



BUKU AJAR
Manajemen
Organisasi dan
Sumber Daya
Manusia

PENULIS

Ribangun Bambang Jakaria
Tedjo Sukmono
Wiwik Sumarmi



BUKU AJAR MANAJEMEN ORGANISASI DAN SUMBER SAYA MANUSIA

Oleh

**Ribangun Bambang Jakaria
Tedjo Sukmono
Wiwik Sumarmi**

Diterbitkan oleh



Diterbitkan oleh

UMSIDA PRESS

Jl. Mojopahit 666 B Sidoarjo

ISBN: 978-623-464-058-8

Copyright©2022. Authors

All rights reserved

BUKU AJAR
Manajemen Organisasi Dan Sumber Daya Manusia

Penulis:

Ribangun Bambang Jakaria
Tedjo Sukmono
Wiwik Sumarmi

ISBN :

978-623-464-058-8

Editor:

M. Tanzil Multazam, S.H., M.Kn
Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, M.Pd.

Copy Editor:

Wiwit Wahyu Wijayanti, S.H

Design Sampul dan Tata Letak:

Wiwit Wahyu Wijayanti, S.H

Penerbit:

UMSIDA Press

Redaksi

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
Jl. Mojopahit No 666B
Sidoarjo, Jawa Timur

Cetakan Pertama, September 2022

©Hak Cipta dilindungi undang undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dengan sengaja, tanpa ijin tertulis dari penerbit.

Prakata

Perubahan kurikulum prodi teknik industri menyebabkan adanya perubahan MK, yang diikuti perubahansilabus dan SAP sehingga buku ajar manajemen organisasi dan SDM perlu di tulis untuk mendukung pembelajaran yang dilakukan. Buku ajar ini merupakan kombinasi MK. Organisasi Manajemen Industri (2 sks) dan Manajemen SumberDaya Manusia (2 sks), yang dilebur menjadi MK baru yaitu Manajemen Organisasi dan SDM (4 sks), sehingga dengan berubah tersebut, SAP masing-masing MK. di gabung dan disesuaikan, sehingga bukuajar ini dimungkinkan menjadi buku ajar yang lengkap yang beda dengan buku ajar lainnya.

Sasaran pengguna buku ini adalah Mahasiswa Teknik Industri, sementara sasaran umum adalah Praktisi dan Konsultasi SDM serta khalayak yang berkecukupan pada permasalahan manajemen organisasi dan SDM. Buku ajar ini merupakan kombinasi 2 mata kuliah yang berbeda serta memiliki capaian pembelajaran yang berbeda pula, sehingga perlunya mempelajari buku ini secara runtut agar tahapan materi yang di susun dapat dipahami. Sistematika buku Manajemen Organisasi dan SDM terdiri atas 10 bab yaitu :

Bab 1 Pengantar Manajemen Organisasi dan SDM

Bab 2 Tantangan Organisasi dan SDM global

Bab 3 Budaya dan perilaku Organisasi

Bab 4 Pengelolaan Organisasi

Bab 5 Perencanaan Organisasi dan SDM

Bab 6 Rekrutmen

Bab 7 Pelatihan, Penempatan dan pembinaan SDM dalam Organisasi

Bab 8 Sistem Pengawasan, Evaluasi dan Motivasi SDM dalam Organisasi

Bab 9 Karir dan Promosi

Bab 10 Implementasi pengelolaan Organisasi dan Sumber Daya Manusia

Buku Manajemen Organisasi dan SDM yang saat ini di susun adalah buku ajar yang di susun untuk menjadi buku pegangan mahasiswa dalam mata kuliah Manajemen Organisasi dan SDM, namun selain dosen pengampu mata kuliah Manajemen Organisasi dan SDM dapat menggunakan buku ini. Untuk dapat memahami buku ajar ini, pembaca dan pengguna buku ini dapat menambahkan referensi membacanya dengan buku ajar Organisasi manajemen Industri dan buku Manajemen Sumber Daya Manusia.

Ucapan terima kasih kami tujukan, sebagai bentuk apresiasi penulis terhadap pihak-pihak yang telah memberikan motivasi guna terselesaikannya, penulisan buku ajar ini, diantaranya adalah :

1. Rektor Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
2. Direktur Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
3. Dekan Sain dan Teknologi Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
4. Kaprodi Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
5. Rekan sejawat, pihak-pihak lain yang membantu dalam pembuatan buku Manajemen Organisasi dan Sumber Daya Manusia.

Akhir kata, dengan segala kekurangan atas buku ajar ini, pesan yang ingin penulis sampaikan adalah semoga buku ajar ini bermanfaat, kritik dan saran tetap diharapkan demi kesempurnaan buku ajar ini

Daftar Isi

Prakata	i
Daftar Isi	ii
Bab 1	1
Pengantar Manajemen Organisasi dan SDM	1
1.1 Definisi Manajemen Organisasi dan Sumber daya Manusia	1
1.2 Perkembangan Teori Manajemen	5
Bab 2	19
Tantangan Organisasi dan SDM global	19
2.1 Presektif Organisasi dan perubahannya	19
2.2 Globalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia	22
2.3 Kinerja dan retensi Individu	31
Bab 3	41
Budaya dan perilaku Organisasi	41
3.1 Definisi Budaya dan Perilaku Organisasi	41
3.2 Budaya Organisasi dalam Organisasi	44
3.3 Perilaku individu dalam Organisasi	48
3.4 Karakter organisasi	53
Bab 4	64
Pengelolaan Organisasi	64
4.1 Definisi pengelolaan organisasi	64
4.2 Manajer dan lingkungan Eksternal Organisasi	65
4.3 Koordinasi dan Rentang Manajemen	66
4.4 Wewenang dan Delegasi	66
Bab 5	82
Perencanaan Organisasi dan SDM	82
5.1 Mengelola keragaman dan kesetaraan dalam pekerjaan	82
5.2 Aspek-Aspek SDM	84
5.3 Rencana pemenuhan SDM dalam Organisasi	92
Bab 6	102
Rekrutmen	102

6.1 Merekrut dalam pasar tenaga kerja	102
6.2 Menyeleksi dan penempatan Sumber daya manusia	109
Bab 7	119
Pelatihan dan pembinaan SDM dalam Organisasi	119
7.1 Melatih Sumber daya manusia	119
7.2 Pembinaan SDM	126
Bab 8	137
Sistem Pengawasan, Evaluasi dan Motivasi SDM dalam Organisasi	137
8.1 Praktik Pengawasan SDM dalam Organisasi	137
8.2 Manajemen dan Penilaian	140
8.3 Kepemimpinan	141

8.4 Motivasi dalam organisasi	142
8.5 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	146
8.6 Pengawasan Manager SDM	146
8.7 Metode Penelitian dalam penilaian SDM dalam Organisasi	147
8.8 Sistem Manajemen Organisasi yang efektif dan efisien	149
8.9 Meningkatkan Motivasi SDm dalam Organisasi	151
Bab 9	158
Karir dan Promosi	158
9.1 Pengertian Karir	158
9.2 Pengembangan SDM	164
9.3 Promosi	170
Bab 10	184
Implementasi pengelolaan Organisasi dan Sumber Daya Manusia	184
10.1 Pengelolaan Organisasi dan SDM	184
10.2 Metode Pengembangan SDM	189
10.3 Studi Kasus pada Usaha Kecil dan Menengah	189
10.4 Studi kasus pada Perusahaan	193

Bab 1

Pengantar Manajemen Organisasi dan Sumber Daya Manusia

1.1 Definisi Manajemen Organisasi dan Sumber Daya Manusia

Secara istilahnya, manajemen diambil dari kata asing ialah *to manage*, dalam *Websters New Cooleglate Dictionary* kata *manage* dipaparkan sebagai salah satu kata Bahasa Italia yaitu “*Managlo*” berasal dari kata “*Managare*” yang berikutnya istilah ini diketahui dari istilah bahasa Latin *Manus* yang memiliki pemahaman sebagai tangan (*Hand*). Kata mengelola di dalam kamus Bahasa Indonesia mempunyai pemahaman sebagai penyebutan dari membimbing serta mengawasi, menjaga dengan baik, mengurus kegiatan jual beli ataupun urusan, menggapai urusan tertentu. Sebaliknya dari sisi terminologinya terdapat beberapa definisi dari manajemen, antara lain yang telah dikemukakan oleh George R, Terry, manajemen merupakan sesuatu tahapan ataupun kerangka kerja yang melibatkan *step-step* pengerjaan ataupun rencana sekelompok orang dalam mencapai tujuan organisasinya ataupun iktikad yang sesungguhnya. Bagi (Hasibuan Malayu, 1997), manajemen sendiri merupakan cabang ilmu yang mengelola dalam pemanfaatan atau penggunaan sumber daya manusia serta sumber energi yang lain secara se-efisien dan se-efektif mungkin dalam menggapai sesuatu tujuan tersebut. Bagi Arifin Abdurrachman, sebagaimana dilansir dalam karangan Meter Ngalim Purwanto, menjelaskan bahwa manajemen merupakan sebuah aktivitas yang digunakan dalam menggapai tujuan maupun sasaran utama, tujuan dan sasaran ini sudah ditetapkan sedari awal komitmen organisasi dibentuk. Jadi, dalam perihal ini aktivitas dalam manajemen yang paling utama atau fokus pentingnya yaitu mengelola sumber daya manusia di dalamnya, karena peran manusia sebagai pelaksana.

Dari berbagai istilah tersebut maka manajemen sendiri merupakan tahapan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian serta pondasi awal dari bermacam kegiatan organisasi, dalam manajemen hal paling utama adalah sebuah organisasi harus mampu mengelola sumber daya yang dimilikinya baik sumber daya manusia ataupun sumber daya energi. Disisi lain, pendefinisian organisasi dari berbagai sumber salah satunya yang dikemukakan oleh Siagian, di dalam karyanya “*Filsafat Administrasi*”, menjelaskan bahwa organisasi yaitu berupa: persekutuan atau kerja sama antara 2 orang ataupun lebih yang berkomitmen secara resmi dalam upaya menggapai sesuatu tujuan yang sama dan sudah ditetapkan dalam sebuah perjanjian yang disepakati baik dalam bentuk lisan, tulisan, maupun perbuatan antara pihak-pihak yang bersangkutan. Definisi tersebut menerangkan bahwa sebuah organisasi bisa dilihat dari 2 aspek, yaitu organisasi selaku tempat dalam pelaksanaan kegiatan administrasi. Selain itu, organisasi merupakan rangkaian hierarki serta interaksi antara orang-orang yang berada di dalamnya. Menurut Dimock pada karyanya “*Manajemen Publik*”, telah dijabarkan bahwa organisasi sendiri merupakan sesuatu metode atau ilmu yang sistematis dalam mengintegrasikan seluruh bagian kerja sama menjadi satu kesatuan yang utuh dimana wewenang, koordinasi, serta pengawasan dilatih buat menggapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan bagi (Dwight Waldo, 1979) pada karyanya *Pengantar Studi Public Administration* menjabarkan bahwa organisasi merupakan kumpulan dari struktur dan wewenang serta kebiasaan dalam mengatur interaksi manusia satu dengan lainnya di dalam lingkungan yang berupa sistem pemerintahan. Dari beberapa pengertian di atas dapat dipahami bahwa organisasi merupakan wadah berkumpulnya manusia menjadi kelompok tertentu berlandaskan tujuan yang sama, adanya komitmen bersama dalam

mencapai tujuan tersebut, terdapat kerja sama dan pembagian keandalan di dalamnya, kegiatan atau proses yang dapat berlangsung atas kinerja bersama.

Sumber Daya Manusia sebagaimana (Omotayo Adewale Osibanjo, 2012) jelaskan bahwa telah diperdebatkan sebagai pengganti istilah manajemen personalia dalam organisasi. Dalam hal ini, para ahli seperti (Armstrong, T., 1987) melihat Sumber Daya Manusia sebagai 'anggur lama dalam botol baru'; sementara (Guest David E, 1987) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia bukanlah pengganti tetapi entah bagaimana berbeda dari manajemen personalia. Secara praktis, ini menunjukkan bahwa tugas-tugas Sumber Daya Manusia (SDM) lebih banyak berkaitan dengan kegiatan administrasi seperti rekrutmen, sistem penghargaan, promosi, dan sebagainya. Namun, hal itu tidak membuat administrator Sumber Daya Manusia 'memiliki kursi di meja' yang berarti bahwa administrator SDM tidak dianggap sebagai mitra bisnis yang strategis, sehingga tidak memberikan kontribusi bagi keberhasilan bisnis. (Storey, J., 1995) mendefinisikan Sumber Daya Manusia sebagai "pendekatan khusus untuk manajemen ketenagakerjaan yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif melalui penyebaran strategis dari tenaga kerja yang berkomitmen tinggi dan mampu, menggunakan susunan terpadu teknik budaya, struktural dan personal"; sementara (Byars, Lloyd I. dan Leslie W. Rue., 2004) melihat HRM sebagai "kegiatan yang dirancang untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dari suatu organisasi." Selain itu, (Boxall, P. and Purcell, J., 2003). berpendapat bahwa "HRM mencakup apa saja dan segala sesuatu yang terkait dengan pengelolaan hubungan kerja di perusahaan." Kata apa pun dan segala sesuatu dalam definisi tersebut menjelaskancakupan isu yang lebih luas yang terdiri dari kebijakan seperti kontrak kerja dan cara-cara di mana karyawan dapat terlibat dan berpartisipasi dalam area yang tidak secara langsung dicakup oleh kontrak kerja sehingga memastikan kehidupan kerja yang sesuai. Lebih jauh, ini melampaui hubungan kerja atau hubungan industrial, yang tidak dapat dilakukan oleh manajemen personalia dalam organisasi. Namun, empat dimensi kunci Sumber Daya Manusia seperti yang didalilkan oleh (Guest David E, 1987) meliputi :

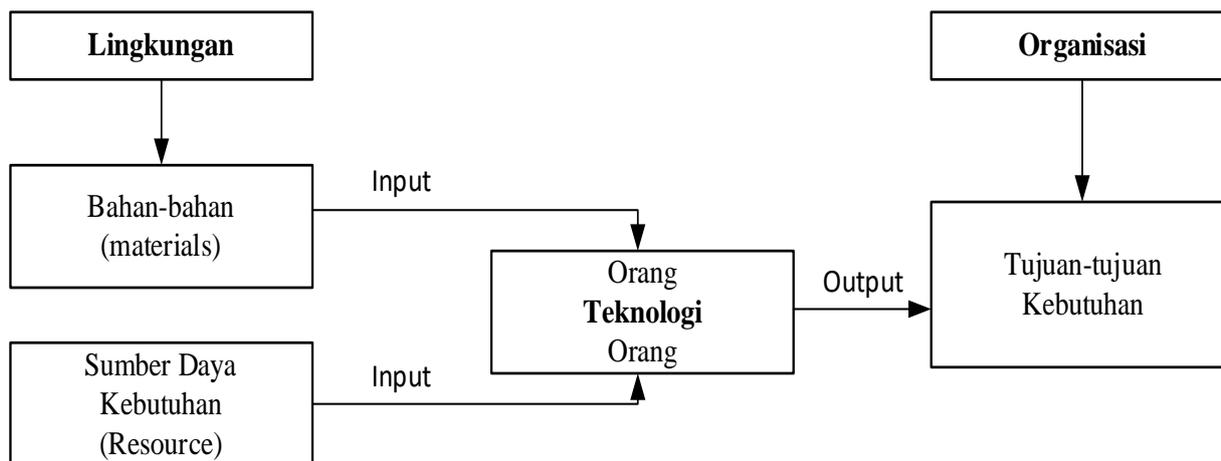
1. Komitmen: Diharapkan karyawan untuk mengidentifikasi kepentingan dan tujuan organisasi, dan selaras dan berkomitmen dalam mencapai tujuan tersebut.
2. Fleksibilitas: Karyawan diharapkan, untuk beradaptasi dengan keinginan untuk berubah dalam struktur organisasi, tanpa perselisihan atau prasangka apapun.
3. Kualitas: Pencapaian kinerja tingkat tinggi organisasi tergantung pada kualitas anggota staf dan manajemen organisasi tersebut.
4. Integrasi: 'Ini melibatkan pencocokan strategi sumber daya manusia dengan kebutuhan strategi bisnis (Guest David E, 1987).

Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas, bisa disimpulkan kalau manajemen organisasi merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian serta mengetuai bermacam upaya anggota organisasi serta memakai seluruh sumber energi organisasi buat menggapai tujuan yang sistematis buat mengintegrasikan bagian-bagian yang silih tergantung jadi satu kesatuan. sesuatu kesatuan yang utuh di mana wewenang, koordinasi, serta pengawasan dilatih buat menggapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Manajemen organisasi dan Sumber daya manusia, memiliki dua penerapan yang berbeda, penerapan pertama bagaimana manajemen di gunakan pada organisasi dan kedua bagaimana manajemen di gunakan pada sumber daya manusia. Hal ini penting agar kita memahami bahwa mendefinisikan manajemen organisasi dan sumber daya manusia, berarti mendefinisikan dua hal yang berbeda. Namun jika merujuk pada pengertian manajemen yang dikemukakan oleh (Hasibuan Malayu, 1997) menyatakan bahwa sumber daya manusia dan sumber lainnya diatur sedemikian rupa untuk dapat di gunakan secara efektif dan efisien guna tercapainya tujuan yang ingin dicapai. Manajemen selalu fokus pada pemanfaatan manusia dalam konteks sumber daya. Ini berarti manajemen berorientasi pada tujuan, digunakan secara efektif dan efisien serta terakhir adalah manusia sebagai sumber daya. Sehingga dari pendapat hasibuan, dapat kita simpulkan bahwa manusia memiliki kekuatan mutlak dalam pencapaian tujuan, dengan pemanfaatan potensi manusia secara efektif dan efisien.

Sementara (Handoko, T. Hani, 1992) menyatakan bahwa manajemen adalah aktivitas yang dikerjakan oleh orang-orang dalam merancang dan menerjemahkan atas tujuan yang ingin capai oleh organisasi, sehingga konteks dikerjakan orang-orang, diartikan sebagai komunitas/kelompok yang

digunakan sebagai tempat dalam mencapai tujuan. Sehingga (Ribangun Bamban, 2019) menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu wadah yang berfungsi untuk melaksanakan suatu proses yang diikuti tindakan dalam upaya pencapaian tujuan yang diinginkan. Bagaimana posisi organisasi dalam konteks manajemen, menurut (Gomes, F.C, 1997) menyatakan bahwa terdapat 3 variabel utama di dalam manajemen yaitu, Organisasi, manusia dan lingkungan, karena itu jika merujuk dari definisi tersebut, maka manajemen organisasi dan sumber daya manusia merupakan satu kesatuan yang tidak dapat di pisahkan. Sehingga (Gomes, F.C, 1997) mendefinisikan pada gambar 1.1 tentang hubungan organisasi dengan Lingkungan.



Gambar 1.1: Hubungan Lingkungan, Teknologi dan Organisasi

Sehingga (Ribangun Bamban, 2019) menyatakan bahwa organisasi tidak lepas dari keberadaan lingkungan organisasi tersebut dan manusia menjadi central dari suatu organisasi.

Perkembangan manajemen tidak lepas dari lahirnya revolusi industri yang ada di Inggris, yang menjadikan virus-virus yang menggurita utamanya di Eropa dan Amerika. Hal ini ditandai dengan banyaknya industri besar yang bermunculan yang bergerak di bidang industri, perdagangan dan pertambangan. Hal ini pula yang mempengaruhi kehidupan manajemen secara umum dan manajemen sumber daya manusia khususnya. Sehingga terdapat dua tokoh besar yang pemikirannya menobatkan mereka sebagai bapak manajemen yaitu Frederick W Taylor dan Henry Fayol. Kedua memiliki pemikiran yang saling ngisi walau apa yang dikerjakan satu sama lainnya tidak mengetahui apa yang dikerjakan. Taylor menyatakan bahwa peningkatan efisiensi dan produktifitas bersumber pada gerakan manajemen ilmiah, sementara Fayol fokus pada pemecahan terkait permasalahan manajerial.

1.1.1 Definisi Manajemen Organisasi

Secara istilahnya, manajemen diambil dari kata asing ialah *to manage*, dalam *Websters New Cooleglate Dictionary* kata *manage* dipaparkan sebagai salah satu kata Bahasa Italia yaitu “*Managlo*” berasal dari kata “*Managare*” yang berikutnya istilah ini diketahui dari istilah bahasa Latin Manus yang memiliki pemahaman sebagai tangan (*Hand*). Kata mengelola di dalam kamus Bahasa Indonesia mempunyai pemahaman sebagai penyebutan dari membimbing serta mengawasi, menjaga dengan baik, mengurus kegiatan jual beli ataupun urusan, menggapai urusan tertentu. Sebaliknya dari sisi terminologinya terdapat beberapa definisi dari manajemen, antara lain yang telah dikemukakan oleh George R, Terry, manajemen merupakan sesuatu tahapan ataupun kerangka kerja yang melibatkan *step-step* pengerjaan ataupun rencana sekelompok orang dalam mencapai tujuan organisasinya ataupun iktikad yang sesungguhnya. Bagi (Hasibuan Malayu, 1997), manajemen sendiri merupakan cabang ilmu yang mengelola dalam pemanfaatan atau penggunaan sumber daya manusia serta sumber energi yang lain secara se-efisien dan se-efektif mungkin dalam menggapai sesuatu tujuan tersebut. Bagi Arifin Abdurrachman, sebagaimana dilansir dalam karangan Meter Ngalim Purwanto, menjelaskan bahwa manajemen merupakan sebuah aktivitas yang digunakan dalam menggapai tujuan maupun sasaran utama,

tujuan dan sasaran ini sudah ditetapkan sedari awal komitmen organisasi dibentuk. Jadi, dalam perihal ini aktivitas dalam manajemen yang paling utama atau fokus pentingnya yaitu mengelola sumber daya manusia di dalamnya, karena peran manusia sebagai pelaksana.

Dari berbagai istilah tersebut maka manajemen sendiri merupakan tahapan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian serta pondasi awal dari bermacam kegiatan organisasi, dalam manajemen hal paling utama adalah sebuah organisasi harus mampu mengelola sumber daya yang dimilikinya baik sumber daya manusia ataupun sumber daya energi. Disisi lain, pendefinisian organisasi dari berbagai sumber salah satunya yang dikemukakan oleh Siagian, di dalam karyanya “Filsafat Administrasi”, menjelaskan bahwa organisasi yaitu berupa: persekutuan atau kerja sama antara 2 orang ataupun lebih yang berkomitmen secara resmi dalam upaya menggapai sesuatu tujuan yang sama dan sudah ditetapkan dalam sebuah perjanjian yang disepakati baik dalam bentuk lisan, tulisan, maupun perbuatan antara pihak-pihak yang bersangkutan. Definisi tersebut menerangkan bahwa sebuah organisasi bisa dilihat dari 2 aspek, yaitu organisasi selaku tempat dalam pelaksanaan kegiatan administrasi. Selain itu, organisasi merupakan rangkaian hierarki serta interaksi antara orang-orang yang berada di dalamnya. Menurut Dimock pada karyanya “Manajemen Publik”, telah dijabarkan bahwa organisasi sendiri merupakan sesuatu metode atau ilmu yang sistematis dalam mengintegrasikan seluruh bagian kerja sama menjadi satu kesatuan yang utuh dimana wewenang, koordinasi, serta pengawasan dilatih buat menggapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan bagi (Dwight Waldo, 1979) pada karyanya “Birokrasi Pemerintah Indonesia” menjabarkan bahwa organisasi merupakan kumpulan dari struktur dan wewenang serta kebiasaan dalam mengatur interaksi manusia satu dengan lainnya di dalam lingkungan yang berupa sistem pemerintahan. Dari beberapa pengertian di atas dapat dipahami bahwa organisasi merupakan wadah berkumpulnya manusia menjadi kelompok tertentu berlandaskan tujuan yang sama, adanya komitmen bersama dalam mencapai tujuan tersebut, terdapat kerja sama dan pembagian keandalan di dalamnya, kegiatan atau proses yang dapat berlangsung atas kinerja bersama.

Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas, bisa disimpulkan kalau manajemen organisasi merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian serta mengetuai bermacam upaya anggota organisasi serta memakai seluruh sumber energi organisasi buat menggapai tujuan yang sistematis buat mengintegrasikan bagian-bagian yang silih tergantung jadi satu kesatuan. sesuatu kesatuan yang utuh di mana wewenang, koordinasi, serta pengawasan dilatih buat menggapai tujuan yang sudah ditetapkan.

1.1.2 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi melalui orang lain, bukan dilakukan oleh manajer itu sendiri, dan dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa manusia merupakan salah satu unsur pokok dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia meliputi kemampuan dan potensi yang dimiliki pimpinan dan bawahan di dalam organisasi, bawahan tidak boleh diperlakukan sebagai mesin, tapi perlu disadari bahwa bawahan adalah manusia yang mempunyai kemampuan dan potensi yang dapat dikembangkan untuk kepentingan organisasi. Setelah dikembangkan, pimpinan perlu menciptakan suasana yang kondusif untuk dapat mengaplikasikan kemampuannya dalam organisasi.

Suatu Organisasi mempunyai bermacam berbagai sumber energi selaku input buat diganti jadi output berbentuk benda ataupun jasa. Sumber energi terdiri atas modal yang terdiri atas kas dan aset, teknologi penunjang, tata cara ataupun strategi yang dipakai untuk mengoprasikan, orang dan lain-lain. Di antara bermacam berbagai sumber energi tersebut, manusia ataupun sumber energi manusia (SDM) ialah faktor yang sangat berarti. Buat merancang, mengelola serta mengatur sumber energi manusia dibutuhkan sesuatu perlengkapan manajerial yang diucap dengan Manajemen Sumber Energi Manusia (MSDM).

MSDM dipahami sebagai bentuk proses dan atau kebijakan (*policy*) dalam pengelola suatu organisasi. Dikatakan suatu proses karena suatu organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai, sehingga proses yang dikerjakan harus terdefinisi dengan jelas dan runtut dalam menyusun seluruh tahapan yang akan di lalui, sehingga (Cushway, Barry, 1994) misalnya, mendefinisikan MSDM selaku *part of the process that helps the organization achieve its objective*, sementara dijadikan suatu kebijakan (*policy*)

karena runtutan dari rangkaian proses yang dilakukan dalam tahapan proses, akan dilaksanakan secara konsisten oleh pengelola organisasi sehingga dikatakan sebagai kebijakan dalam setiap tahapan yang dijalankan, karena itu Schuler, Dowling, Smart serta Huber (1992) mengartikan MSDM dalam rumusan semacam berikut ini: *Human Resource Management (HRM) is the recognition Of the importance Of an organizations workforce as vital human resources contributing to the goals Of the organization, and the utilisarion of severalfunctions and activities to ensure rhat they are used effectively andfairlyfor the benefit Of the individual, the organization, and society.*

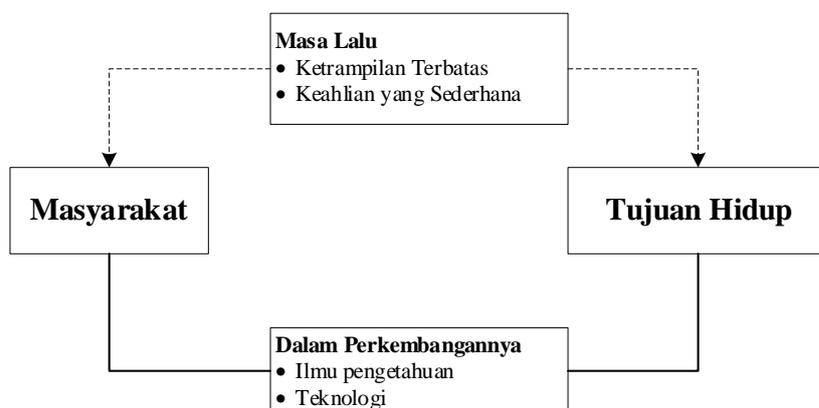
Merujuk dari penjelasan di atas, maka dapat kita pastikan bahwa fokus manajemen sumber daya manusia terletak pada cara pengelolaan manusia sebagai potensi sumber daya, yang memiliki keterkaitan dengan berbagai dinamika pada organisasi dan pekerja, yang ini didasari atas perbedaan kepentingan antara satu dengan lainnya. Itulah mengapa (Stoner James, 1996) menyatakan pentingnya penggunaan akal yang produktif guna tercapainya goal yang ingin dicapai suatu organisasi termasuk didalamnya adalah adanya tingkat kepuasan yang maksimal yang dimiliki oleh pekerja secara individu, oleh karena itu perlunya integrasi kepentingan antara organisasi dan pekerja. Dengan demikian fungsi manajemen sumber daya manusia nantinya menjadi faktor penting berhasilnya suatu organisasi, sehingga fungsi manajemen sumber daya manusia yang tidak efektif akan menjadi masalah utama dalam pencapaian kepuasan pekerja dan keberhasilan organisasi.

Sehingga dapat kita simpulkan bahwa Manajemen Sumber daya manusia akan efektif jika seluruh kebijakan yang di susun harus mengacu pada suatu kondisi real dan terukur untuk memastikan setiap elemen organisasi mampu digerakkan, keterlibatan pekerja dapat di lihat atas kometmennya terhadap pekerjaan yang dijalankan dan juga terhadap organisasi, serta bagaimana keberadaan organisasi tersebut, sehingga perubahan-perubahan yang terjadi sebagai akibat dari kondisi internal maupun eksternal, secara cepat dapat dilakukan kebijakan yang yang diikuti dengan beberapa langkah kongkret sehingga akan menghasilkan suatu pola kebijakan yang berkualitas.

1.2 Pengembangan Teori Manajemen

Dalam buku Pengantar Manajemen, (Priyono, 2010) menjelaskan bahwa keberadaan manajemen tidak lepas dari sejarah perkembangan manusia, artinya bahwa manajemen ada sejak manusia ada di muka bumi yang berarti bahwa ada korelasi dengan bagaimana manusia memenuhi kebutuhan dalam menjalani hidup. Sehingga kemampuan manusia yang berawal dari ketidak tahuannya tentang penguasaan ketrampilan hingga mampu membuat peralatan yang sederhana, hingga modern tidak lepas dari kemampuan manusia dalam membangun sistem yang terus dikembangkan hingga sekarang. Karena itulah dalam manajemen menjadi suatu bagian yang terintegrasi dari setiap pola kehidupan manusia karena pada prinsipnya manusia dalam menyusun tahapan hidupnya memerlukan rencana. Karena itulah ketrampilan manajerial dalam menyusun pola kehidupan yang dilakukan manusia menjadi keharusan, sehingga jika digambarkan sejarah perkembangan manajemen hingga sekarang dapat dilihat pada gambar 1. sebagai berikut, bahwa masa lalu dipengaruhi adanya keterbatasan ketrampilan dan keserhanaan yang dimiliki oleh manusia, sehingga akan mempengaruhi terhadap tujuan hidup yang akan dilalui di dalam bermasyarakat, sehingga ke depan akan mempengaruhi tingkat perkembangan ilmu pegetahuan dan teknologi yang dikuasai oleh manusia.

Sehingga gambaran penjelasan di atas dapat dilihat pada gambar 1. yang berisikan gambaran sejarah perkembangan manajemen yang digambarkan dalam bentuk alur dan tahapan yang subtansif sebagaimana (Priyono, 2007) dalam buku teori manajemen, pada gambar berikut :



Gambar 1.2: Sejarah Perkembangan Manajemen
Sumber: Priyono, 2009 Teori Manajemen

Dari penjelasan tersebut dapat kita uraikan menjadi beberapa tahapan dalam mempelajari perkembangan teori manajemen, yang meliputi :

1. Teori manajemen Kuno
2. Teori manajemen klasik
3. Teori manajemen kontemporer

1. Teori Manajemen Kuno

Manajemen sudah dipraktikkan semenjak zaman dahulu meskipun di ketika itu teori manajemen mungkin belum dirumuskan secara komprehensif. Bahkan, barangkali manajemen telah lahir seiring dengan munculnya peradaban insan. contohnya, orang Mesir dapat membentuk piramida, yg ialah struktur yang relatif rumit dan hanya dapat diselesaikan dengan koordinasi yang baik. Kekaisaran Romawi berbagi struktur organisasi yg kentara yang sangat membantu buat komunikasi serta kontrol. Konsep manajemen juga acapkali dibahas sang para filosof Yunani atau Arab (Islam) pada Abad Pertengahan. berikut adalah kita bahas beberapa gambaran manajemen di masa terdahulu.

a. Mesir Kuno

Peradaban Mesir antik membuat warisan yg spektakuler, yaitu piramida, bangunan yang mungkin pernah Anda lihat serta kenal. Piramida merupakan bangunan raksasa. Pembangunan piramida melibatkan ribuan orang (lebih asal 100.000 orang) dan membutuhkan waktu kurang lebih 20 tahun buat menuntaskan satu piramida (ada beberapa piramida yang dibangun). untuk membentuk konstruksi raksasa seperti itu, jelas dibutuhkan manajemen. wajib ada manajer yang bertugas merencanakan, mengorganisir, mengkoordinasikan, serta mengendalikan aktivitas, orang, dan asal daya buat menghasilkan bangunan piramida berdiri. Pemikir Italia tersebut merumuskan beberapa prinsip manajemen pada bukunya Discourses yang ditulis di tahun 1531. beliau menuliskan beberapa prinsip yg relevan dengan manajemen pada masa ini menjadi berikut:

1. Organisasi akan lebih stabil bila anggotanya mempunyai kebebasan buat mengungkapkan disparitas dan menyelesaikan pertarungan dalam organisasi.
2. Satu orang bisa mendirikan organisasi, tetapi organisasi akan lebih 'tahan usang' (*longlasting*) Jika sebagai usaha banyak orang dan ketika orang-orang tadi ingin mempertahankan organisasi. Manajer yg lemah bisa menjalankan otoritas dengan mengikuti manajer yg bertenaga, namun tidak oleh manajer lemah lainnya.
3. Manajer yg ingin membarui organisasi yang mapan harus mempertahankan setidaknya 'bayangan' tradisi lama (*a shadow of the ancient customs*).

b. Sun Tzu

Sun Tsu, yang merupakan filsuf berkebangsaan China, hidup sekitar 2 ribu tahun yang lalu, menjelaskan tentang seni perang, yang ditulis dalam sebuah buku yang berjudul *The Art Wars*. Prinsip

yang dikembangkan oleh Sun Tzu adalah saat dalam kondisi perang hal yang harus diperhatikan adalah bagaimana cara menghadapi bila musuh maju, hal yang harus dilakukan adalah mundur, namun bila musuh berhenti, kita melakukan propaganda/provokasi, dan apabila musuh nampak ingin menghindari perang, langkah kita adalah melakukan penyerangan.

Walau hal prinsip yang dikembangkan adalah prinsip dalam berperang, namun dalam konteks bisnis, hal ini dalam diaplikasi contohnya jika bagaimana mengelola bisnis secara baik, merancang strategi bisnis dalam suatu kompetisi yang ketat. Hal ini penting mengingat berbisnis ada kaitannya dengan berperang, yaitu bagaimana bisnis yang kita lakukan dapat survive dengan berbagai kondisi dan persaingan yang ketat terutama persaingan harga dan pelanggan.

c. Adam Smith

Jhon Adam Smith (5 Juni 1723 – 17 Juli 1790) merupakan seorang ekonom yang berkebangsaan Skotlandia yang merupakan pelopor ekonomi modern. Adam Smith menerbitkan buku *The Wealth of Nations*, merupakan buku pertama yang berhasil dia ciptakan, yang membahas tentang sejarah perkembangan industri dan perdagangan di Eropa serta dasar-dasar perdagangan bebas dan kapitalisme. dalam perkembangannya Adam Smith menyusun sebuah pendapat terkait dengan spesifikasi kerja, yaitu peningkatan produktivitas kerja yang dilakukan oleh pekerja dilakukan dengan cara pembagian kerja (*division of labour*), hal ini menjadikan terwujudnya spesialisasi, yaitu terciptanya kluster keahlian yang dimiliki oleh setiap orang, yang menyesuaikan dengan bidang, minat dan keahlian yang diinginkan dan dikuasai. Sehingga dengan pembagian tersebut tidak lagi didasarkan atas kodrat tetapi didasarkan atas bakat dan kemampuan manusia tersebut.

Dalam penjelasan selanjutnya bahwa manusia memiliki kecenderungan untuk melakukan dagang dan saling melakukan penukaran barang, hal ini yang menjadi pemicu adanya pembagian kerja. Jika di runtut maka hakikatnya manusia adalah makhluk sosial dan makhluk individu, makhluk sosial berarti manusia memiliki ketergantungan dengan manusia lain, sehingga mereka akan selalu ingin berkomunikasi dengan yang lain, sementara manusia sebagai makhluk individu, akan selalu berharap untuk menjadikan kondisi hidup mereka menjadi kian membaik.

Dalam penjelasan di atas, Adam Smith menjelaskan bahwa *division of labour* atau *job specialization* merupakan upaya untuk membagi suatu pekerjaan menjadi beberapa bagian, yang pelaksanaannya dilakukan secara berulang, sehingga ketika melakukan pekerjaan tersebut secara terlatih maka akan tercipta manusia yang terampil. Dengan ketrampilan yang dimiliki, memungkinkan manusia tersebut dapat meningkatkan pekerjaannya, sehingga akan meningkatkan produktivitas. Hal inilah yang menjadikan Teori spesialisasi banyak menginspirasi berbagai kalangan, diantaranya pemikir manajemen yang ada setelah Adam Smith.

Dengan penjelasan terkait *division of labour* atau *job specialization*, dan teori spesialisasi, membuktikan bahwa di jaman tersebut, manajemen telah diterapkan dan dipelajari, walaupun tidak dilakukan secara sistematis, wajarlah jika kemudian di jaman tersebut manajemen nyaris terlupakan, walau sebenarnya alasan tersebut tidak berdasar. Hal ini didasarkan atas ilmu ekonomi terlebih dahulu dikembangkan, sementara bisnis dan perdagangan merupakan bagian dari ilmu ekonomi, sementara ilmu ekonomi berpandangan bahwa manajemen telah efisien, karena itu syle manajemen tidak berkembang. Sementara alasan lain mengapa manajemen tidak berkembang adalah manajemen dianggap seni atau praktek dan bukan ilmu. Karena jika ingin menguasai manajemen seorang manajer melakukan praktek lapangan.

Di era abad ke-19, ilmu manajemen diperlukan guna menjawab perkembangan di masa industrialisasi, hal ini ditandai dengan adanya kemunculan perusahaan-perusahaan besar yang berkembang secara pesat, seperti IBM atau General Motor, dengan kemunculan industri-industri besar tersebut, diikuti peningkatan jumlah pekerja yang dilibatkan, sehingga proses produksi dilakukan secara massal, efisien, sehingga dibutuhkan suatu pengelolaan perusahaan yang kian kompleks, itu sebabnya studi manajemen yang lebih fokus diperlukan.

2. Teori Manajemen Klasik

a) Robert Owen (1771—1858)

Sebagai seorang pemilik sekaligus manajer pada perusahaan kapas di Inggris, Robert Owen yang hidup pada masa tahun 1771 hingga 1858, saat mendapati kinerja pabrik yang miliknya tidak bagus, membuat suatu kesimpulan perlunya manajer yang visioner, hal itu didasarkan bahwa pentingnya peran pekerja di perusahaan, bukan lagi sebagai input tetapi menjadi sumberdaya yang memiliki pengaruh yang signifikan, sehingga pekerja menjadi penting sebagai aset. Karena itu hal yang dilakukan adalah dengan membangun tempat tinggal bagi pekerja serta memperbaiki taraf hidup pekerja dengan lebih baik. Termasuk beberapa upaya yang dilakukan dengan pemenuhan kebutuhan pokok dengan mendirikan toko serba murah sehingga pekerja dapat memenuhi kebutuhannya dengan baik dari penghasilan yang diperolehnya. Dalam aktivitas bekerja hal yang dilakukan Owen adalah mengurangi jam kerja dari 15 jam perhari menjadi 10,5 jam perhari, serta tidak memperkerjakan pekerja di bawah umur. Hal ini dilakukan Owen untuk memperbaiki kondisi kerja serta upaya investasi pada SDM untuk menjadikan perusahaan mampu meningkatkan output yang dihasilkan, sehingga ke depan perusahaan mampu meningkatkan keuntungan yang diperoleh.

Upaya lain yang dilakukan Owen sebagai upaya perbaikan dalam rangka peningkatan kualitas SDM adalah dengan melakukan penilaian yang dilakukan secara terbuka dan dilakukan setiap hari, hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memberikan pemahaman kepada manajernya bahwa masalah harus dapat dilokasir secara cepat, sehingga akan memberikan gambaran secara jelas, terhadap aktivitas yang dilakukan pekerja, sehingga setiap aktivitas yang dilakukan perusahaan akan diketahui, capaian yang dilakukan oleh pekerja, untuk mengetahui prestasi yang dicapai, yang nantinya akan di jadikan dasar untuk memotivasi kepada pekerja lain.

Hal ini tentu bertolak belakang dengan apa yang dilakukan oleh manajer di perusahaan lain, yaitu melakukan investasi bukan dengan meningkatkan hidup Sumber Daya Manusia yang dimiliki, tetapi melakukan investasi yang bersifat teknis, yaitu melakukan pembelian peralatan dalam bentuk mesin.

b) Charles Babbage (1792—1871)

Dengan berlatar belakang sebagai profesor matematika, dengan *basic* keilmuan pada bidang kuantitatif, sehingga **Charles Babbage** mempercayai bahwa secara prinsip yang diakui secara ilmiah, tingkat produksi yang efisien akan terjadi peningkatan dan turunnya *cost* operasional. Pemikiran ini beliau tuangkan dalam buku yang berjudul *On the Economy of Machinery and Manufacture*. Selain itu adanya anjuran untuk melakukan pembagian kerja pada setiap operasi yang dilakukan di pabrik-pabrik sehingga pemisahan itu akan mempermudah analisis yang akan dilakukan, program pelatihan dapat dijalankan dengan biaya rendah.

Dengan pemisahan/pembagian kerja yang dilakukan, maka menjadikan pekerja kian terampil, karena jika pekerjaan itu dilakukan dan pekerja telah dikelompokkan sesuai dengan bidang tugas, dipastikan bahwa kemampuan pekerja dalam menguasai bidang tugas yang telah ditentukan menjadikan pekerja kian pandai sehingga akan lebih efisien. Itulah mengapa **Charles Babbage**, sangat percaya bahwa metode kuantitatif dapat dipakai dalam menganalisa permasalahan di perusahaan, diantaranya perlunya efisiensi penggunaan bahan baku dan penggunaan fasilitas lainnya. Dengan pemikiran-pemikiran itulah maka, **Charles Babbage**, di jadikan pelopor manajemen ilmiah.

3. Teori Manajemen Ilmiah

Tuntutan produktivitas yang tinggi menjadi suatu kebutuhan bagi perusahaan, utamanya perusahaan-perusahaan besar, dimana supply energi terbatas, sehingga diperlukan suatu pengelolaan perusahaan yang modern dengan mengedepankan efektifitas dan efisien, khususnya di awal abad 20. Sehingga kemunculan teori manajemen ilmiah menjadi suatu kebutuhan, berikut adalah para ahli yang menjadi pelopor kemunculan manajemen ilmiah diantaranya adalah :

a) Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Sebagai bapak manajemen ilmiah, Taylor fokus pada bidang *Time Study*, hal ini didasari atas pengamatan yang dilakukan oleh Frederick Taylor di suatu perusahaan yang ada di Philadelphia, di sana

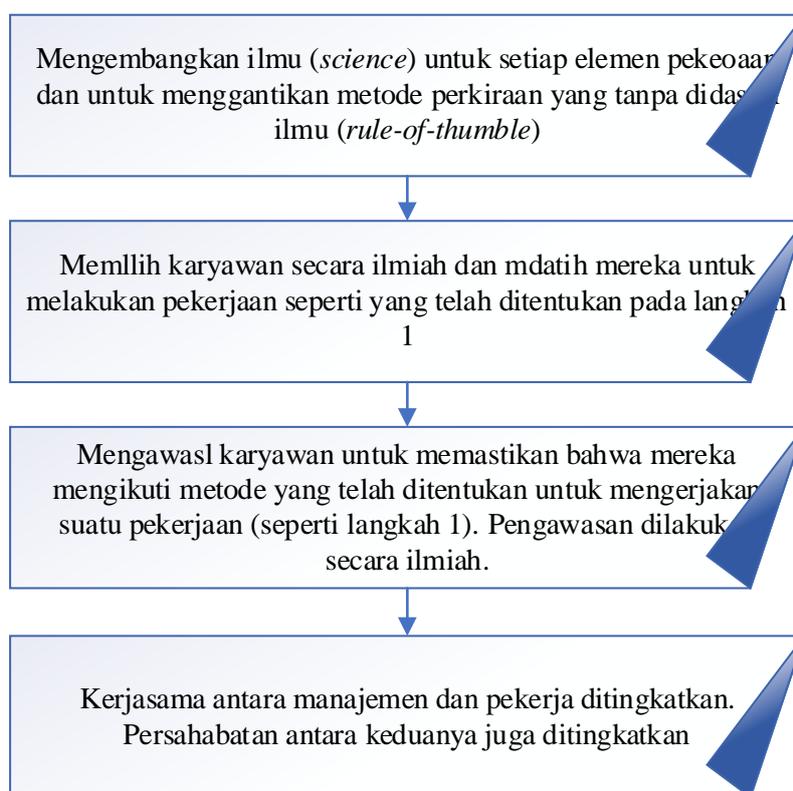
Taylor menyaksikan para pekerja yang melakukan latihan kemiliteran memperlambat kerjanya, sehingga kemampuan sebenarnya tidak ditampakkan oleh para pekerja tersebut. Dari sini Taylor melakukan pengembangan terhadap analisi pekerjaan, yaitu dengan melakukan pengelompokan berbagai jenis pekerjaan menjadi bagian-bagian kecil, sehingga dengan pemecahan pekerjaan tersebut, waktu yang dibutuhkan di tentukan. Sehingga dengan metode tersebut dihasilkan hasil pekerjaan yang terbaik dan cepat. Selanjutnya differential rate system Taylor diperkenalkan, sehingga pekerja memperoleh kenaikan gaji melebihi standart yang ditentukan. Hal ini terjadi karena perhitungan kenaikan gaji dilakukan secara cermat yang diperoleh atas perkiraan kenaikan laba perusahaan sebagai akibat terjadinya kenaikan produksi, dengan penentuan ini maka gaji yang di tetapkan menjadi transparan dan adil karena dasar penetapannya dilakukan secara ilmiah.

Dengan demikian, hasil perhitungan penetapan gaji yang telah dilakukan memberikan keuntungan bagi kedua pihak yaitu antara pekerja dan perusahaan. Jadi dengan teori tersebut pekerja yang dianggap kurang *capable* atas pekerjaan yang dilakukan tidak perlu ketakutan untuk tidak mendapatkan pekerjaannya, utamanya saat itu terjadi penurunan suply tenaga kerja. Keberhasilan Taylor dalam menggagas teori tersebut, menjadikan Taylor merubah haluan hiduonya dengan menjadi konsultan di berbagai perusahaan, sehingga menjadikan Taylor kian bebas dalam mengembangkan dan menerapkan ide-ide secara efektif sehingga dibanyak perusahaan telah berhasil dalam mengimplementasikan metodenya tersebut., walau di pabrik Watertown Arsenal di Massachusetts, Amerika Serikat, terjadi masalah, hal ini terkait dengan hal yang dilakukan oleh metode yang dikembangkan Taylor dengan melakukan pengurangan pekerja yang awalnya 120 pekerja menjadi 35 pekerja, kemudian waktu kerja yang awalnya 10,5 jam di kurangi menjadi 8,5 jam, sehingga terjadi peningkatan akurasi menjadi 2/3nya. Dengan kebijakan tersebut terjadi kenaikan gaji menjadi 80-100 persen. Dampak positif yang dihasilkan adalah terjadi peningkatan etos kerja dan peningkatan produktivitas. Namun dampak negatif yang dihasilkan adalah, terjadi keresahan yang dialami oleh pekerja karena atas tindakan tersebut mengancam keberlangsungan kerja bagi pekerja di perusahaan tersebut, termasuk aksi pemogokan yang dilakukan pekerja sebagai dampak dari langkah atas penerapan metode Taylor tersebut.

Inilah yang menjadi latar belakang Anggota kongres Amerika Serikat melakukan pemanggilan atas kejadian yang terjadi, yang selanjutnya Taylor harus menjelaskan tas ide-idenya yang kemudian di tulis ke dalam dua buku yaitu *Shop Management* dan *The Principles of Scientific Management*.

Dengan demikian untuk keberhasilan dari rangkaian tahapan yang telah dilakukan dalam menerapkan metode yang diterapkan perlu dilakukan revolusi mental yang bertujuan agar terjadi sinkronisasi antara pihak manajemen dan pekerja. Hal ini bertujuan agar perusahaan lebih fokus pada tercapainya produktivitas yang selanjutnya akan memberikan peningkatan keuntungan bagi perusahaan sehingga akan memberikan dampak positif bukan saja bagi perusahaan tetapi juga akan berdampak kepada kesejahteraan pekerja.

Karena itulah Taylor berpendapat bahwa agar prinsip ini berhasil, dibutuhkan revolusi mental yg menyeluruh, baik berasal sisi manajemen juga sisi pekerja. Daripada memperebutkan laba yang terdapat, lebih baik fokus di peningkatan produktivitas dan keuntungan sebagai akibatnya laba yang lebih akbar dan lebih akbar akan menguntungkan semua. Taylor percaya bahwa baik manajemen juga pekerja mempunyai kepentingan yg sama dalam menaikkan produktivitas. Karena itu manajemen ilmiah berdasarkan Taylor berdasar pada tahapan berikut :

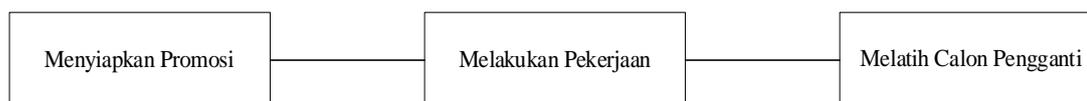


Gambar 1.3: Prinsip Manajemen Ilmiah

b) Frank B. Gilberth (1868—1924) dan Lillian Gilberth (1878—1972)

Frank dan lillian adalah suami istri yang memiliki kesamaan bidang keilmuan, yaitu manajemen. Study yang dilakukan oleh Frank adalah saat melakukan study dengan objek Tukang Batu, untuk melakukan pengajaran terhadap Tukang Batu yang yunior, melakukan pekerjaan secara cepat dan memperlambat pekerjaan, dengan menyelesaikan study tersebut **Frank B. Gilberth** mengusulkan suatu metode baru yang lebih efisien, yaitu mengurangi gerakan yang dilakukan secara fisik yang awalnya 18 dijadikan 5 jenis dengan menghasilkan kenaikan hingga 200 – 300 persen. Capaian ini menjadikan kajian atas gerak dan kelelahan, yaitu gerakan yang dapat dihilangkan dapat mengurangi kelelahan yang dirasakan, sehingga semangat kerja yang dimiliki akan meningkat sehingga akan memiliki manfaat bagi pekerja.

Sementara **Lillian Gilberth** fokus keilmuan pada bidang Psikologi Industri dan Manajemen Personalia, dalam hal manajemen ilmiah beliau berpendapat bahwa akan terjadi pencapaian maksimal yang dapat membantu pekerja sebagai manusia. Hal inilah yang menjadikan **Frank dan lillian** mengembangkan 3 (tiga) tahapan sebagai program dalam mengembangkan pekerja serta meningkatkan semangat kerja. Tahapan tersebut, yang di gambarkan pada gambar 2, berikut ini :



Gambar 1.4: Tahapan Promosi Gilbert

Dari gambaran tahapan dalam metode di atas, seorang pekerja hanya dituntut untuk melakukan aktivitas pekerjaannya sebagaimana mestinya, namun proses promosi dipersiapkan serta melatih calon

pengganti, artinya bahwa ada pelaku yang mempersiapkan proses untuk mencapai Karir yang lebih tinggi sementara ada pelaku yang melatih calon pengganti yang bertugas untuk meneruskan pekerja yang telah dipromosikan tersebut.

Henry L. Gantt adalah seseorang yang pernah bekerja dengan **Frederick Winslow Taylor**, namun kemudian berhenti dan bekerja mandiri, hingga kemudian melakukan perbaikan terhadap metode yang pernah di buat oleh Taylor, yaitu melakukan penyempurnaan metode penggajian (sistem diferensial), yang dianggap tidak memotivasi pekerja untuk bekerja lebih baik, sehingga untuk dapat memfungsikan supervisor untuk dapat melatih pekerja dengan baik, maka jika pekerja dapat menyelesaikan pekerjaan, maka supervisor diberikan tambahan upah yang diberikan dalam bentuk bonus, jika semua pekerja mampu bekerja sesuai dengan standart yang telah ditetapkan. Selain itu Henry L. Gantt juga mengenalkan Sistem penilaian terbuka, yaitu melakukan pencatan atas suatu pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja dengan menggunakan bagan kotak (Gantt chart), penulisan dilakukan dengan memberikan warna hitam jika memenuhi standart dan warna merah apabila tidak memenuhi. Sehingga (Gantt chart) menjadi populer untuk digunakan dalam perencanaan yaitu melakukan pencatatan rencana pekerjaan (schedule) pada pekerjaan tertentu.

Dari penjelasan yang telah dijelaskan di atas, maka teori manajemen ilmiah memiliki kontribusi yang sangat penting, diantara contoh implementasi yang krusial adalah penerapan dalam upaya melakukan produksi massal yaitu bagaimana barang di produksi secara cepat dan dengan jumlah yang banyak, namun dilakukan secara efisien. Hal inilah yang kemudian menjadi inspirasi yang sangat berpengaruh terhadap pola produksi, khususnya restoran siap saji, desain pekerjaan, seleksi dan pengembangan karir pekerja yang keseluruhannya merupakan implementasi teori manajemen ilmiah, sehingga menjadi pendorong dalam pemecahan masalah yang dilakukan secara rasional. Pendekatan inilah yang selanjutnya menjadi pendorong dalam upaya pendekatan ilmiah pada manajemen yang bertindak sebagai ilmu. Namun demikian teori manajemen memiliki keterbatasan, dimana anggapan bahwa pekerja, selalu berupaya dalam pemenuhan kebutuhan secara ekonomi dan fisik tidak selalu benar. Sehingga asumsi ini yang menjadikan manajemen ilmiah mampu diterapkan dengan berbagai pola pendekatan dalam situasi, kondisi dan tempat, walau sebenarnya asumsi ini secara keseluruhan tidaklah benar, hal ini di situasi dan waktu yang berbeda akan menghasilkan cara pendekatan yang berbeda.

4. Teori Organisasi Klasik

Meningkatkan produktivitas adalah menjadi konsen teori manajemen ilmiah, sementara oragnisasi klasik fokus pada cara mengelola organisasi yang kian kompleks. Beberapa tokoh penting yang selanjutnya menjadi pelopor adanya teori organisasi klasik diantaranya adalah :

a) **Henry Fayol (1841-1925)**

Sebagai seorang industriawan yang berkebangsaan Prancis, Henry Fayol yang lahir 1841 dan meninggal tahun 1925, merupakan bapak manajemen klasik, sebagai akibat dari upaya beliau dalam melakukan sistemasi terhadap studi manajerial. Pemikiran beliau yang dituangkan dalam bukunya *General And Industrial Management*. Hal ini didasarkan pada implementasi manajemen yang dikelompokkan menjadi beberapa tahapan yang selanjutnya diidentifikasi dan di analisis. Analisis yang dilakukan selanjutnya diajarkan kepada para calon manager melalui beberapa kegiatan(Fayol, Henry, 1998), yaitu :

- Teknis yaitu kegiatan yang difokuskan untuk menghasilkan produk (produksi)
- Kornerisial merupakan kegiatan yang difokuskan pada menyediakan bahan yang memiliki standart yang telah ditentukan serta penjualan produk
- Keuangan adalah suatu aktivitas yang fokus pada upaya perolehan dan pembelanjaan atas uang
- Keamanan yaitu fokus bagaimana pekerja merasa nyaman dan aman, serta aset perusahaan terjaga dengan baik
- Akuntansi yaitu melakukan seluruh transaksi dengan melakukan pencatatan agar transaksi yang dilakukan terukur
- Manajemen, yaitu melakukan pengelolaan organisasi atau perusahaan yang dilakukan dengan baik sehingga tujuan organisasi tercapai.

Keenam aktivitas yang diuraikan di atas menurut Fayol, manajemen adalah suatu aktivitas yang krusial, karena itulah beliau adalah menjadi penggagas klasifikasi aktivitas manajerial yang meliputi perencanaan, organising, mengarahkan, dan pengendalian, sehingga Fayolpun menyakini bahwa aktivitas manajemen meliputi empat aktivitas tersebut, karena itulah di banyak buku-buku manajemen fungsi manajemen menggunakan empat fungsi tersebut. Namun untuk menjadikan implementasi manajemen dijalankan dengan baik dan efektif, fayol mengklasifikasikan menjadi beberpa, yaitu :

- Pengelompokan pekerjaan, dengan melakukan pengelompokan pekerjaan tersebut menjadikan pekerjaan menjadi lebih efisien.
- Pemberian otoritas jabatan (wewenang), seorang manajer harus diberi kewenangan untuk memerintah yang harus dilaksanakan oleh bawahannya.
- Disiplin, ini akan menjadi kewajiban bagi anggota yang bernaung pada suatu organisasi untuk patuh terhadap hukum atau konvensi yang mengikat dalam mengatur organisasi.
- Unity of command, artinya bahwa pekerja akan menerima satu jalur instruksi searah dan bersumber pada satu atasan, hal ini penting agar tidak terjadi multi menerima perintah dari banyak atasan.
- Kesatuan arah, menjadi skala prioritas karena ini terkait dengan capaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, sehingga membatasi individu untuk selalu tunduk dan tidak mementingkan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi.
- Payroll yaitu suatu metode pembayaran yang dilakukan oleh perusahaan kepada pekerja melalui mekanisme yang ditetapkan, sehingga dengan sistem pengagajian tersebut harus dilakukan secara adil menurut kaidah yang telah ditetapkan.
- Sentralisasi, adalah memberi otoritas kepada seorang manajer sebagai bagian dari tanggung jawab atas organisasi yang dipimpinya, hal ini karena manajer dan pekerja telah terjadi interaksi satu dengan yang lain, dengan fungsi yang berbeda, jika manajer akan memberi perintah sementara pekerja sebagai pihak yang menerima perintah, sehingga masing-masing diberi porsi yang sesuai, hal ini penting akan sentralisasi tercapai dan desentralisasi tetap dengan tupoksinya, sehingga akan terjadi optimalisasi dimasing-masing fungsi dalam organisasi.
- Hirarki , merupakan bagian dari struktur organisasi, sehingga akan nampak garis wewenang yang ada di organisasi, dari pimpinan puncak hingga pekerja dengantingkat jabatan terendah.
- Sumber daya, guna pemenuhan kebutuhan akan materi dan sumber daya manusia, perlu dilakukan kordinasi untuk digunakan secara tepat dengan waktu yang ada..
- Kesetaraan adalah bagaimana seorang manajer mampu bertindak adil, perlakuan dan sikap terhadap pekerja.
- Stabilitas, organisasi yang tidak efisien di tandai dengan terjadi Tunover yang tinggi, karena itu harus dihindari.
- Inisiatif, perlunya memberi kebebasan kepada pekerja agar dalam bekerja sehingga inisiatif adalah suatu keniscayaan.
- Setia Kawan adalah bagaimana tim dapat membangun kerjasama secara kelompok, sehingga dengan kerjasama itu akan terjalin solidaritas sesama, setia kawan, sehingga dengan terciptnya semngat tersebut, akan mendorong terwujudnya kebersamaan bagi seluruh pekerja yang terlibat.

b) Max Weber (1864 - 1920)

Teori Birokrasi yang gagas merupakan hasil pemikiran seorang sosiologi berkebangsaan Jerman yang bernama Max Weber, beliau menjelaskan bahwa suatu organisasi perlu memiliki suatu aturan untuk memperjelas keberadaan anggotanya, utamanya organisasi yang memiliki banyak anggota., sehingga akan menjadi suatu organisasi yang idal. Organisasi ideal jika proses yang di organisasi aktivitas dan tujuan yang di rancang merupakan hasil rasionalisasi sehingga tercipta pembagian kerja secara jelas, guna membangun desain struktur yang efisien, keahlian teknis dan evaluasi sehingga bermuara pada capaian prestasi .

Model birokrasi weber digunakan untuk mengelola organisasi yang level yang besar, setidaknya organisasi yang memiliki pekerja dengan ribuan, yang bergerak secara nasional atau bahkan berbagai negara. Merujuk hal tersebut maka birokrasi yang di gagas weber berbeda dengan definisi birokrasi

populer, sehingga banyak orang yang defisikan kata birokrasi dipahami sebagai sesuatu yang negatif, hal ini merujuk pada suatu organisasi yang sulit untuk menerima perubahan, walaupun menerima tidak responsif dan lamban.

c) Mary Parker Follet (1868—1933)

Kepercayaan bahwa manusia pada prinsipnya sangat membutuhkan di suatu komunitas, jika ingin menjadi manusia yang seutuhnya. Karena itulah Mary Parker sedikit berbeda terhadap tokoh lainnya, hal ini karena beliau memasukkan unsur manusia dan struktur organisasi dalam menguji dan menganalisis yang selanjutnya menjadi suatu teori perilaku. Dengan demikian maka manajemen dan pekerja memiliki kepentingan terhadap organisasi yang sama, sehingga follet menyusun sebuah model pengendalian organisasi, artinya bahwa orang akan terkendali melalui tiga hal, yaitu ;

1. Mengendalikan atas diri
2. Mengendalikan terhadap kelompok
3. Mengendalikan secara bersama

d) Chester I Barnard (1886—1961)

Sebagai seorang direktur di perusahaan selular, USA pada tahun 1927, Barnard merupakan tokoh yang mengembangkan teori organisasi, hal ini karena beliau merupakan tokoh yang memiliki pengalaman pada bidang manajerial dan penguasaan atas bacaannya pada bidang Sosiologi. Karena itu Barnard, menyikapi suatu kondisi yang ada diorganisasi saat bicara kepentingan, yaitu saat kepentingan individu tidak bisa dicapai secara mandiri sehingga perlu organisasi, sehingga ketika mereka berada di organisasi setidaknya perlu dilakukan sinkronisasi sehingga tujuan organisasi tercapai dan kepentingan individu pun tercapai. Sehingga dengan masing-masing mampu mencapai tujuannya maka akan terjadi keseimbangan yang baik.

RANGKUMAN

Manajemen organisasi dan Sumber daya manusia, memiliki dua penerapan yang berbeda, penerapan pertama bagaimana manajemen di gunakan pada organisasi dan kedua bagaimana manajemen di gunakan pada sumber daya manusia. Hal ini penting agar kita memahami bahwa mendefinisikan manajemen organisasi dan sumber daya manusia, berarti mendefinisikan dua hal yang berbeda. Namun jika merujuk pada pengertian manajemen yang dikemukakan oleh (Hasibuan Malayu, 1997) menyatakan bahwa sumber daya manusia dan sumber lainnya diatur sedemikian rupa untuk dapat di gunakan secara efektif dan efisien guna tercapainya tujuan yang ingin dicapai. Manajemen selalu fokus pada pemanfaatan manusia dalam konteks sumber daya. Ini berarti manajemen berorientasi pada tujuan, digunakan secara efektif dan efisien serta terakhir adalah manusia sebagai sumber daya. Sehingga dari pendapat hasibuan, dapat kita simpulkan bahwa manusia meemiliki kekuatan mutlak dalam pencapaian tujuan, dengan pemanfaat potensi manusia secara efektif dan efisien.

Sementara (Hasibuan Malayu, 1997) menyatakan bahwa manajemen adalah aktivitas yang dikerjakan oleh orang-orang dalam merancang dan menerjemahkan atas tujuan yang ingin capai oleh organisasi, sehingga kontek dikerjakan orang-orang, diartikan sebagai komunitas/kelompok yang digunakan sebagai tempat dalam mencapai tujuan. Sehingga (Ribangun Bambang, 2019) menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu wadah yang berfungsi untuk melaksanakan suatu proses yang diikuti tindakan dalam upaya pencapaian tujuan yang diinginkan. Bagaimana posisi organisasi dalam kontek manajemen, menurut (Gomes, F.C, 1997) menyatakan bahwa terdapat 3 variabel utama di dalam manajemen yaitu, Organisasi, manusia dan lingkungan, karena itu jika merujuk dari definisi tersebut, maka manajemen organisasi dan sumber daya manusia merupakan satu kesatuan yang tidak dapat di pisahkan. Sehingga (Ribangun Bambang, 2019) menyatakan bahwa organisasi tidak lepas dari keberadaan lingkungan organisasi tersebut dan manusia menjadi central dari suatu organisasi.

Perkembangan manajemen tidak lepas dari lahirnya revolusi industri yang ada di inggris, yang menjadikan virus-virus yang menggurita utamanya di Eropa dan Amerika. Hal ini di tandai dengan banyaknya industri besar yang bermunculan yang bergerak di bidang indutri, perdagangan dan

pertambahan. Hal ini pula yang mempengaruhi kehidupan manajemen secara umum dan manajemen sumber daya manusia khususnya. Sehingga terdapat dua tokoh besar yang pemikirannya menobatkan mereka sebagai bapak manajemen yaitu Frederick W Taylor dan Henry Fayol. Kedua memiliki pemikiran yang saling ngisi walau apa yang dikerjakan satu sama lainnya tidak mengetahui apa yang dikerjakan. Taylor menyatakan bahwa peningkatan efisiensi dan produktifitas bersumber pada gerakan manajemen ilmiah, sementara Fayol fokus pada pemecahan terkait permasalahan manajerial.

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian dari manajemen Organisasi ?
2. Jelaskan pengertian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia ?
3. Jelaskan Mengapa Manajemen Penting bagi suatu organisasi ?
4. Jelaskan perkembangan ilmu manajemen ?
5. Sebut dan Jelaskan implementasi Manajemen dalam Organisasi/perusahaan ?

PUSTAKA

- A. Tabrani Rusyan, dkk. (2012). *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*. Remaja Karya.
- Akbar, S. (2018). *Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan*. 3(2), 17.
- Aliefiani Mulya Putri, G., Putri Maharani, S., & Nisrina, G. (2022). LITERATURE VIEW PENGORGANISASIAN: SDM, TUJUAN ORGANISASI DAN STRUKTUR ORGANISASI. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3), 286–299. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3.819>
- Amirudin, A. (2019). Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pegawai) UIN Raden Intan Lampung dan Implikasinya. *AL-IDARAH: JURNAL KEPENDIDIKAN ISLAM*, 8(2), 307–323. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v8i2.3468>
- Andriani, A. A. (2017). Melatih Kearifan Intelektual, Emosional, Dan Spiritual Pemuda Guna Menghadapi Pasar Bebas Asia Tenggara (Masyarakat Ekonomi Asean-MEA). *JURNAL PENDIDIKAN ILMU SOSIAL*, 25(2), 138. <https://doi.org/10.17509/jpis.v25i2.6187>
- Arifin, Imron. (1966). *Penelitian Kualitatif*. Kalimasahada Press.
- Armstrong, T. (1987). *In Their Own Way: Discovering and Encouraging Your Child's Personal Learning Style*. Terjemahan Rina Buntaran. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ashary, L. (2019). *STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN INDUSTRI KULINER DI KABUPATEN JEMBER*. 17(2), 20.
- Aslati, A., Silawati, S., Sehani, S., & Nuryanti, N. (2018). PEMBERDAYAAN REMAJA BERBASIS MASJID (Studi Terhadap Remaja Masjid di Labuh Baru Barat). *Masyarakat Madani: Jurnal Kajian Islam dan Pengembangan Masyarakat*, 3(2), 1. <https://doi.org/10.24014/jmm.v3i2.6353>
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks.
- BERNARDIN, H.J., & RUSSEL, J.E.A. (1998). *Human Resource Management 2 Nd Edition And Experiential Approach*. MCGRAW-HILL.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Budiardjo, Miriam. (2008). *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008. Gramedia Pustaka Utama.
- Byars, Lloyd I. dan Leslie W. Rue. (2004). *Human Resource Management*. (8th edition.). McGraw-Hill.
- Chaplin, J. P. (2008). *Kamus Lengkap Psikologi*. Rajagrafindo Persada.
- Cherrington, D.J. (1995). *The management of human resources*, (4th ed.). Prentice Hall.
- Corey, Gerald. (1988). *Teori dan Praktek Konseling dan Psikoterapi*. Eresco.
- Cribbin, James J. (1981). *Leadership: Strategies for Organizational Effectiveness*. AMACOM.
- Cushway, Barry. (1994). *Human Resource Management*. PT. Elex Media Komputindo.
- Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Buku Seru.
- Darley M. John - Glucksberg Sam - Kamin J. Leon - Kinchla A. Ronald. (1986). *PSICOLOGIA*. II Mulino.
- Dessler. (2000). *Pengertian kinerja*. www.kajianpustaka.com
- Dowling, P. J., Festing, M., & Allen D. Engle, S. (2013). *International Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Dwight Waldo. (1979). *Pengantar Studi Public Administration*. Aksara Barn.
- Engel, James F, et al. (1994). *Perilaku Konsumen* (Jilid 1). Binarupa Aksara.
- Engkoswara. (1987). *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan.
- Fayol, Henry. (1998). *General and Industrial Management*. Pitman.
- Fiedler, Fred E. and Chemers, Martin M. (1974). *Leadership and effective Management*. Scot Foresman and Co.
- Frederick J. Mc Donald. (1959). *Education of Psychology*. Worth Publishing.
- Gardner, F. P. Pearce. R. B. and Michell. & R. L. (1996). *Physiology of crop plant*. Terjemahan Herawati, Susilo, dan Subiyanto. UI Pres.
- Gerlach, Vernon S. Ely, Donald P. (1980). *Teaching and Media: A Systematic Approach*. Prantice Hall Inc.

- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1993). *Organisasi dan Manajemen Prilaku, Struktur dan Proses, Diterjemahkan oleh Djoerban Wahid*. Erlangga.
- GINSBERG, PAUL B. AND MOY, ERNEST. (1992). *PHYSICIAN LICENSURE AND THE QUALITY OF CARE, REGULATION*.
- Gomes, F.C. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Guest David E. (1987). Human Resource Management And Industrial Relation., *Journal Of Management Studies*.
- Handoko, T. Hani. (1992). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Liberty.
- Harahap P. (2011). *Budaya Organisasi*. Semarang Universty Press.
- Hasibuan Malayu. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*,. Gunung Agung.
- Hassett,J.J. dan Banwart,W.L. (1992). *Soils and Their Environment*. Prentice Hall.
- Herbert, A. Simon. (1982). *Administrative Behavior, A Study of Decision, Terjemahan*,. PT. Bina Aksara.
- Herre, A.W. (1953). *Checklist of Philippine Fishes. Research Report 20. Fish and Wildlife Service*,. United States Department of Interior, 977 pp.
- Hodgetts, R.M. (1975). *Management: Theory, Process and Practice*. W.B. Saunders.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (2008). *Education Administration*.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1990). *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/OrganizationPsychologists*. West Publishing Co.
- Kapur, R. (2020). *Human Resource Management – Structure and Roles*.
- Lazarova, M. B., & Thomas, D. C. (2012). *Expatriate adjustment and performance revisited revisited* (pp. 270–292).
- Luthans, Fred. (2005). *Perilaku Organisasi* (Edisi Sepuluh). Andi Luthans.
- Ma'arif S, & Kartika L,. (2013). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia, “ Implementasi Menuju Organisasi Berkelanjutan “*.
- Mangkunegara. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama.
- Marliani, L. (2017). *PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEWUJUDKAN KINERJA SUATU ORGANISASI*. 2(3), 8.
- Miftah Thoha. (2004). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Raja Grafindo Persada.
- Miftah Thoha. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen*,. Raja Grafindo Pustaka.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, dan Jhon Voyer,. (1995). *“The Strategy Process”*. Prentice Hall International, Inc.
- Mitchell, TR (ed). (1978). *People in Organization: An Introduction Organization Behavior*. Mc. Graw Hill.
- Moore, A. (2004). *The good teacher: Dominant discourses in teaching and teacher education*. Routledge Falmer.
- Moore, CW dan Allen, G. (1976). *Dimension, Space, Shape, and Scale in Architecture, Architecture Books*.
- Muslihat, M., & Ginanjar, M. H. (2019). PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMP HASMI ISLAMIC BOARDING SCHOOL TAMANSARI BOGOR. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(01), 103. <https://doi.org/10.30868/im.v2i01.373>
- Nanuru, C. F. (2021). Melatih Paduan Suara secara Kreatif. *PROSIDING PELITA BANGSA*, 1(2), 161. <https://doi.org/10.30995/ppb.v1i2.516>
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Strategik*. Gajah Mada University Press.
- Newton, Hayday, Barkworth. (2005). *Employee Assistance Programmes*.
- Omotayo Adewale Osibanjo, A. A. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Pumark Nigeria limited.
- Pfeffer, Jeffrey. (1997). *Will the Organization of the future Make the Mistake of the Past in The Organization of The Future*,. Frances Hesselbein at all Editor. Jossey-Bass Publisher.
- Poluakan, F. A. (2016). *THE EFFECT OF CHANGE AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE PT. SINAR GALESONG PRIMA MANADO*. 11.

- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan kinerja Karyawan: Kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia.*, (Edisi 1). Penerbit BPFE.
- Priyono. (2007). *Pengantar Manajemen*. Zifatama Publisher.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Putri, S. A. P. (2012). *Karir Dan Pekerjaan Di Masa Dewasa Awal Dan Dewasa Madya*. 3(3), 20.
- Ribangun Bamban, J. (2019). *Buku Ajar Mata Kuliah Organisasi Manajemen Industri*. Umsida Press. <https://doi.org/10.21070/2019/978-623-7578-01-7>
- Robbin SP, Colter Marry. (1999). *Manajemen*. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. (Jilid 1. Edisi 8.). PT. Prenhallindo.
- Rompas, G. A. C., Tewel, B., Dotulong, L., & Gaya, P. (2018). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENGAWASAN, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN MINAHASA TENGGARA*. 10.
- Russell, Bertrand,. (1974). *The Art of Philosophizing and Other Essays*., Rowman & Littlefield Publishers.
- Sabarofek, M. S., & Sawaki, M. E. (2018). *PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, BUDAYA KERJA DAN PERILAKU INDIVIDU TERHADAP KINERJA PEGAWAI: STUDI KASUS PADA PT. TELEVISI MANDIRI PAPUA*. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 93. <https://doi.org/10.21460/jrmb.2017.122.289>
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. PT Grasindo.
- Santrock, John W. (2002). *Life-span Development: Perkembangan Masa Hidup*. (Edisi 5 jilid 2,). Erlangga.
- Schuler.R.S., & Walker , Jackson .W. (1999). *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions. Organizational Dynamics, New York, West Publishing Company* . West Publishing Company.
- Schultz, D. (1991). *Psikologi Pertumbuhan*. Kanisius.
- Schultz Duane. (1991). *Psikologi Pertumbuhan, Penerjemah: Yustinus*., Kartinus.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. C.V Mandar Maju.
- Setiawati, T., & Sabri, M. (2022). *Melatih Kreatifitas Dengan Membuat Mandala Art Pada Siswa SMA PAB 8 Saentis*. *Jurnal ABDIMAS Budi Darma*, 2(2), 87. <https://doi.org/10.30865/pengabdian.v2i2.3689>
- Siagian. (2004). *Motivasi dan Aplikasinya*. Rineka Cipta.
- Sitanggang, R. R., & Nuriyanti, N. (2019). *Melatih Kemandirian Anak Melalui Rutinitas Sehari-Hari*. *Publikasi Pendidikan*, 9(2), 141. <https://doi.org/10.26858/publikan.v9i2.9015>
- Stoner James. (1996). *Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia*. PT. Prenhallindo.
- Storey, J. (1995). *Human resource management: Still marching on or marching out? In: Storey, J. (Ed.) Human resource management. A critical*. Routledge.
- Susan, E. (2019). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. 9(2), 11.
- Tahir, Arifin. (2014). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. CV. Budi Utama.
- Tamsah, H., & Nurung, J. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* [Preprint]. Thesis Commons. <https://doi.org/10.31237/osf.io/yvpue>
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). *TOWARD AN INTEGRATIVE MODEL OF STRATEGIC INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*.
- Tewel, B., Adolfin, Pandowo, M.H.C., Tawas, H.N. (2017). *Perilaku Organisasi*. (Cetakan Pertama). CV. Patra Media Grafido.
- Theodorson, G. A., & Theodorson, A. G. (1979). *A modern dictionary of sociology. New York, Hagerstown, San Francisco, London*. Barnes & Noble Books.
- Thomas M risk. (1975). *Estimated frequency by selected characteristics of patients: Nosocomial infections in U.S. hospitals*.
- Uno, H. (2011). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. PT Bumi Aksara Bandung.

- Weiner. (1990). History Of Motivational Research In Education. *Journal Of Educational Psychology.*, 4(82).
- West, Richard, Lynn H. Turner. (2008). *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi* (Edisi 3.). Salemba Humanika.
- Widiasih, W., & Dalulia, P. (2015). *Studi Komparasi Implementasi Manajemen Proses Bisnis pada Lembaga Profit dan Nonprofit*. 7.
- Wiliandari, Y. (2014). *RANCANGAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM YANG EFEKTIF*.

Bab 2

Tantangan Organisasi Dan SDM Dalam Persaingan Global

2.1 Perespektif Organisasi dan Perubahannya

Untuk meningkatkan efisiensi organisasi, bidang studi *Organizational Perspective* (OP) mengkaji dampak individu, kelompok, dan struktur organisasi terhadap perilaku di dalam perusahaan. Ketidakhadiran karyawan, pergantian karyawan, dan perilaku menyimpang di tempat kerja semuanya ditangani di bawah Perilaku Organisasi.

Semua aspek manajemen dan organisasi dapat ditelusuri kembali ke waktu dan tempat tertentu dalam sejarah. Sebagai contoh, kita dapat belajar banyak tentang teori manajemen dengan melihat bagaimana orang menghadapi kesulitan pada titik waktu yang berbeda. Kita dapat belajar banyak tentang bagaimana organisasi formal bekerja dengan melihat apa yang telah dicoba dan gagal oleh orang lain. Manajemen sumber daya manusia (SDM) sangat penting untuk kinerja perusahaan, dan ini hanya dapat dicapai dengan memberi penghargaan, memberi energi, dan mempertahankan karyawan secara teratur dan bermakna. Manajemen di Milenium Ketiga (abad ke-21) melibatkan pemahaman tentang lingkungan bisnis yang berubah, serta pengetahuan tentang bagaimana merespons perubahan ini dengan tepat. Pelaporan keuangan saja tidak lagi cukup untuk mengukur keberhasilan. Perubahan arah dan penekanan perusahaan diperlukan untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan (pelanggan, pemasok, karyawan, masyarakat, investor, dan pemerintah).

Baik secara global maupun lokal, sistem manajemen baru diperlukan untuk melacak kesuksesan perusahaan. peningkatan penekanan pada kualitas dan kinerja adalah tren pemikiran manajemen saat ini (dalam periode milenium ketiga). Untuk mengikuti lingkungan persaingan global yang dinamis dan beradaptasi serta berhasil dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, organisasi harus terus berinovasi dalam pola manajemen organisasi yang benar untuk berubah lebih cepat dalam dimensi waktu "kontak". Semua organisasi berada di bawah tekanan terus-menerus untuk memenuhi persyaratan konsumen dengan lebih baik dan menyediakan barang dengan kualitas terbaik dengan sumber daya manusia terbaik yang tersedia. Secara umum, kami dapat menggeneralisasi perilaku manusia.

Penelitian sistematis dalam perilaku organisasi membantu meningkatkan prediksi perilaku berbasis intuisi. Perilaku manusia bervariasi, sehingga kita perlu menggunakan faktor situasional untuk mengevaluasi hubungan sebab dan akibat saat mempelajari Perilaku Organisasi. Dengan banyak tantangan dan peluang, manajer harus belajar memanfaatkan perilaku organisasi yang menghargai perbedaan, tetapi juga berkontribusi untuk membantu manajer melihat bagaimana keragaman tenaga kerja dapat bermanfaat bagi perusahaan dan praktik yang mungkin perlu diubah saat bekerja di negara yang berbeda, serta bagaimana meningkatkan keterampilan manajemen mereka. bervariasi. Untuk membantu para manajer, kita membutuhkan antara lain antropologi, psikologi, dan sosiologi, untuk membantu mereka meningkatkan kemampuan mereka. Perilaku karyawan merupakan faktor terpenting dalam memperoleh kesuksesan. Tindakan orang dapat diprediksi sebelumnya. Kepribadian setiap orang berbeda. Manajer harus mengawasi, menanggapi, dan menangani berbagai kecenderungan perilaku karyawan. Sementara prinsip-prinsip perusahaan secara eksplisit berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kinerja organisasi perusahaan dapat turun karena variabel lain jika skenario krisis berlanjut untuk jangka waktu yang lama. Masalah yang mungkin muncul adalah dari perbedaan nilai yang

dirasakan antara apa yang orang rasakan dan apa yang sebenarnya mereka lakukan. Keberagaman metode dan perilaku manajemen terkadang disebabkan oleh perbedaan budaya dalam suatu perusahaan. Satu-satunya hal yang abadi dalam bisnis saat ini adalah perubahan itu sendiri, sehingga karyawan membutuhkan "nilai" untuk membimbing dan mempengaruhi tindakan dan perilaku mereka di tempat kerja. Untuk tujuan pengambilan keputusan, perusahaan yang diberdayakan (direvitalisasi) akan menggunakan seperangkat nilai yang diterapkan. Memiliki seperangkat nilai yang terdefinisi dengan baik dianggap mendorong orang untuk bekerja sama menuju satu tujuan (komitmen).

Persaingan global memerlukan transformasi mendasar dalam struktur perusahaan, dengan laba tidak lagi menjadi tujuan utama dalam lingkungan yang kompetitif melainkan sebagai efek samping, menjadikan laba lebih sebagai tujuan daripada tujuan. Sumber Daya Manusia (SDM) dan metode kuantitatif tidak dapat dipisahkan dari pendekatan manajemen saat ini. Tidak ada satu teori atau model yang dapat digunakan dalam semua kasus atau yang satu menghilangkan yang lain, menurut pemikiran kontemporer. Di dunia sekarang ini, kami mencari bentuk yang dapat berubah seiring waktu. Karena kita adalah makhluk yang luar biasa, kita sama-sama kompleks dan lunak dalam kemampuan kita untuk beradaptasi dengan tuntutan dan dampak dari lingkungan kita. Kita dapat mengembangkan bakat dan kemampuan kita. Strategi manajerial mampu menjawab tuntutan baik perusahaan maupun manusia sebagai pekerja melalui proses atau sistem yang dinamis karena keunikan dan kompleksitasnya. Metode saat ini dibangun di atas konsep pemikiran sistem dan perencanaan kontinjensi. Ini adalah perspektif sistem, di mana sistem didefinisikan sebagai kumpulan bagian-bagian yang saling terkait yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Dalam sistem yang lebih besar, sub sistem adalah komponen kecil. "Pemikiran kontinjensi," di sisi lain, bertujuan untuk memodifikasi tanggapan manajemen terhadap kondisi yang bervariasi, terutama yang dihasilkan oleh varians lingkungan dan kepribadian. Alih-alih mencari solusi terbaik untuk mengatasi masalah, pemikiran kontinjensi bertujuan untuk membantu manajer mengenali varians ini dan menanggapi dengan tepat. Manajemen organisasi di milenium baru ditandai dengan karakteristik berikut:

1. *Reengineering*
2. *Value Based Management*
3. *Value Chain*
4. *Management Change*
5. *Knowledge Management*

Perilaku Organisasi adalah cabang psikologi yang mempelajari bagaimana individu, kelompok, dan struktur organisasi mempengaruhi perilaku mereka. Perilaku organisasi dan bagaimana pengaruhnya terhadap kesuksesan bisnis dipelajari dalam Perilaku Organisasi, yang meneliti bagaimana karyawan berperilaku di tempat kerja, pergantian karyawan, produktivitas, dan kinerja manusia semuanya berperan. Hal ini dimungkinkan untuk mempelajari perilaku organisasi dalam hal berbagai topik seperti keterlibatan karyawan dan keterlibatan dalam misi dan visi organisasi serta dinamika kelompok dan dinamika dalam budaya organisasi. Ini adalah studi tentang perilaku, sikap dan kinerja manusia dalam lingkungan organisasi berdasarkan teori dan metode dari berbagai disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi, ilmu politik dan antropologi budaya untuk mempelajari individu, menilai kapasitas belajar dan tindakan bekerja dalam kelompok juga. seperti dalam organisasi secara keseluruhan, menganalisis lingkungan eksternal. Kontribusi psikiatri adalah antropologi, sosiologi, dan psikologi sosial.

