2015) menyebutkan bahwa budaya organisasi berfungsi untuk membedakan satu organisasi dari organisasi lain, memberikan identitas dan makna bagi anggota, mendorong komitmen terhadap tujuan organisasi, menstabilkan sistem sosial dan perilaku kerja, serta menjadi alat kontrol sosial internal yang efektif.

Fungsi Khusus Budaya Organisasi

Selain fungsi umum tersebut, budaya organisasi juga memiliki fungsi khusus. *Oriented function* berperan dalam menentukan arah dan perilaku organisasi. *Cohesion function* menjadi perekat solidaritas di antara anggota organisasi, dan *constraint function* berfungsi membatasi serta mengarahkan perilaku anggota agar tetap dalam koridor nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen Organisasi

Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan dimensi penting dalam menciptakan loyalitas dan kinerja optimal. Wibowo (2016) menjelaskan bahwa komitmen adalah bentuk loyalitas individu terhadap organisasi tempat ia bekerja. Robbins et al. (2015) menambahkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu kondisi di mana individu berpihak kepada organisasi dan bersedia mempertahankan keanggotaannya. Komitmen ini melibatkan aspek psikologis yang turut mempengaruhi motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja secara keseluruhan (Prasetyo et al., 2021).

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Newstrom (dalam Wibowo, 2016) membagi faktor-faktor ini menjadi dua, yaitu faktor penghambat dan pendorong. Faktor penghambat antara lain ketidakkonsistenan, kurangnya apresiasi, dan meningkatnya ego. Sedangkan faktor pendorong mencakup kejelasan aturan, pelatihan yang memadai, pemberian

penghargaan, otonomi kerja, serta dukungan dari pimpinan dan rekan kerja. Selain itu, komitmen juga dipengaruhi oleh karakteristik individu (seperti usia, gender, nilai, dan kepribadian), pengalaman dalam organisasi (termasuk kedewasaan sistem dan budaya kerja), serta karakteristik organisasi seperti visi, misi, struktur, dan sistem nilai yang diterapkan.

Manfaat Komitmen Organisasi

Komitmen yang tinggi memberikan banyak manfaat positif bagi organisasi. Di antaranya adalah peningkatan produktivitas dan kinerja, penurunan tingkat *turnover intention*, terbentuknya kebanggaan dan loyalitas terhadap organisasi, serta terciptanya iklim kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi.

Membangun Komitmen Organisasi

Dessler (2015) mengemukakan beberapa strategi untuk membangun komitmen organisasi, yaitu dengan menghargai kontribusi karyawan, membangun rasa memiliki melalui komunikasi yang efektif tentang nilai-nilai organisasi, menyediakan ruang partisipasi dan pengembangan diri bagi karyawan, serta menanamkan kebanggaan terhadap institusi tempat mereka bekerja.

Employee Engagement

Tingginya tingkat komitmen organisasi berkaitan erat dengan *employee engagement*, yaitu keterlibatan emosional yang kuat antara individu dengan pekerjaannya dan organisasinya. Hal ini berdampak positif pada kualitas birokrasi, kedisiplinan, serta peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh (Riyanto & Prasetyo, 2021; Prasetyo et al., 2021).

Pertemuan 10

Manajemen Kompensasi dan Kepuasan Kerja

Deskripsi Pertemuan

Pertemuan kesepuluh membahas dua aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu manajemen kompensasi dan kepuasan kerja. Kompensasi merupakan bentuk balas jasa organisasi kepada karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Sistem kompensasi yang adil dan transparan tidak hanya menjadi alat untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja, tetapi juga mampu memotivasi karyawan. Sementara itu, kepuasan kerja berhubungan erat dengan kondisi psikologis dan sosial karyawan dalam organisasi. Tingginya kepuasan kerja berdampak pada peningkatan produktivitas, loyalitas, dan kualitas kehidupan kerja.

Tujuan Pembelajaran

Mahasiswa dapat menjelaskan dan memahami:

- Definisi, jenis, tujuan, dan komponen kompensasi termasuk gaji dan upah.
- Hubungan antara manajemen kompensasi dengan motivasi dan produktivitas kerja.
- Konsep, model, dan elemen kepuasan kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja dan retensi karyawan.

