

An abstract illustration of a large crowd of people, rendered in various colors (red, orange, blue, white) and shapes, suggesting a diverse group of individuals. The figures are stylized and overlapping, creating a sense of a dense gathering.

ISBN 978-623-125-130-5



9 786231 251305

BUKU AJAR

MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA

An abstract illustration of a large crowd of people, rendered in various colors (red, orange, blue, white) and shapes, suggesting a diverse group of individuals. The figures are stylized and overlapping, creating a sense of a dense gathering.

PENULIS :

Dr Rismawati Br Sitepu, S.Sos, MM

Laij Victor Effendi, S.E., M.M., CMA

Dr Tommy Christian Efrata, S.E., M.Sc., CFP., QWP

Dr Teofilus, S.E., M.M., CRME

Dr. Ir. Bambang Sugiyono Agus P

BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**Dr Rismawati Br Sitepu, S.Sos, MM
Laij Victor Effendi, S.E., M.M., CMA
Dr Tommy Christian Efrata, S.E., M.Sc., CFP., QWP
Dr Teofilus, S.E., M.M., CRME
Dr. Ir. Bambang Sugiyono Agus P**



GETPRESS INDONESIA

BUKU AJAR
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis : Dr Rismawati Br Sitepu, S.Sos, MM
Laij Victor Effendi, S.E., M.M., CMA
Dr Tommy Christian Efrata, S.E., M.Sc., CFP, QWP
Dr Teofilus, S.E., M.M., CRME
Dr.Ir. Bambang Sugiyono Agus P

ISBN : 978-623-125-130-5

Editor : Ir Alexander Wahyudi Henky Soeparto MBA.MM.
Penyunting: Diana Purnama Sari, ME.
Desain Sampul dan Tata Letak : Tri Putri Wahyuni, S.Pd.

Penerbit: GETPRESS INDONESIA
Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi:
Jl. Palarik RT 01 RW 06, Kelurahan Air Pacah
Kecamatan Koto Tengah, Padang, Sumatera Barat
website: www.getpress.co.id
email: adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, April 2024

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

PRAKATA

Kepada Para Pembaca terkhusus mahasiswa Universitas Ciputra yang saya cintai dan banggakan. Salam sejahtera bagi kita semua. Sumber daya manusia, tanpa ragu, merupakan aset yang paling berharga bagi setiap organisasi. Dalam era dinamis dan kompetitif saat ini, manajemen sumber daya manusia menjadi landasan yang tak tergantikan dalam memastikan kesuksesan dan keberlanjutan perusahaan.

Dengan penuh kebanggaan, kami mempersembahkan buku ini, "Manajemen Sumber Daya Manusia ", sebagai panduan komprehensif bagi mereka yang tertarik untuk memahami, mengembangkan, dan menerapkan konsep-konsep kunci dalam manajemen sumber daya manusia. Buku ini dirancang untuk mahasiswa, profesional, dan praktisi yang ingin mendalami bidang manajemen sumber daya manusia dengan pendekatan yang holistik dan praktis.

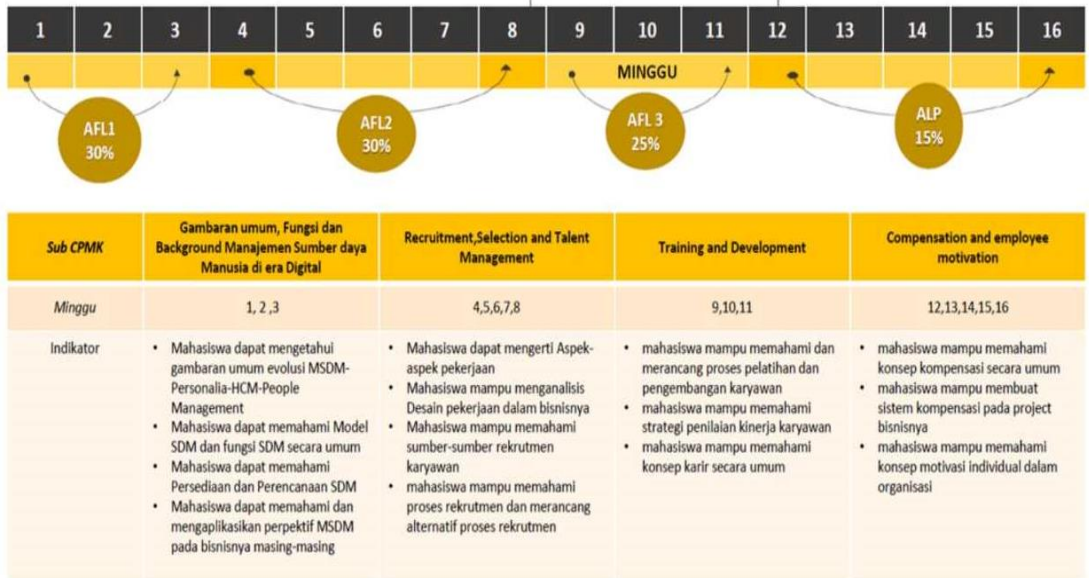
Dalam buku ini, kami menguraikan berbagai teori dan konsep esensial yang melandasi praktek manajemen sumber daya manusia yang sukses, mulai dari perencanaan sumber daya manusia, perekrutan dan seleksi, pengembangan karyawan, hingga manajemen kinerja dan kompensasi. Kami juga menyoroti isu-isu kontemporer yang berkaitan dengan keragaman, etika, teknologi informasi, dan dampak globalisasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

Kami ingin mengucapkan terima kasih kepada para kontributor yang telah memberikan wawasan berharga dan pengetahuan mendalam mereka untuk menciptakan buku ini. Semoga buku ini dapat memberikan pemahaman yang mendalam, memicu diskusi yang berharga, dan menginspirasi pembaca untuk merancang dan menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan.

Akhirnya, kami berharap buku ini dapat menjadi teman setia kita dalam mengeksplorasi dan memahami dunia yang kompleks dan menarik dari manajemen sumber daya manusia. Selamat membaca.

Hormat kami,

Rismawati Br Sitepu, dkk



Sub CPMK : Gambaran umum, Fungsi dan back ground MSDM era digital :

Indikator :

- Mahasiswa dapat mengetahui gambaran umum evolusi MSDM-Personalia-HCM-People Management
- Mahasiswa dapat memahami model SDM dan fungsi SDM secara umum
- Mahasiswa dapat memahami Persediaan SDM dan Perencanaan SDM
- Mahasiswa dapat memahami dan mengaplikasikan perspektif MSDM pada bisnisnya masing-masing

Sub CPMK : *Recruitment, selection and talent management* :

Indikator :

- Mahasiswa dapat mengerti aspek-aspek pekerjaan
- Mahasiswa mampu menganalisis design pekerjaan dalam bisnisnya
- Mahasiswa mampu memahami sumber-sumber rekrutmen karyawan
- Mahasiswa mampu memahami proses rekrutmen dan merancang alternatif proses rekrutmen

Sub CPMK : *Training dan Development*

Indikator :

- Mahasiswa mampu memahami dan merancang proses pelatihan dan pengembangan karyawan.

- Mahasiswa mampu memahami strategi penilaian kinerja karyawan
- Mahasiswa mampu memahami konsep karir secara umum

Sub CPMK : *Compensation and employee motivation*

Indikator :

- Mahasiswa mampu memahami konsep kompensasi secara umum
- Mahasiswa mampu membuat sistem kompensasi pada project bisnisnya
- Mahasiswa mampu memahami konsep motivasi individual dalam organisasi

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	i
DAFTAR ISI	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Gambaran Umum, Fungsi dan Back Ground MSDM Era Digital.....	1
1.2 Gambaran umum evolusi MSDM-Personalia-HCM-People Management ..	2
1.3 Latar Belakang Perkembangan Konsep HCM.....	5
1.4 <i>Human Capital Management</i> (HCM) dalam Era Bisnis Modern	7
1.5 Persediaan SDM dan Perencanaan SDM.....	9
1.6 Perspektif MSDM pada Bisnis Mahasiswa	10
1.7 Ringkasan	11
1.8 Soal-soal Latihan.....	15
BAB II PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	17
2.1 Definisi Manajemen Sumber daya Manusia.....	17
2.2 Sejarah dan Perkembangan Konsep HCM.....	19
2.3 Peran HCM dalam Pencapaian Tujuan Organisasi.....	22
2.4 Ringkasan	24
2.5 Soal-Soal Latihan	30
BAB III STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	31
3.1 Pentingnya Merencanakan dan Mengimplementasikan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia	31
3.2 Proses Pelatihan dan Pengembangan Karyawan.....	33
3.3 Pemilihan dan Penerapan Model Strategi HCM.....	40
3.4 Ringkasan	43
3.5 Soal-Soal Latihan	51
BAB IV COMPENSATION AND EMPLOYEE MOTIVATION	53
4.1 Konsep Kompensasi Secara Umum	53
4.2 Sistem Kompensasi pada Project Bisnis.....	56

4.3 Konsep Motivasi Individual dalam Organisasi.....	57
4.4 Ringkasan	59
4.5 Soal-Soal Latihan	66
BAB V PENGEMBANGAN KARYAWAN	67
5.1 Program Pengembangan Karyawan.....	67
5.2 Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan.	68
5.3 Mentoring dan Pembimbingan.....	70
5.4 Ringkasan	71
5.5 Soal-soal Latihan.....	79
BAB VI CAREER PLAN	81
6.1 Metode Evaluasi Kinerja	81
6.2 Proses Merencanakan Karir	82
6.3 Umpan Balik Konstruktif dan Pengembangan Karier.	83
6.4 Ringkasan	84
6.5 Latihan Soal-soal.....	88
BAB VII PERFORMANCE APPRAISIAL	89
7.1 Aspek Performance Kinerja.....	89
7.2 <i>Tools for Appraising Performance</i>	91
7.3 Ringkasan	93
7.4 Soal-soal Latihan.....	95
BAB VIII COMPENSATION	97
8.1 Kompensasi dan Tujuannya	97
8.2 Aspek dan Rangka Kompensasi	98
8.3 Syarat dan Proses Kompensasi	99
8.4 Ringkasan	101
8.5 Soal-soal latihan	106

BAB IX EMPLOYEE ANGGAMENT	107
9.1 Pentingnya <i>Employee Anggament</i>	107
9.2 Tujuan dan Manfaat Anggament	110
9.3 Ringkasan	111
9.4 Soal-soal Latihan.....	112
BAB X COMUNICATION	113
10.1 Interpersonal Komunikasi Model.....	113
10.1 Hambatan Interpersonal Komunikasi Model	114
10.3 Komunikasi Organisasi.....	115
10.4 Fungsi Komunikasi Organisasi	117
10.5 Ringkasan.....	118
REFERENSI	123

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum, Fungsi dan Back Ground MSDM Era Digital

Sumber Daya Manusia (HRM) adalah merupakan pengelolaan serta pemberdayaan manusia untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Seseorang pimpinan dalam industri/ organisasi dalam menuntaskan tanggungjawabnya pasti memerlukan orang lain untuk mendukungnya. Oleh sebab itu pimpinan dalam berbagai tingkatan harus membagikan atensi pada SDM. Berartinya kebutuhan industri/ organisasi menempatkan karyawan selaku aset yang sangat berharga dalam keberlangsungan industri/ organisasi. SDM dikala ini lebih diketahui dengan sebutan Human Capital Management (HCM). Organisasi HCM era ini mengalami banyak tantangan, mulai dari angkatan kerja yang terus berganti, peraturan pemerintah, revolusi teknologi, dinamika perekonomian global, serta yang lain. Isu sumber daya manusia bersifat kritis, sehingga perihal ini jadi atensi utama dari manajemen tingkat atas.

Human Capital Management (HCM) dalam buku ini hendak membagikan cerminan pengelolaan human capital lewat fungsi- fungsi SDM yang diterapkan dalam industri/ organisasi untuk membagikan apresiasi human capital terutama dalam organisasi/ industri. Berikutnya dibahas juga bagaimana memahami lebih lanjut tentang fungsi- fungsi yang membentuk HRM serta mengenali siapa yang bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia (SDM)/ human capital dalam industri/ organisasi dan mendiskusikan *human capital*, dengan mitra bisnis strategis serta kedudukan dinamis di area HRM. Dengan menyadari betapa pentingnya budaya industri sampai pencapaian karir human capital dalam industri/ organisasi.

Dalam era bisnis modern yang terus berkembang pesat, satu aset yang menjadi kunci utama dalam kesuksesan organisasi adalah manusia. Manusia bukan hanya sekadar pekerja yang menjalankan tugas-tugas rutin, tetapi merupakan sumber daya berharga yang membentuk inti dari keseluruhan sistem bisnis. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia (HCM) menjadi krusial untuk

merancang, mengelola, dan memaksimalkan potensi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

Manusia bukan lagi hanya dilihat sebagai biaya operasional, melainkan sebagai investasi yang memerlukan perhatian strategis. Human Capital Management (Manajemen Sumber daya Manusia) mencakup serangkaian praktik dan kebijakan yang dirancang untuk mengelola, mengembangkan, dan memberdayakan sumber daya manusia dalam organisasi. Dengan memahami bahwa karyawan bukan hanya sekedar pelaksana tugas, tetapi juga katalisator perubahan dan inovasi, HCM memberikan dasar yang kokoh untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif.

1.2 Gambaran umum evolusi MSDM-Personalia-HCM-People Management

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah pendekatan strategis untuk pengelolaan individu sebagai aset yang paling berharga dalam sebuah organisasi. Pentingnya manajemen SDM tidak bisa diabaikan, karena hal itu berkaitan erat dengan kesuksesan jangka panjang dan keberlanjutan suatu perusahaan. Berikut adalah beberapa model SDM dan pentingnya SDM:

1. Model SDM: Model Keseimbangan Kompensasi: Model ini menekankan pentingnya keseimbangan antara penghargaan finansial dan non-finansial dalam memotivasi karyawan. Ini melibatkan pengembangan program kompensasi yang adil dan berkelanjutan, seperti gaji yang kompetitif, tunjangan, dan insentif kinerja. Model Pengembangan Karyawan: Fokus pada pengembangan karyawan sebagai aset strategis dalam organisasi. Model ini menekankan investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi mereka agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Model Keseimbangan Kerja-Hidup: Mengakui pentingnya menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Ini melibatkan implementasi kebijakan yang mendukung fleksibilitas kerja, seperti kerja dari rumah, jadwal fleksibel, dan cuti yang berbayar.
2. Model Keterlibatan Karyawan: Mendorong keterlibatan karyawan yang tinggi dalam organisasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk berkontribusi secara maksimal dan merasa dihargai. Ini

melibatkan komunikasi terbuka, kepemimpinan yang mendukung, dan pengakuan atas prestasi.

Pentingnya SDM

1. Sumber Daya Utama: Karyawan adalah aset terpenting dalam organisasi. Manajemen SDM membantu organisasi dalam merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkinerja tinggi.
2. Kesesuaian dengan Tujuan Organisasi: Manajemen SDM memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi.
3. Peningkatan Produktivitas: Investasi dalam pengembangan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan dalam organisasi.
4. Inovasi dan Adaptasi: Karyawan yang terlibat dan berkomitmen cenderung lebih inovatif dan mampu beradaptasi dengan perubahan. Manajemen SDM yang efektif dapat membantu organisasi untuk tetap kompetitif dan relevan di pasar yang berubah dengan cepat.
5. Kepuasan Karyawan: Karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung lebih puas dan loyal terhadap organisasi mereka. Hal ini dapat mengurangi turnover dan meningkatkan retensi karyawan.
6. Dengan memahami dan menerapkan model-model SDM yang relevan, organisasi dapat mengoptimalkan potensi karyawan mereka dan mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang.

Dalam era bisnis yang terus berkembang dan berubah dengan cepat, peran *Human Capital Management* (HCM) tidak lagi dapat diabaikan. HCM bukan hanya menjadi elemen penting, melainkan fondasi utama yang membentuk kesuksesan dan keberlanjutan organisasi di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Sebagai suatu konsep yang merangkul strategi, kebijakan, dan praktik terkait sumber daya manusia, HCM memainkan peran kunci dalam membentuk wajah perusahaan modern.

Dalam mengelola sumber daya manusia, HCM menggeser paradigma tradisional yang melihat karyawan sebagai beban biaya. Sebaliknya, HCM memandang karyawan sebagai modal utama yang dapat memberikan nilai tambah yang signifikan. Dengan fokus pada perekrutan, pengembangan, dan retensi bakat-bakat unggul, organisasi dapat membangun fondasi yang kokoh untuk

pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang. HCM memahami bahwa produktivitas dan kinerja yang optimal tidak hanya tergantung pada teknologi dan proses, tetapi juga pada peran manusia di dalamnya. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja, pengembangan keterampilan, dan pemberdayaan karyawan menjadi sorotan utama dalam HCM. Organisasi yang berhasil mengoptimalkan kontribusi karyawan mereka cenderung lebih tangguh di pasar yang kompetitif.

Di era globalisasi, organisasi harus bersaing tidak hanya di tingkat lokal, tetapi juga di pasar global. HCM memberikan pandangan strategis dalam merekrut dan mengelola bakat dari berbagai latar belakang, memungkinkan organisasi untuk bersaing secara efektif di panggung global. Keberagaman karyawan juga diakui sebagai sumber inovasi dan solusi kreatif bagi tantangan bisnis yang kompleks. HCM bukan hanya tentang mengelola karyawan sebagai individu, tetapi juga tentang membentuk budaya kerja yang positif. Budaya kerja yang didasarkan pada nilai-nilai organisasi, etika kerja yang tinggi, dan komunikasi yang terbuka menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa terlibat, dihargai, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.

Era bisnis modern ditandai oleh perubahan yang cepat dan tidak terduga. HCM menjadi alat strategis untuk membantu organisasi mengelola perubahan dengan efektif. Dengan membangun fleksibilitas dan adaptabilitas dalam kebijakan dan praktiknya, HCM membantu organisasi tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dalam menghadapi ketidakpastian. Pentingnya HCM dalam era bisnis modern melampaui sekadar administrasi sumber daya manusia; ini menjadi fondasi dinamis yang memungkinkan organisasi untuk berinovasi, bersaing, dan berkembang di tengah tantangan yang terus berubah. Dalam buku ini, kita akan mengeksplorasi lebih jauh konsep-konsep HCM yang mendasar dan strategi implementasinya untuk mencapai keunggulan kompetitif di dunia bisnis yang dinamis. Dapat dilihat dari beberapa aspek kunci:

1. Peningkatan Produktivitas dan Kinerja

HCM membantu mengidentifikasi dan mengembangkan potensi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan. Fokus pada pengembangan keterampilan dan peningkatan kinerja individu dapat memberikan dampak positif pada hasil bisnis.

2. Daya Saing Organisasi

Organisasi yang mampu mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusianya secara optimal memiliki keunggulan daya saing. Strategi HCM yang baik dapat membantu organisasi menarik, mempertahankan, dan mengembangkan bakat-bakat terbaik di industri mereka.

3. Inovasi dan Adaptabilitas

HCM menciptakan lingkungan yang merangsang inovasi dan adaptabilitas dengan mempromosikan budaya kerja yang mendukung ide-ide baru dan pengembangan kreativitas. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk berkontribusi pada inovasi organisasi.

4. Kepuasan Karyawan dan Retensi

Manajemen yang efektif terhadap sumber daya manusia dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan merangsang retensi, mengurangi biaya dan waktu yang terkait dengan rotasi karyawan.

5. Pencapaian Tujuan Organisasi

HCM membantu mengalirkan tujuan dan strategi organisasi dengan pengembangan karyawan, memastikan bahwa setiap individu berkontribusi secara maksimal untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

Dengan menyadari pentingnya HCM dalam mencapai keunggulan kompetitif, organisasi di era bisnis modern perlu memprioritaskan investasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Buku ini bertujuan untuk merinci konsep-konsep kunci dan praktik terbaik dalam HCM, memberikan panduan bagi organisasi untuk membangun dan memelihara sumber daya manusia yang unggul, adaptif, dan berorientasi pada hasil.

1.3 Latar Belakang Perkembangan Konsep HCM

Konsep Human Capital Management (HCM) memiliki akar dalam evolusi pemikiran tentang peran dan nilai sumber daya manusia di dalam organisasi. Perkembangannya terjadi seiring dengan transformasi kompleksitas tugas-tugas manusia dalam dunia kerja dan pemahaman bahwa sumber daya manusia bukan

hanya biaya operasional, tetapi juga investasi yang dapat memberikan hasil yang signifikan. Ini dimulai dari awalnya, perhatian terhadap manajemen sumber daya manusia lebih berfokus pada pendekatan klasik, di mana pekerja dianggap sebagai faktor produksi semata. Pemikiran ini menciptakan pandangan bahwa tugas utama manajemen adalah mengelola dan mengawasi pekerjaan. Administrasi Sumber Daya Manusia (SDM) berkembang sebagai fungsi bisnis yang memusatkan perhatian pada administrasi kepegawaian, penggajian, dan kepatuhan hukum. Adanya pergeseran mendasar terjadi ketika organisasi mulai menyadari bahwa sumber daya manusia bukan hanya biaya, tetapi juga memiliki dampak langsung pada keberhasilan organisasi. Ini menandai transisi dari SDM ke *Human Resource Management* (HRM), yang mulai memasukkan elemen-elemen strategis dalam pengelolaan tenaga kerja. Pengakuan bahwa pengelolaan karyawan dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan bisnis membuka pintu bagi perkembangan lebih lanjut, dan konsep HCM mulai muncul sebagai pandangan yang lebih holistik.

Ekonom Milton Friedman dan Gary Becker menyumbangkan pemikiran tentang manusia sebagai modal atau investasi yang dapat memberikan pengembalian. Pemikiran ini membuka jalan bagi konsep Modal Manusia, yang menekankan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan dapat menghasilkan keuntungan jangka panjang. Modal Manusia mengakui nilai pendidikan, pelatihan, dan pengalaman sebagai aset organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi. Dengan Teori Keterlibatan Karyawan, pada akhir abad ke-20, fokus semakin beralih ke keterlibatan karyawan. Konsep ini menggarisbawahi pentingnya menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan merasa terlibat, termotivasi, dan memiliki keterlibatan emosional terhadap pekerjaan mereka. Keterlibatan karyawan menjadi unsur kritis dalam upaya meningkatkan produktivitas dan meraih keunggulan kompetitif.

Revolusi teknologi dan globalisasi memberikan dampak signifikan pada cara organisasi beroperasi. HCM menjadi semakin penting dalam mengelola tenaga kerja yang semakin beragam dan tersebar di seluruh dunia. Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (HRIS) dan teknologi lainnya mulai diperkenalkan untuk membantu organisasi mengelola informasi dan proses karyawan secara lebih efisien. Perkembangan terkini menempatkan penekanan khusus pada pengembangan karyawan. HCM tidak hanya memandang karyawan sebagai aset saat ini tetapi juga sebagai investasi di masa depan. Sehingga Strategi pengembangan bakat, pelatihan berkelanjutan, dan pembimbingan menjadi kunci untuk meningkatkan keterampilan dan memastikan keberlanjutan organisasi.

Latar belakang perkembangan konsep HCM mencerminkan evolusi pemikiran tentang peran strategis sumber daya manusia dalam kesuksesan organisasi. Konsep ini terus berkembang sejalan dengan perubahan dinamika bisnis dan tantangan global yang dihadapi oleh organisasi di abad ke-21. Dengan menggabungkan pandangan strategis, keterlibatan karyawan, dan teknologi, HCM menjadi alat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif di era bisnis modern.

1.4 Human Capital Management (HCM) dalam Era Bisnis Modern

Human Capital Management (HCM) dalam era bisnis modern ini bertujuan memberikan pemahaman mendalam tentang konsep dan implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (HCM) dalam era bisnis modern. Adapun tujuan khususnya meliputi:

1. Menguraikan Konsep HCM:
Menyajikan definisi dan konsep-konsep utama dalam HCM. Menjelaskan evolusi pemikiran tentang peran sumber daya manusia dalam organisasi.
2. Memberikan Wawasan Strategis: Membahas strategi-strategi pengembangan HCM yang relevan dengan tujuan bisnis.
3. Menyoroti keterkaitan antara strategi bisnis dan strategi HCM.
4. Memaparkan Praktik Terkini: Menyajikan praktik-praktik terkini dalam HCM yang digunakan oleh organisasi sukses. Memberikan contoh kasus dan studi kasus untuk mengilustrasikan implementasi praktik HCM.
5. Mendorong Pengembangan Keterampilan: Memberikan panduan untuk pengembangan keterampilan dan peningkatan kinerja karyawan.
6. Menyajikan metode dan teknik pelatihan yang efektif.
7. Menekankan Pentingnya Keseimbangan Kerja-Kehidupan: Menyoroti kebijakan dan praktik yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Menggambarkan dampak positif keseimbangan tersebut terhadap produktivitas.
8. Mengaitkan HCM dengan Budaya Organisasi: Menjelaskan peran HCM dalam membentuk budaya kerja yang positif. Memberikan panduan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan kolaborasi.
9. Menyajikan Teknologi dalam Konteks HCM: Membahas peran teknologi, khususnya Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (HRIS), dalam HCM. Menyoroti tantangan dan peluang teknologi dalam pengelolaan modal manusia.