Perilaku individu adalah penekanan utama psikologi, yang mengukur, menjelaskan, dan berusaha mempengaruhi perilaku manusia. Saat ini, bidang studi ini berkontribusi pada pengetahuan kita tentang persepsi, kepribadian, dan emosi; pelatihan; efektivitas kepemimpinan; kebutuhan dan kekuatan motivasi; kepuasan kerja; proses pengambilan keputusan; penghargaan kinerja; langkah-langkah sikap; teknik seleksi karyawan; desain pekerjaan; dan stres di tempat kerja. Perilaku manusia dalam kelompok, khususnya dalam organisasi formal dan kompleks, dapat lebih dipahami melalui studi dinamika kelompok dalam sosiologi, yang juga mencakup studi budaya organisasi serta struktur organisasi formal, teori, dan teknologi serta komunikasi dan konflik. Ketika datang ke psikologi sosial, studi tentang dampak satu individu pada manusia lain adalah intinya. Kontribusinya antara lain di bidang mengukur, menganalisis, dan mengubah sikap, pola komunikasi, dan menciptakan kepercayaan dalam kaitannya dengan perilaku kekuasaan dan konflik kelompok. Ini adalah studi tentang masyarakat untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang keyakinan, sikap, dan perilaku yang mendasari orang-

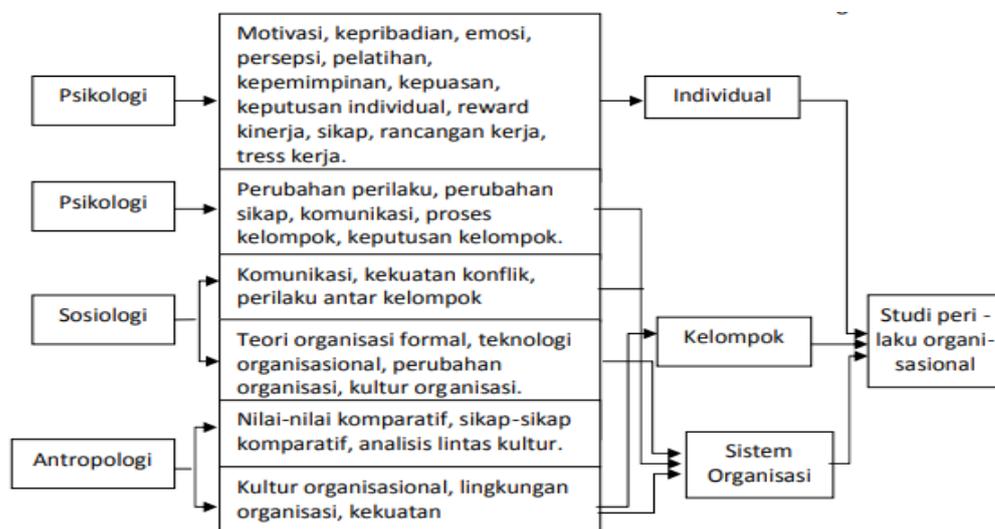
orang di berbagai negara dan organisasi yang berbeda melalui studi antropologi. Ini meneliti budaya perusahaan, lingkungan organisasi, dan perbedaan budaya di seluruh negara

2.1.1 Tantangan dan Peluang Perilaku Organisasi

Karyawan (SDM) harus lebih adaptif dan mampu meramalkan, beradaptasi, dan mengatasi perubahan yang cepat seiring dunia memasuki milenium ketiga. Bekerja dengan dan mengelola orang di masa yang tidak pasti menjadi lebih sulit karena tekanan persaingan. Komunitas global telah mengubah peran manajer sejak organisasi tidak lagi dipisahkan oleh batas-batas logis. Bagi para manajer, mengelola orang dari berbagai latar belakang budaya menjadi hal yang biasa. Perbedaan motivasi, komunikasi, budaya, lokasi, agama, dan kepercayaan, serta perbedaan gaji, keamanan, dan ras atau gender, hanyalah beberapa contoh.

Karyawan membutuhkan nilai-nilai untuk memandu aktivitas dan perilaku mereka di tempat kerja pada periode milenium ketiga. Dengan memberikan "pedoman untuk pengambilan keputusan", nilai-nilai perusahaan dapat memberdayakan perusahaan. Karyawan yang berbagi seperangkat nilai bersama lebih mungkin untuk bersatu dalam mengejar tujuan bersama. Menghormati keyakinan dan cita-cita orang lain. Ada beberapa alasan mengapa meneliti perilaku organisasi sangat penting, seperti berikut ini :

1. Perilaku organisasi merupakan suatu cara berpikir
2. Perilaku organisasi adalah multidisiplin
3. Terdapat orientasi humanistik yang jelas dalam perilaku organisasi
4. Bidang perilaku organisasi berorientasi kinerja
5. Bidang perilaku organisasi sangat bergantung pada peran metode ilmiah
6. Bidang perilaku organisasi memiliki orientasi penerapan yang jelas



Gambar 2.1: Studi perilaku organisasi

Kepemimpinan dalam Perilaku Organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan yang terjadi baik dari dalam maupun luar lembaga, seperti reformasi organisasi, keragaman budaya, daya saing global, dan restrukturisasi. Perilaku Organisasi terkait dengan cara milenium ke-3 dari komponen-komponennya. Termasuk studi tentang lingkungan, faktor individu dan interpersonal, kelompok, struktur umum dan desain proses. dan. Kinerja organisasi dibangun di atas fondasi kinerja individu (karakter, motivasi, penghargaan), dan inilah yang diselidiki dalam konteks lingkungan organisasi.

Tekanan dari dalam bisnis, serta faktor eksternal, dapat berdampak pada seberapa baik kinerja perusahaan. Kegiatan manajerial dan upaya individu berkontribusi pada pembentukan perilaku

kelompok. Manajer membangun tim untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan kepada mereka. Tim-tim ini dapat bekerja sama atau bersaing, dan konflik dapat bermanfaat atau berdampak negatif. Akibatnya, manajemen konflik yang efektif memerlukan pengetahuan dan pengalaman untuk meminimalkan hasil yang buruk dan memaksimalkan hasil yang menguntungkan. Studi tentang proses organisasi mencakup isu-isu seperti proses komunikasi, proses pengambilan keputusan, dan proses kepemimpinan, antara lain. Pemimpin organisasi juga perlu untuk dapat menerima, berkomunikasi, dan bertindak berdasarkan informasi untuk mengintegrasikan operasi internal organisasi dengan tuntutan dari luar organisasi. Menentukan tujuan dan metode yang tepat untuk mencapainya sangat penting untuk membuat penilaian yang baik dalam bisnis. Karakteristik dan tindakan tertentu diperlukan untuk kepemimpinan yang efektif. Ada banyak orang yang percaya bahwa gaya kepemimpinan apa pun akan berhasil dalam skenario apa pun, sementara yang lain percaya bahwa setiap situasi memerlukan jenis kepemimpinan yang berbeda.

Karena bagan, posisi, tugas, dan garis wewenang antara bagian-bagian organisasi mempengaruhi efektivitas organisasi, para pemimpin dapat mengembangkan fungsi yang lebih efektif dengan memodifikasi struktur organisasi untuk meningkatkan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Hal ini dilakukan dengan melakukan perubahan organisasi. Kemampuan organisasi untuk bekerja lebih efisien dapat sangat ditingkatkan dengan upaya yang terkoordinasi, terencana, dan dievaluasi. Efektivitas dapat ditingkatkan dengan mengatasi faktor-faktor ini:

1. Memungkinkan untuk pendidikan dan pelatihan berkelanjutan.
2. Berbagi informasi dengan staf
3. Mendorong kerjasama antar departemen
4. Kaitkan remunerasi dengan kinerja
5. Hindari PHK.
6. Jadilah teladan yang baik untuk diikuti orang lain.
7. Perlu diingat bahwa setiap orang memiliki gaya unik mereka sendiri.
8. Luangkan waktu untuk mendengarkan apa yang orang lain katakan.

Saling ketergantungan antara transportasi nasional, distribusi, komunikasi, dan jaringan ekonomi merupakan kenyataan yang harus disadari dan ditangani saat kita memasuki milenium ketiga agar dapat bersaing secara efektif. Banyak perusahaan telah menyadari hal ini, dan mereka mengadaptasi kemampuan manajemen mereka dengan memanfaatkan kekuatan SDM, globalisasi dan keragaman, menghasilkan perubahan, kontrak psikologis antara pengusaha dan pekerja dan teknologi untuk mencapai tujuan mereka. Sumber daya manusia (SDM) memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan di tempat kerja. Arah dan kinerja perusahaan ditentukan oleh kerja, pemikiran, dan perilaku personalnya (manajer, teknisi, dan ahli). Intelektualisme, dorongan moral kerja yang kuat, orientasi kelompok, dan perhatian yang baik kepada karyawan adalah atribut utama dari milenium ketiga yang diperlukan untuk membangun lingkungan tempat kerja yang ideal. Sebagai karyawan baru bergabung, mereka membawa berbagai ciri ke meja, termasuk: bakat (baik intelektual dan fisik), kemauan untuk belajar, rentang usia tertentu, jenis kelamin, dan ras, antara lain.

2.2 Globalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek penting dalam persaingan global, khususnya dalam hal pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas dan bertalenta serta mampu mempertahankan daya saing yang tinggi. Karena laju globalisasi yang cepat, bisnis Indonesia harus menjadi lebih efisien dan kompetitif agar dapat bertahan. Daya saing antar negara akan menjadi bagian dari globalisasi yang mencakup hubungan intraregional dan internasional. Dalam sebuah perusahaan, manajemen SDM adalah pembentukan mekanisme formal untuk menjamin bahwa potensi manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk memenuhi tujuan organisasi. Seiring bertambahnya tenaga kerja, perubahan peraturan, dan tuntutan perusahaan berubah, manajemen SDM harus beradaptasi dan berkembang seiring dengan baik. Ini terutama benar jika perusahaan tersebut berbasis di luar Amerika Serikat. Posisi SDM telah berkembang sebagai akibat dari berbagai perubahan. Bahkan di bidang transportasi dan komunikasi, kemajuan teknologi telah memperpendek jarak antar negara. Karena itu, lanskap perusahaan tumbuh lebih rumit dan lebih terbuka terhadap persaingan. Tanggung jawab SDM telah tumbuh secara signifikan dalam beberapa tahun terakhir, dan itu cukup penting. Sepintas, SDM

dampak lebih besar dari sebelumnya. Itu suatu keharusan. Awalnya SDM dipandang sebagai beban, namun sekarang SDM merupakan investasi yang harus ada dan merupakan kebutuhan bagi operasional organisasi. Dulu pekerja dieksploitasi dan ada hubungan kerja antara pengusaha dan pekerja, namun sekarang tenaga kerja dipertahankan dan merupakan mitra kerja perusahaan. SDM akan terus memainkan peran yang semakin penting dalam bisnis sebagai akibat dari munculnya perusahaan-perusahaan baru. Dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, perusahaan menghadapi situasi dinamis dan tidak pasti yang semakin kejam. Perusahaan harus mampu bereaksi terhadap perubahan dan kemajuan, terutama yang terkait dengan tantangan daya saing global, melalui manajemen perusahaan. Ketika bisnis di seluruh dunia tumbuh, perusahaan multinasional terbentuk. Elemen eksogen dalam lingkungan dapat mempengaruhi transaksi antara atau di antara perusahaan multinasional yang beroperasi di bawah kerangka pengambilan keputusan yang memungkinkan mereka untuk melakukan kontrol atas sumber daya dan kemampuan. negara asal perusahaan nasional. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini, perusahaan menghadapi masalah dan kemungkinan baru untuk memahami dan membangun manajemen perusahaan internasional yang efisien melalui SDM. Mengelola SDM telah menjadi perhatian dunia dan komponen penting dari daya saing perusahaan internasional. Pada akhirnya, persaingan korporat adalah upaya manusia yang hanya dapat diatasi dengan campur tangan manusia. Oleh karena itu, muncul konsep internasional yaitu melalui *the right people in the right place at the right time*.

Dalam buku Human Resource Management : Teory and Practice (Omotayo Adewale Osibanjo, 2012), menjelaskan tentang konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional, Definisi Organisasi Internasional, Definisi Ekspatriat & Inpatriat Ekspatria, Pendekatan Global Staffing, sebagai berikut :

1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional

Konsep IHRM dikatakan dipraktekkan sejak 1900 BC dan berasal dari pengusaha yang memiliki Subsidiary Business Units (SBUs) lintas negara dan kebutuhan untuk merelokasi manajer / direktur untuk mengelola anak perusahaan tersebut di negara lain selain negara induk sangat penting bagi majikan. Oleh karena itu penting dicatat bahwa karyawan yang terlibat di tingkat lokal terbatas pada pekerjaan tingkat rendah; sementara warga negara yang dipekerjakan dari negara induk bisnis dibebani tanggung jawab menjalankan operasi asing, dan mereka disebut sebagai ekspatriat; dan diberi kondisi kerja yang lebih baik dan unggul (Moore, A., 2004). Namun, ekspatriat dipindahkan dari kantor pusatnya ke SBU perusahaan, untuk jangka waktu tertentu sebagaimana diatur dalam kebijakan dan praktik perusahaan. Pada dasarnya, ada kebutuhan untuk mengelola ekspatriat, dan telah dikemukakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia internasional lebih kompleks dan menuntut bila dibandingkan dengan SDM domestik. Selanjutnya, (Lazarova, M. B., & Thomas, D. C., 2012) berpendapat bahwa HRM Internasional dibedakan dari HRM domestik dengan tanggung jawab tambahan yang diperlukan dari praktisi HR dalam mengelola karyawan dari latar belakang yang berbeda, dan karyawan ini diklasifikasikan menjadi tiga kelompok; rumah, tuan rumah, dan warga negara ketiga. Jelas, antara lain, praktisi atau administrator SDM harus memiliki pengetahuan yang baik tentang latar belakang budaya, kebijakan kantor pusat organisasi dan kebijakan unit bisnis anak perusahaan untuk mengelola keragaman dalam organisasi dengan baik dan memadai baik di rumah maupun di luar negeri. luar negeri.

2. Definisi Organisasi Internasional

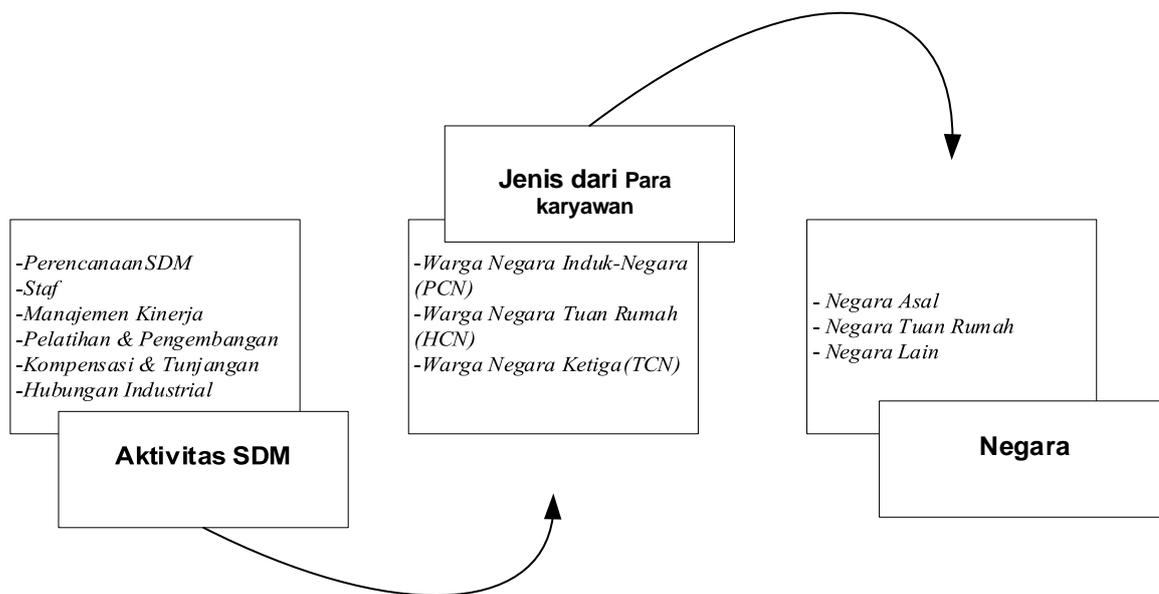
Organisasi internasional didefinisikan sebagai perusahaan yang beroperasi di negara lain melalui anak perusahaannya; dan bergantung pada perusahaan induk (kantor pusat perusahaan) untuk pengetahuan teknisnya. Namun, unit bisnis anak perusahaan secara mandiri menjalankan aktivitas seperti manufaktur, distribusi, dan penyampaian layanan.

3. Definisi Sumber Daya Manusia Internasional

(Lazarova, M. B., & Thomas, D. C., 2012) berpendapat bahwa Sumber Daya Manusia Internasional adalah proses pengelolaan tenaga kerja dengan tanggungjawab tambahan untuk apa yang dapat diperoleh di tingkat domestik. Selanjutnya, Sumber Daya Manusia Internasiona dapat didefinisikan sebagai proses pengelolaan orang di seluruh dunia; melalui kepegawaian, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi karyawan di organisasi internasional baik lokal maupun ekspatriat. Namun, Dowling, Festing dan (Engel, James F, et al., 1994), memandang Sumber Daya Manusia

Internasional dari tiga dimensi, yang digambarkan pada Gambar 1.

- a) **Aktivitas Sumber Daya Manusia:** Aktivitas SDM melibatkan perencanaan SDM, penempatan staf, manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan tunjangan, dan hubungan industrial. Kategori Nasional dalam kegiatan Sumber Daya Manusia Internasional: bangsa atau negara yang terlibat dalam organisasi internasional dikategorikan menjadi tiga:
 - Negara asal tempat kantor pusat perusahaan didirikan.
 - Negara tuan rumah di mana unit bisnis anak perusahaan berada.
 - Negara-negara lain yang menyediakan sumber input seperti tenaga kerja, dan keuangan, dll.
- b) **Kategori Karyawan perusahaan internasional.** kewarganegaraan pekerja di organisasi internasional dikategorikan menjadi tiga:
 - Warga negara negara induk (PCN)
 - Warga negara tuan rumah (HCN)
 - Warga negara negara ketiga (TCN)
- c) **Kategori Karyawan perusahaan internasional.** kewarganegaraan pekerja diorganisasi internasional dikategorikan menjadi tiga :
 - Warga negara negara induk (PCN)
 - Warga negara tuan rumah (HCN)
 - Warga negara negara ketiga (TCN)



Gambar 2.2: Model HRM Internasional

Sumber: Diadaptasi dari Morgan, PV (1986) sebagaimana dikutip dalam Dowling, Festing, & Engle (2008) (Omotayo Adewale Osibanjo, 2012)

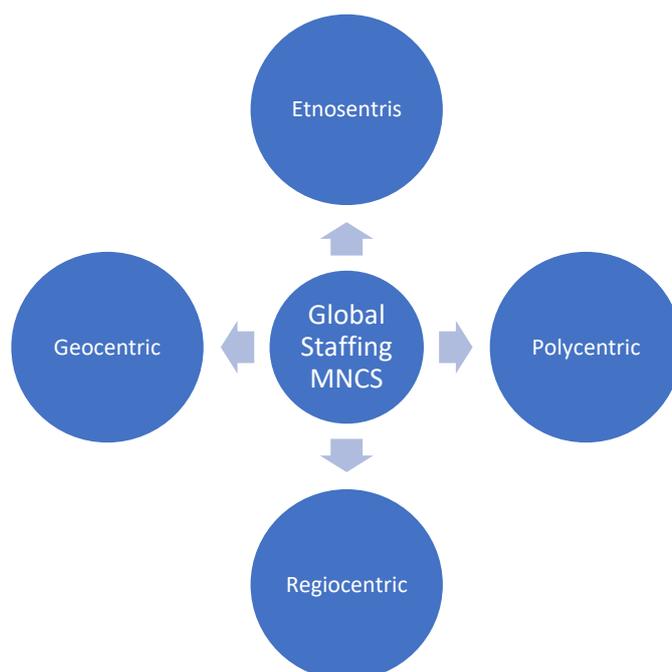
Seperti digambarkan pada gambar 2.1, Morgan mendefinisikan HRM Internasional sebagai interaksi yang ada di antara tiga dimensi; yaitu aktivitas SDM, jenis karyawan, dan negara. Oleh karena itu, HRM internasional menggunakan aktivitas SDM yang sama seperti perencanaan SDM, rekrutmen & seleksi, manajemen kinerja, pelatihan & pengembangan, manajemen kompensasi, dan hubungan industrial seperti yang diperoleh di HRM domestik. Sementara HRM domestik berurusan dengan karyawan dalam satu negara, IHRM berurusan dengan karyawan multikultural dari berbagai negara di seluruh dunia, yang membuatnya rumit dibandingkan dengan HRM domestik.

4. Definisi Ekspatriat & Inpatriat Ekspatriat

yang juga disebut sebagai 'penerima tugas internasional' didefinisikan sebagai karyawan yang bekerja dan tinggal sementara di negara asing. Inpatriate adalah karyawan yang dipindahkan dari unit bisnis anak perusahaan dari suatu organisasi ke kantor pusat (negara induk). Namun, penting untuk dicatat bahwa penggunaan istilah ini berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lain, sementara beberapa organisasi lebih suka menggunakan istilah 'ekspatriat' untuk menggambarkan pekerja mereka yang dipindahkan dari negara asal masing-masing ke salah satu SBU atau kantor pusat, beberapa menggunakan istilah '*ekspatriat*' hanya untuk pekerja yang dipindahkan dari kantor pusat yaitu negara induk ke salah satu SBU mereka, dan '*inpatriat*' untuk pekerja yang dipindahkan dari salah satu SBU perusahaan ke kantor pusat (Dowling, P. J., Festing, M., & Allen D. Engle, S., 2013)

5. Pendekatan *Global Staffing*

Multinationals Companies (MNCs) memiliki berbagai orientasi mengenai operasi unit bisnis anak perusahaannya di luar negeri. **Perlmutter, (1969)** dan **Heenan & Perlmutter, (1979)** mengidentifikasi empat pendekatan yang dapat digunakan dalam penyusunan staf global perusahaan multinasional, yang digambarkan dalam **Gambar 2.2**. Pendekatan Etnosentris: adalah pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan multinasional dengan memindahkan personel/karyawan dari negara induk untuk menduduki posisi kunci atau manajemen di anak perusahaannya. Pendekatan kepegawaian ini berorientasi dari negara asal; di mana warga negara negara induk (PCN), kebijakan dan praktik negara asal dianggap lebih unggul, yang membuat warga negara tuan rumah (HCN) tidak mungkin diberi hak istimewa untuk mengambil posisi kunci atau manajemen. Namun, seperti yang diperoleh dalam literatur, etnosentris dianggap sebagai praktik umum ketika anak perusahaan baru didirikan, berlawanan arah, **Collings, Morley, & Gunnigle (2008)** berpendapat bahwa organisasi yang mengglobal cenderung memiliki staf manajerial yang terbatas, dan oleh karena itu mungkin tidak memiliki kesempatan untuk mentransfer warga negara induk ke anak perusahaan mereka. Pendekatan etnosentris mirip dengan pengalihan kebijakan perusahaan dari kantor pusat ke anak perusahaan dengan sedikit atau tanpa memperhatikan perbedaan yang diperoleh di negara tuan rumah, yang dikenal sebagai pendekatan ekspor (Taylor et al., 1996)



Gambar 2.3: Pendekatan Untuk Kepegawaian global di perusahaan Multinasional
Diadaptasi dari Perlmutter, (1969) dan Heenan & Perlmutter, (1979)(Omotayo Adewale Osibanjo, 2012)

2.2.1 Repositioning Dan Perubahan Peran Fungsi Sumber Daya Manusia

Departemen personalia saat ini dihadapkan pada masalah yang paling signifikan karena kemajuan pesat dalam teknologi komunikasi dan informasi. Akibatnya, orang-orang dengan potensi buruk tidak mampu bersaing karena perusahaan tidak lagi menginginkan pekerja kasar, tetapi individu yang mahir dalam terobosan teknis saat ini dan memiliki keterampilan manajemen. Tidak cukup hanya memiliki sumber daya manusia yang terampil dan berpengetahuan untuk menjalankan proses atau operasional bisnis; sangat penting bahwa mereka memiliki dasar pengetahuan yang kuat (pekerja multi-keterampilan). Kesulitan bisnis yang semakin rumit dan isu-isu bisnis terkait SDM sedang diangkat sebagai akibat dari lingkungan perusahaan yang semakin kompetitif. Mengelola keragaman pekerja untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, mengelola SDM untuk memperoleh keunggulan kompetitif, dan mengelola SDM untuk mengatasi globalisasi adalah beberapa kesulitan bisnis utama yang terkait dengan SDM.

Untuk lebih mempersiapkan manajer SDM baru untuk berbagai perannya dalam proses transformasi: sebagai pelaku bisnis, konsultan untuk organisasi atau mitra, perumus dan pelaksana strategi, manajer sumber daya manusia, serta aset manajer dan pengontrol biaya, kegiatan pengembangan dilakukan. Mengelola dan mengoordinasikan upaya organisasi untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerjanya saat ini dengan menerapkan inisiatif pengembangan SDM. Iklim bisnis kontemporer memerlukan pergeseran peran dan tanggung jawab SDM untuk mengimbangi tuntutan SDM yang terus berubah dan sifat organisasi yang terus berubah. Pengembangan profesional dan kompetensi SDM, skema kompensasi dalam bentuk insentif uang atau non-uang berdasarkan bakat, dan organisasi yang adil semuanya dibahas di sini. Menegaskan bahwa SDM berfungsi sebagai mitra strategis bagi manajer lini dalam mewujudkan rencana mereka, memastikan hasil yang berkualitas sekaligus mengurangi biaya, dan bertindak sebagai katalis perubahan dengan menunjukkan dedikasi kepada organisasi. Kerangka kerja VRIO (Value, Rereness, Imitability, and Organization) digunakan untuk menentukan nilai sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan dan keterlibatannya dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Barney dan Wright). Dengan memotong biaya atau membedakan produk dan layanan dan meningkatkan pendapatan, sifat SDM yang jarang dimiliki oleh pesaing atau direplikasi oleh pesaing diuji untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif dan sumber daya saat ini digunakan untuk menjadi sumber penciptaan nilai SDM. Keuntungan dari kerangka kerja VRIO untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan berasal dari ciri-ciri khusus organisasi, dari kelompok kerja/tim daripada individu, dan dari sistem SDM daripada profesional sumber daya manusia. Penting bagi para eksekutif untuk memahami tidak hanya nilai tenaga kerja mereka, tetapi juga bagaimana praktik SDM mereka dibandingkan dengan praktik SDM perusahaan lain, dan bagaimana mereka berkontribusi pada keunggulan kompetitif jangka panjang perusahaan. Ini dilakukan dengan menggunakan kerangka kerja VRIO. Perusahaan perlu mengembangkan kebijakan yang memasukkan SDM berbasis kompetensi ke dalam strategi bisnis mereka untuk mendapatkan keunggulan kompetitif melalui manajemen SDM. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah mereka yang memiliki profil pendukung dalam hal berpikir, kapasitas untuk mengumpulkan dan memanfaatkan pengetahuan, inisiatif, kemampuan pengambilan keputusan, perencanaan, keterampilan komunikasi, kolaborasi dengan individu dan organisasi lain, dan kemampuan untuk menilai mereka.

Sehingga (Kapur, 2020), menyatakan Peran SDM diklasifikasikan menjadi tiga jenis utama, peran administrasi, operasional dan advokasi karyawan dan peran strategis. Ini telah dinyatakan sebagai berikut :

1. Peran Administratif SDM

Peran administratif manajemen SDM telah berorientasi pada administrasi dan pencatatan, termasuk dokumen penting dan implementasi kebijakan. Perubahan besar telah terjadi dalam peran administratif sumber daya manusia. Perubahan ini melibatkan implementasi berbagai jenis teknologi dan outsourcing. Teknologi telah memberikan kontribusi yang signifikan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi secara lancar dan mudah dikelola. Ketika individu tidak dibekali dengan baik dengan penggunaan teknologi, mereka diharuskan menjalani program pelatihan untuk menambah pengetahuan dan pemahaman mereka. Individu dapat melakukan berbagai tugas dan fungsi dengan cara yang memakan waktu lebih sedikit. Teknologi digunakan di sebagian besar fungsi SDM mulai dari aplikasi ketenagakerjaan dan pendaftaran tunjangan karyawan hingga e-learning menggunakan sumber daya berbasis internet. Banyak fungsi administrasi SDM dialihdayakan ke vendor. Pengalihdayaan kegiatan administrasi SDM telah tumbuh

secara dramatis di bidang SDM, seperti bantuan karyawan, konseling, perencanaan pensiun, administrasi tunjangan, layanan penggajian, dan layanan penempatan.

2. Peran Advokat Operasional dan Karyawan

Manajer SDM dituntut untuk mengelola sebagian besar aktivitas SDM sejalan dengan strategi dan operasi yang telah diidentifikasi oleh manajemen untuk memberikan solusi atas masalah dan kekhawatiran yang dialami karyawan. SDM sering dipandang sebagai advokat karyawan dalam organisasi. Advokasi karyawan membantu memastikan perlakuan yang adil dan setara bagi karyawan, terlepas dari latar belakang dan keadaan pribadi. Peran operasional mengharuskan para profesional SDM untuk bekerja sama dengan berbagai manajer departemen dan operasional serta supervisor untuk mengidentifikasi dan mengimplementasikan program dan kebijakan yang dibutuhkan dalam organisasi. Kegiatan operasional bersifat strategis. Kepatuhan terhadap kesempatan kerja yang setara dan undang-undang lainnya perlu dipastikan, lamaran kerja diproses dan rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia dilakukan melalui wawancara, tes tertulis dan metode seleksi lainnya. Selanjutnya, informasi diberikan kepada mereka dalam hal kondisi lingkungan kerja dan pertanyaan mereka terkait upah dan tunjangan dijawab. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa untuk pelaksanaan tugas dan aktivitas, manajer SDM mencocokkan aktivitas SDM dengan strategi organisasi.

3. Peran Strategis

Peran SDM sebagai mitra bisnis strategis sering digambarkan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap arah strategis dan keberhasilan organisasi. Ini berarti bahwa SDM terlibat dalam merancang metode dan strategi yang akan mengarah pada produktivitas dan profitabilitas. Perencanaan sumber daya dianggap sangat penting. Seperti yang diyakini secara komprehensif bahwa sumber daya keuangan dianggap sangat diperlukan untuk menjalankan berbagai fungsi, membawa transformasi dan mengarah pada perbaikan. Oleh karena itu, sangat penting bagi sumber daya manusia untuk mengelola sumber daya keuangan secara memadai. Dalam pelaksanaan peran strategis SDM, anggota organisasi perlu menjalankan fungsi manajerial perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, memimpin dan mengendalikan. Perencanaan adalah fungsi yang melibatkan menjembatani kesenjangan dari mana seseorang berada di masa sekarang dan di mana seseorang harus berada di masa depan. Pengorganisasian melibatkan pembentukan dan penetapan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Staffing merekrut individu yang tepat di posisi yang tepat pada waktu yang tepat. Memimpin adalah membimbing dan mengarahkan individu ke arah yang benar dan mengendalikan adalah penerapan metode dan pendekatan, yang melibatkan pemantauan tugas dan aktivitas individu. Oleh karena itu, peran strategis sangat penting, yang memungkinkan individu memperoleh pengetahuan dalam hal fungsi manajerial.

2.2.2 Sistem Sumber Daya Manusia dalam Aliansi Internasional

Ketika ekonomi menjadi lebih mengglobal, persaingan antar bisnis menjadi semakin ketat, memaksa mereka untuk dapat mempertahankan keunggulan kompetitif dan keunggulan khusus mereka dalam lingkungan yang selalu berubah. Untuk mencapai maksud dan tujuan perusahaan, aliansi dunia, seperti internasional kerjasama antar perusahaan sangat diperlukan. Aliansi internasional adalah kemitraan antara dua atau lebih perusahaan multinasional, baik di dalam negara yang sama atau antar negara, yang berbentuk korporasi yang bekerja sama. Aliansi internasional adalah pengelompokan perusahaan, yang masing-masing memiliki karakter berbeda yang membantu membedakannya dari yang lain dalam aliansi. Diperkirakan bahwa aliansi internasional akan memberi perusahaan keuntungan yang memungkinkan mereka untuk berbagi risiko dan biaya operasi bisnis. Ketika datang ke aliansi internasional, perusahaan harus bertukar sumber daya seperti uang, teknologi dan fasilitas manufaktur, pemasaran dan sumber daya manusia. Di sisi lain, usaha patungan multinasional, perjanjian pemasaran dan distribusi, kolaborasi penelitian dan pengembangan, konsorsium internasional, dan pengaturan lisensi adalah beberapa contoh aliansi internasional semacam ini. Agar aliansi multinasional berhasil, organisasi harus memastikan bahwa manajer, yang bertanggung jawab membuat keputusan, sadar akan kebutuhan untuk mengintegrasikan sumber daya keuangan, teknologi, produksi, dan pemasaran. Untuk mendapatkan manfaat penuh dari koalisi internasional, setiap anggota aliansi harus terlibat secara aktif dalam proses tersebut. Kekhawatiran terjadinya kemampuan pada SDM menjadi lebih rumit, seperti

lingkungan perusahaan, dan ini menimbulkan tantangan terkait SDM. Sejumlah kesulitan SDM mungkin muncul dalam kemitraan internasional:

1. Tujuan dari mengintegrasikan budaya dan gaya manajemen adalah untuk menghabiskan waktu dan memahami perbedaan satu sama lain di antara karyawan di perusahaan, membentuk kelompok kerja, dan meningkatkan komunikasi dua arah secara terus menerus. Kolaborasi internasional dapat terhambat jika budaya dan metode pengelolaan tidak diselaraskan, karena hal ini berdampak signifikan pada kemampuan orang-orang dari latar belakang budaya dan nasional yang berbeda untuk bekerja sama secara efektif.
2. Desain kerja, sebuah pendekatan untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas. Jika masing-masing pihak percaya bahwa mereka lebih baik dalam menguasai teknologi dan prosedur produksi, konflik dapat muncul selama implementasi desain dan desain ulang kerja baru.
3. Strategi rekrutmen dan personalia untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompentensi di bidang pengetahuan dan penguasaan teknologi serta kemampuan lain yang diperlukan untuk menjalankan perusahaan yang ada. Dengan kata lain, perusahaan bermaksud untuk lebih menekankan pada otak dan keterampilan karyawannya, terutama di bidang pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Sikap orang dipengaruhi oleh ciri-ciri kepribadian mereka seperti ekstroversi dan stabilitas emosional, serta kesadaran dan keterbukaan terhadap pengalaman. Lima Besar Dimensi Kepribadian mengacu pada lima aspek kepribadian seseorang. Akan ada dampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan ketika hubungan antara aspek kinerja individu seimbang.
4. Karyawan yang ada serta karyawan baru harus mendapatkan orientasi dan pelatihan untuk membiasakan mereka dengan sejarah, tradisi, nilai-nilai inti, dan model manajemen bisnis khusus mereka. Kesiapsiagaan karyawan dalam menghadapi masalah sosial dan kemauan untuk mengatasi ketidakpuasan dan ketidaknyamanan dalam menghadapi lingkungan budaya baru sangat penting untuk keberhasilan kemitraan di seluruh dunia ini.
5. Penilaian kinerja dilakukan tanpa mengabaikan hal-hal berikut :
 - a) Tetapkan tujuan evaluasi kinerja,
 - b) Tentukan tujuan setiap tugas, dan
 - c) Tempatkan aliansi di seluruh dunia di atas aspek lokal.
 - d) Mengembangkan metode penilaian yang dapat beradaptasi dengan fluktuasi pasar dan kemungkinan perubahan.
6. Untuk mempromosikan kebahagiaan dan loyalitas karyawan kepada perusahaan, serta kesuksesan perusahaan secara keseluruhan, kompensasi dan tunjangan diperlukan. Secara umum, tujuan utama pemberian remunerasi adalah sebagai berikut:
 - a) Menarik individu yang kompeten untuk bergabung dengan perusahaan
 - b) Mempertahankan karyawan saat ini
 - c) Memotivasi staf untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.Untuk mencapai tujuan tersebut, dalam pemberian kompensasi perlu diperhatikan beberapa hal yaitu :
 - (1) Apakah kompensasi yang diberikan telah cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar karyawan,
 - (2) Orang cenderung membandingkan kompensasi yang mereka terima dengan yang diterima orang lain, dan
 - (3) Dalam pendistribusian kompensasi para manajer harus memperhatikan perbedaan-perbedaan individual.
7. Prospek karyawan baru untuk kemajuan adalah inti dari masalah karir. Yang paling penting untuk diingat adalah bahwa karyawan dapat tenang mengetahui apa yang akan terjadi pada mereka jika kemitraan gagal.
8. Saling pengertian dan pembuatan aturan dalam aliansi multinasional tentang pengakuan serikat pekerja, menangani keluhan pekerja, mengadopsi aturan dan disiplin yang seragam dan kebijakan yang berkaitan dengan penerbitan rahasia dagang semuanya diperlukan untuk interaksi manajemen tenaga kerja yang baik.

2.2.3 Konteks Budaya Dalam Isu Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan menggunakan keunggulan kompetitif perusahaan, setiap perusahaan yang bersaing di pasar saat ini akan memiliki tujuan yang sama: untuk menang. Dimungkinkan untuk memperoleh keunggulan kompetitif dalam iklim bisnis saat ini dengan beradaptasi dengan perubahan dan kemajuan dalam lingkungan bisnis saat ini melalui transformasi organisasi dan aktivitas sumber daya manusia. Rekayasa ulang, pemikiran ulang, dan restrukturisasi ke manajemen baru adalah di antara cara yang paling umum. Metode ini didasarkan pada pergeseran mendasar dalam konsep organisasi tanpa batas. Transformasi perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai cara, tetapi kunci keberhasilannya tetap pada sumber daya manusia yang terlibat dan kemampuan beradaptasi organisasi. Perubahan organisasi dan SDM perusahaan akan jauh lebih menantang jika tidak didukung oleh kedua konstituen ini. Perusahaan tanpa batas membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan kemajuan teknologi komunikasi dan informasi. Sumber daya manusia harus berperan aktif dalam proses transformasi organisasi untuk mencapai fleksibilitas organisasi, dan budaya organisasi yang fleksibel merupakan prasyarat. Dalam beberapa kasus, HR mungkin enggan untuk menerapkan perubahan organisasi karena berbagai alasan. Dalam situasi ini, manajer harus memainkan peran penting dalam mengubah budaya perusahaan untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi. Intervensi manajemen dalam perubahan budaya menggambarkan bagaimana manajer dapat mempengaruhi perubahan budaya di perusahaan. Mengubah kebiasaan dan cita-cita individu yang telah menjadi bagian dari budaya organisasi dapat menjadi strategi yang efektif untuk membawa perubahan budaya. Namun, perubahan perilaku tidak menjamin perubahan budaya, karena faktor yurisdiksi berperan dalam proses pengembangan budaya dan menjelaskan kapan manajer dapat mempengaruhi transformasi budaya perusahaan.

Manajer harus mampu membujuk dan mendorong staf mereka untuk mengubah perilaku mereka dan menerima perubahan yang diperkenalkan agar transformasi perusahaan berhasil. Manajer sering menggunakan strategi komunikasi budaya, seperti pengumuman, memo, ritual, seragam atau pakaian kerja, dan jenis komunikasi lainnya, untuk mencapai tujuan mereka. Manajer dapat memilih anggota, mensosialisasikan atau mengajarkan budaya organisasi kepada anggota, mempertahankan anggota saat ini sejalan dengan budaya baru, dan memberhentikan mantan anggota yang berangkat dari budaya baru yang diterapkan. Selain perubahan budaya, yang memainkan peran penting dalam proses transformasi organisasi sebagai motivator, manajer dan dukungan mereka terhadap perubahan juga dianggap penting. Manajer harus melihat fitur dan perubahan dalam lingkungan bisnis saat membuat perubahan, dan mengevaluasi strategi apa yang cocok untuk lingkungan eksternal dan internal perusahaan untuk memperjelas aspek organisasi mana yang perlu dimodifikasi. Keadaan organisasi yang memungkinkan inovasi, seperti yang memungkinkan proses perbaikan terus-menerus diimplementasikan, juga harus diciptakan oleh manajemen. Individu, proses, dan organisasi semua perlu diperhitungkan saat mengembangkan rencana ini. Pertimbangkan bagaimana gaya kepemimpinan manajer saat ini menyatu dengan yang sebelumnya dan bagaimana budaya organisasi yang ada. Aspek sistem termasuk menentukan apakah sistem yang sesuai saat ini ada, serta cara kegiatan operasional, manajemen sumber daya manusia, sistem penghargaan, dan komunikasi diimplementasikan di dalam perusahaan. pengaturan organisasi yang ada dalam hal peran dan tugas fungsional dan divisi serta tingkat keahlian khusus, dan apakah pengaturan organisasi yang sesuai telah diterapkan atau tidak. Transformasi organisasi memerlukan perhatian khusus pada sumber daya manusia, yang merupakan aset penting untuk menerapkan dan mencapai hasil proses. Hal ini karena sumber daya manusia yang berpartisipasi dalam proses transformasi harus berkualitas dan memiliki kompetensi yang tinggi pula. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang baik sangat diperlukan. Pendekatan manajemen SDM yang disebutkan oleh (Pfeffer, Jeffrey, 1997) antara lain:

1. Keselamatan pekerja (*employment security*),
2. Perekrutan karyawan secara selektif (*selective in recruiting*)
3. Upah yang tinggi (*high wages*)
4. Pemberian insentif (*incentive pay*),
5. Hak kepemilikan karyawan (*employee ownership*),

6. Pembagian informasi (*information sharing*),
7. Partisipasi dan pemberdayaan (*participation and empowerment*),
8. Pengelolaan tim secara mandiri (*self managed team*),
9. Simbol kesamaan derajat antar kerja (*symbolic egalitarian*),
10. Tekanan/kompresi upah (*wage compression*).

2.2.4 Konteks Budaya Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia : Studi Negara Asia Timur

Para peneliti tertarik ke negara-negara Asia Timur seperti Brunei, Kamboja, Cina (termasuk Hong Kong), Jepang, Laos, Malaysia, Myanmar, Filipina, Singapura, Korea Selatan, Taiwan, Thailand, dan Vietnam. Mengidentifikasi persamaan dan perbedaan antar negara melalui penelitian budaya mereka dan membandingkannya satu sama lain. Empat aspek budaya esensial terbentuk setelah melakukan kajian di sejumlah divisi IBM. Ada 39 negara dalam survei pertama yang kemudian diperbesar menjadi 50. Menurut Survei Nilai Cina Michael Harris Bond, dimensi kelima dinamisme Konfusianisme dapat diidentifikasi. Dimensi nilai ditemukan di negara-negara yang dianalisis, menurut penelitian yang dilakukan oleh kedua peneliti tersebut:

1) *Power Distance*

Anggota lembaga dan organisasi yang lebih kuat mengantisipasi dan menerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak merata di lembaga dan organisasi suatu negara. Konsekuensi untuk HRM termasuk jumlah manajer yang diktator, tingkat penerimaan perbedaan kompensasi, dan apakah hierarki dipandang sebagai cermin ketidaksetaraan antara individu di tingkat atas dan bawah organisasi. Dibandingkan dengan negara-negara non-Asia, semua negara Asia Timur memiliki peringkat yang lebih baik pada dimensi ini.

2) *Individualism*

Sebuah masyarakat di mana setiap orang diharapkan untuk menjaga diri mereka sendiri atau anggota keluarga terdekat mereka semata-mata adalah sebuah masalah. Penelitian telah menunjukkan bahwa negara-negara Asia Timur memiliki perasaan komunitas yang kuat, sedangkan negara-negara non-Asia cenderung lebih mandiri. Sebaliknya, masyarakat yang dicirikan oleh kolektivisme adalah masyarakat di mana individu diorganisasikan ke dalam organisasi kohesif yang berjanji untuk melindungi mereka sepanjang hidup mereka sebagai imbalan atas komitmen teguh mereka.

3) *Masculinity*

Pria Jepang lebih macho daripada wanita Swedia, menurut sebuah jajak pendapat baru-baru ini. Meskipun Filipina memiliki tingkat maskulinitas yang tinggi, Korea Selatan dan Thailand sama-sama memiliki budaya yang lebih feminin, namun tidak demikian dengan negara-negara Asia Timur lainnya. Kecenderungan orang untuk menekankan pencapaian dan kesuksesan daripada kepedulian terhadap orang lain dan kualitas hidup dianggap sebagai perbedaan antara tipe maskulin dan feminin. Kesenjangan sosial diekspresikan dalam berbagai cara, seperti pilihan orang untuk upah yang lebih baik atau jam kerja yang lebih pendek serta minat mereka dalam kepemimpinan dan kemandirian dan apakah manajer lebih atau kurang tertarik pada pendapatan, insentif, promosi, dan kesulitan.

4) *Uncertainty Avoidance*

Kesediaan orang untuk menerima ambiguitas dan kemungkinan ketidakpastian masa depan sangat bervariasi antar negara. Budaya yang berfokus pada penghindaran ketidakpastian mencakup sejumlah fitur, seperti organisasi yang lebih terorganisir, memiliki lebih banyak aturan tertulis, dan manajer yang lebih tertarik pada detail operasional (daripada berfokus pada strategi). Kemampuan seseorang atau sub-unit untuk mengatur ketidakpastian terkait langsung. Negara-negara Asia Timur mulai dari Jepang dan Korea Selatan yang memiliki tingkat penghindaran ketidakpastian yang tinggi, hingga Singapura yang memiliki tingkat penghindaran ketidakpastian paling rendah di antara semua negara yang diteliti oleh Hofstede.

5) *Confucian Dynamism*

Dalam hal membedakan peradaban, ajaran filsuf Cina Konfusius menonjol dalam karya Bond. Perspektif masyarakat terhadap masa depan atau masa lalu dan masa kini pada dasarnya berbeda. Menurut studi Hofstede, mayoritas negara Asia Timur memiliki fokus jangka panjang. Jangka pendek adalah umum di negara-negara Anglo-Saxon, sementara jangka panjang kurang umum. Akibatnya, dapat

dikatakan bahwa karakteristik paling penting yang membedakan negara-negara Asia Timur dari yang lain adalah rasa kebersamaan mereka, kesenjangan kekuasaan yang besar, dan fokus mereka pada jangka panjang. Namun, ini tidak berarti bahwa aturan dan praktik SDM dapat diterapkan secara merata ke semua negara, karena ada juga perbedaan di antara negara-negara ini, meskipun faktanya mereka semua berada di wilayah yang sama. Sebutkan bahwa ada tiga cara untuk mengevaluasi budaya tuan rumah:

- a) *Cultural Toughness*
Perbedaan budaya suatu negara membuat lebih sulit bagi seorang ekspatriat untuk beradaptasi di negara itu daripada di negara lain.
- b) *Communication Toughness*
Merujuk pada kesamaan bahasa, dan tipe serta tingkat interaksi yang disyaratkan oleh pekerjaan
- c) *Job Toughness*

Sejauh mana pekerjaan itu berbeda dari apa yang ekspatriat lakukan sebelumnya dan jika ada lebih banyak atau lebih sedikit kendala atau kebebasan daripada yang biasa dilakukan ekspatriat adalah dua pertimbangan yang paling penting. Sulit untuk menggeneralisasi tentang kerasnya suatu pekerjaan karena berbagai elemen yang mempengaruhi organisasi baik di dalam maupun di luar, serta sulitnya berkomunikasi secara efektif. Akibatnya, ekspatriat lebih mungkin menghadapi tantangan karena perbedaan budaya yang lebih tinggi antara negara asal mereka dan rumah baru mereka. Studi adaptasi ekspatriat menunjukkan bahwa tantangan yang dialami oleh ekspatriat beragam, dan bahkan jika mereka tinggal di wilayah yang sama, setiap ekspatriat memiliki serangkaian tantangan yang unik. Hal terpenting yang dapat dilakukan perusahaan untuk ekspatriat di Asia Timur adalah memberikan pelatihan lintas budaya untuk mengajari para manajer bahwa filosofi dan praktik manajemen tidak dapat dengan mudah diterjemahkan melintasi hambatan budaya.

2.3 Kinerja dan Retrensi Individu

Ketika seseorang bekerja dengan baik dalam pekerjaannya, mereka disebut sebagai "berkinerja baik" atau "berkinerja baik". Volume dan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan saat melakukan kewajibannya dapat dianggap kinerjanya (*job performance*). Kinerja suatu proses mengacu pada hasil akhir atau keluarannya. Dalam metode manajemen perilaku, kinerja didefinisikan sebagai jumlah atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan tugas (Luthans, Fred., 2005). "Kinerja," atau "kinerja kerja," mengacu pada perbandingan hasil pekerjaan dengan kriteria yang ditetapkan (Dessler., 2000). Kuantitas dan kualitas tenaga kerja seseorang adalah penentu utama kinerjanya di tempat kerja. Ada banyak kemungkinan hasil ketika mengevaluasi kinerja seseorang, seperti standar pekerjaan atau tujuan atau kriteria yang sudah disepakati.

Kinerja didefinisikan sebagai apa yang karyawan lakukan atau tidak lakukan, menurut definisi Mathis dan Jackson. Kinerja keseluruhan organisasi, serta kinerja setiap individu dan kelompok kerja di dalamnya, adalah fokus dari manajemen kinerja. Bekerja dari perilaku adalah apa yang mengarah pada kinerja. Hasil kerja dan perilaku dihubungkan dalam model kinerja ini Kinerja adalah tindakan manusia yang ditujukan untuk menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan kepadanya oleh organisasi.

2.3.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

1. Efektifitas dan Efisiensi

Dimungkinkan untuk menyatakan bahwa suatu kegiatan telah berhasil jika hasil yang diinginkan tercapai, tetapi jika hasil yang diinginkan tidak dicari, kegiatan tersebut memeriksa seberapa penting hasil yang dicapai bagi keberhasilan kegiatan. tidak efisien meskipun efektif. Ketika hasil yang diinginkan tidak signifikan atau tidak penting, tindakan itu efisien.

2. Otoritas (Wewenang)

Komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota kepada anggota lainnya untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya dikenal sebagai wewenang menurut. Apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan di tempat kerja diatur dalam urutan.

3. Disiplin

Hukum dan aturan harus dipatuhi agar dianggap disiplin (Prawirosentono, Suyadi., 1999). Disiplin karyawan, kemudian, mengacu pada tindakan yang diambil oleh karyawan untuk memastikan bahwa dia mematuhi ketentuan kontrak kerjanya dengan perusahaan.

4. Inisiatif

Kemampuan individu untuk menghasilkan ide-ide baru dan menerapkannya ke dalam tindakan dalam mengejar tujuan organisasi dapat diukur dengan tingkat inisiatif mereka.

2.3.2 Kontrak Psikologis

1) Pengertian Kontrak Psikologis

Tidak seperti kontrak kerja, frasa "kontrak psikologis" berbeda. Kontrak kerja, menurut Robinson dan Rousseau, adalah instrumen tertulis yang mengatur hak dan tanggung jawab seorang karyawan dan tunduk pada kebijakan majikan. Mereka melanjutkan dengan mengatakan bahwa kontrak menghubungkan perusahaan dan pekerjanya bersama-sama dalam sebuah serikat, mengatur perilaku semua pihak di dalam, dan memungkinkan mereka untuk memenuhi tujuan perusahaan mereka.

Dua psikolog, Argyris dan Menninger, menciptakan istilah kontrak psikologis. Ketika konsep ini pertama kali ditawarkan, gagasan tentang kontrak psikologis belum ditetapkan. Kontrak psikologis adalah keyakinan individu yang dikembangkan oleh organisasi, dan keyakinan mengacu pada kesepakatan antara individu dan organisasi. ' Kontrak psikologis didasarkan pada persepsi para pihak yang terlibat dalam hubungan profesional mengenai komitmen masing-masing, menurut Herriot dan Pemberton (dalam (Cushway, Barry, 1994). Oleh karena itu kontrak psikologis didefinisikan oleh Morrison dan Robinson (dalam (Cushway, Barry, 1994) sebagai kesepakatan antara karyawan dan organisasinya berdasarkan persepsi mereka tentang komitmen yang tidak sepenuhnya dipenuhi oleh agen organisasi.

2) Aspek-Aspek Kontrak Psikologis

Dalam konteks kontrak psikologis, yang dimaksud adalah janji karyawan dan organisasi satu sama lain dan satu sama lain. Menurut (Cushway, Barry, 1994), kontrak psikologis mengacu pada gagasan pekerja tentang janji yang dibuat perusahaan kepada mereka sebagai imbalan atas pekerjaan mereka untuk perusahaan. Seperti gaji, kemungkinan kemajuan, pelatihan, dan peningkatan kesejahteraan. '

Ada beberapa aspek dari hubungan kerja perusahaan yang tercakup dalam kontrak psikologis. Karyawan dapat mengharapkan untuk diperlakukan secara adil oleh majikan mereka:

a. Pengembangan karir

Memberikan kesempatan untuk kemajuan dan kemajuan dalam perusahaan (seperti kemungkinan untuk pengembangan, masa jabatan, peluang promosi).

b. Penawaran Pekerjaan (*job konten*)

Pengusaha mencari kandidat yang bersedia mengambil tugas berat, serta mereka yang mampu menggunakan kemampuan mereka dengan cara yang berarti.

c. Lingkungan sosial

Lingkungan kerja yang menyenangkan dan menyenangkan dapat ditemukan berkat lingkungan sosial yang meliputi komunikasi yang kuat antara rekan kerja dan kerjasama dalam kelompok baik terhadap atasan maupun sesama karyawan.

d. Keuangan

Memberikan kompensasi yang sesuai, seperti: gaji yang sepadan dengan pekerjaan, kondisi kerja yang diuntungkan pajak, dan tunjangan lain yang bermanfaat bagi karyawan

e. Konsistensi dengan kontribusi individu sensitivitas pekerja terhadap keadaan unik setiap karyawan. Fleksibilitas dalam jam kerja, misalnya, atau pertimbangan untuk situasi pribadi, adalah contoh pertimbangan.

Janji timbal balik karyawan, di sisi lain, meliputi :

1) Usaha dan performance kinerja

Karyawan yang mau bekerja lebih keras untuk kepentingan perusahaan. Dengan meningkatkan kemampuan seseorang untuk beroperasi secara numerik dan kualitatif, serta dengan atasan dan bawahan.

2) Keluwesan

Kesediaan untuk bekerja lembur atau membawa pekerjaan ke rumah jika diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

3) Loyalitas

Seseorang harus menunjukkan loyalitas kepada organisasi dengan tidak menerima setiap tawaran pekerjaan yang datang kepada mereka.

4) Berperilaku lebih baik

kesediaan untuk meningkatkan interaksi seseorang dengan perusahaan Menjadi jujur dengan diri sendiri dan sumber daya dan keuangan seseorang, misalnya, adalah contoh yang baik untuk hal ini.

5) Ketersediaan

Untuk mempertahankan tingkat ketersediaan yang sesuai, seperti mengikuti pelatihan yang dapat diakses dan bersedia untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dan tingkat keterampilan seperti yang dipersyaratkan oleh organisasi. Akibatnya, dapat dikatakan bahwa komponen kontrak psikologis mengacu pada timbal balik antara perusahaan dan pekerjanya. Dalam hal gaji, status pekerjaan, tunjangan, dan peluang promosi, karyawan memiliki keyakinan pada janji-janji organisasi. Selain itu, perusahaan mencari personel yang mampu memberikan kontribusi yang konsisten untuk pertumbuhannya

6) Pelanggaran Kontrak Psikologis

Akan terjadi pelanggaran kontrak psikologis jika salah satu pihak gagal memenuhi tanggung jawabnya. Karyawan tersebut yakin bahwa organisasi tersebut melakukan pelanggaran tersebut. Seperti halnya kontrak psikologis, pelanggaran kontrak psikologis bersifat subjektif dan bergantung pada interpretasi karyawan terhadap perjanjian eksplisit atau implisit, seperti halnya pelanggaran kontrak psikologis.

7) Konsekuensi Kontrak Psikologis

Karyawan dan bisnis sama-sama dirugikan ketika kontrak psikologis dilanggar, menurut akademisi. Menurut kutipan Conway dan Briner, studi empiris telah menemukan bahwa pelanggaran kontrak psikologis menyebabkan sikap negatif terhadap pekerjaan dan organisasi, kepuasan kerja yang rendah, komitmen organisasi yang rendah, kinerja yang rendah, dan peningkatan jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan.

2.3.3 Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

1. Kepuasan Kerja

Sejauh mana karyawan memiliki dampak positif pada pekerjaan atau keadaan kerja mereka adalah apa yang dimaksud dengan "kebahagiaan kerja". Sesuai dengan bagaimana psikologi sosial mendefinisikan sikap, efek positif pada definisi ini dapat ditambahkan ke komponen kognitif dan perilaku. Sikap karyawan terhadap pekerjaannya adalah yang menentukan kebahagiaan kerja. Ini adalah keyakinan karyawan tentang pekerjaannya, seperti gagasan bahwa itu menarik, tidak menarik, menuntut, dll, yang menentukan kepuasan kerja. Unsur emotif yang erat kaitannya dengan emosi dampak baik tidak dapat dipisahkan dari aspek kognitif.

Perilaku karyawan atau, lebih umum, kecenderungan perilaku terhadap tugasnya merupakan komponen perilaku. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena ia mengikuti pekerjaan, bekerja keras, dan berencana untuk tinggal di perusahaan dalam waktu yang lama. Ini kurang relevan dibandingkan komponen kognitif dan emosional kepuasan kerja karena sikap sering kali tidak sesuai dengan tindakan, seperti seseorang yang tidak menyukai pekerjaannya tetapi terus bekerja karena keuntungan finansial.

2. Dampak dari Kepuasan Kerja

a) Terhadap Produktivitas Kerja.

Banyak orang percaya bahwa meningkatkan kebahagiaan kerja akan menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi, namun penelitian menunjukkan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan produksi cukup

sederhana. Banyak variabel pemoderasi, selain kebahagiaan kerja, mempengaruhi produktivitas di tempat kerja.

b) Terhadap Kemangkiran Dan Keluarnya Tenaga Kerja.

Berbeda dengan mengundurkan diri atau meninggalkan pekerjaan, mengambil cuti lebih spontan dan cenderung tidak mewakili ketidakpuasan kerja. Model pengaruh kehadiran didirikan oleh Steers dan Rhodes. Kapasitas untuk hadir dan keinginan untuk hadir adalah kekuatan pendorong di balik perilaku saat ini. Mereka merasa bahwa kepuasan kerja memiliki peran dalam keinginan seseorang untuk hadir.

c) Terhadap Kesehatan

Tampaknya ada hubungan antara kesejahteraan seseorang secara keseluruhan dan betapa bahagianya mereka di tempat kerja. Kesehatan mental yang tinggi dikaitkan dengan opini positif pekerja bahwa pekerjaan mereka memaksa mereka untuk menggunakan keterampilan mereka dengan cara yang seefisien mungkin. Besarnya kepuasan kerja dan kualitas pekerjaan keduanya memiliki peran dalam penilaian tersebut. Hubungan antara kebahagiaan pekerjaan dan kesehatan tidak dapat disangkal, tetapi sifat pastinya tetap menjadi misteri.

d) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi telah didefinisikan dan diukur dalam beberapa cara. Ketika mengacu pada komitmen organisasi sebagai kebajikan pribadi, (Cherrington, D.J, 1995) menyebutkan loyalitas kepada perusahaan. Komitmen organisasi menurut (Robbins, Stephen P., 2001) merupakan sikap yang menunjukkan bagaimana perasaan karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah sikap karyawan yang antusias terhadap nilai dan tujuan organisasi yang dibuktikan dengan kesediaannya bekerja keras untuk organisasi agar karyawan betah dan mendorong keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Besar kecilnya komitmen organisasi adalah ukuran dedikasinya. Seperti yang dikemukakan oleh Schultz dan Schultze: (1) penerimaan cita-cita dan tujuan organisasi, (2) kesiapan bekerja untuk tujuan organisasi, dan (3) keinginan untuk dikaitkan dengan organisasi.

2.3.4 Retensi Individual

1. Pengertian Retensi Individual

Upaya untuk mempertahankan karyawan di perusahaan umumnya dipandang sebagai semacam retensi karyawan. Ada berbagai cara di mana bisnis dapat mendorong karyawannya untuk tinggal bersama perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama.

Setiap perusahaan menghabiskan uang dan sumber daya untuk melatih karyawan baru sehingga mereka siap bekerja dan dapat disesuaikan dengan tenaga kerja perusahaan saat ini. Hilangnya staf selalu mengakibatkan hilangnya uang, keterampilan, dan pengalaman. Jika sebuah perusahaan kehilangan karyawan yang sangat terampil, ia kehilangan uang yang akan dihasilkan oleh individu tersebut. Akibatnya, aman untuk mengasumsikan bahwa korporasi telah mengalami kemunduran yang signifikan.

Sesuai dengan gagasan yang dikemukakan di atas, maka sangat penting bagi perusahaan untuk menjaga kesatuan tenaga kerjanya agar tidak terjadi kerugian dan inefisiensi. Akibatnya, langkah-langkah untuk melestarikan aset sumber daya manusia organisasi saat ini harus dirancang. Menurut Pail, karyawan cenderung tidak meninggalkan perusahaan jika mereka yakin majikan mereka menerapkan kebijakan sumber daya manusia yang memprioritaskan kesejahteraan mereka.

2. Faktor-faktor Retensi Individual

Ada beberapa faktor penentu retensi karyawan. Kalau merujuk pendapat Mathis & Jackson, faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Komponen Organisasional

Keputusan untuk bertahan atau tidak dengan perusahaan dipengaruhi oleh sejumlah komponen organisasi. Perpindahan karyawan lebih rendah dalam organisasi dengan budaya dan nilai yang kuat. Dalam perusahaan yang dikelola dengan baik, retensi staf juga dipengaruhi oleh strategi, peluang, dan manajemen organisasi. Retensi karyawan juga dipengaruhi oleh kelangsungan dan keamanan pekerjaan seseorang dalam suatu perusahaan.

2. Peluang Karier Organisasional.

Kegiatan pengembangan karir organisasi dapat memiliki dampak yang cukup besar pada tingkat retensi karyawan, menurut survei karyawan di semua kategori pekerjaan tetap. Pelatihan perusahaan yang berkelanjutan, pertumbuhan dan pembinaan karir individu, dan perencanaan karir organisasi formal adalah alasan mendasar.

3. Penghargaan dan Retensi Karyawan.

Apa yang karyawan dapatkan berupa imbalan konkret untuk bekerja, seperti gaji, bonus, dan insentif. Banyak penelitian dan contoh dunia nyata menunjukkan bahwa gaji yang kompetitif merupakan faktor penting dalam mempertahankan talenta terbaik. Misalnya, gaji dan tunjangan yang kompetitif, bonus berbasis kinerja untuk karyawan, pengakuan, serta insentif atau bonus khusus lainnya, semuanya dapat digunakan untuk memberi penghargaan dan memotivasi staf.

4. Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Dalam hal retensi karyawan, jenis pekerjaan yang mereka lakukan adalah pertimbangan yang paling penting. Upaya yang tidak memadai dalam penyaringan pra-kerja telah dikaitkan dengan pergantian karyawan yang berlebihan di beberapa perusahaan. Aspek tanggung jawab dan otonomi kerja, fleksibilitas kerja karyawan, kondisi kerja yang baik (pertimbangan fisik dan lingkungan seperti ruang, pencahayaan, suhu, kebisingan, dan sejenisnya), dan keseimbangan kerja/kehidupan karyawan harus dipertimbangkan dalam desain pekerjaan atau tugas.

5. Hubungan Karyawan.

Hubungan antara karyawan dan manajer mereka diakui berdampak pada retensi staf. Hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja dan perlakuan yang adil atau tidak diskriminatif oleh manajer dan supervisor semuanya berdampak pada retensi karyawan.

2.3.5 Mengelola Retensi Individual

Retensi karyawan harus dikendalikan untuk mencegah pergantian karyawan, atau setidaknya untuk memastikan tidak ada pergantian staf. Proses mempertahankan karyawan cukup lama. Berikut ini adalah ringkasan umum dari proses mempertahankan karyawan:

1. Pengukuran dan penilaian retensi karyawan

Retensi dan pergantian karyawan dapat ditingkatkan dengan menggunakan fakta dan analisis daripada penilaian subjektif dari situasi atau emosi unik untuk kehilangan karyawan yang kritis. Akibatnya, sangat penting untuk memiliki berbagai metrik dan analisis yang tersedia, mengukur dan menilai data meliputi: Survei karyawan, wawancara keberangkatan pekerjaan, dan penilaian pergantian semuanya diperiksa.

2. Intervensi Retensi Karyawan

Dimungkinkan untuk meningkatkan retensi karyawan melalui beberapa strategi SDM. Pengembangan prosedur perekrutan dan seleksi, pelatihan, gaji, dan tunjangan, serta hubungan karyawan, semuanya dapat digunakan untuk mengurangi pergantian, seperti halnya upaya untuk mempertahankan karyawan pada pekerjaan.

3. Evaluasi dan Tindak Lanjut

Setelah upaya intervensi selesai, penilaian dan tindak lanjut tambahan dapat dilakukan dengan: memeriksa data turnover secara berkala, menilai hasil intervensi, dan merevisi upaya intervensi.

RINGKASAN

Untuk meningkatkan efisiensi organisasi, bidang studi Organizational Perspective (OD) mengkaji dampak individu, kelompok, dan struktur organisasi terhadap perilaku di dalam perusahaan. Ketidakhadiran karyawan, pergantian karyawan, dan perilaku menyimpang di tempat kerja semuanya ditangani di bawah Perilaku Organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek penting dalam persaingan global, khususnya dalam hal pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas dan bertalenta serta mampu mempertahankan daya saing yang tinggi. Karena laju globalisasi yang cepat,

bisnis Indonesia harus menjadi lebih efisien dan kompetitif agar dapat bertahan. Daya saing antar negara akan menjadi bagian dari globalisasi yang mencakup hubungan intraregional dan internasional. Dalam sebuah perusahaan, manajemen SDM adalah pembentukan mekanisme formal untuk menjamin bahwa potensi manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk memenuhi tujuan organisasi. Seiring bertambahnya tenaga kerja, perubahan peraturan, dan tuntutan perusahaan berubah, manajemen SDM harus beradaptasi dan berkembang seiring dengan baik. Ini terutama benar jika perusahaan tersebut berbasis di luar Amerika Serikat. Posisi SDM telah berkembang sebagai akibat dari berbagai perubahan. Sebagai hasil dari kemajuan teknologi dalam komunikasi dan teknologi informasi, profesional SDM saat ini menghadapi rintangan besar. Seiring kemajuan teknologi, organisasi tidak lagi menginginkan pekerja kerah biru, tetapi individu yang dapat memahami inovasi teknis yang ada dan memiliki bakat manajemen. Mereka yang memiliki potensi kecil tidak akan mampu bersaing. Cara lain untuk mengatakan ini adalah bahwa orang-orang yang terlibat dalam operasi dan aktivitas perusahaan haruslah orang-orang yang memiliki basis pengetahuan yang diperlukan (pekerja berbasis pengetahuan) (pekerja multiskilling).

Kemampuan seseorang untuk berkinerja baik adalah konsekuensi akhir dari upaya mereka, yang terdiri dari pengembangan pribadi dan pertumbuhan institusional. Efektivitas dan efisiensi, otoritas, disiplin, dan inisiatif adalah semua faktor yang mempengaruhi kinerja. Keyakinan individu dibentuk melalui kontrak psikologis dengan institusi dan ideologi. Dukungan psikologis datang dalam bentuk janji yang dibuat kepada karyawan tentang jalur profesional masa depan mereka, serta komentar tentang seberapa baik mereka melakukan pekerjaan mereka. Ada kemungkinan kontrak psikologis diputus oleh salah satu pihak yang gagal menjalankan tugasnya. Penurunan kinerja, komitmen, dan sebagainya adalah akibat dari hal ini.

Produktivitas karyawan meningkat ketika mereka bahagia dalam pekerjaan mereka. Kebahagiaan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Komitmen adalah sikap karyawan terhadap tujuan, nilai, dan sasaran organisasi. Upaya untuk mempertahankan karyawan dalam perusahaan disebut sebagai retensi individu. Menjaga kebijakan di tempat untuk waktu yang lama adalah apa yang kami maksud ketika kami mengatakan itu dipertahankan. Aspek retensi individu komponen organisasi, seperti kemungkinan pekerjaan, penghargaan, dan koneksi dengan rekan kerja dan penyedia.

SOAL

1. Hal-hal apa saja yang perlu dilakukan dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam menghadapi persaingan global saat ini?
2. Faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap keberhasilan manajemen sumber daya manusia global?
3. Apa alasan utama yang ingin dicapai dalam perencanaan SDM?
4. Apakah impact bagi perusahaan ketika gagal mengelola retensi karyawan?
5. Sebutkan dan jelaskan factor apa yang mempengaruhi kinerja?
6. Bagaimana cara membangun perubahan yang berarti di dalam sebuah organisasi?
7. Apakah struktur organisasi dapat berubah sesuai kebutuhan?
8. Sebutkan serta jelaskan sejumlah kesulitan SDM mungkin muncul dalam kemitraan internasional?
9. Menurut Dessler apa itu kinerja?
10. Apa yang dimaksud tentang retensi individu?

PUSTAKA

- A. Tabrani Rusyan, dkk. (2012). *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*. Remaja Karya.
- Akbar, S. (2018). *Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan*. 3(2), 17.
- Aliefiani Mulya Putri, G., Putri Maharani, S., & Nisrina, G. (2022). LITERATURE VIEW PENGORGANISASIAN: SDM, TUJUAN ORGANISASI DAN STRUKTUR ORGANISASI. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3), 286–299. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3.819>
- Amirudin, A. (2019). Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pegawai) UIN Raden Intan Lampung dan Implikasinya. *AL-IDARAH: JURNAL KEPENDIDIKAN ISLAM*, 8(2), 307–323. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v8i2.3468>
- Andriani, A. A. (2017). Melatih Kearifan Intelektual, Emosional, Dan Spiritual Pemuda Guna Menghadapi Pasar Bebas Asia Tenggara (Masyarakat Ekonomi Asean-MEA). *JURNAL PENDIDIKAN ILMU SOSIAL*, 25(2), 138. <https://doi.org/10.17509/jpis.v25i2.6187>
- Arifin, Imron. (1966). *Penelitian Kualitatif*. Kalimasahada Press.
- Armstrong, T. (1987). *In Their Own Way: Discovering and Encouraging Your Child's Personal Learning Style*. Terjemahan Rina Buntaran. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ashary, L. (2019). *STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN INDUSTRI KULINER DI KABUPATEN JEMBER*. 17(2), 20.
- Aslati, A., Silawati, S., Sehani, S., & Nuryanti, N. (2018). PEMBERDAYAAN REMAJA BERBASIS MASJID (Studi Terhadap Remaja Masjid di Labuh Baru Barat). *Masyarakat Madani: Jurnal Kajian Islam dan Pengembangan Masyarakat*, 3(2), 1. <https://doi.org/10.24014/jmm.v3i2.6353>
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks.
- BERNARDIN, H.J., & RUSSEL, J.E.A. (1998). *Human Resource Management 2 Nd Edition And Experiential Approach*. MCGRAW-HILL.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Budiardjo, Miriam. (2008). *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008. Gramedia Pustaka Utama.
- Byars, Lloyd I. dan Leslie W. Rue. (2004). *Human Resource Management*. (8th edition.). McGraw-Hill.
- Chaplin, J. P. (2008). *Kamus Lengkap Psikologi*. Rajagrafindo Persada.
- Cherrington, D.J. (1995). *The management of human resources*, (4th ed.). Prentice Hall.
- Corey, Gerald. (1988). *Teori dan Praktek Konseling dan Psikoterapi*. Eresco.
- Cribbin, James J. (1981). *Leadership: Strategies for Organizational Effectiveness*. AMACOM.
- Cushway, Barry. (1994). *Human Resource Management*. PT. Elex Media Komputindo.
- Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Buku Seru.
- Darley M. John - Glucksberg Sam - Kamin J. Leon - Kinchla A. Ronald. (1986). *PSICOLOGIA*. II Mulino.
- Dessler. (2000). *Pengertian kinerja*. www.kajianpustaka.com
- Dowling, P. J., Festing, M., & Allen D. Engle, S. (2013). *International Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Dwight Waldo. (1979). *Pengantar Studi Public Administration*. Aksara Barn.
- Engel, James F, et al. (1994). *Perilaku Konsumen (Jilid 1)*. Binarupa Aksara.
- Engkoswara. (1987). *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan.
- Fayol, Henry. (1998). *General and Industrial Management*. Pitman.
- Fiedler, Fred E. and Chemerrs, Martin M. (1974). *Leadership and effective Management*. Scot Foresman and Co.
- Frederick J. Mc Donald. (1959). *Education of Psychology*. Worth Publishing.
- Gardner, F. P. Pearce. R. B. and Michell. & R. L. (1996). *Physiology of crop plant*. Terjemahan Herawati, Susilo, dan Subiyanto. UI Pres.

- Gerlach, Vernon S. Ely, Donald P. (1980). *Teaching and Media: A Systematic Approach*. Prantice Hall Inc.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1993). *Organisasi dan Manajemen Prilaku, Struktur dan Proses, Diterjemahkan oleh Djoerban Wahid*. Erlangga.
- GINSBERG, PAUL B. AND MOY, ERNEST. (1992). *PHYSICIAN LICENSURE AND THE QUALITY OF CARE, REGULATION*.
- Gomes, F.C. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Guest David E. (1987). Human Resource Management And Industrial Relation., *Journal Of Management Studies*.
- Handoko, T. Hani. (1992). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Liberty.
- Harahap P. (2011). *Budaya Organisasi*. Semarang Universty Press.
- Hasibuan Malayu. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*,. Gunung Agung.
- Hassett, J.J. dan Banwart, W.L. (1992). *Soils and Their Environment*. Prentice Hall.
- Herbert, A. Simon. (1982). *Administrative Behavior, A Study of Decision, Terjemahan*,. PT. Bina Aksara.
- Herre, A.W. (1953). *Checklist of Philippine Fishes. Research Report 20. Fish and Wildlife Service*,. United States Department of Interior, 977 pp.
- Hodgetts, R.M. (1975). *Management: Theory, Process and Practice*. W.B. Saunders.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (2008). *Education Administration*.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1990). *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organization Psychologists*. West Publishing Co.
- Kapur, R. (2020). *Human Resource Management – Structure and Roles*.
- Lazarova, M. B., & Thomas, D. C. (2012). *Expatriate adjustment and performance revisited revisited* (pp. 270–292).
- Luthans, Fred. (2005). *Perilaku Organisasi* (Edisi Sepuluh). Andi Luthans.
- Ma'arif S, & Kartika L,. (2013). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia, “ Implementasi Menuju Organisasi Berkelanjutan “*.
- Mangkunegara. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama.
- Marliani, L. (2017). *PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEWUJUDKAN KINERJA SUATU ORGANISASI*. 2(3), 8.
- Miftah Thoha. (2004). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Raja Grafindo Persada.
- Miftah Thoha. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen*,. Raja Grafindo Pustaka.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, dan Jhon Voyer,. (1995). *“The Strategy Process”*. Prentice Hall International, Inc.
- Mitchell, TR (ed). (1978). *People in Organization: An Introduction Organization Behavior*. Mc. Graw Hill.
- Moore, A. (2004). *The good teacher: Dominant discourses in teaching and teacher education*. Routledge Falmer.
- Moore, CW dan Allen, G. (1976). *Dimension, Space, Shape, and Scale in Architecture, Architecture Books*.
- Muslihat, M., & Ginanjar, M. H. (2019). *PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMP HASMI ISLAMIC BOARDING SCHOOL TAMANSARI BOGOR*. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(01), 103. <https://doi.org/10.30868/im.v2i01.373>
- Nanuru, C. F. (2021). *Melatih Paduan Suara secara Kreatif*. *PROSIDING PELITA BANGSA*, 1(2), 161. <https://doi.org/10.30995/ppb.v1i2.516>
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Strategik*. Gajah Mada University Press.
- Newton, Hayday, Barkworth. (2005). *Employee Assistance Programmes*.
- Omotayo Adewale Osibanjo, A. A. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Pumark Nigeria limited.
- Pfeffer, Jeffrey. (1997). *Will the Organization of the future Make the Mistake of the Past in The Organization of The Future*,. Frances Hesselbein at all Editor. Jossey-Bass Publisher.
- Poluakan, F. A. (2016). *THE EFFECT OF CHANGE AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE PT. SINAR GALESONG PRIMA MANADO*. 11.

- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan kinerja Karyawan: Kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia.*, (Edisi 1). Penerbit BPFE.
- Priyono. (2007). *Pengantar Manajemen*. Zifatama Publisher.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Putri, S. A. P. (2012). *Karir Dan Pekerjaan Di Masa Dewasa Awal Dan Dewasa Madya*. 3(3), 20.
- Ribangun Bambang, J. (2019). *Buku Ajar Mata Kuliah Organisasi Manajemen Industri*. Umsida Press. <https://doi.org/10.21070/2019/978-623-7578-01-7>
- Robbin SP, Colter Marry. (1999). *Manajemen*. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. (Jilid 1. Edisi 8.). PT. Prenhallindo.
- Rompas, G. A. C., Tewal, B., Dotulong, L., & Gaya, P. (2018). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENGAWASAN, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN MINAHASA TENGGARA*. 10.
- Russell, Bertrand,. (1974). *The Art of Philosophizing and Other Essays*., Rowman & Littlefield Publishers.
- Sabarofek, M. S., & Sawaki, M. E. (2018). *PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, BUDAYA KERJA DAN PERILAKU INDIVIDU TERHADAP KINERJA PEGAWAI: STUDI KASUS PADA PT. TELEVISI MANDIRI PAPUA*. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 93. <https://doi.org/10.21460/jrmb.2017.122.289>
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. PT Grasindo.
- Santrock, John W. (2002). *Life-span Development: Perkembangan Masa Hidup*. (Edisi 5 jilid 2.). Erlangga.
- Schuler.R.S., & Walker , Jackson .W. (1999). *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions. Organizational Dynamics, New York, West Publishing Company* . West Publishing Company.
- Schultz, D. (1991). *Psikologi Pertumbuhan*. Kanisius.
- Schultz Duane. (1991). *Psikologi Pertumbuhan, Penerjemah: Yustinus.*, Kartinus.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. C.V Mandar Maju.
- Setiawati, T., & Sabri, M. (2022). *Melatih Kreatifitas Dengan Membuat Mandala Art Pada Siswa SMA PAB 8 Saentis*. *Jurnal ABDIMAS Budi Dharma*, 2(2), 87. <https://doi.org/10.30865/pengabdian.v2i2.3689>
- Siagian. (2004). *Motivasi dan Aplikasinya*. Rineka Cipta.
- Sitanggang, R. R., & Nuriyanti, N. (2019). *Melatih Kemandirian Anak Melalui Rutinitas Sehari-Hari*. *Publikasi Pendidikan*, 9(2), 141. <https://doi.org/10.26858/publikan.v9i2.9015>
- Stoner James. (1996). *Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia*. PT. Prenhallindo.
- Storey, J. (1995). *Human resource management: Still marching on or marching out? In: Storey, J. (Ed.) Human resource management. A critical*. Routledge.
- Susan, E. (2019). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. 9(2), 11.
- Tahir, Arifin. (2014). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. CV. Budi Utama.
- Tamsah, H., & Nurung, J. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* [Preprint]. Thesis Commons. <https://doi.org/10.31237/osf.io/yvpue>
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). *TOWARD AN INTEGRATIVE MODEL OF STRATEGIC INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*.
- Tewal, B., Adolfini, Pandowo, M.H.C., Tawas, H.N. (2017). *Perilaku Organisasi*. (Cetakan Pertama). CV. Patra Media Grafido.
- Theodorson, G. A., & Theodorson, A. G. (1979). *A modern dictionary of sociology. New York, Hagerstown, San Francisco, London*. Barnes & Noble Books.
- Thomas M risk. (1975). *Estimated frequency by selected characteristics of patients: Nosocomial infections in U.S. hospitals*.
- Uno, H. (2011). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. PT Bumi AksaraBandung.

- Weiner. (1990). History Of Motivational Research In Education. *Journal Of Educational Psychology.*, 4(82).
- West, Richard, Lynn H. Turner. (2008). *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi* (Edisi 3.). Salemba Humanika.
- Widiasih, W., & Dalulia, P. (2015). *Studi Komparasi Implementasi Manajemen Proses Bisnis pada Lembaga Profit dan Nonprofit*. 7.
- Wiliandari, Y. (2014). *RANCANGAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM YANG EFEKTIF*.

Bab 3

Budaya dan perilaku Organisasi beserta ruang lingkungannya

3.1 Definisi Budaya dan Perilaku Organisasi

3.1.1 Definisi Budaya

Budaya organisasi berhubungan dengan kualitas yang dimiliki oleh sebuah asosiasi dalam menyelesaikan latihannya. Kecenderungan, kebiasaan, dan pendekatan umum untuk melakukan hal-hal yang ada dalam pergaulan saat ini merupakan hasil atau akibat dari apa yang telah diselesaikan sebelumnya (Harahap P., 2011). Selanjutnya, variabel manusia menjadi signifikan dalam menjalankan kualitas-kualitas ini dengan penuh perhatian dan kewajiban. Menurut Tangkilisan : manusia merupakan bagian terpenting di organisasi, yang memiliki peran dominan dalam capaian yang ingin di tuju oleh organisasi, karena manusia merupakan yang merencanakan, melaksanakan, termasuk yang menentukan tercapai atau tidaknya goal yang ingin di capai oleh suatu organisasi. Sehingga organisasi merupakan organisasi meliputi kumpulan dari orang-orang yang berbeda yang bekerja sama dan berkomunikasi satu sama lain, akan membingkai kecenderungan yang pada akhirnya akan membentuk budaya organisasi dalam kerangka organisasi.

Budaya organisasi bisa juga diartikan sebagai sekelompok kerangka nilai penting yang terdiri dari delapan standar, khususnya standar arah, kesepakatan, kebesaran, pencapaian, pengamatan, solidaritas, kedekatan, dan kehormatan, sebagai standar atau aturan bagi individu perusahaan dalam cara mereka berperilaku dan menangani masalah perusahaan. Semua perusahaan secara positif memanfaatkan kualitas ini, namun tidak dijamin untuk memahami dan melibatkan mereka sebagai budaya hierarkis untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan Amerika yang pada dasarnya mengembangkan delapan kualitas penting ini, menurut Miller dan rekan-rekannya adalah organisasi yang imajinatif, berguna, dan sukses (Ribangun Bambang, 2019).

Budaya organisasi sebagai cara berperilaku yang sesuai, ikatan dan inspirasi individu, dan menonjolkan pengaturan ketika ada ambiguitas atau ketidak pastian. (Marliani, 2017) Ini memutuskan cara organisasi memproses data, koneksi di dalam, dan nilai. Budaya organisasi harus bekerja di setiap tingkat organisasi dari yang meragukan hingga yang tampak. Penguasaan dan pemahaman terhadap budaya organisasi adalah kewajiban manajemen dan perangkat fundamental bagi perintis untuk mendorong pelaksanaan elit dan menjaga nilai-nilai bersama.

Penghargaan adalah sesuatu yang umumnya signifikan, terfokus, dan diperjuangkan untuk pengakuan. Kualitas sosial adalah nilai-nilai yang disempurnakan, penghargaan signifikansi yang dilibatkan oleh suatu asosiasi dalam jangka waktu yang agak lama sebagai standar atau aturan bagi individu-individu dari asosiasi tersebut dalam perilaku masalah. Menghitung kualitas yang disempurnakan adalah keyakinan dan filosofi. Keyakinan adalah sesuatu yang dipandang benar atau salah, sedangkan filsafat adalah kebaikan yang harus dipahami. Apa yang dikembangkan oleh sebuah asosiasi bergantung pada variabel, seperti sejarah yang sah, ketidakpuasan dan kemenangan, geologi, identitas, ras, agama, warisan, dan lain-lain.

Budaya organisasi merupakan pola terpadu yang dihasilkan dari perilaku individu dalam organisasi termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya. Kemampuan budaya organisasi sebagai perekat, pengikat bersama, kepribadian, gambaran, merek, yang tidak sama dengan asosiasi berbeda yang dapat dipelajari dan diberikan untuk masa depan, dan dapat digunakan sebagai sumber perspektif perilaku manusia dalam asosiasi yang ada terletak pada

pencapaian tujuan atau hasil/target yang ditetapkan. Budaya organisasi sangat menarik dalam membentuk pekerja untuk bertindak dan bertindak dalam mengalahkan kepentingan asosiasi. Dengan diterimanya budaya organisasi yang kokoh oleh perwakilan, akan semakin mengembangkan pelaksanaan pekerja dalam melakukan tugas utama, kemampuan dan kewajiban yang dilimpahkan kepada mereka, sehingga pekerjaan apa pun dapat diselesaikan dengan benar sesuai bentuknya. Berkaitan dengan organisasi, budaya organisasi dianggap sebagai salah satu teknik organisasi dalam mencapai tujuan dan kekuasaan. Hipotesis budaya organisasi (Tahir, Arifin., 2014) ini memiliki beberapa kecurigaan penting, khususnya sebagai berikut:

1. Individu organisasi membuat dan menjaga perasaan umum tentang realitas organisasi, menghasilkan pemahaman yang unggul tentang kualitas asosiasi. Inti dari anggapan ini adalah kualitas yang dimiliki asosiasi. Nilai adalah norma dan standar yang terkandung dalam suatu budaya.
2. Pemanfaatan dan pemahaman gambar sangat penting dalam budaya organisasi. Ketika seseorang memahami gambar, maka seseorang akan benar-benar ingin bertindak sesuai dengan gaya hidup asosiasi.
3. Pergeseran masyarakat dalam berbagai asosiasi, dan pemahaman tentang aktivitas di dalam masyarakat tersebut juga berbeda. Dimana setiap pergaulan memiliki budaya alternatif dan setiap orang dalam pergaulan memiliki pemahaman sosial alternatif.