ISI MATERI

Kompensasi

Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang mencerminkan bagaimana organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas kontribusi mereka. Menurut Dessler (2015), kompensasi mencakup semua bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan. Wibowo (2016) menegaskan bahwa kompensasi bukan hanya dalam bentuk finansial seperti gaji dan bonus, tetapi juga mencerminkan kontribusi karyawan dalam bentuk non-finansial, seperti pengakuan dan kepuasan

kerja. Dengan kata lain, kompensasi menjadi salah satu alat utama organisasi untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja yang kompeten.

Insentif, Gaji, dan Upah

Dalam konteks kompensasi, dikenal istilah insentif, gaji, dan upah, yang masing-masing memiliki karakteristik tersendiri. Handoko menjelaskan bahwa insentif adalah bentuk dorongan yang diberikan kepada karyawan agar dapat mencapai atau bahkan melampaui standar kerja yang telah ditetapkan. Sementara itu, Zainal et al. (2018) membedakan antara gaji dan upah. Gaji merupakan balas jasa tetap yang diberikan kepada karyawan berdasarkan status pekerjaan tertentu dan biasanya dibayarkan bulanan. Di sisi lain, upah bersifat lebih fleksibel karena diberikan berdasarkan jam kerja atau jumlah output yang dihasilkan, dan umumnya digunakan dalam pekerjaan berbasis produksi atau harian.

Jenis-jenis Kompensasi

Mondy & Noe dalam Busro (2018) mengklasifikasikan kompensasi menjadi dua jenis utama, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial meliputi semua bentuk imbalan dalam bentuk uang, seperti gaji, upah, bonus, dan tunjangan. Kompensasi ini terbagi lagi menjadi dua, yaitu kompensasi langsung seperti gaji pokok dan bonus, serta kompensasi tidak langsung seperti asuransi kesehatan, bantuan sosial, dan berbagai tunjangan lainnya. Sementara itu, kompensasi non-finansial mencakup aspek yang memberikan kepuasan kerja secara intrinsik, seperti tantangan dalam pekerjaan, pengakuan, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Sistem Kompensasi

Menurut Hasibuan (2019), terdapat beberapa sistem kompensasi yang umum diterapkan dalam organisasi. Sistem waktu memberikan kompensasi berdasarkan lamanya jam atau bulan kerja, cocok untuk pekerjaan yang memiliki jadwal tetap. Sistem hasil (output) digunakan untuk menghitung kompensasi berdasarkan jumlah produk atau layanan yang dihasilkan oleh karyawan. Sedangkan sistem borongan memberikan bayaran berdasarkan volume pekerjaan yang telah disepakati. Pemilihan sistem kompensasi yang tepat sangat berpengaruh terhadap produktivitas dan kepuasan karyawan.

Fungsi dan Tujuan Manajemen Kompensasi

Fungsi utama dari kompensasi adalah sebagai alat motivasi dan pengawasan. Kompensasi dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja serta berperilaku sesuai dengan nilai dan budaya organisasi. Rivai menegaskan bahwa tujuan manajemen kompensasi mencakup beberapa aspek penting, yaitu menarik dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas, menjamin keadilan dalam organisasi, mengendalikan biaya tenaga kerja, memastikan kepatuhan terhadap peraturan hukum, serta meningkatkan efisiensi administratif dalam pengelolaan SDM.

Tahapan dan Struktur Kompensasi

Tahapan dalam manajemen kompensasi dimulai dari evaluasi pekerjaan yang didasarkan pada hasil analisis jabatan untuk menentukan bobot dan nilai pekerjaan. Selanjutnya dilakukan survei pasar guna memastikan keadilan eksternal, yaitu agar kompensasi yang diberikan sesuai dengan standar industri. Langkah terakhir adalah penetapan struktur dan nilai kompensasi yang berlaku dalam organisasi. Struktur gaji biasanya mencakup harga tunggal, rentang gaji batas bawah dan atas, serta skala kenaikan berkala. Komponen gaji terdiri dari gaji pokok, tunjangan keluarga, tunjangan fungsional dan struktural, serta potongan untuk iuran pensiun, kesehatan, pajak, dan tabungan wajib. Dalam praktiknya, perhitungan kompensasi dapat mencakup gaji bulanan, potongan iuran BPJS, serta perhitungan uang lembur berdasarkan ketentuan waktu kerja dan tarif lembur yang berlaku.