10. Membahas Perubahan Masa Depan dalam HCM: Merinci tren terkini dalam HCM. Memberikan pandangan tentang bagaimana organisasi dapat mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan di dunia kerja.

Ruang Lingkup Buku:

Ruang lingkup buku ini mencakup berbagai aspek terkait Manajemen Modal Manusia, termasuk tetapi tidak terbatas pada: Pengantar Manajemen Modal Manusia, Definisi dan konsep dasar HCM, Sejarah dan perkembangan konsep HCM, Strategi Pengembangan Modal Manusia, Hubungan antara strategi bisnis dan strategi HCM, Model-model strategi HCM yang efektif, Perekrutan, Seleksi, dan Pengembangan Karyawan, Praktik-praktik perekrutan yang inovatif, Metode seleksi karyawan yang efektif, Program pengembangan karyawan yang sukses, Kinerja dan Evaluasi Karyawan, Sistem evaluasi kinerja yang berorientasi pada hasil, Strategi pengelolaan kinerja untuk meningkatkan produktivitas, Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi, Kebijakan dan praktik yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan.

Dampak positif pada produktivitas dan kepuasan karyawan, Komunikasi Organisasi dan Budaya Kerja, Peran komunikasi dalam membentuk budaya organisasi, Praktik-praktik komunikasi yang efektif, Manajemen Konflik dan Resolusi, Strategi manajemen konflik yang efektif, Penerapan mediasi dan penyelesaian konflik, Pengelolaan Kinerja dan Kompensasi, Desain sistem kompensasi yang adil dan kompetitif, Hubungan antara kinerja dan kompensasi, Teknologi dalam Manajemen Modal Manusia, Peran teknologi, khususnya HRIS, dalam HCM.

Tantangan dan peluang teknologi dalam manajemen sumber daya manusia, Masa Depan Manajemen Modal Manusia, Tren terkini dalam HCM, Rekomendasi untuk menghadapi masa depan yang dinamis, Melalui pembahasan tentang konsep dan praktik HCM, buku ini diharapkan dapat memberikan panduan komprehensif bagi para pembaca, termasuk pemimpin organisasi, praktisi sumber daya manusia, dan mahasiswa yang ingin mendalami pemahaman mereka tentang manajemen sumber daya manusia dalam konteks bisnis modern.

1.5 Persediaan SDM dan Perencanaan SDM

Perencanaan SDM adalah proses strategis untuk merencanakan kebutuhan SDM di masa depan agar organisasi dapat mencapai tujuan bisnisnya. Ini melibatkan pengidentifikasian kebutuhan SDM, proyeksi permintaan tenaga kerja, dan pengembangan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Proses Perencanaan SDM

1. Analisis Kebutuhan SDM: Langkah pertama dalam perencanaan SDM adalah melakukan analisis mendalam terhadap kebutuhan SDM di organisasi. Ini mencakup peninjauan tujuan bisnis, proyeksi pertumbuhan, dan identifikasi kebutuhan keterampilan masa depan.
2. Proyeksi Permintaan Tenaga Kerja: Setelah kebutuhan SDM diidentifikasi, langkah berikutnya adalah melakukan proyeksi permintaan tenaga kerja di masa depan berdasarkan faktor-faktor seperti pertumbuhan bisnis, perubahan demografis, dan perkembangan industri.
3. Analisis Gap Keterampilan: Organisasi perlu melakukan analisis gap keterampilan untuk menentukan apakah ada kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki oleh karyawan saat ini dan keterampilan yang diperlukan di masa depan. Ini membantu organisasi untuk mengidentifikasi area di mana mereka perlu mengembangkan karyawan atau merekrut karyawan baru.
4. Pengembangan Strategi SDM: Berdasarkan analisis kebutuhan SDM dan proyeksi permintaan tenaga kerja, organisasi perlu mengembangkan strategi SDM yang efektif. Ini bisa melibatkan pengembangan program pelatihan dan pengembangan, inisiatif perekrutan, atau restrukturisasi organisasi.

Hubungan antara Persediaan SDM dan Perencanaan SDM

Persediaan SDM dan Perencanaan SDM saling terkait dan mendukung. Persediaan SDM memberikan data dan informasi yang diperlukan untuk perencanaan SDM, sementara perencanaan SDM membantu mengarahkan kebijakan dan strategi untuk mengelola persediaan SDM secara efektif.

Dengan memahami dan menerapkan kedua konsep ini, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki persediaan SDM yang memadai dan beragam untuk mencapai tujuan bisnis mereka, serta memiliki rencana jangka panjang yang dapat diandalkan untuk memenuhi kebutuhan SDM di masa depan.

1.6 Perspektif MSDM pada Bisnis Mahasiswa

Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada bisnis mahasiswa melibatkan penerapan prinsip-prinsip manajemen SDM dalam konteks lingkungan belajar dan pengembangan mahasiswa. Berikut ini beberapa aspek perspektif MSDM pada bisnis mahasiswa:

1. Pengembangan Potensi Mahasiswa

MSDM pada bisnis mahasiswa menekankan pentingnya pengembangan potensi mahasiswa melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman praktis. Hal ini dapat meliputi program pengembangan keterampilan, workshop, seminar, dan proyek-proyek belajar yang melibatkan mahasiswa dalam pengambilan keputusan, manajemen proyek, dan pemecahan masalah.

2. Pemberdayaan Mahasiswa

Perspektif MSDM pada bisnis mahasiswa juga mengedepankan pemberdayaan mahasiswa dalam pengambilan keputusan dan manajemen organisasi mahasiswa. Hal ini mencakup memberikan tanggung jawab dan otonomi kepada mahasiswa dalam mengelola kegiatan organisasi, mengembangkan inisiatif baru, dan memimpin proyek-proyek kolaboratif.

3. Pendekatan Kepemimpinan Kolaboratif

Dalam MSDM pada bisnis mahasiswa, penting untuk menerapkan pendekatan kepemimpinan kolaboratif yang memungkinkan partisipasi aktif dari semua anggota organisasi mahasiswa. Ini menciptakan lingkungan di mana setiap mahasiswa merasa didengar, dihargai, dan termotivasi untuk berkontribusi secara positif.

4. Keseimbangan Antara Kehidupan Akademik dan Non-Akademik

MSDM pada bisnis mahasiswa juga menekankan pentingnya menciptakan keseimbangan yang sehat antara kehidupan akademik dan non-akademik. Hal ini melibatkan dukungan terhadap kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan sosial, dan kegiatan pengembangan diri lainnya yang membantu mahasiswa untuk berkembang secara holistik.

5. Penghargaan dan Pengakuan

Perspektif MSDM pada bisnis mahasiswa juga mencakup penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi mahasiswa dalam mencapai tujuan organisasi dan memajukan kepentingan bersama. Ini dapat berupa penghargaan, sertifikat penghargaan, atau bentuk pengakuan lainnya yang memotivasi dan memperkuat keterlibatan mahasiswa.

6. Budaya Kerja yang Positif dan Kolaboratif

Penting untuk menciptakan budaya kerja yang positif dan kolaboratif di dalam organisasi mahasiswa. Hal ini melibatkan pembangunan nilai-nilai seperti saling menghormati, kerjasama, komunikasi terbuka, dan kesadaran terhadap keragaman untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan mendukung bagi semua anggota organisasi.

Dengan menerapkan perspektif MSDM pada bisnis mahasiswa, organisasi mahasiswa dapat menjadi lingkungan yang memperkaya pengalaman belajar mahasiswa, memajukan kepemimpinan, dan mengembangkan keterampilan serta nilai-nilai yang diperlukan untuk sukses di dunia kerja dan kehidupan.

1.7 Ringkasan

Untuk memudahkan mahasiswa didalam belajar , kami menyajikan berupa gambar sebagai ringkasan. Adapun maksud tujuannya adalah agar mahasiswa mudah menangkap karena hanya berisi point-point yang dipelajari. Dan point – point ini sudah kami buat pada dashboard E-learning , sehingga sangat membantu bagi mahasiswa didalam proses belajar mengajar.

“HUMAN” → “MANUSIA”



MANUSIA → ASET → Meningkatkan NILAI seseorang

Mengelola → **PEOPLE** → dengan cara mengoptimalkan **COMPETENCIES** personal menjadi Unggul



What Is Human Resource Management?

Human resource management (HRM)

Proses memperoleh (acquiring), melatih (training), menilai (appraising), dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan karyawan.



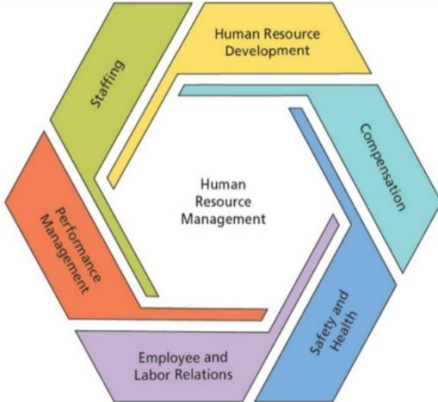
The diagram shows a central hexagon labeled "Human Resource Management". Surrounding it are six colored segments, each representing a function: Staffing (green), Human Resource Development (yellow), Compensation (light blue), Safety and Health (blue), Employee and Labor Relations (purple), and Performance Management (orange). The segments are arranged in a circular pattern, with Staffing at the top left, HRD at the top, Compensation at the top right, Safety and Health at the bottom right, ELR at the bottom, and PM at the bottom left.

Human Resource management Function



staffing

Proses di mana organisasi memastikan bahwa ia selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan yang sesuai dalam pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi.



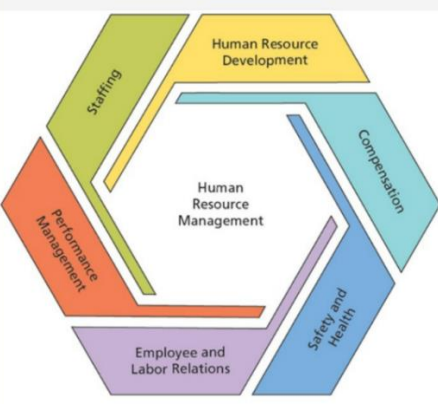
The diagram shows a central hexagon labeled "Human Resource Management". Surrounding it are six colored segments, each representing a function: Staffing (green), Human Resource Development (yellow), Compensation (light blue), Safety and Health (blue), Employee and Labor Relations (purple), and Performance Management (orange). The segments are arranged in a circular pattern, with Staffing at the top left, HRD at the top, Compensation at the top right, Safety and Health at the bottom right, ELR at the bottom, and PM at the bottom left.

Human Resource management Function



Performance Management (PM)

Goal-oriented process yang diarahkan untuk memastikan bahwa organisasi berada di jalan yang tepat untuk memaksimalkan produktivitas karyawan, tim, dan organisasi



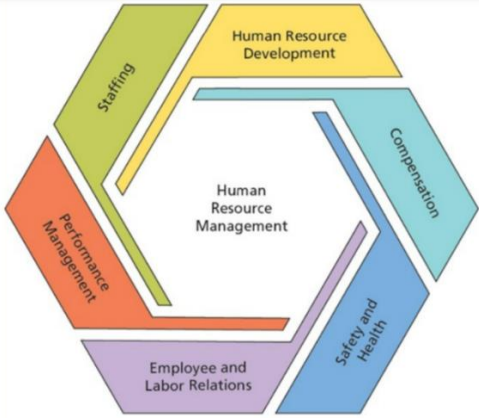
The diagram shows a central hexagon labeled "Human Resource Management". Surrounding it are six colored segments, each representing a function: Staffing (green), Human Resource Development (yellow), Compensation (light blue), Safety and Health (blue), Employee and Labor Relations (purple), and Performance Management (orange). The segments are arranged in a circular pattern, with Staffing at the top left, HRD at the top, Compensation at the top right, Safety and Health at the bottom right, ELR at the bottom, and PM at the bottom left.

Human Resource management Function



Human Resource Development (HRD)

Fungsi utama dari HRM yang terdiri dari pelatihan dan pengembangan tetapi juga perencanaan karir individu dan pengembangan karir, pengembangan organisasi, serta manajemen dan penilaian kinerja.



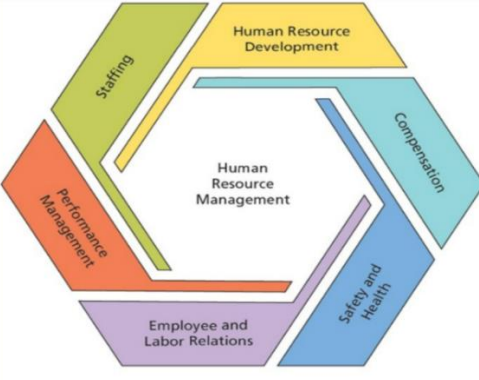
The diagram shows a central circle labeled 'Human Resource Management' surrounded by six colored segments: Staffing (green), Human Resource Development (yellow), Compensation (light blue), Safety and Health (blue), Employee and Labor Relations (purple), and Performance Management (orange). Each segment is connected to the center by a line.

Human Resource management Function



Compensation

Semua penghargaan yang diterima karyawan sebagai hasil dari pekerjaan mereka, yang terdiri Direct Financial Compensation, Indirect Financial Compensation (Benefits), dan Nonfinancial Compensation



The diagram shows a central circle labeled 'Human Resource Management' surrounded by six colored segments: Staffing (green), Human Resource Development (yellow), Compensation (light blue), Safety and Health (blue), Employee and Labor Relations (purple), and Performance Management (orange). Each segment is connected to the center by a line.

Human Resource management Function



Employee and Labor Relations

Merupakan hubungan antar karyawan perusahaan yang di himpun dalam serikat pekerja. Berfungsi untuk menangani collective bargaining, yang terkait dengan pergerakan karyawan dalam organisasi seperti promosi, demosi, pemutusan hubungan kerja, dan pengunduran diri.



The diagram shows a central circle labeled 'Human Resource Management' surrounded by six colored segments: Staffing (green), Human Resource Development (yellow), Compensation (light blue), Safety and Health (blue), Employee and Labor Relations (purple), and Performance Management (orange). Each segment is connected to the center by a line.

Human Resource management Function



Safety and Health

Safety - melindungi karyawan dari cedera yang disebabkan oleh kecelakaan yang berhubungan dengan pekerjaan.
Health - mengacu pada kebebasan karyawan dari penyakit fisik atau emosional.
 Aspek pekerjaan ini penting karena karyawan yang bekerja di lingkungan yang aman dan kesehatan yang baik dapat lebih produktif dan menghasilkan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

1.8 Soal-soal Latihan

Pahami semua yang telah Anda pelajari dan jawablah pertanyaan – pertanyaan dibawah ini. Silahkan Anda tambahkan satu saja jurnal pendukung dari jawaban saudara.

- Apa itu *Human Resource Management*?
- Mengapa perlu mempelajari *Human Resource Management*?
- Bagaimana Perkembangan *Human Resource Management*?
- *Human Resource management* di era digital?

BAB II

PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

2.1 Definisi Manajemen Sumber daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah disiplin ilmu dan praktik yang terkait dengan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Haryono, 2018). MSDM tidak hanya terfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada strategi-strategi yang dapat meningkatkan kinerja dan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang/ fungsi produksi, pemasaran, keuangan, ataupun kepegawaian. Pengelolaan manusia sebagai asset yang paling penting bagi perusahaan dimulai dari penentuan jabatan, penentuan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen mempunyai arti sebagai pengetahuan tentang bagaimana seharusnya manage (mengelola) sumber daya manusia.

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia yaitu manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi yang lainnya, merupakan masukan (input) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (output). Karyawan baru yang belum memiliki keterampilan dan keahlian dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan

sumber daya manusia inilah yang disebut Manajemen SDM (“SUMBER DAYA MANUSIA DAN PRODUKTIVITAS KERJA,” 2016)

Definisi MSDM mencakup sejumlah elemen kunci:

1. **Pengelolaan Seluruh Siklus Kehidupan Karyawan:** MSDM tidak hanya mencakup rekrutmen dan pemilihan, tetapi juga semua tahap siklus kehidupan karyawan, mulai dari perekrutan, pengembangan, evaluasi kinerja, hingga pemisahan dari organisasi.
2. **Fokus pada Pengembangan Karyawan:** Salah satu poin utama dalam definisi ini adalah penekanan pada pengembangan karyawan. Ini mencakup pelatihan, pembinaan, dan penciptaan lingkungan kerja yang merangsang pertumbuhan dan peningkatan keterampilan.
3. **Integrasi dengan Strategi Bisnis:** MSDM tidak berdiri sendiri, tetapi terintegrasi dengan strategi bisnis organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia mendukung pencapaian tujuan bisnis secara keseluruhan.
4. **Menyelaraskan Tujuan Organisasi dan Individu:** Definisi MSDM mencakup pencapaian keseimbangan antara tujuan organisasi dengan tujuan dan kebutuhan individu karyawan. Ini menciptakan win-win situation di mana kedua pihak dapat mencapai keberhasilan bersama.
5. **Manajemen Konflik dan Keseimbangan:** MSDM mencakup manajemen konflik dan penciptaan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dengan kebutuhan dan harapan karyawan. Hal ini untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.
6. **Penerapan Kebijakan dan Prosedur:** MSDM melibatkan penerapan kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan kepegawaian. Ini termasuk regulasi ketenagakerjaan, keadilan, dan keamanan di tempat kerja.
7. **Menggunakan Teknologi dan Sistem Informasi:** Dalam konteks era modern, MSDM juga mencakup penggunaan teknologi, khususnya Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (HRIS), untuk mempermudah pengelolaan data karyawan, pelaporan, dan analisis.
8. **Meningkatkan Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan:** Salah satu tujuan utama MSDM adalah meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan. Hal ini dicapai melalui pengelolaan kinerja yang efektif, pengembangan karier, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Dengan merinci definisi MSDM, diharapkan mahasiswa dapat memahami ruang lingkup yang luas dari disiplin ini. MSDM bukan hanya sekadar fungsi administratif, tetapi merupakan strategi utama yang dapat membentuk budaya dan kinerja organisasi secara menyeluruh. Selanjutnya, bab ini akan mendalami aspek-aspek penting lainnya dari MSDM, merinci bagaimana konsep ini dapat diterapkan secara efektif dalam konteks bisnis modern.

2.2 Sejarah dan Perkembangan Konsep HCM

Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Capital Management atau HCM) merupakan suatu pendekatan strategis terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Sejarah dan perkembangan konsep HCM dapat dilihat melalui beberapa tahap dan perubahan dalam paradigma manajemen sumber daya manusia. Berawal dari Manajemen Sumber Daya Manusia Tradisional (1900-an awal - pertengahan) pengelolaan sumber daya manusia lebih bersifat administratif dan tugas utamanya adalah mengurus kepentingan karyawan terkait gaji, absensi, dan administrasi personalia. Lalu dilanjutkan dengan Pendekatan Ilmiah (1910-an - 1930-an) oleh Frederick Taylor dan Henry Ford membawa perubahan dalam cara organisasi memandang pekerjaan. Pekerjaan diurai menjadi tugas-tugas terkecil untuk meningkatkan efisiensi, tetapi aspek-aspek manusiawi masih kurang diperhatikan. Kemudian diikuti dengan Pendekatan Sosial (1930-an - 1950-an) dimana pada periode ini, muncul pendekatan yang lebih memperhatikan aspek manusiawi dalam manajemen sumber daya manusia. Elton Mayo dan eksperimen Hawthorne menjadi katalisator untuk memahami peran faktor sosial dan psikologis dalam produktivitas.

Masa Perang Dunia II dan Pasca Perang (1940-an - 1960-an) menciptakan kebutuhan akan manajemen sumber daya manusia yang lebih terorganisir. Setelah perang, pemikiran ini berkembang menjadi lebih terstruktur dengan pendekatan formal terhadap manajemen sumber daya manusia. Demikian juga Revolusi Teknologi dan Globalisasi (1980-an - 2000-an) membawa perubahan pada manajemen sumber daya manusia. Sistem informasi manajemen (SIM) dan perangkat lunak manajemen sumber daya manusia (HRMS) mulai digunakan secara luas untuk mengelola data karyawan dan menyediakan informasi yang lebih akurat.

Fokus pada Pengembangan dan Kepemimpinan (2000-an hingga sekarang) maka Konsep HCM modern menempatkan penekanan pada pengembangan karyawan sebagai aset utama perusahaan. Pendidikan dan pelatihan,

pengembangan kepemimpinan, serta peningkatan keterlibatan karyawan menjadi fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia. Pengukuran Kinerja dan Analitika (2010-an - sekarang) dengan kemajuan teknologi, sehingga organisasi semakin menggunakan analitika data untuk mengukur kinerja karyawan dan mengambil keputusan yang berbasis pada data. Pengukuran *key performance indicators* (KPI) dan analisis data menjadi bagian integral dari konsep HCM modern. Sampai saat ini *key performance indicators* (KPI) merupakan konsep HCM yang sangat terbaharukan. Dan terus berkembang seiring waktu, dan setiap organisasi mungkin memiliki pendekatan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan dan nilai-nilai perusahaan.

KPI (*Key Performance Indicator*) ataupun dikenal juga sebagai Penanda Kinerja Utama merupakan nilai terukur yang menampilkan seberapa efisien organisasi menggapai tujuan bisnis utama. Penanda ini secara spesial menolong memastikan pencapaian strategis, keuangan, serta operasional industri. Menggunakan *Key Performance Indicator* selaku perlengkapan alat bantu ukur kinerja anggota sangat berguna supaya bisa mengenali seberapa jauh usaha yang telah dijalani untuk kemajuan bisnis. KPI jadi pengukuran kualitatif untuk performa yang diukur secara khusus dengan batasan waktu tertentu. KPI pula menolong regu untuk membuat sasaran, membayangkan milestones, sampai berikan ruang untuk insight yang bisa menolong regu membuat keputusan secara lebih baik. Key Performance Indicator bisa diaplikasikan dalam berbagai bidang, mulai dari regu finance, HR, marketing ataupun sales. *Key Performance Indicators* (KPIs) adalah metrik atau indikator kunci yang digunakan oleh organisasi untuk mengukur kinerja mereka dalam mencapai tujuan bisnis dan strategi. KPIs membantu dalam menilai sejauh mana suatu bisnis berhasil mencapai targetnya dan memberikan wawasan yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang efektif. Dalam konteks bisnis saat ini, KPIs memiliki peran penting untuk mengukur dan memantau berbagai aspek kinerja perusahaan. Berikut adalah beberapa contoh KPI yang umum digunakan:

1. Pendapatan

Penjualan Bersih (*Net Sales*) adalah Total pendapatan penjualan setelah dikurangi pengembalian dan potongan. Sedangkan Pertumbuhan Pendapatan merupakan Persentase pertumbuhan pendapatan dibandingkan dengan periode sebelumnya.

2. Keuangan

Margin Laba Kotor (*Gross Profit Margin*) yaitu Persentase laba kotor dari total pendapatan. *Return on Investment* (ROI) adalah Rasio antara laba bersih dan investasi yang dilakukan.

3. Pelanggan

Nilai seumur hidup pelanggan (*Customer Lifetime Value*), merupakan Estimasi total nilai yang dihasilkan dari seorang pelanggan selama hubungan bisnis mereka. Tingkat Kepuasan Pelanggan: Menilai sejauh mana pelanggan puas dengan produk atau layanan.

4. Operasional

Efisiensi Produksi yaitu mengukur sejauh mana proses produksi berjalan efisien. Persentase Waktu Operasional (*Operational Uptime*) yaitu Waktu di mana sistem atau fasilitas beroperasi tanpa gangguan.

5. Sumber Daya Manusia

Tingkat Pemutusan Hubungan Kerja (*Employee Turnover Rate*): Persentase karyawan yang meninggalkan perusahaan dalam periode tertentu. Produktivitas Karyawan: Mengukur kontribusi produktif karyawan terhadap hasil bisnis.

6. Pemasaran

Pertumbuhan Basis Pelanggan: Persentase pertumbuhan jumlah pelanggan baru. Konversi Kampanye Persentase pelanggan yang bereaksi positif terhadap kampanye pemasaran.

7. Teknologi dan Inovasi

Kecepatan Pengembangan Produk/Inovasi: Waktu yang diperlukan untuk mengembangkan dan meluncurkan produk baru atau inovasi.

8. Kualitas Produk/Layanan

Tingkat Kepuasan Pelanggan: Menilai sejauh mana pelanggan puas dengan kualitas produk atau layanan. Tingkat Cacat (*Defect Rate*): Persentase produk atau layanan yang tidak memenuhi standar kualitas.

KPIs yang dipilih harus sesuai dengan tujuan strategis perusahaan dan mencerminkan aspek-aspek yang paling penting untuk keberhasilan bisnis. Penting untuk secara teratur meninjau dan memperbarui KPIs sesuai dengan perubahan dalam lingkungan bisnis dan strategi Perusahaan.