Secara umum, kontras sosial di dalam asosiasi benar-benar menjadi kekuatan dari organisasi komparatif lainnya. Budaya organisasi adalah pengaturan implikasi bersama yang dimiliki oleh individu yang mengakui suatu organisasi dari organisasi yang berbeda. Kerangka signifikansi umum ini adalah sekumpulan kualitas yang sangat dijunjung tinggi oleh organisasi tersebut. Atribut-atribut ini dominan atau sangat konklusif dalam cara hidup yang diambil oleh organisasi. Jika organisasi tidak memiliki budaya yang dominan, nilai budaya organisasi akan berkurang karena tidak akan ada pemahaman yang seragam tentang apa yang termasuk cara berperilaku yang sah dan cara berperilaku yang tidak pantas. Bagian dari makna bersama budaya ini menjadikannya perangkat yang diharapkan untuk membimbing dan membentuk cara berperilaku individu dalam organisasi.

Budaya organisasi merupakan interpretasi budaya otoritatif yang bercirikan fakultas yang berbeda. Arti dari beberapa makna budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli. Menurut Robbin (1996 : 289) "Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu". Menurut Robin, karakteristik primer dalam budaya organisasi pada hakikatnya adalah:

1. Inovasi dan pengambilan risiko, Mendorong setiap pekerja untuk dapat melakukan pekerjaan dengan berinovatif dan menerima konsekuensi atas resiko yang muncul
2. Detail, Kemampuan pekerja dalam menyikapi setiap permasalahan secara detail atau cermat
3. Berorientasi hasil, Manajemen hanya berorientasi pada output, sehingga proses dan teknik dalam pengerjaan bukan menjadi fokus yang menjadi perhatian.
4. Berorientasi orang, Keputusan manajemen yang dihasilkan berorientasi pada personal sehingga harus memperhatikan dampak yang ditimbulkan, utamanya terhadap organisasi
5. Berorientasi tim, Seluruh kegiatan yang dilakukan berorientasi pada kelompok dan bukan atas kemauan individu.
6. Agresif, Kemampuan individu yang terlibat dalam proses, lebih agresif, dan memiliki daya saing tinggi sehingga tidak berkesan loyo dan santai.
7. Mantap, kemampuan organisasi untuk berpikir tumbuh dan berkembang, sehingga seluruh kegiatan yang dilakukan oleh organisasi bukan lagi berorientasi pada bagaimana kondisi yang sama tetap dijalankan sehingga terkesan beraktivitas secara stagnan.

3.1.2 Pengertian Perilaku Organisasi

Berbagai ide tentang cara berperilaku hierarkis telah dikemukakan oleh banyak ahli, cara berperilaku otoritatif sebagai interpretasi dari cara berperilaku otoritatif, jelas di sini pencipta tidak memeriksa terlepas dari apakah interpretasinya benar. Seperti yang ditunjukkan oleh pencipta, interpretasinya benar dan mengandung makna sesuai dengan istilahnya. Hierarchical Behavior adalah tinjauan tentang bagian-bagian dari perilaku manusia dalam suatu perkumpulan atau perkumpulan tertentu. Ini mengingat sudut

pandangan yang muncul dari dampak asosiasi bagi orang-orang serta sudut pandang yang muncul dari efek manusia pada asosiasi (Tewal, B., Adolfini, Pandowo, M.H.C., Tawas, H.N., 2017). Alasan yang layak untuk mengaudit penelitian ini adalah untuk memutuskan apa arti perilaku manusia dalam upaya mencapai tujuan hierarkis. Dalam pandangan kerangka pengendalian administrasi, merekomendasikan bahwa cara berperilaku otoritatif adalah "penting" untuk memiliki pilihan untuk memahami, memahami, mengantisipasi dan mempengaruhi cara berperilaku orang-orang yang terjadi dalam hubungan di tempat kerja. Definisi ini mengandung tiga bagian, khususnya:

1. Perilaku otoritatif memperhatikan cara berperilaku yang terlihat, seperti percakapan dengan rekan kerja, PC yang bekerja, mengumpulkan laporan;
2. Perilaku otoritatif berkonsentrasi pada cara manusia berperilaku sebagai orang dan sebagai individu dari pertemuan hierarkis;
3. Perilaku kelompok juga membedah cara berperilaku perkumpulan dan perkumpulannya sendiri.

Serentetan definisi tentang cara berperilaku organisasi secara konsisten merupakan tahap awal lepas landas yang dimulai dari cara berperilaku manusia dan juga lebih menekankan pada bagian mental dari cara berperilaku individu. Hal-hal yang berbeda yang mungkin dipikirkan, seperti yang masuk akal meliputi:

1. Penyelidikan cara berperilaku organisasi menggabungkan segmen yang berlaku dari semua ilmu perilaku yang mencoba memahami aktivitas manusia dalam organisasi. Oleh karena itu, karena uang tunai penting untuk orang mencari pekerjaan, sudut pandang moneter tertentu berkaitan dengan ilmu organisasi ini. Dan selanjutnya karena cara individu berperilaku dipengaruhi oleh presentasi mereka, ilmu otak juga penting, demikian pula ilmu sosial, dapat memahami pemikiran mengumpulkan efek pada cara individu berperilaku.
2. Cara berperilaku organisasi sebagai suatu disiplin memandang bahwa orang dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan dikoordinasikan dan siapa yang bertanggung jawab atas pelaksanaannya. Selanjutnya, ilmu ini juga mempertimbangkan dampak konstruksi organisasi terhadap cara berperilaku individu.
3. Meskipun disadari bahwa ada keunikan dalam diri manusia, perilaku organisasi sebenarnya berpusat pada kebutuhan direksi untuk menjamin bahwa semua pekerjaan dapat dilakukan. Secara keseluruhan, ilmu ini mengusulkan berbagai cara sehingga upaya individu dapat disusun untuk mencapai tujuan organisasi.

Presiden Akademi Manajemen di Amerika Serikat memberikan pemeriksaan perbedaan antara cara berperilaku hierarkis dan berbagai disiplin ilmu yang berhubungan dengan ilmu perilaku. Perbedaannya adalah sebagai berikut:

1. Perbedaan antara cara berperilaku organisasi dan Ilmu organisasi Otak antara lain: ilmu organisasi otak membatasi penjelasannya pada tataran psikologis, namun klarifikasi Perilaku Organisasi berasal dari multi-disiplin. Apa yang mereka berdua bagikan secara praktis adalah bahwa mereka memahami bagaimana orang bertindak dalam suatu asosiasi.
2. Perbedaan antara Perilaku Organisasi dan Teori Organisasi tergantung pada dua kontras, khususnya unit pemeriksaan dan variabel fokus yang bergantung. Cara berperilaku hierarkis adalah penyelidikan tentang cara berperilaku orang dan pertemuan dalam suatu asosiasi dan penggunaan informasi tertentu. Hipotesis hierarkis adalah penyelidikan konstruksi, siklus, dan hasil dari asosiasi aktual.

Perbedaan antara Perilaku Organisasi dengan Personalia dan Sumber Daya Manusia adalah Perilaku Organisasi pada gagasan, Personalia dan Sumber Daya Manusia (P&HR) pada metode dan inovasi. Faktor bawahan, seperti cara berperilaku yang kuat dan respons dalam asosiasi, sering terjadi pada keduanya. Tenaga kerja dan Sumber Daya Manusia (P&HR) berada pada tingkat yang dangkal di antara asosiasi dan orang-orang, dengan peningkatan dan pelaksanaan kerangka kerja, peningkatan, dan inspirasi dan orang-orang didalam asosiasi.

3.2 Budaya Organisasi dalam Organisasi

3.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi yaitu bermacam-macam nilai, asumsi, dan praktik yang membantu dan menyoroti aktivitas terkait semua rekan kerja. Anggap saja sebagai berbagai kualitas yang membuat organisasi Anda seperti sekarang ini. Budaya yang luar biasa melambangkan karakteristik positif yang mengarah pada pelaksanaan yang dikembangkan lebih lanjut, sementara budaya perusahaan yang tidak berguna mewakili karakteristik yang dapat menggagalkan bahkan organisasi terbaik sekalipun. Cobalah untuk tidak salah mengartikan budaya sebagai motivasi atau pernyataan tujuan asosiasi, meskipun keduanya dapat membantu mengkaraktisasinya. Budaya dibuat melalui cara berperilaku yang konsisten dan sah, bukan pernyataan publik atau arsip strategi. Anda dapat menyaksikan budaya organisasi dalam kehidupan nyata ketika Anda melihat bagaimana seorang Presiden menjawab keadaan darurat, bagaimana sebuah kelompok menyesuaikan diri dengan permintaan klien lain, atau bagaimana seorang direktur memperbaiki seorang pekerja yang melakukan kesalahan.

Budaya organisasi yaitu sekumpulan nilai, harapan, dan praktik yang menunjang dan menginformasikan aktivitas yang dimiliki oleh semua anggota tim (Tewal, B., Adolfin, Pandowo, M.H.C., Tawas, H.N., 2017). Anggap saja sebagai sekumpulan sifat yang menjadikan perusahaan Anda seperti sekarang. Budaya yang hebat mencontohkan sifat-sifat positif yang mengarah pada peningkatan kinerja, sementara budaya perusahaan yang disfungsi memunculkan kualitas yang dapat menghambat bahkan organisasi yang paling sukses sekalipun. Jangan bingung antara budaya dengan tujuan organisasi atau pernyataan misi, meskipun keduanya dapat membantu mendefinisikannya. Budaya diciptakan melalui perilaku yang konsisten dan otentik, bukan siaran pers atau dokumen kebijakan. Anda dapat menyaksikan budaya perusahaan beraksi ketika Anda melihat bagaimana seorang CEO merespons krisis, bagaimana sebuah tim beradaptasi dengan tuntutan pelanggan baru, atau bagaimana seorang manajer mengoreksi seorang karyawan yang melakukan kesalahan.

Untuk mengontrol disiplin representatif yang akan datang dengan hasil yang paling ekstrem, penting untuk meningkatkan kontrol kualitas kerja melalui produksi perilaku budaya kerja yang baik dalam memotong setiap gerakan. Perkumpulan kerja besar tersebut antara lain: Bersih, Rapi, Teliti, Rajin atau Disiplin dan lain-lain. Praktis di setiap ruang kerja atau work shop kita sering melihat lembar data yang bertuliskan data 5K, atau 5R atau 5S, yang semuanya itu untuk membantu kita sebagai agen untuk mengingat latihan-latihan di ruang kerja atau work shop sehingga kita umumnya bertindak benar sesuai dengan bentuk di papan tulis. data itu. Bagaimanapun, cara berperilaku pekerja, termasuk apa yang terjadi dan keadaan lingkungan kerja, harus dikendalikan sesuai asumsi dalam data, khususnya dengan menerapkan perilaku spesialis dan kondisi lingkungan kerja, juga penting untuk dikelola. sifat hasil kerja, lebih spesifiknya dengan menerapkan 5K atau 5R atau 5S di lingkungan kerja. Yang tersirat dari 5K adalah merepresentasikan: Akurasi, Kerapian, Kebersihan, Kesegaran dan Disiplin.

Budaya organisasi ditinjau dari tingkat pemilihan nilai-nilai dapat dibedakan sebagai berikut:

- 1) *Dominant Culture* (budaya dominan) adalah sekelompok keyakinan mendasar yang dimiliki oleh sebagian besar individu dari organisasi.
- 2) Subkultur (subkultur) adalah sekelompok nilai yang dimiliki oleh minoritas, biasanya minoritas kecil, dari individu-individu dari organisasi. Subkultur biasanya merupakan konsekuensi dari masalah atau pertemuan yang dimiliki oleh individu dari divisi atau unit.

Pada dasarnya, dalam budaya dominan ada subkultur. Kadang-kadang, subkultur meningkatkan budaya dominan, sementara dalam kasus yang berbeda mereka mungkin membuat perbedaan yang berlawanan dan benar-benar tidak sesuai. Subkultur yang bertentangan dengan budaya dominan menimbulkan pergulatan, konflik, dan kekecewaan di kalangan pekerja. Subkultur yang cocok dengan masyarakat yang ada bisa sangat membantu. Budaya kuat (*solid culture*) dan budaya rapuh (*feeble culture*). Dengan asumsi sebagian besar perwakilan berbagi penilaian yang sama tentang tujuan dan nilai utama organisasi, budaya itu kuat jika perasaan umumnya berfluktuasi, budaya itu rapuh. Dalam budaya yang kuat, prinsip panduan asosiasi dipegang secara serius dan dibagikan secara luas. Semakin individu mengakui keyakinan mendasar dan semakin penting tanggung jawab mereka, semakin membumi cara hidup dan semakin berdampak pada sebagian perilaku, karena derajat kesamaan dan kekuasaan yang tinggi membentuk lingkungan kontrol sosial yang tinggi.

Budaya organisasi sangat penting hal ini karena dengan adanya budaya organisasi nilai-nilai yang melekat di suatu organisasi mampu dikembangkan sebagai pengatur dari perilaku dan tindakan yang dilakukan oleh seseorang yang ada di organisasi tersebut. Karena itu sejauhmana kemampuan budaya organisasi mampu dikembangkan bergantung atas nilai yang diajarkan kepada seluruh individu yang ada di organisasi tersebut serta besar atau kecilnya komitmen yang dimiliki. Hal ini tentu bisa diterima nilai dari budaya tersebut, karena organisasi pada prinsipnya mampu menumbuhkan budaya yang bertujuan untuk meminimalisasi adanya disintergasi internal. Budaya memainkan berbagai kemampuan di dalam organisasi. Diantaranya adalah:

- a) Budaya berperan dalam menentukan batas, budaya membuat kualifikasi yang jelas antara satu organisasi dan organisasi lainnya;
- b) Budaya memberikan perasaan karakter kepada individu dari pergaulan
- c) Budaya bekerja dengan kewajiban terhadap pilihan yang bisa lebih luas daripada keadaan pribadi seseorang
- d) Cara hidup membangun kekokohan kerangka sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menjaga organisasi tetap utuh dengan menetapkan pedoman yang tepat tentang apa yang harus dikatakan dan dilakukan pekerja.
- e) Kemampuan budaya sebagai sistem pembuat kepentingan dan komponen pengontrol yang membantu dan membentuk cara pandang dan perilaku pekerja.
- f) Kemajuan dan pengambilan kesempatan, sejauh mana perwakilan didesak untuk menjadi inventif dan menghadapi tantangan
- g) Ketelitian, sejauh mana pekerja seharusnya menunjukkan akurasi, penyelidikan dan ketelitian
- h) Arah hasil, sejauh mana para eksekutif memusatkan perhatian pada hasil alih-alih pada strategi dan siklus yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- i) Asosiasi dengan budaya "clan" (pertemuan keluarga besar-besaran) memiliki kualitas kerja tim.

Program komitmen pekerja, dan kewajiban perusahaan kepada pegawai. Organisasi dalam bisnis menumbuhkan tempat kerja yang berempati, dan tugas utama para eksekutif adalah memungkinkan pegawai dan bekerja dengan kerja sama, tanggung jawab, dan keteguhan mereka. organisasi dengan budaya "*adhocracy*" (singkat) mendorong pekerja untuk menjadi imajinatif, inovatif, menghadapi tantangan dan mengharapkan apa yang akan datang. Tugas mendasar dewan adalah membantu atau mendorong peningkatan bisnis dan inovasi. Inisiatif yang berhasil adalah visioner, kreatif, dan berisiko. organisasi dengan budaya "pasar" memiliki sorotan penting dalam mengelola badan-badan luar pemilih (seperti penyedia, klien, pemegang lisensi, legislatif, dan sebagainya) untuk menjadi yang teratas. Keyakinan dasar dari organisasi adalah kontes dan efisiensi. organisasi dengan budaya " hierarchy " (tingkat kekuasaan) diformalkan dan diorganisir untuk bekerja. Garis kekuatan dinamis yang jelas, pedoman dan strategi standar, instrumen kontrol dan tanggung jawab selalu dihargai sebagai kunci kemajuan asosiasi ini. Pionir yang kuat adalah fasilitator dan koordinator yang hebat.

3.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pembentukan Budaya

1. Kesamaan karakteristik anggota, Adanya kemampuan tertentu yang sama pada suatu aktivitas bahwa orang-orang yang memiliki kesamaan lebih tertarik untuk memilih dan melakukan pekerjaan, yang sama, jenis pekerjaannya sama, menempati posisi dalam hirarkhi organisasi yang sama dan memilih departemen atau organisasi tertentu. Di samping itu, kesamaan seseorang dengan orang lain juga bisa dilihat dari jenis kelamin, umur dan keanggotaan mereka di luar organisasi.
2. Pengalaman yang sama. Dalam melaksanakan tugasnya ada masalah dan solusi yang sama sehingga mereka berbagi pengalaman, bertindak dan bekerjasama dalam melaksanakan fungsinya.
3. Adanya differensiasi fungsi, aktivitas dan produk, Cara, teknologi, aktivitas, fungsi, produk yang berbeda menyebabkan lingkungan yang berbeda, komunikasi, interaksi, kerja sama berbeda antara unit organisasi, Interaksi yang terus-menerus terjadi dalam sebuah kelompok, tanpa melihat kesamaan- kesamaan mereka, akan semakin meningkatkan Tingkat kohesivitas kelompok. Ketika sebuah organisasi membentuk tim kerja, ketika desain kantor memungkinkan mereka saling berinteraksi secara terus-menerus.

4. Kesamaan pemimpin unit. Pemimpin sangat mempengaruhi anggota organisasi. Boleh jadi penyimpangan ini akan mendorong terbentuknya budaya baru atau sekedar terciptanya budaya organisasi.

3.2.3 Budaya Organisasi Global

Organisasi organisasi dunia timbul, baik yang berorientasi profit maupun nonprofit. Dari yang awal kita kenal PBB (Perserikatan Bangsa-Bangsa), NATO (North Atlantic Treaty Organization), ASEAN (Association of Southeast Asian Nations), WTO (World Trade Organization), PBB mempunyai budaya Organisasi global, tetapi unit-unit organisasinya yang beroperasi di seluruh negara merupakan subbudaya yang dipengaruhi oleh budaya nasional.

Di dalam bisnis juga berkembang budaya dengan subbudaya. Aktivitas yang semula hanya di negaranya kemudian berkembang di luar negaranya. Selanjutnya berkembang dengan tujuan efisiensi mendirikan unit-unit independen di negara-negara tempat beroperasi, yang mengakibatkan timbul subbudaya menyesuaikan dengan budaya nasional di negara-negara tersebut.

Manajemen perusahaan yang konsentrasi pasar di dalam negeri, karena menganggap pasar domestik masih mempunyai potensi dan peluang yang baik. Orientasinya bersifat Ethnocentric, sifat yang menunjukkan bahwa sifat pasar konsumen dimanapun akan sama dengan budaya organisasi perusahaan tersebut, Selanjutnya berkembang melakukan ekspor dan impor, sebagai berikut:

1. Perusahaan Internasional

Perusahaan meningkatkan aktivitasnya ke luar negeri, keluar dari negara induknya, Orientasinya masih Ethnocentric, sifatnya masih sentralisasi dengan membentuk divisi internasional pada struktur organisasinya, budaya masih sesuai dengan negara induk.

2. Perusahaan Multinasional

Dalam tahap ini perusahaan memproduksi barang yang berbeda di setiap negara, orientasi demikian disebut Polycentric, Strategi yang dilakukan tergantung dengan negara dimana bisnis dilakukan, sifat pengambil keputusan lebih mengarah ke desentralisasi perusahaan mempunyai unit operasi mandiri di berbagai negara.

3. Perusahaan Global

Perusahaan melakukan strategi pemasaran global yaitu strategi yang fokus pada pasar global dengan menggunakan sumber daya dari dalam negeri atau salah satu negara Atau alternative dengan melakukan strategi sumberdaya global ialah suatu strategi dimana perusahaan melayani pasar domestik dengan produk yang diproduksi diluar negeri memakai sumber daya global. Perusahaan global efisiensi globalnya tinggi, namun rendah dalam merespons pasar lokalnya.

4. Perusahaan Transnasional

Perusahaan menggabungkan strategi sumber daya global dan strategi pasar global, dengan bertujuan mencari keuntungan dan menguasai pasar dan industri di seluruh dunia. Orientasi bisnisnya dinamakan Geocentric, dimana perusahaan berduplikasi dengan lingkungan bisnis yang berbeda di setiap negara. Untuk menyeimbangkan layanan global dan lokal, perusahaan membangun struktur jaringan dan koordinasi seluruh negara, Fasilitas - fasilitas ini mempunyai otonomi dan melaksanakan fungsi-fungsi perusahaan.

Untuk menjadi perusahaan global harus mempunyai sistem nilai budaya organisasi yang menggerakkan sumber-sumbernya di mana pun di dunia untuk mencapai keunggulan kompetitif. Perusahaan harus mempunyai global mindset, pola pikir keterbukaan terhadap budaya lain untuk kerjasama dan pengambilan keputusan.

3.2.4 Pentingnya Budaya bagi Perusahaan

Budaya organisasi memengaruhi semua bagian bisnis, mulai dari ketergantungan dan nada hingga persyaratan kontrak dan tunjangan pekerja. Ketika budaya lingkungan kerja sejalan dengan pekerjaan, mereka mungkin akan merasa lebih baik, dihargai, dan dihormati. Organisasi yang fokus pada budaya juga dapat mengatasi kesulitan dan perubahan iklim bisnis dan menjadi lebih membumi. Budaya adalah manfaat mendasar yang berkaitan dengan kemampuan menggambar dan mengalahkan lawan. 77%

pekerja mempertimbangkan budaya organisasi sebelum melamar, dan hampir 50% pekerja akan meninggalkan tempat kerja mereka saat ini untuk pintu terbuka bergaji lebih rendah dalam organisasi dengan budaya superior. Budaya organisasi juga merupakan salah satu tanda utama pemenuhan pekerjaan dan salah satu motivasi mendasar di balik mengapa hampir 65% pekerja bertahan di posisi mereka.

3.2.5 Langkah-Langkah untuk Membangun Budaya Organisasi Berkinerja Tinggi

1. Unggul dalam pengakuan

Menciptakan budaya organisasi yang hebat membutuhkan pengembangan dan pelaksanaan rencana dengan tujuan yang jelas yang dapat Anda upayakan dan ukur. 8 langkah di bawah ini harus menjadi peta jalan untuk membangun budaya kesinambungan yang akan memberikan manfaat jangka panjang di seluruh perusahaan Anda. Menciptakan budaya organisasi yang hebat membutuhkan pengembangan dan pelaksanaan rencana dengan tujuan yang jelas yang dapat Anda upayakan dan ukur. Sehingga langkah yang di rancang dalam meningkatkan keberlanjutan dalam upaya membangun budaya yang dapat memberi manfaat pada periode masa depan. Karena itulah butuh pengakuan yang diberikan karyawan sebagai bagian dari upaya membangun budaya yang nantinya akan memiliki dampak positif, hal ini karena pengakuan menjadi suatu tradisi dan bukan suatu paksaan. Sehingga dengan hal tersebut secara tidak langsung akan menumbuhkan pengakuan sosial yang berarti bahwa akan terjadi peningkatan kinerja yang dilakukan oleh seluruh elemen personal yang ada di organisasi tersebut.

2. Aktifkan suara karyawan

Membuat budaya yang menghargai masukan dan memberdayakan suara pekerja adalah hal mendasar, karena mengabaikannya dapat menyebabkan hilangnya pendapatan dan pekerja kehilangan inspirasi. Pertama-tama, Anda ingin mengumpulkan masukan menggunakan perangkat pendengar yang pas yang memudahkan pekerja untuk menyampaikan perasaan mereka saat itu, misalnya, tinjauan umum dan chatbot lingkungan kerja. Kemudian pisahkan hasilnya untuk melihat apa yang berhasil dan apa yang tidak dalam hubungan Anda, tindak lanjut penemuan tersebut selagi masih relevan. Ini memperkuat gaya hidup Anda, tetapi juga membawa keuntungan seperti kepuasan perwakilan yang lebih tinggi dan produktivitas yang lebih tinggi.

3. Jadikan pemimpin dengan pendukung budaya

Hasil organisasi dalam membangun area kekuatan untuk suatu budaya terletak pada kepemilikan pionir dan pemimpin kelompok. Misalnya, dengan asumsi budaya lingkungan kerja Anda berfokus pada kualitas tertentu dan kelompok inisiatif tidak menunjukkannya atau bahkan menunjukkan perilaku yang bertentangan dengan kualitas tersebut hal itu merusak pekerjaan. Kolega akan merasakan hiruk-pikuk antara nilai-nilai yang diungkapkan dan cara hidup berperilaku. Mereka mungkin mencoba dan mulai meniru cara berperilaku pesimis dengan alasan bahwa mereka menerima bahwa perilaku tersebut telah dikompensasi oleh dewan. Grup administrasi dapat membantu membangun cara hidup yang diinginkan dengan memfokuskannya di setiap bagian kehidupan kerja mereka. Mereka perlu memeriksa cara hidup dan nilai-nilai asosiasi secara lugas dan lugas, dan mereka juga harus siap untuk mengintegrasikan kritik pekerja ke dalam upaya dukungan sosial mereka. Perintis membutuhkan sudut pandang pekerja mereka tentang budaya — sementara 76% pemimpin menerima bahwa asosiasi mereka memiliki kerangka penghargaan yang sangat tertanam, hanya 31% perwakilan yang setuju. Ketika perwakilan melihat para perintis menjalani gaya hidup, mereka akan mengikuti pola yang sama.

4. Hidup dengan nilai-nilai perusahaan

Kualitas organisasi adalah dasar dari cara budayanya. Sementara membuat pernyataan tujuan adalah awal yang luar biasa, hidup dengan kualitas organisasi menyiratkan penyatuan mereka ke dalam setiap bagian dari bisnis. Ini mencakup prasyarat dukungan, pengaturan SDM, proyek manfaat, dan inisiatif di luar kantor seperti menjadi sukarelawan. Pekerja, mitra, dan klien akan melihat dan menghargai bahwa organisasi mengalami kualitasnya secara konsisten. Hal ini juga dapat melihat

pekerja untuk kegiatan yang menunjukkan nilai untuk menunjukkan bahwa itu lebih dari kata-kata dan mendorong perwakilan untuk membangun budaya berbasis kualitas yang ingin dilihat.

5. Jalin hubungan antar anggota tim

Membangun budaya lingkungan kerja yang dapat mengatasi kesulitan membutuhkan koneksi yang solid antar rekan kerja, namun dengan korespondensi yang semakin lama dan terbatas, membuat ikatan tersebut dapat menjadi tantangan. Memberdayakan upaya bersama dan mengambil bagian dalam latihan membangun kelompok — dalam hal apa pun, saat bekerja dari jarak jauh — adalah dua cara yang layak untuk menyatukan kelompok dan memberi energi pada korespondensi. Mencari dan memberdayakan kepentingan individu yang terbagi di antara rekan kerja, terutama di antara mereka dari berbagai usia yang mungkin mengalami masalah dalam berhubungan satu sama lain. Hal ini dapat membuat jalur baru untuk pemahaman dan kasih sayang yang signifikan untuk mengembangkan korespondensi, inovasi, dan bahkan kompromi lebih lanjut.

6. Fokus terhadap pembelajaran dan pengembangan

Budaya yang ada ditempat kerja, merupakan hasil bentukan dari pekerja yang selalu berupaya untuk belajar dan pada sisi lain yaitu perusahaan berupaya untuk melakukan investasi dalam upaya pengembangan pekerja dengan melakukan pembelajaran dan pengembangan. Itulah mengapa perlunya dilakukan pelatihan, pembinaan, dan memberikan tanggungjawab kepada pekerja agar tumbuh sikap memiliki.

7. Ingat budaya sejak hari pertama

Ketika sudut pandang pekerja tidak sesuai dengan gaya hidup organisasi, perdebatan internal mungkin akan menjadi hasilnya. organisasi harus memanfaatkan budaya dan memperkuatnya selama interaksi arah dan kemudian beberapa. Praktik dan metodologi harus diinstruksikan, dan penghargaan harus dibagikan. Saat mempekerjakan, ajukan pertanyaan yang menekankan pada kesesuaian sosial, misalnya, apa yang penting bagi orang yang diwawancarai dan mengapa mereka tertarik bekerja untuk organisasi. Namun, pertanyaan-pertanyaan ini tidak boleh menjadi faktor pilihan saat menilai pendatang baru, karena organisasi terbaik memiliki pandangan reseptif terhadap berbagai sudut pandang yang dapat membantu menjaga gaya hidup mereka tetap baru. Fokus pada membangun hubungan sosial selama sistem orientasi sehingga pekerja memiliki pengetahuan yang diharapkan untuk memahami gaya hidup dan nilai organisasi. Hubungan ini akan bertahan sepanjang hidup pekerja dalam organisasi, dengan tujuan bahwa kualitas sosial umumnya diperkuat pada premis yang berkelanjutan.

8. Pengalaman karyawan

Sebagai pelanggan saat ini, pekerja mengantisipasi wawasan yang disesuaikan, jadi fokus membantu setiap rekan kerja terkait dengan gaya budaya. Instrumen seperti studi detak jantung dan perencanaan usaha pekerja adalah cara luar biasa untuk mengetahui nilai pekerja dan seperti apa budaya organisasi ideal mereka. Ambil apa yang disadari dan sesuaikan aktivitas untuk menyesuaikan pengalaman representatif untuk grup. Ketika memulai memperlakukan pekerja dengan pertimbangan yang sama seperti memperlakukan klien, cara hidup yang meyakinkan setiap orang dalam organisasi pasti akan mengikuti.

3.3 Perilaku Individu dalam Organisasi

3.3.1 Pengertian Perilaku Individu

Orang mungkin merupakan aspek utama dalam asosiasi, itu adalah salah satu elemen dan sekutu asosiasi. Cara berperilaku yang otoritatif pada dasarnya merupakan konsekuensi dari rekonsiliasi antara orang-orang di dalam pergaulan. Oleh karena itu, untuk memahami cara berperilaku yang berwibawa, ada baiknya untuk mengetahui terlebih dahulu orang-orang yang mendukung perkumpulan tersebut.

Cara berperilaku manusia adalah sebagai komponen penghubung antara manusia atau manusia dengan lingkungannya. Untuk menunjukkan verbalisasi ini, misalnya seorang guru liburan yang benar-benar meninggalkan kendaraan, seorang tukang pos yang mengantar surat ke suatu tempat, seorang utusan keamanan yang datang ke rumah menawarkan manfaat asuransi mereka, seorang dokter di sebuah pusat, dan terlebih lagi sebuah klinik kesehatan pusat. di lingkungan kerja. mengejar keputusan. Berbagai

karakter yang ditunjukkan oleh individu yang ditunjukkan oleh posisinya jelas akan menjadi luar biasa. Selain itu, jalannya tidak sepenuhnya dipengaruhi oleh semua lingkungan yang baik.

Orang yang tunduk pada orang dalam konstruksi otoritatif dari kapasitasnya, keyakinan individu, asumsi, kebutuhan, dan pertemuan sebelumnya. Ini adalah kualitas-kualitas yang digerakkan oleh seorang individu, dan atribut-atribut ini akan disampaikan olehnya ketika dia memasuki iklim lain, untuk lebih spesifik suatu asosiasi atau lainnya. Asosiasi yang juga merupakan iklim bagi orang-orang memiliki kualitas juga. Kualitas yang digerakkan oleh asosiasi menggabungkan rutinitas yang ditandai dalam desain progresif, pekerjaan, kewajiban, spesialis dan kewajiban, kerangka kompensasi (kerangka penghargaan), kerangka kontrol, dll. Dengan asumsi atribut individu dikoordinasikan dengan kualitas otoritatif, perilaku individu dalam asosiasi akan dipahami. "Perilaku adalah komponen campuran antara individu dan keadaannya saat ini." dengan demikian, ketika seorang individu berkomunikasi dengan keadaannya saat ini, di situlah perkembangan perilaku segera dimulai. Dengan cara yang sama, orang dan asosiasi tidak jauh berbeda dari artikulasi ini. Dua orang dan asosiasi dengan karakter terkoordinasi khusus mereka akan mendorong perilaku individu dalam asosiasi.

3.3.2 Sifat-Sifat Individu Dalam Organisasi

Karakteristik adalah cara pandang dan aktivitas atau segala sesuatu yang dicapai oleh orang. sedangkan tingkah laku individu dalam organisasi adalah pandangan dan kegiatan atau tingkah laku seseorang dalam pergaulan sebagai pernyataan watak, ketajaman dan watak jiwanya, yang umumnya dipengaruhi oleh penampilan dirinya dan pergaulan. Cara berperilaku seorang buruh membingungkan karena dipengaruhi oleh berbagai faktor lingkungan dan berbagai unsur, pertemuan, dan peristiwa tunggal. Beberapa faktor individu, misalnya, kemampuan, karakter, wawasan, dan pertemuan memengaruhi perilaku. Perilaku adalah semua yang dilakukan seseorang berbicara dengan direktur, memperhatikan rekan kerja, merekam laporan, memasukkan pemberitahuan ke dalam pengolah kata, menempatkan unit total ke dalam stok, hasil ideal dari perilaku pekerja adalah eksekusi yang sukses. Dalam asosiasi faktor individu dan lingkungan.

Menjelaskan bahwa sumber yang menyebabkan perbedaan individu didalam bekerja meliputi faktor fisik dan psikis. Faktor fisik terdiri dari bentuk. tubuh, kesehatan fisik dan kemampuan panca indera. Perbedaan yang lain adalah faktor psikis meliputi intelegensia, bakat kepribadian dan edukasi atau tingkat pendidikan menjelaskan bahwa faktor tunggal dicirikan menjadi tiga, untuk lebih spesifik:

- (1) Kapasitas dan kemampuan fisik dan mental
- (2) Sosial ekonomi seperti orientasi, usia dan ras
- (3) Landasan seperti keluarga, kelas sosial dan pengalaman. Variabel individu (pekerja) yang mempengaruhi pemenuhan pekerjaan adalah wawasan, kemampuan, usia, orientasi, keadaan, instruksi, masa pemerintahan yang lama, karakter, ketajaman dan perspektif kerja.

3.3.3 Perilaku Individu

Tingkah laku seseorang didalam pergaulan, dapat dimaksudkan dengan membicarakan tingkah laku manusia dalam pergaulan, dan juga menyiratkan cara bertingkah laku yang otoritatif. Cara manusia berperilaku adalah elemen komunikasi di antara orang-orang dan keadaan mereka saat ini. Sementara itu, cara berperilaku otoritatif pada dasarnya adalah konsekuensi dari hubungan antara orang-orang di dalam asosiasi. Poin yang berguna adalah untuk memutuskan apa arti perilaku manusia bagi upaya untuk mencapai tujuan hierarkis. Oleh karena itu, untuk memahami cara berperilaku hierarkis, sangat ideal untuk terlebih dahulu membedakan orang-orang sebagai sekutu yang berwibawa.

Setiap orang dalam asosiasi memiliki kualitas, misalnya, kapasitas, keyakinan individu, asumsi, kebutuhan, dan pertemuan sebelumnya. Asosiasi juga memiliki beberapa kualitas, seperti rutinitas yang ditandai dengan program progresif, pekerjaan, kewajiban, keahlian dan kewajiban, sistem penghargaan, sistem kontrol, dll. Jika atribut tunggal dikaitkan dengan kualitas otoritas, perilaku individu dalam asosiasi akan dipahami. Selanjutnya, perilaku adalah komponen dari kerjasama antara orang-orang dan keadaan mereka saat ini. Perilaku adalah gerakan yang telah dilakukan, atau tujuan yang telah diakui

sebagai cara berperilaku yang nyata. Perilaku pada dasarnya adalah hasil dari sikap mental atau pengakuan dari setiap pilihan yang telah diambil oleh disposisi psikologis individu yang bersangkutan. Faktor-faktor yang mempengaruhi:

1. Faktor individu

Pekerja dapat bekerjasama dengan faktor budaya kerja dan faktor perilaku. Jika komunikasi berjalan dengan baik, maka akan mendorong perilaku positif, sesuai dengan hukum perilaku bahwa perilaku ditujukan untuk suatu tujuan, sejauh kehidupan hierarkis, perilaku kerja biasanya dikoordinasikan untuk memberikan pencapaian. Dengan demikian, perilaku kerja yang positif akan ditunjukkan dengan hasil kerja yang lebih baik dari pekerja, baik dari segi jumlah maupun kualitas. Mengenai anggapan-anggapan ini dan hipotesis perkembangan perilaku, dinyatakan bahwa cara berperilaku atau artikulasi reaksi muncul sehubungan dengan peningkatan yang membawa suatu hasil, dari hasil-hasil tersebut perilaku akan muncul. Dengan cara ini, untuk memandu cara berperilaku para pekerjanya ke yang ideal, khususnya mencapai eksekusi yang unggul, sangat baik dapat diselesaikan dengan mengubah atau mengupgrade.

2. Perilaku individu.

Cara berperilaku individu merupakan respon pekerja, yang menggabungkan kapasitas, kearifan, mentalitas, dan perjumpaan dalam melakukan pekerjaan. Faktor perilaku individu terdiri dari beberapa penanda sebagai berikut: kapasitas, ketajaman, mentalitas, pengalaman. Salah satu metode untuk memahami sifat manusia adalah dengan menganalisis kembali aturan-aturan dasar yang merupakan bagian darinya. Prinsip-prinsip dasarnya sebagai berikut :

a. Manusia berperilaku dan memiliki kemampuan yang beda

Untuk mengetahui atas tindakan dan perilaku setiap individu, yang nyaris satu dengan lainnya tidak sama atau berbeda, sehingga berpengaruh terhadap kemampuan, menjadi alasan mengapa kita harus belajar tentang prinsip dasar kemampuan. Hal ini penting karena keterbatasan kemampuan menjadikan setiap orang akan berbeda dalam setiap menjalankan tugas yang dilakukan. Dan ini berlaku terhadap pimpinan, dimana pimpinan satu dengan yang lain akan berbeda dalam upaya penyelesaian permasalahan yang dihadapi, ada pemimpin yang dapat menyelesaikan permasalahan tersebut secara cepat dan ada pula pemimpin yang melakukan penyelesaian terhadap masalah yang dihadapi dilakukan secara lambat, serta harus melakukan ritual, konsultasi dengan pihak-pihak luar, serta beberapa hal yang sekiranya dapat memberikan kemantapan pemimpin tersebut dapat membuat keputusan dengan baik. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dengan adanya keterbatasan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang menjadikan seseorang tersebut menjadikan seseorang melakukan tindakan dan bertingkah laku yang beda antara satu dengan lainnya. Karenanya banyaknya keinginan yang ingin dipenuhi oleh manusia, namun kemampuan untuk mewujudkannya terbatas, karenanya semua yang ingin dipenuhi oleh manusia tersebut tidak dapat dipenuhi. Itulah mengapa muncul anggapan bahwa kemampuan yang berbeda disebabkan dari lahir, namun adapula yang menyatakan bahwa ini bergantung dari daya serap informasi yang diterima, kecerdasan yang dimiliki seseorang, bahkan ada yang beranggapan karena adanya pendidikan dan pengalaman.

b. Kebutuhan manusia yang beda

Kebutuhan manusia yang berbeda menjadi alasan bagi para ahli menyepakati bahwa perilaku yang dimiliki oleh manusia yang menjadi penyebabnya. Hal ini didasari atas dorongan yang muncul di setiap individu atas pemenuhan kebutuhan yang menjadi penyebab seseorang semangat untuk melakukan tindakan untuk pencapaian tujuan dalam bentuk hasil yang dicapai. Namun dengan kebutuhan yang berbeda antara satu dengan lainnya, menjadikan seseorang melakukan tindakan yang berbeda antara satu dengan lainnya, dalam pemenuhan kebutuhan yang dimilikinya. Hal ini dapat diilustrasikan atas suatu tindakan yang dilakukan oleh seorang pekerja jika upah yang diterima dari pekerjaan yang dilakukannya selama sebulan ternyata kurang, sehingga mewajibkan seseorang tersebut harus mampu memperoleh pekerjaan lain yang harus dilakukan agar upah yang diterimanya bertambah dan dapat memenuhi kebutuhan yang harus dipenuhi bulan tersebut. Hal inilah yang menjadikan seseorang memahami suatu kebutuhan beda antara satu dengan lainnya, dan itu penting jika hal tersebut berada di dalam organisasi. Artinya bahwa seseorang akan memiliki pandangan yang berbeda atas hasil yang diperoleh, termasuk mengapa hasil menjadi penting khususnya dalam hal penentuan spesifikasi seseorang.

c. Manusia harus berorientasi ke depan

Perilaku yang dimiliki oleh seseorang mampu memenuhi kebutuhan yang di miliki setiap individu. Hal ini karena manusia memiliki kecenderungan menghadapi kondisi atas banyaknya kebutuhan yang nyaris harus dipenuhi dengan tindakan yang harus dilakukan. Oleh karena itu hal yang harus dilakukan oleh individu menyusun pilihan dari banyaknya pilihan yang harus dibuat, artinya bahwa perlunya menggunakan penjelasan dengan teori *Expectancy* (pengharapan). Yaitu suatu Teori yang berdasar atas proposisi sederhana, yaitu untuk mendapatkan sesuatu manusia berkeyakinan harus meakukan tindakan atau usaha dengan menentukan perilaku sedemian rupa.

d. Manusia paham terhadap lingkungan

Paham dengan kondisi lingkungan merupakan suatu cara yang dilakukan oleh setiap manusia agar mereka mampu menjadikan lingkungan berarti bagi dirinya. Karenanya setiap proses yang dilakukan oleh setiap individu mampu memberikan pemahaman terhadap diirinya atas suatu perbedaan yang terdapat di lingkungan manusia berada, sehingga dari dalam diri manusia akan mampu melakukan penilaian terhadap sesuatu yang di lihat dan di rasakan atas pengalaman yang pernah dilakukan, termasuk menilai terhadap segala kebutuhan yang harus terpenuhi dan nilai yang melekat. Namun hal yang harus diperhatikan bahwa kebutuhan dan pengalaman yang diiliki oleh individu memiliki perbedaan, sehingga memandang atas lingkunganpun beda.

e. Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang (affective)

Individu jarang bertindak tidak memihak tentang apa yang mereka ketahui dan alami. Selanjutnya, mereka umumnya akan menilai apa yang mereka alami dengan cara yang ceria atau menyedihkan. Selain itu, penilaiannya mungkin adalah pertimbangan yang paling merepotkan yang memengaruhi perilakunya mulai sekarang. Sensasi kegembiraan dan kekecewaan ini akan membuat demonstrasi individu secara unik berbeda dengan orang lain dalam terang sesuatu. Seseorang dapat dipenuhi untuk mendapatkan kompensasi tertentu untuk bekerja di tempat tertentu, orang lain di tempat yang sama merasa kecewa. Pemenuhan dan kekecewaan ini disebabkan oleh perbedaan antara sesuatu yang didapat dan sesuatu yang diharapkan akan didapat. Sesuatu yang dirasakan seseorang harus diakui oleh orang lain. Individu sering melihat apa yang mereka dapatkan dalam situasi kerja tertentu dengan apa yang orang lain dapatkan mengalami hal yang sama. Jika merasa hasil pemeriksaannya tidak masuk akal, akan timbul rasa kecewa dengan hasil yang didapat.

3. Kepribadian

Membahas kepribadian sering dikaitkan dengan perilaku. Hubungan antara kepribadian dan perilaku adalah bagian yang membingungkan untuk dipahami oleh setiap manager. Ketika kita membahas karakter, kita tidak menyiratkan bahwa seseorang memiliki daya tarik, pandangan yang menggembirakan terhadap kehidupan, wajah yang menyeringai. Ketika psikolog membahas karakter, yang mereka maksud adalah ide unik yang menggambarkan perkembangan dan peningkatan kondisi mental seseorang secara umum. Alih-alih melihat bagian-bagian individu, kepribadian melihat keseluruhan keseluruhan yang lebih penting daripada jumlah bagian-bagiannya. Definisi yang paling sering digunakan dari kepribadian oleh Gordon Allport hampir 60 tahun yang lalu. Ia mengatakan bahwa kepribadian adalah organisasi dinamis pada masing-masing sistem psikofisik yang menentukan penyesuaian unik terhadap lingkungannya". Banyak penulis memberikan berbagai arti kepribadian, namun secara keseluruhan ada kesamaan, khususnya sesuatu yang baru bagi seseorang saat berkomunikasi dengan orang lain atau keadaan mereka saat ini. kepribadian adalah unik, karena tidak ada individu yang sama dengan orang lain, pada umumnya hanya bersifat komparatif. Tanpa membahas bagaimana individu mencirikan karakter, sebagian dari standar yang sebagian besar diakui oleh psikolog adalah sebagai berikut :

- a. Sebuah. kepribadian adalah keseluruhan yang terkoordinasi. Apabila tidak, umumnya individu tidak berguna;

- b. kepribadian oleh semua organisasi terlihat terkoordinasi dalam contoh-contoh spesifik. Contoh ini cukup banyak terdeteksi dan terukur;
- c. Terlepas dari kenyataan bahwa kepribadian memiliki dasar biologis, peningkatannya secara khusus adalah konsekuensi dari lingkungan sosial dan kebudayaan;
- d. Kepribadian memiliki beberapa perspektif yang dangkal, misalnya, mentalitas untuk menjadi pionir, dan pusat-pusat yang lebih mendalam seperti perasaan tentang kekuasaan atau sikap kerja keras;
- e. kepribadian menggabungkan kualitas umum dan has. Setiap orang tidak sama satu sama lain di sana-sini, meskipun entah bagaimana mereka sebanding.

Dari kelima standar di atas, kepribadian adalah susunan kualitas, kecenderungan, dan perilaku yang agak mantap yang sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan dan variabel sosial, sosial, dan ekologis. mencirikan kepribadian individu adalah campuran yang membingungkan dari kualitas fisik dan mental, nilai, perspektif, keyakinan, selera, minat, kecenderungan, dan kualitas berbeda yang membentuk diri yang luar biasa unik (*unique self*). Selanjutnya, apa yang tersirat dari kepribadian adalah perpaduan kualitas mental dan aktual yang tampak unik dan stabil dalam diri seorang individu yang sering muncul ketika ia bekerja sama dengan orang lain atau lingkungan.

4. Determinan Kepribadian

Perdebatan mendasar yang sering kali diperdebatka dalam penelitian kepribadian adalah apakah kepribadian individu merupakan konsekuensi dari faktor keturunan atau lingkungan. Apakah kepribadian ditahbiskan sebelumnya saat memasuki dunia, atau apakah itu efek lanjutan dari komunikasi singular dengan keadaannya saat ini? Jelas, tidak ada balasan kontras tinggi yang langsung. kepribadian adalah hasil dari dua dampak ini. Selanjutnya, hari ini kita melihat variabel ketiga dari keadaan. Oleh karena itu, karakter individu pada umumnya dibentuk oleh faktor keturunan dan elemen lingkungan, yang diarahkan oleh kondisi situasional.

a. Keturunan

Keturunan menyinggung kefaktor yang ditentukan pada saat pembuahan. Penampilan sebenarnya, kualitas wajah yang menarik, jenis kelamin, kepribadian, potongan otot dan refleksi, tingkat energi, dan ritme alami adalah atribut yang sebagian besar dilihat sebagai atau sepenuhnya atau sebagian besar dipengaruhi oleh siapa orang tua, yaitu oleh susunan hayati, faali (fisiologis) dan psikologis yang melekat terlebih lagi, psikologi intrinsik. Metodologi genetik berpendapat bahwa penjelasan definitif dari karakter tunggal adalah konstruksi sub-atom dari kualitas, yang terletak pada kromosom, seseorang berubah menjadi penjahat sejak ia dikandung sebagai pelanggar hukum. Lombroso tidak terlalu mempertimbangkan dampak ekologis. Menurutnya, pengaruh lingkungan atau didapat sangat dominan dalam membentuk karakter seseorang. Itulah alasan mengapa administrator benar-benar membutuhkan pengalaman seseorang dalam siklus rekrutmen.

b. Lingkungan

Elemen lain yang memainkan peran besar dalam pengembangan kepribadian kita adalah cara hidup di mana kita dibesarkan. Pembentukan awal, standar di antara keluarga, teman, dan pertemuan, dan berbagai dampak yang kita alami. lingkungan yang kita hadirkan mengambil bagian yang mengesankan dalam membentuk kepribadian. Sosok yang sangat terkenal dengan hipotesis "tabula rasa" John Locke, seperti yang ditunjukkan olehnya bahwa seorang anak yang dikandung menyerupai selembar kertas putih. Lingkungan dapat menentukan apakah kertas putih akan menjadi gelap, kuning, merah atau tidak ada bedanya. Spesialis setuju bahwa cara seseorang berperilaku dipengaruhi oleh keadaannya saat ini. Jika seseorang dibentuk dalam keluarga yang ceria, teladan perilaku akan sangat baik misalnya dalam sifat-sifat tertentu seperti ramah, bahagia, sabar, lunak, mudah diajak bekerja sama, tidak kekanak-kanakan dan lain-lain. Lagi pula, jika seseorang dibesarkan dalam keluarga bermasalah di mana orang tuanya sering bertengkar, sifat-sifat yang digambarkan di atas tidak akan muncul.

c. Situasi

Unsur ketiga, situasi, mempengaruhi pengaruh hereditas dan lingkungan terhadap kepribadian. kepribadian individu, meskipun pada umumnya konsisten dan dapat diandalkan, berubah dalam

berbagai keadaan. Berbagai permintaan dari berbagai keadaan menyebabkan berbagai bagian dari kepribadian individu. Dengan cara ini kita seharusnya tidak melihat desain kepribadian secara terpisah. Meskipun tampaknya logis untuk mengontrol bahwa keadaan akan memengaruhi kepribadian individu, untuk garis besar pengelompokan yang apik, hal itu akan memberi tahu kita efek yang sejauh ini tidak dimiliki oleh berbagai macam keadaan. "Tampaknya kita belum muncul untuk mengembangkan kerangka kerja untuk menggambarkan keadaan sehingga mereka dapat terkonsentrasi dengan sengaja." Meskipun demikian, kami benar-benar menyadari bahwa keadaan tertentu lebih relevan daripada yang lain dalam mempengaruhi kepribadian.

5. Perilaku Individu Dalam Lembaga Pendidikan Islam

Pengelolaan administrasi, untuk situasi ini yayasan pendidikan Islam, seorang pelopor atau direktur harus memahami kualitas atau cara berperilaku individu sebagai alasan untuk berurusan dengan individu dalam pembentukan. Masalah cara berperilaku individu adalah salah satu masalah yang sangat berbelit-belit yang dilihat oleh semua manager atau yayasan pendidikan Islam yang berbeda, yang karenanya harus dipertimbangkan dan dilihat sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan benar-benar dan efektif.

Contoh cara berperilaku manusia terus berubah, terlepas dari apakah hanya sedikit. Terlebih lagi, setiap pengurus tentunya perlu melakukan perubahan perilaku, yang dapat mempengaruhi pengerjaan presentasi pekerja. Cara berperilaku manusia terlalu rumit untuk dipahami dengan spekulasi yang dapat diterapkan pada individu.

Untuk dapat merinci perilaku individu dalam fondasi instruktif, penting untuk menggambarkan hubungan faktor-faktor yang berhubungan dengan cara individu berperilaku dan organisasi pendidikan, yang menggabungkan faktor-faktor sosial mendasar yang mencakup Kualitas Pribadi yang cukup tua, usia orang tersebut. sekarang dikenang untuk kelompok dewasa, model untuk dewasa, khususnya otonomi moneter dan kebebasan dalam memutuskan. Untuk orientasi, yang dimaksud disini adalah laki-laki dan perempuan, status suami istri, lebih tepatnya menikah dan belum menikah, untuk masa kerja jelas termasuk orang-orang yang sudah bekerja karena mereka sangat penting bagi suatu organisasi sebagai SDM yang melakukan latihan-latihan instruktif

3.4 Karakter Organisasi

3.4.1 Pengertian Karakter Organisasi

Kemajuan organisasi dalam mengikuti kehadirannya dan membuat kemajuan dipengaruhi oleh presentasi organisasi dan penampilan pekerjanya, untuk mencapai presentasi normal, atribut organisasi juga memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja pekerja. Setiap perwakilan dan asosiasi harus memiliki bidang kekuatan utama untuk memiliki komitmen, hubungan yang baik antara pekerja satu sama lain serta pekerja dengan atasan.

Karakteristik organisasi adalah sorotan yang didapat dari model administrasi yang dianut oleh organisasi, melalui konstruksi atau prosedur dan budaya dalam memahami gagasan koneksi dan keanggotaan. karakteristik organisasi adalah kondisi di mana setiap organisasi atau tempat kerja memiliki pedoman, strategi, kerangka penghargaan, dan misi berbeda yang memengaruhi setiap pekerja. Selain itu dinyatakan bahwa karakteristik organisasi adalah dimana setiap bagian dikoordinasikan untuk mendirikan tempat kerja bagi setiap orang yang ada di dalamnya. strategi, budaya atau budaya kerja. Kemajuan organisasi dalam mengikuti kehadirannya dan membuat kemajuan dipengaruhi oleh kinerja organisasi dan presentasi pegawainya.

Untuk mencapai kinerja normal, kualitas organisasi juga memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja pekerja. Setiap pekerja dan organisasi harus memiliki bidang kekuatan untuk, hubungan yang baik antara pekerja satu sama lain serta pekerja dengan atasan. Karakteristik organisasi adalah ukuran bisnis, kerumitan, formalisasi, sentralisasi, jumlah individu kumpul, rencana keuangan, lama kegiatan, usia fungsi, dan inisiatif. Untuk mendorong pencapaian eksekusi yang ideal, perintis

organisasi harus mempertimbangkan hubungan antara kualitas karakteristik dan pengaruhnya terhadap cara tunggal berperilaku pekerja yang akan memengaruhi eksekusi individu.

3.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Karakteristik Organisasi

Budaya organisasi memiliki atribut tersendiri. Atribut budaya organisasi dilacak dalam dorongan individu, perlawanan, arah, campuran, dukungan dari eksekutif dan lain-lain. Sifat budaya organisasi suatu organisasi harus dilihat dari sepuluh variabel fundamental, lebih spesifiknya sebagai berikut:

1. Dorongan individu, khususnya tingkat kewajiban, kesempatan dan independensi orang tersebut.
2. Ketahanan dari kegiatan yang tidak aman, khususnya sejauh mana pekerja didesak untuk bertindak tegas, kreatif, dan mencoba menghadapi tantangan.
3. Heading, untuk lebih spesifik sejauh mana organisasi membuat tujuan dan asumsi yang jelas tentang pencapaian.
4. Integrasi, lebih tepatnya seberapa banyak unit-unit di dalam organisasi yang terdorong untuk bekerja secara terorganisir.
5. Dukungan manajemen, untuk lebih spesifik seberapa besar direksi memberikan korespondensi, bantuan dan dukungan yang jelas kepada bawahannya.
6. Kontrol, khususnya jumlah pedoman dan pengawasan langsung yang digunakan untuk menyaring dan mengontrol perilaku pekerja.
7. Personality, secara spesifik seberapa besar individu membedakan dirinya secara umum dengan organisasi dibandingkan dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang penguasaan keahlian.
8. Kerangka penghargaan, khususnya seberapa besar pembagian remunerasi (kenaikan gaji, kenaikan pangkat) tergantung pada model pelaksanaan pekerja daripada posisi, keberpihakan, dll.
9. Ketahanan berjuang, khususnya seberapa besar pekerja didesak untuk mengkomunikasikan analisis bentrokan secara transparan.
10. Contoh korespondensi, khususnya seberapa banyak korespondensi hierarkis dibatasi oleh sistem kekuasaan progresif yang tepat.

Jika 10 faktor utama di atas dikoordinasikan untuk dibentuk oleh organisasi, tidak dapat dipungkiri bahwa organisasi memiliki budaya yang sangat kokoh dan dapat membangun kemasyhuran dari organisasi yang sebenarnya. Karakteristik organisasi harus terlihat dari pembagian kerja, sistem kekuasaan progresif, proyek bijaksana untuk mencapai tujuan organisasi, kerangka strategi untuk menghadapi keadaan kerja, situasi administrasi yang menggabungkan kebebasan dan komitmen dan hubungan relasional. Organisasi yang lalai membuat keadaan kerja yang ideal akan mendorong pergantian pekerja. Karakter organisasi dari lingkungan kerja mempengaruhi kesan pekerja tentang organisasi tempat mereka bekerja. Aspek kualitas organisasi menggabungkan job security (keamanan kerja), structural fairness (keadilan struktural), information sharing (berbagi informasi), and trust in management (kepercayaan di atas pengelolaan). Ada tiga penanda untuk mengukur kualitas karakteristik organisasi (*organizational practices*), antara lain:

1. Kewajiban terhadap tujuan organisasi, yang terkait dengan dorongan kuat untuk menjauhkan individu dari pergaulan, mampu berusaha mencapai tujuan organisasi dan mempercayai serta mengakui tujuan organisasi.
2. Hubungan dengan rekanan, menjalin hubungan baik dengan rekan kerja dan saling membantu antar rekan kerja tersebut.
3. Hubungan dengan bos, yang meliputi bantuan khusus, arahan dan pertimbangan dari bos kepada pekerjanya.

3.4.3 Sifat – Sifat Karakteristik yang Terdapat Dalam Organisasi

Dengan asumsi kita menganalisis atribut organisasi, kita dapat melihat empat (4) karakteristik yang terdapat di semua diorganisasi, untuk lebih spesifiknya:

1. Tujuan bersama Sebuah pernyataan, keinginan atau fokus yang diselesaikan bersama sehubungan dengan hasil yang akan dicapai oleh organisasi. Sebelum suatu tujuan atau sasaran dapat dicapai, tujuan tersebut harus
 - a) Dirumuskan dengan tujuan yang jelas,
 - b) Dimengerti, dan

- c) Hal ini umumnya disambut oleh setiap individu yang memiliki kepentingan dalam mencapai tujuan tersebut.
 - d) Harus dinyatakan secara kuantitatif, terukur, (atau dilihat) sebagai penjelasan yang tersusun dari hasil yang akan dicapai, dalam periode waktu yang telah ditentukan.
2. Pembagian Pekerjaan, Penataan pekerja dalam jenis pekerjaan yang sesuai dengan keahlian dan karakternya. Pembagian kerja adalah cara paling umum untuk membagi pekerjaan menjadi bagian-bagian yang lebih sederhana dan spesifik. Dengan adanya pembagian kerja, organisasi dapat memanfaatkan setiap kemampuan dan keahlian individunya. Juga, dengan pembagian kerja, setiap pekerja dapat menjadi sangat berbakat dan berbakat dalam melakukan tugas khusus berulang kali.
 3. Hirarki Wewenang, Pilihan untuk memilih atau kemampuan untuk menindaklanjuti dengan sesuatu atau membuat orang lain menindaklanjuti dengan sesuatu. Urutan ahli dalam suatu organisasi pada umumnya digambarkan. Individu yang memiliki posisi lebih tinggi memiliki otoritas yang lebih besar dibandingkan individu yang berada di bawahnya. Perkembangan kekuasaan yang teratur ini sekarang dan lagi disebut hirarki kepemimpinan atau bisa juga disebut rantai komando (*chain of command*).

4. Koordinasi

Menyatukan berbagai bagian organisasi sehingga mereka dapat bekerja sama sebagai satu kesatuan. Dengan perencanaan, kita bisa menjauhkan diri dari bentrokan atau bisa mengatasi konflik yang ada. Tanpa koordinasi, setiap kantor dan pekerja akan berjalan dengan keinginannya masing-masing, dan akan terjadi kekacauan dan gejolak.

Ada dua (2) macam koordinasi :

a. Koordinasi Pikiran

Mengkoordinasikan pertimbangan staf melalui korespondensi, dan itu menyiratkan bahwa kita benar-benar ingin menyampaikan pemahaman dan klarifikasi, baik tertulis maupun lisan, kepada staf, memberikan pemahaman khas tentang tujuan organisasi untuk semua staf.

b. Koordinasi Kegiatan

Mengkoordinasikan staf dengan menyusun rencana gerakan yang mencakup, di samping hal-hal lain, urutan gerakan yang akan dimainkan, pekerjaan setiap individu dan partisipasi mereka. Dalam perencanaan, kita sering menghadapi kendala. Individu melihat tujuan kelompok secara unik berbeda dengan tujuan mereka sendiri, dan teknik yang mereka gunakan untuk mencapai tujuan ini juga berubah. Kita harus menyesuaikan berbagai hal ini. Jadi seorang fasilitator harus memiliki pilihan untuk mengkoordinasikan semuanya, dan menggunakan kualitas dan penguasaan masing-masing dalam mencapai tujuan bersama. Tanggung jawab perintis adalah untuk mengurangi perbedaan berdasarkan perhatian yang sah untuk stafnya dan menyesuaikan tujuan bersama dengan tujuan masing-masing staf. Jadi koordinasi merupakan kualitas yang penting dari organisasi, tanpa koordinasi organisasi tidak akan berjalan seperti yang diharapkan sehingga organisasi dapat berjalan lancar dalam mencapai tujuannya.

3.4.4 Kaitan Manajemen dengan karakteristik Organisasi

Para pakar menyatakan, memahami manajemen secara keseluruhan adalah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi dengan bantuan orang lain. Manajemen adalah menggunakan SDM (yaitu pekerja) dengan cara yang paling ideal untuk mencapai tujuan organisasi (Sabarofek & Sawaki, 2018). Secara garis besar, hal-hal yang berkaitan dengan manajemen dapat dipisahkan sebagai berikut:

1) Fungsi manajemen

Manajemen suatu organisasi dapat dikatakan berjalan baik apabila kemampuan kepengurusan yang terdiri dari unsur penataan, pemilahan, pengkoordinasian, dan pengawasan dilakukan dengan baik dan benar. Untuk memberikan garis besar hubungan antara eksekutif dan cara berperilaku organisasi, harus dilihat dari tujuan organisasi. Kehadiran organisasi adalah untuk mencapai tujuan. Tujuan dari organisasi ditentukan dengan cara atau perangkat apa yang digunakan untuk mencapai tujuan ini. Untuk itu diperlukan penataan. Dalam manajemen, kemampuan mengatur menggabungkan karakteristik tujuan organisasi, memutuskan cara untuk mencapai tujuan, dan membuat rencana untuk memfasilitasi gerakan

dari setiap jenis. Penataan dalam organisasi harus disampaikan kepada semua individu dari organisasi tersebut dengan alasan bahwa dengan memahami susunan organisasi, semua rencana organisasi akan diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan pengaturan organisasi. Kemampuan pengorganisasian adalah kepastian penempatan tugas, kepastian siapa yang akan melakukan tugas, pengumpulan usaha, kepastian kerangka pengumuman, serta kepastian bidang arahan independen. Kemampuan keorganisasian ini pada dasarnya mengawasi pekerja dan aset yang berbeda secara andal, untuk mencapai tujuan organisasi. Ketika tujuan organisasi sudah siap, khususnya dari kemampuan pengaturan, aset yang ada dikoordinasikan untuk memiliki opsi untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian, manajemen memiliki kewajiban untuk merencanakan konstruksi organisasi. Dengan desain organisasi yang jelas, pelaksanaan kemampuan pemilahan akan dapat dilakukan dan akan bekerja dengan orang-orang yang berwibawa dalam melakukan tugas mereka karena mereka jelas tahu kewajiban mereka dan kepada siapa mereka harus melaporkan pekerjaan mereka.

Dalam organisasi terdapat individu-individu yang bekerja sama, untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kemampuan kepemimpinan sangat vital dalam mengkoordinasikan dan merencanakan individu-individu tersebut. Kemampuan inisiatif sebagai pekerjaan direktur mencakup tugas menginspirasi pekerja, mengoordinasikan orang lain, memilih komunikasi korespondensi terbaik, dan menyelesaikan perselisihan. Kemampuan kepemimpinan juga dapat dikatakan sebagai proses yang mempengaruhi kecenderungan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ini dapat menggabungkan komunikasi tugas pekerjaan dengan pekerja serta teknik untuk mencapai usaha tersebut. Selain itu yang diingat untuk kemampuan ini adalah watak perintis yang bertindak sebagai contoh yang baik bagi pekerja. Selanjutnya mental pemimpin harus konsisten dan sesuai dengan pengaturan organisasi.

Selain itu, kemampuan manajemen yang tidak kalah pentingnya dengan kemampuan terdahulu adalah kemampuan pengawasan. Kemampuan pengawasan yang merupakan kegiatan pemeriksaan, dilengkapi oleh direksi untuk menjamin bahwa pelaksanaan segala macam gerakan di dalam organisasi sesuai dengan pengaturan yang telah ditetapkan. Dengan kemampuan pengawasan ini, kinerja organisasi (yang merupakan gabungan kemampuan presentasi individu di dalamnya) diperiksa dan dinilai dengan membandingkan pelaksanaan nyata dan pedoman standar yang dinyatakan dalam pengaturan organisasi. Kemampuan pengawasan memungkinkan penilaian nonstop sehingga organisasi dapat menjamin bahwa ia mengikuti cara yang ditetapkan.

2) Peran manajemen

Menyinggung penyelidikan Mintzberg et al. (1988), pekerjaan manajemen dapat diurutkan menjadi tiga kelompok pekerjaan, yaitu relasional, instruktif, dan keputusan. Pekerjaan relasional di manajemen menggabungkan pekerjaan sebagai figur pionir, dan sebagai kontak. Sebagai figur pionir, seorang pemimpin harus memiliki pilihan untuk menghadapi apa yang terjadi dan kemudian memiliki pilihan untuk tampil sebagai figur yang menangani bawahan dalam mengelola semua masalah hukum dan sosial. Pekerjaan sebagai pionir menyiratkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang terkait dengan meningkatkan energi kerja bawahan. Misalnya memberikan bimbingan dan inspirasi kepada bawahan bekerja. Sementara itu, sebagai penghubung, pemimpin diharapkan memiliki opsi untuk mempertahankan organisasi untuk pertukaran data, terutama dengan pertemuan di luar organisasi.

3) Keterampilan manajemen

Mengenai tugas pokok para manajer, khususnya kemampuan melengkapi manajemen, Robert Katz mengenal tiga kemampuan manajemen yang harus dimiliki secara keseluruhan oleh para manajemen, yaitu kemampuan khusus (*specialized ability*), kemampuan manusiawi (*human ability*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skills*).

3.4.5 Pentingnya Mengetahui Perilaku

Organisasi adalah bagian utama dari realitas kita yang melampaui dan menembus semua bagian kehidupan saat ini. Hampir setiap orang adalah individu dari organisasi yang berbeda dan secara tegas akan bergabung dan bekerja di dalamnya. Fakta-fakta benar-benar mengkonfirmasi bahwa kita secara keseluruhan memiliki pemikiran menyeluruh tentang bagaimana kemampuan organisasi, namun secara

eksklusif dengan berkonsentrasi pada mereka, kita dapat memperoleh sudut pandang atau pengetahuan yang diharapkan untuk memperbaiki dan mendorong pemahaman kita dapat menafsirkan cara kerja asosiasi.

Ada beberapa motivasi untuk secara resmi berkonsentrasi pada asosiasi:

1. Organisasi adalah bagian penting dari realitas kita, mencakup semua bagian dari masyarakat saat ini. Kerumitan kehidupan hari ini membuat kita umumnya bergantung pada asosiasi yang berbeda. Tidak ada bedanya di mana kita melihat organisasi, kita adalah objek dan subjek dari dampaknya. Ini dimaksudkan untuk melegitimasi upaya kami untuk berkonsentrasi pada organisasi.
2. Dengan berkonsentrasi pada organisasi, kita akan lebih mungkin mengembangkan pemahaman kita dapat menafsirkan bagaimana organisasi bekerja dan berbagai cara di mana organisasi dapat direncanakan atau diatur. Informasi tentang ini, jelas, sangat penting dengan asumsi kita menghadapi kesulitan membuat rencana organisasi.
3. Studi organisasi memiliki nilai wajar yang sangat besar, baik untuk manajer saat ini maupun di masa depan. Informasi tentang bagaimana kapabilitas organisasi, memperluas kapasitas kita untuk mengharapkan berbagai jenis masalah yang mungkin kita lihat di tempat kerja dan secara bersamaan akan membangun kemungkinan hasil kita dalam keadaan tersebut. Untuk semua pengguna, baik dalam pelatihan atau dalam bisnis, pemerintah, atau perawatan medis, penyelidikan organisasi formal memberikan kesempatan yang signifikan untuk mengenal kemampuan khusus yang pada akhirnya akan menjadi peningkatan penting untuk pengalaman yang diperoleh dari pelatihan.

RANGKUMAN

1. Budaya organisasi sebagai cara berperilaku yang sesuai, ikatan dan inspirasi individu, dan menonjolkan pengaturan ketika ada ambiguitas atau ketidakpastian. Ini memutuskan cara organisasi memproses data, koneksi di dalam, dan nilai. Budaya organisasi harus bekerja di setiap tingkat organisasi dari yang meragukan hingga yang tampak. Penguasaan dan pemahaman terhadap budaya organisasi adalah kewajiban manajemen dan perangkat fundamental bagi pionir (*chief*) untuk mendorong pelaksanaan elit dan menjaga nilai-nilai bersama..
2. Budaya memainkan berbagai kemampuan di dalam organisasi. Di antaranya adalah:
 - a. Budaya berperan dalam menentukan batas, budaya membuat kualifikasi yang jelas antara satu organisasi dan organisasi lainnya;
 - b. Budaya memberikan perasaan karakter kepada individu dari pergaulan
 - c. Budaya bekerja dengan kewajiban terhadap pilihan yang bisa lebih luas daripada keadaan pribadi seseorang
 - d. Cara hidup membangun kekokohan kerangka sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menjaga organisasi tetap utuh dengan menetapkan pedoman yang tepat tentang apa yang harus dikatakan dan dilakukan pekerja.
 - e. Kemampuan budaya sebagai sistem pembuat kepentingan dan komponen pengontrol yang membantu dan membentuk cara pandang dan perilaku pekerja.
 - f. Kemajuan dan pengambilan kesempatan, sejauh mana perwakilan didesak untuk menjadi inventif dan menghadapi tantangan
 - g. Ketelitian, sejauh mana pekerja seharusnya menunjukkan akurasi, penyelidikan dan ketelitian
 - h. Arah hasil, sejauh mana para eksekutif memusatkan perhatian pada hasil alih-alih pada strategi dan siklus yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
 - i. Asosiasi dengan budaya "clan" (pertemuan keluarga besar-besaran) memiliki kualitas kerja tim.
3. Beberapa prinsip pada umumnya yang diterima oleh para ahli psikologi adalah sebagai berikut :
 - a. Sebuah kepribadian adalah keseluruhan yang terkoordinasi. Apabila tidak, umumnya individu tidak berguna;

- b. Kepribadian oleh semua organisasi terlihat terkoordinasi dalam contoh-contoh spesifik. Contoh ini cukup banyak terdeteksi dan terukur;
 - c. Terlepas dari kenyataan bahwa kepribadian memiliki dasar biologis, peningkatannya secara khusus adalah konsekuensi dari lingkungan sosial dan kebudayaan;
 - d. Kepribadian memiliki beberapa perspektif yang dangkal, misalnya, mentalitas untuk menjadi pionir, dan pusat-pusat yang lebih mendalam seperti perasaan tentang kekuasaan atau sikap kerja keras;
 - e. kepribadian menggabungkan kualitas umum dan has. Setiap orang tidak sama satu sama lain di sana-sini, meskipun entah bagaimana mereka sebanding.
4. Karakteristik organisasi adalah sorotan yang didapat dari model administrasi yang dianut oleh organisasi, melalui konstruksi atau prosedur dan budaya dalam memahami gagasan koneksi dan keanggotaan. karakteristik organisasi adalah kondisi di mana setiap organisasi atau tempat kerja memiliki pedoman, strategi, kerangka penghargaan, dan misi berbeda yang memengaruhi setiap pekerja. Selain itu dinyatakan bahwa karakteristik organisasi adalah dimana setiap bagian dikoordinasikan untuk mendirikan tempat kerja bagi setiap orang yang ada di dalamnya. strategi, budaya atau budaya kerja. Kemajuan organisasi dalam mengikuti kehadirannya dan membuat kemajuan dipengaruhi oleh kinerja organisasi dan presentasi pegawainya.
5. Sifat budaya organisasi suatu organisasi harus dilihat dari sepuluh variabel fundamental, lebih spesifiknya sebagai berikut :
- a. Dorongan individu, khususnya tingkat kewajiban, kesempatan dan independensi orang tersebut.
 - b. Ketahanan dari kegiatan yang tidak aman, khususnya sejauh mana pekerja didesak untuk bertindak tegas, kreatif, dan mencoba menghadapi tantangan.
 - c. Heading, untuk lebih spesifik sejauh mana organisasi membuat tujuan dan asumsi yang jelas tentang pencapaian.
 - d. Integrasi, lebih tepatnya seberapa banyak unit-unit di dalam organisasi yang terdorong untuk bekerja secara terorganisir.
 - e. Dukungan manajemen, untuk lebih spesifik seberapa besar direksi memberikan korespondensi, bantuan dan dukungan yang jelas kepada bawahannya.
 - f. Kontrol, khususnya jumlah pedoman dan pengawasan langsung yang digunakan untuk menyaring dan mengontrol perilaku pekerja.
 - g. Personality, secara spesifik seberapa besar individu membedakan dirinya secara umum dengan organisasi dibandingkan dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang penguasaan keahlian.
 - h. Kerangka penghargaan, khususnya seberapa besar pembagian remunerasi (kenaikan gaji, kenaikan pangkat) tergantung pada model pelaksanaan pekerja daripada posisi, keberpihakan, dll.
 - i. Ketahanan berjuang, khususnya seberapa besar pekerja didesak untuk mengkomunikasikan analisis bentrokan secara transparan.
 - j. Contoh korespondensi, khususnya seberapa banyak korespondensi hierarkis dibatasi oleh sistem kekuasaan progresif yang tepat.
6. Tujuan organisasi. Secara ringkas hal-hal mengenai manajemen dapat diuraikan sebagai berikut:
- a. Fungsi manajemen.
 - b. Peran manajemen.
 - c. Ketrampilan manajemen.

SOAL

1. Sebut dan jelaskan Sifat sepuluh variabel fundamental budaya pada suatu organisasi ?
2. Jelaskan tentang Karakteristik organisasi ?
3. Mengapa budaya memainkan berbagai kemampuan di dalam organisasi ?
4. Sebut dan jelaskan faktor yang Mempengaruhi Karakteristik Organisasi ?

PUSTAKA

- A. Tabrani Rusyan, dkk. (2012). *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*, . Remaja Karya.
- Akbar, S. (2018). *Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan*. 3(2), 17.
- Aliefiani Mulya Putri, G., Putri Maharani, S., & Nisrina, G. (2022). LITERATURE VIEW PENGORGANISASIAN: SDM, TUJUAN ORGANISASI DAN STRUKTUR ORGANISASI. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3), 286–299. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3.819>
- Amirudin, A. (2019). Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pegawai) UIN Raden Intan Lampung dan Implikasinya. *AL-IDARAH: JURNAL KEPENDIDIKAN ISLAM*, 8(2), 307–323. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v8i2.3468>
- Andriani, A. A. (2017). Melatih Kearifan Intelektual, Emosional, Dan Spiritual Pemuda Guna Menghadapi Pasar Bebas Asia Tenggara (Masyarakat Ekonomi Asean-MEA). *JURNAL PENDIDIKAN ILMU SOSIAL*, 25(2), 138. <https://doi.org/10.17509/jpis.v25i2.6187>
- Arifin, Imron. (1966). *Penelitian Kualitatif*. Kalimasahada Press.
- Armstrong, T. (1987). *In Their Own Way: Discovering and Encouraging Your Child's Personal Learning Style*. Terjemahan Rina Buntaran. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ashary, L. (2019). STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN INDUSTRI KULINER DI KABUPATEN JEMBER. 17(2), 20.
- Aslati, A., Silawati, S., Sehani, S., & Nuryanti, N. (2018). PEMBERDAYAAN REMAJA BERBASIS MASJID (Studi Terhadap Remaja Masjid di Labuh Baru Barat). *Masyarakat Madani: Jurnal Kajian Islam dan Pengembangan Masyarakat*, 3(2), 1. <https://doi.org/10.24014/jmm.v3i2.6353>
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks.
- BERNARDIN, H.J., & RUSSEL, J.E.A. (1998). *Human Resource Management 2 Nd Edition And Experiential Approach*. MCGRAW-HILL.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Budiardjo, Miriam. (2008). *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008. Gramedia Pustaka Utama.
- Byars, Lloyd I. dan Leslie W. Rue. (2004). *Human Resource Management*. (8th edition.). McGraw-Hill.
- Chaplin, J. P. (2008). *Kamus Lengkap Psikologi*. Rajagrafindo Persada.
- Cherrington, D.J. (1995). *The management of human resources*, (4th ed.). Prentice Hall.
- Corey, Gerald. (1988). *Teori dan Praktek Konseling dan Psikoterapi*. Eresco.
- Cribbin, James J. (1981). *Leadership: Strategies for Organizational Effectiviness*. AMACOM.
- Cushway, Barry. (1994). *Human Resource Management*. PT. Elex Media Komputindo.
- Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Buku Seru.
- Darley M. John - Glucksberg Sam - Kamin J. Leon - Kinchla A. Ronald. (1986). *PSICOLOGIA*. II Mulino.
- Dessler. (2000). *Pengertian kinerja*. www.kajianpustaka.com
- Dowling, P. J., Festing, M., & Allen D. Engle, S. (2013). *International Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Dwight Waldo. (1979). *Pengantar Studi Public Administration*. Aksara Barn.
- Engel, James F, et al. (1994). *Perilaku Konsumen (Jilid 1)*. Binarupa Aksara.
- Engkoswara. (1987). *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan.
- Fayol, Henry. (1998). *General and Industrial Management*. Pitman.
- Fiedler, Fred E. and Chemerrs, Martin M. (1974). *Leadership and effective Management*. Scot Foresman and Co.
- Frederick J. Mc Donald. (1959). *Education of Psychology*. Worth Publishing.
- Gardner, F. P. Pearce. R. B. and Michell. & R. L. (1996). *Physiology of crop plant*. Terjemahan Herawati, Susilo, dan Subiyanto. UI Pres.
- Gerlach, Vernon S. Ely, Donald P. (1980). *Teaching and Media: A Systematic Approach*. Prantice Hall Inc.

- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1993). *Organisasi dan Manajemen Prilaku, Struktur dan Proses, Diterjemahkan oleh Djoerban Wahid*. Erlangga.
- GINSBERG, PAUL B. AND MOY, ERNEST. (1992). *PHYSICIAN LICENSURE AND THE QUALITY OF CARE, REGULATION*.
- Gomes, F.C. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Guest David E. (1987). Human Resource Management And Industrial Relation,. *Journal Of Management Studies*.
- Handoko, T. Hani. (1992). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Liberty.
- Harahap P. (2011). *Budaya Organisasi*. Semarang Universty Press.
- Hasibuan Malayu. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*,. Gunung Agung.
- Hassett,J.J. dan Banwart,W.L. (1992). *Soils and Their Environment*. Prentice Hall.
- Herbert, A. Simon. (1982). *Administrative Behavior, A Study of Decision, Terjemahan*,. PT. Bina Aksara.
- Herre, A.W. (1953). *Checklist of Philippine Fishes. Research Report 20. Fish and Wildlife Service*,. United States Department of Interior, 977 pp.
- Hodgetts, R.M. (1975). *Management: Theory, Process and Practice*. W.B. Saunders.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (2008). *Education Administration*.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1990). *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/OrganizationPsychologists*. West Publishing Co.
- Kapur, R. (2020). *Human Resource Management – Structure and Roles*.
- Lazarova, M. B., & Thomas, D. C. (2012). *Expatriate adjustment and performance revisited revisited* (pp. 270–292).
- Luthans, Fred. (2005). *Perilaku Organisasi* (Edisi Sepuluh). Andi Luthans.
- Ma'arif S, & Kartika L,. (2013). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia, “ Implementasi Menuju Organisasi Berkelanjutan “*.
- Mangkunegara. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama.
- Marliani, L. (2017). *PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEWUJUDKAN KINERJA SUATU ORGANISASI*. 2(3), 8.
- Miftah Thoha. (2004). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Raja Grafindo Persada.
- Miftah Thoha. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen*,. Raja Grafindo Pustaka.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, dan Jhon Voyer,. (1995). *“The Strategy Process”*. Prentice Hall International, Inc.
- Mitchell, TR (ed). (1978). *People in Organization: An Introduction Organization Behavior*. Mc. Graw Hill.
- Moore, A. (2004). *The good teacher: Dominant discourses in teaching and teacher education*. Routledge Falmer.
- Moore, CW dan Allen, G. (1976). *Dimension, Space, Shape, and Scale in Architecture, Architecture Books*.
- Muslihat, M., & Ginanjar, M. H. (2019). PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMP HASMI ISLAMIC BOARDING SCHOOL TAMANSARI BOGOR. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(01), 103. <https://doi.org/10.30868/im.v2i01.373>
- Nanuru, C. F. (2021). Melatih Paduan Suara secara Kreatif. *PROSIDING PELITA BANGSA*, 1(2), 161. <https://doi.org/10.30995/ppb.v1i2.516>
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Strategik*. Gajah Mada University Press.
- Newton, Hayday, Barkworth. (2005). *Employee Assistance Programmes*.
- Omotayo Adewale Osibanjo, A. A. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Pumark Nigeria limited.
- Pfeffer, Jeffrey. (1997). *Will the Organization of the future Make the Mistake of the Past in The Organization of The Future*,. Frances Hesselbein at all Editor. Jossey-Bass Publisher.
- Poluakan, F. A. (2016). *THE EFFECT OF CHANGE AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE PT. SINAR GALESONG PRIMA MANADO*. 11.

- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan kinerja Karyawan: Kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia.*, (Edisi 1). Penerbit BPFE.
- Priyono. (2007). *Pengantar Manajemen*. Zifatama Publisher.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Putri, S. A. P. (2012). *Karir Dan Pekerjaan Di Masa Dewasa Awal Dan Dewasa Madya*. 3(3), 20.
- Ribangun Bambang, J. (2019). *Buku Ajar Mata Kuliah Organisasi Manajemen Industri*. Umsida Press. <https://doi.org/10.21070/2019/978-623-7578-01-7>
- Robbin SP, Colter Marry. (1999). *Manajemen*. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. (Jilid 1. Edisi 8.). PT. Prenhallindo.
- Rompas, G. A. C., Tewel, B., Dotulong, L., & Gaya, P. (2018). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENGAWASAN, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN MINAHASA TENGGARA*. 10.
- Russell, Bertrand,. (1974). *The Art of Philosophizing and Other Essays*,. Rowman & Littlefield Publishers.
- Sabarofek, M. S., & Sawaki, M. E. (2018). *PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, BUDAYA KERJA DAN PERILAKU INDIVIDU TERHADAP KINERJA PEGAWAI: STUDI KASUS PADA PT. TELEVISI MANDIRI PAPUA*. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 93. <https://doi.org/10.21460/jrmb.2017.122.289>
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. PT Grasindo.
- Santrock, John W. (2002). *Life-span Development: Perkembangan Masa Hidup*. (Edisi 5 jilid 2,). Erlangga.
- Schuler.R.S., & Walker , Jackson .W. (1999). *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions. Organizational Dynamics, New York, West Publishing Company* . West Publishing Company.
- Schultz, D. (1991). *Psikologi Pertumbuhan*. Kanisius.
- Schultz Duane. (1991). *Psikologi Pertumbuhan, Penerjemah: Yustinus*,. Kartinus.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. C.V Mandar Maju.
- Setiawati, T., & Sabri, M. (2022). *Melatih Kreatifitas Dengan Membuat Mandala Art Pada Siswa SMA PAB 8 Saentis*. *Jurnal ABDIMAS Budi Darma*, 2(2), 87. <https://doi.org/10.30865/pengabdian.v2i2.3689>
- Siagian. (2004). *Motivasi dan Aplikasinya*. Rineka Cipta.
- Sitanggang, R. R., & Nuriyanti, N. (2019). *Melatih Kemandirian Anak Melalui Rutinitas Sehari-Hari*. *Publikasi Pendidikan*, 9(2), 141. <https://doi.org/10.26858/publikan.v9i2.9015>
- Stoner James. (1996). *Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia*. PT. Prenhallindo.
- Storey, J. (1995). *Human resource management: Still marching on or marching out? In: Storey, J. (Ed.) Human resource management. A critical*. Routledge.
- Susan, E. (2019). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. 9(2), 11.
- Tahir, Arifin. (2014). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. CV. Budi Utama.
- Tamsah, H., & Nurung, J. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* [Preprint]. Thesis Commons. <https://doi.org/10.31237/osf.io/yvpue>
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). *TOWARD AN INTEGRATIVE MODEL OF STRATEGIC INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*.
- Tewel, B., Adolfin, Pandowo, M.H.C., Tawas, H.N. (2017). *Perilaku Organisasi*. (Cetakan Pertama). CV. Patra Media Grafido.
- Theodorson, G. A., & Theodorson, A. G. (1979). *A modern dictionary of sociology. New York, Hagerstown, San Francisco, London*. Barnes & Noble Books.
- Thomas M risk. (1975). *Estimated frequency by selected characteristics of patients: Nosocomial infections in U.S. hospitals*.
- Uno, H. (2011). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. PT Bumi Aksara Bandung.
- Weiner. (1990). *History Of Motivational Research In Education. Journal Of Educational Psychology*, 4(82).