Kepuasan Kerja

Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek psikologis yang sangat memengaruhi kinerja dan loyalitas karyawan dalam organisasi. Rivai et al. (2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai bentuk evaluasi pribadi terhadap pekerjaan yang menghasilkan perasaan puas atau tidak puas. Noe dalam Busro (2018) menambahkan bahwa kepuasan kerja timbul ketika persepsi terhadap pekerjaan sesuai dengan nilai-nilai yang dianggap penting oleh individu. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh aspek material, tetapi juga oleh makna dan persepsi individu terhadap pekerjaan itu sendiri.

Model dan Faktor Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa model yang menjelaskan bagaimana kepuasan kerja terbentuk. Model pemenuhan kebutuhan menyatakan bahwa individu akan merasa puas jika pekerjaannya mampu memenuhi kebutuhan pribadinya. Model ketidakcocokan menjelaskan bahwa kepuasan dipengaruhi oleh sejauh mana ekspektasi dan kenyataan dalam pekerjaan selaras. Model pencapaian nilai menekankan bahwa pekerjaan harus memiliki makna bagi individu. Model persamaan menggarisbawahi pentingnya perlakuan yang adil, sedangkan model generik menunjukkan bahwa kepuasan juga dipengaruhi oleh kepribadian seseorang.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain aspek psikologis seperti minat dan sikap kerja, aspek fisik seperti kondisi lingkungan kerja, aspek sosial berupa hubungan dengan rekan kerja, serta aspek finansial yang meliputi gaji, tunjangan, dan jaminan sosial.

Kategori dan Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dikategorikan ke dalam beberapa dimensi, antara lain kepuasan terhadap gaji (pay satisfaction), kesempatan promosi (promotion satisfaction), hubungan dengan rekan kerja (coworker satisfaction), kepuasan terhadap atasan (supervision satisfaction), serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (satisfaction with the work itself). Selain itu, aspek altruism, status, dan lingkungan kerja juga turut memengaruhi.

Untuk mengukur kepuasan kerja, terdapat dua alat yang umum digunakan. Pertama, *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang menilai aspek-aspek seperti kondisi kerja, kesempatan berkembang, pengakuan, dan pencapaian. Kedua, *Job Descriptive Index* (JDI) yang menilai dimensi seperti isi pekerjaan, pengawasan, hubungan kerja, peluang promosi, dan imbalan kerja.

Pertemuan 11

Kompetensi dan Perceived Organizational Support

Deskripsi Pertemuan

Pertemuan kesebelas membahas dua elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia: kompetensi dan *perceived organizational support* (POS). Kompetensi merupakan karakteristik individu yang menjadi dasar perilaku kerja yang efektif dan unggul, mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Kompetensi menjadi dasar dalam pengembangan SDM yang selaras dengan kebutuhan organisasi. Di sisi lain, *perceived organizational support* adalah persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. POS memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Tujuan Pembelajaran

Mahasiswa dapat menjelaskan dan memahami:

- Definisi, jenis, dan dimensi kompetensi serta strategi mengukurnya dalam organisasi.
- Manfaat dan peran kompetensi dalam pengembangan kinerja SDM.
- Konsep *Perceived Organizational Support (POS)*, faktor pendorong, dimensi, serta implikasinya terhadap loyalitas dan keterikatan karyawan.

ISI MATERI

Kompetensi

Pengertian dan Jenis-Jenis Kompetensi

Menurut Wibowo (2016), kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan berdasarkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang relevan. Spencer dan Spencer (dalam Wibowo, 2016) menekankan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dapat memprediksi perilaku dan prestasi kerja tinggi. Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2016) memandang kompetensi sebagai suatu bentuk perilaku yang menunjukkan bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan produktif.