2.3 Peran HCM dalam Pencapaian Tujuan Organisasi

HCM (*Human Capital Management*) atau Manajemen sumber daya Manusia memiliki peran yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa cara di mana HCM dapat berkontribusi secara signifikan:

1. Rekrutmen dan Seleksi yang Efektif

HCM membantu organisasi menentukan kebutuhan tenaga kerja dan mencari individu yang paling sesuai untuk posisi tersebut. Proses rekrutmen dan seleksi yang baik akan memastikan bahwa organisasi memiliki orang yang tepat pada tempat yang tepat, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan.

2. Pengembangan Karyawan

Melalui program pengembangan karyawan, HCM membantu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Karyawan yang terampil dan terus berkembang mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi. Ini termasuk pelatihan, pengembangan kepemimpinan, dan program pengembangan karir.

3. Manajemen Kinerja

HCM membantu dalam merancang dan menerapkan sistem manajemen kinerja yang efektif. Evaluasi kinerja karyawan secara teratur membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, memberikan umpan balik konstruktif, dan merencanakan pengembangan lebih lanjut. Ini memastikan bahwa semua anggota tim berkontribusi sebaik mungkin.

4. Motivasi dan Retensi Karyawan

HCM membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan. Program insentif, kebijakan keseimbangan kerja, dan peningkatan kondisi kerja dapat membantu organisasi mempertahankan bakat terbaik mereka. Retensi karyawan yang baik mengurangi biaya rekrutmen dan memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang kritis.

5. Manajemen Perubahan

HCM membantu dalam mengelola perubahan di organisasi, baik itu perubahan strategis, struktural, atau teknologi. Melibatkan karyawan dalam proses perubahan, memberikan pelatihan yang diperlukan, dan memastikan

dukungan untuk perubahan dapat meminimalkan resistensi dan mempercepat adaptasi.

6. Kebijakan Kesejahteraan dan Keseimbangan Kerja

HCM berkontribusi dalam merancang kebijakan kesejahteraan karyawan dan mengelola keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Karyawan yang merasa didukung dan dihargai cenderung lebih produktif dan berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Melalui peran-peran ini, HCM tidak hanya memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan sukses jangka panjang.

Dalam konteks bisnis keluarga atau *family business*, *Human Capital Management* (HCM) tetap memainkan peran yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa peran kunci HCM dalam *family business* yaitu Suksesi Keluarga, yang didalamnya HCM membantu dalam merencanakan dan melaksanakan suksesi keluarga. Ini melibatkan identifikasi dan persiapan generasi penerus, pengembangan keterampilan kepemimpinan, dan perencanaan transisi kepemimpinan agar tidak mengganggu kelangsungan bisnis. Pengelolaan Hubungan Pribadi dan Profesional dalam bisnis keluarga, hubungan pribadi sering terjalin dengan hubungan profesional. HCM membantu dalam menetapkan batasan dan norma-norma yang jelas untuk memastikan bahwa keputusan bisnis didasarkan pada profesionalisme dan kepentingan bisnis, bukan masalah pribadi. Melanjutkan Pengembangan Keterampilan Keluarga, HCM membantu dalam mengidentifikasi dan mengembangkan keterampilan dan bakat individu keluarga untuk memastikan bahwa setiap anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis memiliki kontribusi yang maksimal sesuai dengan keahlian dan minat mereka. Harus juga menjaga Keseimbangan Antara Kepentingan Pribadi dan Organisasi, HCM membantu dalam menciptakan kebijakan dan praktik yang menjamin keseimbangan antara kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi. Ini mencakup kebijakan gaji, kebijakan keamanan pekerjaan, dan prosedur untuk menangani masalah yang melibatkan keluarga.

Demikian pula jika ada Pengelolaan Konflik maka Konflik dalam bisnis keluarga bisa lebih rumit karena melibatkan hubungan pribadi. HCM membantu dalam mengelola konflik dengan cara yang konstruktif, termasuk pengembangan

sistem penyelesaian sengketa, pelatihan resolusi konflik, dan pendekatan lainnya untuk meminimalkan dampak negatif pada bisnis.

Pengembangan Budaya Organisasi Keluarga sangat diperlukan, sehingga HCM membantu dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi keluarga yang sehat. Ini termasuk nilai-nilai, tradisi, dan etika kerja yang menjadi bagian dari warisan keluarga dan menjadi landasan bagi pengambilan keputusan dan perilaku di tempat kerja. Didalam bisnis keluarga perlu juga mengadakan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan, yaitu meskipun bisnis keluarga, anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis perlu diberikan pelatihan dan pengembangan seperti karyawan biasa. HCM membantu dalam merancang program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.

Dalam Pengelolaan Kompensasi dan Keuangan didalam bisnis keluarga HCM membantu dalam merancang sistem kompensasi yang adil dan transparan, memastikan bahwa anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis diberi insentif yang sesuai dengan kontribusi mereka terhadap kesuksesan organisasi.

Dengan mengintegrasikan HCM secara efektif, *family business* dapat mencapai keberlanjutan jangka panjang, mengatasi tantangan unik, dan memastikan bahwa keberlanjutan keluarga dan bisnis tetap seimbang.

2.4 Ringkasan

Untuk memudahkan mahasiswa didalam belajar , kami menyajikan berupa gambar sebagai ringkasan. Adapun maksud tujuannya adalah agar mahasiswa mudah menangkap karena hanya berisi point-point yang dipelajari. Dan point – point ini sudah kami buat pada dashboard E-learning , sehingga sangat membantu bagi mahasiswa didalam proses belajar mengajar.

Why Is Human Resource Management Important to All Managers?



AVOID PERSONNEL MISTAKES

Memiliki pengetahuan Manajemen Sumber Daya Manusia akan membantu Anda untuk mencegah melakukan hal-hal yang tidak diinginkan saat Anda menjadi manager.

Hal-hal yang tidak diinginkan seperti :

- Karyawan tidak mencapai kinerja terbaiknya
- Mempekerjakan orang yang salah untuk suatu pekerjaan
- Mengalami turnover yang tinggi.
- Perusahaan dituntut ke pengadilan karena tindakan diskriminatif Anda.
- Karyawan terluka karena praktik kerja yang tidak aman.
- Membiarkan kurangnya pelatihan merusak efektivitas perusahaan Anda.
- Mempekerjakan buruh dengan tidak adil.

Why Is Human Resource Management Important to All Managers?



IMPROVING PROFITS AND PERFORMANCE

Human Resource Management can help ensure that you get results—through people

Banyak manajer telah berhasil tanpa background pendidikan tinggi. Mereka berhasil karena mereka memiliki kemampuan untuk mempekerjakan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat dan kemudian memotivasi, menilai, dan mengembangkan mereka.

Why Is Human Resource Management Important to All Managers?

YOU MAY SPEND SOME TIME AS AN HUMAN RESOURCE MANAGER

A leader who can choose the best team members is **someone who has knowledge of human resource management**.



HR FOR SMALL BUSINESSES

Dalam usaha kecil, pemilik bisnis adalah manajer keuangan, manajer operasional, manajer pemasaran dan Manajer Sumber Daya Manusia. Sangat penting untuk memiliki pengetahuan Manajemen Sumber Daya Manusia, agar bisa memilih tim dan karyawan terbaik agar bisnis dapat berjalan dengan baik.

Line Managers' Human Resource Management Responsibilities

Menempatkan orang yang tepat di pekerjaan yang tepat

Menyiplakan karyawan baru dalam organisasi (orientasi)

Melatih karyawan untuk pekerjaan yang baru bagi mereka

Meningkatkan prestasi kerja setiap orang

Membangun smooth working relationships

Menginterpretasikan kebijakan dan prosedur perusahaan

Mengontrol biaya tenaga kerja

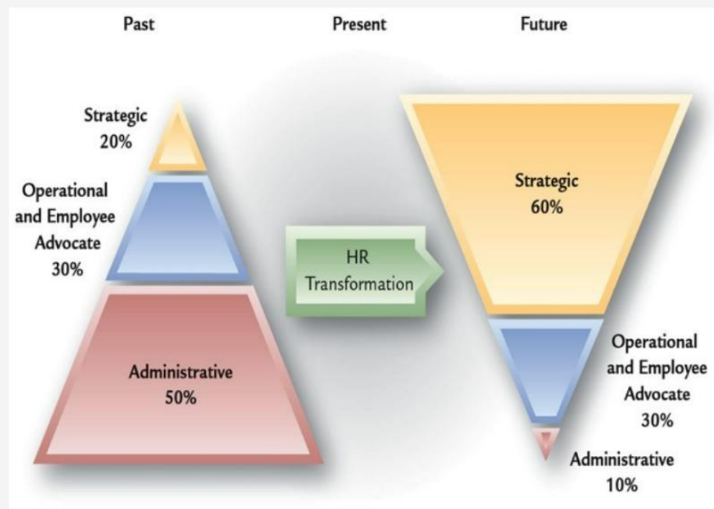
Mengembangkan kemampuan setiap orang

Menciptakan dan memelihara moral departemen

Melindungi kesehatan dan kondisi fisik karyawan



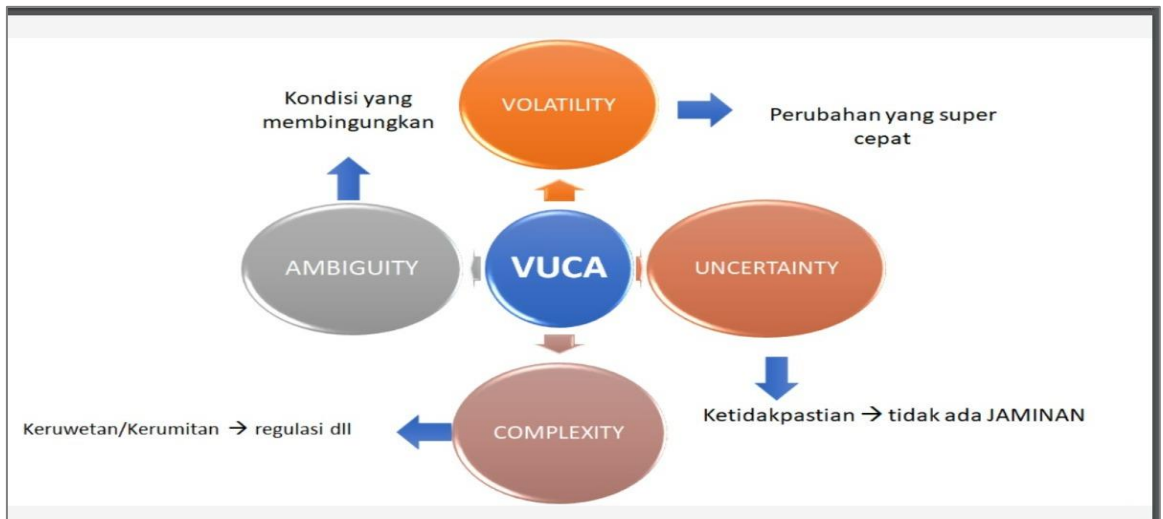
Perubahan Peran Human Resource Management



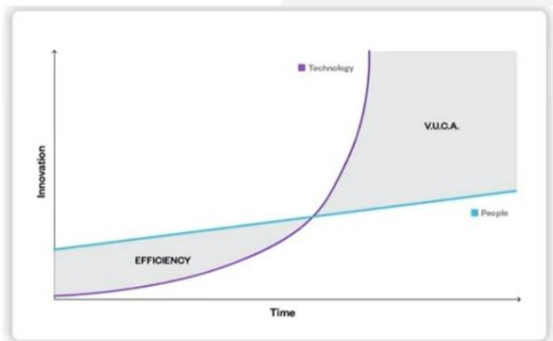
ERA → New Normal → Industri 4.0 → Digitalisasi



SIAPKAH...?



Human Resource Management di Era Digital

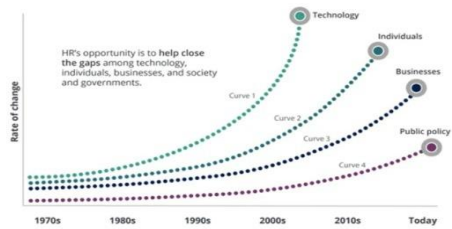


Teknologi berkembang dengan sangat cepat, dan mengubah cara bisnis bekerja.

Kemampuan people tidak meningkat secepat teknologi. Maka terjadi gap yang diisi VUCA

What is Really Happening?

Human resource management yang dikembangkan dengan teknologi (digital HR) dapat membantu bisnis dan perusahaan dalam beradaptasi dengan perubahan teknologi.



2.5 Soal-Soal Latihan

- Tentukan satu bisnis/perusahaan dalam kelompok kalian yang akan dilakukan analisis (bayangkan bisnis tersebut telah berkembang)!
- Jelaskan profil bisnis tersebut!
- Lakukan Analisis kebutuhan sumber Daya Manusia pada perusahaan Anda dengan metode WORK Breakdown Structure (seperti pada materi slide 23&24)!

BAB III

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

3.1 Pentingnya Merencanakan dan Mengimplementasikan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Merencanakan dan mengimplementasikan strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah kritis untuk kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Hal ini sangatlah penting untuk Optimalkan Kinerja Karyawan, Meningkatkan Produktivitas dan Efisiensi, Peningkatan Kualitas Kepemimpinan, Penyesuaian Diri terhadap Perubahan, Meningkatkan Kepuasan Karyawan, Pemenuhan Kebutuhan Perusahaan di Masa Depan, Mengembangkan Budaya Organisasi yang Positif, Keunggulan Bersaing, Kepatuhan dan Etika Bisnis, dan Mengurangi Kesenjangan Keterampilan.

Dalam mengoptimalkan kinerja karyawan, misalnya memerlukan Strategi pengembangan SDM untuk membantu meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan. Dengan memberikan pelatihan dan pengembangan, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang terkini yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka secara efektif. Karyawan yang terampil dan terlatih cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi. Dalam hal Meningkatkan Produktivitas dan Efisiensi, juga Pengembangan SDM membantu meningkatkan produktivitas dan efisiensi di tempat kerja. Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan dapat menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan lebih efisien. Ini dapat membantu organisasi untuk mencapai hasil lebih optimal dengan sumber daya yang dimilikinya. Demikian pula halnya dalam Peningkatan Kualitas Kepemimpinan, Strategi pengembangan SDM mencakup pengembangan kepemimpinan, yang sangat penting untuk kesuksesan organisasi. Melalui pelatihan dan pengembangan kepemimpinan, organisasi dapat menciptakan para pemimpin yang efektif dan dapat membimbing karyawan menuju pencapaian tujuan bersama. Kepemimpinan yang baik juga berkontribusi pada budaya kerja yang positif. Dengan Penyesuaian

Diri terhadap Perubahan, maka dalam dunia bisnis yang terus berubah, organisasi perlu beradaptasi dengan perubahan dalam industri, teknologi, dan pasar.

Strategi pengembangan SDM memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan baru dan memberikan pelatihan yang sesuai. Ini membantu organisasi tetap relevan dan dapat bersaing di lingkungan yang terus berkembang. Tidak kalah pentingnya dalam upaya Meningkatkan Kepuasan Karyawan, yaitu karyawan yang mendapatkan peluang pengembangan dan merasa didukung dalam pertumbuhan karir mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Strategi pengembangan SDM yang baik dapat meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi turnover, karena karyawan merasa dihargai dan memiliki prospek pengembangan di dalam organisasi.

Pemenuhan Kebutuhan Perusahaan di Masa Depan, sangat membutuhkan Strategi pengembangan SDM membantu organisasi mempersiapkan tenaga kerja untuk kebutuhan masa depan. Dengan merencanakan kebutuhan keterampilan dan memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang diperlukan, organisasi dapat mengatasi tantangan dan peluang yang mungkin muncul di masa mendatang, serta mengembangkan Budaya Organisasi yang Positif, yang fokus pada pengembangan SDM yang dapat membentuk budaya organisasi yang positif, dengan menghargai pembelajaran dan pertumbuhan. Ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa termotivasi untuk berinovasi, berkolaborasi, dan berkontribusi secara maksimal. Dalam dunia bisnis Keunggulan Bersaing, harus dipertahankan yaitu dengan memiliki tim yang terampil dan terlatih dengan baik, organisasi dapat mencapai keunggulan bersaing. Keterampilan yang diperoleh melalui pengembangan SDM dapat menjadi aset yang membedakan organisasi dari pesaingnya di pasar.

Adanya Kepatuhan dan Etika Bisnis, dapat melalui strategi pengembangan SDM dapat mencakup pelatihan mengenai etika bisnis dan kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan. Ini membantu organisasi membangun reputasi yang baik dan mengurangi risiko hukum serta keuangan yang dapat muncul akibat ketidakpatuhan. Dapat juga mengurangi Kesenjangan Keterampilan, karena dengan memahami kebutuhan keterampilan saat ini dan masa depan, organisasi dapat mengurangi risiko kesenjangan keterampilan di dalam tim. Ini memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan perubahan lingkungan bisnis.

Pentingnya strategi pengembangan SDM mencerminkan investasi jangka panjang dalam keberlanjutan dan sukses organisasi. Organisasi yang berfokus pada pengembangan SDM mampu meningkatkan daya saing, meningkatkan kualitas layanan, dan mencapai tujuan bisnis dengan lebih baik. Jika mengabaikan strategi pengembangan SDM dapat menyebabkan organisasi ketinggalan dan kesulitan mencapai tujuan jangka panjangnya. Oleh karena itu, pemahaman dan penerapan strategi ini menjadi krusial untuk menjaga kesehatan dan keberlanjutan suatu organisasi.

3.2 Proses Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Proses pelatihan dan pengembangan karyawan adalah aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Ini melibatkan serangkaian langkah dan kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan agar mereka dapat mengatasi tuntutan pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien. Berikut adalah penjelasan lengkap tentang proses pelatihan dan pengembangan karyawan dalam konteks mata kuliah sumber daya manusia:

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Proses dimulai dengan analisis kebutuhan pelatihan, di mana perusahaan mengevaluasi keterampilan dan kompetensi karyawan saat ini, serta identifikasi area di mana mereka perlu pengembangan tambahan. Ini dapat dilakukan melalui penilaian kinerja, umpan balik dari atasan, atau survei kebutuhan pelatihan.

2. Perencanaan Pelatihan

Setelah kebutuhan pelatihan dikonfirmasi, langkah selanjutnya adalah merencanakan program pelatihan yang sesuai. Ini mencakup menentukan tujuan pelatihan, menyusun kurikulum, memilih metode dan materi pelatihan yang tepat, serta menetapkan jadwal dan lokasi pelatihan.

3. Pengembangan Materi Pelatihan

Materi pelatihan harus dirancang dengan cermat untuk mencakup konten yang relevan dan sesuai dengan tujuan pelatihan. Ini dapat mencakup presentasi, diskusi kelompok, studi kasus, simulasi, permainan peran, atau pelatihan praktis langsung.

4. Implementasi Pelatihan

Setelah materi pelatihan disiapkan, program pelatihan dapat dilaksanakan. Ini melibatkan memberikan materi pelatihan kepada peserta, baik melalui sesi pelatihan tatap muka, pelatihan online, atau kombinasi dari keduanya.

5. Evaluasi Pelatihan

Penting untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan setelah itu selesai. Ini dapat dilakukan melalui tes pengetahuan, penilaian keterampilan, umpan balik dari peserta, atau penilaian kinerja sebelum dan sesudah pelatihan.

6. Pengembangan Karir dan Penghargaan

Setelah karyawan telah menyelesaikan pelatihan, perusahaan dapat mempertimbangkan langkah selanjutnya dalam pengembangan karir mereka, seperti promosi atau penugasan proyek yang lebih menantang. Selain itu, pengakuan dan penghargaan dapat diberikan kepada karyawan yang berhasil menyelesaikan program pelatihan dengan baik.

7. Pemantauan dan Evaluasi Lanjutan

Proses pelatihan dan pengembangan karyawan harus menjadi bagian dari siklus yang berkelanjutan. Perusahaan perlu terus memantau dan mengevaluasi efektivitas pelatihan, serta menyesuaikan program pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan perubahan di dalam dan di luar organisasi.

Hubungan antara strategi bisnis (*Business Strategy*) dan strategi *Human Capital Management* (HCM) sangat erat dan saling memengaruhi. HCM merupakan pendekatan terintegrasi untuk manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mendukung pencapaian tujuan dan visi bisnis. Berikut adalah penjelasan mendalam dan rinci mengenai hubungan keduanya:

1. Alignment dengan Tujuan Bisnis:
 - *Business Strategy*: Merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai visi dan misi organisasi, yang melibatkan pemilihan sasaran pasar, model bisnis, dan aliran nilai.
 - HCM: Menyesuaikan kebijakan dan praktik manajemen SDM dengan tujuan bisnis. Membentuk kebijakan rekrutmen, pengembangan, dan retensi karyawan yang mendukung pencapaian sasaran bisnis.
2. Identifikasi Kebutuhan Keterampilan:
 - *Business Strategy*: Menentukan jenis produk atau layanan yang akan ditawarkan, mengidentifikasi pasar target, dan merencanakan posisi bersaing di industri.
 - HCM: Menganalisis kebutuhan keterampilan yang diperlukan untuk mendukung strategi bisnis. Mengembangkan program pelatihan dan pengembangan untuk mengisi kekosongan keterampilan yang ada.
3. Pengembangan Karyawan untuk Kepemimpinan:
 - *Business Strategy*: Mencakup rencana untuk pertumbuhan bisnis, ekspansi, atau diversifikasi, yang mungkin memerlukan pengembangan kepemimpinan di berbagai tingkat.
 - HCM: Fokus pada pengembangan kepemimpinan melalui pelatihan dan pengembangan, identifikasi bakat internal, dan rencana suksesi untuk memastikan ketersediaan pemimpin yang kompeten.
4. Kesesuaian dengan Lingkungan Bisnis:
 - *Business Strategy*: Menyesuaikan diri dengan kondisi pasar, persaingan, dan perubahan eksternal lainnya untuk mempertahankan atau meningkatkan keunggulan bersaing.
 - HCM: Menciptakan keberagaman keterampilan dan fleksibilitas organisasi dengan merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis.
5. Budaya Organisasi:
 - *Business Strategy*: Menentukan nilai-nilai inti dan budaya organisasi yang mendukung strategi bisnis.
 - HCM: Mengintegrasikan nilai-nilai dan budaya organisasi ke dalam praktik SDM, memastikan bahwa karyawan memahami dan berkontribusi pada budaya yang mendukung tujuan bisnis.

6. Pengelolaan Kinerja:

- *Business Strategy*: Menetapkan sasaran dan indikator kinerja untuk mengukur keberhasilan implementasi strategi bisnis.
- HCM: Mengembangkan sistem manajemen kinerja yang mendukung pencapaian sasaran bisnis, memberikan umpan balik, dan mendorong kinerja yang tinggi.

7. Pengelolaan Risiko Sumber Daya Manusia:

- *Business Strategy*: Menganalisis risiko-risiko bisnis dan merencanakan cara untuk mengurangi atau mengatasi risiko tersebut.
- HCM: Menilai risiko-risiko yang terkait dengan tenaga kerja, seperti turnover tinggi, kurangnya keterampilan, atau masalah kompensasi, dan mengimplementasikan strategi mitigasi yang sesuai.

8. Talent Acquisition dan Retensi:

- *Business Strategy*: Menentukan kebutuhan akan bakat dan kompetensi tertentu untuk mendukung pertumbuhan atau transformasi bisnis.
- HCM: Mengembangkan strategi perekrutan yang sesuai dan mengimplementasikan program retensi untuk menjaga bakat-bakat kunci dan mencegah turnover yang berdampak negatif pada rencana bisnis.

9. Pengembangan Struktur Organisasi:

- *Business Strategy*: Merencanakan dan mengevaluasi struktur organisasi untuk memastikan efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan bisnis.
- HCM: Mendukung restrukturisasi organisasi dengan merancang program pelatihan untuk karyawan yang terkena dampak dan memastikan penempatan yang optimal.

10. Evaluasi dan Pemantauan:

- *Business Strategy*: Melakukan evaluasi berkala terhadap implementasi strategi dan membuat penyesuaian jika diperlukan.
- HCM: Menerapkan metrik dan evaluasi berkala terhadap program pengembangan SDM untuk memastikan bahwa mereka mendukung tujuan bisnis dan dapat diubah jika diperlukan.

Melalui integrasi strategi bisnis dan HCM, organisasi dapat menciptakan sinergi antara kebijakan SDM dan pencapaian tujuan bisnis, memastikan bahwa aspek manusia dari organisasi merupakan kekuatan yang mendukung dan meningkatkan kinerja keseluruhan. Ini dapat dilihat dengan jelas pada table 3.1 dibawah ini :

Tabel 3. 1. Hubungan antara strategi bisnis dan strategi HCM

Hubungan menurut	Business Strategy	HCM
1. Alignment dengan Tujuan Bisnis:	Merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai visi dan misi organisasi, yang melibatkan pemilihan sasaran pasar, model bisnis, dan aliran nilai.	Menyesuaikan kebijakan dan praktik manajemen SDM dengan tujuan bisnis. Membentuk kebijakan rekrutmen, pengembangan, dan retensi karyawan yang mendukung pencapaian sasaran bisnis.
2. Identifikasi Kebutuhan Keterampilan	Menentukan jenis produk atau layanan yang akan ditawarkan, mengidentifikasi pasar target, dan merencanakan posisi bersaing di industri.	Menganalisis kebutuhan keterampilan yang diperlukan untuk mendukung strategi bisnis. Mengembangkan program pelatihan dan pengembangan untuk mengisi kekosongan keterampilan yang ada.
3. Pengembangan Karyawan untuk Kepemimpinan	Mencakup rencana untuk pertumbuhan bisnis, ekspansi, atau diversifikasi, yang mungkin memerlukan pengembangan kepemimpinan di berbagai tingkat.	Fokus pada pengembangan kepemimpinan melalui pelatihan dan pengembangan, identifikasi bakat internal, dan rencana suksesi untuk memastikan ketersediaan pemimpin yang kompeten.