- West, Richard, Lynn H. Turner. (2008). *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi* (Edisi 3.). Salemba Humanika.
- Widiasih, W., & Dalulia, P. (2015). *Studi Komparasi Implementasi Manajemen Proses Bisnis pada Lembaga Profit dan Nonprofit*. 7.
- Wiliandari, Y. (2014). *RANCANGAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM YANG EFEKTIF*.

Bab 4

Pengelolaan Organisasi

4.1 Definisi Pengelolaan Organisasi

Definisi tentang pentingnya organisasi adalah latihan yang sia-sia. Sampai saat ini, tidak ada kesepakatan di antara para ahli tentang apa yang disiratkan organisasi ini. Dengan cara ini, pencipta lebih suka tidak terjebak dalam pengejaran yang tidak dapat diakses. Meskipun beberapa definisi diperkenalkan di bawah, mereka bukan definisi tunggal. Definisi-definisi yang ditampilkan diharapkan dapat memberikan referensi bagi para mahasiswa dan para pembaca.

Beberapa ahli administrasi hierarkis menganggap organisasi sebagai tempat untuk melakukan berbagai latihan. Lainnya menyatakan bahwa organisasi umumnya terdiri dari pertemuan normal untuk bekerja sama sehingga tujuan tertentu dapat dicapai bersama-sama. Lebih lanjut, paguyuban merupakan suatu kesatuan yang terlihat mengorganisasikan kepentingan yang berbeda-beda. Organisasi juga dibingkai untuk mencapai tujuan atau target tertentu.

Makna pentingnya paguyuban sebagai kompartemen yang terkoordinasi, terdiri dari individu (orang) atau perkumpulan yang melakukan latihan tertentu, dan dipisahkan menjadi beberapa bagian atau unit. Di dalam organisasi terdapat struktur, siklus kerja dan cara manusia berperilaku. Organisasi juga mirip dengan makhluk hidup, dikandung, diciptakan, diubah, menghadapi kemalangan. Individu atau unit bergabung satu sama lain, dan berbagi pekerjaan, baik antar individu dalam organisasi maupun antar organisasi dan instansi yang berbeda. Latihan individu dalam organisasi adalah menanamkan, dan mengejar pilihan untuk menyelesaikan tugas, kemampuan dan tujuan organisasi. Setiap orang dalam organisasi memainkan beberapa peran, khususnya mendorong individu, mendorong latihan hierarkis yang berbeda, menciptakan pertemuan, dan mengembangkan lingkungan otoritas yang solid.

Pertanyaannya kemudian adalah apakah setiap perkumpulan manusia disebut organisasi. Jelas, tidak semua tatanan sosial manusia dapat disebut organisasi. Hal ini diungkapkan oleh Khaerul Umam. Sesuai Umam, pertemuan lain dapat disebut organisasi jika memiliki komponen yang menyertainya.

1. Ini adalah kerangka kerja, menyiratkan bahwa organisasi memiliki aturan main
2. Ada contoh tindakan, yang menyiratkan bahwa latihan hierarkis seharusnya tidak dibatasi
3. Adanya perkumpulan, menyiratkan bahwa perkumpulan itu terdiri dari beberapa kelompok
4. Ada tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan otoritatif harus terlihat dari visi dan misi

Dengan cara ini, sebuah perkumpulan yang tengah melihat sebuah kecelakaan kendaraan berlalu-lalang, atau sekelompok pelajar, sebuah kolusi pelajar yang turun untuk bertarung di kota. Jika setelah latihan mereka selesai, mereka menyebar, maka, pada saat itu, keanehan ini tidak bisa disebut organisasi. Bagaimanapun, berbagai mahasiswa yang merupakan individu dari Himpunan Mahasiswa Islam (HMI), Resimen Mahasiswa (Menwa), Organisasi Himpunan Peternak Indonesia (HKTI), dan orang lain yang memiliki kerangka, akal, tindakan adat, bisa disebut perkumpulan.

Organisasi juga sering dicirikan sebagai elemen atau substansi sosial yang direncanakan secara sengaja, dengan batas yang dapat dikenali secara umum, yang bekerja pada premis yang agak nonstop untuk mencapai tujuan bersama atau kumpulan tujuan. Dari perincian penalaran ini, cenderung dibayangkan bahwa ada lima komponen organisasi, untuk lebih spesifik: (i) substansi sosial, (ii) direncanakan dengan sengaja, (iii) batas yang dapat dikenali secara umum, (iv) terkait secara konsisten, (v) memiliki tujuan.

Seorang humanis Jerman, Max Weber yang dikutip oleh (Miftah Thoha, 2007) Miftah Thoha (2007) membantu kita menangkap makna organisasi dari komponen-komponennya. Mengutip pertimbangan Weber, Thoha mengungkapkan ada empat komponen organisasi, sebagai berikut:

1. Organisasi adalah pengaturan hubungan sosial. Untuk situasi ini, singular melakukan cara paling umum untuk berkomunikasi satu sama lain dalam organisasi.
2. Organisasi memiliki batasan tertentu. Jadi seseorang yang berinteraksi dengan orang lain tidak bergantung pada kemauannya sendiri. Meskipun demikian, mereka dibatasi oleh pedoman khusus.
3. Organisasi adalah sekelompok aturan, yang dapat mengenali organisasi dari pertemuan lokal. Standar-standar ini menyusun jalur hubungan antara individu yang bekerja sama di dalamnya, sehingga kolaborasi tidak muncul begitu saja
4. Organisasi adalah struktur hubungan yang terorganisir yang memuat wewenang, kewajiban, dan pembagian kerja untuk melakukan kemampuan tertentu.

Dari keempat komponen di atas, semakin jelas dalam otak kita bahwa pergaulan dihubungkan dengan berbagai individu yang memiliki hubungan sosial, dimana hubungan sosial diarahkan oleh sekumpulan keputusan yang berlaku, akibatnya membuat orang tidak memiliki kemandirian, dan komunikasi di dalamnya. mereka didasarkan pada kekuasaan, kewajiban, kewajiban, dan pembagian kerja.

Pandangan Weber di atas, pada dasarnya sama dengan cara pandang terhadap Chester Bernard. Angka ini mencirikan organisasi sebagai pengaturan latihan yang direncanakan dengan sengaja, atau kekuatan setidaknya dua individu. Pandangan ini perlu menempatkan pekerjaan berbagai individu (setidaknya dua) yang melakukan latihan secara efisien sebagai kekuatan otoritatif. Selanjutnya, tidak semua pertemuan bisa menjadi aset hierarkis, kecuali jika pertemuan itu membangun kerangka kerja yang disengaja.

Isu baru yang harus dibenahi nanti adalah aset fundamental agar organisasi menjadi solid dan produktif. Bernard menawarkan tiga komponen kelimpahan organisasi, sebagai berikut:

1. Organisasi terdiri dari kemajuan latihan yang dicapai melalui kursus koordinasi sadar, terarah, dan ditunjuk.
2. Organisasi adalah bermacam-macam individu untuk melakukan latihan yang memiliki tujuan tersebut.
3. Organisasi membutuhkan korespondensi, khususnya keinginan dari sebagian individu untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan bersama dengan individu yang berbeda.

Melihat sudut pandang Bernard di atas, dapat diduga bahwa jalan menuju kekuatan hierarkis terletak pada tiga variabel, yaitu; koordinasi, latihan yang ditentukan, dan korespondensi. Ketika setidaknya salah satu dari tiga kekuatan ini melemah, organisasi menjadi lemah. Suatu tindakan yang sudah sangat diatur, misalnya, memiliki tujuan yang terukur, namun jika tidak difasilitasi dengan korespondensi yang baik, dipastikan tindakan tersebut akan terhambat.

Ini adalah garis besar konseptualisasi organisasi. Jelas, gambaran keseluruhan ini masih sangat sederhana, namun pada dasarnya cenderung menjadi referensi bagi pembaca untuk memahami organisasi, sebagai langkah awal untuk tinjauan tambahan.

4.2 Manajer dan Lingkungan Eksternal Organisasi

Manajer pertama-tama harus benar-benar memahami gagasan tentang iklim otoritatif. Organisasi memiliki iklim luar dan dalam. Iklim luar terdiri dari dua lapisan, yaitu lingkungan keseluruhan dan tempat kerja. Lingkungan eksternal adalah segala sesuatu yang berada di luar pergaulan yang dapat mempengaruhi pergaulan yang terdiri dari dua macam:

- a. Lingkungan keseluruhan, yang merupakan sekumpulan aspek dan kekuatan dalam iklim hierarkis yang membuat pengaturan umumnya, misalnya, masalah moneter, mekanik, sosial-sosial, sah, dan legislatif global.
- b. Lingkungan tempat kerja, misalnya organisasi atau perkumpulan tertentu yang memengaruhi organisasi seperti pesaing, klien, penyedia, mitra vital dan administratif.

4.3 Koordinasi dan Rentang Manajemen

Seperti yang ditunjukkan oleh Ivancevich, rentang kendali adalah jumlah bawahan yang melapor kepada atasan mereka. Jangkauan ini adalah elemen yang mempengaruhi bentuk dan tingkat desain hierarkis. Panjang dewan atau rentang kendali adalah kapasitas direktur untuk memfasilitasi secara nyata yang umumnya bergantung pada jumlah bawahan yang melapor kepada mereka.

Kisaran pedoman pengendalian berhubungan dengan jumlah bawahan yang benar-benar dapat dikendalikan oleh seorang supervisor. Sejumlah besar bawahan itu buruk, begitu juga beberapa bawahan juga buruk. Pertama-tama, rentang kendali atau panjang dewan memengaruhi penggunaan para pemimpin yang mahir dan penampilan bawahan mereka yang menarik. Kedua, ada hubungan antara rentang kendali atau panjang dewan dengan desain hierarkis, di mana semakin kecil panjang administrasi konstruksi otoritatif akan menjadi "tinggi" sementara rentang eksekutif yang lebih luas akan membingkai "tingkat" konstruksi hierarkis yang menyiratkan ada lebih sedikit derajat eksekutif.

Individu tertentu mengatakan bahwa organisasi membutuhkan dewan. Pernyataan ini jelas tidak off-base, namun nilainya tidak 100 atau sebaliknya jika dibuat dengan huruf tidak bernilai A. Mengapa demikian? Karena papan sangat dibutuhkan oleh semua perkumpulan dan perkumpulan, termasuk berbagai macam latihan atau pekerjaan. Kata kuncinya; Para eksekutif diperlukan di mana saja, kapan saja, dan dalam berbagai organisasi. Karenanya; keluarga, unit aksi siswa, fokus pada pertemuan, organisasi (organisasi rahasia), organisasi pemerintah (organisasi publik), organisasi kelompok ideologis, organisasi lokal, pertanian, pertukaran, pengalaman tumbuh wali kelas, dan lain-lain membutuhkan dewan.

Dalam ilmu sosial, kami menemukan satu saran bahwa; Manusia memiliki dua kualitas, khususnya sebagai makhluk individu dan sebagai makhluk yang bersahabat. Sebagai makhluk individu, orang memiliki gagasan untuk terus mengejar kepuasan kebutuhan mereka sendiri. Selanjutnya, orang akan terus berpikir dan bekerja sepanjang hidup mereka. Sementara kebutuhan individu manusia pada dasarnya tidak terbatas, sekali lagi, kapasitas untuk memenuhinya sangat terbatas. Misalnya, jika Anda memiliki gaji Rp 3.000.000, Anda dapat memenuhi kebutuhan pokok atau penting (makan, minum, dan sewa rumah dalam satu bulan). Dalam perkembangannya jelas kebutuhan hidup Anda lebih berfluktuasi, Anda ingin mengatasi masalah-masalah tambahan, misalnya kendaraan, hiburan, dan lain-lain. Ketika dua persyaratan terakhir memiliki opsi untuk dipenuhi, itu tidak berarti kebutuhan Anda berhenti di situ, tetapi Anda mencoba untuk mengatasi masalah lain, dll.

Dalam situasi seperti yang digambarkan di atas, orang membutuhkan organisasi dengan orang lain atau pertemuan. Hubungan sosial tidak hanya terbatas pada koneksi dan koneksi sosial, tidak sebanyak pasangan yang telah terbentuk menjadi organisasi. Jadi selama manusia memiliki kodrat sebagai makhluk individu, manusia akan tetap membutuhkan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, dan selama manusia memiliki fitrah sebagai makhluk yang bersahabat, selama manusia membutuhkan perkumpulan dan perkumpulan. Akhirnya, selama orang bekerja dan memilah selama mereka membutuhkan eksekutif.

Sementara berbagai organisasi dan pekerjaan membutuhkan dewan, cara penerapannya bisa unik. Faktor utama yang mengenali bagaimana dewan diterapkan di setiap organisasi adalah atribut dari cara hidup organisasi yang bersangkutan dan permintaan dari iklim luar. Misalnya, tempat pekerja/perwakilan. Dalam organisasi rahasia, pekerja dalam banyak kasus ditempatkan sebagai unit modal/ciptaan utama. Sementara itu, dalam perkumpulan terbuka, tempat pekerja/perwakilan adalah orang yang sudah jadi.

4.4 Wewenang dan Delegasi

Pengambilan keputusan adalah pekerjaan sehari-hari para eksekutif sehingga kami benar-benar ingin memahami apa arahnya, cara kami muncul di pilihan, pilihan apa, level, karakterisasi, dan tipenya. Selain itu, penting untuk mengetahui prosedur dinamis, pendekatan, strategi, spekulasi, moral dalam navigasi, tugas organisasi dalam mengarahkan, dan hubungan antara arah independen dan pemikiran kritis. Segmen yang menyertainya akan menyelesaikan masalah ini.

4.4.1 Hakikat Pengambilan Keputusan

Rutinitas rutin seorang pemimpin, kepala, kepala, eksekutif, ketua, kanselir, pejabat, wakil pemimpin, melayani, komandan, presiden, atau otoritas lainnya, benar-benar kehidupan sehari-hari yang terus berjuang dengan pilihan. Sebagian besar waktunya harus digunakan untuk berpikir kritis dan navigasi. Seringkali dia merasa hampa jika suatu hari dia tidak mengejar pilihan. Tidak ada bedanya apakah pilihan itu benar atau mengandung kekurangan. Selanjutnya, banyak direktur menilai bahwa lebih baik melakukan enam dari sepuluh kesalahan daripada tidak menentukan pilihan dengan cara apa pun. Hal penting bagi otoritas ini adalah untuk merasa puas karena mereka dapat pergi dengan pilihan hari itu.

Penggambarnya menunjukkan bahwa navigasi adalah bagian utama dari latihan papan. Ini adalah gerakan fokus dewan, adalah cara untuk inisiatif, atau memusuhi otoritas (Siagian, 2004), sebagai merek dagang utama (Moore, CW dan Allen, G, 1976), sebagai inti dari peraturan. tindakan (Mitchell, TR (ed), 1978), periode darurat untuk aktivitas regulasi (Robbin SP, Colter Marry, 1999). Bahkan melanjutkan dengan arah itu adalah gerakan utama dari setiap jenis gerakan mengingat fakta bahwa di dalamnya para pemimpin terlibat, dan bahkan (Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G., 2008), itu adalah kewajiban penting semua ketua melalui siklus dimana pilihan dibuat dan dilaksanakan.

Akhirnya, (Robbin SP, Colter Marry, 1999) dalam kata pengantarnya untuk Navigasi beralasan bahwa karena arah terjadi di semua bidang dan tingkat tindakan dan pemikiran manusia, bukanlah bisnis seperti biasa bahwa disiplin ilmu yang tak terhitung jumlahnya itu terlihat untuk memeriksa dan mengatur seluruh siklus. pilihan.

4.4.2 Pentingnya Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan memiliki arti penting yang signifikan bagi kemajuan sebuah organisasi, terutama mengingat fakta bahwa nasib akhir dari sebuah organisasi adalah untuk tetap di udara dengan navigasi saat ini. Signifikansi pengarahan dilihat oleh (Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, dan Jhon Voyer, 1995) sejauh kemampuan untuk sekadar memutuskan, khususnya apakah akan mengikuti contoh sentralisasi atau desentralisasi. Daripada (Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, dan Jhon Voyer, 1995) berfokus pada produksi keputusan menurut perspektif kehadirannya, khususnya, tanpa hipotesis arah independen manajerial, kita tidak dapat memahami, apalagi meramalkan kegiatan eksekutif, sehingga kita tidak bisa mengembangkan lebih lanjut kelangsungan hidup dewan.

Mungkin salah satu penulis yang paling menarik tentang hipotesis manajerial, (Herbert, A. Simon, 1982), membantu betapa besar pekerjaan mengingat dinamis dalam organisasi apapun. Dia mengatakan komitmen untuk "memilih" untuk menembus seluruh organisasi pengatur sama jauhnya dengan komitmen untuk "bertindak" — tentu saja, kewajiban untuk memilih pada dasarnya terikat dengan komitmen untuk bertindak. Sebuah hipotesis keseluruhan organisasi harus memasukkan aturan hierarkis yang akan menjamin pilihan yang tepat dibuat, sama seperti seharusnya memasukkan aturan yang akan menjamin aktivitas yang kuat.

"Memilih" (pasti) dan "bertindak" (tegas) juga dilihat oleh Drucker sebagai penting untuk organisasi apapun. Dalam organisasi yang sangat besar selama ratusan tahun terakhir, tampaknya para pemimpin pada umumnya akan memberikan kualitas yang lebih jelas pada komponen "bertindak" (melakukan). Itulah salah satu kendala sehingga ide arah tidak bisa berkembang pesat. Namun, karena para pemimpin di berbagai organisasi semakin menghadapi keadaan internal yang semakin kompleks dari organisasi mereka dan yang terus-menerus dihadapkan dengan iklim yang terus berkembang, para ahli telah mulai berfokus pada rencana ide-ide arah.

Terapis, masalah keuangan, teori politik, pengukuran, hipotesis hierarkis, para eksekutif, dan sosiologi sebagai aturan, menonjol dan telah memberikan banyak data melalui penyelidikan yang berbeda tentang bagaimana orang dan pertemuan memutuskan dan menangani masalah. Pada umumnya, mereka membahas "arah preskriptif" yang berhubungan dengan keahlian dan peningkatan pengambilan keputusan sehingga sifat pilihan yang dibuat diperluas.

Meskipun navigasi sangat penting, itu juga merupakan gerakan politik paling rumit dalam sebuah organisasi. Pilihan pengaturan yang kompleks, namun juga pilihan terkait dengan eksekusi program, posisi, terlebih lagi, perencanaan, adalah fokus dasar untuk soliditas strategi.

4.4.3 Apakah Pengambilan Keputusan Itu ?

Pengambilan keputusan adalah cara yang paling umum untuk memilih pendekatan elektif untuk bertindak dengan teknik yang efektif seperti yang ditunjukkan oleh keadaan. Interaksi itu untuk menemukan dan menangani masalah hierarkis. Penegasan ini menyatakan bahwa pergi dengan sebuah pilihan membutuhkan kemajuan kegiatan, membutuhkan beberapa tahap. Mungkin saja cara-cara ini ada dalam jiwa individu yang secara bersamaan menyambutnya untuk berpikir secara metodis. Dalam ranah para eksekutif atau dalam kehidupan berjenjang, baik swasta maupun pemerintahan, siklus atau rangkaian kegiatan lebih terlihat dalam percakapan yang berbeda.

Menurut Brinckloe dalam bukunya (Salusu, J., 1996) turan penting dalam arah adalah bahwa "ketika sistem yang sah telah selesai, pilihan harus dibuat". Selanjutnya, ketika pilihan dibuat, sesuatu mulai terjadi. Dengan demikian, pilihan mempercepat aktivitas, memberdayakan pembangunan dan perubahan. Dengan demikian, standar ini menyatakan bahwa suatu kegiatan harus dilakukan ketika kesempatan telah tiba dan kegiatan itu tidak dapat ditunda. Ketika sebuah pilihan dibuat, itu harus ditegakkan dan bagaimanapun juga itu bukanlah sebuah pilihan, melainkan sebuah kerinduan, sebuah kebaikan (Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G., 2008).

Dengan demikian, arah harus dipahami dalam dua hal, yaitu (1) penetapan tujuan yang merupakan interpretasi dari standar, keinginan, dan (2) pencapaian tujuan melalui pelaksanaannya. Jadi, pilihan dibuat untuk mencapai tujuan melalui eksekusi dan ini semua fantasi hubungan manusia. Untuk navigasi yang efektif, "tujuh peraturan" hubungan manusia (Siagian, 2004) harus menjadi acuan untuk setiap arah.

"Sepuluh peraturan" hubungan manusia adalah, (1) harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dan tujuan setiap individu dari organisasi, (2) harus ada udara dan lingkungan kerja yang indah, (3) Komunikasi antara bos dan bawahan harus dilakukan dengan santai dan adat, (4) orang tidak boleh diperlakukan sebagai mesin, (5) kapasitas bawahan harus terus dikembangkan hingga mencapai titik ideal, (6) kerja dalam organisasi harus menguji, (7) harus ada pengakuan dan penghargaan bagi individu yang berhasil, (8) kesederhanaan kenyamanan dalam bekerja harus dicoba untuk memberdayakan setiap orang untuk menyelesaikan kewajibannya dengan tepat, (9) sebanding dengan situasi standar kesempurnaan. manusia di lokasi yang tepat harus dimanfaatkan dan, (10) tingkat bantuan pemerintah juga harus diperhatikan, antara lain dengan memberikan kompensasi. bantuan yang terpuji.

4.4.4 Metode Pengambilan Keputusan

Metode untuk bergerak menuju pemeriksaan arah independen sangat berubah. Ada empat teknik dinamis yang dipandang secara teratur digunakan dalam arah otoritatif (Gardner, F. P. Pearce. R. B. and Michell. & R. L., 1996). Strategi utama, adalah teknik normal yang juga disebut model yang masuk akal. Ini adalah teknik teladan yang secara nyata menggabungkan model regulasi arah independen. Teknik selanjutnya adalah tawar-menawar (bertahap). Konsekuensi dari pilihan ini didapat sebagai usaha yang teliti dan kuat serta tawar-menawar melalui diskusi dan pertukaran. Strategi ketiga, yang dikenal sebagai teknik Agregatif, menggabungkan, antara lain, metode Delphi dan prosedur dinamis terkait. Seringkali teknik ini menggunakan para ahli dan kelompok staf dalam menentukan pengaturan politik. Kesepakatan dan dukungan adalah kualitas utama dari strategi agregat. Strategi keempat adalah tempat sampah atau model non-dinamis yang dibuat.

Model keranjang sampah mengungguli yang waras, bahkan model dasar, bertahap bijaksana, namun lebih tertarik pada orang yang ditampilkan secara dinamis pada isu-isu yang berbeda dari anggota dinamis, dan pada isu-isu yang muncul pada saat itu. Seringkali pilihan dibuat secara tidak terduga karena diskusi di dalam pertemuan. Dalam mengkaji pilihan, yang paling sering dikomunikasikan adalah tujuan dan sasaran namun tidak menilai cara yang paling efektif untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Percakapan tentang mengambil dibayangi oleh tanggung jawab pribadi, klub, serikat pekerja, perjuangan, pujian dan tuduhan, membentuk persahabatan baru, memutuskan ikatan lama, mencari kebenaran, dan menunjukkan kekuatan.

4.4.5 Teori-Teori Pengambilan Keputusan

Pada umumnya, spekulasi dinamis kontras satu sama lain. Brinckloe (1977) dalam bukunya (Salusu, J., 1996) menetapkan beberapa aliran arah. Teori-teori yang dimaksud antara lain:

a. Aliran Administratif

Hipotesis ini menempatkan aksentuasi yang signifikan pada aliran dan proses kerja di dalam desain otoritatif. Kewajiban eselon bawah adalah melaporkan masalah, memberikan data, menyiapkan realitas dan data lainnya kepada atasan mereka. Memanfaatkan seluruh wawasan, kemampuan dan kapasitasnya, yang tak tertandingi memutuskan pilihan setelah berkonsentrasi pada semua data.

b. Sekolah Administrasi Logika

Hipotesis ini menekankan pandangan bahwa tugas dapat digambarkan menjadi komponen yang koheren, yang dapat digambarkan secara eksperimental. Sementara itu, dewan sebenarnya dapat memecah dan mengatasi masalah.

c. Aliran Hubungan Manusia

Hipotesis ini mengharapkan agar perkumpulan dapat menunjukkan peningkatan atas pertimbangan yang lebih diberikan kepada individu-individu dalam perkumpulan, misalnya membuat pemenuhan jabatan, dukungan dalam arah, menganggap perkumpulan sebagai perkumpulan yang memiliki alasan. Terlebih lagi, kebutuhan dan keinginan individu selalu dipandang sebagai keputusan untuk bertindak.

d. Aliran Tujuan Keuangan

Hipotesis ini memandang bahwa organisasi adalah unit keuangan yang mengubah input menjadi hasil, dan yang harus diselesaikan dengan cara yang paling mahir. Seperti yang ditunjukkan oleh sekolah ini, langkah strategi akan terus dilakukan selama memiliki nilai yang lebih tinggi daripada biayanya.

e. Memuaskan

Aliran ini tidak mengantisipasi pilihan yang ideal. Sekolah ini menerima bahwa administrator yang terus-menerus dibebani dengan berbagai masalah dapat mengambil keputusan yang benar-benar objektif. Administrator benar-benar berharap untuk pergi dengan pilihan yang masuk akal, namun karena hambatan mental, kerentanan, dan keharusan waktu, mereka memaksa mereka untuk mengejar pilihan di bawah keadaan pikiran yang terbatas.

f. Framework Examination Stream

Sekolah ini menerima bahwa setiap masalah berada dalam kerangka yang terdiri dari subsistem yang berbeda yang merupakan keseluruhan secara umum seperti yang ditemukan dalam kata-kata di kotak teka-teki, di mana setiap kata saling mempengaruhi. Beberapa pakar telah meneliti secara eksplisit metodologi dinamis dari pemeriksaan kerangka kerja. Dia mengatakan tujuan utama dari pemeriksaan kerangka kerja adalah untuk mengajar para pemimpin untuk berpikir secara komprehensif terkoordinasi, melewati persamaan atau bermain dengan angka dan PC. Ini adalah keahlian untuk menggunakan instrumen PC secara imajinatif. Dengan cara ini dia percaya pada teknik subjektif, namun juga percaya pada keputusan manusia yang tulus tentang masalah dan pintu terbuka. Kerangka investigasi adalah pola perkembangan latihan sebagai berikut:

- 1) Tujuan perencanaan (masalah dan potensi pintu terbuka);
- 2) Merancang kerangka kerja elektif untuk mencapai tujuan ini.
- 3) Menilai pilihan dengan memikirkan kelayakan dan biaya
- 4) Mempertanyakan semua tujuan dengan kecurigaan mereka;
- 5) Membuka opsi baru
- 6) Mengajukan tujuan baru
- 7) Mengulangi langkah-langkah di atas sampai pengaturan yang baik.

4.4.6 Kepemimpinan, Kuasa, Dan Wewenang

Dalam referensi Kata Terdepan ilmu Manusia, kekuasaan dicirikan sebagai, "kapasitas individu atau kelompok untuk menyelesaikan keinginan atau strategi mereka, dan untuk mengendalikan, mengendalikan atau memengaruhi cara berperilaku orang lain, terlepas dari apakah mereka ingin melakukannya. berkolaborasi;" dan otoritas dicirikan sebagai "kekuasaan yang disetujui atau distandarisasi dalam masyarakat umum atau kerangka sosial lainnya. Jenis kekuatan ini terkait dengan kesejahteraan ekonomi dan diakui oleh individu dari kerangka sosial sebagai sesuatu yang nyata dan asli.

Dalam dua definisi di atas, (Theodorson, G. A., & Theodorson, A. G., 1979) mencoba memahami bagaimana kekuasaan dan otoritas saling terkait. Seseorang yang memiliki otoritas akibatnya memiliki kekuasaan, namun tidak sebaliknya, karena setiap orang dapat memiliki kekuasaan, selama ia dapat

mempengaruhi cara berperilaku dan kegiatan orang lain sehingga orang lain bertindak dan bertindak sesuai kebutuhannya.

Selain itu, seorang individu tidak dapat mempengaruhi pertimbangan atau perilaku orang lain, artinya ia membutuhkan kekuasaan atau ia tidak menghargai kekuasaan. Seperti yang dikatakan (Russell, Bertrand, 1974), orang-orang yang kekagumannya pada kekuatan tidak terlalu berpengaruh, secara realistis memengaruhi suatu peristiwa. Individu yang menyebabkan perubahan sosial, secara umum, adalah individu yang ingin melakukan seperti itu. Cinta akan kekuasaan, karenanya, merupakan ciri individu terkemuka. Menurut (Russell, Bertrand, 1974), jika dalam ilmu fisika, ide sentral adalah energi, dalam sosiologi, kekuatan adalah ide dasar.

Seorang pemimpin yang ditunjuk oleh suatu organisasi memiliki kemampuan untuk bertindak, kekuatan yang disebut oleh French dan Raven sebagai kekuatan nyata (Fiedler, Fred E. and Chemers, Martin M, 1974), atau oleh Bierstedt, sebagai kekuatan yang diatur (Budiardjo, Miriam., 2008). Secara bersamaan, perintis memiliki otoritas. Dengan cara ini, dalam kekuasaan itu, kekuasaan telah terhubung sehingga apa yang dikatakan (Fayol, Henry, 1998) benar bahwa otoritas adalah pilihan untuk memberikan perintah dan kemampuan untuk meminta kepatuhan.

Pengertian ini ditegaskan oleh Poerwararminta dalam Rujukan Kata Keseluruhan Bahasa Indonesia (1976), yang menyatakan bahwa wewenang adalah “kekuasaan dan hak untuk memberikan perintah (yang harus dipatuhi)”. Tanpa ragu, otoritas bergabung dengan kekuasaan. Posisi individu adalah konsisten, sedangkan kekuasaan melibatkan derajat. Seorang individu yang memiliki otoritas, tidak terlalu definitif dalam kerangka berpikir dari orang lain. Dengan demikian, otoritas adalah kekuatan yang diakui. Para pemimpin yang dibutuhkan oleh organisasi jelas memiliki kekuatan, otoritas, dan otoritas.

Dilihat menurut perspektif inisiatif nilai, (West, Richard, Lynn H. Turner, 2008) menyatakan bahwa kekuasaan tidak digunakan untuk bertindak tanpa henti, tetapi untuk memberi energi dan menyegarkan pameran orang lain; untuk itu mereka harus dibina dengan mimpi tentang pergaulan dan lingkungan kerja yang direncanakan sebagai posisi kerja bersama untuk menghargai hasil kreatif. Kemudian lagi, otoritas digunakan bukan untuk menegakkan pendekatan, melainkan untuk membantu orang lain belajar dan mengembangkan diri mereka sebagai anggota yang dapat diandalkan.

4.4.7 Karakteristik Pemimpin Yang Efektif

Sulit untuk mencoba memahami sifat-sifat seorang perintis yang sukses. Perspektif yang berbeda telah dikemukakan dalam penulisan otoritas, menggabungkan yang terakumulasi dalam karya signifikan Stogdill di (Bass, B.M. and Avolio, B.J., 1994). Istilah lain juga digunakan untuk menyebut pemimpin. Selanjutnya, persepsi (Cribbin, James J., 1981) tentang istilah yang dapat disamakan dengan pemimpin yang menarik diperkenalkan, di samping kualitas dan cara berperilaku mereka yang tidak salah lagi. Seorang perintis yang sukses tidak didelegasikan sebagai pemimpin yang penting karena ia dapat menjadi kuat secara lokal, tetapi tidak pernah memiliki mimpi. Jelas, ada orang-orang yang bisa disebut pemimpin strategis.

1. Bisnis visioner

Kualitas: Sangat terampil, individualistis, egosentris, dominan, percaya diri, area kekuatan yang serius untuk imajinatif, memiliki dorongan untuk mencapai sesuatu yang fenomenal. Dia juga orang yang sering memilih untuk menjauh dari orang lain, memperhatikan drumnya sendiri, tetapi juga membentuk musiknya sendiri. Bagaimanapun, dia adalah individu yang berkorban.

Cara Berperilaku Biasa: Seorang pebisnis kurang siap untuk berfungsi sebagai bawahan selama mungkin. Dia suka menjadi individu utama, dan secara konsisten berperan sebagai pemain utama, menawarkan kesulitan, membuka pintu untuk kemajuan, dan sering mendapatkan hasil yang luar biasa untuk tindakan yang dipertimbangkan dengan cermat. Kemudian lagi, dia kurang siap untuk membina bawahan, kurang siap untuk mengakui pemikiran yang tidak sama dengan miliknya, sangat keras dalam mengontrol, perlu terlibat dengan semua bagian dari organisasi. Namun, memiliki pilihan untuk menghasilkan inspirasi melalui model, penghargaan, atau aktivitas lainnya.

2. Perusahaan

Atribut: Kegiatannya selalu dianggap sebagai kegiatan kelompok. Dia sangat dominan, namun bisa melakukannya tanpa memerintah. Sangat tertib, namun sekaligus memberi kesempatan kepada para pekerjanya. Konsultatif, namun pada saat yang sama kurang partisipatif.

Cara Berperilaku Khusus: Selalu khawatir tentang hal-hal yang bermanfaat bagi pergaulan. Dengan cara ini, ia terus-menerus berada pada pelaksanaan kewajiban setiap orang. Dia benar-benar seorang direktur ahli dan siap membuat orang merasa dibutuhkan. Selanjutnya, dia lebih suka tidak jauh dari pekerjaannya. Dia menunjuk satu ton arahan, perlu dinasihati, tetapi tetap dengan kontrol yang layak. Banyak pekerja yang membantu, namun sekaligus tidak semuanya benar-benar terlibat.

3. Insinyur

Kualitas: Pabrikan, khususnya individu yang menganggap orang lain sebagai sumber utama solidaritas. Itulah alasannya, dia sangat percaya pada bawahan. Terus berusaha membantu mewujudkan kemampuan bawahan. Memiliki kemampuan dalam mendorong hubungan antar manusia yang luar biasa. Dengan itu, ia memiliki pilihan untuk memenangkan ketabahan perwakilan dan membangun lingkungan yang sepenuhnya mendukung inisiatifnya.

Cara Berperilaku Biasa: Arahan kepada individu dan bawahan sangat tinggi. bawahan merasa sangat mendasar. Suka menunjuk navigasi dan nasihat, namun tetap dengan kontrol yang ketat. Terus-menerus akomodatif kepada bawahan dan terbiasa benar-benar terlibat.

4. Spesialis

Kualitas: Seorang spesialis yang berbakat membutuhkan tugas yang diselesaikan dengan sempurna. Setuju, moderat dan sangat berhati-hati. Dia berpegang teguh pada standar, tahu banyak dan memiliki kemampuan luar biasa. Bersiaplah untuk diri Anda sendiri, tugas yang lebih besar diatur, cerdas, fokus, ulet, mandiri, konsisten berpikir dan bertindak secara logis.

Cara Berperilaku Biasa: Suka meningkatkan dan perlu membuat barang berkualitas. Tidak terlalu peka terhadap status dan masalah pemerintahan. Dia terus-menerus ditentukan oleh keinginan untuk mencapai manfaat. Dia merasa bahwa orang-orang meminta banyak dari inisiatifnya, tetapi membutuhkan bantuan bawahan. Proyek saingan, bukan individu. Terus-menerus siap untuk menangani masalah otoritatif sendiri atau bersama dengan pertemuan kecil.

5. Integrator

Atribut: Seorang integrator adalah seseorang yang umumnya perlu membangun kesepakatan dan tanggung jawab. Memiliki kemampuan dalam membuat hubungan relasional. Seorang libertarian, suka menawarkan bantuan dan bantuan, dan sangat partisipatif. Ia juga seorang pelopor dalam membangun kelompok yang solid, terbujuk, berbakat dalam menyatukan berbagai sumber data. Sederhananya, dia adalah perintis yang hebat dan menyukai pengambilan pilihan kolektif.

Cara Berperilaku Normal: Seorang integrator lebih suka tidak menimbun otoritas. Dia perlu memberikan administrasi itu kepada bawahannya. Namun, dia biasanya mempertimbangkan untuk melihat pasangan lain daripada bawahan. Memberikan. Banyak kesempatan dan otoritas. Senang menuruti pikiran orang lain. Sederhananya, integrator adalah pelopor sinergis.

6. Gameman

Atribut: Pemain yang luar biasa selalu berprinsip, kami bermain bersama, tetapi saya harus menang lebih dari Anda. Dia mendapat kesempatan untuk menjadi cepat, mudah beradaptasi, sangat portabel, berbakat, dan mahir. Seorang individu yang dapat bekerja secara mandiri, mencoba menghadapi tantangan, secara konsisten perlu memenangkan sesuatu, namun tidak memiliki cemoohan. Tidak memiliki pandangan yang ceria tentang kekalahan, melainkan tidak meremehkan. Tidak memiliki pandangan bahagia atas kerugian pihak lain. Imajinatif, kewirausahaan, namun semua sama sangat bermoral.

Cara Berperilaku Khusus: Seorang pemain yang lebih baik membutuhkan daripada yang mampu selamanya diberi kompensasi sebagai spesialis untuk membuat tim yang mendominasi pertandingan. Dia akan puas dengan kemenangan jika pertandingan mengikuti aturan organisasi. Konten dengan kemampuan dan mobilitas. Persepsi visualnya tajam, mampu, tidak berprasangka, dan terlihat untuk mengurangi kekurangan dan kekecewaan.

4.4.7 Aktualisasi Diri Pimpinan

Setiap orang memiliki dorongan internal untuk, kecenderungan individu menuju peningkatan keunikan dan kesatuan, pengungkapan karakter individu, dan pertempuran untuk menyelesaikan kapasitas sejatinya secara pribadi, maka ia akan menemukan pemenuhan paling mendalam yang dapat

dicapai oleh orang-orang. Dengan cara ini, (Corey, Gerald, 1988) memaknai bahwa menjadi individu bukanlah siklus yang terprogram, namun setiap orang sungguh-sungguh ingin menjadi sesuatu sesuai kapasitasnya.

Seorang individu memutuskan karakter secara sukarela, jadi alam dengan segala cara memberi tahu kita. "Kamu harus menjadi apa pun yang kamu bisa." Menjadi sesuatu membutuhkan keberanian. Terlepas dari apakah seseorang perlu menjadi sesuatu untuk menjadi sesuatu adalah keputusannya sendiri. Meskipun individu perlu berkembang menuju pengembangan, kebebasan, dan realisasi, ia memahami bahwa ekstensi diri adalah interaksi yang panjang dan menantang (Corey, Gerald, 1988).

Ungkapan "Self-Realization" yang diterjemahkan dari "Self Completion" berasal dari hipotesis karakter dalam ilmu otak, khususnya dari sekolah penelitian otak eksistensial-humanistik, yang berpusat pada kondisi manusia. Ide dasar aliran humanistik eksistensial yang dikomunikasikan oleh (Corey, Gerald, 1988) meliputi: (1) perhatian, (2) kesempatan dan kewajiban, (3) penciptaan makna.

Perhatian manusia dapat memahami dirinya sendiri, suatu kapasitas yang menarik dan asli yang memungkinkan orang untuk berpikir dan memilih. Semakin membumi kesadaran dalam diri seorang individu, semakin besar peluang yang akan dimiliki individu tersebut. Kapasitas untuk memilih pilihan, artinya, untuk memilih tanpa hambatan di dalam sistem batas seseorang, adalah bagian mendasar dari menjadi manusia.

Menurut May dalam (Engkoswara, 1987), mindfulness adalah batas yang memungkinkan orang untuk: (1) memiliki pilihan untuk mengenali "diri" dan "dunia", siap memperhatikan diri sendiri, siap menempatkan diri pada waktu dan masa lalu, siap untuk membuat dan memahami gambar, terutama bahasa, dan memiliki pilihan untuk menempatkan diri di alam semesta yang berbeda atau mencoba untuk memahami yang lain. Dengan demikian, perhatian penuh adalah batas yang memungkinkan orang untuk hidup sebagai manusia yang sesungguhnya, lebih spesifik, karakter yang lengkap tanpa akhir. Semakin tinggi mindfulness individu, semakin lengkap karakter individu tersebut. Perintis adalah individu yang harus memiliki kesadaran tinggi untuk memberdayakan mereka untuk menerapkan kapasitas mereka sehingga mereka dapat mencapai apa yang secara umum diantisipasi oleh tujuan mereka. Dengan perhatian penuh dalam menyelesaikan otoritasnya, dia tidak terpengaruh secara efektif oleh orang lain, iklim atau bahkan orang-orang terdekatnya seperti keluarganya; (2) kesempatan dan kewajiban adalah atribut fundamental yang dibawa sejak lahir pada manusia. Kecenderungan-kecenderungan eksistensial juga dapat ditimbulkan oleh kesadaran akan batas-batasnya yang penting bagi kehidupan singular sekarang, karena perhatian ini menentang orang-orang dengan cara mereka membatasi kesempatan-kesempatan untuk menyadari kapasitas sejati mereka. Peluang juga merupakan kualitas dasar orang dan selalu ditemukan sejauh kewajiban untuk memutuskan. Orang bebas dan sekaligus bertanggung jawab untuk memutuskan atau memilih kegiatan untuk mempengaruhi kehidupan atau kehadiran mereka. Itulah sebabnya kesempatan dikenal sebagai kemampuan manusia untuk mengetahui siapa dan bagaimana dia menjadi dan untuk memutuskan sikapnya terhadap dirinya sendiri dan realitasnya, kemampuan untuk memutuskan kegiatannya dan, yang mengejutkan, cara hidupnya. Seiring dengan perhatian, kesempatan memungkinkan orang untuk memiliki pilihan untuk naik di atas rantai kekuatan deterministik yang ada di dalam dan di luar diri mereka. Pelopor harus memiliki sikap terhadap sesuatu yang mereka hadapi dalam mengemudi sekolah. Disposisi ini adalah gambaran dari kesempatan dan kewajiban. Citra peluang menyiratkan bahwa dia tidak dibatasi oleh apa pun baik di dalam dirinya, seperti sentimen atau di luar dirinya, karena dia mengambil mentalitas berdasarkan perhatian penuh yang digabungkan melalui perenungan hati-hati yang disiapkan dengan hasil yang mungkin terjadi pada sikapnya. mengambil; (3) produksi signifikansi. Manusia luar biasa, karena ia mencoba melacak alasan sepanjang kehidupan sehari-hari dan membuat penghargaan yang akan memberi arti penting bagi kehidupan. Terlepas dari kenyataan bahwa Anda jauh dari orang lain, Orang-orang memiliki kebutuhan untuk terhubung satu sama lain secara signifikan, karena manusia adalah hewan yang berakal. Ketidakmampuan untuk membuat koneksi yang signifikan dapat mendorong keadaan pelepasan, depersonalisasi, keterasingan, pengasingan, dan depresi. Orang juga berusaha untuk menyadari diri mereka sendiri, khususnya untuk mengungkap kemungkinan manusiawi mereka.

Lebih jauh, Frankl dalam (Engkoswara, 1987) menegaskan bahwa cara manusia berperilaku tidak hanya ditentukan atau dibatasi, tetapi juga membimbing dirinya sendiri untuk mencapai apa yang harus dicapai, khususnya yang penting. Arah atau ingin berarti adalah kerinduan utama yang tidak pernah

padam dalam diri manusia. Melalui pembuatan kepentingan selamanya atau kehadiran, itu menyiratkan bahwa orang-orang menumbuhkan realitas mereka, yang merupakan sesuatu di luar atau sebelum kehadiran, dan bukan sesuatu yang hanya merupakan arus keluar diri dari kehadiran itu sendiri (kebermaknaan tidak boleh bertepatan dengan keberadaan; kepentingan harus di depan). menjadi). Ini menyiratkan bahwa orang, untuk mencapai atau membuat kepentingan, harus menjangkau ke luar dan tidak hanya masuk ke dalam diri mereka sendiri. Perintis tidak hanya diharapkan untuk memotong komitmen atau memberi makna hanya pada diri mereka sendiri, tetapi juga harus memiliki pilihan untuk memberikan semua yang dapat dirasakan untuk mereka dan orang lain dan ketika mereka masih di kantor maupun di kemudian hari.

Realisasi diri muncul dalam diri individu melalui bagian-bagian perkembangan fisiologis dan mental. Pada rentang awal kehidupan individu, kecenderungan ini lebih terkoordinasi pada sudut pandang fisiologis. Tidak ada bagian dari perkembangan dan kemajuan manusia yang bekerja secara otonom dari kecenderungan penyelesaian ini. Pada tingkat yang lebih rendah, kecenderungan realisasi berhubungan dengan kebutuhan fisiologis penting untuk makanan, air, dan udara. Oleh karena itu, kecenderungan penyelesaian menurut (Schultz Duane, 1991) memungkinkan makhluk untuk terus hidup dengan membantu dan memenuhi kebutuhan dasar yang sebenarnya. Kecenderungan untuk menyadari pada tingkat fisiologis tidak terkendali; kecenderungan itu mendorong orang itu maju mulai dengan satu fase perkembangan kemudian ke fase berikutnya yang memaksanya untuk menyesuaikan dan berkembang.

Sebagai individu menjadi lebih tua, "diri sendiri" mulai membuat. Bersamaan dengan itu, ketegangan dalam realisasi bergeser dari fisiologis ke mental. Tubuh, dan struktur serta karyanya yang luar biasa telah sampai pada fase progresif yang dialami, dan perkembangannya kemudian terpaku pada karakter. Perkembangan ini dimulai pada masa muda dan berakhir pada akhir masa pra-dewasa. Ketika diri sendiri mulai muncul, kecenderungan menuju realisasi diri terlihat. Siklus yang konsisten dan tak henti-hentinya ini merupakan tujuan vital dalam kehidupan seseorang. Penyelesaian diri menurut (Schultz Duane, 1991) adalah metode yang terlibat dengan menjadi diri sendiri dan mengembangkan karakteristik dan kemungkinan mentalnya yang luar biasa. Sesuai (Herre, A.W., 1953) self-completion adalah kecenderungan alami menuju kepuasan diri dan pencapaian kemandirian dari kekuatan luar. Sementara itu, Maslow dalam (Hassett, J.J. dan Banwart, W.L., 1992) menyatakan bahwa individu utama untuk mengarahkan penyelidikan atas ke bawah dari individu yang melengkapi diri menganggap bahwa kualitas yang mereka miliki pada umumnya, seperti yang dikutip oleh Hassett meliputi: pengakuan (dari diri sendiri, orang lain), dan lain-lain). selanjutnya, alam), mendadak, berpikir kritis, kebutuhan untuk isolasi, perasaan daerah lokal, hubungan relasional, struktur karakter berdasarkan popularitas, perlindungan dari dampak sosial, perbedaan antara besar dan mengerikan.

Mengenai kualitas lebih lanjut Maslow (1994) mengatakan sebagai berikut : (1) Pengakuan (diri, orang lain, alam), seorang individu yang menunjukkan dirinya dapat mengakui dirinya dan kecenderungannya untuk semua maksud dan tujuan, tanpa berpikir dua kali atau menggerutu, atau bahkan tanpa menjadi terlalu mempertimbangkannya. Seseorang juga dapat mengenali naluri manusia dengan setiap kekurangannya dan dengan semua yang tidak sesuai dengan gambaran optimalnya, tidak terlalu memikirkannya. Selain itu seseorang dapat mengenali karakteristik alam. Orang tersebut tidak akan mengatakan sesuatu yang negatif tentang air karena basah, atau tentang batu karena keras. Sebagai seorang anak melihat dunia dengan mata terbuka sepenuhnya, tanpa analisis, dengan hampir tanpa permintaan, tanpa pelanggaran, hanya melihat dan memperhatikan apa yang terjadi, tanpa meneliti masalah atau meminta sebaliknya; serta kecenderungan individu yang memanifestasikan dirinya untuk melihat naluri manusia dalam dirinya sendiri maupun orang lain, (2) Immediacy, seseorang yang menunjukkan dirinya dalam segala hal dapat digambarkan secara umum tidak dibatasi dalam cara berperilaku dan jauh lebih tidak dibatasi dalam kehidupan psikologisnya, pertimbangan, kekuatan pendorong, dll. Cara berperilaku digambarkan oleh keterusterangan dan kepekaan, serta dengan tidak adanya memikirkan atau memaksakan dampak, (3) Menekankan pada masalah, seorang individu yang menunjukkan dirinya sangat terpusat pada masalah di luar dirinya. Seorang individu berpusat di sekitar masalah dan bukan pada citra diri. Sebagian besar masalahnya bukan masalah baginya dan pada umumnya tidak banyak tentang dia, melainkan hal-hal yang bermanfaat pada orang sebagai aturan umum, (4) Persyaratan untuk isolasi, individu yang menunjukkan dirinya membuka peluang potensial untuk

memutuskan hubungan tanpa konsekuensi yang mengerikan baginya dan tanpa merasa buruk. Seorang individu lebih berpusat di sekitar masalah daripada diri batiniah. Isunya mungkin termasuk diri sendiri, kerinduan diri sendiri, proses berpikir, harapan atau tujuan, (5) Perasaan daerah lokal, seorang individu yang menunjukkan dirinya memiliki perasaan yang mendalam akan bukti, kasih sayang, dan persahabatan yang dapat dikenali. Dengan cara ini seseorang memiliki kejujuran untuk membantu umat manusia. Seolah-olah semua adalah individu dari satu keluarga, (6) Koneksi relasional, seorang individu yang menunjukkan dirinya memiliki hubungan yang lebih mendalam dan lebih relasional daripada beberapa orang dewasa lainnya. Seseorang dapat lebih membasahi dirinya sendiri, memiliki perasaan cinta yang mendalam, perasaan yang ideal untuk membedakan bukti, lebih menghapus batas batin, (7) Struktur karakter berdasarkan suara, seseorang yang menunjukkan dirinya dapat diatur dengan baik dengan siapa saja yang memiliki karakter . tepat membayar sedikit mengindahkan kelas, sekolah, keyakinan politik, negara atau berbagai. Orang tersebut bahkan tidak menyadari perbedaan ini, yang bagi orang biasa begitu nyata dan signifikan, (8) Perlindungan dari dampak sosial, orang yang menunjukkan dirinya tidak benar-benar serbaguna (dalam perasaan langsung dukungan ID dan budaya). Seorang individu dapat mengikuti budaya dengan cara yang berbeda, namun sangat baik dapat disebut menentang dampak budaya dalam arti yang mendalam dan penuh untuk menjaga tempat tertentu yang tidak terpengaruh oleh cara hidup di sekitarnya, (9) Perbedaan di antara yang hebat dan mengerikan, seseorang yang menunjukkan dirinya merasa cukup waspada tentang perbedaan antara yang baik dan yang buruk dalam hidupnya. Dikomunikasikan atau tidak oleh individu secara lisan atau tidak, dalam kehidupan sehari-hari tidak jarang muncul kesemrawutan, kegaduhan, pertentangan sudut pandang, atau bentrokan yang sangat normal dalam moral individu yang khas.

Dalam bukunya (Darley M. John - Glucksberg Sam - Kamin J. Leon - Kinchla A. Ronald, 1986) memahami bahwa arah pendekatan realisasi diri adalah untuk membidik pada pemenuhan persyaratan minat, kemampuan, dan pencapaian. Orang harus disegarkan untuk bertindak dengan sungguh-sungguh dan diberi kesempatan untuk berkreasi dan maju. Lingkungan tempat individu bekerja harus diubah untuk memenuhi kebutuhan realisasi diri. Faktanya, pendekatan ini mengusulkan bahwa peningkatan kerja harus dimungkinkan dengan tugas-tugas posisi yang berfluktuasi, memungkinkan pekerja untuk mengambil bagian dalam menetapkan tujuan dan membuka pintu untuk kemajuan. Cara ini akan memberi energi pada kemajuan karakter. Seorang pemimpin harus berpikir dan menyesuaikan diri dengan tempat kerja, misalnya berkonsentrasi pada kamar, ruang kerja pengajar, ruang peraturan, kantor, dll. Iklim yang baik akan memberdayakan dan menjiwai setiap orang yang bekerja di iklim tersebut untuk menjadi lebih baik. dinamis. Langkah ini juga merupakan kesan individu yang melengkapi diri.

Realisasi muncul dari dorongan utama yang ada dalam diri individu. Sehubungan dengan peningkatan karakter untuk mencapai realisasi diri, (Miftah Thoha., 2004), mengacu pada pandangan Argyris, melihat beberapa organisasi modern di Yale berakhir karena para eksekutif berlatih pada cara individu berperilaku dan peningkatan karakter di tempat kerja tertentu. Ada tujuh perubahan yang terjadi pada karakter individu dengan asumsi ia menciptakan ke arah perkembangan secara konsisten, untuk lebih spesifiknya: (1) individu akan berpindah dari keadaan terpisah sebagai anak muda ke kondisi tindakan yang diperluas sebagai orang dewasa; (2) seorang individu akan menciptakan dari kondisi ketergantungan pada orang lain ke kondisi kebebasan relatif sebagai orang dewasa; (3) seseorang bertindak hanya dengan cara yang agak aneh, namun secara pribadi dewasa dia akan benar-benar ingin bertindak dengan berbagai cara; (4) seorang individu memiliki minat yang tidak terduga, tidak direncanakan dan tidak begitu mendalam sebagai seorang anak, namun menciptakan minat yang lebih jauh dan lebih serius sebagai orang dewasa; (5) sudut pandang waktu bagi anak muda itu singkat, termasuk hanya saat ini, namun sebagai individu yang maju, sudut pandang waktu bertambah untuk sampai pada masa lalu dan masa depan; (6) seorang individu sebagai seorang anak ia sangat dipengaruhi oleh semua orang, kecuali ia akan menunjukkan posisi yang sama atau di atas orang lain, sebagai orang dewasa; (7) sebagai seorang anak, seorang individu kurang memperhatikan dirinya sendiri namun sebagai individu yang berpengalaman ia tidak hanya memperhatikan dirinya sendiri, namun dapat menangani dirinya sendiri.

Para perintis diharapkan bekerja pada bagian dari kapasitas mereka serta perspektif mental mereka. Kedua sudut pandang ini mempengaruhi presentasi mereka dalam melakukan kewajibannya. Sebagaimana dimaklumi, kepala harus dinamis atau tidak laten, bebas atau otonom, memiliki

kemandirian penuh atas dirinya sendiri, berada jauh dan siap untuk menguasai perasaannya, bahkan pengembangan karakter dapat menjadi tolak ukur dan cara untuk kemajuan apapun.

(Schultz, D., 1991) mau tidak mau bertentangan dengan apa yang diungkapkan Argyris dalam penggunaan istilah tersebut namun serupa dalam hal jumlah tahapan. Istilah yang digunakannya adalah *proprium*. Jadi *proprium* adalah rencana dari tujuh derajat "diri". Pengembangan *proprium* sangat penting untuk karakter suara. Tahapan-tahapan tersebut adalah: (1) Diri Aktual seseorang tidak dibawa ke dunia dengan penghargaan diri yang sehat; sentimen tentang diri bukanlah bagian dari keturunan; (2) Karakter diri pada tingkat ini, muncul kepribadian penghargaan diri yang sehat. Anak itu mulai menyadari cara hidupnya yang berkelanjutan sebagai individu yang berbeda; (3) Percaya diri pada tingkat ini berkembangnya rasa percaya diri. Ini menyangkut rasa kepuasan anak karena memikirkan bagaimana menyelesaikan sesuatu sendirian; (4) Pengembangan diri dalam pergantian peristiwa ini, anak sudah mulai memperhatikan orang lain dan barang-barang di lingkungan dan cara beberapa dari mereka memiliki tempat dengan anak itu; (5) pandangan diri mental pada tahap ini tunjukkan bagaimana anak muda itu melihat dirinya sendiri dan penilaiannya tentang dirinya; (6) diri sebagai penghibur yang objektif mulai sekarang anak menemukan bahwa ia dapat menangani masalah dengan menggunakan siklus yang masuk akal dan bijaksana; (7) Pertarungan *proprium* (*proprie sribing*) ini merupakan tahap terakhir dalam perbaikan diri (*selfhood*). Pencarian kepribadian adalah makna dari alasan dalam hidup di mana individu fokus pada masa depan, tujuan jangka panjang dan impian.

Tujuh fase kemajuan diri dari tahap awal hingga dewasa adalah sesuatu yang serupa. Kekecewaan atau kekecewaan yang signifikan pada setiap tingkat menghalangi orang-orang untuk menyajikan tahap-tahap berikutnya dan menggagalkan kejujuran yang bersahabat dari tahap-tahap dalam *proprium*. Akibatnya, pertemuan pemuda sangat penting dalam peningkatan karakter suara.

Sementara itu, Darley mencoba untuk menghubungkan realisasi diri dengan kemampuan dan prestasi yang juga didukung oleh (Hodgetts, R.M., 1975) yang menyatakan bahwa alasan untuk melengkapi diri individu dalam suatu organisasi adalah untuk mencapai keterampilan dan prestasi. Orang membutuhkan keterampilan sehingga mereka memiliki kendali atas keadaan mereka saat ini. Seorang individu yang berkembang tahu tentang keterbatasan dan kemampuannya didapat dari pengalamannya sehingga dia bertindak dalam batas-batasnya. Perintis, dalam mewujudkan kapasitas mereka yang sebenarnya, harus memiliki area kekuatan untuk diri mereka sendiri untuk mencapai keterampilan dan pencapaian. Dengan keterampilan, para pemimpin dapat mengukur tingkat pencapaian yang dapat dicapai dan bertindak berdasarkan keterbatasan dan kemampuan mereka. Dengan demikian, kebutuhan akan kemampuan berhubungan dengan kebutuhan realisasi diri.

Sementara itu, (Gerlach, Vernon S. Ely, Donald P., 1980) menemukan bahwa sebagian besar penelitian tentang variabel-variabel yang mempengaruhi dorongan untuk berprestasi pada seseorang di masa dewasa tidak dapat dipisahkan dari pengaruh arahan orang tua ketika ia masih kecil. Tingkat pertimbangan dan penghargaan yang diberikan wali sangat signifikan. Kondisi ini dapat dikenali melalui dua perkumpulan anak muda yang didukung. Pertemuan utama diberikan pengakuan dan kesukaan ketika mereka efektif dan memikirkan tugas dan hambatan yang berbeda sebagai kesulitan untuk menghasilkan semangat positif. Pertemuan berikutnya hanya mendapat reaksi rata-rata dari para wali untuk kemakmuran mereka. Bagaimanapun, mereka dengan tegas menanggapi kekecewaan mereka. Mereka memberikan kesan bersemangat untuk sukses, tetapi mereka takut akan kekecewaan dan memandang usaha dan rintangan sebagai bahaya. Oleh karena itu, untuk memenuhi kerinduan akan pencapaian yang tinggi, wali harus membangun iklim yang dinamis dan optimis di mana anak-anak diizinkan untuk melangkah dan membuat keputusan. Permintaan tinggi yang dibuat dengan kontrol orang tua yang ketat menghasilkan kebutuhan pencapaian yang rendah pada anak-anak.

Bennis berpendapat dalam bukunya *Its Temperament, Beginnings and Possibilities* yang dirujuk oleh (Miftah Thoha., 2004) mengatakan, "Tanpa kemampuan relasional atau iklim yang dilindungi secara mental, organisasi adalah tempat yang menguntungkan untuk keraguan, yang dengan demikian dapat mendorong penurunan pencapaian hierarkis untuk menjaga masalah". Dengan asumsi bahwa kelebihan umat manusia atau sistem aturan mayoritas benar-benar ditegakkan dalam sebuah organisasi, maka, pada saat itu, rasa saling percaya, sebuah hubungan yang tidak palsu akan tercipta di antara individu-individu yang bekerja sama di dalamnya. Kualitas-kualitas ini akan menghasilkan kemampuan relasional yang

diperluas, partisipasi di antara pertemuan-pertemuan atau kemampuan beradaptasi, yang dengan demikian dapat membawa kelangsungan hidup hierarkis yang diperluas. Dalam situasi ekologis semacam ini, individu diperlakukan seperti manusia. Orang-orang dari organisasi atau organisasi sebenarnya ditawarkan kesempatan untuk mengembangkan kapasitas maksimum mereka, dan berusaha untuk membuat pekerjaan terus-menerus menarik dan menguji. Keberadaan kualitas-kualitas ini juga mencakup memperlakukan setiap orang sebagai kumpulan kebutuhan individu yang membingungkan, yang semuanya penting dalam pekerjaan dan kehidupan mereka dan memberikan kesempatan kepada individu dalam individu dalam organisasi untuk memengaruhi gaya hidup mereka. dalam melakukan koneksi kerja, organisasi dan keadaan mereka saat ini (Thoha, 2008).

Satu lagi kebutuhan yang berhubungan dengan individu yang sadar diri adalah pencapaian. Beberapa orang akan mencapai lebih dari yang lain karena keinginan mereka untuk berprestasi lebih menonjol. McClelland dan rekan-rekannya yang dirujuk oleh Hodgetts telah membacanya selama lebih dari 25 tahun. Mereka menyimpulkan bahwa orang-orang sukses bukanlah individu yang berangkat untuk mengambil pertaruhan besar atau kecil, tetapi yang dapat mencapai tujuan yang sedikit merepotkan dan mungkin dapat dicapai. Mereka menyukai tes, efek dari hasil, kuat dan masuk akal. Selain itu, mereka lebih terbuju untuk menindaklanjuti dengan tanggung jawab dengan baik daripada mengharapkan hadiah terkait, misalnya, uang tunai yang pada umumnya digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kemajuan dan lebih jauh lagi ingin menyadari seberapa baik yang telah mereka lakukan. Sementara itu, (Robbin SP, Colter Marry, 1999) berpendapat bahwa ada individu yang memiliki kekuatan untuk berhasil, bukan karena mereka hanya mengharapkan hadiah, tetapi karena keinginan untuk berkembang dan lebih produktif daripada kegiatan yang telah selesai. sebelumnya. Dorongan ini adalah persyaratan untuk pencapaian. Mereka mencari keadaan untuk memiliki pilihan untuk melakukan kewajiban moral seperti melacak jawaban atas masalah, memiliki pilihan untuk mendapatkan gambaran yang cepat dan jelas dari pameran mereka, dan memiliki pilihan untuk mengetahui secara efektif terlepas dari apakah ada kemajuan. Orang-orang sukses bukanlah hiu kartu; mereka tidak mengantisipasi pencapaian secara kebetulan namun ikut serta dalam ujian kerja, menoleransi kewajiban moral mengenai pencapaian atau kekecewaan dan menjauhkan diri dari pekerjaan yang dirasa terlalu sederhana atau terlalu merepotkan.

Orang-orang sukses memberikan segalanya dan dapat melakukannya tanpa memperkirakan terlalu dalam dengan alasan bahwa mereka tidak akan mendapatkan pemenuhan pencapaian yang dicapai secara kebetulan atau karena ada ujian terhadap kemampuan mereka.

4.4.8 Kemampuan Manajerial Pimpinan

Eksistensi manusia sebagai makhluk yang bersahabat tidak dapat dipisahkan dari usaha-usaha yang menyenangkan dalam mencapai tujuan hidupnya, partisipasi dilakukan oleh beberapa kelompok dalam berbagai latihan untuk bekerja dengan pencapaian tujuan dibandingkan dengan bekerja sendiri. Interaksi kooperatif yang digantungkan pada premis kontinu disebut organisasi.

Sebagian besar keberadaan manusia dikendalikan dengan menjadi individu dari satu atau beberapa organisasi, misalnya, sekolah, kelompok olahraga, pertemuan musik atau pertunjukan, afiliasi ketat, militer, atau organisasi dan lain-lain. Beberapa organisasi, seperti militer dan perusahaan besar, memiliki desain yang sangat formal. Organisasi yang berbeda, seperti organisasi pemuda dan organisasi daerah, memiliki struktur yang lebih kasual. Semua organisasi, formal atau kasual, tetap utuh dan disatukan oleh pertemuan yang melihat keuntungan dari bekerja sama menuju tujuan bersama. Jadi komponen yang sangat mendasar dalam setiap organisasi dalam struktur apapun adalah kolaborasi (Stoner James, 1996).

Dalam melakukan kemampuannya, perintis hierarkis membutuhkan kapasitas atau kemampuan yang membantu mereka menemukan kesuksesan dalam menyelesaikan kewajibannya. Kapasitas adalah kualitas yang intrinsik atau terdidik dan memungkinkan seorang individu untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya (Gibson, Ivancevich, Donelly, 1993). Menurut satu penilaian lagi, "kapasitas pekerja terdiri dari kapasitas yang mungkin (tingkat kecerdasan) dan kapasitas realitas (pengetahuan + kemampuan)" (Mangkunegara, 2006). Apalagi ada juga orang yang menyatakan bahwa kapasitas berkaitan dengan kemampuan atau kapasitas seseorang dalam menyelesaikan latihannya dengan baik. Seorang pemimpin dikatakan memiliki kemampuan jika pemimpin dapat melakukan tugas dan pekerjaan yang dia cari dengan hasil yang bagus. Kemampuan yang digerakkan oleh seorang individu tidak hanya didapat dari pengalaman tetapi juga sangat ditopang oleh kemampuan masing-masing individu tersebut

RANGKUMAN

Definisi tentang pentingnya organisasi adalah latihan yang sia-sia. Sampai saat ini, tidak ada kesepakatan di antara para ahli tentang apa yang disiratkan organisasi ini. Dengan cara ini, pencipta lebih suka tidak terjebak dalam pengejaran yang tidak dapat diakses. Meskipun beberapa definisi diperkenalkan di bawah, mereka bukan definisi tunggal. Definisi-definisi yang ditampilkan diharapkan dapat memberikan referensi bagi para mahasiswa dan para pembaca.

Lingkungan eksternal adalah segala sesuatu yang berada di luar pergaulan yang dapat mempengaruhi pergaulan yang terdiri dari dua macam:

1. Lingkungan keseluruhan, yang merupakan sekumpulan aspek dan kekuatan dalam iklim hierarkis yang membuat pengaturan umumnya, misalnya, masalah moneter, mekanik, sosial-sosial, sah, dan legislatif global.
2. Lingkungan tugas, misalnya organisasi atau perkumpulan tertentu yang memengaruhi organisasi seperti pesaing, klien, penyedia, mitra vital dan administratif.
3. Seperti yang ditunjukkan oleh Ivancevich, rentang kendali adalah jumlah bawahan yang melapor kepada atasan mereka. Jangkauan ini adalah elemen yang mempengaruhi bentuk dan tingkat desain hierarkis. Panjang dewan atau rentang kendali adalah kapasitas direktur untuk memfasilitasi secara nyata yang umumnya bergantung pada jumlah bawahan yang melapor kepada mereka.
4. Pengambilan keputusan adalah pekerjaan sehari-hari para eksekutif sehingga kami benar-benar ingin memahami apa arahnya, cara kami muncul di pilihan, pilihan apa, level, karakterisasi, dan tipenya. Selain itu, penting untuk mengetahui prosedur dinamis, pendekatan, strategi, spekulasi, moral dalam navigasi, tugas organisasi dalam mengarahkan, dan hubungan antara arah independen dan pemikiran kritis. segmen yang menyertai akan terselesaikan.

SOAL

1. Jelaskan pengertian organisasi !
2. Sebutkan komponen yang menyertai organisasi !
3. Apakah setiap perkumpulan manusia disebut organisasi ?
4. Jelaskan pengertian dari lingkungan eksternal organisasi !
5. Apa yang dimaksud rentang manajemen ?
6. Apakah Pengambilan Keputusan itu ?
7. Bagaimana pentingnya pengambilan keputusan ?, jelaskan !
8. Sebutkan teori-teori pengambilan keputusan !
9. Sebutkan dan jelaskan pemimpin yang efektif !
10. Sebutkan tempat-tempat yang terdapat organisasi

PUSTAKA

- A. Tabrani Rusyan, dkk. (2012). *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*. Remaja Karya.
- Akbar, S. (2018). *Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan*. 3(2), 17.
- Aliefiani Mulya Putri, G., Putri Maharani, S., & Nisrina, G. (2022). LITERATURE VIEW PENGORGANISASIAN: SDM, TUJUAN ORGANISASI DAN STRUKTUR ORGANISASI. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3), 286–299. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3.819>
- Amirudin, A. (2019). Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pegawai) UIN Raden Intan Lampung dan Implikasinya. *AL-IDARAH: JURNAL KEPENDIDIKAN ISLAM*, 8(2), 307–323. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v8i2.3468>
- Andriani, A. A. (2017). Melatih Kearifan Intelektual, Emosional, Dan Spiritual Pemuda Guna Menghadapi Pasar Bebas Asia Tenggara (Masyarakat Ekonomi Asean-MEA). *JURNAL PENDIDIKAN ILMU SOSIAL*, 25(2), 138. <https://doi.org/10.17509/jpis.v25i2.6187>
- Arifin, Imron. (1966). *Penelitian Kualitatif*. Kalimasahada Press.
- Armstrong, T. (1987). *In Their Own Way: Discovering and Encouraging Your Child's Personal Learning Style*. Terjemahan Rina Buntaran. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ashary, L. (2019). STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN INDUSTRI KULINER DI KABUPATEN JEMBER. 17(2), 20.
- Aslati, A., Silawati, S., Sehani, S., & Nuryanti, N. (2018). PEMBERDAYAAN REMAJA BERBASIS MASJID (Studi Terhadap Remaja Masjid di Labuh Baru Barat). *Masyarakat Madani: Jurnal Kajian Islam dan Pengembangan Masyarakat*, 3(2), 1. <https://doi.org/10.24014/jmm.v3i2.6353>
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks.
- BERNARDIN, H.J., & RUSSEL, J.E.A. (1998). *Human Resource Management 2 Nd Edition And Experiential Approach*. MCGRAW-HILL.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Budiardjo, Miriam. (2008). *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008. Gramedia Pustaka Utama.
- Byars, Lloyd I. dan Leslie W. Rue. (2004). *Human Resource Management*. (8th edition.). McGraw-Hill.
- Chaplin, J. P. (2008). *Kamus Lengkap Psikologi*. Rajagrafindo Persada.
- Cherrington, D.J. (1995). *The management of human resources*, (4th ed.). Prentice Hall.
- Corey, Gerald. (1988). *Teori dan Praktek Konseling dan Psikoterapi*. Eresco.
- Cribbin, James J. (1981). *Leadership: Strategies for Organizational Effectiveness*. AMACOM.
- Cushway, Barry. (1994). *Human Resource Management*. PT. Elex Media Komputindo.
- Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Buku Seru.
- Darley M. John - Glucksberg Sam - Kamin J. Leon - Kinchla A. Ronald. (1986). *PSICOLOGIA*. II Mulino.
- Dessler. (2000). *Pengertian kinerja*. www.kajianpustaka.com
- Dowling, P. J., Festing, M., & Allen D. Engle, S. (2013). *International Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Dwight Waldo. (1979). *Pengantar Studi Public Administration*. Aksara Barn.
- Engel, James F, et al. (1994). *Perilaku Konsumen (Jilid 1)*. Binarupa Aksara.
- Engkoswara. (1987). *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan.
- Fayol, Henry. (1998). *General and Industrial Management*. Pitman.
- Fiedler, Fred E. and Chemerrs, Martin M. (1974). *Leadership and effective Management*. Scot Foresman and Co.
- Frederick J. Mc Donald. (1959). *Education of Psychology*. Worth Publishing.
- Gardner, F. P. Pearce. R. B. and Michell. & R. L. (1996). *Physiology of crop plant*. Terjemahan Herawati, Susilo, dan Subiyanto. UI Pres.
- Gerlach, Vernon S. Ely, Donald P. (1980). *Teaching and Media: A Systematic Approach*. Prantice Hall Inc.

- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1993). *Organisasi dan Manajemen Prilaku, Struktur dan Proses, Diterjemahkan oleh Djoerban Wahid*. Erlangga.
- GINSBERG, PAUL B. AND MOY, ERNEST. (1992). *PHYSICIAN LICENSURE AND THE QUALITY OF CARE, REGULATION*.
- Gomes, F.C. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Guest David E. (1987). Human Resource Management And Industrial Relation,. *Journal Of Management Studies*.
- Handoko, T. Hani. (1992). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Liberty.
- Harahap P. (2011). *Budaya Organisasi*. Semarang Universty Press.
- Hasibuan Malayu. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*,. Gunung Agung.
- Hassett,J.J. dan Banwart,W.L. (1992). *Soils and Their Environment*. Prentice Hall.
- Herbert, A. Simon. (1982). *Administrative Behavior, A Study of Decision, Terjemahan*,. PT. Bina Aksara.
- Herre, A.W. (1953). *Checklist of Philippine Fishes. Research Report 20. Fish and Wildlife Service*,. United States Department of Interior, 977 pp.
- Hodgetts, R.M. (1975). *Management: Theory, Process and Practice*. W.B. Saunders.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (2008). *Education Administration*.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1990). *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/OrganizationPsychologists*. West Publishing Co.
- Kapur, R. (2020). *Human Resource Management – Structure and Roles*.
- Lazarova, M. B., & Thomas, D. C. (2012). *Expatriate adjustment and performance revisited revisited* (pp. 270–292).
- Luthans, Fred. (2005). *Perilaku Organisasi* (Edisi Sepuluh). Andi Luthans.
- Ma'arif S, & Kartika L,. (2013). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia, “ Implementasi Menuju Organisasi Berkelanjutan “*.
- Mangkunegara. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama.
- Marliani, L. (2017). *PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEWUJUDKAN KINERJA SUATU ORGANISASI*. 2(3), 8.
- Miftah Thoha. (2004). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Raja Grafindo Persada.
- Miftah Thoha. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen*,. Raja Grafindo Pustaka.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, dan Jhon Voyer,. (1995). *“The Strategy Process”*. Prentice Hall International, Inc.
- Mitchell, TR (ed). (1978). *People in Organization: An Introduction Organization Behavior*. Mc. Graw Hill.
- Moore, A. (2004). *The good teacher: Dominant discourses in teaching and teacher education*. Routledge Falmer.
- Moore, CW dan Allen, G. (1976). *Dimension, Space, Shape, and Scale in Architecture, Architecture Books*.
- Muslihat, M., & Ginanjar, M. H. (2019). *PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMP HASMI ISLAMIC BOARDING SCHOOL TAMANSARI BOGOR*. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(01), 103. <https://doi.org/10.30868/im.v2i01.373>
- Nanuru, C. F. (2021). *Melatih Paduan Suara secara Kreatif*. *PROSIDING PELITA BANGSA*, 1(2), 161. <https://doi.org/10.30995/ppb.v1i2.516>
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Strategik*. Gajah Mada University Press.
- Newton, Hayday, Barkworth. (2005). *Employee Assistance Programmes*.
- Omotayo Adewale Osibanjo, A. A. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Pumark Nigeria limited.
- Pfeffer, Jeffrey. (1997). *Will the Organization of the future Make the Mistake of the Past in The Organization of The Future*,. Frances Hesselbein at all Editor. Jossey-Bass Publisher.
- Poluakan, F. A. (2016). *THE EFFECT OF CHANGE AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE PT. SINAR GALESONG PRIMA MANADO*. 11.

- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan kinerja Karyawan: Kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia.*, (Edisi 1). Penerbit BPFE.
- Priyono. (2007). *Pengantar Manajemen*. Zifatama Publisher.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Putri, S. A. P. (2012). *Karir Dan Pekerjaan Di Masa Dewasa Awal Dan Dewasa Madya*. 3(3), 20.
- Ribangun Bambang, J. (2019). *Buku Ajar Mata Kuliah Organisasi Manajemen Industri*. Umsida Press. <https://doi.org/10.21070/2019/978-623-7578-01-7>
- Robbin SP, Colter Marry. (1999). *Manajemen*. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. (Jilid 1. Edisi 8.). PT. Prenhallindo.
- Rompas, G. A. C., Tewal, B., Dotulong, L., & Gaya, P. (2018). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENGAWASAN, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN MINAHASA TENGGARA*. 10.
- Russell, Bertrand,. (1974). *The Art of Philosophizing and Other Essays*,. Rowman & Littlefield Publishers.
- Sabarofek, M. S., & Sawaki, M. E. (2018). *PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, BUDAYA KERJA DAN PERILAKU INDIVIDU TERHADAP KINERJA PEGAWAI: STUDI KASUS PADA PT. TELEVISI MANDIRI PAPUA*. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 93. <https://doi.org/10.21460/jrmb.2017.122.289>
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. PT Grasindo.
- Santrock, John W. (2002). *Life-span Development: Perkembangan Masa Hidup*. (Edisi 5 jilid 2,). Erlangga.
- Schuler.R.S., & Walker , Jackson .W. (1999). *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions. Organizational Dynamics, New York, West Publishing Company* . West Publishing Company.
- Schultz, D. (1991). *Psikologi Pertumbuhan*. Kanisius.
- Schultz Duane. (1991). *Psikologi Pertumbuhan, Penerjemah: Yustinus*,. Kartinus.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. C.V Mandar Maju.
- Setiawati, T., & Sabri, M. (2022). *Melatih Kreatifitas Dengan Membuat Mandala Art Pada Siswa SMA PAB 8 Saentis*. *Jurnal ABDIMAS Budi Darma*, 2(2), 87. <https://doi.org/10.30865/pengabdian.v2i2.3689>
- Siagian. (2004). *Motivasi dan Aplikasinya*. Rineka Cipta.
- Sitanggang, R. R., & Nuriyanti, N. (2019). *Melatih Kemandirian Anak Melalui Rutinitas Sehari-Hari*. *Publikasi Pendidikan*, 9(2), 141. <https://doi.org/10.26858/publikan.v9i2.9015>
- Stoner James. (1996). *Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia*. PT. Prenhallindo.
- Storey, J. (1995). *Human resource management: Still marching on or marching out? In: Storey, J. (Ed.) Human resource management. A critical*. Routledge.
- Susan, E. (2019). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. 9(2), 11.
- Tahir, Arifin. (2014). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. CV. Budi Utama.
- Tamsah, H., & Nurung, J. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* [Preprint]. Thesis Commons. <https://doi.org/10.31237/osf.io/yvpue>
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). *TOWARD AN INTEGRATIVE MODEL OF STRATEGIC INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*.
- Tewal, B., Adolfin, Pandowo, M.H.C., Tawas, H.N. (2017). *Perilaku Organisasi*. (Cetakan Pertama). CV. Patra Media Grafido.
- Theodorson, G. A., & Theodorson, A. G. (1979). *A modern dictionary of sociology. New York, Hagerstown, San Francisco, London*. Barnes & Noble Books.
- Thomas M risk. (1975). *Estimated frequency by selected characteristics of patients: Nosocomial infections in U.S. hospitals*.
- Uno, H. (2011). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. PT Bumi Aksara Bandung.
- Weiner. (1990). *History Of Motivational Research In Education. Journal Of Educational Psychology*, 4(82).

- West, Richard, Lynn H. Turner. (2008). *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi* (Edisi 3.). Salemba Humanika.
- Widiasih, W., & Dalulia, P. (2015). *Studi Komparasi Implementasi Manajemen Proses Bisnis pada Lembaga Profit dan Nonprofit*. 7.
- Wiliandari, Y. (2014). *RANCANGAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM YANG EFEKTIF*.

Bab 5

Perencanaan Organisasi Dan SDM

5.1 Mengelola Keragaman dan Kesetaraan Dalam Pekerjaan

Sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan departemen lain digunakan untuk mengembangkan dan mengoperasikan manajemen sumber daya manusia. Dalam administrasi. Ada lima area fungsional secara umum.

Kepegawaian, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, kesehatan dan keselamatan, dan hubungan karyawan adalah semua aspek penting dari manajemen sumber daya manusia yang efektif. Sangat penting untuk merencanakan di lima bidang ini. Kepegawaian dan pengembangan, program insentif, sistem keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan karyawan Disiapkan dengan baik dan ditangani sesuai dengan tujuan perusahaan.

a. Keragaman

Salah satu faktor yang dipertimbangkan manajemen adalah orang/karyawan. Usia, ukuran, jenis kelamin, status, warna kulit, dan prosedur seksual adalah semua kategori variasi, menurut beberapa ahli. Deskripsi keragaman sebelumnya mengacu pada keragaman di tempat kerja. Manajemen memandang ini sebagai keputusan SDM yang strategis.

Banyak masalah yang terkait dengan budaya perusahaan yang tidak bersahabat dihasilkan oleh individu yang dilindungi secara hukum. Masalah ini dapat diatasi dengan berusaha menciptakan budaya yang tidak memihak dan tidak merugikan orang atau kelompok lain. Masalah lain muncul sebagai akibat dari prasangka, yang didasarkan pada sekelompok pengalaman sebelumnya dan upaya untuk mempengaruhi orang lain.

b. Kesetaraan

Kesetaraan di tempat kerja adalah prinsip bahwa setiap orang dalam organisasi harus memiliki kemungkinan yang sama untuk mendapatkan pekerjaan. Pekerja mengembangkan konsep ini untuk menghilangkan diskriminasi ilegal. Dalam pengaturan yang berhubungan dengan pekerjaan, diskriminasi klaim terjadi ketika berbagai kriteria digunakan untuk menilai orang pada awalnya. Kedua, perawatan standar tidak ada hubungannya dengan tanggung jawab atau tanggung jawab profesional.

Untuk mengatasi hal ini, bisnis harus membuat keputusan atau menerapkan praktik alternatif. Strategi lain adalah dengan menggunakan berbagai teknik manajemen untuk mengidentifikasi area masalah, menentukan target, dan mengambil tindakan proaktif untuk meningkatkan kesetaraan di tempat kerja. Tindakan alternatif dapat menghasilkan berbagai hasil. Diskriminasi Terbalik dan Perilaku Alternatif: Perilaku alternatif memungkinkan kelompok yang dilindungi secara hukum untuk mendapatkan kekuatan tawar-menawar dalam sebuah organisasi. Ini menyebabkan anggota lain mendiskriminasi Anda. Orang tidak memperoleh peluang karena mereka tertarik pada anggota kelompok. Tidak memenuhi syarat dan dibatasi.

Organisasi mengakui bahwa, seperti keragaman, kesetaraan harus diterapkan/dicapai di tempat kerja. Di satu sisi, pedoman yang tidak efektif dan persetujuan ahli yang berbeda menggambarkan penerapan peluang yang adil ini.

5.1.1 Perencanaan SDM

Seperangkat tindakan yang membentuk suatu proses Upaya untuk memenuhi tuntutan tenaga kerja, seperti proyeksi dan kutipan Organisasi untuk jangka waktu tertentu. Ini melibatkan upaya untuk menghubungkan kemungkinan lowongan dengan departemen personalia internal dan eksternal. Mengelola arus karyawan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien.

5.1.2 Proses Perencanaan

Dua elemen, yaitu variabel penentu, yaitu faktor internal dan faktor eksternal perusahaan, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap proses perencanaan orang saat ini dan masa depan. Elemen Internal Perusahaan Sikap Pensiun dikalangan Karyawan Pekerjaan, Pensiun, Pensiun Kematian, Perubahan, dan Potensi Promosi Di sisi lain, ada faktor eksternal seperti kedap udara. Persaingan bisnis, kemajuan teknologi yang cepat, dan ketergantungan pada teknologi (Interdependence) ketergantungan antar bisnis, baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Seberapa rentankah organisasi dan perusahaan yang ada di sana dan berkembang di sana? Merencanakan tenaga kerja secara terkoordinasi sangat penting dalam menghadapi perubahan yang cepat. sesuai dengan implementasi rencana strategis perusahaan saat ini.