Kompetensi dapat dikelompokkan ke dalam berbagai tipe, seperti perencanaan, pengaruh, komunikasi, hubungan interpersonal, pemikiran strategis, dan organisasi. Selain itu, juga mencakup kompetensi dalam manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, layanan pelanggan, manajemen bisnis, pengelolaan diri, dan aspek teknis.

Kompetensi Berdasarkan Peran Organisasi

Tiap peran dalam organisasi membutuhkan kompetensi yang berbeda. Seorang eksekutif, misalnya, membutuhkan kemampuan dalam berpikir strategis, memimpin perubahan, dan membangun relasi kerja yang luas. Manajer dituntut untuk fleksibel, inovatif, mampu memfasilitasi tim, mengimplementasikan perubahan, dan memberdayakan anggota timnya. Sementara itu, karyawan di tingkat operasional perlu memiliki kemampuan untuk bekerja sama, memiliki motivasi berprestasi, mampu mencari informasi secara proaktif, serta berorientasi pada kebutuhan pelanggan.

Manfaat Kompetensi bagi Individu dan Organisasi

Bagi individu atau karyawan, kompetensi menjadi dasar dalam pengembangan karier, menjadi sumber umpan balik yang objektif dalam penilaian kerja, serta meningkatkan daya saing atau *marketability* di pasar kerja. Bagi organisasi, kompetensi mempermudah pelaksanaan pelatihan yang lebih tepat sasaran, mendukung proses rekrutmen yang lebih efektif, dan memungkinkan perusahaan beradaptasi terhadap perubahan eksternal serta meningkatkan daya saing jangka panjang. Secara keseluruhan, kompetensi individu akan berkontribusi pada terbentuknya kompetensi inti organisasi yang menjadi kekuatan dalam menciptakan keunggulan kompetitif, inovasi, serta ketahanan organisasi dalam situasi yang dinamis.

Perceived Organizational Support (POS)

Pengertian *Perceived Organizational Support (POS)*

Perceived Organizational Support atau POS adalah konsep yang menggambarkan sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Robbins et al. (2015) menyebutkan bahwa POS mencerminkan persepsi kolektif karyawan terhadap dukungan yang mereka terima dari organisasi. Scandura (2019) memperkuat pandangan ini dengan menambahkan bahwa persepsi tersebut terbentuk dari

bagaimana organisasi memperlakukan karyawan, khususnya dalam hal keadilan, penghargaan, dan dukungan dari atasan.

Faktor Pendorong dan Dimensi POS

Scandura (2019) mengidentifikasi beberapa faktor utama yang mendorong terbentuknya persepsi dukungan organisasi, yaitu penghargaan terhadap kontribusi karyawan, kepedulian terhadap kesejahteraan mereka, serta keadilan dalam perlakuan organisasi dan dukungan langsung dari atasan. Eisenberger et al. (dalam Riyanto et al., 2021) mengelompokkan dimensi POS ke dalam tiga aspek utama, yaitu *fairness* (keadilan struktural dan sosial), *supervisor support* (dukungan dari atasan langsung), dan *organizational rewards and job conditions* (berbagai bentuk penghargaan dan kondisi kerja seperti otonomi, pelatihan, serta keamanan kerja).

Pengaruh POS terhadap Perilaku Karyawan dan Organisasi

Tingkat POS yang tinggi dapat memberikan dampak positif yang signifikan dalam organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat, loyalitas yang tinggi, dan keterlibatan emosional yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Mereka juga lebih termotivasi, mampu bekerja sama, dan menunjukkan perilaku organisasi yang positif. Sebaliknya, tingkat POS yang rendah dapat menurunkan motivasi dan kinerja, meningkatkan stres kerja, serta mendorong keinginan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*). Riyanto et al. (2021) menekankan pentingnya organisasi membangun iklim kerja yang terbuka dan transparan serta menerapkan sistem penghargaan yang adil agar dapat meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap dukungan organisasi, khususnya dalam konteks industri di Indonesia.