Hubungan menurut	Business Strategy	HCM
4.Kesesuaian dengan Lingkungan Bisnis	Menyesuaikan diri dengan kondisi pasar, persaingan, dan perubahan eksternal lainnya untuk mempertahankan atau meningkatkan keunggulan bersaing.	Menciptakan keberagaman keterampilan dan fleksibilitas organisasi dengan merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis
5.Budaya Organisasi:	Menentukan nilai-nilai inti dan budaya organisasi yang mendukung strategi bisnis.	Mengintegrasikan nilai-nilai dan budaya organisasi ke dalam praktik SDM, memastikan bahwa karyawan memahami dan berkontribusi pada budaya yang mendukung tujuan bisnis
6. Pengelolaan Kinerja:	Menetapkan sasaran dan indikator kinerja untuk mengukur keberhasilan implementasi strategi bisnis.	Mengembangkan sistem manajemen kinerja yang mendukung pencapaian sasaran bisnis, memberikan umpan balik, dan mendorong kinerja yang tinggi.
7. Pengelolaan Risiko Sumber Daya Manusia:	Menganalisis risiko-risiko bisnis dan merencanakan cara untuk mengurangi atau	Menilai risiko-risiko yang terkait dengan tenaga kerja, seperti turnover tinggi, kurangnya keterampilan, atau

Hubungan menurut	Business Strategy	HCM
	mengatasi risiko tersebut.	masalah kompensasi, dan mengimplementasikan strategi mitigasi yang sesuai.
8. Talent Acquisition dan Retensi:	Menentukan kebutuhan akan bakat dan kompetensi tertentu untuk mendukung pertumbuhan atau transformasi bisnis.	Mengembangkan strategi perekrutan yang sesuai dan mengimplementasikan program retensi untuk menjaga bakat-bakat kunci dan mencegah turnover yang berdampak negatif pada rencana bisnis.
9. Pengembangan Struktur Organisasi:	Merencanakan dan mengevaluasi struktur organisasi untuk memastikan efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan bisnis.	Mendukung restrukturisasi organisasi dengan merancang program pelatihan untuk karyawan yang terkena dampak dan memastikan penempatan yang optimal.
10. Evaluasi dan Pemantauan:	Melakukan evaluasi berkala terhadap implementasi strategi dan membuat penyesuaian jika diperlukan.	Menerapkan metrik dan evaluasi berkala terhadap program pengembangan SDM untuk memastikan bahwa mereka mendukung tujuan bisnis dan dapat diubah jika diperlukan. Melalui integrasi strategi bisnis dan HCM, organisasi

Hubungan menurut	Business Strategy	HCM
		dapat menciptakan sinergi antara kebijakan SDM dan pencapaian tujuan bisnis, memastikan bahwa aspek manusia dari organisasi merupakan kekuatan yang mendukung dan meningkatkan kinerja keseluruhan.

3.3 Pemilihan dan Penerapan Model Strategi HCM

Pemilihan dan penerapan model strategi Human Capital Management (HCM) memerlukan pendekatan yang cermat dan terencana. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat diambil dalam proses tersebut:

1. Analisis Kebutuhan Organisasi
 - Identifikasi tujuan dan strategi bisnis organisasi.
 - Evaluasi kondisi pasar, persaingan, dan tren industri.
 - Analisis kebutuhan keterampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk mendukung strategi bisnis.
2. Pemahaman Model Strategi HCM
 - Tinjau dan pahami berbagai model strategi HCM yang tersedia. Model-model ini dapat mencakup:
 - Strategi Pengembangan Keterampilan: Fokus pada pelatihan dan pengembangan karyawan.
 - Strategi Kepemimpinan: Menekankan pengembangan kepemimpinan dan suksesi.
 - Strategi Kesejahteraan Karyawan: Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja.

3. Konsultasi dengan Pemangku Kepentingan:
 - Libatkan pemangku kepentingan utama, termasuk manajemen eksekutif, pemimpin departemen, dan karyawan, untuk mendapatkan masukan dan pemahaman lebih lanjut tentang kebutuhan dan harapan mereka.
4. Pemilihan Model Sesuai dengan Kebutuhan:
 - Berdasarkan analisis kebutuhan dan masukan pemangku kepentingan, pilih model strategi HCM yang paling sesuai dengan tujuan dan situasi organisasi.
5. Perancangan dan Pengembangan Strategi HCM:
 - Rancang strategi HCM yang terintegrasi dengan strategi bisnis. Ini dapat melibatkan:
 - Pengembangan Program Pelatihan: Sesuaikan dengan kebutuhan keterampilan.
 - Pemetaan Rencana Kepemimpinan: Identifikasi dan kembangkan pemimpin kunci.
 - Penerapan Kebijakan Kesejahteraan: Menciptakan program kesejahteraan karyawan.
6. Pengukuran Kinerja dan Metrik:
 - Tetapkan metrik untuk mengukur keberhasilan implementasi strategi HCM. Metrik ini dapat mencakup tingkat retensi, peningkatan produktivitas, dan kepuasan karyawan.
7. Penerapan Program Pelatihan:
 - Terapkan program pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pastikan bahwa pelatihan mendukung pengembangan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis.
8. Pelaksanaan Strategi Kepemimpinan:
 - Implementasikan strategi kepemimpinan, termasuk identifikasi dan pengembangan pemimpin yang memiliki keterampilan sesuai dengan kebutuhan organisasi.
9. Implementasi Kebijakan Kesejahteraan:
 - Terapkan kebijakan kesejahteraan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Ini dapat mencakup fleksibilitas waktu kerja, program kesehatan, dan insentif kesejahteraan lainnya.

10. Evaluasi dan Penyesuaian:

Lakukan evaluasi berkala terhadap implementasi strategi HCM. Identifikasi area yang berhasil dan yang perlu perbaikan.

Sesuaikan strategi HCM sesuai dengan perubahan dalam lingkungan bisnis, kebutuhan organisasi, atau perubahan pasar.

11. Komitmen Terus-Menerus:

Penerapan strategi HCM memerlukan komitmen jangka panjang. Pastikan bahwa manajemen dan karyawan terus mendukung dan berpartisipasi dalam strategi HCM.

12. Pengukuran Dampak Bisnis:

Evaluasi dampak strategi HCM pada pencapaian tujuan bisnis. Tinjau metrik dan data untuk mengidentifikasi peningkatan kinerja, efisiensi operasional, dan keberlanjutan organisasi.

Pemilihan dan penerapan model strategi HCM membutuhkan pendekatan holistik yang mempertimbangkan kebutuhan unik dan konteks organisasi. Dengan melibatkan pemangku kepentingan, merancang strategi yang terintegrasi, dan terus mengukur dan menyesuaikan, organisasi dapat mengoptimalkan potensi manusia mereka untuk mencapai kesuksesan bisnis jangka panjang.



Gambar 3. 1. Penerapan model strategi HCM

3.4 Ringkasan

Untuk memudahkan mahasiswa didalam belajar , kami menyajikan berupa gambar sebagai ringkasan. Adapun maksud tujuannya adalah agar mahasiswa mudah menangkap karena hanya berisi point-point yang dipelajari. Dan point – point ini sudah kami buat pada dashboard E-learning , sehingga sangat membantu bagi mahasiswa didalam proses belajar mengajar.



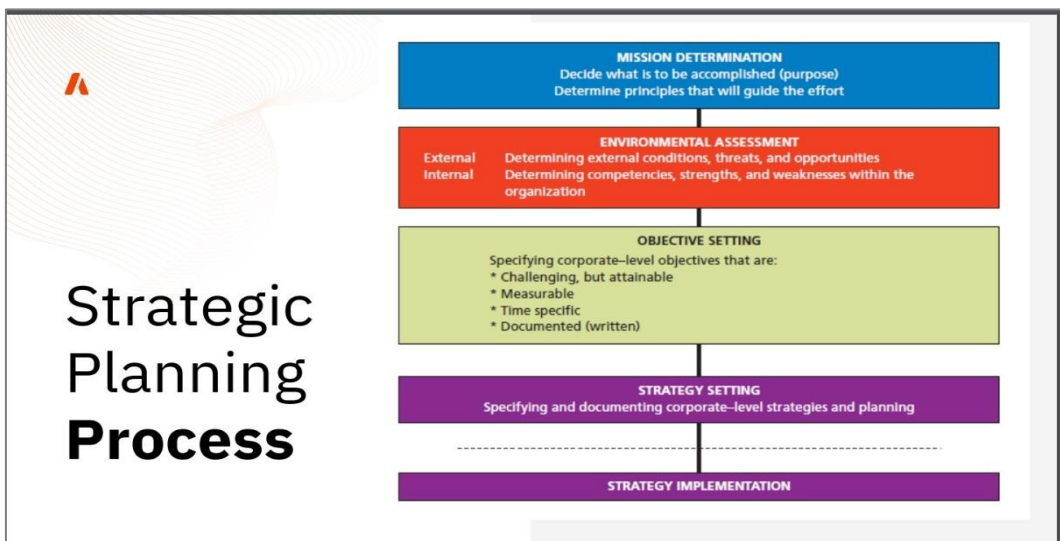
Strategic Planning



Strategic Planning adalah proses di mana manajemen puncak menentukan tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan dan bagaimana hal itu akan dicapai



Perencanaan strategis di semua tingkatan dapat dibagi menjadi empat langkah, yaitu **MISSION DETERMINATION, ENVIRONMENTAL ASSESSMENT, OBJECTIVE SETTING**, dan **STRATEGY SETTING**





Strategy Implementation

- Leadership
- Organizational Structure
- Information and Control Systems
- Technology
- Human Resources



Human Resource Planning

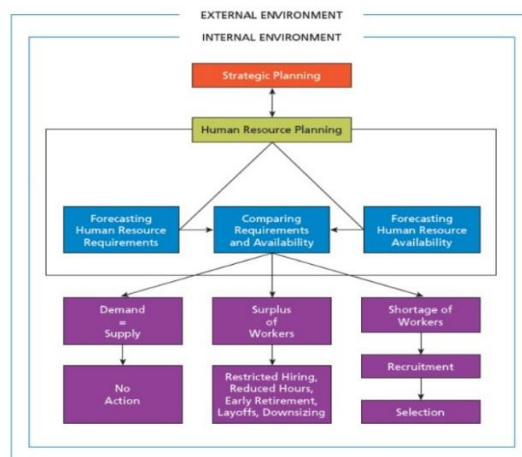


Human Resource Planning

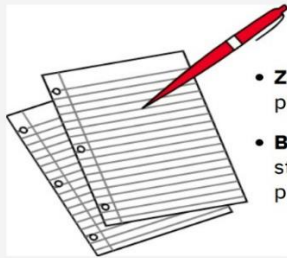
Systematic process of matching the internal and external supply of people with job openings anticipated in the organization over a specified period of time.



Human Resource Planning Process



Forecasting Human Resource Requirements



- **Zero-based forecasting** - Uses current level as starting point for determining future staffing needs
- **Bottom-up approach** - Each level of organization, starting with lowest, forecasts its requirements to provide aggregate of employment needs.

Forecasting Human Resource Requirements

- Relationship between Volume of Sales and Number of Workers Required
- **Simulation Models** - Simulation is a forecasting technique for experimenting with real-world situation through mathematical model representing that situation. A **model** is abstraction of the real world.

The Relationship of Sales Volume to Number of Employees





Forecasting Human Resource Availability



- Menentukan bagaimana perusahaan akan dapat memiliki jumlah karyawan yang cukup dengan keterampilan yang diperlukan dari berbagai sumber
- Menunjukkan apakah karyawan yang dibutuhkan dapat diperoleh di dalam perusahaan, dari luar organisasi, atau dari kombinasi sumber-sumber ini.



Use of HR Databases

- Many workers needed for future positions may already work for firm
- Databases include information on all managerial and nonmanagerial employees
- Companies search databases within company to see if employees with needed qualifications already exist. Growing trend is to automatically notify qualified employees of new positions.



Shortage of Workers **Forecasted**



Creative recruiting



Compensation incentives

Premium pay is one method



Training programs

Prepare previously unemployable people for positions



Different selection standards



Surplus of Employees

Downsizing

- Also known as **restructuring** and **rightsizing**, is reverse of company growing and suggests one-time change in organization and number of people employed
- **Retention bonuses** are used to entice terminated employees to remain for short periods of time to ensure continued services



Surplus of Employees

- **Restricted hiring** – Employees who leave are not replaced
- **Reduced hours**
- **Early retirement**
- **Downsizing - Layoffs**



Surplus of Employees

Negative Aspects of Downsizing

- Cost associated with low morale of those remaining
- Layers removed, making advancement in organization more difficult
- Workers may seek better opportunities, fearing they may be in line for lay offs
- Employee loyalty significantly reduced
- Institutional memory lost
- Remaining workers required to do more
- When demand for products/services returns, firm may realize it has cut too deep



Outplacement

Laid-off employees given assistance in finding employment elsewhere

Companies use outplacement to take care of employees by moving them successfully out of company rather than having to do it on their own



Succession Planning

- Process of ensuring that qualified persons are available to assume key managerial positions once the positions are vacant
- Goal is to help ensure a smooth transition and operational efficiency

KEMBALI KE HALAMAN AGENDA

Job Design

Job enrichment	Perubahan mendasar dalam konten dan tingkat tanggung jawab pekerjaan, untuk memberikan tantangan yang lebih besar kepada pekerja
Job enlargement	Perubahan ruang lingkup pekerjaan memberikan variasi yang lebih banyak kepada pekerja
Reengineering	Pemikiran ulang secara mendasar dan mendesain ulang proses bisnis secara radikal untuk mencapai peningkatan dramatis dalam ukuran kritis kinerja, seperti biaya, kualitas, layanan, dan kecepatan



Job Design

Proses penentuan tugas khusus yang akan dilakukan, metode yang digunakan dalam melaksanakan tugas tersebut, dan bagaimana pekerjaan tersebut berhubungan dengan pekerjaan lain dalam organisasi

OPTIMALISASI SUMBER DAYA



Memiliki Sumber Daya (SDM, finansial, fasilitas barang – infrastruktur, koneksi, dll), apa yang menjadi **PILIHAN TERBAIK** untuk dapat dirancang dan dilakukan?

TETAPKAN TOLAK UKUR & TARGET



SDM selalu dinamis. HR Manager dituntut peka akan perubahan dan mampu mempertimbangkan seluruh rencana strategi dengan baik

3.5 Soal-Soal Latihan

- Berikan deskripsi kebutuhan akan tenaga kerja tersebut!
- Tentukan jumlah kebutuhan tenaga kerja pada bisnis tersebut!

BAB IV

COMPENSATION AND EMPLOYEE MOTIVATION

4.1 Konsep Kompensasi Secara Umum

Kompensasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM) merujuk pada semua bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai penggantian atas kontribusi dan kinerja mereka dalam organisasi. Ini mencakup gaji, tunjangan, insentif, dan manfaat lainnya yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Berikut adalah beberapa konsep utama dalam kompensasi secara umum:

1. **Gaji dan Upah:** Gaji atau upah adalah bentuk kompensasi utama yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Ini bisa berupa gaji bulanan, per jam, atau berdasarkan hasil kerja tertentu.
2. **Tunjangan:** Tunjangan adalah tambahan uang atau manfaat non-gaji yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Ini bisa termasuk tunjangan kesehatan, tunjangan transportasi, tunjangan pendidikan, dan lain-lain.
3. **Insentif:** Insentif adalah imbalan tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas pencapaian atau kinerja khusus. Ini bisa berupa bonus kinerja, bonus penjualan, atau program insentif lainnya yang dirancang untuk mendorong karyawan untuk mencapai tujuan tertentu.
4. **Manfaat Kesejahteraan:** Manfaat kesejahteraan adalah bentuk kompensasi non-gaji yang diberikan kepada karyawan untuk memperbaiki kesejahteraan mereka dan kualitas hidup. Ini bisa mencakup asuransi kesehatan, asuransi jiwa, rencana pensiun, cuti sakit, dan manfaat lainnya.
5. **Keseimbangan Kompensasi Internal dan Eksternal:** Konsep ini mengacu pada kebutuhan untuk menjaga keseimbangan antara kompensasi yang diberikan kepada karyawan dengan kompensasi yang diberikan kepada karyawan di organisasi lain dalam industri atau pasar kerja yang sama. Ini penting untuk memastikan bahwa kompensasi yang ditawarkan oleh organisasi kompetitif dan dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
6. **Pengakuan dan Penghargaan:** Kompensasi juga dapat berupa pengakuan dan penghargaan atas kontribusi dan kinerja karyawan. Ini bisa berupa penghargaan tahunan, sertifikat penghargaan, atau promosi ke posisi yang lebih tinggi.
7. **Keadilan dan Transparansi:** Prinsip ini menekankan pentingnya memastikan bahwa sistem kompensasi adil dan transparan. Artinya, karyawan harus merasa bahwa

mereka diperlakukan secara adil dan bahwa kriteria untuk menentukan kompensasi mereka dipahami dan dapat diakses oleh semua pihak yang terlibat.

Kompensasi adalah salah satu alat yang paling penting dalam manajemen SDM untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Dengan merancang dan menerapkan program kompensasi yang efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, memenuhi kebutuhan karyawan, dan mencapai tujuan bisnis mereka.

Proses perekrutan dan seleksi yang efektif adalah kunci untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan karyawan terbaik yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya perusahaan. Karyawan terbaik yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya perusahaan adalah mereka yang tidak hanya memiliki keterampilan dan pengalaman yang sesuai dengan posisi yang ditawarkan, tetapi juga memiliki nilai-nilai, sikap, dan kepribadian yang sejalan dengan budaya dan nilai-nilai perusahaan. Berikut merupakan beberapa karakteristik yang dapat menandai karyawan terbaik yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya perusahaan:

1. **Keterampilan dan Pengalaman yang Relevan.** Yaitu Karyawan memiliki keterampilan teknis dan pengalaman yang diperlukan untuk berhasil dalam posisi yang ditawarkan, mereka telah menghadapi tantangan serupa di masa lalu dan memiliki rekam jejak yang solid dalam mencapai hasil yang diinginkan.
2. **Kesesuaian Budaya yaitu** mereka memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan budaya perusahaan, seperti integritas, kolaborasi, inovasi, atau keberagaman. Mereka dapat beradaptasi dengan nilai-nilai dan norma-norma yang dianut oleh organisasi tanpa mengorbankan integritas atau prinsip pribadi mereka. Memiliki **Motivasi dan Komitmen** baik itu Karyawan memiliki motivasi intrinsik yang kuat untuk berkontribusi pada kesuksesan perusahaan. Dengan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap tugas dan tanggung jawab mereka, serta terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi dan organisasional.
3. Memiliki **kemampuan Beradaptasi dan Belajar** dengan cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja dan mengatasi tantangan yang muncul. Karyawan memiliki sikap yang terbuka terhadap pembelajaran dan kemauan untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.
4. **Kemampuan Berkomunikasi dan Kolaborasi** karyawan mampu berkomunikasi secara efektif dengan berbagai anggota tim dan pemangku

kepentingan internal dan eksternal. Mereka mempromosikan kerja tim yang sehat dan kolaboratif, serta mampu membangun hubungan yang kuat dengan sesama karyawan. Kepemimpinan dan Inisiatif yang mampu mereka kuasai dan dapat mengambil inisiatif dan bertindak secara proaktif dalam mencari solusi dan mencapai tujuan. Mereka memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik, baik dalam hal memimpin tim atau menginspirasi sesama untuk mencapai hasil yang lebih baik. Memahami dan menemukan karyawan yang memiliki kombinasi karakteristik di atas dapat membantu organisasi membangun tim yang kuat dan produktif, yang tidak hanya berhasil dalam mencapai tujuan bisnis tetapi juga memperkuat budaya dan nilai-nilai perusahaan. Dengan mengikuti langkah-langkah tertentu seperti dibawah ini, organisasi dapat meningkatkan kemungkinan merekrut karyawan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan mereka. Proses perekrutan dan seleksi yang efektif, dapat dijabarkan disini.

Berikut adalah beberapa langkah yang dapat meningkatkan efektivitas proses tersebut:

1. Perencanaan Kebutuhan.

Identifikasi kebutuhan spesifik posisi yang akan diisi, termasuk keterampilan, pengalaman, dan karakteristik lainnya. Tinjau ulang struktur organisasi untuk memastikan pemahaman yang jelas tentang di mana posisi tersebut berada dan bagaimana peran tersebut berkontribusi pada tujuan perusahaan.

2. Pengiklanan Lowongan

Gunakan saluran yang relevan dan efektif untuk menjangkau calon karyawan yang berkualitas. Sertakan informasi yang jelas tentang posisi yang tersedia, kualifikasi yang dibutuhkan, dan informasi tentang perusahaan untuk menarik pelamar yang cocok.

3. Seleksi Awal.

Evaluasi CV, surat lamaran, dan aplikasi lainnya untuk mengidentifikasi kandidat potensial. Dengan menggunakan tes keterampilan atau evaluasi awal lainnya yang relevan untuk menyaring kandidat yang paling sesuai.

4. Wawancara

Rencanakan wawancara yang terstruktur untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang kandidat. Melalui pertimbangan untuk melibatkan beberapa orang dalam panel wawancara untuk mendapatkan perspektif yang beragam. Melalui pertanyaan perilaku untuk mengevaluasi bagaimana kandidat telah menangani situasi tertentu di masa lalu.

5. Penilaian Tambahan

Melakukan penilaian tambahan seperti tes keterampilan teknis, tes kepribadian, atau latihan simulasi untuk mengevaluasi kandidat secara lebih menyeluruh. Pastikan bahwa penilaian tersebut relevan dengan tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan posisi yang sedang direkrut.

6. Verifikasi Referensi.

Konfirmasi pengalaman dan kualifikasi kandidat melalui referensi dari orang-orang yang mereka sebutkan. Melontarkan pertanyaan terbuka untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam tentang kinerja dan karakter kandidat dari perspektif rekan kerja atau atasan sebelumnya.

7. Keputusan dan Penawaran.

Mengevaluasi semua informasi yang dikumpulkan selama proses seleksi untuk membuat keputusan yang informasi dan rasional. Buat penawaran kepada kandidat terpilih dengan jelas mengenai gaji, manfaat, dan detail lainnya, serta berikan waktu yang memadai untuk pertimbangan.

8. Pemantauan Pasca-Perekrutan

Memberikan dukungan dan orientasi kepada karyawan baru selama periode penyesuaian awal. Dengan memantau kinerja dan kecocokan karyawan baru dengan budaya dan tim perusahaan untuk memastikan kesuksesan jangka panjang.

4.2 Sistem Kompensasi pada Project Bisnis

Sistem kompensasi dalam sebuah proyek bisnis harus dirancang untuk mendorong karyawan untuk mencapai tujuan proyek dengan efisien dan efektif, sambil memastikan bahwa mereka merasa dihargai dan didukung. Berikut adalah contoh sistem kompensasi untuk proyek bisnis:

1. Gaji dan Upah: Tetapkan gaji atau upah yang sesuai dengan peran dan tanggung jawab masing-masing anggota tim proyek. Pastikan bahwa gaji atau upah mencerminkan nilai pasar dan kontribusi individu terhadap proyek.
2. Bonus Kinerja: Tawarkan bonus kinerja sebagai insentif tambahan untuk mencapai target kinerja tertentu dalam proyek. Bonus ini dapat diberikan berdasarkan pencapaian target waktu, kualitas, atau anggaran proyek.
3. Bagian dari Keuntungan Proyek: Jika memungkinkan, berikan kepada karyawan bagian dari keuntungan proyek sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka yang signifikan. Ini bisa berupa persentase dari keuntungan kotor atau bonus tambahan berdasarkan hasil proyek.
4. Manfaat Tambahan: Selain gaji dan bonus, pertimbangkan untuk memberikan manfaat tambahan kepada anggota tim proyek, seperti asuransi kesehatan, rencana pensiun, atau insentif lainnya untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.
5. Penghargaan dan Pengakuan: Berikan penghargaan dan pengakuan kepada anggota tim proyek yang mencapai pencapaian luar biasa atau memberikan kontribusi yang signifikan terhadap proyek. Ini bisa berupa penghargaan tahunan, sertifikat penghargaan, atau promosi ke posisi yang lebih tinggi.
6. Fleksibilitas dan Keseimbangan Kerja: Pertimbangkan untuk menawarkan fleksibilitas kerja, seperti jadwal kerja yang dapat disesuaikan atau kerja jarak jauh, sebagai bagian dari sistem kompensasi. Ini dapat membantu meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan mereka.
7. Evaluasi dan Umpan Balik: Secara teratur, evaluasi kinerja karyawan dalam proyek dan berikan umpan balik yang konstruktif. Ini dapat membantu karyawan untuk mengetahui area di mana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka dan memberikan mereka kesempatan untuk berkembang.