5.1.3 Strategi

Untuk memecahkan masalah bisnis yang melibatkan orang, manajer lini dan spesialis SDM bekerja sama untuk mengembangkan strategi SDM. Untuk mencapai tujuan strategi bisnis yang telah ditetapkan, yaitu meningkatkan kinerja bisnis saat ini dan masa depan dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, kegiatan strategi SDM dengan demikian didasarkan pada : kolaborasi antara HR dan manajer lini dalam manajemen SDM, dengan fokus pada masalah bisnis yang berhubungan dengan orang . berkelanjutan. Ada banyak sumber daya tambahan yang dapat diakses untuk membantu mengembangkan strategi SDM, seperti:

1. Karena perubahan mendasar dalam lingkungan perusahaan, keterlibatan SDM menjadi semakin penting. Perubahan yang dimaksud adalah : peningkatan perubahan usaha yang kian cepat dengan tingginya ketidakpastian, biaya yang dibutuhkan terus meningkat dan peningkatan tekanan persaingan pada margin profit, teknologi yang berubah yang sangat cepat yang mengakibatkan peningkatan kebutuhan akan keterampilan baru melalui pemberdayaan, pendidikan, dan pelatihan ulang, organisasi yang menjadi lebih kompleks (berkaitan dengan produk, teknologi, lokasi, fungsi bisnis, konsumen, atau pasar), organisasi yang lebih ramping, lebih datar, dan lebih fleksibel, ekonomi yang berubah, dan kondisi bisnis yang berubah. Karena modifikasi ini, beberapa bisnis sekarang menekankan nilai orang di tempat kerja dengan memasukkan mereka ke dalam filosofi perusahaan mereka.
2. Orientasi pada isu-isu terkini terkait Sumber Daya Manusia merupakan cara untuk memberi kerangka pada Sumber Daya Manusia dan agenda usaha, hal ini disebabkan karena isu kunci tentang Sumber Daya Manusia dapat menjadikan suatu perusahaan, upaya-upaya sebagai berikut :
 - a. Menyusun kesepakatan agar terjaga suatu sistem perencanaan bisa selalu dalam kondisi fleksibel sementara situasi yang terjadi dalam kondisi yang cepat berubah.
 - b. Memberikan porsi yang lebih terhadap fungsi SDM, hal ini dimungkinkan karena tekanan yang muncul dari sekitar sangat besar.

5.1.4 Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Strategi orang organisasi dipengaruhi oleh dua faktor lagi. Nawawi berbicara tentang tekanan eksternal. Teknologi, persaingan, peraturan sosial dan politik, serta tantangan ekonomi lokal dan internasional, semuanya dapat berdampak pada perencanaan staf. Strategi strategis dan operasional organisasi Anda, serta penyesuaian apa pun terhadap perencanaan personel, dipengaruhi oleh keadaan bangsa dan ekonomi global secara umum. Orang-orang dipengaruhi oleh kondisi dan hasil tindakan sosial, politik, dan hukum, seperti peraturan ketenagakerjaan yang membahas pengembangan sumber daya manusia. Kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan berpengaruh pada keluaran dan tingkat

kualitas organisasi. Semakin baik koordinasi pengembangan teknologi, semakin khusus rencana pemenuhan kebutuhan staf akan cepat terpenuhi.

5.2 Aspek-Aspek SDM

Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen perusahaan. Manusia merupakan unsur yang paling dinamis dan rumit dibandingkan dengan komponen lainnya (Hasibuan Malayu, 1997). Tingkah lakunya, yang berulang kali mencoba untuk bereaksi terhadap lingkungannya dan mempertahankan keberadaannya, menunjukkan kedalaman dan vitalitas karakternya.

Banyak elemen akan berdampak pada bagaimana orang berperilaku dalam perusahaan. Pada umumnya unsur-unsur yang berdampak pada pegawai dalam suatu organisasi berasal dari pegawai yang bersangkutan dengan lingkungan organisasi tempat mereka bekerja serta keadaan dan kondisi yang ada pada saat itu. Kombinasi dari faktor-faktor inilah yang mengarah pada perilaku yang diamati.

Sama halnya dengan elemen organisasi yang dimiliki oleh organisasi lain, perlunya pengelolaan maka sumber daya manusia pun harus dikelola dengan baik. Pengelolaan sumber daya manusia yang ada di suatu organisasi yang selanjutnya terkenal menjadi Manajemen Personalia. Berikut adalah beberapa fungsi dalam mengelola sumber daya manusia di suatu organisasi, yaitu :

1. Rekrutmen Pekerja.
2. Melakukan pengembangan pekerja dengan diklat.
3. Memberikan upah.
4. Pemeliharaan terhadap Pekerja yang ada
5. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Sebagaimana penjelasan diatas, sehingga kita bisa menyimpulkan bahwa Manajemen Personalia merupakan suatu proses terhadap rencana, mengkoordinasi, mengarahkan dan Pengawasan dari fungsi Rekrutmen, pengembangan, pengupahan, memelihara, dan PHK terhadap karyawan guna pencapaian goal individu, organisasi, sosial dimana organisasi tersebut ada.

5.2.1 Rekrutmen Karyawan

Proses rekrutmen Karyawan suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari rencana pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia di suatu organisasi, (Nawawi, H., 2005) yang telah dilakukan oleh pihak manajemen, yaitu merencanakan pemenuhan kebutuhan sumber daya yang meliputi komposisi (jenis dan jumlah) yang diperlukan oleh pekerja/karyawan yang dibutuhkan oleh organisasi. perencanaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dilakukan melalui analisa terhadap :

1. Faktor-faktor internal

Faktor internal adalah kondisi kesiapan sumber daya manusia suatu perusahaan atau organisasi untuk menjalankan operasi bisnis saat ini dan meramalkan perubahan di masa depan. Dengan kata lain, komponen internal inilah yang mendorong kebutuhan akan sumber daya manusia, yang diakibatkan oleh kelangkaan pekerja dalam organisasi atau bisnis yang menjalankan operasinya dan mendorong permintaan pekerja. Ini termasuk yang berikut:

- a. Faktor rencana strategi dan rencana operasional, faktor ini merupakan penyebab utama yang terpenting dalam memprediksi kebutuhan sumber daya manusia.
- b. Sebuah bisnis atau organisasi harus meramalkan baik produk yang akan dibuatnya maupun produk yang dapat dijualnya. Elemen peramalan produk dan penjualan. Prakiraan ini pada dasarnya memperkirakan keuntungan yang dapat diperoleh dengan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang sudah dimiliki oleh bisnis atau organisasi. Potensi naik turunnya penjualan, laba, dan profitabilitas bisnis memiliki dampak signifikan dalam memprediksi permintaan sumber daya manusia.
- c. Faktor pembiayaan sumber daya manusia, dalam memprediksi kebutuhan sumber daya manusia sekurang – kurangnya harus sesuai dengan kemampuan organisasi atau perusahaan membayar upah atau gaji tetap sebagai bagian pembiayaan sumber daya manusia dari presentase laba yang dapat diraih organisasi atau perusahaan secara berkelanjutan.

- d. Karena akan semakin banyak lapangan pekerjaan dan bahkan mungkin semakin banyak jabatan baru, pembukaan usaha-usaha baru dan berkembangnya barang-barang baru akan berdampak pada kebutuhan akan sumber daya manusia yang lebih banyak. Perkembangan perusahaan baru dalam suatu organisasi atau korporasi oleh karena itu memerlukan prediksi kebutuhan sumber daya manusia dalam perencanaan sumber daya manusia, baik dari segi jumlah maupun kualitas.
- e. Faktor desain organisasi dan pekerjaan, banyaknya bagian dalam struktur organisasi, menyebabkan semakin banyak dan memiliki variasi yang semakin kompleks atas jenis dan keahlian yang harus dimiliki atas pemenuhan kebutuhan personalia di dalam perusahaan atau organisasi. Sehingga upaya pemenuhan melalui rekrutmen yang dilakukan berdasarkan tugas dan fungsi di dalam organisasi atau perusahaan dimaksud.
- f. Faktor keterlibatan manager dan bersifat terbuka, hal ini ditujukan kepada para manager puncak, agar dalam menjalankan fungsi organisasi yang terkait dengan kebijakan dapat dilakukan secara terbuka, hal ini bertujuan agar terhindar dari unsur diskriminasi terhadap nilai demokrasi, sehingga dalam upaya pemenuhan rencana terhadap permintaan SDM dapat dilakukan berdasarkan prediksi, jumlah, serta kualifikasi secara tepat dan seobjektif mungkin.

2. Faktor-faktor eksternal

Faktor eksternal adalah kondisi lingkungan bisnis yang berada di luar kendali perusahaan yang berpengaruh pada rencana strategi dan rencana operasional, sehingga langsung atau tidak langsung berpengaruh pada perencanaan sumber daya manusia (Gomes, F.C, 1997). Lingkungan organisasi atau perusahaan menjadi dasar atas faktor yang menjadi penyebab munculnya permintaan atas pemenuhan kebutuhan personalia adalah faktor eksternal. Sebab atau alasan terdiri dari situasi dan kondisi pasaran tenaga kerja, meliputi :

- a. Kondisi perekonomian global, merupakan suatu kondisi yang menunjukkan kondisi perekonomian yang terjadi di dunia, kondisi tersebut meliputi kondisi ekonomi yang sedang tumbuh atau penurunan sebagai akibat dari kondisi ekonomi nasional ataupun internasional berupa kondisi fiskal maupun moneter, yang dapat mempengaruhi dunia usaha di sejumlah sektor ekonomi, organisasi dan perusahaan.
- b. Pengaruh Sosial, politik dan budaya, merupakan pencerminan dari pola kehidupan yang terjadi masyarakat dalam keterkaitannya dalam berbangsa dan bernegara, sebagai cerminan atas kondisi hidup dan kehidupan yang terjadi di masyarakat. Hal ini menjadi isu dasar atas berbagai isu yang berkembang dalam merespon kerangka Sumber daya Manusia dan sejumlah agenda usaha yang dijalankan. Hal ini tentu akan memberikan dampak positif atas berbagai upaya yang dilakukan oleh pelaku usaha diantaranya adalah menyusun tahapan rencana yang memiliki tingkat fleksibilitas yang mampu menyesuaikan suatu kondisi yang sekiranya berubah, memberikan porsi yang lebih terhadap SDM atas upaya penekanan yang diberikan oleh pihak eksternal di lokasi dimana organisasi atau perusahaan melakukan aktifitas usahanya.
- c. Perkembangan Ipteks, keberadaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang kian berkembang dan maju, memiliki dampak terhadap efektifitas dan efisiensi produksi sehingga mempercepat hasil yang diperoleh, dengan penggunaan teknologi yang lebih modern. Namun hal ini akan memiliki dampak negatif jika organisasi belum mampu menyesuaikan perubahan tersebut, hal ini disebabkan bahwa pelanggan akan menuntut pemenuhan kebutuhan atas produk semakin bervariasi dan dengan kualitas tinggi. Karenanya jika perusahaan atau organisasi tidak mampu mengimbangi atas terjadinya perubahan tersebut, diyakini akan tersisih dan di tinggalkan oleh pelanggan.
- d. Adanya persaingan Pasar tenaga kerja, hal ini mengisyaratkan bahwa kompetisi atas ketersediaan tenaga kerja terjadi, hal tersebut berarti persaingan atas pemenuhan kebutuhan tenaga kerja menjadi hal yang sensitif, utamanya munculnya perusahaan kompetitor yang terus berupaya untuk memperkirakan pemenuhan kebutuhan SDM.

Berikut beberapa tahapan saat melakukan perencanaan kebutuhan Sumber Daya Manusia, diantaranya adalah, (Sedarmayanti, 2001) sebagai berikut:

1. Perkiraan pemenuhan kebutuhan untuk masa yang akan datang, adalah upaya pemenuhan atas kebutuhan tenaga kerja yang meliputi jenis dan jumlah, terhadap kebutuhan yang harus dipenuhi oleh organisasi atau perusahaan di masa yang akan datang.
2. Rencana menciptakan keseimbangan personalia ke depan : hal ini berkaitan dengan perkiraan jumlah dan jenis karyawan yang ada pada saat ini, serta yang diharapkan dapat tetap tinggal dalam organisasi di masa mendatang. Dengan demikian dapat diketahui jumlah kebutuhan tenaga kerja (lowongan) yang masih harus diisi.
3. Rencana melakukan rekrutmen dan seleksi atau untuk penghentian sementara : untuk mencapai jumlah personil yang sesuai dengan rencana yang telah dibuat, kemungkinan yang dapat terjadi adalah masih perlunya untuk melakukan rekrutmen atau melakukan pemutusan hubungan kerja (baik yang bersifat tetap maupun untuk sementara waktu).
4. Rencana pengembangan : Menyusun perencanaan terhadap pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan (diklat) dan Melakukan sejumlah kegiatan mutasi dan promosi, merupakan sebagai upaya untuk mengembangkan personalia di suatu Organisasi, hal ini bertujuan agar satuan-satuan atau unit-unit dalam struktur organisasi akan terisi secara terus-menerus guna memperoleh tenaga kerja yang pengalaman dan memiliki kemampuan yang lebih, sehingga dilakukan sebagai bentuk penyegaran di suatu organisasi guna terjaminnya keberlangsungan.

5.2.2 Pengembangan Personil

Untuk menggarap informasi, kemampuan dan pengalaman seorang spesialis, salah satu caranya adalah melalui penyusunan program-program yang sesuai dengan kebutuhan asosiasi. Program persiapan diberikan kepada pendaftar baru dan individu yang telah bekerja untuk asosiasi cukup lama (Cushway, Barry, 1994). Kepastian mempersiapkan kebutuhan program dibantu melalui sistem berikut:

1. Ujian pelaksanaan, setiap pekerja dievaluasi berdasarkan norma atau target pencapaian yang ditetapkan;
2. Pemeriksaan kebutuhan jabatan, pemeriksaan prasyarat yang diperlukan oleh suatu jabatan. Untuk situasi ini, perwakilan yang tidak memiliki informasi dan kemampuan yang diharapkan oleh posisi yang bersangkutan kemungkinan menjadi anggota program persiapan.
3. Pemeriksaan otoritatif, penyelidikan untuk melihat seberapa besar tingkat kelayakan dan hasil dalam mencapai tujuan.
4. Staf *review*, mengumpulkan sentimen dari fakultas yang ada sehubungan dengan masalah yang mereka hadapi dan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menentukan atau menangani masalah ini.

Guna mendukung karir seluruh karyawan di suatu organisasi atau perusahaan, program pendidikan dan pelatihan (diklat) secara simultan harus dilakukan guna pengembangan karir yang dimiliki karyawan tersebut. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan :

1. Teknologi yang berkembang dan kemungkinan terjadinya perubahan
2. Membangkitkan kemampuan guna membangun kemampuan yang lama tidak diaplikasikan
3. Persiapan kenaikan jabatan
4. Karyawan baru

Selain persiapan dan program pelatihan, komponen lain yang diingat untuk kemajuan fakultas berwibawa adalah langkah atau kemajuan. Perubahan adalah pilihan yang harus diambil oleh asosiasi inisiatif untuk memindahkan perwakilan dimulai dengan satu pekerjaan kemudian ke pekerjaan berikutnya yang dianggap setara atau setara. Perubahan adalah tindakan normal dalam suatu asosiasi untuk mendapatkan aturan "individu yang ideal terletak sempurna".

Promosi adalah kegiatan pemindahan karyawan dari suatu jabatan kepada jabatan lain yang lebih tinggi. Dengan adanya kenaikan jenjang tersebut, maka juga akan membawa konsekuensi pada peningkatan kualitas dan kuantitas juga, tanggung jawab, wewenang, pendapatan (*income*) dan fasilitas-fasilitas lainnya. Syarat-syarat untuk dipromosikan harus disampaikan dengan tegas dan jelas agar semua karyawan mengetahuinya. Syarat tersebut hendaknya dapat menjamin stabilitas perusahaan dan

meningkatkan moral karyawan. Promosi terhadap karyawan, pada prinsipnya harus dilakukan jika memenuhi syarat dasar, syarat dasar tersebut dapat dilakukan jika terpenuhi hal-hal sebagai berikut :

1. Memiliki masa kerja yang cukup, sebagaimana ketentuan yang berlaku
2. Memiliki jenjang pendidikan yang disyaratkan
3. Loyal pada institusi atau organisasi dimana karyawan tersebut bekerja
4. Berlaku jujur
5. bertanggung jawab
6. cakap dalam pergaulan (*human relations*);
7. berprestasi di tempat kerja;
8. memiliki Inisiatif dan kreativitas dalam bekerja

5.2.3 Pemberian Upah (kompensasi)

Pemberian hadiah atau bayaran merupakan hal yang vital, mengingat setiap perwakilan dalam asosiasi memiliki asumsi terhadap sesuatu dari asosiasi, sebagai kompensasi atas usaha keras mereka selama bekerja. Bayar selain sebagai upah (tunai), bisa juga melalui kantor penginapan, kantor kendaraan, atau bangunan lain yang bisa disebut tunai. Masalah gaji para eksekutif tidak hanya penting karena merupakan pendorong utama bagi seseorang untuk menjadi seorang wakil, tetapi juga karena gaji yang diberikan berdampak pada energi dan kegembiraan fakultas asosiasi.

Berikut adalah hal-hal yang menjadi pertimbangan di dalam membangun sistem pengupahan di suatu organisasi atau perusahaan, yaitu (Ribangun Bambang, 2019) :

1. Pembelian upah atas imbalan yang diberikan kepada pekerja oleh majikan, pada prinsipnya harus memenuhi kaidah yang berlaku, artinya bahwa upah yang diterimakan harus mampu memenuhi kebutuhan dasar, sehingga aturan atas pemberian upah yang telah ditetapkan oleh pemerintah dengan Dewan Perwakilan Dasar, menjadi dasar penetapan upah tersebut.
2. Pemberian upah yang sesuai menjadikan alasan bagi pekerja untuk tidak keluar dari perusahaan atau organisasi mereka bekerja, hal ini karena alasan, gaji yang diterima tidak mencukupi kebutuhan yang harus dikeluarkan, sehingga akan menjadikan organisasi akan semakin baik dan sehat.
3. Pemberian upah atas imbalan yang diberikan oleh majikan kepada karyawannya, menjadikan dasar untuk meningkatkan etos kerja sehingga tercipta produktifitas pekerja yang efektif dan efisien
4. Perubahan situasi perekonomian, sosial dan politik di suatu negara, memungkinkan terjadinya inflasi sehingga mempertahankan etos kerja yang produktif dengan tetap bersemangat dan memiliki gairah yang tinggi, maka dalam menetapkan upah harus disesuaikan dengan sifat perubahan tersebut, artinya bahwa dengan segala kondisi pekerja dapat membelanjakan uang yang diperoleh dari imbalan kerja tersebut, mampu memenuhi kebutuhan dasar yang mereka harus penuhi.
5. Dari penjelasan di atas maka, hal penting yang harus diperhatikan adalah aitem yang terdapat pada pengupahan menjadi penting, hal ini terkait dengan banyaknya komponen pengagajian yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi, tujuannya akan ada pengaruh positif terhadap karyawan maupu perusahaan secara umum.

5.2.4 Integrasi Personil

Salah satu masalah utama buruh, selain mampu bekerja, adalah kemampuan buruh untuk bekerja sesuai keinginan asosiasi tempat spesialis itu berada. Soal kemampuan buruh tidak akan menjadi batu sandungan oleh pemerintah dalam mengkoordinasikan kepentingan dan kebutuhan buruh yang berbeda dengan tujuan yang ingin dicapai serikat. Dengan demikian, penampilan seorang buruh yang tercermin dalam kehidupan sehari-hari akan dipengaruhi oleh faktor-faktor mulai dari spesialis yang bersangkutan, iklim hierarki di mana ia ditemukan serta keadaan dan kondisi yang terjadi di sekitarnya.

Adapun faktor-faktor yang berasal dari dalam diri pekerja, maka akan dikaji tentang masalah -masalah yang berkaitan dengan ide-ide penelitian otak manusia, ide kebutuhan manusia dan hipotesis inspirasi. Sementara itu, faktor-faktor mulai dari iklim otoritatif akan terbatas pada pembicaraan tentang administrasi (administrasi), sedangkan variabel situasional tidak akan diperiksa berdasarkan pertimbangan khusus (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1993).

1. Konsep – konsep psikologis

Dalam usaha memahami perilaku manusia, berikut ini akan dikemukakan beberapa konsep atau model konseptual yang dikemukakan oleh beberapa ahli psikologi.

a. Hubungan S – R (stimulus – *response*)

Perilaku manusia dapat dijelaskan dengan menggunakan S – R (stimulus – response), yang menunjukkan bahwa rangsangan (stimulus) akan menghasilkan suatu tanggapan (response). Sebagai contoh, misalkan sebuah perusahaan memberikan tanggapan (response) dengan bekerja lebih giat untuk mencapai prestasi yang tinggi. Dalam hal ini, maka kebijaksanaan perusahaan tersebut merupakan rangsangan (stimulus) sedangkan karyawan akan memberikan tanggapan (response) dengan bekerja lebih giat.

b. Hubungan S – C – B (stimulus – *cognition* – *behavior*)

Model hubungan S – C – B (stimulus – cognition – behavior) merupakan inti dari pada pendekatan kognitif. Proses kognitif disini dimaksudkan sebagai tindakan yang dilakukan untuk mengetahui suatu informasi. Dengan demikian, proses kognitif ini akan mendahului perilaku (*behavior*) seseorang. Sebagai contoh,

c. Hubungan S – O – B – C (stimulus human – *organism* – *behavior* – *consequences*), pendekatan *social learning* yang menggunakan model hubungan SOBC merupakan pendekatan yang cukup baik dalam membuat identifikasi mengenai variabel yang cukup berarti dan mempengaruhi perilaku di dalam suatu organisasi.

Variabel – variabel tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Variable S* (stimulus), pada dasarnya, variabel stimulus merupakan rangsangan dari situasi lingkungan baik yang teramati maupun yang tidak, baik yang bersifat fisik, sosiokultural, maupun teknologi.
- b. *Variable O* (*human organism*), variabel o ini adalah variabel yang erat kaitannya dengan proses kognitif yang terjadi pada diri manusia.
- c. *Variable B* (*behavior*), perilaku (*behavior*) mempunyai arti sebagai segala sesuatu yang dilakukan oleh manusia baik yang teramati maupun yang tak teramati.
- d. *Variable C* (*consequence*), seperti halnya variabel stimulus, variabel ini merupakan consequence yang berasal dari lingkungan organisasi baik yang teramati maupun yang tidak.

2. Kebutuhan manusia

Beberapa ahli telah mencoba membuat identifikasi mengenai kebutuhan manusia. beberapa konsep yang akan dibahas diantaranya adalah, apabila kebutuhan fisik seseorang telah terpenuhi, maka kebutuhan yang lebih tinggi, ya itu kebutuhan akan rasa aman akan timbul, dan apabila kebutuhan hirarki kedua ini telah terpenuhi maka kebutuhan hirarki ketiga, keempat dan kelima akan muncul. Dengan demikian apabila perusahaan – perusahaan menginginkan karyawannya berprestasi, maka karyawan tersebut harus dipenuhi kebutuhan fisiknya, keamanannya terjamin, dapat berinteraksi dengan sesama, dan merasa dihargai oleh lingkungannya.

3. Teori motivasi

Motivasi dapat didefinisikan sebagai faktor pendorong internal yang bersumber dari dalam diri manusia, sehingga tindakan seseorang dapat dipengaruhi. Dengan demikian, motivasi kerja akan berpengaruh terhadap performansi pekerja.

- a) Penegasan niat antar individu bukanlah sesuatu yang serupa; Berbagai masyarakat akan memberikan artikulasi yang berbeda dari proses berpikir.
- b) Proses berpikir yang serupa dapat muncul dalam berbagai perubahan cara berperilaku.
- c) Proses berpikir yang berbeda dapat dikomunikasikan melalui cara berperilaku yang sama.
- d) Proses berpikir dapat muncul dalam jenis perilaku yang sulit untuk dipahami.
- e) Pernyataan perilaku dapat muncul sebagai tanda niat yang berbeda, untuk lebih spesifik alasan berkuasa, proses berpikir dalam pencapaian, alasan bergabung (proses pemikiran koneksi), alasan dalam keamanan (niat keamanan), dan rasional dalam status (proses berpikir status).

4. Kepemimpinan

Perilaku seseorang yang menjadi karyawan di suatu perusahaan atau organisasi, dapat dipengaruhi diantaranya dengan gaya kepemimpinan yang dipakai oleh pimpinan di organisasi atau perusahaan tersebut. Sehingga dengan dipengaruhinya perilaku bawahan atau pekerja oleh atasan atau pimpinan

dengan gaya kepemimpinan, maka peningkatan performen pekerja dapat dikendalikan sesuai dengan tujuan organisasi.

5.2.5 Pemeliharaan Staf

Mengikuti dan mengembangkan lebih lanjut keadaan di mana pekerja mampu dan mampu menyelesaikan kewajiban mereka sesuai dengan persyaratan asosiasi adalah inti dari masalah dukungan fakultas. Guna kestabilan dalam menjaga perilaku yang dimiliki oleh karyawan, sebagaimana keinginan organisasi atau perusahaan, upaya komunikasi dan kampanye, amatlah penting, agar terjadi interaksi yang harmonis dengan para pihak, yang selanjutnya tercipta saling mengerti dan imbal balik yang positif. Sehingga seluruh rangkaian sistem yang dijalankan akan berjalan dengan baik.

5.2.6 Pemberhentian Tenaga Kerja (Akhir Usaha)

Asosiasi mungkin perlu memberhentikan stafnya dan untuk situasi ini asosiasi harus bertanggung jawab atas siklus akhir. Lambat laun, jalannya akhir pekerjaan dapat terjadi atau keinginan dari perwakilan. Pada dasarnya, akhir bisnis terjadi jika salah satu pihak (perwakilan atau asosiasi) merasa terganggu jika hubungan antara kedua pertemuan itu tetap terjaga.

5.2.7 Faktor Yang Mempengaruhi Kebutuhan SDM Perusahaan atau Organisasi

SDM atau sumber daya manusia adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi baik itu didalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai asset sehingga harus dilatih dan dikembangkan. Sumber daya manusia ini merupakan salah satu faktor yang sangat penting, bahkan tidak dapat dihilangkan dan sumber daya manusia ini merupakan kunci utama penentu keberhasilan perusahaan. Berikut ini beberapa faktor yang mempengaruhi kebutuhan Sumber Daya Manusia perusahaan atau organisasi

1. Faktor eksternal

Kondisi lingkungan bisnis di luar kendali perusahaan. Faktor eksternal dikategorikan sebagai alasan permintaan SDM di lingkungan perusahaan. Alasan tersebut adalah

- a. Ekonomi global,
- b. Sosial
- c. Politik
- d. budaya,
- e. Perkembangan iptek,
- f. Pasar tenaga kerja dan pesaing.

2. Faktor internal

Faktor internal merupakan alasan permintaan SDM yang bersumber dari kekurangan SDM di dalam perusahaan atau organisasi untuk melakukan operasional bisnis di masa sekarang dan menghadapi perkembangan di masa depan. Alasan permintaan Sumber Daya Manusia, yaitu :

- a. Adanya perencanaan strategik dan operasional
- b. Adanya Peramalan atas produk dan penjualan yang dilakukan
- c. Adanya Biaya yang dialokasikan untuk Sumber Daya Manusia
- d. Adanya rencana investasi dan pengembangan usaha baru
- e. Adanya perubahan desain organisasi dan pekerjaan yang dilakukan
- f. Adanya keterbukaan dan keterlibatan manager

3. Persediaan karyawan

Kondisi SDM yang dimiliki perusahaan sekarang dan prediksi di masa depan yang mempengaruhi permintaan SDM baru, faktor penyebabnya adalah karyawan pensiun, pengunduran diri karyawan, kematian dan sebagainya.

5.2.8 Model manajemen SDM

Dalam pelaksanaan manajemen SDM memiliki banyak model, namun tujuannya sama yaitu mempelajari permasalahan permasalahan yang ada pada manajemen SDM dan mencari solusinya. Seperti yang kita ketahui kita tidak bisa menerapkan manajemen model perusahaan besar ke perusahaan kecil. Begitu juga sebaliknya. Berikut beberapa model manajemen SDM

1. Model Klerikal

Dalam model ini fungsi departemen SDM atau HRD adalah mendapatkan laporan berupa data, catatan atau apapun secara rutin. Fungsinya untuk menangani kertas kerja yang dibutuhkan, membuat peraturan serta mengerjakan apapun yang berhubungan dengan tugas kepegawaian secara rutin, misalkan absensi para pegawai.

2. Model Hukum

Model hukum membahas juga tentang legalitas dari pelaksanaan SDM harus berlandaskan hukum, contohnya hubungan perburuhan, negosiasi kontrak kerja dan lain-lain.

3. Model Finansial

Model ini semakin berkembang dengan seiring berjalannya waktu karena para manajer sadar dari segi SDM mempengaruhi arus keuangan yang meliputi kebutuhan finansialnya, seperti asuransi, liburan merupakan hak tenaga kerja dan merupakan kewajiban atau tanggung jawab perusahaan kepada setiap karyawan atau tenaga kerja.

4. Model Manajerial

Model manajerial lebih berfokus pada HRD dalam perencanaan, pengelolaan, dan pengawasan karyawan di perusahaan untuk menjaga produktifitas. HRD mempunyai tugas, diantaranya:

- a. Merekrut karyawan yang tepat dan memberhentikan kandidat yang tidak tepat,
- b. Melakukan penilaian dan evaluasi kerja,
- c. Serta menyiapkan kandidat dalam pengisian peran atau promosi, rotasi dan demosi. Pada model manajerial ini pihak HRD juga meliputi pengembangan karyawan untuk mengembangkan skill sesuai kebutuhan perusahaan.

5. Model Humanistis

Pembentukan Devisi Sumber Daya Manusia di suatu perusahaan adalah suatu upaya untuk mendapatkan potensi terbaik yang dimiliki oleh karyawan, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai modal pengembangan sumber daya guna terciptanya hubungan saling memiliki sehingga masing-masing mampu memberikan kontribusi positif terhadap tumbuh dan kembangnya perusahaan masa kini dan masa depan, hal ini dapat memberikan jaminan atas keberlangsungan karyawan dalam berkarir.

5.2.7 Peramalan Kebutuhan SDM

Peramalan kebutuhan SDM ini bertujuan agar jumlah tenaga kerja SDM masa kini dan masa depan sesuai dengan kebutuhan beban kerja, dan kekosongan dapat teratasi. Macam-macam peramalan kebutuhan adalah sebagai berikut:

1. Peramalan dari manajer atau para ahli

Penentuan jumlah dan kuantitas tenaga kerja dilakukan oleh para manajer atau para ahli yang ditunjuk perusahaan. Mereka melakukan perhitungan sesuai dengan latar belakang dan keahlian yang dimiliki karyawan. Pendidikan dan pengalaman adalah dasar utama dalam pendekatan ini.

2. Teknik delphi

Cara ini dilakukan dengan mengirimkan daftar pertanyaan, kemudian membandingkan dengan yang lama beberapa kali hingga bisa ditarik satu consensus mengenai angka ramalan. Metode delphi dibuat berdasarkan kumpulan pendapat para ahli (manajer), dan perencana sumber daya manusia berperan sebagai perantara dan penyimpul tanggapan para ahli yang bermacam-macam tersebut.

3. Indeksasi

Suatu metode yang memperkirakan kebutuhan tenaga kerja dengan memadukan pertumbuhan tenaga kerja dengan angka indeks tertentu, seperti rasio produksi karyawan terhadap penjualan.

4. Ekstrapolasi
Suatu metode yang melibatkan kecepatan perubahan untuk masa yang akan datang. Ekstrapolasi dan indeksasi merupakan teknik penaksiran yang sederhana untuk jangka pendek karena asumsi penyebab permintaan (eksternal, organisasi, dan faktor Angkatan kerja) dianggap konstan. Metode ini sangat tidak akurat untuk permintaan sumber daya manusia jangka panjang.
5. Metode lain
Cara lain yang bisa digunakan oleh perencana sumber daya manusia untuk meramalkan permintaan sumber daya manusia dimasa depan, salah satunya adalah analisis anggaran belanja dan perencanaan (*budget and planning analysis*). Organisasi yang membutuhkan perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh mempunyai anggaran belanja serta rencana jangka panjang yang terperinci, dan mengenai anggaran belanja ditambah dengan ekstrapolasi perubahan angkatan kerja (pengunduran diri, pemecatan dan lain-lain) dapat membeikan ramalan jangka panjang dari masing-masing departemen atau divisi.

5.2.8 Peramalan Persediaan SDM

Metode peramalan persediaan dapat menggunakan 2 pendekatan, pendekatan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Pendekatan intern meliputi :
 1. Analisis sumber daya manusia yang ada, analisis ini lebih menitikberatkan pada penyesuaian terhadap perubahan internal organisasi.
 2. Kemungkinan hilangnya sumber daya manusia yang ada karena absen, sakit, dan berhenti (*labour wastage*)
 3. Kemungkinan perubahan sumber daya manusia yang ada karena promosi, transfer, dan relokasi.
 4. Efek perubahan kondisi kerja.
- b. Pendekatan eksternal
Pendekatan eksternal ini lebih menitikberatkan pada penyesuaian terhadap perubahan eksternal organisasi, seperti tingkat pendidikan, keterlibatan pemerintah, supplay tenaga kerja, dan kondisi ekonomi. Metode-metode peramalan di atas tentu memiliki kekurangan dan kelebihan masing-masing yang disesuaikan dengan kondisi yang sedang berlangsung. Untuk memilih metode mana yang lebih tepat, maka perlu diperhatikan beberapa faktor berikut ini:
 - a. Tipe Perusahaan atau organisasi.
Perusahaan/organisasi yang bergerak dibidang manufaktur memiliki kecenderungan memiliki banyak departemen dan bervariasi dibandingkan perusahaan yang bergerak dibidang jasa, bahkan keberadaan perusahaan berdiri dan banyaknya variasi pekerjaan menjadi pembeda anatar perusahaan manufaktur dengan perusahaan jasa.
 - b. Ukuran perusahaan atau organisasi.
Ukuran perusahaan/organisasi mempunyai dampak langsung terhadap kebutuhan tenaga kerja, sehingga besar dan kecilnya perusahaan/organisasi memiliki konsekuensi atas kebutuhan tenaga kerja, artinya bahwa semakin besar perusahaan/organisasi kebutuhan tenaga kerjanya semakin besar dan sebaliknya.
 - c. Penyebaran organisasi.
Semakin organisasi tersebar secara geografis, kian rentan karyawan terhadap perbedaan tekanan pasar tenaga kerja yang kompetitif.
 - d. Akurasi informasi.
Ketepatan informasi yang tersedia mengarah kepada Batasan praktis pada tingkat rincian yang dikembangkan. Tingkat akurasi apa yang akan dicapai dipengaruhi oleh biaya dalam pengumpulan informasi tersebut. Akurasi informasi juga dipengaruhi oleh imajinasi dan pelatihan
Dalam melakukan peramalan terhadap persediaan tenaga kerja dimasa yang akan datang, perencana perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Flippo (1995), ketersediaan tenaga kerja di masa depan:
 - a. Persediaan sekarang (*current inventory*).
 - b. Tingkat produktivitas (*productivity level*).

- c. Tingkat keluar-masuk tenaga kerja (*turnover*).
- d. Tingkat ketidakhadiran (pembolosan).

5.3 Rencana pemenuhan SDM dalam Organisasi

Perencanaan sumber daya manusia atau tenaga kerja, disingkat PSDM, adalah fungsi pertama dan terpenting dari manajemen sumber daya manusia. Perencanaan personalia (PSDM) merupakan agenda karena ditangani oleh perencana (planner). Agenda menetapkan tujuan dan perintah kerja dan merupakan dasar dari manajemen. Itu tidak dapat dilaksanakan tanpa agenda manajemen, dan tanpa manajemen tidak mungkin untuk menentukan apakah suatu implementasi agenda itu baik atau buruk.

"Perencanaan adalah keputusan dasar, dan jika ada alternatif, masalah perencanaan muncul," Billy E. Goest. Agar suatu organisasi dapat mencapai tujuannya, ia perlu merencanakan sebelum semua kegiatan manajemen. Ada beberapa alasan mengapa Anda perlu merencanakan. Pertama, perencanaan mengarah pada kesuksesan. Kedua, membuat manajemen merasa bahwa mereka mengendalikan nasib mereka, sehingga membantu manajemen mengatasi perubahan teknologi, sosial, politik, dan lingkungan dengan lebih baik. Ketiga, perencanaan menuntut manajemen untuk menetapkan tujuan organisasi. Tanpa tujuan organisasi Anda, Anda tidak dapat mengelolanya dengan benar.

5.3.1 Apa itu perencanaan SDM ?

Sebagaimana diketahui bahwa orang merupakan faktor penting dalam operasi suatu unit usaha. Dalam dunia bisnis, sumber daya manusia (SDM) adalah manusia yang berada dalam roda sebuah perusahaan. Sumber daya manusia adalah kekuatan total dari pemikiran dan kemampuan fisik individu. Perilaku dan karakteristik mereka ditentukan oleh keturunan dan lingkungan mereka, tetapi presentasi kerja mereka dimotivasi oleh kesediaan mereka untuk memenuhi kebutuhan mereka. Selanjutnya, Anda perlu menetapkan dan bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi Anda. Untuk itu urgensi pengembangan sumber daya manusia semakin meningkat, mengingat perkembangan perusahaan tidak akan maju kecuali sumber daya manusia perusahaan dikelola dengan baik. Eric Vetter dari (Jackson, S.E., & Schuler, R.S., 1990) dan (Schuler.R.S., & Walker , Jackson .W, 1999) mencirikan pengaturan SDM sebagai berikut: Enterprise Resource Planning atau Enterprise Resource Planning (HRP) adalah kegiatan di salah satu area fungsional manajemen sumber daya manusia yang akan direncanakan. Perencanaan adalah alat yang ampuh untuk mengelola orang, memungkinkan mereka untuk bertahan dan tetap setia pada organisasi mereka.

Keberhasilan rancangan Rencana Sumber Daya Manusia (HRP) yang Komprehensif memberikan landasan dan modal awal yang sangat baik untuk kelancaran pelaksanaan program kerja dan pencapaian tujuan kelembagaan. Pengembangan sumber daya manusia dirancang untuk menemukan kualitas dan kuantitas staf yang dibutuhkan yang sejalan dengan visi dan komitmen lembaga terhadap misinya. Dan pada waktu yang tepat, manajemen berusaha untuk memberikan kepuasan jangka panjang yang maksimal baik bagi organisasi maupun individu.

5.3.2 Tujuan Perencanaan SDM

Tujuan dari rencana personalia Rencana personalia adalah rencana personalia yang didasarkan pada kebutuhan perusahaan untuk berkontribusi secara efektif dan efisien untuk pencapaian tujuan.. Hasibunan (1990) Tujuan pengembangan sumber daya manusia. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan di semua posisi di perusahaan.

- a. Untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja saat ini dan masa depan dan untuk memastikan bahwa seseorang melakukannya untuk setiap pekerjaan.
- b. Untuk menghindari kesalahan manajemen dan duplikasi dalam melaksanakan tugas dalam organisasi Anda.

- c. Ini memfasilitasi koordinasi, integrasi dan sinkronisasi (HIS) dan secara merata meningkatkan produktivitas tenaga kerja.
- d. untuk berarti menghindari kemacetan dan staf yang berlebihan dalam organisasi Anda.
- e. Menjadi pedoman dalam memutuskan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, pendisiplinan dan pemberhentian karyawan.
- f. Ini memberikan pedoman untuk menerapkan dan pensiun mutasi karyawan (vertikal atau horizontal) dalam organisasi.
- g. Ini adalah dasar untuk mengevaluasi karyawan. Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk menetapkan program organisasi, manajemen, manajemen, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, retensi, tindakan disiplin, dan pensiun karyawan. Oleh karena itu, rencana personalia Anda harus benar dan tepat mendefinisikan semua poin di atas.

5.3.3 Contoh Langkah Proses Pengelolaan Penyusunan Perencanaan SDM Organisasi Yang Benar?

(Sedarmayanti, 2001) menjelaskan empat kegiatan: pasokan talenta saat ini, perkiraan penawaran dan permintaan talenta, pengadaan talenta berkualitas, dan sistem pemantauan dan penilaian sebagai umpan balik ke sistem. Lebih khusus lagi, (Nawawi, H., 2005) mengusulkan dua kegiatan utama dalam perencanaan tenaga kerja: analisis volume dan beban kerja, dan analisis fungsi SDM organisasi. Berikut ini adalah contoh prosedur proses manajemen untuk menyiapkan rencana tenaga kerja untuk organisasi yang sesuai. Tentu saja, langkah terpenting dalam merancang SDM yang baik adalah memahami batasan SDM yang dituntut perusahaan saat ini. Rencananya tentang kemampuan pekerja, jumlah anggota parlemen yang mengundurkan diri, jumlah anggota parlemen yang perlu disiapkan, jumlah anggota parlemen yang perlu disiapkan, dan jumlah tenaga kerja yang perlu disiapkan. Itu bisa berisi banyak data. Itu membutuhkannya, bersiap untuk membuatnya, dan menyediakan data fakultas lainnya. Perusahaan dapat melakukan pemetaan ini dengan beberapa cara. Misalnya dengan menyebarkan survei tentu perlu dibentuk dengan baik, tetapi jika perusahaan memiliki laporan yang detail, bisa juga diterapkan pada penilaian dan prestasi kerja.

5.3.4 Menilai Kebutuhan SDM Organisasi untuk Apa yang ada di tempat produksi

Setelah Anda mengetahui rencana batas SDM organisasi Anda saat ini, langkah selanjutnya dalam persiapan SDM adalah menilai kebutuhan SDM organisasi Anda setelah beberapa waktu, sesuai dengan SDM Anda saat ini dan kondisi organisasi Anda. Memperkirakan kebutuhan Anda dilakukan untuk menentukan jenis staf yang dibutuhkan perusahaan Anda (apakah akan menambah jumlah). Perbaikan mutu). Namun, perkiraan ketersediaan dilakukan untuk mengidentifikasi SDM yang membutuhkan pekerjaan dan siap bekerja.

5.3.5 Rencana Pemenuhan SDM yang Efektif dan Efisien

(Sedarmayanti, 2001), menguraikan empat kegiatan tersebut: persediaan SDM saat sekarang, perkiraan supply dan demand SDM, pengadaan SDM yang berkualitas, sistem pengawasan dan evaluasi sebagai umpan balik pada sistem. Lebih rinci (Nawawi, H., 2005), mengemukakan dua kegiatan utama dalam perencanaan SDM yaitu: kegiatan analisis volume dan beban kerja, serta kegiatan analisis kemampuan SDM yang dimiliki organisasi.

Adapun contoh langkah proses pengelolaan penyusunan perencanaan SDM organisasi yang benar adalah sebagai berikut:

1. Memetakan Kapasitas SDM yang Dimiliki

Langkah awal dalam membentuk perencanaan SDM yang bagus pasti dengan mengidentifikasi kapasitas SDM yang saat ini dimiliki oleh industri. Pemetaan ini (bisa) membagikan banyak data menimpa keahlian yang dimiliki karyawan, jumlah karyawan yang aktif, jumlah karyawan yang hendak pensiun, jumlah karyawan yang semestinya menempuh pelatihan, jumlah karyawan yang sudah memiliki pencapaian, jumlah karyawan yang butuh melakukan kenaikan energi kerja, serta data kepegawaian lain.

Industri bisa melakukan pemetaan ini dengan sebagian tata cara, contohnya saja dengan penyebaran survey, yang pasti sepatutnya dibangun dengan bagus pula, bisa pula dengan mempraktikkan peninjauan kinerja ataupun performa kerja karyawan, apabila industri Kamu memiliki laporan detail menimpa ini.

2. **Memperkirakan Kebutuhan SDM Perusahaan untuk Beberapa Waktu Kedepan**

Setelah memahami benar menimpa pemetaan kapasitas SDM yang saat ini dipunyai industri, langkah selanjutnya dalam perencanaan SDM yakni memperkirakan keperluan SDM industri buat sebagian waktu kedepan, bagi keadaan SDM serta industri saat ini. Ditaksir kebutuhan dilaksanakan buat memahami SDM semacam apa yang diperlukan industri(akumulasi jumlah ataukah kenaikan kwalitas) walaupun ditaksir ketersediaan dilaksanakan buat memahami SDM yang lagi membutuhkan profesi serta siap direkrut.

5.3.6 Faktor yang Mempengaruhi Rencana Pemenuhan Sumber Daya Manusia

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi rencana pemenuhan sumber daya manusia (SDM). Strategi yang dikembangkan dengan baik untuk memajukan sumber daya manusia dapat mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang mungkin dapat memengaruhi dalam rencana pemenuhan sumber daya manusia (SDM). Adapun faktor-faktor tersebut adalah.

1. Peraturan Pemerintah

Agar dapat diakui oleh regulasi (pemerintah) bahwa kita sebagai perusahaan telah memenuhi keajiban untuk para pekerja maka di buat lah peraturan berdasarkan peraturan yang dibuat oleh pemerintah. Segala peraturan yang dibuat dipastikan akan memengaruhi disetiap proses yang ada di departemen Sumber Daya Manusia, diantaranya adalah proses rekrutmen pegawai baru, pelaksanaan diklat, pemberian kompensasi/upah, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), dan sebgainya. Dan sebaliknya apabila peraturan yang dibuat oleh pemerintah tidak diadopsi dan tidak dijadikan pedoman di dalam setiap kebijakan terkait Sumber Daya Manusia, maka dipastikan perusahaan yang dimaksud akan diberikan sanksi berupa teguran hingga pemberhentian operasional.

2. Perkembangan Teknologi

Dampak utama pada saat melakukan adopsi terhadap suatu teknologi yang baru, dipastikan departemen Sumber Daya Manusia akan mengalami peningkatan biaya yang muncul, sehingga perlu dilakukan penyiasatan agar biaya yang muncul dapat diminimalisir sehingga tidak membebani biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Hal ini tentu tidak sebanding dengan dampak positif yang diberikan jika adopsi teknologi tersebut dilakukan, hal ini tentu perlu di pikirkan karena bukan hanya biaya tetapi proses adaptasi terhadap penggunaan teknologi tersebut yang menjadi banyak perusahaan melakukan tindakan kehati-hatian. Sebagai contoh jika sistem otomatisasi yang menggunakan suatu aplikasi atau software dalam mengaplikasi suatu proses, maka dipastikan akan mempengaruhi jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, hal ini akan berdampak kepada ketersediaan tenaga kerja yang dimiliki, secara bisnis ini sangat menguntungkan walau biaya yang dikeluarkan tidak kecil, namun efek yang di timbulkan juga besar, hal ini terkait dengan perubahan adopsi teknologi yang digunakan.

3. Kondisi Tenaga Kerja

Saat tenaga kerja lama dan memasuki masa pensiun dan Tenaga kerja baru bergabung dengan angkatan kerja, SDM harus menemukan cara untuk menarik kandidat baru ini. Untuk mengakomodasi tenaga kerja baru ini, perusahaan perlu menentukan langkah yang beda dan serta memberi penawaran yang berbeda pula, diantaranya dengan menawarkan paket imbalan yang berbeda dari generasi sebelumnya. Dan disisi lain perusahaan juga harus memberikan suasana barui terhadap kondisi lingkungan kerja yang tersedia, dengan kondisi atau lingkungan kerja yang cocok dengan generasi yang saat itu di rekrut, hal ini disebabkan karena perlunya penyesuaian cara kerja dari generasi yang baru tersebut.

5.3.7 Keuntungan atas perencanaan memenuhi kebutuhan SDM secara efektif dan Efisien

Pengembangan sumber daya manusia organisasi dilakukan oleh personel organisasi, seperti manajemen, dengan tujuan untuk memperkirakan kebutuhan masa depan organisasi dan bagaimana menangani masalah organisasi dengan baik. Beberapa manfaat dari rencana tenaga kerja adalah:

1. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pendayagunaan SDM

Tahun ini, mungkin ada desas-desus di balik fakta bahwa salah satu karyawan perusahaan tidak berkinerja maksimal dan perlu diganti oleh yang lain. Jika Anda seorang pemimpin bisnis, jangan abaikan ini karena Anda benar-benar perlu menilai kembali sumber daya manusia yang Anda pekerjakan. Itulah yang dimaksud dengan efektifitas dan efisiensi SDM, dan SDM dapat digunakan pada jabatan dan jabatan tergantung kemampuan agar tidak menimbulkan konflik atau buruknya kinerja perusahaan. Perencanaan personalia ini memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuannya secara lebih optimal dan maksimal.

2. Melakuakn efisiensi biaya yang muncul

Tahun ini, mungkin ada desas-desus di balik fakta bahwa salah satu karyawan perusahaan tidak akan maksimal dan perlu diganti oleh yang lain. Jika Anda adalah pemilik bisnis, jangan abaikan ini karena Anda benar-benar perlu menilai kembali sumber daya manusia yang Anda pekerjakan. Itulah yang dimaksud dengan efektifitas dan efisiensi SDM, dan SDM dapat digunakan pada jabatan dan tergantung kemampuan agar tidak menimbulkan konflik atau buruknya kinerja perusahaan. Perencanaan personalia ini memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan secara lebih optimal dan maksimal.

3. Memastikan kebutuhan SDM yang kompeten

Perencanaan tenaga kerja menyempurnakan proses perekrutan karyawan untuk keterampilan dan memungkinkan organisasi untuk meningkatkan keterampilan mereka untuk mencapai tujuan bersama. Manajemen juga perlu sepenuhnya menyadari karyawannya.

4. Mendorong terbangunnya sistem informasi SDM yang akurat

Pengembangan sumber daya manusia juga memberikan perusahaan sistem informasi yang akurat dan ringkas sehingga karyawan yang memiliki masalah atau kekurangan dapat merespon dengan tepat. Demikian pula, karyawan yang lebih mampu daripada karyawan lain dapat menerima bagian yang lebih baik.

5. Meningkatkan koordinasi antar SDM

Ini juga merupakan salah satu manfaat terpenting dari keberadaan, memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuannya lebih optimal tanpa kurangnya komunikasi antar daerah. Mungkin terlihat sepele, namun jika terjadi kesalahpahaman antar departemen di perusahaan perencanaan tenaga kerja ini, seringkali menjadi masalah. Ya. Dengan demikian, semua manajer dapat mengenal karyawan lain di area lain, setidaknya di level manajerial, yang memfasilitasi koordinasi yang baik antar area.

6. Menciptakan suasana kebersamaan

Menerapkan rencana tenaga kerja juga membutuhkan toleransi, karena juga membutuhkan kedewasaan emosional, sikap, dan nilai di antara perekrut individu. Ini membantu menciptakan suasana yang lebih kohesif di tempat kerja.

Manajemen adalah seni menggunakan proses, orang, dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia, atau HRM, adalah cabang ilmu manajemen yang berhubungan dengan faktor manusia, yang merupakan salah satu bagian dari pengembangan sumber daya. Komponen kunci untuk mencapai tujuan organisasi adalah penggunaan sumber daya manusia, yang sekarang menjadi salah satu sumber daya yang tersedia untuk organisasi.

Sumber daya manusia memanfaatkan aset lain yang dimiliki oleh perusahaan untuk mencapai tujuan. Tujuan Untuk mengetahui sumber daya manusia dan bagaimana hubungannya dengan proses manajemen Untuk Mengetahui tren penting yang memengaruhi manajemen sumber daya manusia. Mengelola keragaman dan kesetaraan dalam pekerjaan sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan departemen lain digunakan untuk mengembangkan dan mengoperasikan manajemen sumber daya manusia. Kepegawaian, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, kesehatan dan keselamatan, dan hubungan karyawan adalah semua aspek penting dari manajemen

sumber daya manusia yang efektif. Keragaman Salah satu faktor yang dipertimbangkan manajemen adalah orang/karyawan. Masalah ini dapat diatasi dengan berusaha menciptakan budaya yang tidak memihak dan tidak merugikan orang atau kelompok lain. Masalah lain muncul sebagai akibat dari prasangka, yang didasarkan pada sekelompok pengalaman sebelumnya dan upaya untuk mempengaruhi orang lain.

Kesetaraan di tempat kerja adalah prinsip bahwa setiap orang dalam organisasi harus memiliki kemungkinan yang sama untuk mendapatkan pekerjaan (EEO). Dalam pengaturan yang berhubungan dengan pekerjaan, diskriminasi klaim terjadi ketika berbagai kriteria digunakan untuk menilai orang pada awalnya. Strategi lain adalah dengan menggunakan berbagai teknik manajemen untuk mengidentifikasi area masalah, menentukan target, dan mengambil tindakan proaktif untuk meningkatkan kesetaraan di tempat kerja. Diskriminasi Terbalik dan Perilaku Alternatif: Perilaku alternatif memungkinkan kelompok yang dilindungi secara hukum untuk mendapatkan kekuatan tawar-menawar dalam sebuah organisasi. Perencanaan SDM Seperangkat tindakan yang membentuk suatu proses Upaya untuk memenuhi tuntutan tenaga kerja, seperti proyeksi dan kutipan Organisasi untuk jangka waktu tertentu. Proses Perencanaan dua elemen, yaitu variabel penentu, yaitu faktor internal dan faktor eksternal perusahaan, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap proses perencanaan orang saat ini dan masa depan.

Elemen internal perusahaan sikap pensiun dikalangan karyawan pekerjaan, pensiun, pensiun kematian, perubahan, dan potensi promosi di sisi lain, ada faktor eksternal seperti kedap udara. Strategi untuk memecahkan masalah bisnis yang melibatkan orang, manajer lini dan spesialis SDM bekerja sama untuk mengembangkan strategi SDM. Untuk mencapai tujuan strategi bisnis yang telah ditetapkan, yaitu meningkatkan kinerja bisnis saat ini dan masa depan dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, kegiatan strategi SDM dengan demikian didasarkan pada: kolaborasi antara HR dan manajer lini dalam manajemen SDM, dengan fokus pada masalah bisnis yang berhubungan dengan orang .

RANGKUMAN

Adapun rangkuman pada bab pengelolaan organisasi yaitu sebagai berikut.

1. Definisi tentang pentingnya organisasi adalah latihan yang sia-sia. Sampai saat ini, tidak ada kesepakatan di antara para ahli tentang apa yang disiratkan organisasi ini. Dengan cara ini, pencipta lebih suka tidak terjebak dalam pengejaran yang tidak dapat diakses. Meskipun beberapa definisi diperkenalkan di bawah, mereka bukan definisi tunggal. Definisi-definisi yang ditampilkan diharapkan dapat memberikan referensi bagi para mahasiswa dan para pembaca.
2. Lingkungan eksternal adalah segala sesuatu yang berada di luar pergaulan yang dapat mempengaruhi pergaulan yang terdiri dari dua macam:
 - a. Lingkungan keseluruhan, yang merupakan sekumpulan aspek dan kekuatan dalam iklim hierarkis yang membuat pengaturan umumnya, misalnya, masalah moneter, mekanik, sosial-sosial, sah, dan legislatif global.
 - b. Lingkungan tugas, misalnya organisasi atau perkumpulan tertentu yang memengaruhi organisasi seperti pesaing, klien, penyedia, mitra vital dan administratif.
1. Seperti yang ditunjukkan oleh Ivancevich, rentang kendali adalah jumlah bawahan yang melapor kepada atasan mereka. Jangkauan ini adalah elemen yang mempengaruhi bentuk dan tingkat desain hierarkis. Panjang dewan atau rentang kendali adalah kapasitas direktur untuk memfasilitasi secara nyata yang umumnya bergantung pada jumlah bawahan yang melapor kepada mereka.
2. Pengambilan keputusan adalah pekerjaan sehari-hari para eksekutif sehingga kami benar-benar ingin memahami apa arahnya, cara kami muncul di pilihan, pilihan apa, level, karakteristik, dan tipenya. Selain itu, penting untuk mengetahui prosedur dinamis, pendekatan, strategi, spekulasi, moral dalam navigasi, tugas organisasi dalam mengarahkan, dan hubungan antara arah independen dan pemikiran kritis. Segmen yang menyertainya akan menyelesaikan masalah ini.

SOAL

1. jelaskan dan berikan contoh Definisi perencanaan SDM ?
2. jelaskan dan berikan contoh jenis dan metode perencanaan SDM ?
3. jelaskan dan berikan contoh teori yang mendasari perencanaan SDM ?
4. jelaskan dan berikan contoh hubungan perencanaan sdm dalam organisasi perusahaan ?
5. jelaskan dan berikan contoh sistem dan model perencanaan SDM ?
6. ada berapa Faktor yang Mempengaruhi Rencana Pemenuhan Sumber Daya Manusia ? jelaskan
7. sebutkan dan jelaskan Manfaat Dari Rencana Pemenuhan (SDM) Yang Efektif Dan Efisien ?
8. Bagaimana cara untuk memimpin keanggotaan agar terbentuk rasa peduli yang tinggi ?
9. Apa yang harus diambil oleh seorang pimpinan ketika ada masalah dalam organisasi yg dia pimpin ?
10. Jelaskan bagaimana cara untuk mengembangkan pemikiran anggota jika anda sebagai seorang pimpinan ?

PUSTAKA

- A. Tabrani Rusyan, dkk. (2012). *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*. Remaja Karya.
- Akbar, S. (2018). *Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan*. 3(2), 17.
- Aliefiani Mulya Putri, G., Putri Maharani, S., & Nisrina, G. (2022). LITERATURE VIEW PENGORGANISASIAN: SDM, TUJUAN ORGANISASI DAN STRUKTUR ORGANISASI. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3), 286–299. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3.819>
- Amirudin, A. (2019). Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pegawai) UIN Raden Intan Lampung dan Implikasinya. *AL-IDARAH: JURNAL KEPENDIDIKAN ISLAM*, 8(2), 307–323. <https://doi.org/10.24042/alidarrah.v8i2.3468>
- Andriani, A. A. (2017). Melatih Kearifan Intelektual, Emosional, Dan Spiritual Pemuda Guna Menghadapi Pasar Bebas Asia Tenggara (Masyarakat Ekonomi Asean-MEA). *JURNAL PENDIDIKAN ILMU SOSIAL*, 25(2), 138. <https://doi.org/10.17509/jpis.v25i2.6187>
- Arifin, Imron. (1966). *Penelitian Kualitatif*. Kalimasahada Press.
- Armstrong, T. (1987). *In Their Own Way: Discovering and Encouraging Your Child's Personal Learning Style*. Terjemahan Rina Buntaran. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ashary, L. (2019). STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN INDUSTRI KULINER DI KABUPATEN JEMBER. 17(2), 20.
- Aslati, A., Silawati, S., Sehani, S., & Nuryanti, N. (2018). PEMBERDAYAAN REMAJA BERBASIS MASJID (Studi Terhadap Remaja Masjid di Labuh Baru Barat). *Masyarakat Madani: Jurnal Kajian Islam dan Pengembangan Masyarakat*, 3(2), 1. <https://doi.org/10.24014/jmm.v3i2.6353>
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks.
- BERNARDIN, H.J., & RUSSEL, J.E.A. (1998). *Human Resource Management 2 Nd Edition And Experiential Approach*. MCGRAW-HILL.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Budiardjo, Miriam. (2008). *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008. Gramedia Pustaka Utama.
- Byars, Lloyd I. dan Leslie W. Rue. (2004). *Human Resource Management*. (8th edition.). McGraw-Hill.
- Chaplin, J. P. (2008). *Kamus Lengkap Psikologi*. Rajagrafindo Persada.
- Cherrington, D.J. (1995). *The management of human resources*, (4th ed.). Prentice Hall.
- Corey, Gerald. (1988). *Teori dan Praktek Konseling dan Psikoterapi*. Eresco.
- Cribbin, James J. (1981). *Leadership: Strategies for Organizational Effectiveness*. AMACOM.
- Cushway, Barry. (1994). *Human Resource Management*. PT. Elex Media Komputindo.
- Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Buku Seru.
- Darley M. John - Glucksberg Sam - Kamin J. Leon - Kinchla A. Ronald. (1986). *PSICOLOGIA*. II Mulino.
- Dessler. (2000). *Pengertian kinerja*. www.kajianpustaka.com
- Dowling, P. J., Festing, M., & Allen D. Engle, S. (2013). *International Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Dwight Waldo. (1979). *Pengantar Studi Public Administration*. Aksara Barn.
- Engel, James F, et al. (1994). *Perilaku Konsumen (Jilid 1)*. Binarupa Aksara.
- Engkoswara. (1987). *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan.
- Fayol, Henry. (1998). *General and Industrial Management*. Pitman.
- Fiedler, Fred E. and Chemerrs, Martin M. (1974). *Leadership and effective Management*. Scot Foresman and Co.
- Frederick J. Mc Donald. (1959). *Education of Psychology*. Worth Publishing.
- Gardner, F. P. Pearce. R. B. and Michell. & R. L. (1996). *Physiology of crop plant*. Terjemahan Herawati, Susilo, dan Subiyanto. UI Pres.

- Gerlach, Vernon S. Ely, Donald P. (1980). *Teaching and Media: A Systematic Approach*. Prantice Hall Inc.
- Gibson, Ivancevich, Donelly. (1993). *Organisasi dan Manajemen Prilaku, Struktur dan Proses, Diterjemahkan oleh Djoerban Wahid*. Erlangga.
- GINSBERG, PAUL B. AND MOY, ERNEST. (1992). *PHYSICIAN LICENSURE AND THE QUALITY OF CARE, REGULATION*.
- Gomes, F.C. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Guest David E. (1987). Human Resource Management And Industrial Relation., *Journal Of Management Studies*.
- Handoko, T. Hani. (1992). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Liberty.
- Harahap P. (2011). *Budaya Organisasi*. Semarang Universty Press.
- Hasibuan Malayu. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*,. Gunung Agung.
- Hassett,J.J. dan Banwart,W.L. (1992). *Soils and Their Environment*. Prentice Hall.
- Herbert, A. Simon. (1982). *Administrative Behavior, A Study of Decision, Terjemahan*,. PT. Bina Aksara.
- Herre, A.W. (1953). *Checklist of Philippine Fishes. Research Report 20. Fish and Wildlife Service*,. United States Department of Interior, 977 pp.
- Hodgetts, R.M. (1975). *Management: Theory, Process and Practice*. W.B. Saunders.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (2008). *Education Administration*.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1990). *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/OrganizationPsychologists*. West Publishing Co.
- Kapur, R. (2020). *Human Resource Management – Structure and Roles*.
- Lazarova, M. B., & Thomas, D. C. (2012). *Expatriate adjustment and performance revisited revisited* (pp. 270–292).
- Luthans, Fred. (2005). *Perilaku Organisasi* (Edisi Sepuluh). Andi Luthans.
- Ma'arif S, & Kartika L,. (2013). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia, “ Implementasi Menuju Organisasi Berkelanjutan “*.
- Mangkunegara. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama.
- Marliani, L. (2017). *PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEWUJUDKAN KINERJA SUATU ORGANISASI*. 2(3), 8.
- Miftah Thoha. (2004). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Raja Grafindo Persada.
- Miftah Thoha. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen*,. Raja Grafindo Pustaka.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, dan Jhon Voyer,. (1995). *“The Strategy Process”*. Prentice Hall International, Inc.
- Mitchell, TR (ed). (1978). *People in Organization: An Introduction Organization Behavior*. Mc. Graw Hill.
- Moore, A. (2004). *The good teacher: Dominant discourses in teaching and teacher education*. Routledge Falmer.
- Moore, CW dan Allen, G. (1976). *Dimension, Space, Shape, and Scale in Architecture, Architecture Books*.
- Muslihat, M., & Ginanjar, M. H. (2019). *PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMP HASMI ISLAMIC BOARDING SCHOOL TAMANSARI BOGOR*. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(01), 103. <https://doi.org/10.30868/im.v2i01.373>
- Nanuru, C. F. (2021). *Melatih Paduan Suara secara Kreatif*. *PROSIDING PELITA BANGSA*, 1(2), 161. <https://doi.org/10.30995/ppb.v1i2.516>
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Strategik*. Gajah Mada University Press.
- Newton, Hayday, Barkworth. (2005). *Employee Assistance Programmes*.
- Omotayo Adewale Osibanjo, A. A. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Pumark Nigeria limited.
- Pfeffer, Jeffrey. (1997). *Will the Organization of the future Make the Mistake of the Past in The Organization of The Future*,. Frances Hesselbein at all Editor. Jossey-Bass Publisher.
- Poluakan, F. A. (2016). *THE EFFECT OF CHANGE AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE PT. SINAR GALESONG PRIMA MANADO*. 11.

- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan kinerja Karyawan: Kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia.*, (Edisi 1). Penerbit BPFE.
- Priyono. (2007). *Pengantar Manajemen*. Zifatama Publisher.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Putri, S. A. P. (2012). *Karir Dan Pekerjaan Di Masa Dewasa Awal Dan Dewasa Madya*. 3(3), 20.
- Ribangun Bambang, J. (2019). *Buku Ajar Mata Kuliah Organisasi Manajemen Industri*. Umsida Press. <https://doi.org/10.21070/2019/978-623-7578-01-7>
- Robbin SP, Colter Marry. (1999). *Manajemen*. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. (Jilid 1. Edisi 8.). PT. Prenhallindo.
- Rompas, G. A. C., Tewel, B., Dotulong, L., & Gaya, P. (2018). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENGAWASAN, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN MINAHASA TENGGARA*. 10.
- Russell, Bertrand. (1974). *The Art of Philosophizing and Other Essays*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Sabarofek, M. S., & Sawaki, M. E. (2018). *PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, BUDAYA KERJA DAN PERILAKU INDIVIDU TERHADAP KINERJA PEGAWAI: STUDI KASUS PADA PT. TELEVISI MANDIRI PAPUA*. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 93. <https://doi.org/10.21460/jrmb.2017.122.289>
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. PT Grasindo.
- Santrock, John W. (2002). *Life-span Development: Perkembangan Masa Hidup*. (Edisi 5 jilid 2.). Erlangga.
- Schuler, R.S., & Walker, Jackson W. (1999). *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions. Organizational Dynamics*, New York, West Publishing Company. West Publishing Company.
- Schultz, D. (1991). *Psikologi Pertumbuhan*. Kanisius.
- Schultz Duane. (1991). *Psikologi Pertumbuhan, Penerjemah: Yustinus*. Kartinus.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. C.V Mandar Maju.
- Setiawati, T., & Sabri, M. (2022). *Melatih Kreatifitas Dengan Membuat Mandala Art Pada Siswa SMA PAB 8 Saentis*. *Jurnal ABDIMAS Budi Darma*, 2(2), 87. <https://doi.org/10.30865/pengabdian.v2i2.3689>
- Siagian. (2004). *Motivasi dan Aplikasinya*. Rineka Cipta.
- Sitanggang, R. R., & Nuriyanti, N. (2019). *Melatih Kemandirian Anak Melalui Rutinitas Sehari-Hari*. *Publikasi Pendidikan*, 9(2), 141. <https://doi.org/10.26858/publikan.v9i2.9015>
- Stoner James. (1996). *Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia*. PT. Prenhallindo.
- Storey, J. (1995). *Human resource management: Still marching on or marching out? In: Storey, J. (Ed.) Human resource management. A critical*. Routledge.
- Susan, E. (2019). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. 9(2), 11.
- Tahir, Arifin. (2014). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. CV. Budi Utama.
- Tamsah, H., & Nurung, J. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* [Preprint]. Thesis Commons. <https://doi.org/10.31237/osf.io/yvpue>
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). *TOWARD AN INTEGRATIVE MODEL OF STRATEGIC INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*.
- Tewel, B., Adolfin, Pandowo, M.H.C., Tawas, H.N. (2017). *Perilaku Organisasi*. (Cetakan Pertama). CV. Patra Media Grafido.
- Theodorson, G. A., & Theodorson, A. G. (1979). *A modern dictionary of sociology*. New York, Hagerstown, San Francisco, London. Barnes & Noble Books.
- Thomas M risk. (1975). *Estimated frequency by selected characteristics of patients: Nosocomial infections in U.S. hospitals*.
- Uno, H. (2011). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. PT Bumi Aksara Bandung.

-
- Weiner. (1990). History Of Motivational Research In Education. *Journal Of Educational Psychology.*, 4(82).
- West, Richard, Lynn H. Turner. (2008). *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi* (Edisi 3.). Salemba Humanika.
- Widiasih, W., & Dalulia, P. (2015). *Studi Komparasi Implementasi Manajemen Proses Bisnis pada Lembaga Profit dan Nonprofit*. 7.
- Wiliandari, Y. (2014). *RANCANGAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM YANG EFEKTIF*.

Bab 6

Rekrutmen

6.1 Merekrut Dalam Pasar Tenaga Kerja

Perekrutan dalam tenaga kerja adalah kegiatan untuk tingkat angka pengangguran, saat angka pengangguran tinggi dan angka kemiskinan meningkat disitulah peran untuk menambah pekerja (Handoko, T. Hani, 1992). Disebut pasar tenaga kerja karena banyak sekali para pencari kerja. Merekrut seseorang untuk bekerja melalui cara memberitahukan telah dibuka lowongan pekerjaan. Proses perekrutan lebih mudah jika angka pengangguran tinggi, jika angka pengangguran rendah maka proses perekrutan akan lebih menantang.

Dalam realita yang ada pasar tenaga kerja tidak hanya sejenis saja, melainkan sumber dari luar company untuk menarik tenaga kerja mereka. Pasar tenaga kerja tercipta akibat perbedaan budaya, letak geografis yang berbeda di setiap negara. Ada bermacam ketentuan untuk menganalisa paasar tenaga kerja, berdasarkan daerah geografi, keterampilan yang dimiliki dan pengetahuan. Beberapa pasar tenaga kerja meliputi tingkat managerial, karakteristik, profesionalitas. Macam pasar tenaga kerja yang ada antara lain pasar lokal, regional, nasional, dan terdapat pasar tenaga kerja internasional.

Kumpulan tenaga kerja akan menyaring semua orang yang ingin untuk berpartisipasi dalam seleksi jika semua strategi perekrutan tenaga kerja dilaksanakan. Total pelamar yang sangat tinggi dapat dicapai dengan cara berbeda. Metode rekrutan yang beda sebagai contoh memasang promo di koran atau surat berita di sekolah menengah kejuruan dan universitas akan menjangkau potensi-potensi yang berbedah dari sekian banyak populasi tenaga kerja yang ada.

Dalam proses perekrutan tenaga kerja ada rekrutan internal dan rekrutan eksternal. Keunggulan dan rugi akan terjadi apabila dilakukan iklan dari organisasi perekrutan internal maupun eksternal. Promosi dari dalam biasa dianggap sebagai hal yang bagus, dan memberikan reward terhadap pekerjaan yang bagus, beberapa perusahaan menggunakannya dengan benar. Meski begitu, kerugiannya adalah mempertahankan cara kerja operasional terdahulu.

Setelah itu akan muncul pertanyaan tentang apa ada peluang kerja yang sama, bila anggota isi kelas yang diprioritaskan tidak diwakili secara tercukupi di organisasi. Penerimaan eksternal dapat memberikan gagasan dan hal baru kepada perusahaan. Lebih terkontrol merekrut ahli pakar berpengalaman antara lain akutan atau programer coding web daripada harus mengembangkan tenaga kerja kurang terampil di dalam komunitas.

Perekrutan dari luar organisasi untuk semua tingkatan pekerjaan, akan memunculkan problem atas membuang waktu untuk penyesuaian dan adaptasi diri bagi karyawan baru (Hasibuan Malayu, 1997). Kerugian lainnya dari perekrutan eksternal adalah dampak negatif bagi karyawan lama karena tidak dilakukannya promosi dari dalam.

Rekrutmen sendiri merupakan suatu kegiatan mencari, menyeleksi, mendapatkan, atau menemukan calon tenaga kerja atau karyawan untuk bekerja sesuai bidang yang diinginkan oleh pihak yang melakukan rekrutmen. Dalam kegiatan rekrutmen tentu saja sebuah perusahaan atau industri memiliki kriteria tersendiri untuk para calon pekerjanya. Kriteria ini digunakan untuk mendapatkan calon pekerja yang berkemampuan handal baik dalam *hardskill* maupun *softskill*.

Pasar tenaga kerja merupakan wadah yang diciptakan oleh pihak-pihak tertentu dalam hal ini pemerintah yang tujuannya untuk mempertemukan pembeli dan penjual tenaga kerja agar terciptanya sinergi dan kesepakatan. Dalam pasar tenaga kerja ini pembeli mengacu pada pihak yang membutuhkan pekerjaan, yang bisa disebut masyarakat pengangguran. Sedangkan, untuk penjual yaitu mereka pihak-pihak yang membutuhkan tenaga kerja untuk menyupport kemajuan industri mereka.

Berdasarkan hal ini, merekrut dalam pasar tenaga kerja yaitu sebuah kegiatan penyeleksian atau pencarian calon karyawan yang dibutuhkan oleh sebuah industri atau perusahaan dimana mereka melakukan perekrutan tersebut melalui wadah yang telah disiapkan oleh pemerintah berupa pasar tenaga kerja. Melakukan rekrutmen tenaga kerja melalui pasar tenaga kerja memiliki keuntungan yaitu sebagai pihak pencari karyawan akan lebih mudah untuk mendapatkan calon pekerja sesuai dengan standar yang dibutuhkan perusahaan. Karena pada pasar tenaga kerja telah dibentuk dan dikelompokkan para calon pekerja sesuai dengan spesifikasinya masing-masing.

Adapun fungsi dari pasar tenaga kerja ini sendiri adalah untuk sarana atau wadah mendapatkan informasi mengenai ketenagakerjaan, wadah untuk mempertemukan para pencari kerja dengan pihak-pihak industri, perusahaan atau Lembaga yang membutuhkan karyawan, dan sebagai sarana penyaluran tenaga kerja yang memiliki potensial. Sedangkan, untuk manfaat yang didapatkan dengan adanya pasar tenaga kerja yaitu memberikan kemudahan para pencari kerja dalam mendapatkan pekerjaan, hal ini mampu menurunkan tingkat pengangguran dan meningkatkan perekonomian negara. Manfaat lainnya yaitu memudahkan pemilik industri dalam mendapatkan pekerja yang sesuai dengan kriteria. Dan manfaat terakhir adalah mampu membantu pemerintah dalam segala hal yang berhubungan dengan ketenagakerjaan (Tamsah & Nurung, 2022).

a. Jenis-Jenis Pasar Tenaga Kerja

Adapun jenis-jenis dari pasar tenaga kerja yaitu sebagai berikut:

1. Pasar Tenaga Kerja Terdidik, Terlatih, dan Tidak Terlatih

Dalam pasar jenis ini dibedakan sesuai dengan judulnya yaitu untuk membedakannya kita harus mengetahui ciri-ciri dari masing-masing kategori. Pasar tenaga kerja terdidik menyediakan calon-calon karyawan dimana memiliki spesifikasi berpendidikan tinggi atau lanjutan, seperti: guru, dosen, dokter, psikolog, dan profesi lainnya. Sedangkan, untuk pasar tenaga kerja terlatih yaitu wadah yang menyiapkan calon tenaga kerja yang memiliki kemampuan khusus yang didapatkan dari pelatihan, seperti: chef, model, aktris, aktor, pelukis, supir, dan lainnya. Yang terakhir yaitu pasar tenaga kerja tidak terlatih yaitu wadah yang menyiapkan tenaga kerja yang tidak berpendidikan maupun terlatih, seperti: tukang bangunan, asisten rumah tangga, dan sebagainya.

2. Pasar Tenaga Kerja Utama dan Biasa

Pasar tenaga kerja utama (*primary labour market*) yaitu pasar tenaga kerja yang memiliki ciri-ciri berada di lingkungan perusahaan besar, memiliki manajemen pengaturan yang baik, memiliki spesifikasi tenaga kerja yang berpendidikan tinggi dan berkemampuan ahli, gaji yang ditawarkan tinggi, memiliki banyak jaminan sosial, peraturan perusahaan yang ketat dan mengikat, dan tingkat perpindahan pegawai rendah. Sedangkan untuk pasar tenaga kerja biasa (*secondary labour market*) yaitu pasar tenaga kerja yang memiliki sifat atau ciri-ciri keterbalikan dari pasar tenaga kerja utama (*primary labour market*).

3. Pasar Tenaga Kerja Intern dan Ekstern

Pasar tenaga kerja intern yaitu pasar yang menjadi wadah penyaluran tenaga kerja dengan mendahulukan karyawan yang ada untuk menempati posisi kosong di sebuah perusahaan, yang artinya sering terjadi promosi kenaikan jabatan untuk karyawan yang memenuhi kualifikasi. Sedangkan, untuk pasar tenaga kerja ekstern yaitu pasar yang mewadahi perekrutan calon tenaga kerja dari luar atau masih *fresh graduate*.

4. Pasar Tenaga Kerja Dalam Negeri dan Luar Negeri

Pasar tenaga kerja dalam negeri merupakan pasar penyalur ketenagakerjaan untuk perusahaan industri atau Lembaga yang berada di dalam negeri sendiri. Sedangkan, untuk pasar tenaga kerja luar negeri yaitu pasar yang menyalurkan ketenagakerjaan untuk perusahaan atau Lembaga di luar negeri, seperti sistem pembentukan TKI maupun TKW.

5. Pasar Tenaga Kerja Persaingan Sempurna

Pasar tenaga kerja persaingan sempurna ini merupakan pasar yang mana sistemnya setiap calon karyawan atau calon pegawai bersaing dengan ketat, para individu akan bertindak sebaik mungkin untuk kepentingan pribadi. Hal lain yang bisa menjadi ciri dari pasar persaingan sempurna ini yaitu permasalahan gaji atau upah. Semakin tinggi gaji yang ditawarkan maka peminat kerjanya akan semakin tinggi pula, begitupun sebaliknya.

6. Pasar Tenaga Kerja Monopoli

Pada pasar tenaga kerja monopoli ini sistemnya yaitu para tenaga kerja atau calon pegawai bergabung dalam satu kesatuan dalam mencari kerjaan, dimana mereka diwadahi oleh perserikatan tertentu yang fungsinya sebagai penyalur tenaga kerja. Ciri utama dari pasar ini yaitu para calon pegawai menuntut gaji yang lebih tinggi dari ekuilibrium dan adanya pembatasan penawaran gaji tenaga kerja. Dalam hal ini perserikatan telah menentukan sendiri gaji para calon karyawan yang nantinya akan diajukan ke perusahaan yang membutuhkan pegawai baru.

7. Pasar Tenaga Kerja Monopsi

Pasar tenaga kerja monopsi ini merupakan pasar yang pengertiannya berbanding terbalik dengan pasar tenaga kerja monopoli. Berdasarkan hal ini pasar tenaga kerja monopsi ini terjadi bila dalam satu wilayah hanya terdapat satu Lembaga atau perusahaan yang bersedia merekrut pegawai baru. Sedangkan, tingkat pencari kerja sangat tinggi. Oleh sebab itu, perusahaan memiliki kekuasaan penuh dalam menyeleksi calon pegawainya dengan begitu upah atau gaji yang akan diberikan biasanya lebih rendah dari upah ekuilibrium.

8. Pasar Tenaga Kerja Monopoli Bilateral

Pasar tenaga kerja monopoli bilateral ini merupakan pasar gabungan antara pasar tenaga kerja monopoli dan monopsi. Dimana dalam sistemnya terdapat kekuatan besar antara serikat tenaga kerja maupun perusahaan. Pada akhirnya kedua belah pihak saling mempengaruhi untuk kepentingan masing-masing.

b. Ketersediaan Lapangan Pekerjaan

Dewasa ini tentunya dari pribadi masing-masing mampu melihat kenyataan dalam kehidupan sehari-hari yang telah terjadi, dan menyaksikan kenyataan. Bahwa mendapatkan pekerjaan di sebuah instansi, baik milik negara maupun swasta, dalam berbagai bidang baik manufaktur maupun bidang diluar itu. Kita menatap realitas sulitnya mendapatkan pekerjaan, dan minimnya lapangan kerja. Maka solusi dari permasalahan ini adalah untuk peningkatan disektor sumber daya manusia, serta pembukaan lapangan pekerjaan melalui berbagai cara yang dapat dilakukan.

Peranan dari pemerintah memberikan pengaruh penting dalam penciptaan lapangan pekerjaan. Kebijakan-kebijakan yang diambil oleh pemerintah harus menitik beratkan pada kesempatan dalam peningkatan tersedianya lapangan pekerjaan di Indonesia. Wacana dari pemerintah pada tahun 2045 Negara ini akan mendapatkan bonus demografi dimana usia produktif masyarakat lebih tinggi daripada usia lanjut. Maka harus dimanfaatkan sebaik mungkin agar bonus demografi yang kita dapatkan sebagai kelebihan tidak sia-sia.

Ketersediaan lapangan pekerjaan tentunya harus diimbangi dengan kualitas (SDM) yang memadai, adapun yang harus diperhatikan maupun ditindaklanjuti pemerintah untuk menunjang ketersediaannya lapangan pekerjaan (Hasibuan Malayu, 1997).

1. Peningkatan Kualitas Mutu dan SDM

Langkah dalam peningkatan mutu sumber daya manusia (SDM) di Indonesia benar-benar harus ditekankan dan dijadikan prioritas. Industri saat ini yaitu di era Industri 4.0 yang dimana menitik beratkan pada kecepatan, ketepatan, dan efisiensi dalam bidang produksi barang manufaktur maupun industri pangan. Maka sumber daya manusia harus ditingkatkan. Persaingan tenaga kerja yang mempengaruhi SDM pun menjadi sorotan bagi pelaku industri. Maka peran dari Pemerintah disini terkait untuk menjamin kelangsungan hidup warga negara, maka pemerintah mewujudkan dengan pembukaan pealtihan-pelatihan di Balai-balai Latihan Kerja (BLK), guna meningkatkan kemampuan dan peningkatan fokus dari SDM yang memiliki daya saing dalam industri era ini.

Langkah lain dari Pemerintah yang seharusnya diterapkan adalah merombak dan mengatur ulang kurikulum dalam dunia pendidikan dan mengfokuskan pendidikan yang tidak hanya memacu pada kemampuan perorangan dan peminatan, sedangkan kurikulum yang ada dan masih diterapkan saat ini adalah setiap pelajar dituntut untuk memahami seluruh bidang yang diajarkan. Sedangkan pengajar pun hanya mampu mengajarkan apa yang menjadi fokus dari disiplin ilmu yang mereka pelajari dan peroleh dari jenjang Pendidikan tinggi. Kiranya kita harus merubah pola pikir untuk menjadi bangsa yang *multitasking*, semua yang kita pelajari harusnya kita pelajari

dengan fokus pada bidang tertentu dan menjadikan diri kita yang mahir dalam bidang itu bukan hanya mampu. Negara juga berkewajiban mengunci sebuah metode dalam dunia pendidikan supaya apabila berganti Menteri ataupun berganti pemangku Jabatan tidak dirubah semau mereka.

Langkah lain dalam membuka lapangan pekerjaan adalah dengan membuka peluang investasi dan mempermudah investor asing untuk menanam modal di Indonesia. Langkah-langkah politik memainkan peranan penting dalam membuka investasi. Aset Negara yang dikelola oleh Negara dibagian utamanya yaitu sumber daya alam dan mineral merupakan hal yang banyak diincar oleh bangsa lain, kemandirian kita dalam pengelolaanya. Sebagai sebuah contoh PT. Freeport Indonesia telah di ambil alih oleh pemerintah dari asing tetapi masih menggunakan orang asing sebagai sarana untuk pertukaran informasi dari mereka. Guna untuk meningkatkan fokus maka kita harus menghasilkan tenaga yang mahir dalam bidang tersebut. Maka kita bisa membuka peluang lapangan pekerjaan bagi warga negara kita sendiri.

2. Pemberdayaan Usaha Kemasyarakatan

Di era pandemi karena banyak perusahaan dan pelaku usaha yang mengalami efek daripada itu, dimana banyak perusahaan yang akhirnya menutup usahanya menghasilkan banyak pengurangan karyawan di berbagai sektor. Banyak karyawan yang memiliki kemampuan lebih dalam berwirausaha akhirnya memberanikan diri untuk membuka usaha kecil mereka dengan modal yang semampu mereka.

Langkah pemberdayaan usaha yang berbasis kemasyarakatan seperti ini mampu menciptakan siklus usaha dan persaingan, sehingga menghasilkan pengusaha dan pemain lain dalam dunia UKM. Terciptanya lapangan pekerjaan dari usaha kemasyarakatan ini mampu bersaing dengan perusahaan. Para pelaku UKM harus difasilitasi dengan baik, serta memperoleh suport pemerintah selaku pengayom. Kita dapat mengambil contoh sentra UKM di Kabupaten Sidoarjo, dimana terdapat banyak sekali UKM yang terdapat di wilayah ini. Sehingga menjadikan Kabupaten Sidoarjo sebagai Kota UKM di Jawa Timur. Dorongan Pemerintah melalui aturan tentang pembukaan usaha yang dipangkas sehingga tidak berbelit sehingga pelaku usaha mampu menyediakan lapangan kerja dan mendukung perekonomian.

Pasca pandemi usaha dibidang mikro dan perdagangan menjadi target dan acuan dalam pemulihan ekonomi. Sehingga UKM mampu menjadi salah satu solusi dalam memperluas lapangan pekerjaan. Kita dapat mendukung dan menjadikan UKM sebagai sokongan utama dalam perekonomian dengan cara hanya memakai dan membeli produk UKM. Sebagai wujud dukungan dan apresiasi terhadap industri lokal.

c. Persebaran Tenaga Kerja

Selama bertahun-tahun pulau Jawa menjadi pusat dan jantung dari Indonesia dimana pusat segala aktivitas baik pemerintahan dan ekonomi. Dimana posisi itu menjadikan pulau Jawa sebagai pulau yang padat penduduk dan berakhir dengan pulau dengan jumlah pengangguran yang tinggi. Pada era orde baru telah diterapkan program transmigrasi dimana program ini ditujukan untuk mengurai dan meratakan persebaran penduduk diseluruh pulau yang ada di Indonesia. Tetapi hal ini dihentikan di era reformasi saat ini, program transmigrasi mungkin bisa dijadikan solusi dengan kajian dan perencanaan yang lebih komperhensif.