Pertemuan 12

Motivasi dan Kedisiplinan Karyawan

Deskripsi Pertemuan

Pertemuan kedua belas dalam mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) membahas dua aspek fundamental dalam mengelola tenaga kerja, yaitu motivasi dan kedisiplinan karyawan. Keduanya merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berdaya saing. Motivasi memegang peran sebagai penggerak internal yang mendorong individu untuk bertindak dan memberikan kinerja terbaiknya. Sementara itu, kedisiplinan menjadi fondasi moral dan etika kerja yang menjaga keteraturan dalam organisasi. Keterpaduan antara motivasi dan disiplin akan memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Tujuan Pembelajaran

Mahasiswa dapat menjelaskan dan memahami:

- Teori dan prinsip-prinsip motivasi kerja, serta klasifikasi motivasi berdasarkan kebutuhan karyawan.
- Peran motivasi dalam mendorong kinerja individu dan tim.
- Definisi, indikator, manfaat, dan pendekatan pengelolaan disiplin kerja dalam organisasi.

ISI MATERI

Motivasi

Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin *mevore*, yang berarti dorongan batin atau kekuatan yang menggerakkan. Dalam konteks kerja, Hasibuan (2019) mendefinisikan motivasi sebagai pemberian daya penggerak kepada seseorang yang menciptakan kegairahan kerja agar ia bersedia bekerja secara efektif dan berdaya guna. Robbins dalam Busro (2018) menambahkan bahwa motivasi melibatkan tiga elemen utama: upaya (effort), tujuan organisasi (organizational goals), dan kebutuhan (needs). Upaya diartikan sebagai tingkat intensitas, tujuan menggambarkan arah tindakan, dan kebutuhan adalah kondisi internal yang mendorong

seseorang bertindak untuk mencapai hasil yang diinginkan. Riyanto et al. (2021) juga menggarisbawahi bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam memengaruhi keberhasilan perubahan organisasi.

Prinsip-prinsip Motivasi

Dalam penerapannya, terdapat sejumlah prinsip yang dapat digunakan oleh pemimpin dalam memotivasi karyawan. Prinsip partisipasi menekankan pentingnya keterlibatan karyawan dalam proses penetapan tujuan. Pendelegasian wewenang menunjukkan bahwa ketika karyawan diberi otonomi untuk mengambil keputusan, mereka akan lebih terdorong untuk mencapai target. Prinsip komunikasi yang efektif memungkinkan informasi tersampaikan dengan jelas, sehingga memperkuat semangat kerja. Pemberian perhatian terhadap aspirasi dan kebutuhan karyawan juga akan meningkatkan loyalitas dan motivasi. Terakhir, pengakuan atas kontribusi bawahan menjadi bentuk penghargaan yang penting dalam memperkuat semangat kerja.

Metode dan Jenis Motivasi

Hasibuan (2019) menjelaskan bahwa motivasi dapat diberikan melalui dua metode, yaitu motivasi langsung (direct motivation) dan motivasi tidak langsung (indirect motivation). Motivasi langsung diberikan secara spesifik, seperti pujian, penghargaan, atau bonus. Sementara itu, motivasi tidak langsung berupa penyediaan lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis. Motivasi juga dibedakan menjadi motivasi positif, yang diberikan dalam bentuk penghargaan untuk prestasi, dan motivasi negatif, yang diberikan dalam bentuk hukuman untuk meningkatkan kepatuhan dan kinerja.

Teori-teori Motivasi

Sejumlah teori telah dikembangkan untuk menjelaskan dinamika motivasi. Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow menyatakan bahwa manusia memiliki lima kebutuhan yang berjenjang: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Teori Dua Faktor dari Herzberg membedakan antara faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan (motivator) dan ketidakpuasan (hygiene factors). Teori ERG dari Alderfer menyederhanakan kebutuhan menjadi tiga: eksistensi, hubungan, dan pertumbuhan. Teori Motivasi Berprestasi oleh McClelland mengemukakan bahwa dorongan utama individu adalah kebutuhan akan pencapaian, kekuasaan,

dan afiliasi. Teori Harapan dari Victor Vroom berfokus pada hubungan antara harapan, nilai hasil, dan keterkaitan antara kinerja dan imbalan. Sementara itu, Teori Keadilan dari Adams menjelaskan bagaimana persepsi keadilan dalam organisasi memengaruhi motivasi kerja. Teori Penetapan Tujuan dari Locke menekankan pentingnya tujuan yang jelas dalam meningkatkan kinerja. Terakhir, Teori X dan Y dari McGregor menggambarkan dua pandangan manajemen terhadap karyawan: Teori X bersifat negatif dan menganggap karyawan perlu dikontrol, sedangkan Teori Y bersifat positif dan menganggap karyawan mampu mengarahkan diri sendiri.