Sistem kompensasi yang efektif dan adil adalah kunci untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dalam proyek bisnis. Dengan menyediakan imbalan yang sesuai dan insentif untuk pencapaian kinerja yang baik, Anda dapat membantu memastikan kesuksesan proyek Anda.

4.3 Konsep Motivasi Individual dalam Organisasi

Konsep motivasi individual dalam organisasi merujuk pada upaya untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku individu dalam mencapai tujuan organisasi. Ini melibatkan identifikasi kebutuhan, harapan, dan dorongan intrinsik dan ekstrinsik yang mendorong individu untuk bekerja dengan maksimal

di lingkungan kerja. Berikut adalah beberapa konsep utama dalam motivasi individual dalam organisasi:

1. Teori Kebutuhan Maslow: Teori kebutuhan Maslow mengusulkan bahwa individu memiliki hierarki kebutuhan yang terdiri dari lima tingkatan, mulai dari kebutuhan fisik dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri. Menurut teori ini, individu akan terdorong untuk mencapai tingkat kebutuhan yang lebih tinggi setelah kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi.
2. Teori X dan Teori Y McGregor: Teori X dan Teori Y merupakan dua pendekatan terhadap manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Douglas McGregor. Teori X mengasumsikan bahwa individu cenderung malas dan tidak suka bekerja, sehingga memerlukan pengawasan dan kontrol yang ketat. Di sisi lain, Teori Y mengasumsikan bahwa individu memiliki dorongan alami untuk bekerja dan dapat mandiri, sehingga lebih membutuhkan otonomi dan dukungan dalam mencapai tujuan.
3. Teori Motivasi-Higiene Herzberg: Teori Motivasi-Higiene Herzberg mengidentifikasi dua faktor utama yang mempengaruhi motivasi individu di tempat kerja, yaitu faktor motivasi (seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab) dan faktor higiene (seperti kondisi kerja, gaji, dan kebijakan perusahaan). Herzberg berargumen bahwa faktor motivasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik, sementara faktor higiene dapat mengurangi ketidakpuasan, tetapi tidak secara langsung meningkatkan motivasi.
4. Teori Harapan Vroom: Teori Harapan Vroom menyatakan bahwa individu memilih tindakan tertentu berdasarkan pada harapan mereka tentang hasil dari tindakan tersebut. Teori ini menekankan pentingnya persepsi individu tentang hubungan antara upaya, kinerja, dan hasil dalam mempengaruhi motivasi.
5. Teori Kepuasan-Pembangkitan Adams: Teori Kepuasan-Pembangkitan Adams, juga dikenal sebagai Teori Keadilan, menyatakan bahwa individu membandingkan hasil yang mereka terima dengan upaya yang mereka berikan dengan hasil yang diterima oleh orang lain dalam organisasi. Jika individu merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil, mereka akan merasa puas dan termotivasi untuk bekerja lebih keras.
6. Teori Expectancy: Teori Expectancy menyatakan bahwa motivasi individu untuk melakukan tindakan tertentu tergantung pada keyakinan mereka tentang kemampuan mereka untuk berhasil dalam tindakan tersebut, serta

keyakinan mereka tentang hubungan antara kinerja dan hasil yang diharapkan.

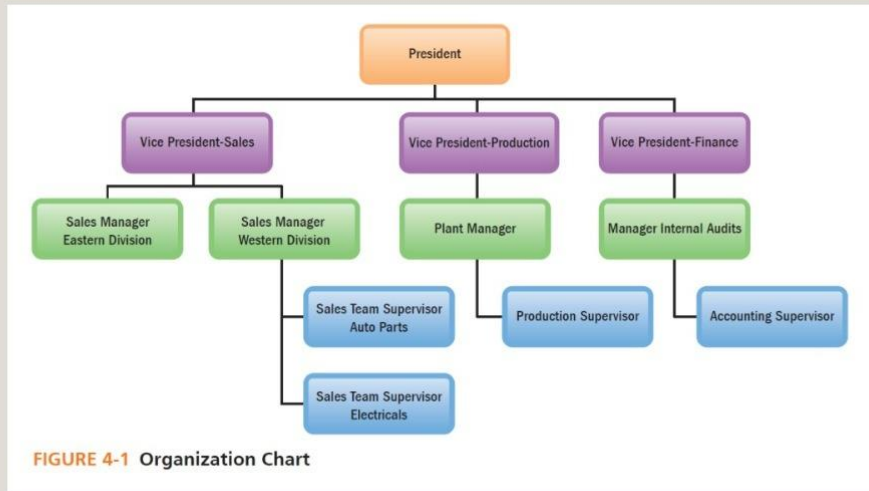
Penerapan konsep-konsep ini dalam manajemen sumber daya manusia dapat membantu organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, memuaskan, dan mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Dengan memahami apa yang mendorong individu dalam organisasi, pemimpin dapat merancang strategi motivasi yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan karyawan.

4.4 Ringkasan

Untuk memudahkan mahasiswa didalam belajar, kami menyajikan berupa gambar sebagai ringkasan. Adapun maksud tujuannya adalah agar mahasiswa mudah menangkap karena hanya berisi point-point yang dipelajari. Dan point-point ini sudah kami buat pada dashboard E-learning, sehingga sangat membantu bagi mahasiswa didalam proses belajar mengajar.



Organisasi terdiri dari posisi-posisi yang harus dikelola



Apa itu Job Analysis

Prosedur untuk menentukan tugas dan kemampuan yang dibutuhkan pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan.

Elemen dalam Job Analysis



job descriptions

Daftar tugas, tanggung jawab, reporting relationship, kondisi kerja, dan supervisory responsibilities.



job specifications

Daftar "human requirement" suatu pekerjaan, yaitu pendidikan, keterampilan, kepribadian, dan sebagainya yang diperlukan

Apa yang didapat dari Job Analysis?

Work activities

Informasi tentang aktivitas aktual pekerjaan, seperti membersihkan, menjual, mengajar, atau melukis. Daftar ini juga dapat mencakup bagaimana, mengapa, dan kapan pekerjaan tersebut dilakukan.

Human behaviors

Informasi tentang perilaku manusia yang dibutuhkan dalam pekerjaan, seperti pandai berkomunikasi, sanggup melakukan kerja kasar, atau mampu bekerjasama dalam tim.

Machines, tools, equipment, and work aids.

Informasi mengenai alat yang diperlukan, material yang diproses, pengetahuan yang diperlukan (seperti keuangan atau hukum), dan layanan yang diberikan (seperti konseling atau perbaikan).

Apa yang didapat dari Job Analysis?

Performance standards

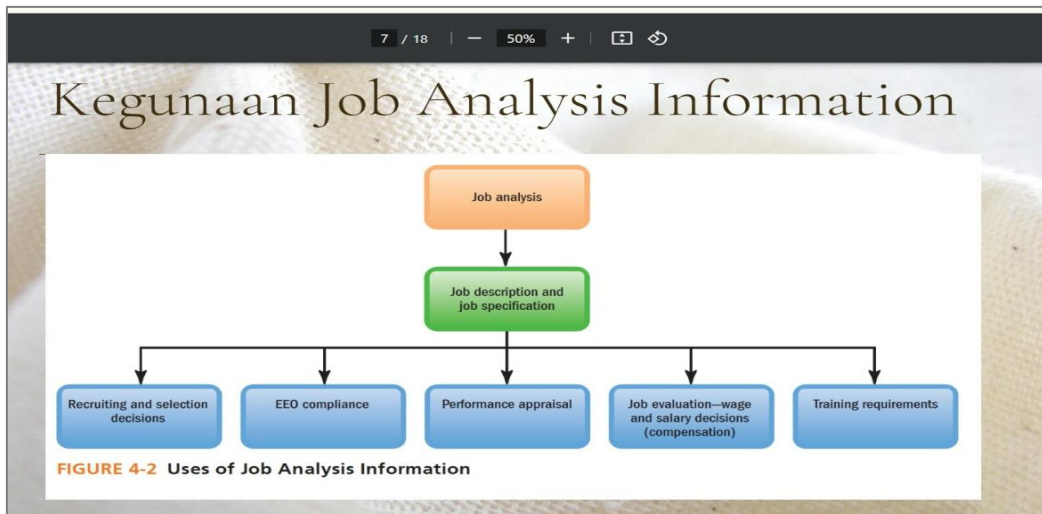
Informasi tentang standar kinerja pekerjaan (dalam hal kuantitas atau tingkat kualitas untuk setiap tugas pekerjaan).

Job context

Informasi tentang hal-hal seperti kondisi kerja fisik, jadwal kerja, insentif, atau jumlah orang yang biasanya berinteraksi dengan karyawan.

Human requirements

Informasi mengenai alat yang diperlukan, material yang diproses, pengetahuan yang diperlukan (seperti keuangan atau hukum), dan layanan yang diberikan (seperti konseling atau perbaikan).



Recruiting and selection decisions	Informasi tentang tugas-tugas apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan itu dan karakteristik manusia apa yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas ini membantu para manajer memutuskan orang-orang seperti apa yang akan direkrut dan direkrut.
EEO compliance	tidak melakukan diskriminasi terhadap karyawan dan pelamar kerja berdasarkan RAS, perbedaan gender, dll. dengan melakukan seleksi berdasarkan kemampuan.
Performance appraisal	membandingkan kinerja aktual seorang karyawan dengan standar kinerja pekerjaan

Job evaluation—wage and salary decisions (compensation)	Kompensasi (seperti gaji dan bonus) biasanya tergantung pada keterampilan dan tingkat pendidikan yang dibutuhkan pekerjaan, bahaya keselamatan, tingkat tanggung jawab, dan sebagainya—semua faktor yang Anda nilai melalui analisis pekerjaan.
Training requirements	Job Description mencantumkan tugas khusus pekerjaan dan keterampilan yang diperlukan—sehingga menunjukkan dengan tepat pelatihan apa yang dibutuhkan pekerjaan itu.

Conducting a Job Analysis



STEP 1:

Kumpulkan informasi tentang pekerjaan, dengan interview, observasi atau dengan Job Analysis Questionnaire



STEP 3:

Select Representative Positions Next, with a job to analyze. Ambil beberapa sample pekerjaan untuk dianalisa



STEP 2:

Tinjau Informasi Latar Belakang yang Relevan Tentang Pekerjaan, menggunakan *Organization process chart* atau *workflow analysis*



STEP 4:

Develop a Job Description and Job Specification

JOB ANALYSIS QUESTIONNAIRE*

PURPOSE AND INSTRUCTIONS

Because no one knows the job as well as the person doing it, we are asking you to complete this form. The purpose is to obtain current information on your job based on a review of job duties and responsibilities. We are not asking you about your job performance; only what your job requires you to do.

EMPLOYEE DATA (PLEASE PRINT):

Your Name: _____ Today's date: _____

Employee ID: _____

Location/Department: _____

Your Job Title: _____ Job Code: _____

How long have you been in your current position: _____

Work Telephone Number: _____

Supervisor's Name: _____ Supervisor's Title: _____

SUMMARY OF DUTIES/RESPONSIBILITIES

Give a brief description of the main function/purpose of your job. This statement should be a brief summary of the responsibilities listed in the next section.

Listing of Job Duties

What do you do on your job? Please list your job's specific duties/responsibilities in the space below. In doing so:

Please list the most important duties/responsibilities first. Write a separate statement for each duty/responsibility.

At the end of each statement please indicate the approximate percent of your workday (25%, 7%, etc.) you spend on that duty.

Minimum Level of Education (or Equivalent Experience) This Job Requires

What is the minimum level of education necessary to perform your job? Select only one please:

1. Elementary education.
2. Some high school.
3. A high school diploma or equivalent (G.E.D.).
4. A formal vocational training program (approximately one year), an apprenticeship, or some formal college education.
5. An associate's degree (AA, AS).
6. A bachelor's degree (BA, BS).
7. A master's degree (MA, MS, MBA, MPA).
8. A doctorate degree (Ph.D., MD, JD, EED).
9. Are you required to be licensed or certified to perform your work?

[] Yes [] No List type: _____

Required Training on Job

What is the level of on-the-job or classroom training someone requires to do your job? Please select one choice below:

1. No additional training required.
2. A day or two.
3. A week.
4. A month.
5. Several months.
6. One year.
7. Two years or more.

SUPERVISORY RESPONSIBILITIES

Do you supervise others as part of your job? If so please briefly describe the nature of your supervisory responsibilities.

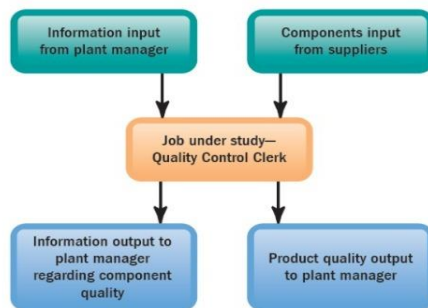
PHYSICAL JOB DEMANDS

Please briefly describe this job's main physical demands. For example, does it involve Sitting? Walking? Standing? Lifting? Detailed repetitive motions? Climbing? Etc.

Working Conditions: Environmental and Safety Job Demands

FIGURE 4-3 Process Chart for Analyzing a Job's Workflow

Source: Henderson, Richard L., *Compensation Management in a Knowledge Based World*, 9th Ed., © 2003, p.137. Reprinted and Electronically reproduced by permission of Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.



Job Description

Dokumen yang menyatakan tugas, tugas, dan tanggung jawab pekerjaan

Writing Job Descriptions

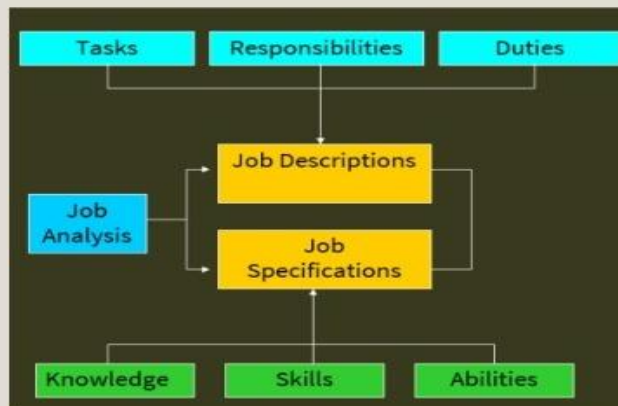
most descriptions contain sections that cover:

1. Job identification
2. Job summary
3. Responsibilities and duties
4. Authority of incumbent (kewenangan)
5. Standards of performance
6. Working conditions
7. Job specification



Job Specification

Kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan pekerjaan tertentu



4.5 Soal-Soal Latihan

1. Lakukan Job Analysis pada bisnis Anda
2. Buatlah Job Description dan Job Specification pada setiap posisi dalam bisnis tersebut
3. Presentasikan secara singkat di dalam kelas

BAB V

PENGEMBANGAN KARYAWAN

5.1 Program Pengembangan Karyawan

Fokus pada beberapa strategi yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan program pengembangan karyawan dengan efektif diantaranya melalui :

Penyesuaian dengan Kebutuhan Individu: Setiap karyawan memiliki kebutuhan dan tujuan pengembangan yang berbeda-beda. Oleh karena itu, penting untuk menyesuaikan program pengembangan dengan kebutuhan dan minat individu. Ini dapat dilakukan melalui proses evaluasi yang komprehensif dan diskusi antara manajer dan karyawan untuk menetapkan tujuan pengembangan yang relevan.

1. Partisipasi Aktif Pemimpin dan Manajer: Pemimpin dan manajer memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung dan mendorong partisipasi karyawan dalam program pengembangan. Mereka harus menjadi contoh yang baik dengan aktif mengikuti program pengembangan sendiri dan memberikan dukungan serta umpan balik yang konstruktif kepada karyawan yang terlibat dalam program. Keterlibatan Karyawan: Keterlibatan karyawan dalam perencanaan dan pelaksanaan program pengembangan adalah kunci keberhasilannya. Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki dan motivasi mereka untuk berkembang.
2. Evaluasi dan Pemantauan Berkelanjutan: Penting untuk terus melakukan evaluasi terhadap efektivitas program pengembangan dan melakukan pemantauan secara berkala terhadap kemajuan karyawan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan menyesuaikan program pengembangan sesuai dengan kebutuhan yang berkembang.
2. Kemitraan dengan Pihak Eksternal: Mengembangkan kemitraan dengan lembaga pelatihan eksternal, institusi pendidikan, atau profesional industri dapat membantu perusahaan untuk menyediakan akses ke sumber daya dan

pengetahuan yang lebih luas dalam mendukung program pengembangan karyawan.

3. **Budaya Pembelajaran yang Inklusif:** Menciptakan budaya perusahaan yang mendorong pembelajaran kontinu dan eksperimen adalah kunci untuk keberhasilan program pengembangan. Karyawan harus merasa nyaman untuk mencoba hal-hal baru, mengambil risiko, dan belajar dari kesalahan mereka.
4. **Pengakuan dan Penghargaan:** Mengakui dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang mencapai kemajuan atau prestasi dalam program pengembangan dapat meningkatkan motivasi dan memperkuat komitmen mereka terhadap pengembangan pribadi dan profesional.

Dengan mengadopsi strategi-strategi ini, perusahaan dapat membangun program pengembangan karyawan yang efektif dan berkelanjutan, yang tidak hanya menguntungkan individu karyawan tetapi juga memberikan kontribusi positif terhadap kesuksesan jangka panjang organisasi.

5.2 Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan

Pelatihan dan pengembangan keterampilan adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis, soft skills, pengetahuan, dan kemampuan individu dalam konteks pekerjaan mereka. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kinerja individu, meningkatkan produktivitas, dan mendukung pertumbuhan karir mereka. Berikut adalah beberapa elemen yang dapat ditemui dalam pelatihan dan pengembangan keterampilan, serta contoh-contoh konkretnya:

1. Pelatihan Teknis:

- **Pelatihan Penggunaan Perangkat Lunak:** Misalnya, pelatihan untuk menggunakan perangkat lunak seperti Microsoft Excel, Adobe Photoshop, atau software desain CAD.
- **Pelatihan Teknikal Industri:** Contohnya, pelatihan dalam proses manufaktur, pemrograman komputer, atau teknik pengelasan.

2. Pelatihan *Soft Skills*:

- **Pelatihan Komunikasi:** Ini bisa meliputi pelatihan dalam presentasi efektif, komunikasi verbal dan non-verbal, serta keterampilan mendengarkan yang baik.

- Pelatihan Kepemimpinan: Contohnya, pelatihan untuk mengembangkan keterampilan manajerial, delegasi, motivasi tim, dan pengambilan keputusan.
- Pelatihan Kerja Tim: Misalnya, pelatihan untuk meningkatkan kemampuan bekerja dalam tim, negosiasi, dan penyelesaian konflik.

3. Pelatihan Penyelesaian Masalah:

- Pelatihan Analisis Data: Contohnya, pelatihan dalam mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan data untuk pengambilan keputusan yang informasional.
- Pelatihan Kreativitas dan Inovasi: Ini dapat mencakup teknik brainstorming, metode pemecahan masalah, dan pengembangan solusi baru.

4. Pelatihan Manajemen Waktu dan Keterampilan Organisasi:

- Pelatihan Manajemen Waktu: Contohnya, pelatihan dalam perencanaan waktu, prioritas tugas, dan mengelola agenda.
- Pelatihan Keterampilan Organisasi: Misalnya, pelatihan dalam pengelolaan file elektronik, penyusunan catatan rapat, atau manajemen email yang efektif.

5. Pelatihan Berbasis Proyek:

- Pelatihan Simulasi: Ini melibatkan proyek-proyek yang mensimulasikan situasi dunia nyata, memberikan peserta kesempatan untuk berlatih keterampilan dalam lingkungan yang aman dan terkendali.
- Pelatihan Berbasis Kasus: Misalnya, meminta peserta untuk menganalisis dan menyelesaikan studi kasus yang mencerminkan masalah-masalah yang mereka hadapi dalam pekerjaan sehari-hari.

6. Pelatihan Online dan Mandiri:

- Pelatihan E-Learning: Contohnya, modul pelatihan online yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja, yang mencakup materi pelajaran, kuis, dan penugasan.
- Buku, Artikel, dan Sumber Daya Lainnya: Memfasilitasi akses karyawan terhadap bahan bacaan, artikel, dan sumber daya lainnya yang relevan dengan pengembangan keterampilan mereka.

7. Pelatihan Cross-Functional:

- Pelatihan Rotasi Pekerjaan: Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mencoba peran atau tanggung jawab yang berbeda untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas tentang operasi perusahaan.
- Pelatihan Interdepartemental: Contohnya, menyelenggarakan sesi pelatihan bersama antara departemen yang berbeda untuk meningkatkan pemahaman dan kerja sama lintas departemen.

Pelatihan dan pengembangan keterampilan yang efektif memerlukan perencanaan yang matang, penyesuaian dengan kebutuhan individu dan organisasi, serta dukungan yang kuat dari manajemen dan pemimpin. Dengan menginvestasikan waktu dan sumber daya yang tepat dalam pelatihan dan pengembangan, perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan kepuasan, dan memperkuat keunggulan kompetitif mereka.

5.3 Mentoring dan Pembimbingan

Mentoring dan pembimbingan adalah proses di mana seorang individu yang lebih berpengalaman dan berpengetahuan (mentor atau pembimbing) memberikan bimbingan, dorongan, dan nasihat kepada individu yang kurang berpengalaman (mentee atau yang dibimbing) dalam rangka membantu mereka mencapai tujuan pribadi dan profesional mereka. Berikut adalah penjelasan lebih detail mengenai mentoring dan pembimbingan:

1. Definisi Mentoring

Mentoring adalah hubungan berkelanjutan antara seorang mentor dan seorang mentee, di mana mentor memberikan panduan, dukungan, dan nasihat kepada mentee dalam pengembangan pribadi dan profesionalnya.

- Ciri-ciri: Mentoring biasanya bersifat informal dan tidak terstruktur, meskipun bisa juga ada program mentoring formal di dalam organisasi. Hubungan mentoring biasanya berlangsung dalam jangka waktu yang lebih panjang.
- Tujuan: Tujuan mentoring adalah membantu mentee untuk mengembangkan keterampilan, memperluas jaringan profesional, dan mencapai tujuan karir mereka.

- Contoh: Seorang manajer senior yang memberikan nasihat dan bimbingan kepada seorang karyawan junior dalam hal pengembangan keterampilan kepemimpinan, strategi karir, dan penyelesaian masalah di tempat kerja.

2. Pembimbingan

- Definisi: Pembimbingan adalah proses yang lebih terfokus dan spesifik di mana seorang individu memberikan bimbingan, instruksi, dan umpan balik kepada individu lain dalam hal pencapaian tujuan tertentu atau pemecahan masalah spesifik.
- Ciri-ciri: Pembimbingan seringkali bersifat formal dan terstruktur, dengan jadwal dan tujuan yang jelas. Biasanya lebih berfokus pada pengembangan keterampilan teknis atau pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan: Tujuan dari pembimbingan adalah membantu individu untuk mengatasi hambatan tertentu, memperbaiki keterampilan tertentu, atau mencapai tujuan tertentu dalam waktu yang ditentukan.
- Contoh: Seorang guru atau pelatih yang memberikan pembimbingan kepada seorang siswa atau atlet dalam meningkatkan keterampilan akademik atau olahraga mereka.

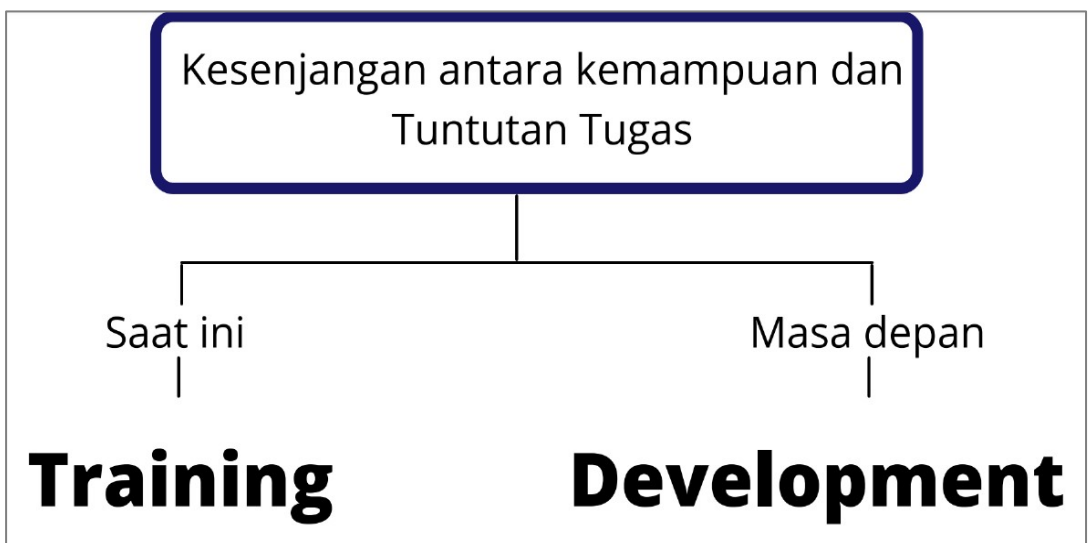
Perbedaan utama antara mentoring dan pembimbingan adalah dalam cakupan dan fokusnya. Mentoring cenderung lebih luas dan menyeluruh, dengan fokus pada pengembangan pribadi dan profesional secara umum, sementara pembimbingan lebih terfokus pada pencapaian tujuan atau pengembangan keterampilan tertentu dalam waktu yang lebih singkat.