Pada dasarnya persebaran jumlah tenaga kerja memang didasarkan pada kawasan sentral dari industri tersebut. Serupa dengan di kota-kota besar yang ada di Indonesia, sehingga kawasan yang padat industri dan berjarak dekat dengan area transporter seperti pelabuhan, bandara, memiliki nilai distribusi tenaga kerja yang lebih baik. Area yang memiliki jarak yang jauh dari kawasan perhubungan seperti pelabuhan dan bandara tidak terlalu diminati. Sehingga hal ini dapat dijadikan kajian dalam optimalisasi persebaran tenaga kerja yang berdasar pada wilayah.

Kajian terkait dari perencanaan wilayah dan tata kota, penting untuk dijadikan rujukan dalam penanganan persebaran tenaga kerja ini. Dimana yang mengatur tentang tata kelola ruang dan tata kota adalah para ahli yang mampu menangani bidang tersebut. Tata kelola kota mengatur dimana area industri sentral dan berbagai fasilitas kota.

Perlu kita ketahui, faktor adalah salah satu yang mempengaruhi tentunya terjadi sebuah persebaran dalam tenaga kerja, berikut kita jabarkan beberapa faktor-faktor tersebut.

1. Faktor Pola Fikir

Sebuah daya fikir ataupun pola fikir dari setiap lingkup masyarakat masyarakat yang dikategorikan cenderung masih sangat kedaerahan contohnya adalah dengan menganggap bahwa lebih baik mencari kerja di kota besar/maju karena akan lebih mudah mendapatkan pekerjaan.

2. Faktor Pendidikan

Dari sini, Pendidikan sangat berpengaruh terutama dalam pemberdayaan SDM, kurangnya pendidikan maka akan berdampak bagi persebaran tenaga kerja karena disamping mencari sebuah pekerjaan, seorang pekerja muda lebih mencari kearah mencari pengalaman pekerjaan

3. Faktor Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan sumber utama dalam sebuah kenegaraan untuk membangun negara serta sumber untuk tenaga kerja, selain itu Sumber Daya Manusia merupakan sebuah tenaga untuk berfikir memajukan negara serta dalam organisasi. Sumber Daya Manusia untuk ndiri mempunyai berbagai macam penjelasan, salah satunya tentang sumber kekuatan yang mempunyai pola piker, kekuatan fisik, serta watak yang baik, hal itu dapat diperoleh dari lingkungan yang baik serta kehidupan yang menyenangkan.

Sumber Daya Manusia dalam persebaran ketenagakerjaan merupakan faktor penting, banyaknya Sumber Daya Manusia dalam suatu daerah dengan kapasitas lapangan kerja yang kurang cukup tentunya akan memicu bagi tiap-tiap calon pekerja untuk lebih tertarik untuk mencari pekerjaan di daerah lain.

4. Faktor Pembangunan

Faktor selanjutnya ialah tidak meratanya pembangunan dinegara kita tentunya pembangunan-pembangunan hanya dilakukan didalam kota-kota besar saja, terlebih lagi jika kita amati, cenderung kota-kota dipulau jawa yang mengalami pembangunan yang cukup pesat, sehingga seolah-olah pembangunan dinegara kita dipusatkan hanya di pusatkan di indonesia , hal ini sudah terjadi dari mulai masa orde baru sehingga untuk kemajuan didaerah lain tergolong kurang maju, disini salah satu penyebab terjadinya lagi persebaran tenaga kerja di Indonesia. Bukan salah pemerintah sebenarnya hanya segala aspek seperti pembangunan ini memang memicu terjadinya persebaran karena dari tiap orang-orang sendiri yang lebih cenderung berpatakan.

5. Faktor Penyebaran

Sekali lagi penyebaran menjadi pengaruh terhadap persebaran tenaga kerja, sudah sangat jelas bahwa dinegara kita persebaran penduduknya saja sudah sangat terlihat tidak merata, apalagi persebaran tenaga kerjanya, para calon-calon pekerja tentunya berlomba-lomba dalam mendapatkan pekerjaan, untuk mendapatkan pekerjaan yang pantas bagi mereka sendiri, maka merekapun memilih jalur perantauan, penyebaran ini memang sudah sangat wajar terjadi, karena manusiawi juga bahwa seseorang menginginkan pekerjaan yang baik walaupun itu di kota/negara tetangga, bahkan terkadang malah menjadi dampak buruk bagi warga local sendiri, karena datangnya tenaga kerja dari luar daerah bisa saja merebut lapangan pekerjaan yang telah tersedia di daerah itu, jika dalam situasi ini penduduk local kalah saing dalam mendapatkan lapangan pekerjaan, maka penduduk lokalpun akan memilih jalan yang sama dengan warga pendatang, dengan memilih peruntukan mencari pekerjaan diluar daerah.

6. Faktor Pengenalan

Lebih tepatnya adalah sosialisasi, cenderung mungkin bagi pemerintah harusnya bisa lebih memperkenalkan sebuah pengembangan atau inovasi yang dapat merubah ekonomu, atau mungkin dappat mengembangkan sebuah industry didaerah itu sendiri, tentunya kita erlu tahu kota-kota maju bukanlah kota yang didesign sejak awal mengalami kemajuan yang tinggi, tetapi kota-kota maju ini mengalami yang Namanya sebuah perkembangan dari mulai menjadi kota pelosok hingga adanya sosialisasi pengembangan daerah pelosok sampai bisa

menjadi daerah maju, kemajuan sebuah daerah memang tidak lepas dari dukungan/dorongan dari pihak pemerintah. Sebuah daerah dikatakan terpelosok adalah karena kurangnya sosialisasi penduduk, bukan karena warga yang tidak ingin maju, disini juga menjadi sebab keluarnya warga dari daerah pelosok untuk menyebar ke daerah-daerah yang memiliki kota-kota maju, dengan harapan mendapat jaminan hidup yang lebih memuaskan.

Bila kita berfikir Kembali kearah belakang, transmigrasi diindonesia akan cenderung berkurang selain karena kepadatan penduduk atau bencana , jika tiap-tiap daerah mendapat pembimbingan atau sosialisasi bahwasannya daerah-daerah yang mereka tinggali bisa maju dan berkembang sehingga tidak harus bagi mereka yang ingin berpindah-pindah tempat tinggal

7. Faktor Potensi Diri

Potensi Diri, jujur terkadang pribadi sendiri saja tidak dapat menilai atau bahkan melihat potensi dari diri pribadi, kurang yakin atau kurang percaya diri adalah sebuah tembok yang membendung bagi tiap masing-masing orang tidak dapat menunjukkan potensi diri mereka sendiri, terkadang butuh dukungan atau pengenalan dari luar untuk dapat mengembangkan potensi tersebut, ada 2 kemungkinan yang dapat terjadi dan berpengaruh pada penyebaran tenaga kerja, yaitu :

- a) yang pertama adalah yakin pada potensi diri, dampak positifnya adalah jika dia dapat memanfaatkan potensi diri untuk daerahnya, maka daerah itu mungkin dapat berkembang dengan pesat, keyakinan dirinya juga dampak berdampak negative juga, dengan keyakinan diri akan potensinya tersebut, terkadang mereka lebih terobsesi untuk membuat persaingan diri dengan mencoba mengasah Kembali potensinya di luar daerahnya sehingga tidak ada pengaruh positif bagi daerah asal tempat tinggalnya tadi itu.
- b) Yang kedua adalah kurang yakinnya diri, tentunya bagi yang memiliki kekurangan keyakinan pada diri pribadi untuk dapat mengembangkan potensinya untuk daerahnya tidak akan terwujud, mungkin juga bagi seseorang yang mengalami ini lebih memilih keluar daerah asalnya guna menemukan pengalaman baru yang bisa menggali potensi-potensi daripada dirinya sendiri. Dalam hal ini sebenarnya cukup baik bagi pribadi tersebut, tapi yang ditakutkannya lagi apabila dia tidak menemukan apa-apa Ketika melakukan pencarian jati diri/potensinya itu, tentunya malah akan menyebabkan sia-sianya waktu, tenaga, serta modal.

Setelah kita mengetahui faktor-faktor yang telah disebutkan tadi, kita bisa mengetahui dampak-dampak yang timbul/terjadi karena adanya persebaran tenaga kerja tadi. Terjadinya Pembudakan pengangguran di daerah pusat terutama contohnya adalah di pulau Jawa adalah salah satu dampak terlalu banyaknya tenaga kerja yang datang sehingga lapangan pekerjaan sendiri malah kurang/tidak memadai.

1. Terjadi membludaknya pengangguran di daerah tertentu karena hasil dari penduduk daerah pelosok yang cenderung dating ke kota besar untuk dapat peruntungan di kota besar.
2. Terjadinya sia-sianya sebuah potensi tenaga kerja karena cenderung sangat memungkinkan bahwa karena persaingan tinggi maupun persaingan tidak sehat akan terjadi dan mungkin sangat disayangkan apabila ada seseorang yang mempunyai kualitas tinggi pada akhirnya tidak dapat mendapat ruang atau pekerjaan karena sebuah persaingan yang sangat ketat.
3. Pembangunan daerah secara nasional menjadi tidak merata.
4. Perekonomian yang tidak merata pada tiap-tiap daerah
5. Bahkan hingga mengakibatkan kemiskinan.
6. Kurangnya daya Tarik bagi para pengusaha untuk membuka lapangan pekerjaan di daerah tertentu

Sebuah persebaran tenaga kerja tidak merata ternyata ditimbulkan lantaran terkonsentrasi (terpusat)nya para penduduk di Indonesia pada Pulau Jawa. Hampir 60 % penduduk Indonesia berada pada pulau Jawa. Kondisi ini bisa menyebabkan efek semakin banyaknya jumlah pengangguran pada pulau Jawa, sedangkan pada luar pulau Jawa pembangunan akan terhambat lantaran kekurangan energi kerja buat memasak asal daya yg ada.

Untuk pemecahan kasus tersebut, pemerintah pula sudah mengeluarkan beberapa kebijakan pada rangka pemerataan persebaran energi kerja. Berikut in beberapa kebijakan yg dilakukan pemerintah.

1. Pengadaan transmigrasi, seperti halnya bisnis pemerataan penduduk menurut wilayah padat ke wilayah yg masih sedikit penduduknya. Contoh, memindahkan penduduk Pulau Jawa ke Pulau Kalimantan menggunakan membuka lapangan kerja baru.
2. Pemberdayaan energi kerja. Hal ini dilakukan menggunakan cara mengirim angkatan kerja menurut wilayah yg kelebihan energi kerja ke wilayah yg kekurangan energi kerja atau pun ke negara lain yg kekurangan energi kerja.
3. Pengembangan bisnis sektor informal pada wilayah-wilayah, misalnya pengembangan bisnis-bisnis kerajinan. Misalnya, bisnis batik, anyaman tikar, kerajinan kayu, & lain-lain.
4. Meningkatkan mutu energi kerja Pemerintah pada rangka mempertinggi mutu energi kerja menggunakan cara menaruh pelatihanpelatihan bagi energi kerja. Pelatihan kerja diselenggarakan & diarahkan buat membekali, mempertinggi, & membuat kemampuan & produktivitas energi kerja. Dengan adanya pembinaan kerja dibutuhkan bisa mempertinggi kualitas energi kerja sebagai akibatnya sanggup bersaing menggunakan energi kerja luar negeri.
5. Memperluas kesempatan kerja Pemerintah berupaya buat memperluas kesempatan kerja menggunakan cara berikut ini.
 - a) Mendirikan industri atau pabrik yg bersifat padat karya.
 - b) Mendorong bisnis-bisnis mini menengah.
 - c) Mengintensifkan pekerjaan pada wilayah pedesaan.
 - d) Meningkatkan investasi (penanaman modal) asing.
 - e) Memperluas pemerataan lapangan kerja Pemerintah mengoptimalkan kabar pemberitahuan lowongan kerja pada para pencari kerja melalui pasar kerja. Dengan cara ini dibutuhkan pencari kerja gampang menerima kabar lowongan pekerjaan.
 - f) Memperbaiki sistem pengupahan Pemerintah wajib memerhatikan penghasilan yg layak bagi pekerja. Untuk itu pemerintah memutuskan upah minimum regional (UMR). Dengan penetapan upah minimum berarti pengusaha dihentikan membayar upah lebih rendah menurut upah minimum yg ditetapkan.

d. Keberagaman Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia adalah sumber utama dalam sebuah kenegaraan untuk membangun negara serta sumber untuk tenaga kerja, selain itu sumber daya manusia (SDM) merupakan sebuah tenaga untuk berfikir memajukan negara serta dalam organisasi. Sumber daya manusia untuk ndiri mempunyai berbagai macam penjelasan, salah satunya tentang sumber kekuatan yang mempunyai pola pikir, kekuatan fisik, serta watak yang baik, hal itu dapat diperoleh dari lingkungan yang baik serta kehidupan yang menyenangkan.

Dalam dunia kerja sumber daya manusia merupakan manusia yang sudah memiliki umur yang siap kerja. Mempunyai keahlian dan kemampuan untuk memproduksi suatu barang maupun menjual jasa yang tentunya bermanfaat untuk diri sendiri maupun untuk masyarakat lain. Sumber daya manusia sebagai tenaga ahli untuk menjalankan kemampuannya menjadi tenaga ahli untuk perusahaan, organisasi, dan negara. Sumber Daya Manusia juga tentunya mempunyai kapasitas lebih besar dari pada manusia yang lain menggunakan skill serta pengalaman maupun keahlian yang kemampuan tinggi dalam perusahaan/organisasi bisa menjadi seorang pemimpin untuk departemen, perusahaan/organisasi. Sumber Daya Manusia juga bisa berfungsi untuk menjadi pengusaha atau wiraswasta, menjadikannya bisa menciptakan lapangan kerja sendiri dan mengajak manusia lainnya untuk bekerja kepadanya.

Tentu Sumber Daya Manusia memiliki kepribadian serta keahlian yang bermacam-macam. Jikalau kita lihat berdasarkan segi umur maka Sumber Daya Manusia yang siap untuk bekerja atau kata lain produktif adalah manusia yang baru saja lulus sekolah menengah keatas, serta mahasiswa dan juga manusia yang menjadi tenaga ahli dan mempunyai pengalaman yang mumpuni. Bagi calon pelamar yang mempunyai skill mumpuni dan cerdas dalam mengola organisasi adalah sumber daya yang unggul serta berperan untuk memajukan suatu negara. Dari sebuah negara tentunya akan memiliki serta memerlukan Sumber Daya Manusia guna mencapai ekspetasi negara yang dapat dituju, contohnya didalam pembahasan ekonomi, Pendidikan dan sosial. Negara harus mampu untuk mengola Sumber Daya Manusia dengan benar supaya keahlian mereka dan keterampilan serta bakatnya dimaksimalkan serta

tepat sasaran dalam menjalani pekerjaan dengan kemampuan maksimal tentunya dengan didasari metode dan sistemasi yang efektif serta efisien. Jumlah manusia di muka bumi yang sangat banyak kadang tidak dapat dibandingkan dengan lahan para pekerja yang sudah disediakan dinegara itu sendiri. Setiap individu harus kreatif, inovatif, dan tidak malas agar dapat bekerja atau mereka bisa menciptakan lapangan kerja sendiri.

Pasar tenaga kerja dalam suatu negara berbeda-beda, jika itu negara maju maka angka pengangguran di negara tersebut relative sedikit. Beda halnya dengan negara berkembang atau negara miskin yang jika dihitung angka penganggurannya sangat tinggi. Hal itu tak dapat terlepas dari SDM yang tidak cukup mendapatkan Pendidikan serta pengalaman untuk bekerja. Sekali lagi peran negara sangat berpengaruh untuk mengola sumber daya manusia agar tidak sia-sia. Para pemimpin negara harus cerdas dalam mengelola sumber daya manusia agar tidak tercipta angka kemiskinan yang semakin hari semakin meningkat. Jumlah nilai kelahiran yang cenderung lebih besar dari nilai kematian juga mempengaruhi bertambahnya SDM, solusi supaya angka SDM yang menganggur sedikit adalah membatasi jumlah anak dalam setiap rumah tangga yaitu maksimal 2 anak dalam

6.2 Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia

Kegiatan menyeleksi merupakan tahapan dalam proses rekrutmen dalam mencari calon tenaga kerja. Dimana pada proses seleksi dilakukan analisa, pertimbangan, dan pemilihan mana calon karyawan yang paling cocok untuk mengisi posisi yang telah ditawarkan oleh perusahaan atau lembaga. Dalam seleksi juga terdapat proses rekomendasi atau keputusan untuk menerima atau menolak calon tenaga kerja yang ada, hal ini berdasarkan dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau lembaga dan berdasarkan spesifikasi dari calon pegawai itu sendiri.

Sedangkan, untuk penempatan sumber daya manusia ini merupakan tahapan rekrutmen Ketika proses penerimaan calon tenaga kerja telah ditentukan. Ketika calon pegawai atau pelamar pekerjaan sudah melalui segala proses rekrutmen dan melewati tahapan seleksi kemudian dinyatakan diterima sebagai pegawai baru maka mereka akan melalui proses penempatan. Penempatan sendiri merupakan kegiatan pemberian tugas atau pemberian jabatan/posisi kepada pegawai yang telah ditunjuk oleh perusahaan dan dinyatakan layak menempati jabatan tersebut.

Berdasarkan hal itu, seleksi dan penempatan sumber daya manusia diperlukan oleh sebuah perusahaan industri atau lembaga manapun untuk memposisikan tenaga kerja baru hasil dari rekrutmen sesuai dengan bidang keahlian masing-masing. Penempatan tenaga kerja harus disesuaikan dengan bidang keahlian atau berdasarkan pengalaman pendidikan maupun pelatihan. Hal ini diperlukan karena sangat krusial, apabila penempatan karyawan tidak sesuai dengan bidang keahlian akan menyebabkan terhambatnya pekerjaan yang berjalan di perusahaan tersebut. Apabila hal itu terjadi akan memberi dampak buruk bagi proses manufaktur apapun pada industri tersebut. Dampak buruk lainnya adalah peningkatan pengeluaran atau *money waste* bagi perusahaan.

6.2.1 Seleksi

Penyeleksian adalah sebuah satu bagian cukup penting seluruh kegiatan manajemen dari sumber daya manusia (SDM). Sebuah Pernyataan ini didapati dan dasarnya dari alasan sebuah organisasi atau sebuah perusahaan dapat mendapatkan beberapa karyawan berdasarkan seberapa cermat proses penyeleksian yang berlangsung. Dan dari proses seleksi ini adalah suatu hubungan yang terkait dan sulit dipisahkan dari sebuah perekrutan. Seleksi untuk mengatur perusahaan untuk melihat apakah ada kecocokan masing-masing pribadi, profesi, organisasi serta kondisi lingkungan. Jadi, prosedur penyeleksian yang baik dan penempatan yang tepat ialah inti dari manajemen sumber daya manusia (SDM) sebuah perusahaan maupun sebuah organisasi. Apabila dilaksanakan dengan benar, program ini pasti dapat menjamin kualitas sebuah perusahaan maupun sebuah organisasi memiliki pekerja yang dapat diandalkan dalam pekerjaan dengan produktivitas tinggi dengan kualitas yang baik. Dalam sebuah perusahaan/organisasi memang dibutuhkan seorang calon pekerja yang dapat memenuhi sebuah ekspektasi dari perusahaan itu sendiri. Maka tahap penyeleksian tersebut tidak main-main.

6.2.2 Tujuan Penyeleksian

Tujuan menyeleksi SDM, Pastikan sebuah perusahaan mempunyai karyawan yang pasti untuk posisi/profesi tersebut. Menjamin pengembalian investasi sumber daya manusia perusahaan. Mengevaluasi pelamar untuk rekrutmen dan penempatan berdasarkan minat. Perlakuan pada pelamar harus adil dan minimalkan diskriminasi. Minimalkan munculnya perilaku tidak baik yang harusnya tidak boleh diterima karyawan.

6.2.3 Metode Penyeleksi

Sebuah metode ilmiah, yaitu pengembangan pilihan non-ilmiah melalui analisis yang cermat elemen yang dipilih untuk mendapatkan pekerja yang kompeten dengan posisi yang pas. Tahapannya adalah sebagai berikut:

1. Pemetodean kerja yang jelas dan tersistem,
2. Usaha pada prestasi hasil,
3. Usaha pada kebutuhan aktual pekerja,
4. Dari analisis jabatan dan ilmu-ilmu sosial lainnya dan
5. Didasari terhadap hukum pekerja.

Sebuah metode non-ilmiah, ialah pemilihannya tidak berdasarkan standarisasi, baku atau terspesifik untuk persyaratan dalam kerjaan yang sebenarnya, tapi hanya berdasarkan prediksi dan pengalaman. Pemilihan itu tidak dipandu oleh deskripsi *jobs* dan kriteria lowongan untuk posisi yang ingin ditempati. Tahap-tahapnya meliputi;

1. Lamaran pekerjaan,
2. Transkrip ijazah Nilai Terakhir,
3. Surat pengalaman profesi,
4. Referensi pihak yang terpercaya,
5. Wawancara langsung,
6. Tatanan dan kondisi visual,
7. Cara penulisan

6.2.4 Proses Seleksi

Proses seleksi setidaknya memiliki delapan langkah. Yang meliputi :

1. Surat masuk/Surat lamaran
2. Administrasi ujian
3. Prosesi Penyeleksian
4. Sensus latar belakang pelamar dan dokumen yang mendukung
5. Kesehatan jasmani
6. Pewawancara dari manajer
7. Deskripsi bidang kerja, dan
8. Pemutusan hasil dari aplikasi.

6.2.5 Pendekatan

Metode yang digunakan untuk menyeleksi meliputi: seleksi administrasi, seleksi yang tidak lisan, seleksi lisan. Tipe penyeleksian harus didasarkan pada keefisiennya (*money*, *time* dan *energy*), tujuannya untuk mendapatkan staf yang kompeten dan lokasi yang pas ditempati. Sistem pengguguran harus didasarkan pada keefektifitasan yang efisien, memiliki tujuan untuk mendapatkan calon pekerja terbaik melalui bidangnya. Terkadang proses seleksi cenderung menemui beberapa kendala pada tahap seleksi dan akses ke karyawan potensial yang memenuhi standar yang diharapkan perusahaan. Untuk mengurangi hambatan yang mungkin dihadapi, perlu strategi pemilihan multi-level, untuk membuatnya lebih baik dan lebih tepat saat memilih calon pekerja. Satu persatu hal yang perlu diperhatikan dalam sebuah penyeleksian meliputi:

- 1) Situasi pasokan tenaga kerja

Jika total calon pelamar yang syaratnya sudah terpenuhi secara baik, semakin mudah bagi suatu organisasi yang digunakan guna memperoleh pekerja yang kompeten, dan sebaliknya. Ketika perekrutan, jumlah bersih kandidat melebihi rendah dari yang diinginkan lebih awal. Beberapa hal memungkinkan, tunjangan/gaji yang diberikan tidak tinggi, profesi itu membutuhkan tenaga ahli tingkat tinggi, persyaratan-persyaratan yang harus terpenuhi cukup berat, dan kualitas dari pelamar tergolong rendah.

2) Keadaan di luar Organisasi

Faktor moral dalam penyeleksian/pengguguran permasalahan etika seringkali mengancam dan menjadi tantangan. Keputusan yang dipengaruhi etika seperti ini lebih sering mendapat pengaruh pada pemutus kebijakan. Ketika hal yang dipertimbangkan yang didapat lebih bersandar sebab ikatan keturunan, kenalan, memberi jaminan alih-alih unting mengulas spesialisasi/profesionalisme, lebih besar kemungkinan yang didapat tidak sesuai ekspektasi dari pekerja yang didapat.

3) Perangkat pengorganisasian

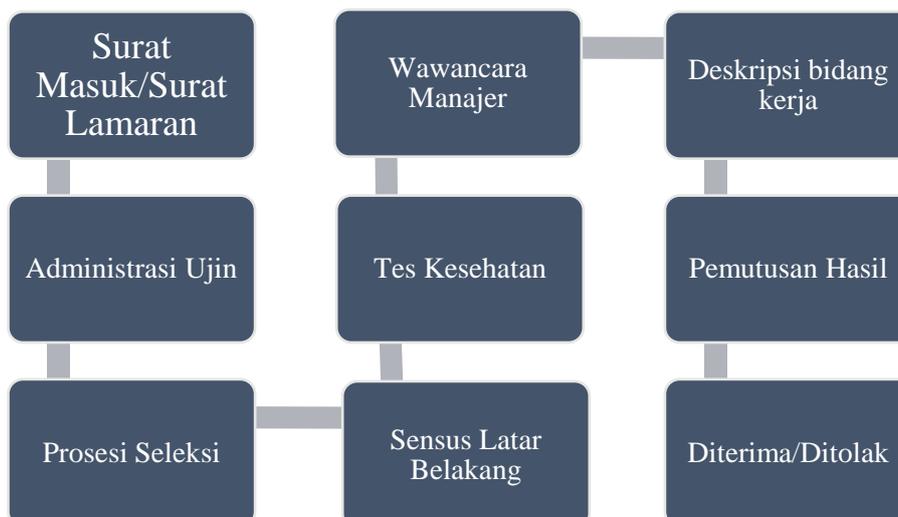
Selain contoh-contoh yang dijelaskan, ada masing-masing hal yang mempengaruhi proses seleksi, yaitu Adanya perangkat organisasi seperti Analisis pekerjaan adalah panduan guna aktivitas proses penyeleksian. Dalam penganalisaan pekerjaan dapat didapatkan informasi tentang deskripsi pekerjaan, ketentuan pekerjaan, penstandartan pekerjaan serta syarat-syarat yang semestinya terpenuhi untuk posisinya. Jadi, pilihan dari yang di buat harus menganalisa sesuatu yang dapat menjadi acuan dari sebuah pekerjaan itu. Seleksi/pengguguran yang tidak menyertakan referensi analitis jabatan yang cocok, tentu saja pasti sulit untuk mendapatkan karyawan potensial yang dibutuhkan suatu organisasi. Analisis pekerjaan ini adalah arah atau panduan tentang apa yang ingin Anda capai saat memilih.

4) Sistemasi Penyeleksian Secara Efisien

Didalam konteks tersebut, perlu adanya penyadaran bahwasannya tahapan penyeleksian pekerja baru termasuk dalam aktivitas yang cukup penting untuk perusahaan dan peserta seleksi/calon pekerja baru tersebut. Sistem seleksi yang efektif adalah:

- Tingkat akurasi, kesanggupan kerja menyeleksi dengan tepat guna memprediksikan kualitas kerja calon pekerja
- Tingkat kejujuran, memberi penjaminan keadilan hingga masing-masing calon pegawai yang masuk persyarakatan diberikam peluang dengan adil.

Proses seleksi dapat digambarkan pada gambar 6.



Gambar 6.1: bagan Alir Proses seleksi

6.2.6 Penempatan

Penempatan yaitu pembagian tugas kembali untuk seorang karyawan dengan pekerjaan yang baru. Biasanya yang membuat keputusan penempatan dibuat oleh manajer pada bagian tersebut. Penempatan

bertujuan menyeleksi karyawan untuk ditempatkan dibagian mana karyawan tersebut bekerja, maupun penetapan seorang pekerja ke posisi yang tepat. Proses penempatan dapat dilihat dari sumber daya manusia yang ditempatkan disuatu bagian pekerjaan tersebut, seseorang karyawan/pekerja yang sesuai dengan posisi keahliannya dengan pekerjaan dapat menghasilkan kualitas kerja yang baik dengan jumlah besar. Penempatan dapat berpengaruh secara langsung dan biaya pelatihan. Menurut (Danang, Sunyoto, 2012), penempatan merupakan sebuah indeks pemenuhan posisi/jabatan maupun proses menugaskan lagi pegawai/pekerja pada tugas/jabatan yang baru dikenalkan maupun pada tugas/jabatan yang beda. Maka didapatkan kesimpulan bahwa penempatan ialah kebijakan manajemen SDM dalam proses penentuan jabatan atau posisi seseorang ke posisi/bidang pekerjaan keahlian/tepat/yang sesuai.

Penempatan tenaga pekerja merupakan sistem pemberian pekerjaan dan tugas terhadap karyawan yang dinyatakan lolos dalam prosesi penyeleksian agar dilakukan sesuai posisi yang sudah ditentukan/ditetapkan, yang juga dapat bertanggungjawab terhadap segala risiko dan apa yang terjadi pada hasil perkerjaan dan wewenang, tugas, serta tanggung jawabannya. Penempatan Sumber Daya Manusia ialah suatu proses yang dilakukan Manajer SDM untuk suatu perusahaan dalam menentukan posisi serta lokasi seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Staffing adalah proses penempatan calon karyawan yang sesuai dengan keahlian dan kemampuan orang tersebut. Proses penempatan akan berjalan baik jika calon karyawan mempunyai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan dalam bidang pekerjaan tersebut. Dalam proses penempatan pekerja berdampak pada calon karyawan melihat pekerjaan dan golongan di perusahaan tersebut, serta apa mereka sesuai dengan jobdesk yang dimaksudkan tersebut.

6.2.7 Konsep Penempatan

Konsep ialah sebuah ide pokok/rancangan/gagasan, dalam penempatan perlu kita ketahui bahwasannya dalam sebuah konsep penempatan tenaga kerja bisa kita identifikasikan menjadi 3 jenis proses penting dari penempatan (Cushway, Barry, 1994), seperti berikut:

1) Promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilan juga lebih besar.

a) Asas-asas kepromosian karyawan, ialah:

- Keyakinan
- Adil
- Pola

b) Dasar kepromosian, ialah:

- *Experience*
- *Skill*
- *Multi Talen*
- *Etitude*

c) Persyaratan dari kepromosian

Syarat dari kepromosian dalam masing-masing perusahaan/organisasi berbeda karena digantungkan pada perusahaan/organisasi masing-masing. persyaratan kepromosian lebih umum dapat disimpulkan menjadi beberapa kriteria sebagai berikut:

1. Kebenaran

Para karyawan harus memiliki sifat jujur terhadap apa yang dilakukan, anak buah, kesepakatan untuk melakukan atau mengola amanat tersebut, yang sesuai kata dan perilakunya. Ia tidak menyalahgunakan jabatan tersebut dalam kepentingan pribadinya.

2. Disiplin

Seorang pekerja diwajibkan memiliki sikap disiplin terhadap dirinya, perkerjaannya, dan mentaati aturan yang berlaku yang telah disepakati dalam suatu organisasi baik tertulis atau kebiasaan.

3. Pencapaian kerja

Seorang perkerja dapat memenuhi target maupun berprestasi dalam sasaran yang ditetapkan. Hal ini dapat dicapai apabila pekerja memang giat dalam perkerjaannya.

4. Kelihaihan

Pekerja harus pandai, kreatif, dan inovatif untuk menyelesaikan pekerjaannya yang diembannya dengan baik. Karena dari itu *experience* sangat berpengaruh.

5. Tenggang Rasa

Pekerja memiliki sifat tenggang rasa untuk membela perusahaan dari perilaku yang dapat merugikan.

6. Leadership

Pekerja mampu memimpin dan memberi motivasi anak buahnya dalam bekerja sama secara efisien untuk mencapai sasaran. Sasaran sendiri biasanya berdasarkan dari pihak perusahaan/organisasi itu sendiri.

7. Berkomunikasi dengan baik

Pekerja memiliki komunikasi dengan baik, jelas, dan efektif serta dapat memperoleh informasi dari pimpinan maupun dari anggota/*staff*nya dengan baik, supaya tidak adanya kesalahan informasi.

8. Berpendidikan

Pekerja diwajibkan mempunyai ijazah dari pendidikan formal sesuai keahlian dan spesifikasi jabatan.

a) Sasaran promosi

Agar dapat memberi suatu posisi, jabatan, upah maupun pengakuan, pengaruh yang tinggi terhadap pekerja yang memiliki prestasi keahlian kerja yang baik, menumbuhkan hasil memuaskan serta bangga pada diri pribadi, latar belakang sosial yang menonjol, dan upah gaji yang naik dapat menjadi motivasi untuk karyawan bisa bersemangat lebih dalam pekerjaannya, disiplin tinggi, serta produktivitas kerja yang dapat lebih berkembang lagi dalam setiap iringan waktu sehingga hasil dapat terus digambarkan dengan hasil yang selalu naik.

b) Alih Pekerjaan

Didaalam konsep pemindahan, pemindahan pekerjaan bisa menentukan 1 dari 2 pilihan. Wujud kesatu ialah pemindahan pekerja pada posisi kerja barudengan keahlian dan tanggung jawab pekerjaan , posisi jabatan dan hasil yang sesuai denga dengan status . pemindahan tempat, hal ini para karyawan/pekerja melakukan tanggung jawab kerja yang tidak jauh beda dengan yang terdahulu, pendapatan yang dihasilkan tidak jauh beda serta tanggung jawab yang juga tidak beda.

c) Penurunan/*Demosi*

Penurunan/*Demosi* ialah Ketika pekerja/karyawan mengalami masa pengunduran/penurunan masa jabatan sekaligus upah/penghasilan dan tanggung jawab atas pekerjaan yang relatif turun. Tujuannya sendiri diberlakukan penurunan/*Demosi* ialah guna terhindar dari situasi rugi, memberi peluang posisi/jabatan, upah, serta kondisi/status yang sesuai dengan keahlian/kemampuan para pekerja itu sendiri. Penurunan/*Demosi* juga berarti sebuah hukuman kepada pekerja/karyawan yang gagal/kurang mampunya dalam melaksanakan tugas pada posisi/jabatan yang diemban sehingga posisi/jabatan dari seseorang itu diturunkan.

6.2.8 Tolak Ukur Dalam Penempatan

Tolak ukur menjadi salah satu yang dapat kita identifikasikan dalam indikator penempatan pekerjaan. Penelitian ini menganut dari sekian latar belakang *posision*/penempatan pekerja(Gomes, F.C, 1997), yaitu:

- 1) Biografi pendidikan dengan prestasi akadekmik yang didapatnya yang menjadi tolak ukur pemberian pekerjaan serta tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan. Nilai ukurnya meliputi penyesuaian biografi mulai dari latar belakang sekolah/pendidikan.
- 2) *Experience*/Pengalaman yang tidak berbeda dari pekerjaan sebelumnya bisa ditanda serta diperhatikan lebih untuk dapat pertimbangan pada posisinya. Pada kenyataannya ialah ada kecenderungan bahwa lamanya pekerja melakukan pekerjaannya maka akan lebih banyak *Experience*/Pengalaman yang didapat oleh pekerja itu sendiri. Nilai ukurnya antara lain kesesuaian jam kerja terhadap naiknya posisi/jabatan dan hasil yang sesuai dengan posisi kerja dan tanggung jawabnya.

- 3) Status pernikahan karyawan perempuan yang telah bersuami dan beranak keluarga harus dapat perhatian serta pertimbangan. Lebih baiknya pekerja/karyawan seperti itu tidak diposisikan jauh dari lokasi rumah yang ditinggalnya. Nilai ukunya yaitu sesuai kenaikan posisi/jabatan pada status pernikahan dan jumlah tanggungan serta upah yang diterima.
- 4) Faktor usia karyawan yang berusia lebih tua alangkah lebih baik apabila diposisikan dalam posisi kerja yang tidak terlalu beresiko serta memiliki posisi kerja yang memiliki tanggung jawab lebih. Sedangkan pekerja/karyawan yang *fresh graduate* dapat ditempatkan atau diberi penugasan kerja yang relative cenderung beresiko rendah tetapi tugas yang lebih berat yang sedikit. parameternya adalah penyesuaian usia dengan posisi kerjanya.
- 5) Gender pada posisi kerja yang memerlukan aktivitas tenaga/fisik lebih berat, lebih baik ditempatkan seorang tenaga kerja laki-laki. Contohnya *security*, petugas kebersihan kebun, sopir, tukang, sedangkan pada posisi kerja yang membutuhkan tenaga/fisik yang tidak terlalu berat seperti administrasi, Bendahara keuangan, Pelayan, Resepsionis, terima tamu, *customer service* dapat diposisikan pada pekerja/karyawan perempuan. Parameternya adalah kesesuaian jenis kelamin dengan pekerjaan.

RANGKUMAN

Kita mengetahui bahwa Rekrutmen sendiri merupakan suatu kegiatan mencari, menyeleksi, mendapatkan, atau menemukan calon tenaga kerja atau karyawan untuk bekerja sesuai bidang yang diinginkan oleh pihak yang melakukan rekrutmen. Dalam kegiatan rekrutmen tentu saja sebuah perusahaan atau industri memiliki kriteria tersendiri untuk para calon pekerjanya. Kriteria ini digunakan untuk mendapatkan calon pekerja yang berkemampuan handal baik dalam *hardskill* maupun *softskill*.

Kita mengetahui bahwa Kegiatan menyeleksi merupakan tahapan dalam proses rekrutmen dalam mencari calon tenaga kerja. Dimana pada proses seleksi dilakukan analisa, pertimbangan, dan pemilihan mana calon karyawan yang paling cocok untuk mengisi posisi yang telah ditawarkan oleh perusahaan atau lembaga. Dalam seleksi juga terdapat proses rekomendasi atau keputusan untuk menerima atau menolak calon tenaga kerja yang ada, hal ini berdasarkan dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau lembaga dan berdasarkan spesifikasi dari calon pegawai itu sendiri.

SOAL

1. Apa yang dapat kamu pelajari mengenai rekrutmen berdasarkan buku ajar diatas ?
2. Coba kamu sebutkan serta definisikan apa saja jenis-jenis tenaga kerja berdasarkan buku ajar diatas!
3. Coba jelaskan mengenai ketersediaan lapangan pekerjaan berdasarkan buku ajar diatas!
4. Coba jelaskan mengenai kegiatan menyeleksi berdasarkan buku ajar diatas!
5. Kamu sebutkan Tujuan, Metode, Serta proses penyeleksian berdasarkan buku ajar diatas!

PUSTAKA

- A. Tabrani Rusyan, dkk. (2012). *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*, Remaja Karya.
- Akbar, S. (2018). *Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan*. 3(2), 17.
- Aliefiani Mulya Putri, G., Putri Maharani, S., & Nisrina, G. (2022). LITERATURE VIEW PENGORGANISASIAN: SDM, TUJUAN ORGANISASI DAN STRUKTUR ORGANISASI. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3), 286–299. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3.819>
- Amirudin, A. (2019). Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pegawai) UIN Raden Intan Lampung dan Implikasinya. *AL-IDARAH: JURNAL KEPENDIDIKAN ISLAM*, 8(2), 307–323. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v8i2.3468>
- Andriani, A. A. (2017). Melatih Kearifan Intelektual, Emosional, Dan Spiritual Pemuda Guna Menghadapi Pasar Bebas Asia Tenggara (Masyarakat Ekonomi Asean-MEA). *JURNAL PENDIDIKAN ILMU SOSIAL*, 25(2), 138. <https://doi.org/10.17509/jpis.v25i2.6187>
- Arifin, Imron. (1966). *Penelitian Kualitatif*. Kalimasahada Press.
- Armstrong, T. (1987). *In Their Own Way: Discovering and Encouraging Your Child's Personal Learning Style*. Terjemahan Rina Buntaran. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ashary, L. (2019). *STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN INDUSTRI KULINER DI KABUPATEN JEMBER*. 17(2), 20.
- Aslati, A., Silawati, S., Sehani, S., & Nuryanti, N. (2018). PEMBERDAYAAN REMAJA BERBASIS MASJID (Studi Terhadap Remaja Masjid di Labuh Baru Barat). *Masyarakat Madani: Jurnal Kajian Islam dan Pengembangan Masyarakat*, 3(2), 1. <https://doi.org/10.24014/jmm.v3i2.6353>
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks.
- BERNARDIN, H.J., & RUSSEL, J.E.A. (1998). *Human Resource Management 2 Nd Edition And Experiential Approach*. MCGRAW-HILL.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Budiardjo, Miriam. (2008). *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008. Gramedia Pustaka Utama.
- Byars, Lloyd I. dan Leslie W. Rue. (2004). *Human Resource Management*. (8th edition.). McGraw-Hill.
- Chaplin, J. P. (2008). *Kamus Lengkap Psikologi*. Rajagrafindo Persada.
- Cherrington, D.J. (1995). *The management of human resources*, (4th ed.). Prentice Hall.
- Corey, Gerald. (1988). *Teori dan Praktek Konseling dan Psikoterapi*. Eresco.
- Cribbin, James J. (1981). *Leadership: Strategies for Organizational Effectiveness*. AMACOM.
- Cushway, Barry. (1994). *Human Resource Management*. PT. Elex Media Komputindo.
- Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Buku Seru.
- Darley M. John - Glucksberg Sam - Kamin J. Leon - Kinchla A. Ronald. (1986). *PSICOLOGIA*. II Mulino.
- Dessler. (2000). *Pengertian kinerja*. www.kajianpustaka.com
- Dowling, P. J., Festing, M., & Allen D. Engle, S. (2013). *International Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Dwight Waldo. (1979). *Pengantar Studi Public Administration*. Aksara Barn.
- Engel, James F, et al. (1994). *Perilaku Konsumen* (Jilid 1). Binarupa Aksara.
- Engkoswara. (1987). *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan.
- Fayol, Henry. (1998). *General and Industrial Management*. Pitman.
- Fiedler, Fred E. and Chemers, Martin M. (1974). *Leadership and effective Management*. Scot Foresman and Co.
- Frederick J. Mc Donald. (1959). *Education of Psychology*. Worth Publishing.
- Gardner, F. P. Pearce. R. B. and Michell. & R. L. (1996). *Physiology of crop plant*. Terjemahan Herawati, Susilo, dan Subiyanto. UI Pres.
- Gerlach, Vernon S. Ely, Donald P. (1980). *Teaching and Media: A Systematic Approach*. Prantice Hall Inc.

- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1993). *Organisasi dan Manajemen Prilaku, Struktur dan Proses, Diterjemahkan oleh Djoerban Wahid*. Erlangga.
- GINSBERG, PAUL B. AND MOY, ERNEST. (1992). *PHYSICIAN LICENSURE AND THE QUALITY OF CARE, REGULATION*.
- Gomes, F.C. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Guest David E. (1987). Human Resource Management And Industrial Relation., *Journal Of Management Studies*.
- Handoko, T. Hani. (1992). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Liberty.
- Harahap P. (2011). *Budaya Organisasi*. Semarang Universty Press.
- Hasibuan Malayu. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*,. Gunung Agung.
- Hassett,J.J. dan Banwart,W.L. (1992). *Soils and Their Environment*. Prentice Hall.
- Herbert, A. Simon. (1982). *Administrative Behavior, A Study of Decision, Terjemahan*,. PT. Bina Aksara.
- Herre, A.W. (1953). *Checklist of Philippine Fishes. Research Report 20. Fish and Wildlife Service*,. United States Department of Interior, 977 pp.
- Hodgetts, R.M. (1975). *Management: Theory, Process and Practice*. W.B. Saunders.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (2008). *Education Administration*.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1990). *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/OrganizationPsychologists*. West Publishing Co.
- Kapur, R. (2020). *Human Resource Management – Structure and Roles*.
- Lazarova, M. B., & Thomas, D. C. (2012). *Expatriate adjustment and performance revisited revisited* (pp. 270–292).
- Luthans, Fred. (2005). *Perilaku Organisasi* (Edisi Sepuluh). Andi Luthans.
- Ma'arif S, & Kartika L,. (2013). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia, “ Implementasi Menuju Organisasi Berkelanjutan “*.
- Mangkunegara. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama.
- Marliani, L. (2017). *PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEWUJUDKAN KINERJA SUATU ORGANISASI*. 2(3), 8.
- Miftah Thoha. (2004). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Raja Grafindo Persada.
- Miftah Thoha. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen*,. Raja Grafindo Pustaka.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, dan Jhon Voyer,. (1995). *“The Strategy Process”*. Prentice Hall International, Inc.
- Mitchell, TR (ed). (1978). *People in Organization: An Introduction Organization Behavior*. Mc. Graw Hill.
- Moore, A. (2004). *The good teacher: Dominant discourses in teaching and teacher education*. Routledge Falmer.
- Moore, CW dan Allen, G. (1976). *Dimension, Space, Shape, and Scale in Architecture, Architecture Books*.
- Muslihat, M., & Ginanjar, M. H. (2019). PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMP HASMI ISLAMIC BOARDING SCHOOL TAMANSARI BOGOR. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(01), 103. <https://doi.org/10.30868/im.v2i01.373>
- Nanuru, C. F. (2021). Melatih Paduan Suara secara Kreatif. *PROSIDING PELITA BANGSA*, 1(2), 161. <https://doi.org/10.30995/ppb.v1i2.516>
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Strategik*. Gajah Mada University Press.
- Newton, Hayday, Barkworth. (2005). *Employee Assistance Programmes*.
- Omotayo Adewale Osibanjo, A. A. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Pumark Nigeria limited.
- Pfeffer, Jeffrey. (1997). *Will the Organization of the future Make the Mistake of the Past in The Organization of The Future*, Frances Hesselbein at all Editor. Jossey-Bass Publisher.
- Poluakan, F. A. (2016). *THE EFFECT OF CHANGE AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE PT. SINAR GALESONG PRIMA MANADO*. 11.

- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan kinerja Karyawan: Kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia.*, (Edisi 1). Penerbit BPFE.
- Priyono. (2007). *Pengantar Manajemen*. Zifatama Publisher.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Putri, S. A. P. (2012). *Karir Dan Pekerjaan Di Masa Dewasa Awal Dan Dewasa Madya*. 3(3), 20.
- Ribangun Bamban, J. (2019). *Buku Ajar Mata Kuliah Organisasi Manajemen Industri*. Umsida Press. <https://doi.org/10.21070/2019/978-623-7578-01-7>
- Robbin SP, Colter Marry. (1999). *Manajemen*. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. (Jilid 1. Edisi 8.). PT. Prenhallindo.
- Rompas, G. A. C., Tewal, B., Dotulong, L., & Gaya, P. (2018). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENGAWASAN, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN MINAHASA TENGGARA*. 10.
- Russell, Bertrand,. (1974). *The Art of Philosophizing and Other Essays*., Rowman & Littlefield Publishers.
- Sabarofek, M. S., & Sawaki, M. E. (2018). *PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, BUDAYA KERJA DAN PERILAKU INDIVIDU TERHADAP KINERJA PEGAWAI: STUDI KASUS PADA PT. TELEVISI MANDIRI PAPUA*. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 93. <https://doi.org/10.21460/jrmb.2017.122.289>
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. PT Grasindo.
- Santrock, John W. (2002). *Life-span Development: Perkembangan Masa Hidup*. (Edisi 5 jilid 2,). Erlangga.
- Schuler.R.S., & Walker , Jackson .W. (1999). *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions. Organizational Dynamics, New York, West Publishing Company* . West Publishing Company.
- Schultz, D. (1991). *Psikologi Pertumbuhan*. Kanisius.
- Schultz Duane. (1991). *Psikologi Pertumbuhan, Penerjemah: Yustinus*., Kartinus.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. C.V Mandar Maju.
- Setiawati, T., & Sabri, M. (2022). *Melatih Kreatifitas Dengan Membuat Mandala Art Pada Siswa SMA PAB 8 Saentis*. *Jurnal ABDIMAS Budi Darma*, 2(2), 87. <https://doi.org/10.30865/pengabdian.v2i2.3689>
- Siagian. (2004). *Motivasi dan Aplikasinya*. Rineka Cipta.
- Sitanggang, R. R., & Nuriyanti, N. (2019). *Melatih Kemandirian Anak Melalui Rutinitas Sehari-Hari*. *Publikasi Pendidikan*, 9(2), 141. <https://doi.org/10.26858/publikan.v9i2.9015>
- Stoner James. (1996). *Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia*. PT. Prenhallindo.
- Storey, J. (1995). *Human resource management: Still marching on or marching out? In: Storey, J. (Ed.) Human resource management. A critical*. Routledge.
- Susan, E. (2019). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. 9(2), 11.
- Tahir, Arifin. (2014). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. CV. Budi Utama.
- Tamsah, H., & Nurung, J. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* [Preprint]. Thesis Commons. <https://doi.org/10.31237/osf.io/yvpue>
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). *TOWARD AN INTEGRATIVE MODEL OF STRATEGIC INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*.
- Tewal, B., Adolfin, Pandowo, M.H.C., Tawas, H.N. (2017). *Perilaku Organisasi*. (Cetakan Pertama). CV. Patra Media Grafido.
- Theodorson, G. A., & Theodorson, A. G. (1979). *A modern dictionary of sociology. New York, Hagerstown, San Francisco, London*. Barnes & Noble Books.
- Thomas M risk. (1975). *Estimated frequency by selected characteristics of patients: Nosocomial infections in U.S. hospitals*.
- Uno, H. (2011). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. PT Bumi Aksara Bandung.

- Weiner. (1990). History Of Motivational Research In Education. *Journal Of Educational Psychology.*, 4(82).
- West, Richard, Lynn H. Turner. (2008). *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi* (Edisi 3.). Salemba Humanika.
- Widiasih, W., & Dalulia, P. (2015). *Studi Komparasi Implementasi Manajemen Proses Bisnis pada Lembaga Profit dan Nonprofit*. 7.
- Wiliandari, Y. (2014). *RANCANGAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM YANG EFEKTIF*.

Bab 7

Pelatihan Dan Pembinaan SDM Dalam Organisasi

7.1 Melatih Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sangat penting dalam sebuah pembangunan di dalam organisasi. Pemuda adalah harapan bangsa yang memiliki tanggung jawab untuk masa depan organisasi (Sitanggang & Nuriyanti, 2019). Para pemuda harus berkarya dan berpartisipasi dalam pembangunan sebuah organisasi. Kreatifitas manusia berpengaruh dalam mencapai suatu visi misi dalam organisasi, wawasan berpikir yang luas dan imajinasi yang tinggi karena kreatifitas adalah keahlian berupa berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk mengolah pikiran dan menghasilkan gagasan baru guna menghasilkan cara yang baru dalam pandangan terhadap masalah dan peluang.

Maka dari itu, kemampuan berpikir kreatif sangat diperlukan agar kompetensi sumber daya manusia kita sebanding (Setiawati & Sabri, 2022). Melatih sumber daya manusia lebih kreatif bukan pekerjaan yang biasa dianggap sepele, selain itu bisa dilakukan oleh siapa saja yang tidak memiliki kemampuan dalam berorganisasi. Akan tetapi melatih kemampuan sumber daya manusia lebih kreatif membutuhkan orang yang mempunyai niat berorganisasi yang cukup tinggi. Pada setiap program kerja selalu membutuhkan konsep-konsep baru untuk menjalankan kegiatan program kerja tersebut. Dari mana konsep itu berasal? tentunya dari ide-ide kreatif setiap anggota organisasi yang mampu memberikan pendapat dalam suatu perencanaan program kerja. Pada Latihan kepemimpinan tingkat dasar himpunan mahasiswa Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Sidoarjo (gambar 7.1), panitia memberikan konsep baru pada akhir acara yaitu fun party tujuannya sendiri untuk memupuk rasa solidaritas mahasiswa teknik industry.



Gambar 7.1: Fun Party LKTD HMTI UMSIDA

Kualitas sumber daya manusia yang tinggi adalah suatu modal yang sangat penting dalam pembangunan organisasi untuk dapat bertahan ditengah zaman milenial ini. melatih kreatifitas sumber daya manusia merupakan satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di dalam suatu organisasi.hal ini karena besarnya besarnya pengaruh sumber daya manusia di dalam organisasi. Salah satu tujuan melatih sumber daya manusia adalah guna mewujudkan visi misi yang tercapai. Melatih sumber daya manusia dan menuntut agar anggota dalam sebuah organisasi memiliki sikap yang baik dalam kehidupan berorganisasi. Anggota harus membentuk pusat saat proses pengembangan organisasi, dengan memperhatikan perkembangan kognitif merupakan salah satu asapek penting dari perkembangan anggota. Anggota dilatih mandiri sejak menjadi anggota aktif karena kemandirian adalah salah satu karakter yang wajib di miliki oleh anggota organisasi. Tak hanya kemandirian, didalam sebuah organisasi tanggung jawab juga sangat perlu ditanamkan kepada anggota karena tanggung jawab adalah karakteristik yang penting untuk membangun sebuah organisasi.

Dengan adanya tanggung jawab semua anggota dalam organisasi dapat menjalankan program kerja dengan baik dan sesuai prosedurnya. Seperti pada penerapan kegiatan Latihan kepemimpinan tingkat dasar himpunan mahasiswa Teknik industry Universitas Muhammadiyah Sidoarjo dibentuklah suatu kepanitiaan dan didalam kepanitiaan tersebut terbagi menjadi bermacam macam penanggung jawab atau bisa kita sebut sebagai PIC (Person In Charge). PIC adalah seseorang yang mengemban suatu tugas yang diberi tanggung jawab pada seseorang tersebut. PIC ini memiliki tanggung jawab disetiap satu persatu kegiatan di setiap berjalannya sebuah acara. Contoh nya pada gambar 7.2 Seorang panitia dari himpunan mahasiswa Teknik industry yang bertanggung jawab sebagai PIC dalam pembagian sarapan kepada pihak peserta dan panitia.

**Gambar 7.2:** Pembagian sarapan kepada peserta dan panitia.

Apa yang terjadi jika didalam suatu kegiatan tidak memiliki PIC ? Tentu saja suatu kegiatan tersebut tidak berjalan dengan lancar. Secara tidak langsung dalam suatu organisasi melatih anggota nya untuk memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi. Dari rasa tanggung jawab yang sudah terbentuk maka akan tumbuhlah rasa kekompakan dan kerja sama yang baik dalam organisasi. Dari kegiatan Latihan kepemimpinan tingkat dasar himpunan mahasiswa teknik industry Universitas Muhammadiyah Sidoarjo terdapat bermacam-macam kegiatan didalam rundown acara tersebut salah satunya yaitu game. Dalam rundown acara games tidak akan pernah terlewatkan. Meskipun terlihat sudah umum didalam setiap acara

namun tujuan games sangat bagus. Tujuan games antara lain dapat meningkatkan kerja sama team dan kekompakan dalam mencapai target yang akan di capai. Pada gambar 7.3 bisa kita lihat kegiatan games dalam rundown acara Latihan kepemimpinan tingkat dasar himpunan mahasiswa teknik industry Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.



Gambar 7. 3: Games LKTD HMTI

Hampir semua organisasi melakukan tindakan penilaian pada setiap anggota baru untuk menentukan kebutuhan keahlian yang dibutuhkan organisasi. Didalam sebuah organisasi memiliki beberapa macam divisi, didalam setiap divisi membutuhkan sumber daya manusia yang bermacam-macam sesuai dengan karakter yang diinginkan disetiap divisi tersebut. Penilaian anggota baru ini dapat disebut pengevaluasian anggota. Pengevaluasian tidak hanya dilakukan dalam perekrutan anggota baru saja. Didalam kegiatan organisasi perlu diadakannya evaluasi. Mengapa demikian? Karena evaluasi bertujuan untuk mengevaluasi atau meniali kinerja anggota didalam organisasi saat ini dan untuk membenahi kegiatan berikutnya dimasa yang akan datang. Mengevaluasi meliputi semua hal yaitu pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan kemampuan anggota dalam melaksanakan suatu tanggung jawab pekerjaan. Evaluasi atau penilaian ini berdampak terhadap kebutuhan pelatihan bagi anggota untuk mengasumsikan setiap anggota didalam divisinya. Disetiap divisi memiliki karakteristik anggota yang berbeda-beda. Karakteristik hasil pelatihan yang dominan yaitu supaya menghasilkan hasil kepada pembentukan kinerja anggota yang potensial bagi organisasi dan kegiatan pelatihan yang harus dirancang sesuai dengan target karakteristik anggota yang dituju setiap divisi. Ada beberapa tahapan proses program pelatihan yang menekankan bahwa pelatihan yang efektif menggunakan metode yang populer (Andriani, 2017), antara lain :

1. Memastikan kebutuhan untuk menentukan apakah pelatihan tersebut memang dibutuhkan.
2. Memastikan bahwa anggota mempunyai motivasi dan keterampilan dasar untuk menguasai isi materi pelatihan.
3. Membahas apakah sesi pelatihan (lingkungan pembelajaran) memiliki faktor-faktor yang dibutuhkan agar pembelajaran dapat terlaksana.

4. Memastikan bahwa anggota dapat menerapkan materi pelatihan pada pekerjaan yang sebenarnya. Hal ini membutuhkan dukungan dan kerja sama anggota serta menuntut anggota organisasi untuk memahami bagaimana cara mengambil tanggung jawab pribadi untuk peningkatan keterampilan.
5. Pemilihan metode pelatihan kuncinya adalah untuk memilih metode program pelatihan yang dapat memberikan lingkungan pembelajaran yang sesuai dalam mencapai tujuan pelatihan.
6. Evaluasi, yaitu menentukan apakah pelatihan dapat mencapau hasil pembelajaran yang diharapkan atau tujuan anggaran.

Ada beberapa proses cara melihat kebutuhan program pelatihan, maka organisasi yang bersangkutan harus melakukan :

1. Penilaian kebutuhan pelatihan
 - a. Menganalisis organisasi penyelenggara (*event organizer*)
 - b. Mengalalisis karyawan yang akan diikutsertakan pelatihan
 - c. Menganalisis tugas pokok dan fungsi tugas anggota tersebut
2. Kejelasan menghadiri pelatihan
 - a. Menganalisis sikap dan motivasi peserta
 - b. Mengamati keterampilan dasar peserta
3. Penciptaan lingkungan belajar
 - a. Mengidentifikasi tujuan dan *output* pelatihan
 - b. Menyeleksi beberapa materi yang dibutuhkan
 - c. Melaksanakan praktik dalam pelatihan
 - d. Menganalisis umpan balik hasil pelatihan dari peserta
 - e. Mengamati kinerja karyawan lainnya
 - f. Melaksanakan koordinasi terhadap program pelatihan
4. Kepastian alih pelatihan
 - a. Merencanakan strategi manajemen diri
 - b. Mengharmoniskan hubungan karyawan diri
5. Teknik strategi pelatihan
 - a. Menyelidiki metode presentasi yang digunakan
 - b. Menyelidiki metode hand on yang digunakan
 - c. Menyelidiki langkah tim akan digunakan
6. Evaluasi program pelatihan
 - a. Mengidentifikasi hasil pelatihan
 - b. Mendesain evaluasi hasil pelatihan
 - c. Menganalisis anggaran program pelatihan

Dengan demikian, maka tujuan dari penilaian *training* adalah mengumpulkan informasi guna menentukan suatu program pelatihan yang dibutuhkan organisasi dan anggota. Salah satu program penyuluhan untuk menjadi vital bila dapat menentukan jenis program pelatihan yang dibutuhkan oleh anggota dan organisasi. Sehingga anggota berpeluang untuk memperoleh dan menambah ilmu peengetahuan, terampil, kemampuan khusus dan karakteristik lain yang diajarkan dan diperoleh dari program pelatihan(Nanuru, 2021). Persiapan pelaksanaan pelatihan sebaiknya merujuk kepada,

1. Apakah peseta mempunyai karakteristik pribadi (kemampuan, sikap, keyakinan dan motivasi) yang dibutuhkan dalam organisasi tersebut dan dapat menerapkannya?
2. Apakah lingkungan tidak mengganggu kinerja anggota?

Pembelajaran secara permanen bagi anggota seharusnya dapat mengubah perilaku anggota. sehingga anggota dapat menguasai ilmu pengetahuan, keterampilan dan perilaku anggota dalam program pelatihan, serta dapat menerapkan informasi yang diterimanya dalam program kerja yang sebenarnya. Untuk itu program pelatihan harus mencakup beberapa prinsip pembelajaran sesuai dengan desain pembelajaran yang sesuai dan efektif. Estimasi kebutuhan pelatihan adalah teknik formal yang mengidentifikasi adanya kebutuhan pelatihan karena adanya kesenjangan berupa perolehan sekarang dengan hasil yang diharapkan. Penempatan kebutuhan pelatihan tersebut pada urutan piroritas didasarkan pada biaya penyelenggaraan. Maka menilai keperluan pelatihan.menyeleksi atau mengabaikan kebutuhan pelatihan,

dan yang paling penting adalah melihat masalah atau peluang terhadap kebutuhan pelatihan. Untuk lebih jelasnya mengenai keperluan pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan pelatihan merupakan kesenjangan antara harapan dengan hasil. Dengan demikian bukan kesenjangan dalam proses atau sumber daya yang terlibat dalam pelatihan, tetapi kesenjangan hasil kerja individu, kelompok kecil, organisasi dan masyarakat.
2. Mengukur perbedaan antara yang ada dengan apa yang seharusnya, kemudian ditinjau dari hasil kerja dan membandingkannya dengan kesenjangan hasil terhadap anggaran pelatihan atau mengabaikannya.
3. Mewujudkan prioritas dan menyeleksi kebutuhan yang berdampak pada internal dan eksternal organisasi seperti mitra, pelanggan atau masyarakat pengguna dari pada memfokuskan pada efisiensi proses.

Pertimbangan keperluan pelatihan suatu tindakan dalam mendesain pelatihan, dan jika tidak dilakukan oleh organisasi dengan baik, bagaimanapun baiknya metode pelatihan atau lingkungan belajar yang kondusif, maka program pelatihan belum membuahkan pencapaian alias laba finansial yang diharapkan oleh organisasi. Misalnya penilaian kebutuhan pelatihan yang tidak dilakukan dengan baik dan akan dapat menyebabkan kebutuhan pelatihan yang tidak teridentifikasi. Program pelatihan dimana anggota memiliki keterampilan dasar atau kepercayaan diri yang dibutuhkan untuk belajar atau masalah kinerja yang disalahkan karena ulasan kurang gregetnya penyelenggaraan program pelatihan yang dilaksanakan. Ada beberapa alasan mengapa penilaian kebutuhan pelatihan dilakukan, diantaranya adalah :

1. Agar memastikan pelatihan dan kegiatan yang sesuai dengan anggota.
2. Agar memastikan pelatihan dan kegiatan yang akan meningkatkan sumber daya manusia pada anggota.
3. Agar memastikan pelatihan dan kegiatan yang akan dapat menghilangkan kesenjangan.
4. Agar memisahkan kebutuhan pelatihan atau kegiatan dari permasalahan organisasi.
5. Agar menghubungkan peningkatan kinerja dengan tujuan organisasi dan manajemen lini bawah.

Selain dari pada itu, penilaian kebutuhan pelatihan dapat mengidentifikasi permasalahan yang terjadi antara lain, dengan :

1. Sasaran organisasi, untuk pencapaian sasaran tujuan organisasi.
2. Perbedaan atau kesenjangan antara keterampilan anggota dengan keterampilan yang dibutuhkan.
3. Perbedaan dan ketimpangan berupa keterampilan anggota pada saat ini dengan keterampilan yang dibutuhkan.
4. Beberapa kondisi dimana kegiatan pelatihan atau kegiatan akan berlangsung.

Disamping itu, hasil dari kegiatan penilaian keinginan juga dapat membantu terhadap beberapa hal yang terkait dengan :

1. Kapasitas ataupun kinerja kelompok kerja.
2. Memecahkan masalah atau isu produktivitas.
3. Mempersiapkan dan merespons kebutuhan masa depan organisasi atau beban kerja anggota.

Tujuan penilaian keinginan *training* merupakan cara agar melihat hasil kebutuhan atau tuntutan kinerja didalam organisasi agar dapat membantu mengarahkan sumber daya manusia kepada wilayah yang membutuhkan, dan yang erat kaitannya dengan pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, peningkatan produktivitas dan penyediaan produk atau jasa yang berkualitas tinggi. Kriteria identifikasi dapat ditetapkan untuk memandu pelaksanaan proses tahapan evaluasi. Dengan demikian penilaian kebutuhan pelatihan dapat merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui prestasi kerja anggota yang sesungguhnya. Meskipun demikian penilaian kebutuhan pelatihan tidak atau jarang dilakukan oleh beberapa organisasi (Ashary, 2019), karena beberapa alasan :

1. Penilaian kebutuhan pelatihan merupakan proses yang sulit, dan memakan waktu yang cukup lama.
2. Tindakan dalam bekerja lebih dihargai dari pada penelitian untuk menganalisis kebutuhan pelatihan.
3. Asumsi yang salah bahwa penilaian kebutuhan tidak diperlukan karena informasi yang ada sudah merinci kebutuhan organisasi.
4. Kurangnya dukungan untuk analisis pelatihan.

Untuk itu perlu kiranya dikemukakan kembali bahwa kebutuhan pelatihan diperlukan karena adanya perbedaan atau kesenjangan kinerja antara apa yang diharapkan oleh organisasi dengan apa yang sebenarnya terjadi dalam program kerja. Kebutuhan pelatihan yang teridentifikasi dalam hal ini berfokus pada perbaikan sumber daya manusia anggota organisasi. Dengan demikian kebutuhan pelatihan identik dengan kesenjangan kinerja anggota. Kesenjangan kinerja di sini tidak selalu berkonotasi negative. Dalam hal ini ada enam macam kesenjangan yang mungkin terjadi dalam perusahaan yaitu :

1. Kesenjangan kinerja saat ini yang positif.
2. Kesenjangan kinerja saat ini yang netral.
3. Kesenjangan kinerja saat ini yang negative.
4. Kesenjangan kinerja masa depan yang positif.
5. Kesenjangan kinerja masa depan yang netral.
6. Kesenjangan kinerja masa depan yang negative.

Kesenjangan performa pada waktu sekarang dari yang diharapkan menggambarkan kekuatan strategis dan taktis. Hal ini berarti suatu organisasi memiliki keunggulan dibandingkan dengan para kompetitornya atau bahkan bisa menjadi organisasi yang *the best practice*. Kesenjangan kinerja saat ini yang netral tidak menggambarkan kekuatan cara maupun taktis. Hal ini berarti organisasi tersebut pada saat ini mapan layak, artinya tidak unggul tetapi tidak ketinggalan, hal ini layak dikategorikan sebagai organisasi *the best practice* atau titik rujukan bagi organisasi lain. Kesenjangan kinerja saat ini yang negative menunjukkan lemahnya vital. Selain itu, yang dimaksud dengan kesenjangan kinerja masa depan yang positif adalah peluang strategis atau taktis untuk mencapai keunggulan positif dalam setiap wilayah kinerja. Kesenjangan kinerja masa depan yang netral menggambarkan tidak adanya peluang atau ancaman yang bersifat strategis maupun negative. Dengan kata lain, organisasi mengalami ketinggalan dibandingkan dengan kompetitornya.

Pada umumnya banyak kesenjangan kinerja saat ini atau masa depan yang negative atau yang disebut juga masalah kinerja tidak selalu diselesaikan dengan program pelatihan. Hal ini bisa dilakukan dengan mendesain ulang para anggota, memperbaiki aliran informasi tentang isu-isu yang berkaitan dengan program kerja, meningkatkan umpan balik, memperbaiki alat dan peralatan, menggunakan alat bantu kinerja, memperbaiki system kompensasi, coaching, mentoring dan lain sebagainya. Dalam menganalisis kebutuhan pelatihan, meliputi diagnostic dan analitis. Kebutuhan diagnostic yang efektif dan mencegah masalah kinerja, dari dulu terlalu menekankan pada permasalahan yang ada. Sedangkan kebutuhan analitis mengidentifikasi cara baru, dan lebih baik menjalankan pekerjaan. Kebutuhan ini biasanya ditemukan dengan intuisi, wawasan atau pertimbangan pakar.

Selain dari pada itu, juga menambahkan satu lagi kebutuhan yaitu kebutuhan pemenuhan. Kebutuhan pemenuhan adalah kebutuhan yang dimandatkan oleh hukum. Hal ini sering berkaitan dengan program pelatihan yang diwajibkan. Dengan demikian, pelatihan hanya merupakan salah satu upaya untuk memperbaiki masalah kinerja karyawan. Sementara itu pembahasan mengenai kebutuhan program pelatihan dimaksudkan untuk menekankan pengertian bahwa organisasi seharusnya proaktif dan berorientasi ke depan. Mengkaji kebutuhan dari tinjauan analitik atau diagnostic proaktif karena penekanannya pada pencegahan masalah dan meningkatkan kinerja dan produktivitas didalam organisasi.

Dengan demikian, pelatihan hanya merupakan salah satu upaya untuk memperbaiki masalah kinerja karyawan. Sementara itu pembahasan mengenai kebutuhan program pelatihan dimaksudkan untuk menekankan pengertian bahwa anggota seharusnya proaktif dan berorientasi kedepan. Ada beberapa sumber yang dibutuhkan untuk menganalisis penilaian kebutuhan akan didapatkan dari berbagai macam tindakan (Setiawati & Sabri, 2022), antara lain :

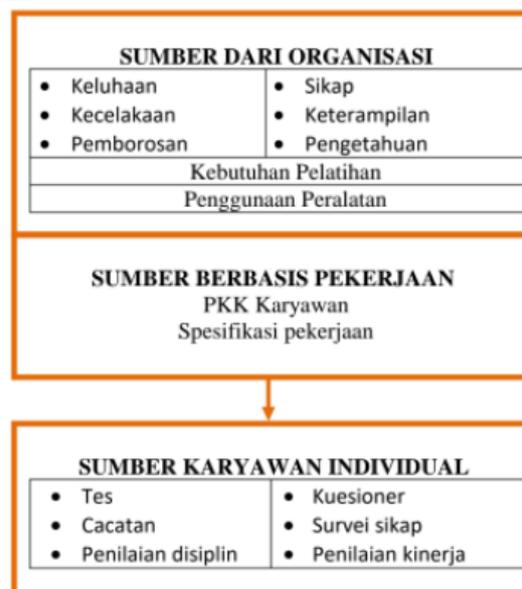
1. Supply Led Approach (SLA) pendekatan ini menekankan pada peran dalam menyampaikan pelatihan. Pelatihan bertanggung jawab mengidentifikasi kebutuhan anggota dan lingkup penilaian yang dapat mencakup berbagai tingkat kebutuhan organisasi. Namun pendekatan ini secara tidak sadar bisa memunculkan masalah dalam memberi penilaian kepada anggota.
2. Demand Led Approach (DLA) berdasarkan orientasi pelatihan merupakan investasi bagi kesuksesan. Sedangkan orientasi proses sendiri bertujuan untuk mengenalkan prosedur yang baru yang dapat diterapkan dengan efektif.

3. Trainee Centered Approach (TCA) focus pendekatan pada anggota, dijumpai dengan proses *bottom-up* dan dorongan pengembangan ataupun keperluan individu dengan pendekatan ini kurang mendapat respons dari organisasi karena lebih konsentrasi pada efektivitas organisasi dari pada efektivitas personal individualis.

Adapun tujuan dari keseluruhan fase penilaian kebutuhan adalah untuk mengetahui bahwa pelatihan terdiri atas 3 tingkatan yaitu :

1. Tingkat organisasi dan strategis
2. Tingkat individu anggota
3. Tingkat tugas atau program kerja.

Sebelum memulai pelatihan sebaiknya kita menganalisis kebutuhan yang dibutuhkan untuk program pelatihan. Kebutuhan program pelatihan dapat diagnose melalui analisis organisasi oleh ketua organisasi secara keseluruhan. Strategi organisasi diketahui dari pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan kemampuan yang dibutuhkan anggota dan organisasi dimasa depan seiring dengan dinamika perkembangan dan perubahan pekerjaan dan organisasi. Semua kelemahan yang membutuhkan pelatihan memang seharusnya di pertimbangkan ketika melakukan analisis organisasional, seperti masalah akibat ketertinggalan di bidang teknis atau kurangnya tenaga terdidik. Sehingga kebutuhan pelatihan benar-benar efektif dan program kerja dimasa yang akan datang dapat diantisipasi lebih dini. Penjelasan tersebut nampak pada gambar 7.4, berikut :



Gambar 7.4: Alur Pikir Analisis Strategis Organisasi

Sumber penting untuk menganalisis organisasi berasal dari ukuran operasional kinerja organisasional. Analisis rinci dari data SDM terungkap dari kelemahan anggota saat pelaksanaan pelatihan, seperti tingkat perputaran anggota, ketidak hadiran, kedisiplinan, kinerja rendah, atau kelemahan lainnya. Setelah dilakukan analisis terhadap kelemahan organisasi, maka tahap berikutnya mengacu pada tujuan dan sasaran organisasi. Sehingga analisis berikutnya memeriksa factor utama tujuan dan sasaran pelatihan seperti budaya organisasi, visi, misi, target jangka pendek dan panjang serta struktur organisasi. Bertujuan agar mengklasifikasi kebutuhan organisasi secara menyeluruh, kebutuhan karyawan serta tingkat dukungan pelaksanaan program pelatihan.

Mungkin organisasi kekurangan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mendukung program pelatihan formal, atau strategis organisasi yang menekankan perlunya inovasi. Dalam kedua kasus ini analisis organisasi memiliki peranan penting untuk menentukan jenis pelatihan yang paling cocok. Jika kekurangan sumber daya yang menghalangi pelaksanaan pelatihan formal, maka mentoring bisa sebagai program alternative. Namun bila lingkungan itu memiliki inovatif tinggi, maka diperlukan program

pelatihan yang focus pada kreatifitas karyawan. Analisis organisasi harus mengidentifikasi beberapa hal seperti :

1. Tujuan organisasi
2. Sumber daya
3. Iklim organisasi
4. Kendala lingkungan

Hal ini dimaksud agar anggota dapat :

1. Memahami tujuan dan strategis organisasi sebagai titik tolak identifikasi efektivitas organisasi. Area yang memenuhi sasaran tidak memerlukan pelatihan, tetapi harus dipantau untuk memastikan bahwa peluang perbaikan dan potensi tetap terjaga. Area tersebut bisa dijadikan sebagai model percontohan dan sumber ide bagi wilayah lain. Sebaliknya area yang lemah harus dinilai lebih lanjut dan ditargetkan untuk mendapatkan pelatihan berikutnya.
2. Kesadaran terhadap sumber daya organisasi secara khusus berguna dalam menetapkan kebutuhan pelatihan. Namun besarnya anggaran merupakan penentuan terlaksananya pelatihan. Selain dari pada itu, pengetahuan mengenai sumber daya seperti fasilitas, bahan – bahan yang tersedia dan juga keahlian yang ada di dalam organisasi dapat mempengaruhi juga proses pelaksanaan pelatihan.
3. Iklim organisasi merupakan salah satu factor kesuksesan program pelatihan. Jika iklim tidak kondusif untuk merancang dan melaksanakan pelatihan, maka anggota akan mengalami kesulitan. Misalnya antara pemimpin/ketua dan anggota tidak saling percaya, maka anggota tidak mungkin ikut berpartisipasi dalam pelatihan.
4. Kendala lingkungan meliputi masalah hukum, politik, dan ekonomi yang dihadapi organisasi. Tuntutan terhadap jenis pelatihan tertentu dapat dipengaruhi oleh fakto kendala ini. Untuk itu perlu diantisipasi semua kendala agar bisa menjamin pelatihan sudah sesuai dan tidak menjadi sumber masalah bagi organisasi.

Tindakan diagnosis kebutuhan pelatihan hendaknya focus pada individu anggota dalam melakukan program kerja. Cara paling umum dalam menganalisis individual adalah dengan menggunakan data penilaian kerja. Dalam beberapa contoh, sistem informasi yang baik dapat digunakan untuk mengidentifikasi individu yang membutuhkan pelatihan dalam area tertentu. Untuk menilai kebutuhan pelatihan melalui proses penilaian kinerja, maka kurangnya kinerja anggota harus lebih dulu ditentukan dalam tinjauan formal. Kemudian jenis pelatihan dirancang untuk membantu mengatasi turunya kinerja anggota tersebut atau dapat dikatakan pasif. Analisis individu menentukan anggota yang membutuhkan pelatihan dengan indicator nilai kinerja anggota dalam program kerja. Pelatihan diinginkan ketika ada kkesenjangan antar anggota dengan ekspetasi atau standart organisai.

Secara tradisional, analisis individu melibatkan anggota, tergantung pada kondisi program kerja, kolega, dan anggota. Mungkin juga di dalam posisi pemberi informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan untuk tingkat perorangan. Tujuan untuk menilai kebutuhan pelatihan individual adalah dengan mengadakan survey langsung kepada anggota untuk pelatihan yang dibutuhkannya. Survey sejenis juga berguna dalam membangun dukungan pelatihan karena mereka dapat memberikan masukan atau saran untuk mengidentifikasi kebutuhan program pelatihan.

Survey kebutuhan pelatihan dapat berupa kuesioner atau wawancara dengan anggota organisasi untuk basis individual atau kelompok. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan informasi pada masalah yang dirasakan oleh para individu yang terlibat. Disamping penilaian dan survey pelatihan, sumber berikut juga berguna untuk analisis individual :

1. Kuesioner
2. Peralatan pekerjaan
3. Tes keterampilan
4. Survey sikap
5. Catatan dari kecelakaan yang fatal
6. Tes penilaian individual

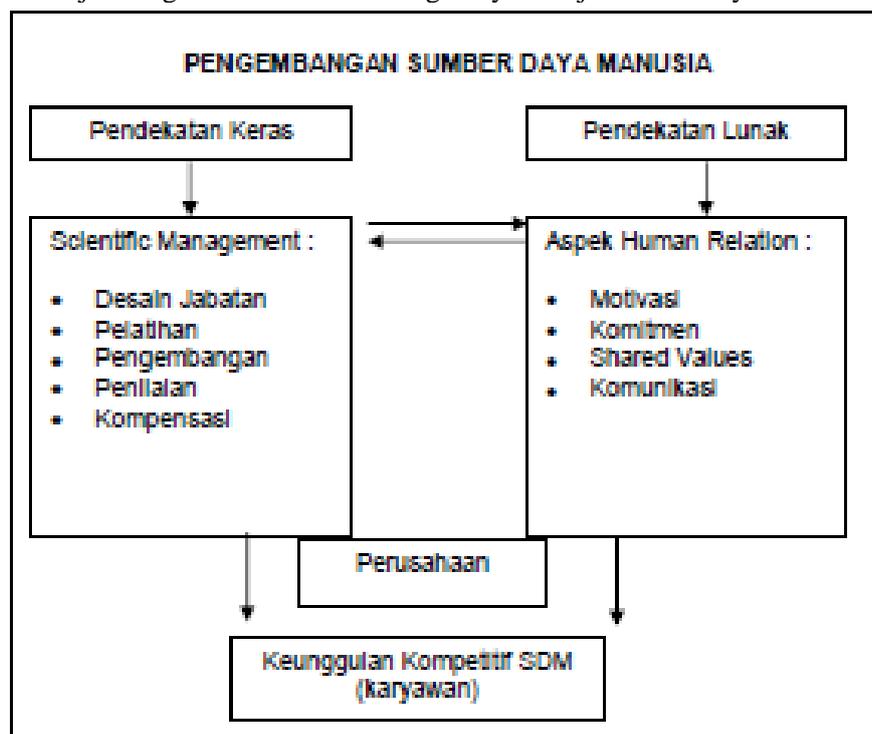
Dari hasil analisis individual kita dapat mengetahui lebih jelas pelatihan yang dibutuhkan oleh anggota sehingga kita dapat memberikan materi yang sesuai kepada anggota organisasi guna mewujudkan visi misi dalam organisasi.

7.2 Pembinaan SDM (Sumber Daya Manusia)

Manajemen anggota harus menjadi kebijakan prioritas organisasi, karena kontribusi anggota untuk mencapai hasil organisasi begitu besar. Proses pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan dengan benar dan akurat agar organisasi dapat memiliki keunggulan kompetitif yang sulit ditiru dari perspektif sumber daya manusia. Hal ini karena proses pengembangan sumber daya manusia adalah untuk kepentingan anggota dan organisasi. Sehingga Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat dijelaskan dalam alur Pengembangan Organisasi pada gambar 7.5

Cara yang dipakai dalam untuk anggota merupakan bukan dari prinsip-prinsip nilai yang dianut organisasi. Dalam membangun anggota sebaiknya ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan, diantaranya ;

1. Anggota yaitu investasi (*human investation*), partner bagi pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Implementasi tugas-tugas MSDM harus menciptakan keseimbangan kepuasan bagi semua stakeholder.
3. Kualitas lingkungan kerja mengarah kepada peningkatan kinerja optimal anggota organisasi.
4. Membangun kemajuan organisasi identic meningkatnya kesejahteraan karyawan.



Gambar 7.5: Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya dilakukan dengan dua pendekatan, pendekatan keras dan pendekatan lunak. Pada dasarnya, setiap pendekatan memiliki kelebihan dan kekurangan dalam mencapai tujuan organisasi Anda. Namun, pendekatan ini tidak selalu digunakan sebagai kekuatan organisasi, yang berdampak signifikan pada pemimpin organisasi. Kepemimpinan yang tidak tepat justru melemahkan pengembangan talenta, dan pada akhirnya tidak mudah untuk mencapai tujuan organisasi.

Secara spesifik mengelola anggota melalui pembinaan sumber daya manusia memberi ekspektasi dari 2 sisi. Dari sisi organisasi anggota diharapkan :

1. Sanggup menunjukkan komitmen dan kualitas yang diharapkan.
2. Sanggup mendorong efektifitas organisasi secara optimal.
3. Sanggup menunjukkan kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Sedangkan dari sisi anggota, pembinaan SDM ditujukan untuk :

1. Mendorong terciptanya kesejahteraan anggota.
2. Mendorong terciptanya harmonisasi hubungan antar anggota.
3. Menciptakan kepuasan kerja.

Bagi sebuah organisasi, Dampak lingkungan sangat besar terhadap organisasi. Di dalam daerah yang berk Bagi sebuah organisasi, dampak terhadap lingkungan sangat besar. Dalam bidang yang berkembang sangat dinamis, organisasi mau tidak mau harus mampu mengatasi dampak apa pun yang disebabkan oleh:

1. Memanfaatkan teknologi canggih merupakan salah satu strategi organisasi untuk dapat berkompetisi dan ini berdampak secara langsung terhadap sumber daya manusia organisasi.
2. Pergantian ilmu kependudukan & hasil keanekaragaman budaya Stakeholders organisasi menjadi lebih beragam, sehingga antidipasinya organisasi akan sangat mungkin memperkerjakan, mengarahkan prosesnya atau hal sebagainya menuju pemenuhan kebutuhan stakeholders tersebut, dampak secara langsung terhadap sumber daya manusia organisasi, diantaranya:
 - a. Dibutuhkan upaya penyesuaian diri dari pihak-pihak terkait untuk tetap bisa menciptakan lingkungan yang kondusif.
 - b. Menyesuaikan dari berbagai sistem yang sudah ada untuk mengakomodir perubahan tersebut, sehingga tetap dapat menjaga efektifitas kinerja optimal organisasi.

Persaingan akan menjadi global mengharuskan organisasi melakukan langkah-langkah (Bass, B.M. and Avolio, B.J., 1994) sebagai berikut :

1. Perubahan bentuk dan orientasi organisasi
2. Restrukturisasi termasuk reorganisasi.
3. Semua tahapan mengacu kepada TQM (inovasi produk/proses, peningkatan kualitas, efisiensi biaya, efektifitas setiap proses).
4. Pemanfaatan teknologi, yang lebih mengoptimalkan proses program kerja.
5. Bersikap fleksibel terhadap kebijakan-kebijakan yang akan dibuat.

Akibat ditimbulkannya dari langkah-langkah diatas terhadap anggota diantaranya adalah :

1. Meningkatnya keterampilan anggota.
2. Pengurangan jumlah anggota.
3. Adaptasi terhadap semua perubahan.
4. Motivasi yang sehat.

Maka dari itu seluruhnya berpangkal dan berujung pada anggota, maka semuanya baru dapat berjalan dengan baik jika pembinaan sumber daya manusia dilaksanakan dengan akurat, diantaranya adalah dengan stimulasi *Quality Of Work Life* (QWL) kepada anggota. Langkah-langkah kongkrit pengembangan SDM menghadapi kompetisi antara lain :

1. Memberikan jaminan keamanan kepada anggota.
2. Melakukan rekrutmen secara selektif.
3. Membangun pemerintahan mengacu pada aturan dan struktur organisasi.
4. Membuat sistem kompensasi yang kompetitif.
5. Mengintensifkan program pelatihan.
6. Menekan perbedaan.
7. Bebagi informasi antara semua unsur di dalam organisasi.

Pembinaan dapat dipahami sebagai cara untuk memberdayakan anggota untuk melakukan berbagai tugas saat ini dan masa depan. Pengembangan dapat dilihat sebagai pertumbuhan keterampilan yang jauh melampaui apa yang dibutuhkan di tempat kerja. Ini mewakili keterampilan usaha dan perbaikan. Jenis tugas. Pembinaan bermanfaat bagi organisasi dan individu, karena pembinaan karir individu juga mencapai fokus dan peningkatan. Anggota dapat mencapai hasil keuangan yang lebih baik untuk organisasi mereka dibandingkan dengan anggota yang belum berkembang. Kemampuan seorang anggota untuk memberikan nilai lebih bagi suatu organisasi daripada pesaing karena kemampuannya tidak mudah ditiru oleh para pesaingnya.

Karena pelatihan merupakan bagian penting untuk memberikan bimbingan kepada anggota, hampir tidak mungkin untuk menyelesaikan pengembangan sumber daya manusia pada tahap pelatihan.