Kedisiplinan

Pengertian Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan aspek penting dalam mewujudkan tujuan organisasi. Hasibuan (2019) mendefinisikan disiplin kerja sebagai kesadaran dan kesediaan individu untuk menaati segala peraturan organisasi dan norma sosial yang berlaku. Lateiner dalam Hasibuan (2019) menjelaskan bahwa disiplin adalah kekuatan internal dalam diri pegawai yang mendorongnya untuk menyesuaikan diri secara sukarela dengan nilai-nilai dan peraturan kerja. Disiplin tidak hanya mengatur perilaku individu, tetapi juga membentuk lingkungan kerja yang tertib, stabil, dan harmonis.

Fungsi, Prinsip, dan Bentuk Disiplin

Disiplin memiliki fungsi penting dalam membentuk kepribadian, mengarahkan perilaku, dan menciptakan kondisi kerja yang tertib. Menurut Handoko, terdapat tiga prinsip dalam penerapan disiplin kerja, yaitu memperbaiki pelanggaran, mencegah pelanggaran yang sama, dan menjaga konsistensi standar kelompok. Disiplin kerja terbagi menjadi beberapa bentuk. Disiplin preventif bertujuan mendorong kepatuhan sebelum pelanggaran terjadi, disiplin korektif diarahkan untuk memperbaiki perilaku setelah pelanggaran terjadi, dan disiplin progresif memberikan hukuman yang meningkat seiring dengan pelanggaran yang berulang.

Pendekatan Disiplin Kerja

Pendekatan terhadap disiplin kerja dapat dilakukan secara tradisional maupun modern. Pendekatan tradisional cenderung bersifat hukuman, sedangkan pendekatan modern mengedepankan pemahaman, komunikasi, dan pembentukan perilaku positif. Riyanto dan

Prasetyo (2021) menyatakan bahwa pendekatan disiplin yang baik adalah yang dapat diterima oleh seluruh karyawan, berorientasi pada perubahan perilaku yang lebih baik, dan bukan semata-mata sebagai bentuk hukuman.

Hubungan Motivasi dan Kedisiplinan

Penelitian yang dilakukan oleh Riyanto & Prasetyo (2021) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan kerja. Motivasi yang tinggi akan menumbuhkan kebanggaan dan dorongan untuk patuh terhadap aturan, sehingga mendukung terbentuknya perilaku disiplin. Temuan ini diperkuat oleh teori Lanfranchi et al. (2010) yang menyatakan bahwa motivasi berperan sebagai pendorong utama bagi individu untuk tetap fokus, bertanggung jawab, dan konsisten dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, organisasi perlu menciptakan integrasi antara sistem motivasi dan kebijakan disiplin untuk membentuk budaya kerja yang solid dan produktif.

Pertemuan 13

Penilaian dan Evaluasi Kinerja

Deskripsi Pertemuan

Pertemuan ketiga belas membahas secara komprehensif mengenai penilaian dan evaluasi kinerja dalam organisasi sebagai salah satu pilar penting dalam sistem manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja merupakan proses sistematis untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja individu terhadap standar yang telah ditetapkan organisasi. Melalui proses ini, perusahaan tidak hanya dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, tetapi juga menyusun strategi pengembangan yang tepat guna meningkatkan efektivitas kerja secara menyeluruh. Evaluasi kinerja melengkapi proses penilaian dengan memberikan umpan balik serta mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu diperbaiki untuk pengembangan individu dan pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan Pembelajaran

Mahasiswa dapat menjelaskan dan memahami:

- Definisi, tujuan, dan manfaat penilaian serta evaluasi kinerja karyawan.
- Metode dan pendekatan dalam menilai serta mengevaluasi kinerja, baik yang berorientasi pada masa lalu maupun masa depan.
- Instrumen dan skala yang digunakan dalam evaluasi, serta faktor-faktor yang memengaruhi keakuratan hasil penilaian.