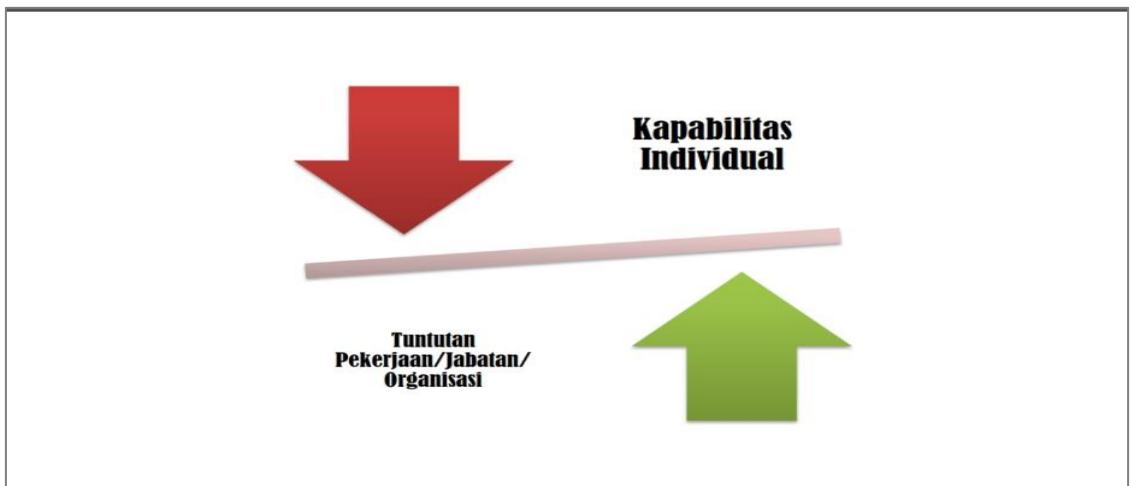
Baik mentoring maupun pembimbingan memiliki peran yang penting dalam pengembangan individu di tempat kerja maupun dalam konteks pendidikan. Keduanya memberikan nilai tambah yang signifikan dalam membantu individu mencapai potensi penuh mereka dan mengatasi hambatan-hambatan yang mereka hadapi dalam perjalanan mereka.

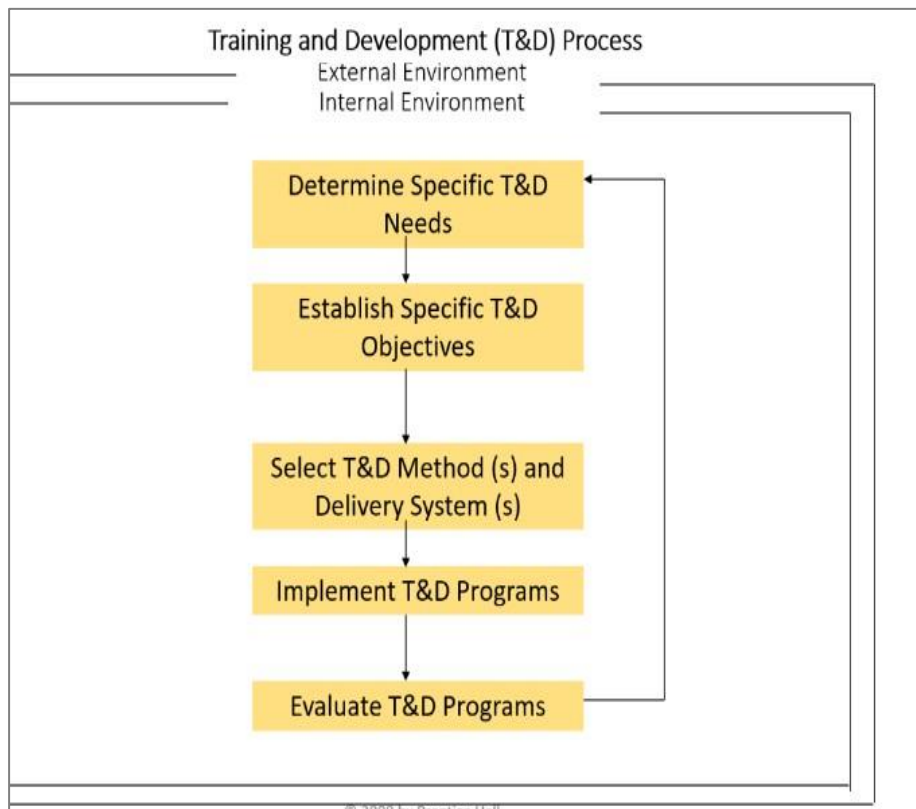
5.4 Ringkasan

Untuk memudahkan mahasiswa didalam belajar , kami menyajikan berupa gambar sebagai ringkasan. Adapun maksud tujuannya adalah agar mahasiswa mudah menangkap karena hanya berisi point-point yang dipelajari. Dan point –

point ini sudah kami buat pada dashboard E-learning , sehingga sangat membantu bagi mahasiswa didalam proses belajar mengajar.







Determining Specific Training and Development Needs



A systematic approach to addressing needs must be undertaken

Organizational analysis

Task analysis

Person analysis

Establishing Specific Training and Development Objectives

- Hasil akhir yang diinginkan
- Tujuan yang jelas dan ringkas harus dirumuskan



Select T&D Method (s) and Delivery System (s)

1

Classroom Method

the instructor physically stands in front of students, continues to be effective for many types of training.



- Continue to be effective for many types of employee training
- Convey great deal of information in relatively short time

E-Learning

The T&D method for online instruction using technology-based methods such as the DVDs, company intranets, and the Internet.



case study

T&D method in which trainees are expected to study the information provided in the case and make decisions based on it.



Select T&D Method (s) and Delivery System (s) 2	<u>behavior modeling</u> T&D method that permits a person to learn by copying or replicating behaviors of others to show managers how to handle various situations.		<u>Training Games</u> T&D method that permits participants to assume roles such as president, controller, or marketing vice-president of two or more similar hypothetical organizations and compete against each other by manipulating selected factors in a particular business situation.
<u>role-playing</u> participants are required to respond to specific problems they may encounter in their jobs by acting out real-world situations.		<u>in-basket training</u> - the participant is asked to establish priorities for and then handle a number of business papers, e-mails, texts, memoranda, reports, and telephone messages that would typically cross a manager's desk. - this method, the trainee assigns a priority to each particular situation before making any decisions. this method, the trainee assigns a priority to each particular situation before making any decisions.	

Select T&D Method (s) and Delivery System (s) 3		<u>On-the-job-training (Ojt)</u> An informal T&D method that permits an employee to learn job tasks by actually performing them	
	<u>apprenticeship training</u> training method that combines classroom instruction with OJT.		<u>team training</u> Training focused on teaching knowledge and skills to individuals who are expected to work collectively toward meeting a common objective.



Implement T&D Programs

Participants must believe that the program has value and will help them achieve their personal and professional goals.

Difficulty in implementing T&D programs

- Training implies change, which employees may resist.
- difficult to schedule the training around present work requirements.
- record keeping training, This information helps measure program effectiveness and chart the employees' progress in the company.

Evaluating training and Development

trainee reactions

Training evaluation criterion focused on the extent to which trainees liked the training program related to its usefulness, and quality of conduct.

Learning

The extent to which an employee understands and retains principles, facts, and techniques.

Behavior

Change in job-related behaviors or performance that can be attributed to training

organizational results

Typically, training outcomes such as enhanced productivity, lower costs, and higher product or service quality

Management Development

Consists of all learning experiences provided by an organization resulting in upgrading skills and knowledge required in current and future managerial positions.



Management Development Approach

Reverse Mentoring

- Process where the older employees learn from the younger ones.
- There are young people who know things others do not know and who are anxious to expand their horizons.

5.5 Soal-soal Latihan

1. Buatlah poster infografis tentang proses-proses Human Resource Management berikut di dalam bisnis Anda :
 - Perencanaan SDM
 - Desain Pekerjaan
 - Rekrutment
 - Seleksi
2. Jelaskan poster infografis yang Anda buat dalam bentuk paper !
3. Presentasikan Poster infografis tersebut di dalam kelas!

BAB VI

CAREER PLAN

6.1 Metode Evaluasi Kinerja

Sebuah rencana karir di perusahaan merupakan suatu gambaran atau strategi yang dibuat oleh individu untuk merencanakan dan mengembangkan karir mereka di dalam perusahaan tersebut. Rencana karir ini mencakup berbagai langkah dan tujuan yang dirancang untuk membantu seseorang mencapai kesuksesan dan pemenuhan di tempat kerja. Berikut adalah beberapa langkah umum yang tercakup dalam rencana karir di perusahaan:

1. **Evaluasi diri:** Langkah pertama dalam merencanakan karir adalah melakukan evaluasi diri. Ini melibatkan refleksi mendalam tentang kekuatan, kelemahan, minat, nilai-nilai, dan tujuan pribadi seseorang. Dengan memahami diri sendiri dengan baik, seseorang dapat membuat rencana yang sesuai dengan keinginan dan kemampuan mereka.
2. **Menetapkan tujuan karir:** Setelah mengevaluasi diri, langkah selanjutnya adalah menetapkan tujuan karir jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Tujuan ini haruslah spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatasan waktu (SMART).
3. **Identifikasi peluang:** Setelah menetapkan tujuan, langkah berikutnya adalah mengidentifikasi peluang karir di dalam perusahaan. Ini dapat melibatkan penelusuran berbagai posisi atau proyek yang sesuai dengan minat dan keterampilan seseorang, serta berpotensi untuk pertumbuhan dan pengembangan.
4. **Pengembangan keterampilan:** Untuk mencapai tujuan karir, seseorang perlu mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan. Ini bisa meliputi pendidikan tambahan, pelatihan di tempat kerja, atau pengalaman kerja yang relevan.
5. **Jaringan dan hubungan:** Membangun jaringan dan hubungan di dalam perusahaan juga merupakan bagian penting dari rencana karir. Berinteraksi dengan rekan kerja, atasan, dan mentor dapat membantu seseorang mendapatkan dukungan, masukan, dan kesempatan yang diperlukan untuk maju dalam karir mereka.

6. Evaluasi dan penyesuaian: Rencana karir perlu dievaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa masih relevan dengan tujuan dan kebutuhan saat ini. Seseorang mungkin perlu menyesuaikan tujuan, strategi, atau langkah-langkah mereka berdasarkan perubahan dalam perusahaan atau kehidupan pribadi.

Rencana karir yang efektif tidak hanya membantu seseorang mencapai kesuksesan di tempat kerja, tetapi juga memberikan arah dan fokus dalam pengembangan profesional mereka. Dengan memiliki visi yang jelas tentang tujuan karir mereka, individu dapat meningkatkan peluang mereka untuk mencapai kepuasan dan keberhasilan dalam pekerjaan mereka.

6.2 Proses Merencanakan Karir

Pada perusahaan secara lebih rinci pada proses karir, meliputi beberapa hal. Diantaranya perlu diadakan Evaluasi diri: Ini adalah langkah awal yang penting. Evaluasi diri melibatkan refleksi mendalam tentang kekuatan, kelemahan, minat, nilai-nilai, dan tujuan pribadi seseorang. Ini bisa meliputi melakukan tes psikometri, menerima umpan balik dari rekan kerja atau atasan, atau hanya menghabiskan waktu untuk introspeksi diri. Kemudian diadakan Penetapan Tujuan Karir: Setelah memiliki pemahaman yang kuat tentang diri sendiri, langkah berikutnya adalah menetapkan tujuan karir yang spesifik dan terukur. Ini dapat meliputi mencapai tingkat tertentu dalam organisasi, memperluas keterampilan tertentu, atau memimpin proyek penting.

Tidak kalah penting untuk dapat melakukan Identifikasi Peluang: Setelah menetapkan tujuan, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi peluang karir di dalam perusahaan. Ini bisa melibatkan penelusuran berbagai posisi yang tersedia, memahami persyaratan dan tanggung jawabnya, serta melihat kemungkinan pertumbuhan dan pengembangan yang dapat ditawarkan oleh posisi tersebut. Pengembangan Keterampilan: Setelah mengetahui peluang yang ada, langkah berikutnya adalah mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir tersebut. Ini bisa meliputi pengembangan keterampilan teknis, kepemimpinan, komunikasi, atau manajemen waktu melalui pelatihan, kursus, atau pengalaman kerja.

Melaui Bertindak dan Menerapkan Rencana adalah setelah merencanakan langkah-langkah yang diperlukan, seseorang perlu bertindak sesuai dengan rencana karir mereka. Ini mungkin melibatkan mengajukan diri untuk proyek-proyek atau tanggung jawab tambahan, mencari mentor yang dapat membimbing mereka, atau bahkan mencari posisi baru jika diperlukan. Rencana karir perlu dievaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa masih relevan dengan tujuan dan kebutuhan saat ini. Seseorang perlu terbuka terhadap perubahan dan fleksibel dalam menyesuaikan rencana mereka berdasarkan pengalaman baru, peluang baru, atau perubahan dalam tujuan atau prioritas pribadi.

Selama proses ini, penting untuk tetap fleksibel dan responsif terhadap perubahan, serta terbuka terhadap umpan balik dari rekan kerja, atasan, atau mentor. Rencana karir yang efektif adalah sebuah dokumen yang hidup dan berkembang seiring waktu, mengakomodasi perubahan dalam kebutuhan dan aspirasi individu.

6.3 Umpan Balik Konstruktif dan Pengembangan Karier

Umpan balik konstruktif memainkan peran yang sangat penting dalam pengembangan karier seseorang di tempat kerja. Ini membantu individu untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang kekuatan dan area pengembangan mereka, serta memberikan arahan yang jelas tentang langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapai tujuan karir mereka. Berikut adalah beberapa cara di mana umpan balik konstruktif dapat berkontribusi pada pengembangan karier:

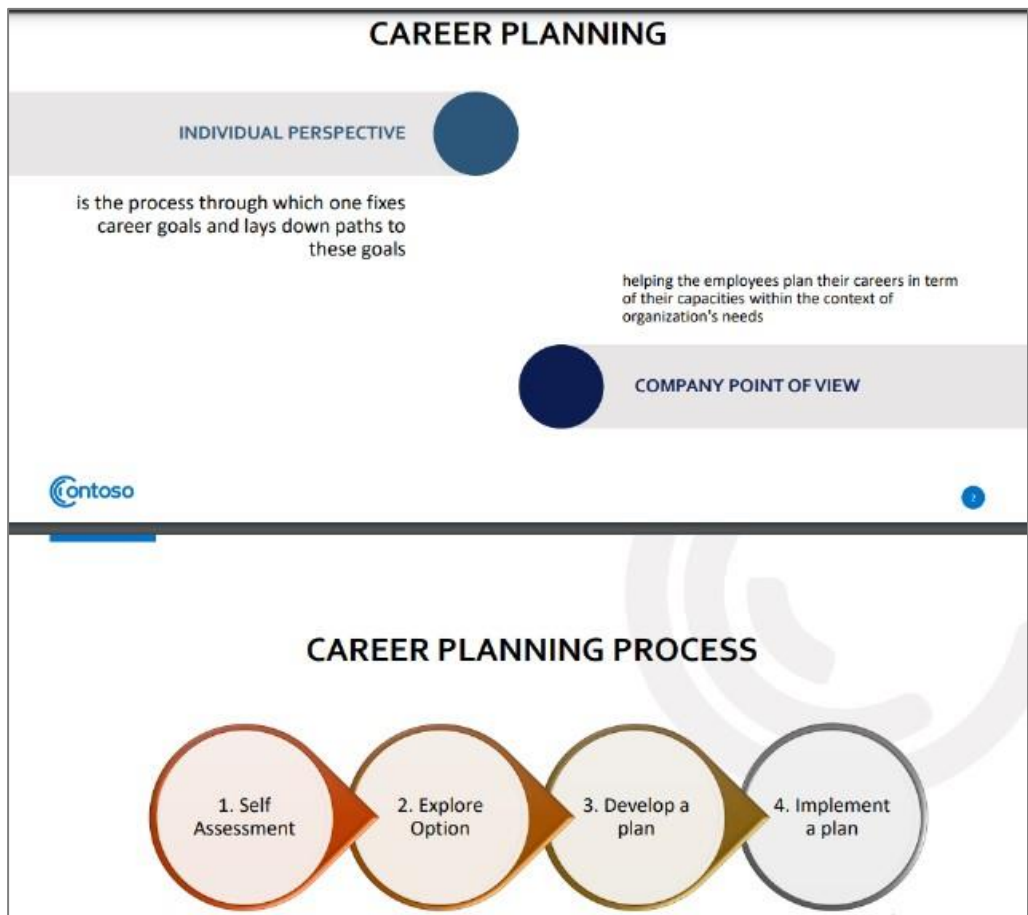
1. Mengidentifikasi Kekuatan dan Kelemahan: Umpan balik konstruktif memungkinkan individu untuk mendapatkan wawasan tentang kekuatan dan kelemahan mereka dari sudut pandang orang lain. Ini membantu mereka memahami area di mana mereka unggul dan di mana mereka perlu meningkatkan kinerja mereka.
2. Pengembangan Keterampilan: Umpan balik yang diberikan oleh atasan, rekan kerja, atau mentor dapat membantu individu mengidentifikasi keterampilan yang perlu mereka kembangkan untuk mencapai tujuan karir mereka. Ini bisa meliputi keterampilan teknis, kepemimpinan, komunikasi, atau manajemen waktu.

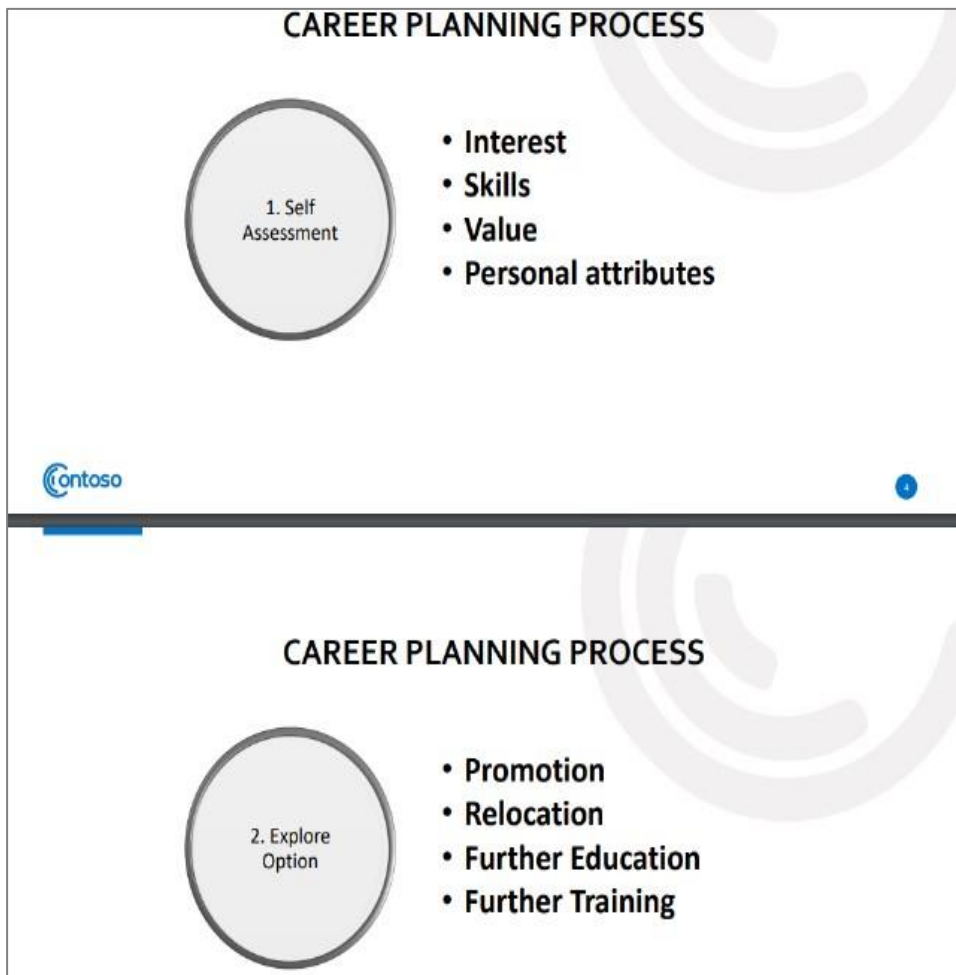
3. Penetapan Tujuan yang Terukur: Umpan balik konstruktif memungkinkan individu untuk menetapkan tujuan karir yang lebih realistis dan terukur. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang kekuatan dan kelemahan mereka, mereka dapat merencanakan langkah-langkah yang lebih konkret untuk mencapai tujuan tersebut.
4. Pengembangan Hubungan dan Jaringan: Menerima umpan balik dari rekan kerja atau atasan juga dapat membantu memperkuat hubungan dan jaringan di tempat kerja. Ini dapat membuka pintu untuk peluang pengembangan karier tambahan, seperti proyek-proyek khusus atau mentorship.
5. Mengatasi Hambatan dan Tantangan: Umpan balik konstruktif dapat membantu individu mengidentifikasi hambatan atau tantangan yang mungkin menghalangi kemajuan mereka dalam karir. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang masalah ini, mereka dapat mengambil langkah-langkah untuk mengatasinya dan terus maju.
6. Peningkatan Kinerja: Secara keseluruhan, umpan balik konstruktif membantu individu meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja, yang pada gilirannya dapat membuka pintu untuk peluang pengembangan karier yang lebih besar.

Dengan menerima umpan balik tidak selalu mudah, tetapi sangat penting untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi dan profesional seseorang. Membuka diri untuk menerima umpan balik, baik positif maupun konstruktif, adalah kunci untuk mencapai sukses dalam karir.

6.4 Ringkasan

Untuk memudahkan mahasiswa didalam belajar, kami menyajikan berupa gambar sebagai ringkasan. Adapun maksud tujuannya adalah agar mahasiswa mudah menangkap karena hanya berisi point-point yang dipelajari. Dan point – point ini sudah kami buat pada dashboard E-learning , sehingga sangat membantu bagi mahasiswa didalam proses belajar mengajar.





3. Develop a plan

- Map your possibilities
- Do a cost/Benefit analysis on your option
- Develop SMART goals (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-based)

Spesifik, Terukur, Dapat Dicapai, Relevan, Berbasis Waktu



1

CAREER PLANNING PROCESS

4. Implement a plan

- Implement your action plan and fill any gaps in skills and experience
- Explore how develop good networks inside and outside the organization.

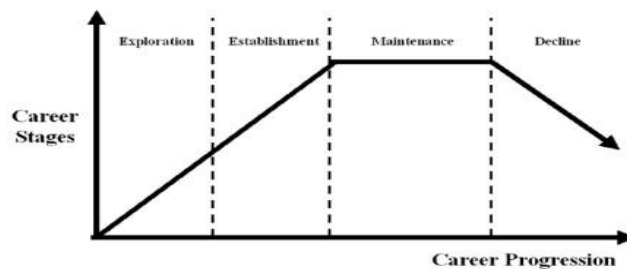
On going review

- On going review of your career plan is essential to track progress, make changes where necessary and help keep you focused on your goals.



2

CAREER STAGES



6.5 Latihan Soal-soal

- Buatlah career path pada satu posisi dalam bisnis Anda!
- Buatlah Analisa berapa lama seorang karyawan dapat melalui career path tersebut !
- Berikan pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan untuk mencapai puncak pada career path tersebut !