Pengembangan sumber daya manusia yang berkesinambungan dan menyeluruh. Ini mencakup aspek keterampilan dan perilaku sementara pelatihan berfokus pada pemecahan masalah dengan keterampilan saat ini.

Pengembangan sumber daya manusia selalu dikaitkan dengan pendidikan dan pengembangan karir, karena pengembangan sumber daya manusia yang baik perlu menghasilkan anggota dengan keterampilan yang berkualitas dan komitmen yang kuat terhadap organisasi. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia merupakan sarana yang tidak terpisahkan dari perencanaan sumber daya manusia.

Pengembangan sumber daya manusia adalah proses menganalisis kebutuhan dan kemampuan sumber daya manusia, dan pengembangan sumber daya manusia merupakan langkah untuk membuat mereka lebih pintar. Keterampilan penting dan umum dikembangkan yang umumnya terkait dengan orientasi perilaku, keputusan kualitas, nilai-nilai etika, dan keterampilan teknis.

Keinginan suatu organisasi dicapai oleh organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia organisasi tersebut. Dari waktu ke waktu, organisasi secara sadar melakukan proses pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai hasil tertentu. Tujuan berbagai organisasi dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia (Marliani, 2017) adalah sebagai berikut :

1. Mengurangi ketergantungan pada anggota baru organisasi. Ketika anggota dilatih dengan baik, posisi dalam organisasi menerima konten sebagai hasil dari promosi internal melalui kegiatan perencanaan tenaga kerja, dan transfer juga menunjukkan bahwa anggota berbakat, sehingga meningkatkan loyalitas mereka kepada organisasi.
2. Dapat digunakan sebagai sarana yang efektif untuk menangani berbagai masalah seperti penuaan dan anggota yang lebih muda dan diversifikasi tenaga kerja domestik dan internasional.
3. Meningkatkan kepuasan kinerja anggota.
4. Mengurangi absensi anggota.
5. Mencegah terjadinya member appetizer dan merubah perilaku member termasuk perilaku menjadi lebih baik.

Keuntungan dari pelatihan staf anggota adalah sebagai berikut.

1. Memungkinkan anggota untuk membuat keputusan yang lebih efektif dan memecahkan masalah.
 2. Memaksimalkan dan menerapkan motivasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan untuk berprestasi.
 3. Ini membantu anggota mengembangkan dan mencapai pengembangan diri dan kepercayaan diri, membantu mereka mengatasi stres, tekanan, frustrasi dan konflik, dan memberikan informasi tentang pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan peningkatan sikap.
 4. Dukung anggota dalam memperoleh hasil individu sambil meningkatkan keterampilan interaksi mereka.
 5. Penuhi kebutuhan pribadi Anda.
 6. Memberikan saran dan rencana untuk pertumbuhan di masa depan.
 7. Ciptakan rasa pertumbuhan.
 8. Membantu menghilangkan rasa takut mengambil pekerjaan baru.
- Manfaat dengan dilakukannya pelatihan untuk Organisasi, meliputi :
- a. Sikap positif yang berorientasi pada profitabilitas atau profit oriented.
 - b. Mengubah pengetahuan dan keterampilan kerja di semua tingkatan untuk meningkatkan moral bakat.
 - c. Mendukung anggota untuk mencapai tujuan organisasi.
 - d. Partisipasi akan meningkatkan citra organisasi Anda.
 - e. Mempromosikan keandalan, keterbukaan, dan kepercayaan.
 - f. Meningkatkan hubungan antar karyawan.
 - g. Dukungan untuk pengembangan organisasi.
 - h. Ini memainkan peran dalam persiapan dan implementasi kebijakan organisasi Anda.
 - i. Memberikan informasi tentang kebutuhan organisasi masa depan.
 - j. Organisasi dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah dengan lebih efektif.
 - k. Mendukung pengembangan promosi dari dalam.

- l. Membantu dalam pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap, dan aspek lain yang biasanya ditampilkan oleh anggota.
- m. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.
- n. Membantu mengurangi anggaran di berbagai bidang seperti produksi, staf dan manajemen.
- o. Menumbuhkan akuntabilitas untuk kemampuan dan pengetahuan organisasi.
- p. Membina hubungan dengan karyawan melalui pembinaan.
- q. Mengurangi anggaran konsultan eksternal dengan menggunakan konsultan internal.
- r. Minimalkan perilaku yang merugikan.
- s. Ciptakan lingkungan pertumbuhan yang menguntungkan.
- t. Membantu meningkatkan komunikasi dalam organisasi.
- u. Peran karyawan dalam beradaptasi dengan perubahan.

Program kerja pengembangan selalu memiliki manfaat dan tujuan bagi individu anggota dan organisasi itu sendiri dari setiap kegiatan. Oleh karena itu, anggota dan organisasi memiliki ketergantungan yang sangat besar. Setiap anggota atau organisasi akan mendapat manfaat dari kegiatan tersebut.

RANGKUMAN

Kreatifitas manusia berpengaruh dalam mencapai suatu visi misi dalam organisasi, wawasan berpikir yang luas dan imajinasi yang tinggi karena kreatifitas adalah keahlian berupa hubungan dengan kemampuan seseorang untuk mengolah pikiran dan menghasilkan gagasan yang baru guna membuat langkah yang baru dalam pandangan terhadap masalah dan peluang. Melatih sumber daya manusia lebih kreatif bukan sesuatu yang bisa yang dianggap sepele, dan bisa dilakukan oleh siapa saja yang tidak memiliki kemampuan dalam berorganisasi. tentunya dari ide-ide kreatif setiap anggota organisasi yang mampu memberikan pendapat dalam suatu perencanaan program kerja.

Hasil sumber daya manusia yang tinggi adalah suatu modal yang sangat penting dalam pembangunan organisasi untuk dapat bertahan ditengah zaman milenial ini. Salah satu tujuan melatih sumber daya manusia adalah guna mewujudkan visi misi yang tercapai. Melatih sumber daya manusia menuntut agar anggota dalam sebuah organisasi memiliki sikap yang baik dalam kehidupan berorganisasi. Tak hanya kemandirian, didalam sebuah organisasi tanggung jawab juga sangat perlu ditanamkan kepada anggota karena tanggung jawab adalah karakteristik yang penting untuk membangun sebuah organisasi Dengan adanya tanggung jawab semua anggota dalam organisasi dapat menjalankan program kerja dengan baik dan sesuai prosedurnya.

Seperti pada penerapan kegiatan Latihan kepemimpinan tingkat dasar himpunan mahasiswa Teknik industry Universitas Muhammadiyah Sidoarjo dibentuklah suatu kepanitiaan dan didalam kepanitiaan tersebut terbagi menjadi bermacam macam penanggung jawab atau bisa kita sebut sebagai PIC (Person In Charge). PIC ini memiliki tanggung jawab disetiap satu persatu kegiatan di setiap berjalannya sebuah acara. Contoh nya pada gambar dibawah ini ada seorang panitia dari himpunan mahasiswa Teknik industry yang bertanggung jawab sebagai PIC dalam pembagian sarapan kepada pihak peserta dan panitia Secara tidak langsung dalam suatu organisasi melatih anggota nya untuk memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi. Dari rasa tanggung jawab yang sudah terbentuk maka akan tumbuhlah rasa kekompakan dan kerja sama yang baik dalam organisasi.

Dari kegiatan Latihan kepemimpinan tingkat dasar himpunan mahasiswa teknik industry Universitas Muhammadiyah Sidoarjo terdapat bermacam-macam kegiatan didalam rundown acara tersebut salah satunya yaitu game. Tujuan games antara lain dapat meningkatkan kerja sama team dan kekompakan dalam mencapai target yang akan di capai. Pada gambar dibawah ini bisa kita lihat kegiatan games dalam rundown acara Latihan kepemimpinan tingkat dasar himpunan mahasiswa teknik industry Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Hampir semua organisasi melakukan tindakan penilaian pada setiap anggota baru untuk menentukan kebutuhan keahlian yang dibutuhkan organisasi.

Didalam sebuah organisasi memiliki beberapa macam divisi, didalam setiap divisi membutuhkan sumber daya manusia yang bermacam-macam sesuai dengan karakter yang diinginkan disetiap divisi tersebut. Karena evaluasi bertujuan untuk mengevaluasi atau meniali kinerja anggota didalam organisasi saat ini dan untuk membenahi kegiatan berikutnya dimasa yang akan datang. Mengevaluasi meliputi semua hal yaitu pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan kemampuan anggota dalam melaksanakan suatu tanggung jawab pekerjaan. Evaluasi atau penilaian ini berdampak terhadap kebutuhan pelatihan bagi anggota untuk mengasumsikan setiap anggota didalam divisi nya.

SOAL

1. Apa yang di sebut sumber daya manusia?
2. Apa itu PIC?
3. Apa tugas PIC?
4. Sebutkan dan jelaskan manfaat berorganisasi!
5. Jelaskan tujuan kita berorganisasi?

PUSTAKA

- A. Tabrani Rusyan, dkk. (2012). *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*. Remaja Karya.
- Akbar, S. (2018). *Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan*. 3(2), 17.
- Aliefiani Mulya Putri, G., Putri Maharani, S., & Nisrina, G. (2022). LITERATURE VIEW PENGORGANISASIAN: SDM, TUJUAN ORGANISASI DAN STRUKTUR ORGANISASI. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3), 286–299. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3.819>
- Amirudin, A. (2019). Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pegawai) UIN Raden Intan Lampung dan Implikasinya. *AL-IDARAH: JURNAL KEPENDIDIKAN ISLAM*, 8(2), 307–323. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v8i2.3468>
- Andriani, A. A. (2017). Melatih Kearifan Intelektual, Emosional, Dan Spiritual Pemuda Guna Menghadapi Pasar Bebas Asia Tenggara (Masyarakat Ekonomi Asean-MEA). *JURNAL PENDIDIKAN ILMU SOSIAL*, 25(2), 138. <https://doi.org/10.17509/jpis.v25i2.6187>
- Arifin, Imron. (1966). *Penelitian Kualitatif*. Kalimasahada Press.
- Armstrong, T. (1987). *In Their Own Way: Discovering and Encouraging Your Child's Personal Learning Style*. Terjemahan Rina Buntaran. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ashary, L. (2019). STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN INDUSTRI KULINER DI KABUPATEN JEMBER. 17(2), 20.
- Aslati, A., Silawati, S., Sehani, S., & Nuryanti, N. (2018). PEMBERDAYAAN REMAJA BERBASIS MASJID (Studi Terhadap Remaja Masjid di Labuh Baru Barat). *Masyarakat Madani: Jurnal Kajian Islam dan Pengembangan Masyarakat*, 3(2), 1. <https://doi.org/10.24014/jmm.v3i2.6353>
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks.
- BERNARDIN, H.J., & RUSSEL, J.E.A. (1998). *Human Resource Management 2 Nd Edition And Experiential Approach*. MCGRAW-HILL.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Budiardjo, Miriam. (2008). *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008. Gramedia Pustaka Utama.
- Byars, Lloyd I. dan Leslie W. Rue. (2004). *Human Resource Management*. (8th edition.). McGraw-Hill.
- Chaplin, J. P. (2008). *Kamus Lengkap Psikologi*. Rajagrafindo Persada.
- Cherrington, D.J. (1995). *The management of human resources*, (4th ed.). Prentice Hall.
- Corey, Gerald. (1988). *Teori dan Praktek Konseling dan Psikoterapi*. Eresco.
- Cribbin, James J. (1981). *Leadership: Strategies for Organizational Effectiveness*. AMACOM.
- Cushway, Barry. (1994). *Human Resource Management*. PT. Elex Media Komputindo.
- Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Buku Seru.
- Darley M. John - Glucksberg Sam - Kamin J. Leon - Kinchla A. Ronald. (1986). *PSICOLOGIA*. II Mulino.
- Dessler. (2000). *Pengertian kinerja*. www.kajianpustaka.com
- Dowling, P. J., Festing, M., & Allen D. Engle, S. (2013). *International Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Dwight Waldo. (1979). *Pengantar Studi Public Administration*. Aksara Barn.
- Engel, James F, et al. (1994). *Perilaku Konsumen (Jilid 1)*. Binarupa Aksara.
- Engkoswara. (1987). *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan.
- Fayol, Henry. (1998). *General and Industrial Management*. Pitman.
- Fiedler, Fred E. and Chemerrs, Martin M. (1974). *Leadership and effective Management*. Scot Foresman and Co.
- Frederick J. Mc Donald. (1959). *Education of Psychology*. Worth Publishing.
- Gardner, F. P. Pearce. R. B. and Michell. & R. L. (1996). *Physiology of crop plant*. Terjemahan Herawati, Susilo, dan Subiyanto. UI Pres.

- Gerlach, Vernon S. Ely, Donald P. (1980). *Teaching and Media: A Systematic Approach*. Prantice Hall Inc.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1993). *Organisasi dan Manajemen Prilaku, Struktur dan Proses, Diterjemahkan oleh Djoerban Wahid*. Erlangga.
- GINSBERG, PAUL B. AND MOY, ERNEST. (1992). *PHYSICIAN LICENSURE AND THE QUALITY OF CARE, REGULATION*.
- Gomes, F.C. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Guest David E. (1987). Human Resource Management And Industrial Relation., *Journal Of Management Studies*.
- Handoko, T. Hani. (1992). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Liberty.
- Harahap P. (2011). *Budaya Organisasi*. Semarang Universty Press.
- Hasibuan Malayu. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia, . Gunung Agung*.
- Hassett,J.J. dan Banwart,W.L. (1992). *Soils and Their Environment*. Prentice Hall.
- Herbert, A. Simon. (1982). *Administrative Behavior, A Study of Decision, Terjemahan, . PT. Bina Aksara*.
- Herre, A.W. (1953). *Checklist of Philippine Fishes. Research Report 20. Fish and Wildlife Service, . United States Department of Interior, 977 pp*.
- Hodgetts, R.M. (1975). *Management: Theory, Process and Practice*. W.B. Saunders.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (2008). *Education Administration*.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1990). *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/OrganizationPsychologists*. West Publishing Co.
- Kapur, R. (2020). *Human Resource Management – Structure and Roles*.
- Lazarova, M. B., & Thomas, D. C. (2012). *Expatriate adjustment and performance revisited revisited* (pp. 270–292).
- Luthans, Fred. (2005). *Perilaku Organisasi* (Edisi Sepuluh). Andi Luthans.
- Ma'arif S, & Kartika L,. (2013). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia, “ Implementasi Menuju Organisasi Berkelanjutan “*.
- Mangkunegara. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama.
- Marliani, L. (2017). *PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEWUJUDKAN KINERJA SUATU ORGANISASI*. 2(3), 8.
- Miftah Thoha. (2004). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Raja Grafindo Persada.
- Miftah Thoha. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen, . Raja Grafindo Pustaka*.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, dan Jhon Voyer,. (1995). *“The Strategy Process”*. Prentice Hall International, Inc.
- Mitchell, TR (ed). (1978). *People in Organization: An Introduction Organization Behavior*. Mc. Graw Hill.
- Moore, A. (2004). *The good teacher: Dominant discourses in teaching and teacher education*. Routledge Falmer.
- Moore, CW dan Allen, G. (1976). *Dimension, Space, Shape, and Scale in Architecture, Architecture Books*.
- Muslihat, M., & Ginanjar, M. H. (2019). *PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMP HASMI ISLAMIC BOARDING SCHOOL TAMANSARI BOGOR*. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(01), 103. <https://doi.org/10.30868/im.v2i01.373>
- Nanuru, C. F. (2021). *Melatih Paduan Suara secara Kreatif*. *PROSIDING PELITA BANGSA*, 1(2), 161. <https://doi.org/10.30995/ppb.v1i2.516>
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Strategik*. Gajah Mada University Press.
- Newton, Hayday, Barkworth. (2005). *Employee Assistance Programmes*.
- Omotayo Adewale Osibanjo, A. A. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Pumark Nigeria limited.
- Pfeffer, Jeffrey. (1997). *Will the Organization of the future Make the Mistake of the Past in The Organization of The Future, . Frances Hesselbein at all Editor. Jossey-Bass Publisher*.
- Poluakan, F. A. (2016). *THE EFFECT OF CHANGE AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE PT. SINAR GALESONG PRIMA MANADO*. 11.

- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan kinerja Karyawan: Kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia.*, (Edisi 1). Penerbit BPFE.
- Priyono. (2007). *Pengantar Manajemen*. Zifatama Publisher.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Putri, S. A. P. (2012). *Karir Dan Pekerjaan Di Masa Dewasa Awal Dan Dewasa Madya*. 3(3), 20.
- Ribangun Bamban, J. (2019). *Buku Ajar Mata Kuliah Organisasi Manajemen Industri*. Umsida Press. <https://doi.org/10.21070/2019/978-623-7578-01-7>
- Robbin SP, Colter Marry. (1999). *Manajemen*. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. (Jilid 1. Edisi 8.). PT. Prenhallindo.
- Rompas, G. A. C., Tewal, B., Dotulong, L., & Gaya, P. (2018). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENGAWASAN, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN MINAHASA TENGGARA*. 10.
- Russell, Bertrand. (1974). *The Art of Philosophizing and Other Essays*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Sabarofek, M. S., & Sawaki, M. E. (2018). *PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, BUDAYA KERJA DAN PERILAKU INDIVIDU TERHADAP KINERJA PEGAWAI: STUDI KASUS PADA PT. TELEVISI MANDIRI PAPUA*. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 93. <https://doi.org/10.21460/jrmb.2017.122.289>
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. PT Grasindo.
- Santrock, John W. (2002). *Life-span Development: Perkembangan Masa Hidup*. (Edisi 5 jilid 2.). Erlangga.
- Schuler, R.S., & Walker, Jackson W. (1999). *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions. Organizational Dynamics*, New York, West Publishing Company. West Publishing Company.
- Schultz, D. (1991). *Psikologi Pertumbuhan*. Kanisius.
- Schultz Duane. (1991). *Psikologi Pertumbuhan, Penerjemah: Yustinus*. Kartinus.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. C.V Mandar Maju.
- Setiawati, T., & Sabri, M. (2022). *Melatih Kreatifitas Dengan Membuat Mandala Art Pada Siswa SMA PAB 8 Saentis*. *Jurnal ABDIMAS Budi Darma*, 2(2), 87. <https://doi.org/10.30865/pengabdian.v2i2.3689>
- Siagian. (2004). *Motivasi dan Aplikasinya*. Rineka Cipta.
- Sitanggang, R. R., & Nuriyanti, N. (2019). *Melatih Kemandirian Anak Melalui Rutinitas Sehari-Hari*. *Publikasi Pendidikan*, 9(2), 141. <https://doi.org/10.26858/publikan.v9i2.9015>
- Stoner James. (1996). *Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia*. PT. Prenhallindo.
- Storey, J. (1995). *Human resource management: Still marching on or marching out? In: Storey, J. (Ed.) Human resource management. A critical*. Routledge.
- Susan, E. (2019). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. 9(2), 11.
- Tahir, Arifin. (2014). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. CV. Budi Utama.
- Tamsah, H., & Nurung, J. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* [Preprint]. Thesis Commons. <https://doi.org/10.31237/osf.io/yvpue>
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). *TOWARD AN INTEGRATIVE MODEL OF STRATEGIC INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*.
- Tewal, B., Adolfin, Pandowo, M.H.C., Tawas, H.N. (2017). *Perilaku Organisasi*. (Cetakan Pertama). CV. Patra Media Grafido.
- Theodorson, G. A., & Theodorson, A. G. (1979). *A modern dictionary of sociology*. New York, Hagerstown, San Francisco, London. Barnes & Noble Books.
- Thomas M risk. (1975). *Estimated frequency by selected characteristics of patients: Nosocomial infections in U.S. hospitals*.
- Uno, H. (2011). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. PT Bumi Aksara Bandung.

- Weiner. (1990). History Of Motivational Research In Education. *Journal Of Educational Psychology.*, 4(82).
- West, Richard, Lynn H. Turner. (2008). *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi* (Edisi 3.). Salemba Humanika.
- Widiasih, W., & Dalulia, P. (2015). *Studi Komparasi Implementasi Manajemen Proses Bisnis pada Lembaga Profit dan Nonprofit*. 7.
- Wiliandari, Y. (2014). *RANCANGAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM YANG EFEKTIF*.

Bab 8

Sistem Pengawasan, Evaluasi Dan Motivasi SDM Dalam Organisasi

8.1 Praktik Pengawasan Manajemen SDM dalam Organisasi

Manajemen ialah perencanaan, perorganisasian, pelaksana dan pengawas pada sumber daya pada suatu perusahaan. dalam organisasi merupakan kumpulan orang-orang berhubungan dalam bekerja juga berinteraksi dengan sesama, tugas dan fungsi penting dalam kumpulan tersebut. Manajemen organisasi juga diartikan sebagai rencana proses, perorganisasian, pelaksana dalam pengawas sumberdaya dalam organisasi dimana setiap orang mempunyai tugas tugas dan peranan penting dalam enggapai tujuan didalam system organisasi. Jika tujuan suatu manage dalam suatu berorganisasi harus sempurna , maka unsur-unsur pendukung seperti sumber daya dan peralatan kemungkinan akan tersedia juga dipenuhi persyaratan. Satu satunya faktor berguna yang dapat membantu perkembangan suatu usaha ialah memiliki departemen hasil daya manusia yang baik.

Sumber pada manusia juga termasuk faktor terpenting juga mereka dapat memainkan peran penting dalam perkembangan perusahaan. Hasil daya manusia diartikan dalam mikroskopis adalah individu-individu yang bekerja dan menjadi anggota perusahaan, dan secara makroskopis ialah suatu orang – orang negara akan masuk pada umur kerja juga bagus untuk yang tidak bekerja juga sudah bekerja, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja sumber daya manusia (SDM) atau pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan merupakan hasil keterampilan, pengalaman, dan dedikasi seseorang terhadap pekerjaannya.

Perlu dipahami bawasannya faktor mausia sangat memerlukan pada waktu struktur keorganisasian akhirnya muncul sebuah ilmu manajemen dengan memmpelajari suatu masalah ketenaga kerjaan juga biasa diartikan sebagai manajemen sumber daya manusia atau MSDM. MSDM adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan dan bersangkutan pada karyawan pada peusahaan dengan dimulai pada rencana juga rekrutan dan ujian training dan dikembangkan dan nilai karyawan kopensasi dan Pemberhentian Hak Karyawan.

Yang termasuk tantangan utama juga menghadap kepemimpinan dalam organisasi adalah bagaimana meningkatkan kinerja sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan. Seorang pemimpin yang baik menciptakan kondisi yang memungkinkan individu atau kelompok untuk bekerja dan mencapai kinerja yang tinggi. Pertanyaan tentang peningkatan kinerja erat kaitannya dengan pertanyaan tentang bagaimana memonitor, bagaimana menerapkan disiplin, dan bagaimana memberikan insentif yang efektif sehingga Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dan mau bekerja dengan cara terbaik untuk mendukung pencapaian. tujuan perusahaan.

Untuk meningkatkan kinerja SDM, penting untuk memperhatikan pengawasan. Semua kegiatan dan tugas dipantau dan disertai dengan pengawasan yang tinggi, yang akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kehidupan suatu organisasi memang menuntut para anggotanya untuk menaati peraturan dan perundang-undangan yang berlaku di perusahaan. Dengan kata lain, pengawasan terhadap sumber daya manusia (SDM) sangat diperlukan karena tujuan organisasi sulit dicapai tanpa adanya pengawasan. Pengawasan sangat diperlukan, karena pada dasarnya ketika orang bekerja, jika tidak ada pengawasan dari pimpinan, mereka akan berperilaku negatif. Hal ini terlihat dari permasalahan dalam organisasi kerja

yaitu pekerjaan tidak mengikuti prosedur dan mengeksekusi pekerjaan. kegiatan lain pada waktu itu, sehingga berdampak pada realisasi organisasi

Selain suatu pengawas, disiplin juga ada suatu faktor yang mempengaruhi dalam suatu tingkatan kinerja sumberdaya manusia (SDM) didalam istilah keorganisasian. Disiplin juga mencerminkan dalam rasa suatu tanggung jawab seseorang terhadap tugas - tugas yang diberikan kepada sumber daya manusia (SDM). Disiplin dapat mengakibatkan orang-orang bisa membandingkan suatu hal yang d apa saja dengan seharusnya dapat dilakukan, dengan wajib untuk dilakukan, dan boleh dilakukan dimana tidak seharusnya dapat dilakukan (sebab merupakan suatu hal yang sangat dilarang). Kedisiplinan dalam sumber daya manusia (SDM) akan sangat berpengaruh besar juga dalam keberhasilan suatu organisasi, karena beserta kedisiplinan suatu kegiatan pekerjaan dapat dilakukan lebih mudah dan meminimalisir suatu kesalahan yang dilakukan oleh sumber daya manusia (SDM).

Faktor penting lainnya yang perlu dipertimbangkan ketika mengevaluasi kinerja SDM adalah motivasi personel SDM. Dalam teori manajemen dikatakan bahwa orang perlu dimotivasi, diarahkan, dan memiliki kesadaran yang tinggi agar mau menggunakan potensinya secara maksimal guna mencapai hasil yang memuaskan. Motivasi adalah aktivitas penting yang membantu orang berperilaku dengan cara yang diinginkan. Pemimpin harus memahami motivasi agar dapat bekerja secara efektif dengan orang lain. Pemimpin perlu memahami perilaku orang-orang tertentu untuk mempengaruhi mereka dan memotivasi mereka untuk bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi.

Dikutip Susan (2019), Manajemen merupakan suatu tindakan untuk mengatur, juga mengkoordinasikan suatu masalah yang dilakukan oleh seorang individu atau sebagai suatu perkumpulan dengan tujuan agar produk akhir atau pengaturan tersebut berhasil dan efektif. Menurut Riniwati (2016), SDM adalah orang-orang yang bekerja atau berkontribusi dalam lingkup suatu asosiasi dimana pekerjaannya dapat mempengaruhi suatu asosiasi yang menaungi mereka. Sumber Daya Manusia (SDM) mungkin merupakan sumber daya utama dan dengan cara ini harus diawasi dengan hati-hati dan sesuai dengan persyaratan asosiasi. Seperti yang ditunjukkan oleh Susan (2019), aset manusia dewan adalah bidang eksekutif yang secara eksplisit berkonsentrasi pada hubungan manusia dan pekerjaan di asosiasi perusahaan. Aset manusia dewan adalah hal yang menggabungkan pergantian peristiwa, penggunaan dan keamanan SDM baik dalam koneksi kerja maupun dipekerjakan secara mandiri.

Menurut Susan (2019), manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu kegiatan organisasi yang harus dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan anggota organisasi agar pembagian peran tugas dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dalam lingkup manajemen sendiri yang kita ketahui merupakan ilmu pengetahuan tentang bagaimana memecahkan suatu problem untuk dalam menggapai tujuan dengan bantuan manusia lain. Menurut Susan (2019), manajemen juga merupakan suatu kegiatan dalam mengelola suatu perkumpulan lingkup organisasi, suatu Lembaga, dan juga sekolah yang bersifat manusiawi atau bukan manusia, sehingga tujuan perkumpulan lingkup organisasi, suatu Lembaga, dan juga sekolah tersebut dapat menggapai suatu kreatif efektif juga efisien. Oleh karena itu kita perlu mengetahui peran MSDM agar kita dapat memahami bagaimana manfaat sumber daya manusia juga merupakan pokok dalam suatu manajemen tersebut. Berikut merupakan contoh peran SDM adalah :

1. Menganalisis suatu jabatan seperti halnya menerapkan suatu jumlah dalam kualitas juga menempatkan suatu tenaga dalam bekerja dengan cara yang efektif dalam kebutuhan suatu organisasi.
2. Merencanakan suatu yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja sebagai penempatan.
3. Memberikan gaji atau disebut upah dengan cara diberikan suatu kompetensi dan diberikan suatu insentif
4. Memberikan suatu program dalam sejahtera, juga mengembangkan, dalam berpromosi, bermutasi, juga pension dengan diberhentikan.
5. Diaturnya suatu program dalam berpendidikan, melatih juga menilai apresiasi karyawan.
6. Menciptakan suatu komitmen.
7. Bersosialisasi juga melaksanakan suatu program K3.
8. Menuntaskan suatu perselisihan dalam anatar suatu karyawan.
9. Menuntaskan suatu keluhan karyawan.

10. Memperkirakan suatu penawaran SDM yang akan datang.
11. Memperkirakan suatu keadaan dalam berekonomi pada kalangan umum.
12. Mengawasi undang – undang kebijakan jasa suatu perusahaan.
13. Mengawasi suatu perkembangan dalam serikat pekerja.

8.1.1 Tujuan Organisasi

Tujuan keseluruhan dari aset manusia dewan adalah untuk memajukan efisiensi semua posisi dalam sebuah asosiasi. Untuk situasi ini, efisiensi dicirikan sebagai efek lanjutan dari pengembangan tenaga kerja dan produk organisasi, baik manusia, modal, material, dan aset. Sedangkan tujuan khususnya adalah untuk membantu para administrator pelapis atau direktur lain yang berguna untuk benar-benar mengawasi buruh lebih banyak. Berikutnya adalah contoh target MSDM, khususnya :

- Sosial bertujuan biar keorganisasi juga perusahaan bertanggung jawab dalam sosial terhadap masyarakat terkait keutuhan dan kenyamanan dengan meminimalisir dampak negatif yang ditimbulkan.
- Organisasional bertujuan, tujuan eksplisit yang ditetapkan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.
- Fungsional bertujuan untuk menjaga kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang memenuhi kebutuhan organisasi.
- Individual bertujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang mencari kesuksesan melalui partisipasinya dalam organisasi.

8.1.2 Budaya Organisasi

Organisasi adalah kumpulan banyak individu yang memiliki kondisi dan tujuan yang sama sehingga mereka berpusat pada penyelesaian tanggung jawab dan upaya untuk tujuan bersama. Asosiasi dibuat dengan alasan bahwa tujuan yang ideal tidak dapat dicapai dengan cara individu atau individu. Istilah budaya otoritatif mengacu pada budaya yang dominan di dalam organisasi, karena pada dasarnya organisasi adalah sebagai suatu perkumpulan, yaitu partisipasi tertentu antara beberapa kelompok yang membentuk suatu perkumpulan atau suatu usaha bersama yang berbeda. Budaya otoritatif dapat dicirikan sebagai sekumpulan kerangka nilai penting, keyakinan, praduga dan standar yang telah lama berbeda, ditetapkan dan mengikuti para individual pada suatu kumpulan bagai pembantu untuk berperilaku dan menangani masalah yang terjadi di dalam asosiasi.

Menurut **Sutrisno (2010)**, budaya organisasi adalah kekuatan sosial yang tidak terdeteksi yang dapat menggerakkan individu dalam suatu asosiasi untuk menyelesaikan latihan kerja. Secara tidak sadar, setiap orang dalam sebuah asosiasi mempelajari cara hidup yang berlaku di dalam asosiasi tersebut. Budaya hierarkis yang kuat menjunjung tinggi tujuan organisasi, sekali lagi, budaya otoritatif yang lemah atau negatif dapat menghalangi atau mencoba dan berjuang dengan tujuan organisasi. Dalam sebuah organisasi dengan budaya otoritatif yang solid, ada nilai bersama yang secara mendalam dipahami, dianut, dan dikembangkan oleh sebagian besar individu dari asosiasi tersebut.

8.1.3 Pengawasan SDM dalam Organisasi

Menurut **Suseno (2010)**, tujuan pengawasan adalah untuk memastikan bahwa suatu pekerjaan dapat mengikuti rencana, mencegah kesalahan, membuat pekerjaan tertib, memperbaiki kesalahan dengan lebih gampang dalam yakin dan menggambarkan kinerja yang maksimal dan meningkatkan kualitas manajemen sebagai semua. Dalam melaksanakan supervisi tentunya tidak lepas dari kendala-kendala yang akan sebagai berikut :

- Pejabat yang tidak memahami tujuan sebenarnya dan fokus tanggung jawab pengawasan.
- Pejabat yang tidak memahami tujuan sebenarnya dan fokus tanggung jawab pengawasan.
- sikap apatis dan kurang peduli karena mereka percaya bahwa pengawasan telah dilakukan secara efektif, padahal pengawasan sudah menjadi salah satu kegiatan manajemen yang berjalan bersamaan dengan fungsi lainnya..

- Di kalangan tertentu muncul adanya sifat acuh – tak acuh dalam kegiatan melakukan pengawasan, sehingga mengakibatkan terjadinya kontroversi antara rasa kebersamaan dengan sikap lugas dalam melaksanakan tugas.
- Terjadinya kesalahan dalam menempatkan kedudukan seseorang, sehingga sulit untuk menjalankan tugas yang telah diberikan akibat kurangnya wawasan terhadap masalah yang harus diawasi.
- Terjadinya persengkokolan antara pimpinan dan bawahannya.
- Kemungkinan munculnya rasa takut akan timbulnya reaksi karena pimpinan memiliki kelemahan sendiri yang bisa saja diungkapkan oleh bawahan karena suatu alasan tertentu.
- Keterbiasaan bawahan menyenangkan pimpinannya. Yang pada akhirnya akan menimbulkan hilangnya objektivitas.

Manajemen bersifat langsung, dan pengawasan memberikan data yang tepat dan tepat, pengawasan bersifat moneter, dan manajemen diakui oleh angkatan kerja atau perwakilan dan perintis. Suatu gerakan administratif akan sangat penting jika dilakukan atau dilakukan dengan baik. Penandanya sebagai berikut, perkumpulan yang teratur merasa terbantu sehingga pada akhirnya dapat mewujudkan visi dan misinya dengan sukses dan efektif, dapat mendorong rasa saling menerima, dapat dipercaya, saling mendukung dan bertanggung jawab, yang nantinya dapat dilacak. dengan kepercayaan bersama di dalam dan di luar asosiasi. , dapat menunjang kelancaran kegiatan suatu perkumpulan, dan dapat memberdayakan penyelenggaraan pemerintahan yang baik.

Pengawasan adalah bagian penting dari kerangka kerja administrasi. Alasan mendasar manajemen adalah membuat apa yang diatur menjadi kenyataan. Hal ini dapat dirasakan, bahwa cara penyusunan yang tepat tidak akan mencapai hasil yang maksimal tanpa kemampuan administratif. Dengan demikian, dimana kedudukan administratif ini menjelang akhir dari kapasitas administrasi tidak membuat nilai pengawasan menjadi kurang signifikan, namun lebih signifikan sebagai jalan menuju kemajuan umum dari pelaksanaan pekerjaan administrasi. Pengawasan yang dilakukan oleh atasan adalah pengelolaan secara menyeluruh terhadap pelaksanaan tugas-tugas yang dilakukan oleh bawahan dengan tujuan dan alasan agar atasan mengetahui pelaksanaan yang sebenarnya dan setiap bagian dari pelaksanaan tugas atau iklim dari masing-masing unit yang berwenang dan tidak menyimpang dalam upaya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Hal ini cenderung beralasan bahwa pengawasan adalah salah satu yang digunakan sebagai alat penilaian dimana roda perkumpulan dapat berjalan dengan baik atau tidak dalam mencapai tujuan dari suatu perkumpulan.

Menurut Rompas (2018), pengawasan adalah suatu kegiatan mengamati, memeriksa, dan menilai yang dilakukan secara produktif oleh perintis hierarkis pada aset kerja untuk mengetahui kekurangan atau kekurangan mereka sehingga dapat diperbaiki oleh perintis yang disetujui pada tingkat yang lebih signifikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. baru-baru ini tahu. Sebagai aturan umum, manajemen dapat dicirikan sebagai cara di mana sebuah asosiasi menyelesaikan eksekusi yang sukses dan produktif, dan selanjutnya mendukung pengakuan visi dan misi asosiasi.

8.2 Manajemen dan Penilaian

Penilaian SDM adalah pelaksanaan pekerjaan atau pencapaian nyata yang dicapai oleh seseorang. Mangkunegara juga menambahkan pandangan Kusriyanto yang menyatakan bahwa presentasi adalah pemeriksaan terhadap hasil yang dicapai dengan kerjasama tenaga kerja organisasi per satuan waktu. Menurut Nasution (2008), ujian eksekusi merupakan konsekuensi dari penilaian yang disengaja yang dibuat oleh seorang wakil atau SDM terkait dengan jabatan dan kemampuannya yang akan diciptakan. Ujian pelaksanaan adalah akibat dari pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang wakil sesuai dengan kewajibannya dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Jadi perkiraan pelaksanaan adalah suatu proses penilaian latihan fungsional organisasi sebagai kegiatan dan latihan suatu perkumpulan dalam suatu periode tertentu sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, estimasi eksekusi adalah penilaian tingkat kecukupan dan efektivitas latihan otoritatif. Seperti yang ditunjukkan oleh Rusidyanto (2012), estimasi eksekusi merupakan interaksi untuk mengukur dan mensurvei bagaimana komitmen SDM terhadap eksekusi hierarkis. Rusidyanto menambahkan, estimasi pameran merupakan

salah satu siklus dalam kerangka pengendalian administrasi dengan melihat dan menilai rencana yang dibuat dan hasil yang dicapai, menyelidiki penyimpangan yang terjadi dan melakukan penyempurnaan.

Menurut **Sutrisno (2010)**, organisasi adalah kumpulan dari banyak individu yang memiliki ketergantungan dan tujuan yang sama sehingga mereka berpusat pada penyelesaian tanggung jawab dan upaya untuk tujuan bersama. Asosiasi dibuat dengan alasan bahwa tujuan yang ideal tidak dapat dicapai dengan cara individu atau individu. Menurut **Sylvester (2017)**, ujian pelaksanaan pekerjaan menilai presentasi pekerja dengan menyelidiki pameran, kemampuan, perilaku, mentalitas dan kapasitas mereka. Evaluasi pelaksanaan pekerjaan dapat berupa pemberian penghargaan dari suatu perkumpulan atau organisasi.

HRSc merupakan alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategis peran sumber daya manusia dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan. Dalam makalahnya, **Widarsono (2009)** memaparkan penelitian yang dilakukan oleh **Patience Mmtje Naves (2002)**, menjelaskan bahwa HRSc dirancang khusus untuk melekat pada sistem SDM yang ada dalam strategi organisasi secara keseluruhan, dengan arsitektur SDM sebagai aset strategis untuk dikelola. Hal ini didasarkan pada model balanced scorecard yang menunjukkan bagaimana hubungan antara sumber daya manusia diukur, seperti: B. Profitabilitas manajer lini dan nilai pemegang saham. Berdasarkan penelitian **Sitawati (2009)** pada sektor publik pelayanan rumah sakit, HRSc adalah dasar untuk mengukur kinerja sumber daya manusia dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan serta menjadi alat evaluasi kinerja yang handal. Menurut penelitian **Singgih (2011)**, penggunaan HRSc dapat membantu menentukan keberhasilan kinerja sistem sumber daya manusia.

Pemeriksaan pelaksanaan SDM telah lama berkembang di berbagai asosiasi, salah satunya adalah asosiasi perbankan. Namun demikian, hingga saat ini, penilaian pameran yang dilakukan dalam bisnis keuangan lebih menekankan pada sumber daya yang jelas seperti yang dinyatakan dalam BOPO (Beban Kerja terhadap Gaji), LDR (Burden Store Proportion), NIM (Net Interest Edge) dan lain-lain. Sedangkan sumber daya teoritis, khususnya SDM (SDM) juga turut mempengaruhi jalannya bisnis keuangan, karena masyarakatlah yang melakukan latihan dalam menjalankan roda asosiasi keuangan. Penilaian pelaksanaan SDM yang diterapkan pada PT. Bank XYZ selama ini hanya memandangi pada fokus pencapaian tanpa melihat keadaan dan usaha di lapangan. Akibat dari evaluasi tersebut menunjukkan bahwa upaya yang mereka jalankan tidak sesuai dengan unsur dan persyaratan paguyuban sehingga terkesan berjalan dengan bebas. Selain itu, evaluasi presentasi yang tertuang dalam Papan Pameran (MK) lebih meniatkan tentang tingkat kesehatan Bank dengan melakukan pengecekan di BOPO, LDR dan NIM. Kerangka kerja ujian pelaksanaan SDM tergantung pada hasil dan masih abstrak terlepas dari upaya yang dilakukan oleh SDM itu sendiri. Jadi memperkirakan presentasi aset manusia dewan PT sangat penting. Bank XYZ dengan memanfaatkan HR Scorecard. Penelitian ini berencana untuk menilai presentasi SDM di PT. Bank XYZ dengan HR Scorecard sehingga dapat memberikan ide-ide yang menjadi bahan untuk penilaian pelaksanaan di kemudian hari.

8.3 Kepemimpinan

Menurut **Yustina (2022)**, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam keadaan demikian bawahannya sehingga orang lain perlu melakukan kehendak administrasi meskipun pada kenyataannya tidak dan olehnya dapat dinikmati olehnya. Administrasi adalah interaksi di mana orang mempengaruhi kumpulan orang untuk mencapai tujuan bersama. Ide administrasi adalah interaksi ketika seorang lebih mendukung bawahannya daripada bertindak sesuai keinginannya, dan dapat segera dan berkoordinasi yang dibuat oleh sekelompok individu.

Kepemimpinan adalah kekuatan atau kapasitas yang ada dalam diri seseorang. Mentalitas administrasi ini digunakan saat mengemudi. Salah satu dampak dari disposisi otoritas ini adalah dapat berdampak pada seseorang. Dampak yang diterapkan ini direncanakan dalam suatu tugas atau asosiasi. Itu karena sebagian besar disposisi inisiatif individu diperlukan dalam mendorong suatu pekerjaan atau asosiasi.

Motivasi di balik sikap otoritas ini adalah untuk mencapai tujuan atau sasaran. Baik dalam bidang pekerjaan atau pergaulan, pada umumnya ada tujuan yang ingin dicapai. Tujuan yang telah diselesaikan dapat tercapai karena mentalitas inisiatif.

Kepemimpinan adalah mentalitas yang di pionir. Seorang pionir adalah seseorang yang telah dipercaya. Amanah ini digunakan untuk menjadi ketua atau pengurus dalam suatu organisasi atau perkumpulan. Mengingat hal ini, seorang perintis harus dapat mengarahkan individu-individunya. Demikian juga, seorang perintis harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan membujuk suatu kelompok atau seseorang. Ketika perintis dan orang-orangnya sekarang berada di jalan yang sama, maka, pada saat itu, apa yang ditentukan akan lebih mudah untuk dicapai.

Menurut **Wahjosumidjo** pada dasarnya merupakan sesuatu yang hakiki dalam diri seorang pionir. Sesuatu sebagai properti tertentu. Seperti watak atau watak, kapasitas dan kapasitas. Otoritas juga dicirikan sebagai perkembangan latihan atau latihan. Seorang pionir tidak akan lepas dari kedudukan atau kedudukan, maupun gaya atau perilaku pionir itu sendiri. Administrasi adalah siklus antara hubungan atau kerjasama antara perintis, individu atau penganut dan keadaan.

Menurut **Sutarto**, kewenangan merupakan suatu perkembangan dari latihan-latihan pengorganisasian. Gerakan ini adalah kapasitas individu untuk mempengaruhi cara berperilaku orang lain. Ini dilakukan dalam keadaan tertentu. Tujuannya adalah untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut **Moejiono**, kewenangan atau inisiatif sebenarnya merupakan konsekuensi dari suatu dampak yang terjadi dalam satu bantalan. Itu terjadi karena seorang perintis mungkin memiliki kualitas tertentu. Kualitas ini adalah sesuatu yang mengenalinya dari para pendukungnya. Cendekiawan yang disengaja atau sarjana pendaftaran konsistensi, akan lebih sering melihat inisiatif atau otoritas sebagai tekanan. Selain itu, administrasi adalah upaya dampak menyimpang. Inisiatif adalah suatu cara untuk membentuk suatu perkumpulan sesuai dengan keinginan pionir.

Kepemimpinan dapat dicirikan sebagai kapasitas yang dimiliki seseorang. Kapasitas ini ada saat mengisi sebagai inovator dalam asosiasi tertentu. Kapasitas yang dimaksud akan berdampak pada orang lain, khususnya bawahan atau individu mereka. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar mereka dapat bertindak dan berpikir sesuai dengan wilayah tertentu. Jadi tujuan dapat dicapai tanpa masalah.

Pengertian kepemimpinan menurut Imam Mugiono adalah kemampuan untuk memberikan efek satu arah. Itu karena pemimpin dapat memiliki kualitas tertentu. Kualitas pengikutnya umumnya berbeda dengannya.

Fiedler menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah pola yang ditemukan dalam berbagai situasi. Pola tersebut tergambar antara individu yang pernah menggunakan figur otoritas. Individu juga memiliki pengaruh atas sekelompok orang. Tujuan dari bekerja sama adalah agar kita dapat mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses hubungan interpersonal. Dimanakah hubungan yang dipengaruhi oleh keyakinan, sikap, terutama tindakan orang lain yang dilakukan oleh seseorang

Menurut **Stoner**, kepemimpinan adalah cara mempengaruhi atau mengarahkan suatu kegiatan. Aktivitas tersebut terkait dengan kelompok atau organisasi. Tujuan adalah untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut **Ralph M. Stogdill**, kepemimpinan adalah proses memiliki pengaruh atas kegiatan kelompok. Mereka melakukan ini dalam upaya untuk menetapkan dan memenuhi tujuan.

Hemhiel dan Coons mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku individu ketika mereka bertanggung jawab atas kegiatan dalam kelompok atau organisasi. Tujuannya adalah untuk mencapai tujuan bersama atau bersama. Kepemimpinan adalah praktik mempengaruhi orang. Pengaruh tersebut digunakan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Menurut **Jacobs dan Jacques**, kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan pada usaha kelompok. Ini menumbuhkan keinginan untuk mengerahkan upaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Menurut **Rauch dan Behling**, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tindakan kelompok yang beragam. Inisiatif ini disusun untuk mencapai sejumlah tujuan. **Wexley dan Yukl** mendefinisikan kepemimpinan sebagai tindakan mempengaruhi orang lain. Tujuan dari pengaruh adalah untuk membuat orang bekerja lebih keras dalam melakukan pekerjaan mereka atau untuk mengubah perilaku mereka.

Latihan bakat seseorang adalah kepemimpinan. Kemampuan ini digunakan untuk membujuk orang lain agar melaksanakan tugas dengan terampil sesuai kemampuan mereka.

8.4 Motivasi dalam Organisasi

Motivasi adalah kecenderungan atau jenis keinginan dalam diri seseorang untuk mencapai sesuatu. Untuk situasi ini, perwakilan, mereka membutuhkan inspirasi untuk memiliki pilihan untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan oleh organisasi. Dengan asumsi bahwa inspirasi hilang dari dalam pekerja, jelas itu akan mempengaruhi daya dukung organisasi Anda. Selanjutnya, Anda ingin memahami betapa pentingnya inspirasi untuk memiliki kemampuan untuk membangkitkan kepercayaan perwakilan.

Motivasi adalah Ada dorongan untuk bertindak secara sadar atau tidak sadar dengan tujuan tertentu. Bagi yang tidak merasakan kegembiraan atau kesedihan, kata-kata motivasi mungkin bisa membuat Anda bangkit kembali. Motivasi dapat diartikan sebagai alasan yang kuat untuk bertindak. Motivasi ini bisa didapat dari mana saja, dari orang terdekat, motivator, dll. Namun yang membuat Anda memutuskan untuk bertindak tentu saja hanya Anda sendiri.

Berikut rangkuman Liputan 6.Com dari berbagai sumber tentang konsep motivasi (11 Oktober – 2021). Akar kata "motivasi" dalam bahasa Latin berarti "gerakan", yaitu gerakan, atau mencari gerakan; Sedangkan dalam bahasa Inggris, motivasi disebut "motivation" yang artinya daya gerak atau akal. Dalam bahasa Indonesia, kata motivasi berasal dari kata "motivation" yang berarti usaha untuk mendorong seseorang melakukan sesuatu.

Wener. Menurut (Weiner, 1990), pengertian motivasi adalah kondisi dalam yang memberi kita energi untuk beraktivitas, memberdayakan kita untuk mencapai tujuan tertentu, dan membuat kita penasaran tentang latihan tertentu. **John W Santrock**, (Santrock, John W., 2002) Pengertian motivasi adalah metode pemberian dukungan, kursus, dan penentuan perilaku. Perilaku termotivasi adalah perilaku yang hidup, disengaja, dan bertahan lama. Abraham Maslow. Memahami inspirasi adalah sesuatu yang tetap (tetap), tidak pernah selesai, berfluktuasi dan kompleks, dan sebagian besar merupakan karakteristik yang mencakup semua dari setiap tindakan makhluk hidup. **Uno.** Menurut (Uno, H., 2011), Pengertian inspirasi adalah dorongan dari dalam dan luar diri seseorang yang ditunjukkan dengan adanya keinginan dan antarmuka, dorongan dan kebutuhan, kepercayaan dan standar, penghargaan, dan penghargaan. **Thomas M. Risk**, (Thomas M risk, 1975) Pengertian motivasi adalah upaya sadar oleh instruktur untuk menciptakan proses berpikir pada siswa yang mendukung jalannya tujuan pembelajaran. **Mc.Donald**, (Frederick J. Mc Donald., 1959) Pengertian motivasi adalah Perubahan vitalitas dalam diri individu (individual) yang ditandai dengan munculnya sentimen dan respon untuk mewujudkan tujuan. **A.W Bernard**, (BERNARDIN, H.J., & RUSSEL, J.E.A., 1998) Pengertian motivasi adalah Keajaiban termasuk dalam kegiatan penyegaran menuju tujuan tertentu yang sudah sedikit atau tidak ada perkembangan menuju tujuan tertentu. Inspirasi adalah usaha untuk memperluas atau membuat suatu perkembangan untuk mewujudkan tujuan tertentu. **Chaplin**, (Chaplin, J. P., 2008) Pengertian motivasi adalah Faktor diskontinu digunakan untuk menghasilkan komponen tertentu dalam menciptakan, mengawasi, menjaga, dan menyalurkan perilaku menuju suatu tujuan.

Tabrani Rusyan, (A. Tabrani Rusyan, dkk., 2012) Pengertian motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. **Imron (1966)**. (Arifin, Imron, 1966) menjelaskan bahwa motivasi Inspirasi berasal dari bahasa Inggris "inspiration" yang berarti dukungan atau alasan untuk melakukan suatu tindakan untuk mewujudkan suatu tujuan. Secara umum, definisi atau pengertian inspirasi dapat diterjemahkan sebagai tujuan atau penggerak, dengan tujuan yang sebenarnya menjadi penggerak yang paling mendorong seseorang dalam berusaha untuk mendapatkan atau mencapai apa yang dibutuhkannya baik secara positif maupun sebaliknya. Istilah inspirasi berasal dari kata bahasa Inggris, khususnya motivasi. Namun, kata pertama adalah proses berpikir yang juga telah digunakan dalam bahasa Melayu, khususnya kata motif yang menunjukkan suatu tujuan atau upaya untuk memberdayakan seseorang untuk melakukan sesuatu. Secara rundown, dalam ekspansi, ide inspirasi dapat berupa perubahan yang terjadi pada individu yang memunculkan sentimen, mental dan efek

samping yang mendorong orang untuk melakukan atau bertindak sesuatu yang disebabkan oleh kebutuhan, keinginan dan tujuan. pemahaman dan definisi inspirasi menyetujui kesimpulan para spesialis.

1. Pengertian motivasi adalah pergeseran energi atau kepribadian seseorang yang ditandai dengan munculnya sentimen dan reaksi untuk mencapai tujuan., menurut Hammalik.
2. Pengertian Motivasi adalah pergeseran energi seseorang yang didahului oleh reaksi terhadap adanya suatu tujuan dan ditentukan oleh munculnya perasaan, menurut Sarrdiman.
3. Pengertian Energi yang mendorong atau menarik yang mengarahkan perilaku menuju tujuan tertentu dikenal sebagai motivasi. Karena mereka sangat termotivasi, siswa akan mengambil studi mereka dengan serius menurut Mullyasa.
4. Pengertian memotivasi ialah suatu hasil dari hasil yang diinginkan yang diharapkan seseorang untuk diperoleh atau pada akhirnya akan dicapai dan penilaian bahwa tindakannya akan menghasilkan hasil itu, menurut Victoor.
5. Pengertian memotivasi ialah suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan individu agar dapat mencapai tujuannya, menurut Robbins.
6. Pengertian memotivasi ialah sebuah perubahan energi yang ada dalam diri seseorang yang ditandakan dengan adanya rasa (feeling) dan didahului dengan respon adanya sebuah tujuan, menurut Mc Donald.
7. Pengertian motivasi ialah seseorang atau sekelompok orang yang berkeinginan untuk bekerja sama seefektif mungkin untuk melaksanakan suatu tindakan yang direncanakan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan dimotivasi., menurut Azzwar
8. Pengertian motivasi ialah berasal dari kata latin movere yang berarti mendorong atau memberikan tenaga penggerak yang dapat memicu minat seseorang terhadap pekerjaannya dan menginspirasinya untuk bekerja secara efisien, bekerja sama dengan orang lain, dan ikut serta dalam segala upaya dalam mengejar kebahagiaan., menurut Malayu.
9. Pengertian motivasi dibutuhkan bakat untuk memotivasi individu dalam suatu organisasi untuk bekerja keras menuju kesuksesan sampai tujuan karyawan dan tujuan organisasi terpenuhi., menurut Edwin.
10. Pengertian motivasi sebagai suatu kecenderungan ada pada diri pada seorang manusia yang bangkit pada topangan dan mengarah pada tindakannya, menurut Americana.
11. Pengertian motivasi ialah keinginan yang dimiliki seseorang yang mendorong mereka untuk mengambil tindakan tertentu, menurut G.R Tery.
12. Pengertian motivasi seseorang dapat dikendalikan dan digerakkan oleh motivasi untuk terlibat dalam perilaku atau tindakan yang terfokus pada tujuan tertentu., menurut Moorrgan
13. Pengertian motivasi adalah kekuatan yang mendorong perilaku, memberikan arah perilaku, dan terletak pada akar kecenderungan untuk terus menunjukkan tindakan itu., menurut Bartonn & Martis.
14. Pengertian motivasi sebagai pergeseran energi seseorang yang didahului oleh reaksi terhadap adanya tujuan dan ditentukan oleh munculnya perasaan. Perubahan energi seseorang berupa aktivitas fisik yang merupakan aktivitas nyata. Seseorang sangat termotivasi untuk mencapai tujuannya dengan semua sumber daya yang tersedia karena dia memiliki tujuan dan tindakan tertentu., menurut Djamara.
15. Pengertian "motivasi" berarti "bergerak", oleh karena itu dari situlah kata tersebut mendapatkan namanya. Seorang individu menjadi termotivasi sebagai akibat dari berbagai faktor internal dan eksternal, yang menghasilkan sikap semangat dan ketekunan dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu., menurut Winarrdi.
16. Pengertian motivasi dengan faktor yang menghasilkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku yang berhubungan dengan tempat kerja, menurut Anwar Prabu.
17. Pengertian motivasi adalah suatu perbuatan atau perbuatan yang disengaja dilakukan oleh seseorang., menurut H. Hadari.
18. Pengertian motivasi menegaskan bahwa harapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja, yang kemudian akan menghasilkan imbalan atau hasil yang diinginkan, menentukan apakah mereka termotivasi., menurut Henny.

19. Pengertian motivasi sebagai pergeseran energi yang ditandai dengan motivasi dan respons yang kuat terhadap pencapaian tujuan. Kita dapat menyimpulkan bahwa pergeseran energi seseorang yang memberikan kekuatan perilaku untuk mencapai tujuan telah terjadi karena perilaku manusia selalu disengaja., menurut Somanto.
20. Pengertian motivasi didefinisikan sebagai faktor internal yang memotivasi kita untuk mengambil tindakan tertentu, mendukung kita dalam mencapai tujuan tertentu, dan mempertahankan minat kita pada kegiatan tertentu, menurut Wenner.
21. Pengertian memotivasi ialah diartikan menjadi motivasi lokal dan luar didalam diri manusia yaitu diekspresikan melalui keberadaannya; gairah dan minat; keinginan dan motivasi; aspirasi dan tujuan; dan rasa hormat dan kekaguman. Menurut Sargent, yang dikutip oleh Howard pada tahun 1999, motivasi adalah hasil bagaimana seorang individu merespons keadaan yang dihadapinya (Siagian, 2004). Dari konsep dan penjelasan motivasi yang dikemukakan oleh ilmuwan yang disebutkan, juga menyimpulkan bahwasannya inspirasi dapat berupa sesuatu dalam sebuah posisi yang memberikan semangat, dorongan, juga digerakkan oleh seorang yang bertindak atau berolahraga jadi dia juga dicapainya sebuah tujuan. Inspirasi dapat berupa karakteristik, faktor yang dapat dikendalikan, atau keadaan dan status internal yang rumit yang memotivasi seseorang untuk melakukan tindakan. Inspirasi seseorang dapat dihasilkan dan diciptakan melalui dirinya-intrinsik dan dari lingkungan-ekstrinsik (Eliot et al; 2000; Sue Howward; 1999). Inspirasi alami menyiratkan keinginan diri sendiri untuk bertindak tanpa hasutan dari luar (Elliot; 2000). Inspirasi yang melekat akan lebih bermanfaat dan memberikan konsistensi dalam belajar. Inspirasi lahiriah digambarkan sebagai inspirasi yang datang dari luar diri seseorang dan tidak dapat dikendalikan oleh orang tersebut (Sue Howarrd;1999). Elliot dkk. 2000, mewujudkannya dengan nilai, hadiah, dan/atau penghargaan yang digunakan untuk memperkuat motivasi seseorang. Sebagai gambaran, dalam pembelajaran latihan, motivasi. Jadi terdapat 3 unsur dari maksud yang berkaitan berikut 3 unurnya adalah :
 - 1.) Motivasi diawali dari perubahan energy didalam diri
 - 2.) Motivasi dipatenkan oleh timbul rasa
 - 3.) Motivasi ditimbulkan oleh reaksi dalam menggapai tujuan, yaitu ialah :
 - a. Langkah pertama menuju motivasi adalah pergeseran energi sendiri. Perubahan sistem neurofisiologis tubuh manusia dapat menyebabkan perubahan motivasi. Misalnya, perubahan dalam sistem pencernaan akan menghasilkan motivasi untuk makan. Tetapi ada juga pergeseran energi yang tidak teridentifikasi.,
 - b. Ketika perasaan (gairah afektif) pertama kali muncul sebagai ketegangan psikologis dan kemudian sebagai lingkungan emosional, motivasi telah terjadi. Lingkungan yang penuh gairah ini mendorong perilaku yang terencana. Seseorang mungkin atau mungkin tidak memperhatikan perubahan ini. Kami akan menontonya beraksi. Wacana tersebut memuat contoh dari kasus siswa. Dia akan berbicara dengan gaya yang mudah dikenali dan cepat karena dia ingin tahu tentang subjek yang dihadapi, dan inspirasi ditandai dengan keinginan untuk menyelesaikan tugas. Orang-orang yang termotivasi bertindak bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan. Respons ini membantu meredakan kecemasan yang disebabkan oleh perubahan vitalitasnya. Setiap respons mungkin merupakan langkah ke arah yang benar. Jika seorang siswa, misalnya, perlu mencari hadiah, dia akan berpikir, Motivasi sebagai persiapan internal atau pegangan mental didalam pada seorang individu, sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut antara lain:
 - a. Internal perindividu
 - b. Bawaan perindividu.
 - c. Tingkatan sebuah pendidikan.
 - d. Berpengalaman pada masa lampau.
 - e. Berkeinginan dalam mengaharap future.

Maksud diri seseorang terkait diri masing-masing dibujuk juga jangan dilakukannya suatu ketergantungan pegangan kognitif dalam bentuk pengakuan. Pengakuan seseorang terhadap dirinya sendiri akan memberdayakan dan mengkoordinasikan perilaku seseorang untuk bertindak; Harga diri dan prestasi; sosok ini memberi semangat atau mengkoordinasikan orang (mendorong) untuk berusaha

menjadi pribadi yang bebas, kokoh, dan mengambil kesempatan serta memperoleh status tertentu di dalam pada masyarakat, dan dapat mendorong individu untuk berprestasi, Harapan, ada kepercayaan untuk akhir. Hasrat ini adalah data objektif dari lingkungan yang mempengaruhi keadaan pikiran dan perasaan subjektif seseorang. Keinginan adalah tujuan dari perilaku. Memerlukan; Orang-orang didorong oleh keinginan untuk menjadikan diri mereka benar-benar bermanfaat, sehingga mereka mampu mencapai potensi penuh mereka. Kebutuhan akan mendorong dan mengkoordinasikan seseorang untuk mencari atau menghindari, berkoordinasi dan bereaksi terhadap beban yang dialaminya. pemenuhan pekerjaan; lebih merupakan dorongan emosional yang muncul dalam diri seseorang untuk mewujudkan tujuan atau sasaran yang ditentukan.

8.5 Fungsi manajemen sumber daya manusia

Beberapa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (BERNARDIN, H.J., & RUSSEL, J.E.A., 1998) diantaranya seperti halnya berikut :

1. *Employment/Staffing*

Pada kapasitas ini terdapat tiga latihan penting diantaranya yaitu mengatur, menggambar, dan memilih SDM. Seiring berkembangnya organisasi, para pionir menjadi lebih tunduk pada kantor SDM untuk mendapatkan data tentang struktur dan kemampuan angkatan kerja. Dalam siklus pilihan, devisi sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui pertemuan, tes uji coba, dan mengeksplorasi pengalaman yang dimiliki seseorang.

2. *Evaluation Performance*

Penilaian suatu kinerja hasil dari sumber daya manusia adalah tanggung jawab departemen SDM itu sendiri dan juga pimpinannya. Seorang pemimpin harus memikul tanggung jawab utama untuk melakukan penataan dan perubahan pada bawahan mereka dan departemen tenaga kerja supaya bisa bertanggung jawab dan supaya bisa mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan agar bisa dipastikan bahwa penilaian kinerja sudah dilakukan dengan benar oleh semua anggota perusahaan.

3. *Compensation*

Terkait remunerasi, diperlukan hubungan yang baik antara divisi SDM dengan pionir. Sedngkan bagian perintis akan menangani atas naiknya suatu kompensasi, keamanan ekstra, cuti, jaminan perawatan kesehatan, penghargaan, dan kualifikasi pekerja wajib lainnya.

4. *Developmntt*

mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efisien untuk (orientasi) dan saat ini (pengembangan keterampilan), serta membantu manajer untuk menjadi penasihat yang baik bagi bawahannya.

5. *Relations Employee*

Divisi berpartisipasi juga merundingkan dan mengelola kesepakatan serikat pekerja dalam bisnis yang berserikat. Tugas manusia adalah membantu bisnis dalam berurusan dengan serikat pekerja.

6. *Health and Safety*

Untuk tujuan mencegah tragedi yg juga tidak diinginkan dan mendorong tempat kerja yang aman, setiap bisnis perlu mengembangkan dan menerapkan program keamanan. Pekerja harus selalu diingatkan tentang nilai mempertimbangkan kesejahteraan mereka di tempat kerja. Inisiatif keselamatan kerja yang menarik dapat menurunkan jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesejahteraan umum pekerja.

7. *Reaserch Personnel*

Penyebab ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, efektivitas proses rekrutmen dan seleksi, serta faktor-faktor yang menyebabkan ketidakhagiaan karyawan adalah semua masalah yang sering menjadi perhatian departemen sumber daya manusia.

8.6 Pengawasan Manager Sumber Daya Manusa (SDM)

Hubungan antara organisasi dengan Sumber Daya Manusia menjadi pusat perhatian pimpinan karena peran Sumber Daya Manusia dalam organisasi memiliki makna yang sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri. Perlunya program-program yang dibuat oleh organisasi itu sendiri untuk meningkatkan

kompetensi Sumber Daya Manusia diperlukan mengingat pentingnya peningkatan kapabilitas/kompetensi Sumber Daya Manusia di dalam organisasi. Dalam hal ini, kompetensi adalah:

1. *Motives* ialah suatu di mana seseorang terus-menerus berpikir untuk melakukan.
2. *Traits* ialah kualitas yang menentukan bagaimana seseorang bertindak atau bereaksi terhadap situasi, seperti keyakinan diri, pengendalian diri, atau daya tahan (*hardiness*).
3. *Concept Self* ialah pandangan dan nilai seseorang. Dapat ditentukan sebuah nilai seseorang juga apa saja mereka temukan menarik tentang melakukan sesuatu, sifat & penilaian terukur dengan memberikan tes kepada responden.
4. *Knowladge* ialah pengetahuan seorang memiliki banyak dalam bidang tertentu. Pengetahuan adalah keterampilan yang canggih.
5. *Skill* ialah suatu mempunyai dalam melaksanakan pada tugas baik tertentu dalam fisik atau mental.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa, nilai – nilai kompetensi di atas harus dimiliki oleh seseorang untuk praktik pengawasan dalam manajemen organisasi. Sehingga terhindar dari Tindakan yang merugikan orang lain, atau kesalahan individual yang berdampak besar bagi organisasi/ perusahaan yang ditempati.

8.7 Metode Penelitian dalam Penilaian SDM dalam Organisasi

Di Medan Sumatera Utara, sebuah bank menjadi lokasi penelitian ini. Tujuan utama dari Rincian Jabatan & Aktivitas, deskripsi pekerjaan, dan data lainnya digunakan dalam penelitian ini (deskripsi pekerjaan) Persyaratan pekerjaan. Setiap posisi dalam organisasi memiliki peforma nilai hasil juga indikasi terukur dalam yang terdiri dari lagging indicator dan leading indicator yang telah dipilih oleh usaha seseorang berdasar atas mandat yang ditanggung jawabkan pada posisi (Mangkunegara, 2006) yaitu:

- a. Rantai Nilai adalah strategi perusahaan untuk penggunaan sumber daya manusia dalam praktiknya. Dalam hal ini, konseptualisasi dan definisi tugas posisi selesai. Menurut struktur organisasi perusahaan, aktivitas desain rantai nilai diselesaikan untuk setiap peran dalam organisasi. Informasi yang diperlukan dikumpulkan melalui observasi, formulir lapangan, dan wawancara bisnis yang terlihat. struktur organisasi menentukan.
- b. Deskripsi Pekerjaan Secara Singkat Melalui pengajuan kuesioner dan wawancara dengan staf perusahaan, informasi tentang Deskripsi Pekerjaan diperoleh dari bisnis. Informasi berikut diperlukan untuk membuat penjelasan tiap peran. ialah :
 - Suatu tindakan digunakan dalam memenuhi maksud juga bertujuan dalam sesuatu pangkat yang dikenal sebagai kegiatan utama (*main activity*)..
 - Suatu tindakan juga dilaksanakan agar memenuhi maksud agar bertujuab pada sesuatu pangkat yang dikenal sebagai kegiatan utama (*main activity*)..
 - Information Type (jenis informasi) menggambarkan data dan informasi juga dipakai saat keluar masuknya pada saat melaksanakan tugas suatu jabatan tertentu..
 - Asal berita mengidentifikasi orang atau staf yang memberikan, serta format informasi yang digunakan..
 - Kedudukan yang bertugas melaksanakan pekerjaan disebut sebagai pelaksana pekerjaan..
 - Time is the amount of time spent working in a particular position..
 - Ungkapan "Pengiriman Hasil" mengacu pada distribusi hasil kerja berdasarkan jadwal kepada pihak yang dituju (bos) dalam format tertentu dalam jangka waktu tertentu.
 - Kriteria Sukses (*success criteria*) adalah standar keberhasilan dalam suatu pekerjaan posisi yang didasarkan beraktivitas.
- c. Peruraian Pekerjaan hal yang dijelaskan kriteria dan rincian dibawah yakni sebagai berikut :
 - a.) Suatu bekerja dideskripsikan dalam pangkat.
 - b.) Kriteria Sukses (*Success Criteria*) mengacu pada standar keberhasilan untuk aktivitas utama suatu posisi..

- c.) Kompetensi Teknis (technical requirements) mengacu pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan minimal yang diperlukan.
 - d.) Keterampilan manajemen, yang terdiri dari kemampuan untuk mengatur, melaksanakan, melaporkan, dan mengevaluasi.
 - e.) Development Support ialah sertifikasi dalam peningkatan dan peningkatan kualitas SDA (career development requirements).
- d. Merancang Job Performance Standar (Standar Kinerja Pekerjaan). Untuk situasi ini, Tanda Presentasi Kunci dari a tidak sepenuhnya kaku. Key Exhibition Pointer yang digunakan terdiri dari 2 jenis, yaitu hasil Insidental dan Faktor Proaktif dalam kaitannya dengan penentuan pekerjaan. Hasil Insidental direncanakan dengan mempertimbangkan rantai penghargaan tindakan dan penggambaran serangkaian tanggung jawab kerja untuk setiap situasi dalam organisasi. Faktor proaktif direncanakan dengan mempertimbangkan penjabaran tanggung jawab dan rincian pekerjaan yang merupakan upaya dan latihan yang dilakukan sesuai dengan target yang dicapai. Setiap hasil Insidental berhubungan dengan setidaknya satu faktor Proaktif. Dalam merencanakan Pedoman Pelaksanaan Kerja, model pelaksanaan diselesaikan dengan mempertimbangkan tujuan situasi untuk setiap penanda presentasi dengan mempertimbangkan Level of Consistence to Standard (DOCS) dari konsekuensi evaluasi pameran untuk setiap pointer. Persetujuan dari Jajak Pendapat Kartu Skor. Persetujuan adalah cara paling umum untuk menyebutkan pengesahan atau persetujuan atas kesesuaian model yang dibuat dengan kebutuhan organisasi. Untuk mendapatkan penegasan kesamaan ini, persetujuan dilakukan dengan mengikutsertakan pihak-pihak yang ahli dalam bidang-bidang penting atau pertemuan-pertemuan yang memanfaatkan model tersebut. Persetujuan harus dilakukan untuk mendapatkan kontribusi yang luas dan objektif dari model yang dibuat. Siklus persetujuan dilakukan dengan menggunakan teknik penilaian utama, yang bergantung pada penilaian responden yang ahli dan memiliki beberapa pemahaman tentang rencana sistem bisnis organisasi. Pihak dari organisasi yang menyetujui scorecard yang direncanakan adalah Organisasi Keseluruhan dan Kepala Staf. Selama waktu yang dihabiskan untuk memperkirakan presentasi SDM, semua tingkat dewan selesai. Estimasi eksekusi aset manusia dengan menggunakan strategi HR Scorecard dilakukan dengan penilaian berdasarkan Key Execution Markers. Dari hasil evaluasi pameran yang diarahkan pada 18 pekerja yang melibatkan 23 posisi, cenderung terlihat bahwa 16,67% presentasi perwakilan sangat baik, 44,44% pameran perwakilan bagus dan 38,89% presentasi perwakilan berada pada level biasa. . Dilihat dari pengujian dengan Human Asset Scorecard, dari hasil evaluasi pameran, cenderung terlihat bahwa 38,89% eksekusi representatif saat ini berada pada level tipikal. Penilaian pameran aset manusia dewan menggunakan Human Asset Scorecard adalah salah satu pelaksanaan berurusan dengan aset teoritis organisasi meskipun aset yang berbeda. Penilaian presentasi SDM mempengaruhi bagian dari kewajiban yang terkandung dalam konstruksi otoritatif PT. Bank XYZ yang menggarisbawahi bagian-bagian dari manajemen, administrasi, showcasing, kecukupan/produktivitas latihan perbankan. dengan arah pada pelaksanaan bisnis pusat utama Bank XYZ sebagai landasan ahli untuk mengumpulkan dan menggunakan cadangan. Dilihat dari konsekuensi penilaian pelaksanaan SDM, cenderung terlihat adanya ketidakseimbangan dalam pelaksanaan SDM pengurus PT. Bank XYZ pada umumnya belum berada di pameran terbesar mereka. Pada akhirnya, jika dilihat dari sudut pandang konstruksi otoritatif, penyajian aset antar area dalam satu lini asosiasi belum disesuaikan di mana ketidakseimbangan ini terjadi di semua segmen dalam desain hierarki organisasi, khususnya pada segmen fungsional. Sifat miring yang diperoleh dari hasil insidental dan faktor proaktif dapat dijadikan alasan untuk terus mengembangkan pelaksanaan SDM, yang dalam situasi ini menitikberatkan pada upaya yang dilakukan serta pencapaian target kerja. Dengan mengetahui ketidakteraturan ini, peningkatan dan peningkatan eksekusi diajukan berdasarkan upaya pada pointer yang saat ini berada pada level standar namun tidak pada pameran normal. Hal ini tidak sama dengan penilaian Pengadilan Negeri yang sebenarnya berpusat pada pencapaian fokus pada penilaian dan pelaksanaan pekerjaan SDM. Dengan berfokus pada keseimbangan ini, sangat terlihat bahwa untuk mencapai hasil eksekusi yang benar, penting untuk mengarahkan penilaian upaya, misalnya, korespondensi dan partisipasi yang diselesaikan oleh SDM itu sendiri serta berfokus pada pencapaian tujuan. tujuan didapat. Hal ini juga didukung oleh

penelitian yang dipimpin oleh Nasution (2012) yang menyatakan bahwa penilaian pelaksanaan SDM yang dilakukan oleh asosiasi di Jepang diterapkan berdasarkan kualitas informasi dan kapasitas yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan seperti kemampuan relasional, kolaborasi, kewajiban dan kepercayaan. SDM secara keseluruhan harus dimungkinkan dengan lebih mengembangkan koordinasi dan kolaborasi antar area dan antar perwakilan dalam menyatukan visi dan misi organisasi secara ahli yang didasarkan pada standar konsistensi. Untuk menggarap pelaksanaan umum Bank, baik SDM maupun aset yang berbeda, sangat baik dapat diselesaikan dengan memperluas pengawasan terhadap pelaksanaan standar Good Corporate Administration (GCG) yang menggarisbawahi hubungan dan kerjasama di dalam asosiasi yang dituangkan dalam desain yang berwibawa. Eksekusi pekerja berada pada level tipikal. Kajian ini memberikan gambaran kepada organisasi, khususnya SDM para eksekutif dalam memimpin pelaksanaan ujian. Mengingat hasil reaktif dan faktor proaktif yang berfokus pada keselarasan antara bisnis dan pencapaian target, peningkatan dan peningkatan eksekusi dapat dilakukan ke dalam teknik organisasi dalam memperluas efisiensi organisasi secara keseluruhan dan lebih lanjut mengembangkan pelaksanaan SDM secara khusus dengan menilai upaya, misalnya, korespondensi dan partisipasi yang dilakukan oleh SDM itu sendiri, serta menilai pencapaian target. Hal ini tidak sama dengan penilaian pelaksanaan SDM yang terjadi di organisasi seperti yang diungkapkan dalam Pengadilan Suci yang hanya melihat hasil kerja SDM, lebih tepatnya tujuan yang dicapai. Dengan menjalankan HRSc, pengerjaan presentasi SDM pengurus PT adalah hal biasa. Bank XYZ sehingga tercapai tujuan, visi dan misi asosiasi. Peningkatan pelaksanaan hirarkis harus dimungkinkan melalui pengawasan pelaksanaan administrasi perusahaan yang menggarisbawahi hubungan dan partisipasi dalam asosiasi seperti yang digambarkan dalam desain otoritatif.

8.8 Sistem Manajemen Organisasi yang Efektif Dan Efisien

1. Perencanaan adalah menetapkan alternatif

Dalam Development Support merupakan sertifikasi dalam peningkatan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (Akbar, 2018) (persyaratan pengembangan karir).

2. Perencanaan harus realistis dan ekonomis

Dengan persiapan yang bijaksana namun efisien, ini menyiratkan bahwa tujuan yang ideal memiliki kemungkinan besar untuk dicapai, tetapi secara finansial sah. Sehingga pergaulan berjalan dengan baik dan benar.

3. Rencana dasar pengetahuan dan pengalaman

Dalam membuat suatu pengaturan kerja harus didasarkan pada pengalaman dan informasi dari pelaksanaan yang lalu untuk mengantisipasi resiko atau kekurangan yang ditimbulkan. Penting untuk memiliki penyelidikan relatif terhadap eksekusi masa lalu, dalam membuat pengaturan kita harus berada jauh di depan untuk merenungkan pola-pola yang terjadi, bahaya bertindak serta kekurangan dan kualitas yang ada.

4. Perencanaan harus fleksibel (luwes)

Penyusunan harus dapat disesuaikan dengan harapan apabila berbagai rencana yang telah dibuat tidak dapat dipahami. Jadi akan lebih baik jika rencana yang dibuat dapat disesuaikan.

5. Perencanaan harus dilandasi oleh partisipasi anggota

Dalam membuat suatu pengaturan kerja, setiap anggota diharapkan hadir dan memberikan ide atau pemikiran. Sehingga jika pengaturan tersebut dipahami, semua individu memainkan peran yang sama dan tanggung jawab bersama. dirugikan satu sama lain.

a. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Sistem Manajemen dan Penilaian SDM

- 1.) Faktor kemampuan, yaitu penempatan seseorang pada organisasi sesuai dengan bidang keahlian yang dimilikinya. Supaya dampak yang diberikan bisa maksimal, apabila penempatan bidang tidak sesuai dengan kemampuannya maka bisa merugikan kedua pihak yaitu diri sendiri dan organisasi.
- 2.) Faktor motivasi, yaitu kondisi atau pengaruh disekitarnya. Kondisi sekitar bisa mempengaruhi psikis seseorang, artinya kondisi tersebut bisa mendorong seseorang untuk berubah sesuai lingkungannya. Baik peningkatan atau penurunan motivasi kerja, prestasi kerja, kemampuan dan ketrampilan kerja.

- 3.) Faktor organisasi, yaitu kondisi yang mempengaruhi seseorang akibat fasilitas yang diberikan oleh suatu organisasi atau kelompok. Apabila organisasi memberikan keperluan dan kepuasan anggota secara tepat dan sesuai maka umpan balik yang diberikan pada organisasi juga baik. Hal demikian berlaku kebalikannya.

b. Manfaat dari Manajemen Organisasi yang Efektif dan Efisien

Manfaat yang diberikan (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1993) adalah sebagai berikut:

- a) Para anggota organisasi bisa bekerja atau berpartisipasi secara maksimal, hasil yang didapatkan pun juga maksimal.
- b) Organisasi berjalan sehat, tidak ada salah satu pihak yang dirugikan
- c) Pembagian tugas dan wewenang sesuai kesepakatan bersama didasarkan pada kemampuan dan keahlian yang dimiliki
- d) Organisasi mampu bertahan dan berjalan baik dalam jangka waktu Panjang
- e) Organisasi mampu berkembang dan memberikan manfaat yang besar terhadap anggota

c. Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi

Fungsi seorang pemimpin dalam organisasi seringkali memiliki spesifikasi yang berbeda dengan bidang pekerjaan atau organisasi lainnya. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa alasan, antara lain: jenis organisasi, posisi sosial dalam organisasi, dan jumlah anggota tim. Pemimpin yang sukses adalah mereka yang mampu menjalankan atau mengelola organisasi secara efektif dan juga mereka yang mampu menjalankan kepemimpinan yang efektif. Untuk itu, pemimpin harus benar-benar mampu menjalankan fungsinya sebagai pemimpin. Fungsi pemimpin dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu berusaha agar kelompok mampu mencapai tujuannya, dalam kerjasama yang efektif dan dalam segala keadaan yang dihadapi kelompok (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1993). Tugas utama seorang pemimpin adalah :

- a.) Diberikan sebuah struktur dalam situasi yang rumit pada kelompok.
- b.) Diawasi juga disalurkan kelompok.
- c.) mengidentifikasi dan mengkomunikasikan kebutuhan kelompok kepada dunia luar, termasuk sikap, aspirasi, dan isu yang dimiliki kelompok.
- d.) Organisasi dan pembuat kebijakan yang bertanggung jawab menyatukan dan memotivasi bawahan untuk melakukan kegiatan organisasi. Pemimpin suatu organisasi mempunyai peranan yang sangat penting, tidak hanya dalam organisasi yang bersangkutan, tetapi juga dalam hubungannya dengan berbagai pihak di luar organisasi, yang kesemuanya mempunyai tujuan, meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Peran-peran tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan.

d. Teori Kepemimpinan

Dalam gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai perintis berkomunikasi dengan pendukungnya dalam interaksi administrasi (Ribangun Bambang, 2019). Gaya otoritas tersebut sangatlah penting karena suatu gaya inisiatif akan mencerminkan apa yang akan dilakukan perintis dalam usaha untuk mempengaruhi pendukungnya dengan tujuan ia bisa memahami visinya.

- 1.) Gaya persuasif, untuk lebih spesifik cara mengemudi dengan memanfaatkan metodologi yang merangsang sentimen, renungan, atau semacamnya dengan upaya melakukan salam atau pengaruh.
- 2.) Gaya represif, adalah gaya kepemimpinan yang dilakukan dengan memberikan tekanan dan ancaman untuk menyinggung perasaan bawahan dan menimbulkan ketakutan.
- 3.) Gaya partisipatif, adalah gaya kepemimpinan yang memberikan kemampuan kepada bawahan untuk bertujuan aktif secara mental, fisik dan material dalam kegiatan yang mereka lakukan dalam suatu organisasi.
- 4.) Gaya inovatif, yaitu pemimpin selalu berupaya mencapai upaya reformasi di segala bidang, baik politik, ekonomi, sosial, budaya atau produk apa pun yang terkait dengan kebutuhan manusia.

- 5.) Gaya edukatif, yaitu seorang pemimpin suka mengembangkan bawahannya dengan memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahannya, sehingga bawahannya memiliki wawasan dan pengalaman sehari-hari yang lebih baik..
- 6.) Gaya motivatif, yaitu khususnya pionir yang dapat menyampaikan data tentang pemikiran, proyek, dan pendekatan mereka kepada bawahan dengan baik. Korespondensi ini membuat semua pemikiran, proyek dan pendekatan dapat dibenarkan oleh bawahan sehingga bawahan perlu memahami semua pemikiran, proyek dan strategi yang ditetapkan oleh pelopor. Pemimpin yang patriarki melihat bawahannya belum dewasa, jarang memberi mereka kesempatan untuk mengambil keputusan dan jarang memberi mereka kesempatan untuk mengeluarkan kreativitas dan imajinasi mereka.

e. Aspek - Aspek Kepemimpinan

Didalam kepemimpinan sendiri terdapat aspek – aspek penting. Berikut 3 Aspek Kepemimpinan (Miftah Thoha, 2007):

1. Seorang pemimpin harus melibatkan orang lain

Orang lain yang dimaksud di sini adalah sebagai pendukung, bawahan, atau individu pengumpul. Kemampuan mengumpulkan orang-orang untuk mengakui hubungan dari perintis akan sangat membantu. Melalui ini, akan membantu dengan menegaskan situasi dengan perintis. Selanjutnya, itu akan memungkinkan terjadinya siklus otoritas. Tanpa bawahan atau individu, setiap mentalitas dan karakteristik otoritas perintis menjadi tidak penting.

2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan

Aspek kedua, administrasi menggabungkan penyampaian kekuatan yang tidak konsisten di antara individu perintis dan pengumpul. Motivasi di balik sudut pandang ini adalah bahwa sekelompok individu sebenarnya memiliki kekuatan dalam sebuah asosiasi. Mereka dapat membentuk banyak latihan dengan berbagai cara. Namun, kekuatan pionir yang berwibawa umumnya akan lebih tinggi, jika dibandingkan dengan orang-orang dari perkumpulan.

3. Kepemimpinan sebagai kemampuan dalam menggunakan kekuasaan

Aspek ketiga dari kepemimpinan adalah sebagai kapasitas untuk memanfaatkan berbagai jenis kekuatan. Kekuatan yang digerakkan oleh seorang pionir biasanya akan digunakan untuk mempengaruhi cara berperilaku mengumpulkan individu. Ini dilakukan dengan berbagai cara. Pada dasarnya, pelopor akan mempengaruhi orang-orang dari pertemuan itu. Sehingga individu kelompok dapat melakukan penebusan dosa individu. Penitensi digunakan untuk tujuan hierarkis. Oleh karena itu, para pionir seharusnya memiliki komitmen yang luar biasa untuk memikirkan moral dalam mengejar sebuah pilihan.

f. Kewajiban Pemimpin

Kewajiban pemimpin (Rompas et al., 2018) banyak dan dapat diuraikan seperti berikut:

- 1.) Menjadi Konselor Peran seorang pemimpin di suatu unit kerja adalah berperan sebagai konselor dengan membantu SDM memecahkan masalah yang dihadapi sambil menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka..
- 2.) sebagai pendidik Setiap tingkat pemimpin memiliki tanggung jawab untuk melayani sebagai instruktur atau guru yang efektif dari sumber daya manusia yang melapor kepadanya..
- 3.) mengendalikan rapat Setiap tingkat pemimpin harus sesekali mengadakan rapat dan memimpin rapat. Rapat biasanya diadakan sebelum pembuatan rencana untuk membuat implementasi rencana lebih mudah. Biasanya, fasilitator pertemuan mengundang semua calon peserta, termasuk mereka yang akan melaksanakan rencana setelahnya.
- 4.) Memilih opsi Membuat penilaian kemungkinan merupakan tugas tersulit yang harus diselesaikan HR. Seorang pemimpin hanya dapat dibedakan dari kemampuannya dalam mengambil keputusan. Akibatnya, kemampuan untuk membuat keputusan di bawah tekanan memainkan peran besar dalam keberhasilan seorang pemimpin. Pendelegasian kekuasaan Nama lain pendelegasian adalah pendelegasian. Seorang pemimpin mungkin tidak dapat melakukan semua tugasnya sendirian karena kurangnya sumber daya (baik dari segi waktu maupun keterampilan). Akibatnya, seorang pemimpin yang bijaksana harus mengalihkan sebagian tanggung jawab dan kekuasaannya kepada anggota timnya.