ISI MATERI

Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari konsep *job performance* atau *actual performance*, yaitu prestasi kerja yang sesungguhnya dicapai seseorang. Wibowo (2016) memandang kinerja baik sebagai proses maupun hasil dari pekerjaan. Dessler (2015) menekankan bahwa kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja dan standar kerja yang telah ditentukan. Sinambela (2016) menambahkan bahwa penilaian kinerja adalah metode formal dan sistematis untuk membandingkan berbagai pekerjaan serta menentukan urutan dan kedudukan relatif dari satu

pekerjaan terhadap lainnya. Kustriyanto dalam Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa penilaian kinerja melibatkan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan kontribusi tenaga kerja dalam waktu tertentu.

Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan umum dari penilaian kinerja adalah memperbaiki pelaksanaan pekerjaan melalui bantuan yang memungkinkan setiap individu memanfaatkan potensi maksimalnya. Penilaian ini juga berperan dalam menyusun inventarisasi sumber daya manusia, membantu pengambilan keputusan terkait promosi, pelatihan, dan pengembangan karier. Riyanto dan Prasetyo (2021) menyatakan bahwa manajemen kinerja karyawan merupakan konsep strategis untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai, serta membangun kepercayaan antara perusahaan dan karyawan. Bacal dalam Sinambela (2016) menambahkan bahwa penilaian kinerja membantu penghematan waktu dalam pengambilan keputusan, mengurangi kesalahpahaman, dan membantu pegawai mengidentifikasi kesalahan dalam proses kerja.

Hambatan Penilaian Kinerja

Meskipun memiliki banyak manfaat, penilaian kinerja juga menghadapi sejumlah hambatan. Di antaranya adalah *Halo Effect*, yaitu ketika penilaian dipengaruhi oleh pendapat pribadi penilai. *Error of Central Tendency* terjadi saat penilai hanya memberikan nilai rata-rata. Hambatan lain meliputi bias kelonggaran atau keketatan (*leniency and strictness*), prasangka pribadi (*personal prejudice*), dan *recency effect*—yaitu penilaian hanya berdasarkan kinerja terakhir. Hambatan lainnya muncul dari ketidaksiapan penilai, kelemahan formulir penilaian, dan kebijakan organisasi yang tidak efektif. Solusi yang dapat ditempuh antara lain adalah pelatihan penilai, pelibatan dalam penyusunan formulir, serta pemberian penghargaan kepada penilai.

Kriteria Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang efektif harus didasarkan pada kriteria yang objektif, antara lain kuantitas (jumlah hasil kerja), kualitas (tingkat ketepatan pelaksanaan tugas), ketepatan waktu, efisiensi biaya, dampak interpersonal (kemampuan berkomunikasi dan bekerja sama), serta kebutuhan akan supervisi. Kriteria ini membantu organisasi untuk menilai kontribusi nyata dari karyawan dalam proses kerja.

Metode Penilaian Kinerja

Terdapat berbagai metode yang digunakan untuk menilai kinerja, yang dapat dibagi menjadi dua kategori: berorientasi pada masa lalu dan masa depan. Metode yang berorientasi pada masa lalu antara lain *rating scale*, *checklist*, *critical incident technique*, dan *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*. Metode lain meliputi observasi, tes unjuk kerja, dan perbandingan kelompok seperti *ranking*, *forced distribution*, *point allocation*, dan *paired comparison*. Penilaian yang berorientasi masa depan meliputi penilaian diri sendiri, *Management by Objectives (MBO)*, serta penilaian psikologis melalui *assessment center*. Masing-masing metode memiliki kelebihan dan kekurangan serta perlu disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Evaluasi Kinerja dan Pendekatannya

Evaluasi kinerja adalah proses memberikan umpan balik kepada karyawan untuk mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan. Sinambela (2016) menyebutkan bahwa evaluasi kinerja memberikan delapan manfaat utama, seperti dokumentasi formal, perencanaan kinerja tahun berikutnya, serta identifikasi proses dan prosedur kerja yang tidak efisien. Pendekatan evaluasi dapat berupa *evaluative interview*, *tell and sell approach*, *tell and listen method*, serta *problem solving approach* yang menggunakan teknik konseling untuk membantu karyawan dalam perbaikan.