BAB VII

PERFORMANCE APPRAISIAL

7.1 Aspek Performance Kinerja

Pada Bab ini, mahasiswa akan mempelajari tentang performance appraisal (penilaian kinerja) di dalam perusahaan dengan rincian sebagai berikut ; konsep dasar penilaian kinerja, mengapa perlu melakukan penilaian kinerja, siapa yang melakukan penilaian kinerja, dan alat-alat yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja, atau performance appraisal, adalah proses sistematis di mana kinerja seorang karyawan dievaluasi oleh atasan langsung atau pihak yang berwenang lainnya dalam sebuah organisasi. Tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk mengevaluasi pencapaian karyawan terhadap tujuan pekerjaan mereka, memberikan umpan balik tentang kinerja mereka, dan merencanakan pengembangan karier selanjutnya. Penilaian kinerja, atau performance appraisal, mencakup sejumlah langkah dan komponen yang dirancang untuk mengevaluasi kinerja seorang karyawan. Berikut adalah beberapa aspek yang umumnya termasuk dalam proses penilaian kinerja:

1. **Penetapan Tujuan:** Langkah awal dalam penilaian kinerja adalah menetapkan tujuan kinerja yang jelas dan terukur untuk setiap karyawan. Tujuan ini haruslah spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatasan waktu (SMART).
2. **Pengumpulan Data:** Data tentang kinerja karyawan dikumpulkan selama periode penilaian. Ini bisa mencakup pencapaian terhadap tujuan, kualitas kerja, keterampilan, kontribusi terhadap tim atau proyek, dan feedback dari rekan kerja atau klien.
3. **Evaluasi Kinerja:** Data yang dikumpulkan digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Evaluasi ini biasanya dilakukan oleh atasan langsung atau pihak yang berwenang lainnya. Evaluasi ini dapat mencakup analisis pencapaian tujuan, kualitas kerja, keterampilan, dan perilaku di tempat kerja.
4. **Umpan Balik:** Setelah evaluasi kinerja, umpan balik diberikan kepada karyawan tentang kinerja mereka. Umpan balik ini haruslah jujur, konstruktif,

dan dapat dipertanggungjawabkan. Tujuannya adalah untuk membantu karyawan memahami kekuatan dan area pengembangan mereka.

5. **Perencanaan Pengembangan:** Berdasarkan evaluasi kinerja dan umpan balik, perencanaan pengembangan dilakukan untuk membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka. Ini bisa mencakup pelatihan tambahan, pengembangan keterampilan, atau penugasan proyek khusus.
6. **Pengambilan Keputusan:** Berdasarkan hasil penilaian kinerja, keputusan diambil mengenai penghargaan atau insentif berbasis kinerja, promosi, atau perbaikan kinerja yang diperlukan. Ini bisa mencakup kenaikan gaji, bonus, promosi, atau rencana kinerja yang diperbaiki.
7. **Pemantauan dan Tindak Lanjut:** Setelah proses penilaian selesai, perlu dilakukan pemantauan terus-menerus terhadap kinerja karyawan dan tindak lanjut terhadap rencana pengembangan yang telah disepakati. Hal ini membantu memastikan bahwa perbaikan yang diinginkan tercapai dan kinerja karyawan terus ditingkatkan.

Proses penilaian kinerja yang efektif memainkan peran penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dan pengembangan organisasi. Ini membantu meningkatkan kinerja karyawan, mendorong pertumbuhan karir, dan meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa komponen dan langkah-langkah umum dalam proses penilaian kinerja:

1. **Penetapan Tujuan:** Sebelum proses penilaian dimulai, biasanya karyawan dan atasan langsungnya bekerja sama untuk menetapkan tujuan kerja yang jelas dan terukur. Tujuan ini haruslah spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatasan waktu (SMART).
2. **Pengumpulan Data:** Selama periode penilaian, atasan langsung mengumpulkan data tentang kinerja karyawan tersebut. Data ini dapat berupa pencapaian terhadap tujuan, kualitas kerja, keterampilan, perilaku di tempat kerja, dan kontribusi terhadap tim atau proyek.
3. **Evaluasi Kinerja:** Atasan langsung atau pihak yang bertanggung jawab lainnya menggunakan data yang dikumpulkan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Evaluasi ini biasanya melibatkan perbandingan antara kinerja aktual karyawan dengan standar yang ditetapkan atau harapan yang diharapkan.
4. **Umpan Balik:** Setelah mengevaluasi kinerja, atasan langsung memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pencapaian mereka, kekuatan, area

pengembangan, dan rekomendasi untuk perbaikan. Umpan balik haruslah jujur, konstruktif, dan dapat dipertanggungjawabkan.

5. **Perencanaan Pengembangan:** Berdasarkan evaluasi kinerja dan umpan balik, atasan langsung dan karyawan bekerja sama untuk merencanakan langkah-langkah pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan karir yang ditetapkan.
6. **Pengambilan Keputusan:** Pada tahap ini, keputusan diambil mengenai penghargaan atau insentif berbasis kinerja, promosi, atau perbaikan kinerja yang diperlukan. Ini bisa mencakup penentuan kenaikan gaji, bonus, peluang pengembangan lanjutan, atau rencana kinerja yang diperbaiki.
7. **Pemantauan dan Tindak Lanjut:** Proses penilaian kinerja adalah proses yang berkelanjutan. Setelah evaluasi dilakukan, perlu dilakukan pemantauan terus-menerus terhadap kinerja karyawan dan tindak lanjut terhadap rencana pengembangan yang telah disepakati.

Penilaian kinerja yang efektif memainkan peran penting dalam manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi. Ini membantu meningkatkan kinerja karyawan, mendorong pertumbuhan karir, dan meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

7.2 Tools for Appraising Performance

Ada beragam alat atau metode yang digunakan dalam penilaian kinerja atau performance appraisal. Pemilihan alat yang tepat tergantung pada kebutuhan dan tujuan organisasi, serta preferensi atasan dan karyawan. Berikut adalah beberapa contoh umum dari alat atau metode yang digunakan dalam penilaian kinerja:

1. **Penilaian oleh Atasan Langsung:** Ini adalah metode yang paling umum digunakan, di mana atasan langsung mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan pengamatan langsung, pencapaian tujuan, dan interaksi sehari-hari dengan karyawan tersebut.
2. **Penilaian 360 Derajat:** Metode ini melibatkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan langsung, rekan kerja, bawahan, dan bahkan klien atau pelanggan. Ini memberikan gambaran yang lebih holistik tentang kinerja karyawan.
3. **Skala Peringkat:** Dalam metode ini, karyawan dinilai menggunakan skala peringkat numerik atau deskriptif terhadap serangkaian kriteria kinerja yang

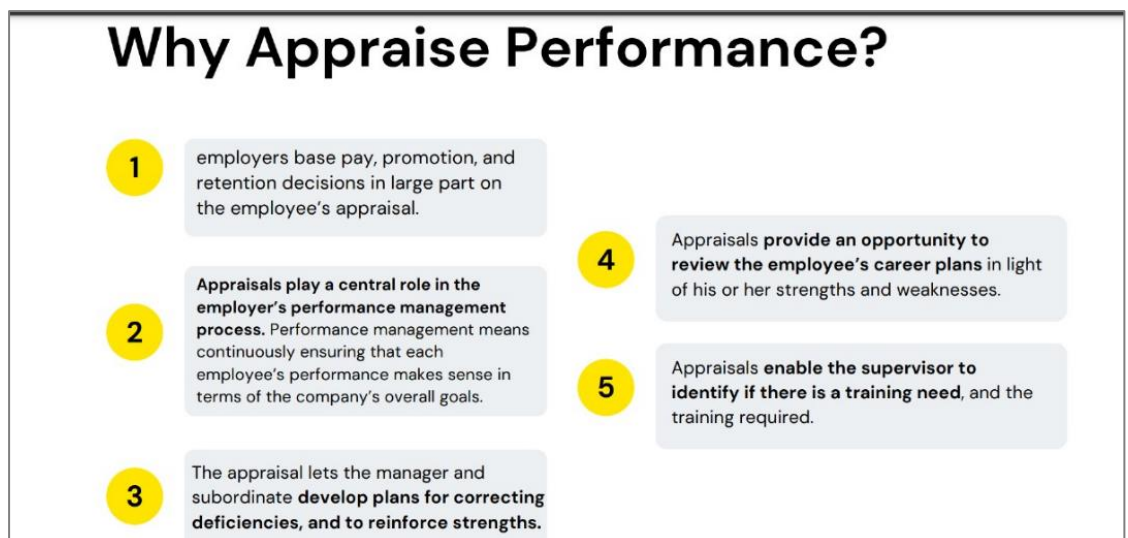
ditetapkan sebelumnya. Contohnya adalah skala dari 1 hingga 5, di mana 1 mewakili kinerja yang buruk dan 5 mewakili kinerja yang sangat baik.

4. Metode Penilaian Berbasis Kompetensi: Fokus utama dari metode ini adalah pada penilaian terhadap keterampilan, sikap, dan perilaku karyawan yang terkait dengan kompetensi tertentu yang diinginkan oleh organisasi. Contoh kompetensi bisa meliputi kemampuan berkomunikasi, kepemimpinan, atau kerjasama tim.
5. Metode Penilaian Hasil Kerja: Dalam pendekatan ini, karyawan dinilai berdasarkan hasil konkret dari pekerjaan mereka, seperti jumlah penjualan, tingkat kepuasan pelanggan, atau waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan proyek.
6. Penilaian Berbasis Tugas: Dalam metode ini, karyawan dievaluasi berdasarkan tugas atau proyek spesifik yang mereka selesaikan. Penilaian dilakukan terhadap pencapaian tujuan dan kualitas pekerjaan yang telah dilakukan.
7. Skala Likert: Metode ini melibatkan karyawan menilai diri mereka sendiri atau menerima umpan balik dari atasan dan rekan kerja dengan menggunakan skala Likert untuk mengukur sejauh mana mereka setuju atau tidak setuju dengan pernyataan tertentu tentang kinerja mereka.
8. Metode Penilaian Berbasis Kinerja Tugas: Metode ini memecah pekerjaan menjadi tugas-tugas spesifik dan mengevaluasi karyawan berdasarkan kualitas dan efisiensi dalam menyelesaikan setiap tugas.

Pemilihan alat atau metode penilaian kinerja yang sesuai sangat penting untuk memastikan keadilan, objektivitas, dan efektivitas dalam proses penilaian. Hal ini juga penting untuk mempertimbangkan konteks organisasi, budaya perusahaan, dan kebutuhan individu karyawan saat memilih metode yang tepat.

7.3 Ringkasan

Untuk memudahkan mahasiswa didalam belajar , kami menyajikan berupa gambar sebagai ringkasan. Adapun maksud tujuannya adalah agar mahasiswa mudah menangkap karena hanya berisi point-point yang dipelajari. Dan point – point ini sudah kami buat pada dashboard E-learning , sehingga sangat membantu bagi mahasiswa didalam proses belajar mengajar.



Managers use one or more of three bases to establish ahead of time what the person's performance standards should be.

- 1 Goals
- 2 Job dimensions or traits
- 3 Behaviors or competencies

Who Should Do the Appraising?

- Peer Appraisals
- Rating Committees
- Self Ratings
- Appraisals by Subordinates
- 360-degree feedback



1 Graphic Rating Scale Method

A scale that lists a number of traits and a range of performance for each. The employee is then rated by identifying the score that best describes his or her level of performance for each trait.

	1	2	3	4	5
Communication	Below Expectations Even with guidance, fails to prepare straightforward communications, including forms, paperwork, and records, in a timely and accurate manner; products require considerable corrections. Even with guidance, fails to adapt style and materials to communicate straightforward information.	Meets Expectations With guidance, prepares straightforward communications, including forms, paperwork, and records, in a timely and accurate manner; products require minimal corrections. With guidance, adapts style and materials to communicate straightforward information.	Role Model Independently prepares communications, such as forms, paperwork, and records, in a timely, clear, and accurate manner; products require few, if any, corrections. Independently adapts style and materials to communicate information.		
Organizational Know-how	Below Expectations <performance standards appear here>	Meets Expectations <performance standards appear here>	Role Model <performance standards appear here>		
Personal Effectiveness	Below Expectations <performance standards appear here>	Meets Expectations <performance standards appear here>	Role Model <performance standards appear here>		
Teamwork	Below Expectations <performance standards appear here>	Meets Expectations <performance standards appear here>	Role Model <performance standards appear here>		
Achieving Business Results	Below Expectations <performance standards appear here>	Meets Expectations <performance standards appear here>	Role Model <performance standards appear here>		

7.4 Soal-soal Latihan

1. Buatlah poster infografis tentang proses-proses Human Resource Management berikut di dalam bisnis Anda :
 - Training and Development
 - Career Plan
 - Performance Appraisal
2. Jelaskan poster infografis yang Anda buat dalam bentuk paper !
3. Presentasikan Poster infografis tersebut di dalam kelas!

BAB VIII

COMPENSATION

8.1 Kompensasi dan Tujuannya

Kompensasi merujuk pada semua bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas layanan atau pekerjaan yang mereka berikan kepada perusahaan. Ini termasuk gaji, tunjangan, bonus, manfaat, dan insentif lainnya yang diberikan kepada karyawan. Tujuan utama dari kompensasi adalah untuk memberikan imbalan yang adil dan kompetitif kepada karyawan sebagai pengakuan atas kontribusi dan kinerja mereka, serta untuk memotivasi mereka untuk terus memberikan hasil yang baik. Berikut adalah beberapa aspek penting tentang kompensasi:

1. Imbalan Finansial: Ini adalah komponen yang paling umum dari kompensasi, yang meliputi gaji pokok, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang tunai atau cek.
2. Manfaat: Kompensasi juga dapat berupa manfaat non-finansial seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, program pensiun, cuti tahunan, dan kesejahteraan karyawan lainnya. Manfaat ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan keamanan finansial karyawan.
3. Keseimbangan Internal dan Eksternal: Tujuan kompensasi adalah untuk menciptakan keseimbangan antara bayaran yang adil bagi karyawan dengan struktur gaji yang kompetitif di pasar tenaga kerja. Ini melibatkan penyesuaian gaji internal (misalnya, antara departemen atau level jabatan) dan eksternal (dibandingkan dengan praktik gaji industri dan daerah geografis yang sama).
4. Motivasi dan Retensi Karyawan: Kompensasi yang kompetitif dan berbasis kinerja dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja keras dan memberikan hasil yang baik. Selain itu, kompensasi yang adil dan menarik juga dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan terbaik dan paling berbakat.

5. Penghargaan dan Pengakuan: Kompensasi dapat digunakan sebagai bentuk penghargaan dan pengakuan atas kontribusi dan kinerja yang luar biasa dari karyawan. Bonus dan insentif kinerja merupakan cara untuk memberikan penghargaan kepada karyawan atas pencapaian tujuan dan kinerja yang luar biasa.
6. Kesejahteraan Karyawan: Selain memberikan imbalan atas pekerjaan yang dilakukan, kompensasi juga bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Ini mencakup memberikan manfaat yang memadai, perlindungan kesehatan, dan dukungan keuangan yang diperlukan.

Dengan memperhatikan semua aspek tersebut, perusahaan dapat merancang program kompensasi yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan mereka, serta untuk menjaga kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

8.2 Aspek dan Rangka Kompensasi

Aspek kompensasi meliputi berbagai elemen yang membentuk totalitas imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas layanan atau pekerjaan yang mereka lakukan. Berikut adalah beberapa aspek utama dari kompensasi:

1. Gaji Pokok: Ini adalah bagian tetap dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Gaji pokok sering kali didasarkan pada faktor seperti pengalaman kerja, kualifikasi, dan tanggung jawab pekerjaan.
2. Bonus: Bonus adalah imbalan tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kinerja yang luar biasa atau pencapaian target tertentu. Bonus bisa berupa bonus tahunan, bonus kinerja, atau bonus proyek.
3. Tunjangan: Tunjangan merupakan imbalan tambahan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang atau manfaat non-finansial. Contoh tunjangan meliputi tunjangan transportasi, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, atau tunjangan perumahan.
4. Manfaat Kesejahteraan: Ini mencakup manfaat non-finansial yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Manfaat kesejahteraan bisa berupa asuransi kesehatan, asuransi jiwa, program pensiun, cuti tahunan, atau program kesejahteraan karyawan lainnya.

5. **Insentif Kinerja:** Insentif kinerja adalah imbalan tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas pencapaian tujuan atau kinerja yang luar biasa. Insentif kinerja bisa berupa hadiah uang tunai, hadiah barang, atau kesempatan untuk berpartisipasi dalam program insentif lainnya.
6. **Keseimbangan Kompensasi Internal dan Eksternal:** Ini mencakup aspek penyesuaian gaji internal dan eksternal. Penyesuaian gaji internal melibatkan perbandingan gaji karyawan di dalam organisasi, sedangkan penyesuaian gaji eksternal melibatkan perbandingan gaji dengan praktik gaji industri dan daerah geografis yang sama.
7. **Keseimbangan Kompensasi Moneter dan Non-Moneter:** Kompensasi dapat berupa imbalan finansial (seperti gaji, bonus, dan tunjangan) atau manfaat non-finansial (seperti manfaat kesejahteraan dan insentif kinerja). Keseimbangan antara kedua jenis imbalan ini penting untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan.
8. **Keseimbangan Kompensasi Jangka Pendek dan Jangka Panjang:** Kompensasi dapat mencakup imbalan jangka pendek (seperti gaji bulanan dan bonus tahunan) dan imbalan jangka panjang (seperti program pensiun dan opsi saham). Keseimbangan antara keduanya penting untuk memotivasi karyawan dalam jangka waktu yang berbeda.

Dengan memperhatikan semua aspek ini, perusahaan dapat merancang program kompensasi yang komprehensif dan sesuai untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan mereka, serta untuk menjaga kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

8.3 Syarat dan Proses Kompensasi

Prosedur kompensasi merujuk pada serangkaian langkah atau tahapan yang harus diikuti oleh perusahaan dalam menentukan, mengelola, dan menyampaikan imbalan kepada karyawan sebagai bagian dari paket kompensasi mereka. Berikut adalah prosedur umum yang terlibat dalam manajemen kompensasi:

1. **Penetapan Kebijakan Kompensasi:** Langkah awal dalam prosedur kompensasi adalah menetapkan kebijakan dan praktik yang akan digunakan perusahaan dalam menentukan imbalan untuk karyawan. Ini termasuk menetapkan struktur gaji, kriteria untuk pemberian bonus dan insentif, serta jenis manfaat yang akan ditawarkan kepada karyawan.

2. Analisis Pekerjaan: Perusahaan melakukan analisis pekerjaan untuk memahami secara rinci tanggung jawab, tugas, dan kualifikasi yang diperlukan untuk setiap posisi. Analisis ini membantu dalam menetapkan gaji yang adil dan kompetitif untuk setiap posisi dalam organisasi.
3. Penetapan Struktur Gaji: Berdasarkan analisis pekerjaan, perusahaan menetapkan struktur gaji yang mencakup rentang gaji untuk setiap posisi atau tingkatan dalam organisasi. Struktur gaji ini mungkin berdasarkan faktor-faktor seperti pengalaman, pendidikan, dan tingkat tanggung jawab.
4. Penetapan Kriteria Kinerja dan Pencapaian: Perusahaan menetapkan kriteria kinerja dan pencapaian yang akan digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan menentukan pemberian bonus dan insentif kinerja tambahan.
5. Penyampaian Imbalan: Setelah karyawan memenuhi syarat untuk menerima imbalan, perusahaan menyampaikan imbalan tersebut kepada karyawan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan. Ini bisa berupa gaji bulanan, pembayaran bonus tahunan, atau manfaat kesejahteraan seperti asuransi kesehatan atau program pensiun.
6. Evaluasi dan Revisi: Perusahaan secara teratur mengevaluasi efektivitas kebijakan dan praktik kompensasi mereka untuk memastikan bahwa mereka tetap relevan dan kompetitif di pasar tenaga kerja. Jika diperlukan, perusahaan dapat merevisi kebijakan kompensasi mereka untuk mengakomodasi perubahan dalam kebutuhan organisasi atau perubahan dalam lingkungan eksternal.
7. Komunikasi Kompensasi: Penting untuk berkomunikasi dengan jelas kepada karyawan mengenai kompensasi mereka, termasuk gaji, bonus, dan manfaat lainnya yang mereka terima. Komunikasi yang efektif membantu memastikan bahwa karyawan memahami nilai total dari paket kompensasi mereka dan merasa dihargai oleh perusahaan.
8. Kepatuhan Hukum: Selama seluruh proses, perusahaan harus memastikan bahwa kebijakan dan praktik kompensasi mereka mematuhi semua peraturan hukum yang berlaku, termasuk undang-undang ketenagakerjaan dan peraturan pemerintah terkait kompensasi dan manfaat karyawan.

Dengan mengikuti prosedur kompensasi yang baik, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka menawarkan imbalan yang adil dan kompetitif kepada karyawan mereka, sambil mematuhi semua peraturan dan kebijakan yang berlaku.

8.4 Ringkasan

Untuk memudahkan mahasiswa didalam belajar , kami menyajikan berupa gambar sebagai ringkasan. Adapun maksud tujuannya adalah agar mahasiswa mudah menangkap karena hanya berisi point-point yang dipelajari. Dan point – point ini sudah kami buat pada dashboard E-learning , sehingga sangat membantu bagi mahasiswa didalam proses belajar mengajar.

COMPENSATION

Kompensasi - Semua penghargaan yang diterima individu sebagai hasil dari pekerjaan mereka

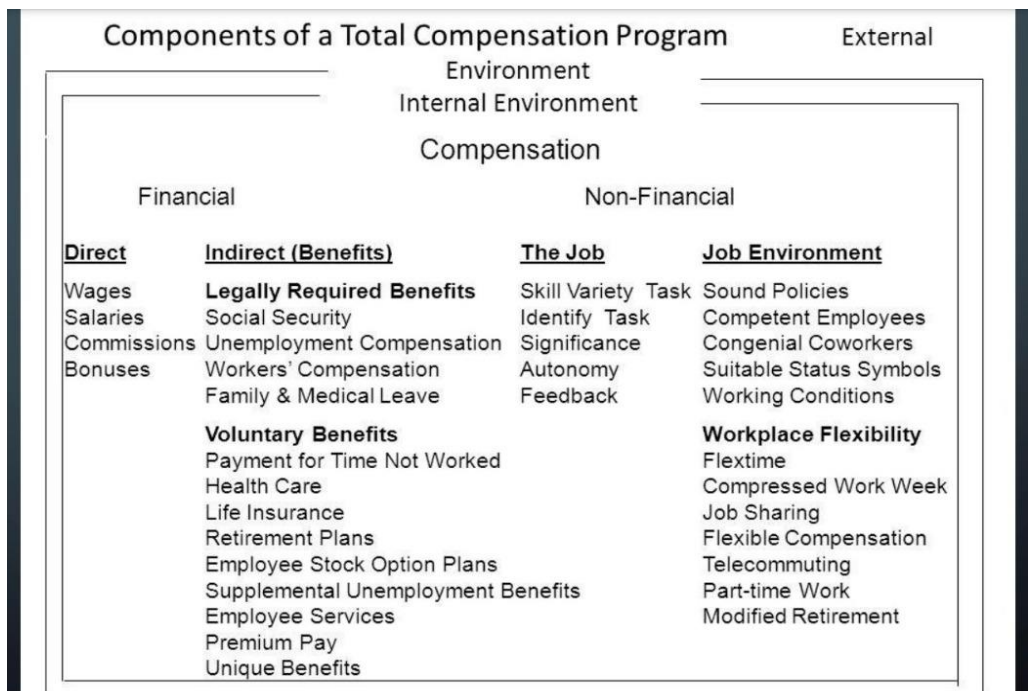


TUJUAN KOMPENSASI

- Mendapatkan karyawan yang kompeten
- Mempertahankan karyawan yang sudah ada
- Menjamin terciptanya keadilan
- Memberi penghargaan atas perilaku yang diharapkan
- Mengikuti peraturan hukum yang berlaku

KOMPONEN KOMPENSASI

- **Direct Financial Compensation** - imbalan yang diterima dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi.
- **Indirect Financial Compensation (Benefits)** - Semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung seperti paid vacation, cuti sakit, libur, dan asuransi kesehatan.
- **Nonfinancial Compensation** - Kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja.



BENEFITS (INDIRECT FINANCIAL COMPENSATION)



All financial rewards that are not paid directly to the employee

MANDATED BENEFITS (LEGALLY REQUIRED)



- Social security
- Unemployment compensation
- Worker's compensation
- Family and Medical Leave Act of 1993 (FMLA)

SOCIAL SECURITY



- Created system of retirement benefits
- Federal payroll tax to fund unemployment and retirement benefits
- Amendments included disability insurance, survivors' benefits, and Medicare

© 2008 BY PRENTICE HALL

10-9

WORKER'S COMPENSATION



- Expenses resulting from job-related accidents or illnesses
- Administered by states
- Program paid for by employers
- Premium expense directly tied to past experience

© 2008 BY PRENTICE HALL

10-11

FAMILY AND MEDICAL LEAVE ACT OF 1993 (FMLA)

- Ditujukan untuk Perusahaan swasta dengan 50 atau lebih karyawan dan perusahaan pemerintah
- Ketidakhadiran kerja yang tidak dibayar per tahun maksimal 12 minggu karena kondisi kesehatan serius karyawan itu sendiri, perlu merawat bayi yang baru lahir atau anak yang baru diadopsi, anak yang sakit parah, orang tua, atau pasangan.

© 2008 BY PRENTICE HALL

10-12

PAYMENT FOR TIME NOT WORKED - PAID VACATIONS

- Memberi pekerja kesempatan untuk beristirahat, menjadi segar kembali, dan lebih produktif
- Mendorong karyawan untuk tetap bersama perusahaan
- Meningkatkan hubungan dengan senior
- 35% pekerja AS merasa stres tentang pekerjaan bahkan saat sedang berlibur

HEALTH CARE

- Employers spend \$300 billion annually on health insurance for employees, dependents, and retirees
- Health insurance typically constitutes 25% of employer's benefit costs
- Premiums for average family of 4 now cost about \$11,000 a year

8.5 Soal-soal latihan

1. Gambarkan Struktur organisasi perusahaan Anda!
2. Buatlah sistem kompensasi bagi karyawan pada bisnis Anda!
3. Jelaskan alasan mengapa Anda menentukan sistem kompensasi tersebut!

BAB IX

EMPLOYEE ANGGAMENT

9.1 Pentingnya Employee Anggament

Employee engagement merujuk pada tingkat keterlibatan, motivasi, dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan, perusahaan, dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang terlibat cenderung lebih bersemangat, berdedikasi, dan produktif dalam pekerjaan mereka, serta memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Berikut adalah beberapa aspek penting tentang *employee engagement*:

1. Komunikasi yang Terbuka: Komunikasi yang terbuka dan transparan antara manajemen dan karyawan merupakan kunci untuk meningkatkan engagement. Karyawan perlu merasa didengar, dipahami, dan dihargai oleh pimpinan perusahaan.
2. Pemberian Umpan Balik yang Konstruktif: Memberikan umpan balik yang jujur dan konstruktif kepada karyawan tentang kinerja mereka dapat membantu mempertahankan tingkat engagement yang tinggi. Ini juga membantu karyawan untuk terus berkembang dan meningkatkan kinerja mereka.
3. Pemberian Kesempatan Pengembangan: Memberikan kesempatan untuk pengembangan karier dan pertumbuhan profesional adalah faktor penting dalam meningkatkan engagement karyawan. Ini dapat mencakup pelatihan, mentoring, atau program pengembangan karier.
4. Memberikan Pengakuan dan Penghargaan: Mengakui dan menghargai kontribusi dan pencapaian karyawan secara teratur dapat meningkatkan engagement mereka. Penghargaan bisa berupa pujian, apresiasi, atau penghargaan formal seperti bonus atau promosi.

5. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Positif: Lingkungan kerja yang positif, inklusif, dan mendukung dapat membantu meningkatkan engagement karyawan. Ini mencakup mempromosikan kerja sama tim, membangun budaya perusahaan yang sehat, dan menghormati kebutuhan dan kepentingan individu.
6. Memberikan Tanggung Jawab dan Otonomi: Memberikan karyawan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan dan minat mereka, serta memberikan otonomi dalam menjalankan tugas mereka, dapat meningkatkan rasa memiliki dan engagement.
7. Keseimbangan Antara Kehidupan Kerja dan Kehidupan Pribadi: Memperhatikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan dapat membantu meningkatkan engagement dan kesejahteraan mereka. Ini dapat mencakup fleksibilitas jam kerja, cuti yang adil, atau dukungan untuk kebutuhan pribadi.
8. Melibatkan Karyawan dalam Pengambilan Keputusan: Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan dan lingkungan kerja mereka dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan engagement mereka terhadap perusahaan.

Employee engagement adalah faktor kunci dalam kesuksesan organisasi, karena karyawan yang terlibat cenderung lebih berkontribusi secara positif terhadap tujuan perusahaan dan lebih cenderung untuk tetap setia dan berada dalam perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk terus berinvestasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mempromosikan *engagement* karyawan.

Employee engagement memiliki peran yang sangat penting dalam kesuksesan dan kesejahteraan organisasi. Berikut adalah beberapa alasan mengapa *employee engagement* sangat penting:

1. Produktivitas yang Lebih Tinggi: Karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif dalam pekerjaan mereka. Mereka memiliki motivasi intrinsik yang tinggi untuk memberikan yang terbaik dalam tugas-tugas mereka, yang berkontribusi pada kinerja dan hasil yang lebih baik bagi perusahaan.
2. Kepuasan Kerja yang Tinggi: Karyawan yang terlibat cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Mereka merasa dihargai, didukung, dan diakui atas kontribusi mereka, yang menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memuaskan.

3. Peningkatan Retensi Karyawan: Karyawan yang terlibat cenderung lebih cenderung untuk tetap setia dan berada dalam perusahaan dalam jangka panjang. Mereka merasa terikat dengan misi, nilai, dan tujuan organisasi, dan kurang cenderung untuk mencari kesempatan kerja di tempat lain.
4. Peningkatan Kualitas Layanan Pelanggan: Karyawan yang terlibat memiliki dampak positif pada layanan pelanggan. Mereka lebih mungkin untuk memberikan pelayanan yang ramah, responsif, dan berkualitas kepada pelanggan, yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat hubungan dengan pelanggan.
5. Inovasi dan Kreativitas yang Lebih Tinggi: Karyawan yang terlibat merasa lebih nyaman untuk berbagi ide, memberikan umpan balik, dan mencoba hal-hal baru. Mereka lebih mungkin untuk berkontribusi pada proses inovasi dan kreativitas dalam organisasi, yang dapat membantu organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar.
6. Pengurangan Absensi dan Turnover: Karyawan yang terlibat cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan tingkat turnover yang lebih rendah. Mereka merasa terlibat dan terikat dengan pekerjaan mereka, yang mengurangi kemungkinan mereka untuk absen atau meninggalkan perusahaan.
7. Peningkatan Kinerja Organisasi: Secara keseluruhan, employee engagement memiliki dampak positif pada kinerja dan kesuksesan organisasi. Karyawan yang terlibat membantu meningkatkan produktivitas, kepuasan pelanggan, inovasi, dan kualitas layanan, yang semuanya berkontribusi pada pencapaian tujuan dan kesuksesan jangka panjang organisasi.

Dengan memperhatikan pentingnya employee engagement, perusahaan dapat berinvestasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberdayakan, dan memotivasi karyawan mereka. Ini dapat dilakukan melalui komunikasi yang terbuka, pengakuan dan penghargaan, pengembangan karier, dan memastikan bahwa kebutuhan dan kepentingan karyawan diakomodasi dengan baik.

9.2 Tujuan dan Manfaat Anggament

Tujuan dan manfaat dari employee engagement sangat penting untuk dipahami oleh perusahaan karena memiliki dampak langsung pada kesuksesan organisasi. Berikut ini adalah penjelasan yang sesingkat mungkin tentang tujuan dan manfaat employee engagement:

Tujuan Employee Engagement

1. Meningkatkan Produktivitas: Memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka, meningkatkan efisiensi dan hasil kerja.
2. Meningkatkan Kepuasan Kerja: Menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, sehingga karyawan merasa dihargai dan puas dengan pekerjaan mereka.
3. Meningkatkan Retensi Karyawan: Membuat karyawan merasa terikat dengan organisasi, mengurangi turnover, dan meningkatkan stabilitas tenaga kerja.
4. Mendorong Inovasi dan Kreativitas: Memberdayakan karyawan untuk berbagi ide dan mencoba hal-hal baru, meningkatkan kemampuan organisasi untuk berinovasi.
5. Meningkatkan Layanan Pelanggan: Mendorong pemberian pelayanan yang berkualitas tinggi kepada pelanggan, memperkuat hubungan dengan pelanggan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Manfaat Employee Engagement

1. Produktivitas yang Lebih Tinggi: Karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif dalam pekerjaan mereka, memberikan kontribusi yang lebih besar pada kesuksesan organisasi.
2. Kepuasan Kerja yang Tinggi: Karyawan yang merasa terlibat cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memuaskan.
3. Peningkatan Retensi Karyawan: Karyawan yang terlibat lebih cenderung untuk tetap setia dan berada dalam perusahaan dalam jangka panjang, mengurangi biaya dan gangguan yang terkait dengan turnover.
4. Inovasi dan Kreativitas yang Lebih Tinggi: Karyawan yang merasa terlibat lebih cenderung untuk berkontribusi pada proses inovasi dan kreativitas dalam organisasi, membantu organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif.

5. Peningkatan Layanan Pelanggan: Karyawan yang terlibat memiliki dampak positif pada layanan pelanggan, memberikan pelayanan yang lebih baik dan meningkatkan kepuasan pelanggan.
6. Reduksi Absensi dan Turnover: Karyawan yang terlibat memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan tingkat turnover yang lebih rendah, mengurangi biaya dan gangguan yang terkait dengan absensi dan pergantian karyawan.

Pemahaman yang kuat tentang tujuan dan manfaat dari *employee engagement* membantu perusahaan untuk fokus pada strategi dan tindakan yang mempromosikan keterlibatan karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang produktif, memuaskan, dan berkinerja tinggi.

9.3 Ringkasan

Untuk memudahkan mahasiswa didalam belajar , kami menyajikan berupa gambar sebagai ringkasan. Adapun maksud tujuannya adalah agar mahasiswa mudah menangkap karena hanya berisi point-point yang dipelajari. Dan point – point ini sudah kami buat pada dashboard E-learning , sehingga sangat membantu bagi mahasiswa didalam proses belajar mengajar.





Employee Engagement Programs for Building and Maintaining Positive Employee Engagement

01 Ensuring Fair Treatment

Reflects concrete actions, such as “employees are treated with respect,” and “employees are treated fairly.”

02 Bullying and Victimization

Using team-building training, social gatherings, and inter-team competition to build team cohesion can reduce envy and victimization. Also identify bullying through morale surveys, train employees to recognize bullying, and have a code of ethics.



Employee Engagement Programs for Building and Maintaining Positive Employee Engagement

03 Use Employee Involvement Programs

A focus group is a small sample of employees who are presented with a specific issue and who interactively express their opinions and attitudes on that issue with the group’s assigned facilitator.

04 Develop Employee Recognition/Relations Programs

Employers often distribute such awards with much fanfare at special events such as awards dinners.

05 Improving Employee Relations through Communications Programs

Employers use communications programs, on the reasonable assumption that employees feel better about their employers when they’re “kept in the loop.”

9.4 Soal-soal Latihan

1. Gambarkan struktur Organisasi pada bisnis kalian!
2. Buatlah aliran komunikasi organisasi pada bisnis (organisasi) kalian, dan jenis komunikasi apa saja yang dilakukan di dalam organisasi tersebut!

BAB X

COMMUNICATION

10.1 Interpersonal Komunikasi Model

Model komunikasi interpersonal adalah kerangka kerja yang digunakan untuk memahami dan menganalisis proses komunikasi antara individu. Berikut adalah penjelasan singkat tentang model komunikasi interpersonal yang umum:

1. Sumber (*Sender*): Sumber adalah individu atau entitas yang mengirim pesan. Mereka memulai proses komunikasi dengan menghasilkan pesan yang ingin disampaikan kepada penerima.
2. Pesan (*Message*): Pesan adalah informasi atau ide yang disampaikan oleh sumber kepada penerima. Pesan bisa berupa verbal (kata-kata) atau non-verbal (bahasa tubuh, ekspresi wajah, dll.).
3. Kode (*Code*): Kode adalah sistem simbol atau bahasa yang digunakan untuk menyampaikan pesan. Ini bisa berupa bahasa lisan, tulisan, atau simbol-simbol non-verbal.
4. Saluran (*Channel*): Saluran adalah medium atau cara yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari sumber ke penerima. Ini bisa meliputi komunikasi langsung (tatap muka) atau tidak langsung (telepon, email, dll.).
5. Penerima (*Receiver*): Penerima adalah individu atau entitas yang menerima pesan yang disampaikan oleh sumber. Mereka menerjemahkan dan memproses pesan yang diterima, mencoba untuk memahami makna dan tujuan dari komunikasi tersebut.
6. Umpan Balik (*Feedback*): Umpan balik adalah respon atau tanggapan yang diberikan oleh penerima kepada sumber setelah menerima pesan. Ini membantu sumber untuk memahami apakah pesan mereka telah dipahami dengan benar dan apakah tujuan komunikasi telah tercapai.
7. Konteks (*Context*): Konteks merujuk pada situasi atau lingkungan di mana komunikasi terjadi. Ini mencakup faktor-faktor seperti budaya, latar belakang, nilai, dan norma yang mempengaruhi cara komunikasi dipahami dan diinterpretasikan.

8. Gangguan (*Noise*): Gangguan adalah faktor-faktor yang mengganggu atau menghalangi proses komunikasi, baik secara fisik (misalnya suara bising) maupun psikologis (misalnya perbedaan budaya atau persepsi).

Model komunikasi interpersonal ini membantu kita memahami bagaimana pesan dikirim, diterima, dan dipahami antara individu dalam interaksi sehari-hari. Dengan memahami komponen-komponen ini, kita dapat meningkatkan keterampilan komunikasi kita dan memperbaiki efektivitas komunikasi interpersonal.

10.1 Hambatan Interpersonal Komunikasi Model

Hambatan dalam komunikasi interpersonal dapat mengganggu aliran pesan dan mempengaruhi pemahaman antara pihak yang terlibat dalam interaksi. Berikut adalah beberapa hambatan umum dalam komunikasi interpersonal:

1. Ketidaktahuan tentang Kode atau Bahasa yang Digunakan: Ketika seseorang tidak memahami kode atau bahasa yang digunakan dalam komunikasi, pesan dapat salah diinterpretasikan atau tidak dipahami dengan benar.
2. Perbedaan Persepsi: Setiap individu memiliki pandangan dan pengalaman yang unik, sehingga persepsi tentang pesan yang disampaikan bisa berbeda antara pengirim dan penerima. Perbedaan persepsi ini bisa mengakibatkan kesalahpahaman atau interpretasi yang salah.
3. Gangguan Fisik: Gangguan fisik seperti kebisingan, gangguan visual, atau masalah teknis dalam saluran komunikasi dapat menghalangi atau mengaburkan pesan yang disampaikan.
4. Gangguan Psikologis: Gangguan psikologis seperti stres, kecemasan, atau ketegangan emosional dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk memahami atau menyampaikan pesan dengan jelas.

6. Kurangnya Keterampilan Komunikasi: Kurangnya keterampilan komunikasi seperti kesulitan dalam menyampaikan ide dengan jelas, kurangnya kemampuan mendengarkan, atau kurangnya keterampilan dalam mengelola konflik dapat menghambat komunikasi interpersonal yang efektif.
7. Prasangka atau Stereotip: Prasangka atau stereotip tentang individu atau kelompok tertentu dapat mengaburkan persepsi dan mempengaruhi cara seseorang memahami atau menafsirkan pesan yang disampaikan.
8. Kurangnya Empati: Kurangnya empati atau kepekaan terhadap perasaan dan pengalaman orang lain dapat menghambat kemampuan seseorang untuk berhubungan secara emosional atau memahami perspektif orang lain.
9. Kurangnya Waktu atau Perhatian: Kurangnya waktu atau perhatian yang diberikan kepada komunikasi dapat mengurangi kemampuan seseorang untuk memahami atau menyampaikan pesan dengan baik.
10. Kompleksitas Pesan: Pesan yang terlalu kompleks atau rumit dapat membuat sulit bagi penerima untuk memahami dengan benar, terutama jika tidak ada penjelasan tambahan atau dukungan.
11. Gangguan Lingkungan atau Kontekstual: Faktor-faktor lingkungan atau kontekstual seperti keadaan sosial, budaya, atau politik juga dapat menjadi hambatan dalam komunikasi interpersonal.

Memahami hambatan-hambatan ini penting untuk mengatasi tantangan dalam komunikasi interpersonal dan mempromosikan pemahaman yang lebih baik antara individu-individu yang terlibat. Dengan mengidentifikasi dan mengatasi hambatan-hambatan ini, kita dapat meningkatkan efektivitas komunikasi interpersonal dan memperkuat hubungan antar pribadi.

10.3 Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merujuk pada proses pertukaran informasi, ide, dan pesan antara individu atau kelompok di dalam suatu organisasi. Ini termasuk berbagai bentuk komunikasi, baik formal maupun informal, yang terjadi di semua tingkatan organisasi, mulai dari pimpinan hingga karyawan tingkat operasional. Berikut adalah beberapa aspek penting tentang komunikasi organisasi:

1. Aliran Informasi: Komunikasi organisasi memfasilitasi aliran informasi dari atas ke bawah (komunikasi vertikal), dari bawah ke atas (komunikasi vertikal), dan secara horizontal antara departemen atau tim dalam organisasi.

Ini memastikan bahwa semua pihak terlibat memiliki akses ke informasi yang relevan untuk menyelesaikan tugas dan membuat keputusan.

2. **Koordinasi dan Kolaborasi:** Komunikasi organisasi memungkinkan koordinasi dan kolaborasi antara individu atau unit kerja yang berbeda dalam organisasi. Ini memungkinkan untuk mencapai tujuan bersama, menghindari tumpang tindih atau duplikasi, dan meningkatkan efisiensi operasional.
3. **Pemberian Arahan dan Penjelasan:** Pimpinan menggunakan komunikasi organisasi untuk memberikan arahan, menetapkan tujuan, dan menjelaskan kebijakan atau prosedur kepada karyawan. Ini membantu mengarahkan upaya organisasi menuju pencapaian visi dan misi yang ditetapkan.
4. **Pengambilan Keputusan:** Komunikasi organisasi memainkan peran penting dalam proses pengambilan keputusan dengan menyediakan informasi yang diperlukan, memfasilitasi diskusi dan debat, serta memperjelas opsi dan konsekuensi yang terkait dengan keputusan yang akan diambil.
5. **Pengelolaan Konflik:** Komunikasi organisasi membantu dalam mengelola konflik yang mungkin timbul antara individu atau kelompok dalam organisasi. Ini melibatkan pembicaraan terbuka, pendekatan mediasi, dan upaya kolaboratif untuk menemukan solusi yang memuaskan semua pihak.
6. **Budaya Organisasi:** Komunikasi organisasi membentuk dan mempertahankan budaya organisasi dengan menyampaikan nilai, keyakinan, norma, dan sikap yang diharapkan dalam lingkungan kerja. Ini membantu memperkuat identitas dan kesatuan organisasi.
7. **Keterlibatan Karyawan:** Komunikasi organisasi yang efektif membantu meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, memberikan umpan balik, dan merasa didengar dan dihargai oleh manajemen.
8. **Pengelolaan Perubahan:** Komunikasi organisasi memainkan peran penting dalam mengelola perubahan dengan menyediakan informasi tentang alasan, tujuan, dan dampak perubahan yang diusulkan, serta membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.

Komunikasi organisasi yang efektif adalah kunci untuk kesuksesan dan kesejahteraan organisasi. Ini memfasilitasi kerja sama, pemahaman yang lebih baik, dan pencapaian tujuan bersama, sambil memperkuat budaya dan identitas organisasi.

10.4 Fungsi Komunikasi Organisasi

Fungsi komunikasi organisasi merujuk pada berbagai peran dan tujuan yang dimainkan oleh komunikasi dalam konteks lingkungan kerja. Berikut adalah beberapa fungsi utama komunikasi organisasi:

1. **Memberikan Informasi:** Salah satu fungsi utama komunikasi organisasi adalah menyediakan informasi yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas dan mengambil keputusan. Ini mencakup pengiriman informasi tentang kebijakan perusahaan, tujuan strategis, prosedur operasional, dan berita atau perkembangan terkini.
2. **Pemberian Arah dan Instruksi:** Komunikasi organisasi digunakan untuk memberikan arahan, instruksi, atau tugas kepada karyawan. Pimpinan atau manajer menggunakan komunikasi ini untuk mengarahkan upaya karyawan menuju pencapaian tujuan organisasi.
3. **Mendorong Kolaborasi dan Koordinasi:** Komunikasi organisasi memfasilitasi kolaborasi dan koordinasi antara individu atau unit kerja yang berbeda dalam organisasi. Ini membantu mengintegrasikan upaya individu atau tim untuk mencapai tujuan bersama.
4. **Memfasilitasi Pengambilan Keputusan:** Komunikasi organisasi menyediakan informasi yang diperlukan untuk proses pengambilan keputusan. Ini mencakup berbagi data, analisis, dan pendapat yang relevan untuk membantu manajemen atau tim dalam membuat keputusan yang tepat.
5. **Membangun Hubungan antar Individu:** Komunikasi organisasi membantu membangun dan memperkuat hubungan interpersonal antara individu dalam organisasi. Ini melibatkan pembangunan saling percaya, saling pengertian, dan keterlibatan yang positif antara karyawan.
6. **Manajemen Konflik:** Komunikasi organisasi digunakan untuk mengelola konflik yang mungkin timbul di tempat kerja. Ini melibatkan komunikasi terbuka, mendengarkan aktif, dan mencari solusi yang memuaskan untuk menyelesaikan perbedaan dan meningkatkan hubungan.
7. **Pembentukan Budaya Organisasi:** Komunikasi organisasi membentuk dan mempertahankan budaya organisasi dengan menyampaikan nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dihargai oleh organisasi. Ini membantu membentuk identitas dan kesatuan organisasi.
8. **Mengelola Perubahan:** Komunikasi organisasi memainkan peran penting dalam mengelola perubahan dengan menyediakan informasi tentang alasan,

tujuan, dan dampak perubahan yang diusulkan. Ini membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan mendukung proses transformasi organisasi.

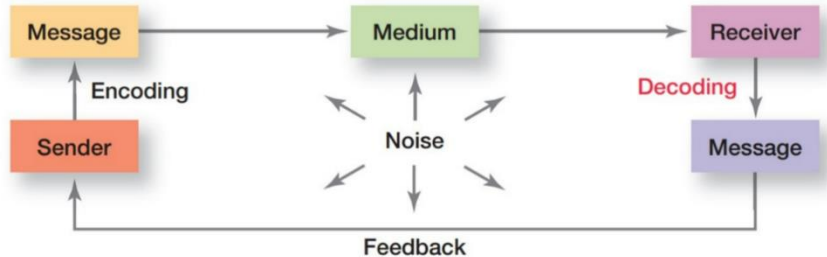
Melalui fungsi-fungsi ini, komunikasi organisasi berperan dalam memfasilitasi kerja sama, efektivitas operasional, dan pencapaian tujuan organisasi, sambil memperkuat budaya dan identitas organisasi.

10.5 Ringkasan

Untuk memudahkan mahasiswa didalam belajar , kami menyajikan berupa gambar sebagai ringkasan. Adapun maksud tujuannya adalah agar mahasiswa mudah menangkap karena hanya berisi point-point yang dipelajari. Dan point – point ini sudah kami buat pada dashboard E-learning , sehingga sangat membantu bagi mahasiswa didalam proses belajar mengajar.



Metode Interpersonal Communication



Metode Interpersonal Communication

Komunikasi nonverbal.

Komunikasi yang disampaikan tanpa kata-kata.



Bahasa tubuh: Gerak tubuh, Ekspresi wajah, Tingkah, Cara berpakaian

Intonasi Verbal, penekanan yang diberikan seseorang terhadap kata-kata atau ungkapan untuk mengekspresikan maksud sebuah pesan.

Mengatasi Hambatan Interpersonal Communication



- Menggunakan Umpan balik
- Menyederhanakan bahasa
- Menyimak secara aktif
- Membatasi emosi
- Memperhatikan isyarat nonverbal

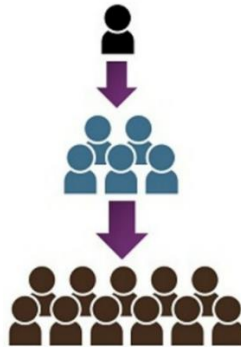
Komunikasi Organisasi



01 Komunikasi Formal
merupakan komunikasi yang berlangsung dalam aturan-aturan kerja yang ditetapkan organisasi.

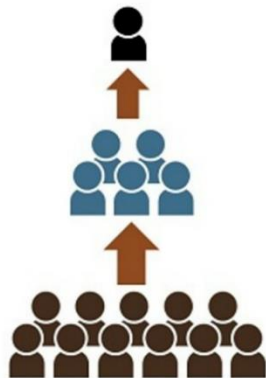
02 Komunikasi Informal
adalah komunikasi organisasi yang tidak didefinisikan dalam hierarki struktur organisasi.

Aliran komunikasi



Downward communication.
Komunikasi yang mengalir ke bawah dari seorang manajer kepada bawahannya.

Aliran komunikasi



Upward communication.

Komunikasi yang mengalir ke atas dari para karyawan kepada para manajer.

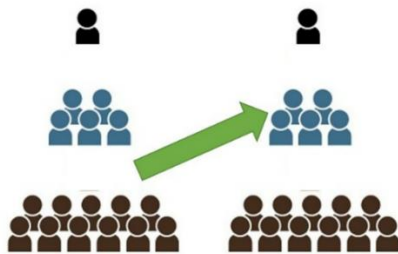
Aliran komunikasi

Lateral communication.

Komunikasi yang terjadi di antara para karyawan pada tingkatan organisasi yang sama.



Aliran komunikasi



Diagonal communication.

Komunikasi yang melintasi wilayah kerja dan tingkatan organisasi.

REFERENSI

- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. Publisher: New Jersey : Pearson Education.
- Mondy, R. Wayne dan Martocchio, Joseph J. 2016. *Human Resource Management Fourteenth Edition*. Global Edition. Pearson Education Limited.