Instrumen dan Skala Evaluasi Kinerja

Instrumen evaluasi kinerja terdiri atas berbagai komponen, termasuk identitas organisasi, data karyawan dan penilai, periode penilaian, indikator kinerja, deskriptor level kinerja, catatan evaluasi, serta tanggapan dari karyawan yang dinilai. Dalam praktiknya, evaluasi kinerja menggunakan skala pengukuran yang terdiri atas skala nominal, ordinal, interval, dan rasio, untuk mengukur kinerja karyawan secara kuantitatif maupun kualitatif.

Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Ivancevich et al. dalam Busro (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi karakteristik pribadi, kemampuan dan keterampilan, motivasi, persepsi terhadap peran

kerja, serta lingkungan organisasi. Faktor-faktor ini harus diperhatikan dalam proses penilaian agar hasil yang diperoleh benar-benar mencerminkan performa aktual karyawan.

Pertemuan 14

Evaluasi Project Laporan Kegiatan Pelatihan Berbasis Bisnis Digital

Pertemuan 15

Evaluasi Project Laporan Kegiatan Pelatihan Berbasis Bisnis Digital

Pertemuan 16

UJIAN AKHIR SEMESTER

DAFTAR PUSTAKA

- Alfiah, N., & Riyanto, S. (2019). The effect of compensation, work environment and training on employees' performance of politeknik LP3I Jakarta. *Work*, 2(5), 947–955.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Prenada Media.
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2016). *Information systems success measurement*. Foundations and Trends in Information Systems.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Indeks.
- Hasibuan, M. S. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Ed. Revisi). Bumi Caraka.
- Hudzaifa, R., & Haura, A. A. (2021). Mengidentifikasi isu-isu dalam manajemen sumber daya manusia. *Heta News*. <https://www.hetanews.com/article/232493/mengidentifikasi-isu-isu-dalam-manajemen-sumber-daya-manusia>
- Irnawati, J. E., & Prasetyo, J. H. (2020). The influence over the transformational of leadership style, the organizational culture, and employee empowerment towards achievement of organizational strategies in one the Central Government Organization. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(3), 917–927.
- Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.
- Mangkuprawira, S. (2014). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara, A. A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Nurzaman, E., Hidayat, D., & Subarto, S. (2020). *Perencanaan SDM*. Unpam Press.
- Prasetyo, J. H., Ariawan, J., & Ariyanto, E. (2021). An excellent strategy in reducing turnover intention at Permata Keluarga Bekasi Hospital. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 10(01), 162–168.
- Prasetyo, J. H., & Ariawan, J. (2023). The role of HR information system in boosting the performance of employee. *Enrichment: Journal of Management*, 13(1), 204–213. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i1.1220>
- Republik Indonesia. (2015). *Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia*. Direktorat Pembelajaran dan Kemahasiswaan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. https://img.akademik.ugm.ac.id/dokumen/kkni/kkni_001_dokumen_kkni.pdf

- Riyanto, S., Janiah, S., & Prasetyo, J. H. (2021). A strategy to strengthen the organizational citizenship behaviour of steel industry's employee in Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(3), 1–14.
- Riyanto, S., & Prasetyo, J. H. (2021). Factors affecting civil servant performance in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(5), 1–15.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2015). *OB: The essentials*. Pearson Higher Education AU.
- Scandura, T. A. (2019). *Essentials of organizational behavior: An evidence-based approach* (2nd ed.). Sage Publications.
- Sihombing, S., Gultom, R. S., & Sidjabat, S. (2015). *Manajemen sumber daya manusia* (Ed. Revisi). In Media.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.
- Suparyadi, H. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Andi.
- Sunyoto, D. (2015). *Keunggulan bersaing: Konsep bersaing melalui kualitas sumber daya manusia*. Center for Academic Publishing Service.
- Wibowo, W. (2016). *Budaya organisasi: Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang* (2nd ed.). PT Raja Grafindo Persada.
- Zainal, V. R., Ramly, H. M., Mutis, T., & Arafah, W. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik* (3rd ed.). Rajawali Pers.