8.9 Meningkatkan Motivasi SDM dalam Organisasi

Terdapat 4 cara untuk meningkatkan motivasi suatu Sumber Daya Manusia (Siagian, 2004), sebagai berikut :

- a. Melakukan Outing
Manusia membutuhkan *refreshing* atau rekreasi sejenak untuk melepas penat selama bekerja terus menerus di suatu kegiatan.
- b. Suasana Kerja
Ubah lingkungan kerja dengan melakukan sejumlah perubahan, seperti menata meja dan kursi, mengecat ulang dinding, menambah dekorasi baru, atau bahkan menambah fasilitas lain yang bisa dimanfaatkan orang. Hasilnya, orang akan merasa lebih nyaman, dan semangat mereka untuk bekerja akan kembali..
- c. Diskusi
Selain itu, secara halus mengundang orang lain untuk mengekspresikan pemikiran atau perspektif inovatif mereka. Hal ini dapat memberikan kesan kepada pekerja bahwa mereka adalah sumber daya yang penting bagi bisnis.
- d. Apresiasi
Orang akan lebih terpacu untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan jika mereka merasa dihargai. Anda dapat mengungkapkan rasa terima kasih Anda atas apa yang telah dicapai untuk menunjukkan kepuasan Anda kepada mereka, yang akan mendorong mereka untuk bekerja keras..

RANGKUMAN

Kreatifitas manusia berpengaruh dalam mencapai suatu visi misi dalam organisasi, wawasan berpikir yang luas dan imajinasi yang tinggi karena kreatifitas adalah keahlian yang gagasan yang baru guna membuat cara yang baru dalam pandangan terhadap masalah dan peluang. Melatih sumber daya manusia lebih kreatif bukan sesuatu biasa yang dianggap sepele, dan kemampuan dalam berorganisasi. tentunya dari ide-ide kreatif setiap anggota organisasi yang mampu memberikan pendapat dalam suatu perencanaan program kerja. Pada Latihan kepemimpinan tingkat dasar himpunan mahasiswa Teknik industry Universitas Muhammadiyah Sidoarjo panitia memberikan konsep baru pada akhir acara yaitu fun party tujuannya sendiri untuk memupuk rasa solidaritas mahasiswa teknik industry. Hasil SDA juga tinggi ialah suatu modal juga terpenting didalam pembangunan kumpulan untuk dapat bertahan ditengah zaman milenial ini. Salah satu tujuan melatih sumber daya manusia adalah guna mewujudkan visi misi yang tercapai. Melatih sumber daya manusia menuntut agar anggota dalam sebuah organisasi memiliki sikap yang baik dalam kehidupan berorganisasi. Tak hanya kemandirian, didalam sebuah organisasi tanggung jawab juga sangat perlu ditanamkan kepada anggota karena tanggung jawab adalah karakteristik yang penting untuk membangun sebuah organisasi Dengan adanya tanggung jawab semua anggota dalam organisasi dapat menjalankan program kerja dengan baik dan sesuai prosedurnya. Seperti pada penerapan kegiatan Latihan kepemimpinan tingkat dasar himpunan mahasiswa Teknik industry Universitas Muhammadiyah Sidoarjo dibentuklah suatu kepanitiaan dan didalam kepanitiaan tersebut terbagi menjadi bermacam macam penanggung jawab atau bisa kita sebut sebagai PIC (Person In Charge). PIC ini memiliki tanggung jawab disetiap satu persatu kegiatan di setiap berjalannya sebuah acara. Contohnya pada gambar dibawah ini ada seorang panitia dari himpunan mahasiswa Teknik industry yang bertanggung jawab sebagai PIC dalam pembagian sarapan kepada pihak peserta dan panitia Secara tidak langsung dalam suatu organisasi melatih anggota nya untuk yang tinggi. Dari suatu yang sudah terbentuk maka akan tumbuhlah rasa kekompakan dan kerja sama yang baik dalam organisasi. Dari kegiatan Latihan kepemimpinan tingkat dasar himpunan mahasiswa teknik industry Universitas Muhammadiyah Sidoarjo terdapat bermacam-macam kegiatan didalam rundown acara tersebut salah satunya yaitu game. Tujuan games antara lain dapat meningkatkan kerja sama team dan kekompakan dalam mencapai target

yang akan di capai. Pada gambar dibawah ini bisa kita lihat kegiatan games dalam rundown acara Latihan kepemimpinan tingkat dasar himpunan mahasiswa teknik industry Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Hampir semua organisasi melakukan tindakan penilaian pada setiap anggota baru untuk menentukan kebutuhan keahlian yang dibutuhkan organisasi. Didalam sebuah organisasi memiliki beberapa macam divisi, didalam setiap divisi membutuhkan sumber daya manusia yang bermacam-macam sesuai dengan karakter yang diinginkan disetiap divisi tersebut. Karena evaluasi bertujuan untuk mengevaluasi atau meniali kinerja anggota didalam organisasi saat ini dan untuk membenahi kegiatan berikutnya dimasa yang akan datang. Mengevaluasi meliputi semua hal yaitu pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan kemampuan anggota dalam melaksanakan suatu tanggung jawab pekerjaan. Evaluasi atau penilaian ini berdampak terhadap kebutuhan pelatihan bagi anggota untuk mengasumsikan setiap anggota didalam divisinya. Sehingga dapat kita simpulkan bahwa :

1. Pengawasan adalah proses mengamati, memverifikasi, dan mengevaluasi kinerja pimpinan organisasi terhadap tenaga kerja sehingga ditemukan kekurangannya sehingga dapat diperbaiki dan diatur kembali oleh manajemen yang kompeten di tingkat atas. dengan tujuan untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan pada pertemuan sebelumnya. Secara umum, pemantauan dapat dipahami sebagai sarana dalam suatu organisasi untuk mencapai sistem yang dijalankan dengan baik, efisien dan efektif yang bervariasi dan jauh lebih kondusif untuk mencapai visi dan misi organisasi kantor.
2. Berdasarkan hasil pengamatan dan evaluasi yang sistematis terhadap kinerja Sumber Daya Manusia atau pegawai terkait dengan pangkat atau jabatan yang dimiliki dan potensi yang dapat dikembangkannya. Hasil evaluasi dan prestasi adalah hasil prestasi kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tugasnya selama jangka waktu yang telah ditentukan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja adalah proses mengevaluasi kegiatan perusahaan dalam hal tindakan dan kegiatan organisasi selama periode waktu tertentu terhadap tujuan yang ditetapkan. Dengan kata lain, pengukuran kinerja adalah penilaian atas efektivitas dan efisiensi kegiatan suatu organisasi.
3. Motivasi adalah perasaan atau bentuk keinginan untuk mencapai sesuatu. Dalam hal ini karyawan perlu dimotivasi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Jika motivasi ini hilang dikalangan karyawan, tentunya hal ini akan berdampak besar dan berdampak pada keberlangsungan bisnis Anda. Jadi Anda perlu memahami betapa pentingnya motivasi untuk mendongkrak semangat kerja karyawan.
4. Fungsi kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin mempunyai tugas tertentu, yaitu membuat kelompok mampu mencapai tujuan yang baik, bekerja sama secara efektif dan dalam segala keadaan yang dihadapi kelompok.

SOAL

1. Jelaskan apa arti dari pengawasan?
2. Jelaskan dan sebutkan apa itu dengan evaluasi?
3. Apa yang disebut dengan motivasi?
4. Sebutkan manfaat berorganisasi!
5. Apa fungsi pemimpin?

PUSTAKA

- A. Tabrani Rusyan, dkk. (2012). *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*. Remaja Karya.
- Akbar, S. (2018). *Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan*. 3(2), 17.
- Aliefiani Mulya Putri, G., Putri Maharani, S., & Nisrina, G. (2022). LITERATURE VIEW PENGORGANISASIAN: SDM, TUJUAN ORGANISASI DAN STRUKTUR ORGANISASI. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3), 286–299. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3.819>
- Amirudin, A. (2019). Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pegawai) UIN Raden Intan Lampung dan Implikasinya. *AL-IDARAH: JURNAL KEPENDIDIKAN ISLAM*, 8(2), 307–323. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v8i2.3468>
- Andriani, A. A. (2017). Melatih Kearifan Intelektual, Emosional, Dan Spiritual Pemuda Guna Menghadapi Pasar Bebas Asia Tenggara (Masyarakat Ekonomi Asean-MEA). *JURNAL PENDIDIKAN ILMU SOSIAL*, 25(2), 138. <https://doi.org/10.17509/jpis.v25i2.6187>
- Arifin, Imron. (1966). *Penelitian Kualitatif*. Kalimasahada Press.
- Armstrong, T. (1987). *In Their Own Way: Discovering and Encouraging Your Child's Personal Learning Style*. Terjemahan Rina Buntaran. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ashary, L. (2019). *STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN INDUSTRI KULINER DI KABUPATEN JEMBER*. 17(2), 20.
- Aslati, A., Silawati, S., Sehani, S., & Nuryanti, N. (2018). PEMBERDAYAAN REMAJA BERBASIS MASJID (Studi Terhadap Remaja Masjid di Labuh Baru Barat). *Masyarakat Madani: Jurnal Kajian Islam dan Pengembangan Masyarakat*, 3(2), 1. <https://doi.org/10.24014/jmm.v3i2.6353>
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks.
- BERNARDIN, H.J., & RUSSEL, J.E.A. (1998). *Human Resource Management 2 Nd Edition And Experiential Approach*. MCGRAW-HILL.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Budiardjo, Miriam. (2008). *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008. Gramedia Pustaka Utama.
- Byars, Lloyd I. dan Leslie W. Rue. (2004). *Human Resource Management*. (8th edition.). McGraw-Hill.
- Chaplin, J. P. (2008). *Kamus Lengkap Psikologi*. Rajagrafindo Persada.
- Cherrington, D.J. (1995). *The management of human resources*, (4th ed.). Prentice Hall.
- Corey, Gerald. (1988). *Teori dan Praktek Konseling dan Psikoterapi*. Eresco.
- Cribbin, James J. (1981). *Leadership: Strategies for Organizational Effectiveness*. AMACOM.
- Cushway, Barry. (1994). *Human Resource Management*. PT. Elex Media Komputindo.
- Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Buku Seru.

- Darley M. John - Glucksberg Sam - Kamin J. Leon - Kinchla A. Ronald. (1986). *PSICOLOGIA*. II Mulino.
- Dessler. (2000). *Pengertian kinerja*. www.kajianpustaka.com
- Dowling, P. J., Festing, M., & Allen D. Engle, S. (2013). *International Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Dwight Waldo. (1979). *Pengantar Studi Public Administration*. Aksara Barn.
- Engel, James F, et al. (1994). *Perilaku Konsumen* (Jilid 1). Binarupa Aksara.
- Engkoswara. (1987). *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan.
- Fayol, Henry. (1998). *General and Industrial Management*. Pitman.
- Fiedler, Fred E. and Chemerrs, Martin M. (1974). *Leadership and effective Management*. Scot Foresman and Co.
- Frederick J. Mc Donald. (1959). *Education of Psychology*. Worth Publishing.
- Gardner, F. P. Pearce. R. B. and Michell. & R. L. (1996). *Physiology of crop plant*. Terjemahan Herawati, Susilo, dan Subiyanto. UI Pres.
- Gerlach, Vernon S. Ely, Donald P. (1980). *Teaching and Media: A Systematic Approach*. Prantice Hall Inc.
- Gibson, Ivancevich, Donelly. (1993). *Organisasi dan Manajemen Prilaku, Struktur dan Proses*, Diterjemahkan oleh Djoerban Wahid. Erlangga.
- GINSBERG, PAUL B. AND MOY, ERNEST. (1992). *PHYSICIAN LICENSURE AND THE QUALITY OF CARE, REGULATION*.
- Gomes, F.C. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Guest David E. (1987). Human Resource Management And Industrial Relation,. *Journal Of Management Studies*.
- Handoko, T. Hani. (1992). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Liberty.
- Harahap P. (2011). *Budaya Organisasi*. Semarang Universty Press.
- Hasibuan Malayu. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*,. Gunung Agung.
- Hassett, J.J. dan Banwart, W.L. (1992). *Soils and Their Environment*. Prentice Hall.
- Herbert, A. Simon. (1982). *Administrative Behavior, A Study of Decision*, Terjemahan,. PT. Bina Aksara.
- Herre, A.W. (1953). *Checklist of Philippine Fishes. Research Report 20. Fish and Wildlife Service*,. United States Department of Interior, 977 pp.
- Hodgetts, R.M. (1975). *Management: Theory, Process and Practice*. W.B. Saunders.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (2008). *Education Administration*.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1990). *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organization Psychologists*. West Publishing Co.
- Kapur, R. (2020). *Human Resource Management – Structure and Roles*.
- Lazarova, M. B., & Thomas, D. C. (2012). *Expatriate adjustment and performance revisited revisited* (pp. 270–292).
- Luthans, Fred. (2005). *Perilaku Organisasi* (Edisi Sepuluh). Andi Luthans.
- Ma'arif S, & Kartika L,. (2013). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia, “ Implementasi Menuju Organisasi Berkelanjutan “*.
- Mangkunegara. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama.
- Marliani, L. (2017). *PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEWUJUDKAN KINERJA SUATU ORGANISASI*. 2(3), 8.
- Miftah Thoha. (2004). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Raja Grafindo Persada.
- Miftah Thoha. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen*,. Raja Grafindo Pustaka.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, dan Jhon Voyer,. (1995). *“The Strategy Process”*. Prentice Hall International, Inc.
- Mitchell, TR (ed). (1978). *People in Organization: An Introduction Organization Behavior*. Mc. Graw Hill.
- Moore, A. (2004). *The good teacher: Dominant discourses in teaching and teacher education*. Routledge Falmer.

- Moore, CW dan Allen, G. (1976). *Dimension, Space, Shape, and Scale in Architecture, Architecture Books*.
- Muslihat, M., & Ginanjar, M. H. (2019). PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMP HASMI ISLAMIC BOARDING SCHOOL TAMANSARI BOGOR. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(01), 103. <https://doi.org/10.30868/im.v2i01.373>
- Nanuru, C. F. (2021). Melatih Paduan Suara secara Kreatif. *PROSIDING PELITA BANGSA*, 1(2), 161. <https://doi.org/10.30995/ppb.v1i2.516>
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Strategik*. Gajah Mada University Press.
- Newton, Hayday, Barkworth. (2005). *Employee Assistance Programmes*.
- Omotayo Adewale Osibanjo, A. A. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Pumark Nigeria limited.
- Pfeffer, Jeffrey. (1997). *Will the Organization of the future Make the Mistake of the Past in The Organization of The Future*,. Frances Hesselbein at all Editor. Jossey-Bass Publisher.
- Poluakan, F. A. (2016). *THE EFFECT OF CHANGE AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE PT. SINAR GALESONG PRIMA MANADO*. 11.
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan kinerja Karyawan: Kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia*. , (Edisi 1). Penerbit BPFE.
- Priyono. (2007). *Pengantar Manajemen*. Zifatama Publisher.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Putri, S. A. P. (2012). *Karir Dan Pekerjaan Di Masa Dewasa Awal Dan Dewasa Madya*. 3(3), 20.
- Ribangun Bamban, J. (2019). *Buku Ajar Mata Kuliah Organisasi Manajemen Industri*. Umsida Press. <https://doi.org/10.21070/2019/978-623-7578-01-7>
- Robbin SP, Colter Marry. (1999). *Manajemen*. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. (Jilid 1. Edisi 8.). PT. Prenhallindo.
- Rompas, G. A. C., Tewal, B., Dotulong, L., & Gaya, P. (2018). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENGAWASAN, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN MINAHASA TENGGARA*. 10.
- Russell, Bertrand,. (1974). *The Art of Philosophizing and Other Essays*,. Rowman & Littlefield Publishers.
- Sabarofek, M. S., & Sawaki, M. E. (2018). PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, BUDAYA KERJA DAN PERILAKU INDIVIDU TERHADAP KINERJA PEGAWAI: STUDI KASUS PADA PT. TELEVISI MANDIRI PAPUA. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 93. <https://doi.org/10.21460/jrmb.2017.122.289>
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. PT Grasindo.
- Santrock, John W. (2002). *Life-span Development: Perkembangan Masa Hidup*. (Edisi 5 jilid 2,). Erlangga.
- Schuler.R.S., & Walker , Jackson .W. (1999). *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions. Organizational Dynamics, New York, West Publishing Company* . West Publishing Company.
- Schultz, D. (1991). *Psikologi Pertumbuhan*. Kanisius.
- Schultz Duane. (1991). *Psikologi Pertumbuhan, Penerjemah: Yustinus*,. Kartinus.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. C.V Mandar Maju.
- Setiawati, T., & Sabri, M. (2022). Melatih Kreatifitas Dengan Membuat Mandala Art Pada Siswa SMA PAB 8 Saentis. *Jurnal ABDIMAS Budi Dharma*, 2(2), 87. <https://doi.org/10.30865/pengabdian.v2i2.3689>
- Siagian. (2004). *Motivasi dan Aplikasinya*. Rineka Cipta.
- Sitanggang, R. R., & Nuriyanti, N. (2019). Melatih Kemandirian Anak Melalui Rutinitas Sehari-Hari. *Publikasi Pendidikan*, 9(2), 141. <https://doi.org/10.26858/publikan.v9i2.9015>
- Stoner James. (1996). *Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia*. PT. Prenhallindo.

- Storey, J. (1995). *Human resource management: Still marching on or marching out?* In: Storey, J. (Ed.) *Human resource management. A critical.* Routledge.
- Susan, E. (2019). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.* 9(2), 11.
- Tahir, Arifin. (2014). *Buku Ajar Perilaku Organisasi.* CV. Budi Utama.
- Tamsah, H., & Nurung, J. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* [Preprint]. Thesis Commons. <https://doi.org/10.31237/osf.io/yvpue>
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). *TOWARD AN INTEGRATIVE MODEL OF STRATEGIC INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.*
- Tewal, B., Adolfini, Pandowo, M.H.C., Tawas, H.N. (2017). *Perilaku Organisasi.* (Cetakan Pertama). CV. Patra Media Grafido.
- Theodorson, G. A., & Theodorson, A. G. (1979). *A modern dictionary of sociology.* New York, Hagerstown, San Francisco, London. Barnes & Noble Books.
- Thomas M risk. (1975). *Estimated frequency by selected characteristics of patients: Nosocomial infections in U.S. hospitals.*
- Uno, H. (2011). *Teori Motivasi dan Pengukurannya.* PT Bumi Aksara Bandung.
- Weiner. (1990). History Of Motivational Research In Education. *Journal Of Educational Psychology.*, 4(82).
- West, Richard, Lynn H. Turner. (2008). *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi* (Edisi 3.). Salemba Humanika.
- Widiasih, W., & Dalulia, P. (2015). *Studi Komparasi Implementasi Manajemen Proses Bisnis pada Lembaga Profit dan Nonprofit.* 7.
- Wiliandari, Y. (2014). *RANCANGAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM YANG EFEKTIF.*

Bab 9

Karir Dan Promosi

9.1 Pengertian Karir

Menurut (Putri, 2012), banyak orang dewasa muda tidak atau melewatkan tanda pada kemampuan untuk posisi tertentu dan tidak cocok dengan kemampuan dan informasi yang mereka miliki. Periode ini dikenal sebagai "periode *gig jumping*" yang biasanya terjadi ketika orang dewasa berusia 20 - an – 30 - an. Memilah kerjaan yang sesuai kecenderungan dan batasannya harus di lihat oleh faktor umum, misalnya apakah dia suka kerjaan yang dia pilih, dapat mengikuti posisi tertentu dengan baik, dan perlu membayar tunai atau berbagai tanggung jawab. Pemuda dengan kewajiban keluarga sering lebih cepat untuk menetap di bidang pekerjaan yang diminati daripada orang dewasa muda tanpa kewajiban keluarga.

Adapun banyak remaja yang kurang tertarik dengan pekerjaan yang dikerjakan orang tua atau anggota keluarga mereka untuk waktu yang lama. Meskipun sebenarnya ada orang yang mendapatkan posisi paling berkesan seperti atau yang dibuat oleh orang tua mereka. Kecuali dengan asumsi orang dewasa muda memiliki tingkat pengajaran dan persiapan yang lebih baik dari sekolah dan persiapan yang diperoleh orang tua atau anggota keluarganya, maka, pada saat itu, ia mungkin mendapatkan posisi lain.

1. Keandalan Keputusan Kerja

Perubahan selanjutnya yang menurutnya penting untuk kaum remaja adalah bahwa keputusan harus diambil secara konsisten. Strategi ini umumnya tidak dapat diterapkan untuk semua jenis orang untuk mengubah pekerjaan. Namun, dengan asumsi penyesuaian profesi dilakukan ketika seorang mendekati akhir umur 30-an maka kegiatan ini dikira sudah melewati titik tidak bisa kembali.

Sejauh mana tingkat kemantapan dalam memilih yang signifikan untuk seorang individu bergantung pada tiga faktor, khususnya pemahaman tentang sebuah karya tertentu, kualitas menarik tunggal untuk pameran dan nilai yang dikemas dalam karya yang di pilih. Pemuda yang memiliki pengalaman bekerja yang memadai bisa mendapatkan peluang yang sedikit lebih besar dengan kerjaan yang di pilih daripada orang yang memiliki pengetahuan kerja yang lebih sedikit. Memang, bahkan pengalaman kerja musiman yang diperoleh ketika seseorang masih di sekolah pada tingkat jadwal harian sekunder bisa di gunakan oleh seorang untuk mengamati suatu pekerjaan yang di anggap masuk akal dari posisi pilihan yang ada untuk apa yang akan datang.

Mengharapkan seorang individu memilih suatu jenis pekerjaan yang berhubungan dengan kapasitas individu yang tercermin dalam jurusan yang diambil pada tingkat jadwal harian opsional atau pilihannya tentang persiapan ekstrakurikuler, mereka biasanya lebih senang dengan keputusannya dibandingkan dengan pilihan yang tidak atau kurang sesuai keputusannya, kecenderungan dan selera. Dengan asumsi kualitas keterlibatan seseorang untuk bekerja di gunakan untuk pertimbangan dalam memilih tugas, maka, pada saat itu, sebagai pemuda mereka biasa nya tidak tertarik pada posisi perdagangan untuk berbagai jenis pekerjaan meskipun berbagai faktor mempengaruhi motivasi individu. untuk memilih suatu usaha. . Aklimatisasi Kerja Bagi kebanyakan pemuda, contohnya mereka yang membutuhkan pemahaman kerja atau bahkan mereka yang tidak pernah bekerja saat sekolah, mereka sering juga mengalami berbagai kesulitan untuk berubah sesuai pekerjaannya. Havighurst dalam eksplorasinya tentang suatu sikap pekerja pada pekerjaan mereka berpendapat bahwa mereka dapat dikumpulkan ke dalam dua pengaturan umum, secara eksplisit sudut pandang kerja yang membantu masyarakat dan pola pikir kerja yang menggabungkan pandangan mental diri. Sikap kerja yang menjunjung tinggi daerah setempat.

2. Keandalan Keputusan Kerja

Perubahan selanjutnya yang menurutnya penting untuk kaum remaja adalah bahwa keputusan harus diambil secara konsisten. Strategi ini umumnya tidak dapat diterapkan untuk semua jenis orang untuk mengubah pekerjaan. Namun, dengan asumsi penyesuaian profesi dilakukan ketika seorang mendekati akhir umur 30-an maka kegiatan ini dikira sudah melewati titik tidak bisa kembali.

Sejauh mana tingkat kemantapan dalam memilih yang signifikan untuk seorang individu bergantung pada tiga faktor, khususnya pemahaman tentang sebuah karya tertentu, kualitas menarik tunggal untuk pameran dan nilai yang dikemas dalam karya yang di pilih. Pemuda yang memiliki pengalaman bekerja yang memadai bisa mendapatkan peluang yang sedikit lebih besar dengan kerjaan yang di pilih daripada orang yang memiliki pengetahuan kerja yang lebih sedikit. Memang, bahkan pengalaman kerja musiman yang diperoleh ketika seseorang masih di sekolah pada tingkat jadwal harian sekunder bisa di gunakan oleh seorang untuk mengamati suatu pekerjaan yang di anggap masuk akal dari posisi pilihan yang ada untuk apa yang akan datang.

Mengharapkan seorang individu memilih suatu jenis pekerjaan yang berhubungan dengan kapasitas individu yang tercermin dalam jurusan yang diambil pada tingkat jadwal harian opsional atau pilihannya tentang persiapan ekstrakurikuler, mereka biasanya lebih senang dengan keputusannya dibandingkan dengan pilihan yang tidak atau kurang sesuai keputusannya, kecenderungan dan selera. Dengan asumsi kualitas keterlibatan seseorang untuk bekerja di gunakan untuk pertimbangan dalam memilih tugas, maka, pada saat itu, sebagai pemuda mereka biasa nya tidak tertarik pada posisi perdagangan untuk berbagai jenis pekerjaan meskipun berbagai faktor mempengaruhi motivasi individu. untuk memilih suatu usaha. Kerja Bagi kebanyakan pemuda, contohnya mereka yang membutuhkan pemahaman kerja atau bahkan mereka yang tidak pernah bekerja saat sekolah, mereka sering juga mengalami berbagai kesulitan untuk berubah sesuai pekerjaannya. Havighurst dalam eksplorasinya tentang suatu sikap pekerja pada pekerjaan mereka berpendapat bahwa mereka dapat dikumpulkan ke dalam dua pengaturan umum, secara eksplisit sudut pandang kerja yang membantu masyarakat dan pola pikir kerja yang menggabungkan pandangan mental diri. Sikap kerja yang menjunjung tinggi daerah setempat.

Buruh yang mapan di daerah sendiri praktis tidak tertarik dengan pekerjaan mereka dan sedikit pemenuhan posisi tanah. Spesialis semacam ini adalah individu yang khawatir tentang berapa banyak kompensasi yang didapat. Orang seperti ini sering melihat pekerjaannya sebagai beban yang berat dan mengerikan dan merencanakan ke depan sehingga ia dapat dengan cepat mengundurkan diri.

3. Sikap kerja yang mencakup batin.

Perwakilan yang karyanya mencakup citra diri sebagian besar mendapatkan pemenuhan individu yang lebih menonjol. Bagi individu tertentu, pekerjaan adalah premis kepercayaan diri dan kebanggaan. Sejauh yang mungkin diperhatikan beberapa orang, pekerjaan dipandang sebagai keunggulan yang diperoleh, tempat untuk minat sosial atau sebagai sumber kegembiraan bawaan atau arus keluar dari karakter imajinatif dan juga merupakan pendekatan untuk menginvestasikan energi dengan cara yang selalu menarik.

a. Penyesuaian Diri Laki – Laki.

Ada berbagai keadaan yang penting bagi laki-laki, yang mempengaruhi jalannya perubahan laki-laki sesuai dengan pekerjaannya. Pertama-tama, dengan asumsi bahwa pekerjaannya memungkinkan dia untuk mengambil bagian, dia akan mengambil bagiannya, dia akan merasa sangat terpenuhi dan asosiasi kemajuan berjalan dengan tenang. Ke dua, suatu kepuasan bisa diperoleh ketika laki-laki merasa pekerjaannya banyak menuntut kemampuan dan hasil bimbingannya. Ke tiga, arah perubahan sesuai dengan pekerjaan yang di pengaruhi oleh cara orang menyesuaikan diri untuk mengendalikan. Ke empat, perubahan sesuai dengan pekerjaan di pengaruhi oleh perluasan kompensasi yang didapat.

b. Penyesuaian Diri Perempuan.

Ada enam variabel signifikan yang mempengaruhi perubahan seorang wanita sesuai dengan pekerjaannya. Pertama-tama, dengan anggapan para wanita saat ini belum siap untuk mencari bidang pekerjaan baru yang sesuai dan sesuai dengan tingkat kemampuan, pendidikan dan

persiapan yang telah diperoleh serta fantasi mereka, maka, pada saat itu, mereka akan menghadapi ketidakpuasan. Kedua, ketika wanita merasa sedang mengurus bisnis yang tidak berkembang (laten) terutama ketika mereka memasuki usia paruh baya, mereka sering merasa seperti yang umumnya melampiaskan ketidakpuasannya pada bawahannya. Ketiga, ketika mereka telah membentuk keinginan kerja yang tepat, mereka mungkin frustrasi ketika mereka melihat bahwa kapasitas dan kesiapan mereka melegitimasi kerinduan yang lebih tinggi. Keempat, karena habisnya kekuasaan wanita, khususnya di tempat kerja, sekolah, tempat kerja, mereka bingung dan marah karena menganggap pekerjaan itu diambil oleh laki-laki. Kelima, banyak wanita dapat melakukannya tanpanya ketika mereka harus menyelesaikan tugas rangkap dua dari satu tugas di bidang pekerjaan kantor dan satu tugas keluarga. Keenam, banyak wanita yang setelah beberapa lama bekerja di tempat kerjanya merasa pasrah dan tidak bisa menahan apa-apa lagi dengan menganggap dirinya biasa saja.

4. Evaluasi Perubahan Pekerjaan

Sejauh mana hasil seseorang dalam menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang dipilihnya dapat disurvei oleh 3 aturan, khususnya prestasi di tempat kerja, seberapa sering dia pindah tempat kerja atau seberapa sering dia menang dalam hal memiliki pilihan untuk pindah tempat kerja secara sukarela dan tingkat pemenuhan yang dia dan keluarganya dapat hargai. ia peroleh dari pekerjaannya dan status keuangan yang dicapai.

a. Pencapaian Kerja

Kemauan untuk maju dan menang bagi remaja sangat besar dan pada umumnya terus tersampaikan hingga dewasa. Ada banyak generalisasi tentang pencapaian dan kekecewaan orang dalam bisnis yang berkaitan dengan orientasi, misalnya wanita dianggap tidak dapat diterima untuk bekerja di bidang yang dianggap sebagai kewajiban pria seperti pengacara dan pilot, perawat medis, dan sebagainya. Generalisasi ini menggambarkan individu - individu yang bergerak menuju usia paruh baya sebagai kurang cenderung untuk bekerja dan tampaknya, secara keseluruhan, menjadi kurang inovatif dan kurang terpacu dibandingkan individu yang lebih muda.

Beberapa orang kebanyakan takut berprestasi, karena mereka tidak tahan di beri kewajiban dan tugas yang lebih berat. Kekhawatiran tentang hasil pada seorang wanita jauh lebih umum karena kecenderungan yang berlaku dalam suatu pekerjaan akan merusak pandangan mereka dan bahkan menyebabkan keadaan pemecatan sosial.

b. Perubahan pekerjaan dengan sukarela

Ini menyiratkan jumlah perubahan yang dibuat individu untuk pekerjaan profesional mereka. Angka ini bisa dijadikan patokan atau tanda kekecewaan atau hasil seseorang pada saat menyesuaikan diri dengan bidang yang mereka tekuni sejauh ini. Semakin berpengalaman individu yang membuat perubahan profesi, semakin kuat bukti untuk mengusulkan bahwa perubahan mereka membawa kesulitan yang lebih besar bagi pekerja itu sendiri dan orang-orang yang dicintainya.

c. Kepuasan Dalam Bekerja

Di usia 20-an, orang-orang tertentu merasa senang ketika mereka menemukan bidang pekerjaan baru, meskipun pekerjaan itu tidak semuanya menyenangkan karena pekerjaan selama ini yang telah memberinya kesempatan yang dia butuhkan untuk mengizinkannya menikah. Saat ini mereka berharap pemenuhan akan tercapai dalam jangka panjang.

Di usia 20 hingga 30, pada saat anak-anak tidak bisa bergerak secepat yang mereka inginkan. Pada saat ini akan hilang dalam waktu singkat hingga usia pertengahan 30. Setelah periode ini, kepuasan mereka biasanya perlahan meningkat, sehingga dapat meningkat dan hadiah uang juga lebih besar.

Perwakilan yang senang dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada pekerjaannya dan lebih setia pada asosiasinya.

Hipotesis Peningkatan Panggilan Tiga spekulasi utama yang menggambarkan bagaimana orang mengejar keputusan sehubungan dengan profesi, menjadi hipotesis formatif spesifik (hipotesis formatif) dari Ginzerg, hipotesis ide diri (hipotesis ide diri) dari Super dan hipotesis tipe karakter (hipotesis tipe karakter) dari Belanda.

5. Teori Perkembangan dari Ginzerg (GINSBERG, PAUL B. AND MOY, ERNEST, 1992)

1) Teori Perkembangan dari Ginzerg

Seperti yang ditunjukkan oleh pandangan Eli Ginzerg bahwa orang melalui 3 periode pilihan pekerjaan, yaitu mimpi, sementara dan praktis. Sebelumnya, ketika kami ditanya apa yang kami butuhkan untuk menjadi titik di mana kami tumbuh dewasa, anak-anak kecil mungkin akan menjawab "Saya harus menjadi spesialis, legenda, pendidik, selebriti" dan banyak lagi. Di masa muda, masa depan tampaknya memiliki pintu terbuka yang luas. Ginzerg berpendapat bahwa hingga usia \pm 11 tahun, anak-anak masih dalam masa impian keputusan profesi. Dari usia 11-17 tahun, remaja berada dalam periode pengambilan keputusan panggilan yang bersyarat, perubahan dari periode mimpi kehidupan sebagai anak muda ke pengambilan keputusan yang masuk akal di masa dewasa muda.

2) Proses Pemilihan Karir

Seperti yang ditunjukkan oleh (GINSBERG, PAUL B. AND MOY, ERNEST, 1992), peningkatan determinasi kerja mencakup tiga tahapan utama, yaitu mimpi khusus, kondisional, dan akal sehat. Dua fasenya, khususnya periode spekulatif dan praktis, yang masing-masing juga dibagi menjadi beberapa fase. Periode kondisional mencakup empat fase, khususnya minat, batasan, nilai, dan perubahan. Sedangkan masa praktek terdiri dari tahapan penyelidikan, kristalisasi, dan detail. Percakapan yang lebih lengkap tentang perencanaan pilihan pekerjaan digambarkan di bawah ini :

a. Masa mimpi khusus

Latihan bermain dalam kerangka waktu mimpi semakin menjadi pekerjaan yang diatur dan mencerminkan kecenderungan yang mendasari untuk jenis tertentu kegiatan. Pekerjaan terkait kata yang berbeda tercermin dalam praktik bermain, yang menghasilkan pilihan remunerasi di bidang pekerjaan. Di penghujung hari, selama jangka waktu mimpi, latihan bermain perlahan menjadi pekerjaan yang diatur dan mencerminkan kecenderungan pengantar untuk jenis latihan tertentu. Misalnya, seorang anak berusia 5 tahun berharap diterima polisi karena gritnya atau menjadi spesialis karena spesialis memiliki kendaraan mewah dan menghasilkan banyak uang dari praktik pribadi. Anak muda seperti ini menerima bahwa dia bisa jadi apa saja dan ini tergantung pada pandangan yang dia dapatkan tentang individu yang bekerja atau kondisi tempat kerja.

b. Masa kondisional

Selama periode bersyarat, keputusan profesi anak-anak dibuat. Pada awalnya perenungan profesi hanya untuk kesenangan, minat tanpa akhir tanpa pemikiran sementara elemen yang berbeda tidak dipikirkan. Memahami bahwa kelebihannya berubah, anak itu mulai merenungkan dan mencari tahu apakah dia memiliki kapasitas (kemampuan) untuk menyelesaikan pekerjaan yang dia butuhkan, dan apakah itu sesuai dengan keinginannya. Tahap selanjutnya, ketika anak beranjak dewasa, anak memahami bahwa dalam tugas-tugas yang dilakukan seseorang mengandung substansi yang berharga, untuk menjadi nilai individu dan nilai sosial tertentu, bahwa satu gerakan memiliki nilai lebih daripada latihan yang berbeda.

Periode bersyarat mencakup anak-anak yang berusia sekitar 11 hingga 18 tahun atau ketika anak-anak berada di sekolah menengah dan sekolah menengah. Saat ini, keputusan pekerjaan individu sedang dibuat. Periode ini diurutkan oleh Ginzberg menjadi empat fase, dimulai dari :

- 1) Tahap minat terjadi pada usia 11-12 tahun. Orang-orang sampai pada kesimpulan otoritatif tambahan tentang preferensi atau kebencian. Orang akan cukup sering mengurus bisnis/olahraga hanya seperti yang ditunjukkan oleh kecenderungan dan kecenderungan mereka. Perenungan panggilan juga didasarkan pada kegembiraan, minat, atau minat individu pada objek profesi, dengan mengabaikan banyak elemen. Namun, setelah mengetahui bahwa kelebihannya berubah (sebagai respons terhadap peningkatan dan koneksi alami), singular akan mendapatkan beberapa informasi tentang kemampuannya untuk menyelesaikan sebuah karya. Keadaan ini dikenal sebagai tahap batas.
- 2) Tahap batas adalah di mana seseorang jadi sadar tentang kapasitas mereka sendiri yang terhubung dengan tujuan profesional. Tahap ini terjadi antara usia 13-14 tahun, masa dimana

orang mulai menjalankan usaha/olahraga sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Arah keputusan pendudukan juga sekarang sebagai pekerjaan untuk mengkoordinasikan kapasitas yang digerakkan oleh minat dan kecenderungan.

- 3) Tahap nilai adalah titik di mana pandangan yang lebih jelas tentang gaya terkait kata dibingkai. Tahap ini terjadi pada usia 15-16 tahun, lebih spesifiknya tahap di mana minat dan batasan akan diuraikan secara esensial oleh orang-orang yang mulai memahami bahwa ada substansi yang bernilai pasti dari suatu jenis pekerjaan, baik substansi individu, kualitas dan perkembangan kualitas sosial. Kesadaran akan pengaturan zat berharga ini juga memberdayakan orang untuk memisahkan nilai dari satu pekerjaan dari pekerjaan lainnya.
- 4) Tahap sesaat terjadi pada usia 17-18 tahun. Pada usia ini, orang tahu tentang pilihan mereka tentang keputusan profesi dan kewajiban yang menyertai panggilan itu. Orang akan mengkonsolidasikan arah keputusan yang baru-baru ini diklaim (kepentingan, batasan, dan nilai) untuk diakui dalam kehidupan mereka. Tahap ini disebut juga prolog progresif untuk kebutuhan kerja, presentasi minat, kapasitas, keuntungan pekerja, nilai, dan sudut pandang waktu. Pilihan yang menjadi keputusan itu kemudian merupakan jenis tanggung jawab dan hasil dari desain profesi yang dipilih.

c. Masa akal sehat

Pada tahap praksis, anak muda memimpin penelitian dengan memberikan penilaian pengalaman kerja mereka yang praktis identik dengan minat yang sebenarnya, sebagai syarat memasuki angkatan kerja atau sebaliknya jika tidak bekerja, melanjutkan sekolah. Periode ini mencakup anak-anak dewasa berusia 18-24 tahun atau selama jadwal kerja sehari-hari. Saat ini, kontrol pekerjaan telah mengalami pergantian peristiwa yang lebih praktis. Arah minat, batasan, dan kelebihan seseorang terhadap pertunjukan akan tercermin dan dimasukkan secara wajar dan terorganisir dalam casing profesional (kristalisasi desain terkait kata) untuk memilih jenis pekerjaan serta memilih perguruan tinggi, sesuai judul spekulatif mereka (rincian). Periode ini dibagi menjadi tiga fase, yaitu:

1. Tahap investigasi, yaitu tahap di mana singular akan menyelesaikan penyelidikan (menerapkan keputusan yang dipertimbangkan dalam periode spekulatif terakhir dan tidak berpikir sejenak untuk mengejar pilihan) dengan memberikan penilaian pertemuan terkait bisnis atau latihan yang sebanding, untuk permintaan kerja yang tulus. Penilaian ini pada dasarnya berfungsi sebagai semacam perspektif atau berpotensi sebagai prasyarat untuk memiliki pilihan untuk memasuki angkatan kerja atau melanjutkan sekolah ke pendidikan lanjutan. Tahap ini terpaku pada masuk ke sekolah. Pada tahap ini, singular membatasi keputusan profesi pada beberapa prospek namun pada umumnya masih meragukan
2. Tahap kristalisasi, yang merupakan tahap di mana penilaian tunggal dari pertemuan atau latihan terkait bisnis, apakah efektif atau tidak efektif, akan mengeras sebagai contoh profesional yang jelas. Pada tahap ini, singular akan menetapkan pilihan mendasar dengan menggabungkan elemen interior dan eksteriornya untuk muncul pada detail pekerjaan tertentu, termasuk ketegangan kondisi yang memaksa arah. Tahap kristalisasi terjadi ketika jaminan untuk bidang panggilan tertentu telah dibentuk. Dengan asumsi ada pergeseran arah, itu diklasifikasikan "pseudo-kristalisasi".
3. Tahap detail adalah tahap memilih suatu karya tertentu atau luar biasa. Pada tahap ini, semua fragmen dalam arah profesi, mulai dari arah minat, batas, dan nilai, hingga tahap penyelidikan dan kristalisasi telah dianggap (memberi dan menerima) matang (kepastian tugas formatif yang ideal) dalam memilih judul panggilan dan tujuan di kemudian hari. akan datang. Tahap penentuan terjadi ketika individu telah memilih tugas atau persiapan ahli untuk profesi tertentu.

Berdasarkan tahap-tahap ini, setelah anak mempelajari dan menggabungkan faktor-faktor luar dan dalam, anak kemudian, pada saat itu, memasuki tahap kristalisasi dengan hanya memutuskan, dan kemudian pergi dengan pilihan-pilihan khusus lainnya. Mengingat hipotesis ini, semakin dewasa, siklus pilihan kerja berkembang ke arah yang lebih masuk akal. Dari berbagai tahapan yang dicirikan di atas, cenderung dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan penentuan pekerjaan yang terjadi pada masyarakat merupakan contoh keputusan profesi yang mantap dan tepat, yang disurvei secara abstrak oleh masyarakat dalam sosial budayanya dari masa remaja hingga dewasa awal. Artinya, titik di mana pilihan profesional bersyarat dibuat, setiap pilihan yang tersisa akan dicoret. Jadi orang yang efektif

dalam panggilan/pekerjaannya (memiliki pemenuhan pekerjaan) adalah orang yang dapat membedakan, mengarahkan, dan mewajibkan semua kepentingan, batasan, dan arahan yang berharga ke dalam suatu proses penataan yang sesuai dan dinamis.

Wajar. Orang yang memiliki minat kerja seperti ini menyukai latihan di luar ruangan dan bekerja dalam latihan manual. Mereka sering kali tidak ramah, mengalami masalah dalam situasi yang menuntut dan sangat suka bekerja sendiri atau dengan individu yang memiliki minat yang sama. Holland menggambarkan individu-individu yang berakal sebagai dalam kondisi yang sangat baik, membumi dan dalam beberapa kasus tidak ilmiah atau memusuhi ilmiah. Ikhtisar pekerjaan yang berhubungan dengan jenis praktis menunjukkan banyak kesamaan dengan tempat-tempat buruh, misalnya, pekerja, peternak, pengangkut dan buruh pembangunan untuk posisi khusus tertentu seperti mekanik dan pilot. Jenis yang masuk akal memiliki kemuliaan paling rendah dari enam jenis yang diusulkan.

Analitis. Jenis analitis lebih tertarik oleh pikiran daripada individu. Membenci koneksi sosial dan kesal dengan keadaan yang sangat mendalam dan biasanya dilihat oleh orang lain sebagai pendiam dan sangat pintar. Tingkat pelatihan dan penghargaan dari jenis analitis adalah yang paling penting di antara enam jenis. Sebagian besar panggilan ilmiah yang diatur secara eksperimental termasuk dalam klasifikasi ini.

Dipekerjakan secara mandiri. Jenis lain yang lebih banyak mengatur individu daripada tentang hal-hal atau pikiran adalah tipe perintis. Orang-orang seperti itu umumnya akan memerintah orang lain, terutama ketika mereka perlu mencapai tujuan mereka. Selanjutnya, individu dengan tipe pionir pandai dalam berurusan dengan yang dibuat oleh orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Kapasitas mereka menggabungkan kapasitas untuk meyakinkan orang lain untuk menyelesaikan sesuatu dan merangkul mentalitas dan kecenderungan mereka sendiri. Menempatkan keempat dari masing-masing jenis sejauh tingkat pelatihan dan keunggulan mereka, mereka sesuai untuk profesi seperti kesepakatan, eksekutif dan isu-isu pemerintah.

Tradisional. Jenis ini sebagian besar bekerja paling baik di tempat kerja dan pekerjaan yang sangat terorganisir dan siap pakai yang membutuhkan akurasi. Orang biasa seperti bekerja dengan angka dan melakukan tugas regulasi, dapat melakukannya tanpa bekerja dengan pikiran dan individu. Mereka umumnya tidak membutuhkan tempat yang tinggi dalam pergaulan. Mereka adalah yang paling ideal untuk posisi terorganisir seperti karyawan bank, sekretaris dan juru ketik arsip. Di dalam enam jenis, mereka muncul dan memiliki tingkat kelima sejauh tingkat instruksi dan perbedaan.

Penilaian hipotesis Holland. Jika semua orang cocok dengan hipotesis Holland tentang tipe karakter, konsultan pekerjaan akan memiliki pekerjaan yang mudah. Meskipun demikian, setiap individu biasanya lebih berbeda. Namun, pemikiran penting untuk mencocokkan antara kapasitas dan perspektif orang terhadap panggilan tertentu adalah komitmen penting untuk kemajuan profesi. Tipe karakter Hillan telah digabungkan dengan StrongCampbell Interest Stock, suatu tindakan yang biasanya digunakan dalam arah panggilan.

3) Bahaya Karir

Selama periode pertama kali dewasa yang panjang, terdapat 2 hal sangat penting yang membutuhkan kesempatan untuk berubah dan sosial, yaitu kekecewaan kerja dan pengangguran. Selain mempengaruhi pelaksanaan posisi, kekecewaan kerja memiliki banyak hasil jangka panjang yang nyata. Untuk mulai dengan, inspirasi berkurang ke dasar mutlak di mana bekerja hanya dipandang sebagai kecenderungan, bekerja umumnya di bawah kapasitas normal. Konsekuensi jangka panjang kedua dari frustrasi pekerjaan adalah bahwa buruh mengungkapkan keluhan mereka dan mendapatkan posisi sebagai pengeluh dan sumber pergolakan — tempat yang dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Hasil ketiga adalah akan ada sudut pandang tentang pekerjaan dan orang-orang yang memiliki otoritas. Bagian penting dari agresi paksa yang membuat para pekerja menjadi "penggerutu" berasal dari kekecewaan terus-menerus yang mereka dapatkan dari posisi mereka.

Risiko terkait kata kedua dan kurang luas adalah belum bekerja, yang bergantung pada 3 keadaan berikut: Pertama, jika belum bekerja berada pada premis yang disengaja, dampaknya akan jauh lebih kecil daripada pengangguran terbatas. Misalnya, seorang dewasa yang meninggalkan pekerjaannya

dan bertekad untuk mendapatkan pekerjaan baru yang jauh lebih baik memiliki dampak yang kurang besar daripada seseorang yang berhenti bekerja karena dia diberhentikan. Kedua, jangka waktu pengangguran menentukan tingkat dampak mental.

Dengan asumsi pengangguran terjadi dalam jangka waktu yang umumnya singkat, efek mentalnya jauh lebih sederhana daripada pengangguran jangka panjang, terutama dengan asumsi bahwa cara hidup telah berubah dengan cepat sehingga mereka harus segera mencari pekerjaan baru, pengalaman pengangguran semacam ini jauh lebih banyak. Yang paling signifikan ketiga adalah kondisi di mana buruh memiliki keyakinan pada alasan pengangguran. Orang-orang tertentu menyalahkan diri sendiri bahwa pengangguran berawal dari kekecewaannya. Mereka memupuk perilaku yang dijaga yang secara bermusuhan bertentangan dengan arah perubahan yang lebih baik sesuai dengan pekerjaan apa pun yang mungkin diperoleh nanti. Satu lagi spesialis mengomunikasikan tuduhannya dengan cara yang bermusuhan kepada bosnya. Buruh yang tidak mencela siapa pun sebenarnya bisa menjauhi dampak mental semacam itu yang menghambat siklus perubahan di tempat kerja. Profesi membutuhkan administrasi diri yang hebat dari individu, memahami orang lain dan iklim, dan terhubung dengan orang lain dan iklim. Wawasan dan bakat juga merupakan faktor penting untuk membuat kemajuan dalam suatu pekerjaan. Meskipun demikian, perlu digarisbawahi bahwa wawasan dan penguasaan saja tidak cukup.

Kemajuan individu dalam mengatasi masalah hidup di masa dewasa mempengaruhi ide dirinya dan melalui kehidupan. Itulah cara dimana karakter individu dibentuk. Semakin berhasil seorang dalam mengalahkan masalah hidup di masa dewasa, idenya sendiri akan lebih indah dan keberaniannya akan semakin teguh, konsisten dan lebih tenang. Mungkin masalah yang paling umum dilihat oleh orang dewasa adalah pekerjaan yang mereka mainkan di kantor dan latihan sosial. Isu-isu utama dalam perubahan pekerjaan di masa dewasa muda menggabungkan tekad kerja, mencapai kekuatan dalam keputusan dan penyesuaian dengan keadaan kerja. Sejauh mana hasil orang dalam menyesuaikan diri dapat disurvei dari pencapaian, perubahan kerja yang disengaja, dan pemenuhan yang diperoleh dari pekerjaan.

Di lain itu, perubahan keluarga atau pekerjaan, terutama pada masa dewasa pertama, benar-benar tidak mudah dikarenakan kebanyakan pemuda awal membatasi dasar-dasar karena kebaruan pekerjaan dalam perubahan. Konsekuensi dari aklimatisasi hingga dewasa dapat ditinjau dengan tiga norma, khususnya pencapaian yang jelas dalam pekerjaan dan rencana hidup yang dipilih, tingkat kepuasan yang didapat dari pekerjaan dan gaya hidup yang di jalani, dan kemajuan perubahan individu.

9.2 Pengembangan SDM

Menurut (Wiliandari, 2014), SDM (SDM) adalah komponen utama dari asosiasi kontras dengan komponen yang berbeda seperti modal, inovasi, dan uang tunai karena orang sendiri mengendalikan komponen yang berbeda. Membahas SDM tidak dapat dipisahkan dari latihan atau proses dewan, termasuk persiapan dan peningkatan aset manusia. Persiapan dan kemajuan memiliki komitmen yang signifikan dalam asosiasi karena dapat berfungsi sebagai pemecah masalah bagi orang-orang dalam asosiasi. Persiapan dan kemajuan dapat menjadi media atau kendaraan untuk memindahkan atau mengasimilasi kualitas hierarkis vital, membangun budaya otoritatif, kemampuan pusat hierarkis kepada individu atau orang.

Perwakilan baru sebagian besar memiliki kemampuan dan kapasitas mendasar yang di butuhkan. Mereka merupakan hasil dari sebuah sistem sekolah dan memiliki pengalaman yang diperoleh dari berbagai asosiasi. Tak jarang pekerja baru yang diakui tidak memiliki kapasitas penuh untuk menyelesaikan kewajiban pekerjaannya. Memang, bahkan perwakilan yang berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan diri dengan asosiasi, kerabatnya, strategi, dan metodologinya. Mereka juga membutuhkan latihan dan peningkatan lebih lanjut untuk melakukan tugas secara efektif.

Kita sering belajar tentang persiapan dan kemajuan dalam bidang pekerjaan di organisasi, asosiasi, atau perusahaan. Hal ini cenderung diterima bahwa persiapan dan kemajuan sangat penting untuk seorang tenaga kerja agar bekerja lebih baik dan ahli dalam pekerjaan yang mereka pegang atau akan lakukan mulai sekarang. Salah satu unsur aset manusia adalah pembenahan dan pembenahan, dengan maksud

untuk mendapatkan tenaga kerja dengan SDM yang baik dan sesuai diharapkan mampu mempersiapkan diri dan maju. Ini adalah pekerjaan untuk menyiapkan buruh yang belum mendominasi pekerjaannya. Tenaga kerja membutuhkan pekerjaan yang tepat untuk bersiap menjauh dari yang paling mengerikan dalam kapasitas dan kewajiban mereka untuk bekerja, sehingga mereka dapat menyelesaikan kewajiban tugas mereka dengan lebih benar dan produktif menurut aturan yang telah ditetapkan. Dengan persiapan dan kemajuan, tenaga kerja akan benar-benar ingin memangkas, meningkatkan, dan mengembangkan pekerjaan mereka.

1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan SDM

Menurut Adrew E. Sikula di Mangkunegara, pelatihan adalah siklus pengajaran sementara yang menggunakan teknik yang disengaja dan terkoordinasi, pekerja non-administratif menguasai informasi dan kemampuan khusus untuk tujuan terbatas. Kemajuan adalah siklus instruktif berlarut-larut yang menggunakan sistem metodis dan terkoordinasi. yang pekerja administrasinya mempelajari informasi terapan dan hipotetis untuk mencapai tujuan bersama.

Pada dasarnya, program persiapan yang akan datang sangat luas, namun benar-benar dapat dipisahkan menjadi 2, yaitu persiapan tingkat mini dan persiapan tingkat skala penuh. Yang penting adalah persiapan tingkat miniatur dikoordinasikan oleh dan untuk iklim organisasi sesuai dengan titik kerja kemampuan para spesialis. Sementara itu, persiapan tingkat skala besar dilakukan dan diselesaikan oleh setidaknya dua organisasi yang memiliki tujuan yang sama dengan tujuan akhir untuk mengerjakan sifat pekerjaan para pekerjanya.

Jadi istilah mempersiapkan diharapkan untuk melaksanakan perwakilan untuk lebih mengembangkan informasi dan kemampuan khusus, sementara kemajuan difokuskan pada pekerja tingkat administrasi untuk bekerja pada kapasitas yang wajar, keterampilan berpikir kritis, dan memperluas hubungan manusia.

2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan SDM

Berikut merupakan tujuan dari pelatihan dan pengembangan SDM :

a. Memperluas Efisiensi Kerja

Memperluas efisiensi kerja merupakan salah satu asumsi bagi suatu asosiasi. Efisiensi kerja yang diperluas harus dimungkinkan melalui pelaksanaan persiapan dan kemajuan. Dengan persiapan dan pemajuan tersebut, diyakini akan terjadi peningkatan kapasitas khusus, kapasitas berpikir, dan kapasitas administrasi. Ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi perwakilan. Seperti yang diungkapkan Sondang P. Siagian, perluasan efisiensi kerja paguyuban pada umumnya sebagian disebabkan karena minimnya pemborosan, karena ketepatan dalam menyelesaikan tugas, berkembangnya kerjasama antar unit kerja yang berbeda yang melakukan pekerjaan yang unik. dan, yang mengejutkan, latihan khusus, jaminan yang diperluas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan kelancaran pekerjaan. koordinasi dengan tujuan agar pergaulan sebagai satu kesatuan yang terikat bersama

b. Kemahiran Para pelaksana faktor kreasi yang berhasil dan produktif

Merupakan pekerjaan yang wajar dalam pengelolaan faktor kreasi yang ada dalam suatu organisasi. Demikian pula, efektivitas organisasi sangat penting untuk lebih mengembangkan intensitas organisasi. Produktivitas dapat berupa energi, waktu, biaya, komponen yang tidak dimurnikan, dan penurunan kerusakan pada mesin dengan tujuan bahwa kecakapan dapat dianggap sebagai aktivitas yang penting dan sangat membantu bagi organisasi untuk memiliki opsi untuk memperluas manfaat yang ideal. organisasi.

c. Mengurangi Kecerobohan Anggota dalam Melakukan Pekerjaan

Dalam organisasi yang menggunakan alat atau mesin dalam menjalankan tugasnya, kecelakaan kerja sangat diharapkan terjadi karena rendahnya kemampuan dan kapasitas pekerja dalam mengoperasikan alat-alat tersebut. Kejadian kecelakaan kerja menunjukkan bahwa organisasi atau inisiatif tidak tepat pada saat menempatkan setiap wakil yang di tunjuk. Insiden itu terjadi kemungkinan karena para wakilnya tidak berbakat dan berbakat dalam melakukan pekerjaan. Apabila organisasi sering mengalami insiden yang di sebabkan oleh para pekerjanya, maka biaya mutlak yang ditimbulkan dan di tanggung oleh organisasi tersebut akan bertambah.

Maka dengan persiapan dan perbaikan, wajar jika laju kecelakaan pekerja yang terjadi saat menyelesaikan pekerjaannya akan berkurang.

d. Bantuan yang Lebih Baik

Sebuah organisasi dengan kontes yang luar biasa akan bersaing untuk menunjukkan manfaat khusus mereka, menggabungkan melalui kehebatan dalam bantuan besar dan memuaskan pembeli. Dengan persiapan dan peningkatan pekerja, setiap perwakilan seharusnya memiliki pilihan untuk melayani klien organisasi dengan lebih baik, dengan alasan bahwa tanpa bantuan besar, sebuah organisasi tidak dapat menambah klien. Bantuan ini merupakan daya tarik penting untuk memperluas manfaat organisasi.

e. Keputusan Perwakilan Akan Lebih Baik

Selain kapasitas, jaminan juga harus dijaga oleh pekerja karena semangat juga mempengaruhi pameran mereka. Dengan persiapan dan peningkatan pekerja, jaminan perwakilan seharusnya menjadi lebih baik, di mana bakat dan kemampuan serta kapasitas yang digerakkan oleh pekerja sesuai apa yang di kerjakan, sehingga perwakilan kerja dengan penuh semangat dan bersemangat dalam melakukan tiap tugas dengan membuahkan hasil yang dapat diterima organisasi.

f. Dukungan Profesi

Dalam menjalankan profesinya, kapasitas dan kemampuan harus terus ditingkatkan ke jenjang berikutnya. Untuk itu melalui persiapan dan kemajuan hal ini dapat selesai. Prasyarat untuk posisi menonjolkan kebutuhan tunggal yang diharapkan untuk mendapatkan hasil kerja yang jauh lebih baik. Dengan memperhatikan kapasitas, dan kemampuan yang digerakkan oleh wakil, semua itu dapat dimanfaatkan sebagai kemajuan untuk mendapatkan atau memiliki tempat yang lebih baik dari yang diperkirakan.

g. Dukungan Administrasi

Penyempurnaan juga harus dilakukan bagi para pionir mengingat peran administratif menempati bagian yang sangat mendasar. Dengan pergantian peristiwa ini, dipercaya seorang pionir dapat menjalankan bisnisnya dengan kompeten, sehingga pencapaian atau kekecewaan organisasi membuat perbedaan besar bagaimana pionir menyusun, mengikuti, dan menyelesaikan setiap rencana yang telah ditetapkan. korespondensi yang baik antara bawahan dan atasan.

h. Remunerasi yang Diperluas

Remunerasi yang diperluas adalah harapan kita pekerja. Hal ini juga harus sedikit di imbangi dengan kapasitas dan kemampuan pekerja. Dengan memperluas kapasitas dan kemampuan yang digerakkan oleh seorang wakil akan membangun kelangsungan dan kecakapan kerja, sehingga manfaat yang diperoleh organisasi secara alami akan meningkat. Ekspansi dalam gaji pekerja itu sendiri, serta didasarkan pada manfaat atau manfaat yang diperoleh oleh organisasi

i. Meningkatkan kemampuan beradaptasi tenaga kerja

Dengan meningkatnya jumlah kemampuan yang digerakkan oleh perwakilan, akan lebih mudah beradaptasi dan lebih mudah untuk menyesuaikan diri dengan perubahan potensial dalam iklim hierarkis. Misalnya, dalam hal asosiasi membutuhkan pekerja dengan kemampuan tertentu, asosiasi tidak perlu menambah perwakilan baru, karena perwakilan tersebut saat ini memiliki kemampuan yang memadai untuk manggung.

j. Meningkatkan tanggung jawab pekerja.

Melalui latihan peningkatan, perwakilan diharapkan memiliki kesan yang baik tentang asosiasi yang tidak langsung akan sedikit meningkatkan tanggung jawab pekerja dan dapat menginspirasi mereka untuk menunjukkan kinerja yang terbaik.

k. Mengurangi bolos.

Semakin diperhatikannya kewajiban perwakilan terhadap perkumpulan akan berdampak pada semakin rendahnya angka *turnover* yang membolos. Selanjutnya menyiratkan perluasan efisiensi hierarkis.

1. Ciri-Ciri Pelaksanaan Program Pelatihan SDM yang efektif

Kualitas pelaksanaan suatu program persiapan yang layak sehingga pembiayaan yang signifikan tidak menjadi sia-sia dan tujuan organisasi tercapai idealnya adalah:

- 1) Pengurus puncak (*top authority*) menunjukkan mentalitas dan mengakui bahwa pelaksanaan persiapan dan perbaikan adalah kewajibannya atau kewajiban organisasi.
- 2) Persiapan sangat bergantung pada prosedur dan target bisnis, yang dipisahkan menjadi latihan bisnis jangka pendek dan menengah, dan lalu menjadi hotspot untuk metode yang terlibat dalam persiapan pekerjaan/penelitian posisi.
- 3) Persiapan harus dilakukan dengan metodologi yang lengkap dan efisien. Pendekatan ini penting karena di luar jangkauan kemungkinan bagi setiap spesialis dan unit kerja untuk mengakui kerjaan secara nyata dan efektif tanpa mempengaruhi kerjaan lain dan unit kerja tambahan. Metodologi yang lengkap dan disengaja menyiratkan bahwa latihan persiapan harus dilakukan secara konsisten dan juga berulang - ulang dengan perlindungan normal.
- 4) Supervisor puncak (*top chief*) dan direktur lainnya mengakui kewajiban untuk latihan persiapan sama pentingnya dengan latihan usaha lainnya, yang juga memerlukan pengaturan rencana keuangan, dan ditentukan sebagai biaya organisasi dan memberikan kesempatan yang memadai untuk pelaksanaannya.

Mengingat sifat-sifat di atas, menyiratkan bahwa program harus dipusatkan pada upaya untuk bekerja pada kemampuan pekerja. Asosiasi/organisasi yang serius adalah sebagai berikut:

- a. Siap menjawab cepat karena suatu persaingan dengan asosiasi / organisasi yang sebanding.
- b. Siap ditingkatkan sebagai pemikiran inovatif dalam bisnis
- c. Siap untuk meningkatkan efisiensi dan sifat tenaga kerja dan produk yang merupakan hasil lini organisasi/asosiasi.
- d. Dapat mengurangi dukungan, dengan perkiraan biaya minimal dan keuntungan terbesar.

Keempat kapasitas yang disebutkan di atas hendaknya menjadi model dalam perencanaan penyusunan program, agar tidak sia-sia dengan alasan dana untuk persiapan yang tidak sedikit.

2. Strategi Pelatihan Yang Efektif

Berikutnya diperkenalkan sehubungan dengan teknik persiapan yang serius, untuk lebih spesifiknya:

- 1) Kecepatan teknik Kata cepat berhubungan dengan waktu. Jadi inti dari prosedur ini adalah perebutan waktu, bukan kontes dengan organisasi yang berbeda melainkan persiapan harus bisa menanamkan disposisi dan inspirasi untuk bertindak lebih cepat dalam melakukan kapasitas bisnis.
- 2) Pengembangan Prosedur. Pengembangan adalah pengisian ulang yang berasal dari inovasi dan dorongan sejauh penalaran yang bermanfaat, persiapan dalam teknik ini adalah untuk memahami kemampuan untuk menjawab dengan tepat, sesuai dengan hasil pemeriksaan data yang memiliki peluang yang cukup luas untuk menyelesaikannya secara kreatif.
- 3) Teknik Peningkatan Kualitas Metodologi ini dimulai dari bagaimana kebutuhan dan kebutuhan daerah, khususnya pembeli dari setiap asosiasi/organisasi terus berubah menuju pemenuhan yang umumnya memperluas permintaan mereka akan barang (barang dagangan dan manfaat tanpa henti yang bisa didapat dengan membayar.
- 4) Prosedur Pengurangan Pendanaan Sistem ini secara langsung berkaitan dengan kemampuan untuk menghindari dan membatasi risiko, karena berpusat pada peningkatan keunggulan asosiasi/organisasi. Teknik ini harus dilakukan dengan memperluas kapasitas buruh lini dalam upaya mengurangi atau mengurangi biaya penciptaan (tenaga kerja dan produk) dalam menawarkan jenis bantuan tanpa membatasi atau mengurangi pasar.

Dari keempat prosedur di atas, cenderung dikenali aksentuasi penerapannya secara khusus dalam program persiapan. Sebuah asosiasi/organisasi dalam menghadapi persaingan kejam, harus memiliki pilihan untuk mengenali kendala, terutama sejauh SDM, dan itu berarti sebuah organisasi harus memiliki pilihan untuk memimpin persiapan pemeriksaan kebutuhan. Dengan demikian, pembagian kewajiban memimpin penyidikan harus ditetapkan sebagai berikut:

- a. Pada tingkat hierarki/organisasi, persyaratan penyusunan harus dibedah oleh para Pemingkat Pemingkat yang mengetahui tujuan esensial dari asosiasi/organisasi dalam bidang usaha.

- b. Pada tingkat Fungsional unit kerja, mempersiapkan kebutuhan diperiksa oleh setiap kepala atau kelompok yang secara eksplisit memutuskan bagaimana mencapai tujuan otoritatif/organisasi di bidang usahanya.
- c. Pada tingkat tunggal, kebutuhan persiapan diperiksa oleh pimpinan dan seorang pekerja secara Bersama - sama, setelah mendapat saran dari hasil penilaian kerja direktur SDM.

3. Langkah-Langkah Pelatihan Yang Efektif.

Setelah menyimpulkan persiapan perlu memahami kehadiran kejam, untuk menjadi layak dalam memahami peningkatan dan peningkatan informasi, kemampuan/kemampuan dan mentalitas pekerja, model persiapan yang akan dilaksanakan harus dipilih untuk membuat langkah atau tahapan yang menyertainya. penting.

- a. Tahapan Penyusunan Tahapan ini dimulai dengan menentukan tujuan-tujuan persiapan yang vital dalam menyusun rencana pendidikan, yang memuat “apa yang perlu diwujudkan oleh buruh”, yang tidak boleh dipisahkan dari perilaku dalam melakukan pekerjaan.
- b. Rencana periode persiapan Selanjutnya, pengalaman yang berkembang adalah kolaborasi antara manusia dan iklim, sehingga dalam perencanaan/tahapan selanjutnya lingkungan persiapan sangat mendasar.
- c. Periode penilaian persiapan latihan Tahap penilaian yang diharapkan adalah gerakan untuk mensurvei latihan persiapan yang telah dilakukan, tahap ini bukan penilaian terhadap prestasi anggota mempersiapkan.

Dari penggambaran di atas, diungkapkan bahwa salah satu sudut yang dinilai dalam pelaksanaan persiapan adalah dalam hal perubahan, peningkatan dan perluasan kapasitas untuk melakukan pekerjaan setelah selesai mempersiapkan latihan.

Untuk memberdayakan konsekuensi dari persiapan menjadi positif, jika setelah persiapan spesialis yang disiapkan mendapatkan pertemuan yang menyertainya;

- a. Diterima, didukung, dan ditawarkan kesempatan oleh direktornya yang lebih baik daripada menerapkan kemampuan yang baru saja diperolehnya.
- b. Tidak fleksibel dalam menerapkan konsekuensi persiapan, dalam perasaan memahami situasi kerja dan memiliki pilihan untuk menggunakan efek samping dari persiapan.

a. Aturan Penilaian

Hal ini harus dimungkinkan dengan memanfaatkan polling sehubungan dengan pelaksanaan persiapan dan peningkatan, baik dalam hal persiapan bahan, teknik, dan keadaan persiapan.

b. Berkonsentrasi pada Standar

Dapat diperoleh dengan menggunakan tes informasi, tes kemampuan yang menunjukkan kemampuan, dan kapasitas anggota.

c. Melakukan standar

Dapat diperoleh dengan menggunakan tes kemampuan posisi. Sejauh mana ada penyesuaian cara berperilaku anggota saat mempersiapkan.

d. Standar hasil

Standar hasil dapat dikaitkan dengan hasil yang didapat seperti penurunan omset, penurunan pembolosan, peningkatan efisiensi, peningkatan transaksi, dan peningkatan sifat kerja dan kreasi.

4. Prinsip-prinsip dalam pengembangan SDM yang efektif

Dalam pengembangan SDM perlu diperhatikan beberapa prinsip, yaitu :

a. Inspirasi

Inspirasi tinggi yang digerakkan oleh pekerja mendorong perwakilan untuk lebih cepat dan lebih tulus dalam mempelajari suatu informasi. Inspirasi ini muncul dari inspirasi diri dan hiburan dari luar. Peningkatan harus ada juga hubungannya dengan tujuan yang ingin dicapai oleh setiap pekerja seperti uang tunai, posisi, dll.

b. Kontras individu

Kontras individu harus dimanfaatkan sebagai pembantu dalam menjalankan program-program kemajuan, baik perbedaan orientasi seksual, kedudukan sosial, wawasan, maupun kemampuan pekerja.

c. Training/latihan

Kemajuan yang lebih menarik dari perwakilan adalah melalui persiapan yang dapat bekerja pada kapasitas dan kemampuan pekerja. Namun, kemajuan pekerja melalui latihan ini membutuhkan banyak investasi dan uang, tetapi hasilnya akan jauh lebih memuaskan bagi perusahaan. Seorang pekerja dapat mendominasi informasi dan kemampuan baru, untuk itu kita menginginkan suatu program peningkatan yang diselenggarakan secara hati-hati dan tegas sehingga perwakilan yang mendapatkan kemajuan dapat di bor dalam pekerjaannya.

d. Laporan perkembangan

Hasil dari peningkatan tersebut dapat digunakan sebagai data untuk pemeriksaan antara perwakilan sebelum mendapatkan kemajuan dan setelah mendapatkan kemajuan. Korelasinya bisa positif dan negatif, menyiratkan bahwa kemajuan pekerja dapat meningkatkan efisiensi, kelangsungan hidup, dan kecakapan kerja yang representatif, seberapa besar peningkatannya atau sebaliknya.

6. Komponen yang Harus Diperhatikan Dalam Merancang Pelatihan dan Pengembangan SDM yang Efektif, yaitu:

a. Mempersiapkan dan meningkatkan tujuan dan target harus jelas dan terukur

Setelah kebutuhan persiapan dapat diketahui dengan menggunakan pemeriksaan yang tepat, mempersiapkan tujuan dan kebutuhan diselesaikan dengan menggunakan pemeriksaan lubang (antara kemampuan asosiasi dan kemampuan pekerjaanya).

Memang benar bahwa rencana keuangan yang harus diberikan untuk mendanai latihan persiapan dan kemajuan adalah beban bagi asosiasi. Oleh karena itu, bagaimana menyusun rencana keuangan jelas diperlukan. Ini menyiratkan bahwa persiapan dan perbaikan khusus mungkin dilakukan dengan asumsi kebutuhan ada. Memutuskan kebutuhan sepenuhnya harus didasarkan pada penyelidikan yang tepat. Penyelidikan kebutuhan harus memiliki pilihan untuk menganalisis tidak kurang dari 2 hal, yaitu secara spesifik masalah yang dihadapi sekarang dan kesulitan baru yang seharusnya muncul mulai sekarang.

b. Mentor (pelatih) harus spesialis yang memenuhi syarat (*proficient*).

Mencari dan memiliki mentor memang bukan hal yang merepotkan namun juga tidak sesederhana itu. Tidak umumnya organisasi besar memiliki kantor khusus yang menangani persiapan dan pengembangan. Untuk organisasi yang tidak memiliki mentor sendiri, mereka dapat dikirim ke lembaga pendidikan dan pelatihan yang secara eksplisit mengatur pelatihan dan pengembangan.

Untuk pembelajaran orang dewasa, pendidik harus memberikan garis besar atau pengaturan, mengapa anggota perlu menyiapkan data. Dalam persiapan kerja, instruksi harus dipisahkan menjadi komponen-komponen kecil, setelah itu pekerja ditawarkan kesempatan untuk melihat bagaimana setiap komponen terhubung satu sama lain. Mahasiswa yang sudah dewasa dihimbau untuk membawa isu-isu terkait bisnis ke dalam persiapan, sehingga materi persiapan lebih aplikatif bagi mereka.

c. Penyusunan dan perbaikan bahan harus disesuaikan dengan target yang ingin dicapai.

Macam-macam persiapan tersebut dapat dimaksudkan untuk memenuhi berbagai sasaran, dan dapat disusun dengan berbagai cara, misalnya, diperlukan persiapan adat. Untuk memenuhi berbagai kondisi yang diperlukan, dan melakukan persiapan untuk semua pekerja.

a. Persiapan kerja/khusus.

b. Persiapan relasional dan berpikir kritis. Untuk mengatasi masalah fungsional, relasional, dan mengembangkan koneksi lebih lanjut dalam pekerjaan otoritatif.

c. Peningkatan dan persiapan kreatif. Jangka panjang berpusat di sekitar bekerja pada kemampuan individu dan hierarkis.

Mengenai persiapan untuk spesialis baru, kami mengenalnya dengan nama "periode arah". Jangka waktu arahan adalah pengenalan yang teratur dari spesialis dengan pertunjukan, kolega, dan asosiasi. Persiapan ini membutuhkan kerjasama antara orang-orang di unit SDM, administrator fungsional dan bos yang berbeda. Arahan yang menarik menambah momen saat ini dan pencapaian jangka panjang. Dari hasil studi, sosialisasi spesialis baru dan kewajiban mendasar mereka terhadap organisasi sangat dipengaruhi oleh periode arahan. Bagaimana cara menyiapkan arahan yang menarik untuk spesialis baru? Berikut ini adalah hal-hal yang harus dipikirkan agar periode arahan untuk spesialis baru dapat menjadi kuat.

- d. Teknik persiapan dan pembenahan harus diubah sesuai dengan tingkat kapasitas wakil-wakil yang menjadi anggota.

Dalam perencanaan mempersiapkan syafaat, pendidik harus mempertimbangkan gaya belajar tunggal anggota. Ada dugaan anggota audiens, orang-orang yang belajar paling baik dengan berdiri dengan mendengarkan orang lain mencerahkan mereka mengenai substansi persiapan. Anggota kontak adalah anggota yang mengontak tangan sendiri dengan menggunakan aset persiapan, misalnya dengan mengarang, menggambar, mengerjakan. Sedangkan anggota visual adalah anggota yang berpikir dalam gambar dan struktur, dalam interaksi persiapan.

- e. Anggota dalam persiapan dan kemajuan (pelatih) harus memenuhi prasyarat yang telah ditentukan.

Mempersiapkan anggota diharapkan memiliki kemampuan esensial, serta kapasitas mental yang memadai. Kemajuan tersebut tidak sepenuhnya ditentukan oleh inspirasi anggota, yang dapat dipengaruhi oleh inspirasi dan kapasitas guru, dukungan pendamping untuk berhasil, iklim aktual, dan strategi persiapan yang digunakan. Guru seharusnya memiliki pilihan untuk membantu anggota dengan mengelola masalah sehingga peningkatan keyakinan diri anggota.

7. Tolak Ukur untuk Hasil Persiapan dan Kemajuan Proyek

Dalam suatu program persiapan dan peningkatan sangatlah penting untuk memiliki perkiraan untuk mengetahui kemajuan pelaksanaan persiapan dan kemajuan. Pergerakan estimasi ini tentu bukan tugas yang mudah, karena hasil yang umumnya tidak diketahui dari berbagai elemen yang dapat berdampak pada perubahan yang bermanfaat bagi para pemimpin. Perubahan dalam pelaksanaan pekerjaan mungkin baru terlihat setelah rentang waktu yang signifikan. Kemakmurannya juga dapat dilihat menurut perspektif pengeluaran atau menurut perspektif efisiensi suatu unit atau keseluruhan asosiasi atau organisasi. Tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur konsekuensi dari persiapan atau peningkatan SDM antara lain:

- a) Eksekusi berubah

Perubahan hasil kerja merupakan salah satu tanda kelangsungan program persiapan dan kemajuan yang dilakukan. Ini dapat diketahui secara umum dari eksekusi pekerja, drive representatif, dll.

- b) Perubahan karakter dan perilaku

Tolak ukur lainnya adalah penyesuaian cara berperilaku pekerja secara konsisten akan membantu inovator dalam melihat karakter dan perilaku perwakilan.

- c) Tes

Dengan cara ini, perkiraan diselesaikan sehubungan dengan tingkat informasi yang diperoleh oleh perwakilan

- d) Penilaian oleh anggota

Dalam penilaian ini, mentalitas dan penilaian perwakilan sangat penting, karena mencerminkan sejauh mana tingkat kemajuan yang diperoleh pekerja setelah pergi ke pelatihan atau perbaikan.

- e) Penilaian oleh spesialis

Pemeriksaan terhadap jenis pelatihan atau peningkatan, pendidik, anggota, jenis pelatihan atau peningkatan, dapat dilakukan oleh tenaga ahli di bidangnya. Seorang spesialis memiliki keterlibatan

9.3 Promosi

9.2.1 Pengertian Promosi

Promosi pada dasarnya adalah pertukaran seorang pekerja dari situasi lama ke posisi atau jabatan yang lebih tinggi (BERNARDIN, H.J., & RUSSEL, J.E.A., 1998). Jelas, kemajuan juga diikuti dengan kenaikan gaji, jabatan, kewajiban, dan, yang mengejutkan, pintu terbuka yang lebih menonjol. Biasanya kesempatan untuk melakukan kemajuan adalah titik di mana sebuah organisasi mengembangkan latihannya, atau mungkin titik di mana seorang perwakilan mengundurkan diri. Namun, tidak jarang ada juga pekerja yang diangkat ke tempat yang memang sengaja dibuat, berdasarkan kemampuan unik mereka.

Berikut merupakan beberapa manfaat promosi untuk pekerja (Ashary, 2019):

1. Meningkatkan Keproduktifan Pekerja

Keuntungan utama dari kemajuan perwakilan adalah untuk meningkatkan efisiensi pekerja. Dengan posisi yang lebih tinggi, perwakilan ditawarkan kesempatan untuk berpikir lebih inovatif dan diharapkan memiliki pilihan untuk bekerja dengan lebih menguntungkan. Alasan kenaikan pangkat perwakilan seharusnya memiliki opsi untuk mengumpulkan tekad perwakilan, lebih bersemangat bekerja, dan memiliki opsi untuk memacu perwakilan lain untuk mengejar arah positif pekerja yang mendapatkan kemajuan.

2. Kepuasan Kerja Pekerja

Keuntungan kemajuan selanjutnya dari kemajuan perwakilan adalah untuk meningkatkan pemenuhan pekerjaan pekerja. Dengan kemajuan, perwakilan akan merasa sangat dihargai dan senang dengan pekerjaan hebat saat mereka bekerja. Ini mendesak perwakilan untuk bekerja jauh lebih antusias.

3. Meningkatkan Pengetahuan Pekerja

Selain meningkatkan efisiensi dan pemenuhan pekerjaan, satu lagi keuntungan dari kemajuan perwakilan adalah untuk menambah informasi pekerja. Dengan posisi yang lebih tinggi, informasi, pengalaman, dan kemampuan juga harus diperluas levelnya.

4. Meningkatkan Moral Pekerja

Keuntungan terakhir dari kemajuan perwakilan adalah untuk meningkatkan tekad pekerja. Alasan kemajuan perwakilan adalah untuk membangun inspirasi kerja bersama antara perwakilan tingkat lanjut dan perwakilan yang berbeda. Pada umumnya, umumnya tekad pekerja juga akan meningkat ketika kemajuan diselesaikan oleh organisasi dengan tepat.

9.2.2 Indikator Penilaian Untuk Promosi Jabatan

Bagi Anda yang ingin mulai berusaha memberikan promosi kepada karyawannya (Ribangun Baman, 2019), ada beberapa tips yang bisa Anda lakukan untuk mengukur kapasitas dan kualifikasi mereka yang sebenarnya untuk peningkatan. Berikutnya adalah beberapa petunjuk penilaian untuk kemajuan, khususnya:

1. Jangka waktu bekerja: Peningkatan dapat diberikan kepada perwakilan yang telah bekerja cukup lama dengan tujuan agar organisasi dapat memberikan kemajuan sebagai bentuk penghargaan.
2. Memiliki kejujuran: Seorang wakil yang layak untuk menjadi prioritas utama kehormatan tinggi sehingga Anda menerima bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dan kewajiban yang terdegradasi.
3. Mampu berbagi: Salah satu petunjuk yang juga harus disurvei untuk kemajuan adalah cara seorang perwakilan akan memberikan informasi dan pengalaman kepada pekerja lain dan tidak kekanak-kanakan.
4. Dapat memberikan pengaturan: jelas perwakilan dalam suatu organisasi telah merengsek bekerja, dalam hal apa pun, jika seorang pekerja dapat memberikan jawaban atas masalah yang terjadi, sangat baik dapat ditentukan bahwa perwakilan tersebut layak untuk dipromosikan.

9.2.3 Definisi Manajemen dan Penilaian Kinerja

Menurut Akhmad Fauzi, manajemen kinerja dapat diartikan sebagai penghubung atau komunikasi yang afektif. Work Management ini merupakan praktek manajer, mendefinisikan pekerjaan dan tujuan karyawan, mengevaluasi serta mengembangkan kemampuan karyawan dan memberikan penghargaan atas setiap usaha yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut. Jadi singkatnya, menurut Akhmad Fauzi manajemen kinerja adalah proses terus - menerus untuk mengidentifikasi, mengukur, mengembangkan kinerja individu ataupun tim, dan menyelaraskan kinerja mereka dengan cara berkomunikasi atau berhubungan yang efektif.

Adapun menurut Bacal, manajemen kinerja adalah proses berkomunikasi yang berlangsung secara terus – menerus, yang dilaksanakan berdasarkan hubungan kemitraan antara seorang karyawan dengan atasannya. Menurutnya, manajemen ini meliputi upaya untuk membangun harapan yang jelas serta memahami tentang fungsi dari kerja esensial yang diharapkan dari para karyawan, seberapa besar para karyawan berkontribusi dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi, bagaimana karyawan dan atasannya melakukan kerjasama untuk memperbaiki, mempertahankan, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang, bagaimana mengapresiasi atas pekerjaan yang telah dikerjak/annya, menganalisa hambatan dalam pekerjaan, dan mengatasinya.

Seperti yang ditunjukkan oleh cara sosial untuk berurusan dengan dewan, eksekusi adalah jumlah atau sifat administrasi yang diberikan atau diberikan oleh seorang wakil. Namun, sebenarnya eksekusi memiliki makna yang lebih luas, akibat kerja, tetapi juga bagaimana siklus kerja itu terjadi. Eksekusi adalah hasil atau tingkat pelaksanaan suatu usaha oleh seorang individu secara umum selama jangka waktu tertentu, kontras dengan hasil yang mungkin berbeda, seperti pedoman kerja, tujuan atau sasaran, atau norma-norma yang telah ditetapkan sebelumnya yang telah ditetapkan secara umum. Yang dimaksud dengan eksekusi atau eksekusi adalah penggambaran derajat pelaksanaan latihan atau rencana strategi dalam mencapai tujuan, sasaran, visi, dan misi perkumpulan., yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasi. Jika individu atau kelompok karyawan sudah memiliki standar atau tolak ukur kriteria keberhasilan yang ditetapkan oleh organisasi, maka kinerja dapat dipahami dan diukur.

Menurut **Anwar Prabu**, kinerja adalah kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai seorang pegawai ketika ia melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas yang dipercayakan kepadanya, seperti standar kerja yang telah ditetapkan, tujuan atau sasaran atau standar. Kedua belah pihak setuju. Kinerja pekerja atau pegawai dalam suatu organisasi atau tempat kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain dari pegawai itu sendiri dan faktor lingkungan atau organisasi kerja itu sendiri.

1. Indikator-Indikator Kinerja

Penanda pelaksanaan sebagai komponen untuk menangkap hasil akhir dari pekerjaan. Sementara itu, menurut putri (Putri, 2012), ia mengungkapkan bahwa eksekusi pekerja dapat diperkirakan dengan penanda-penanda berikut::

- a. Sebuah. Work Amount, yang memasukkan berapa banyak pekerjaan yang bisa diselesaikan. Kualitas Kerja, yaitu berlaku sebagai standar proses pelaksanaan kegiatan rencana organisasi.
- b. Sifat Pekerjaan, yang berlaku sebagai siklus standar untuk melakukan latihan pengaturan hierarkis.

Kepraktisan penyelesaian pekerjaan, khususnya kepuasan waktu yang dibutuhkan atau diantisipasi dalam pelaksanaan latihan. Faktor yang mempengaruhi eksekusi.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

a) Perilaku Pemimpin

Majunya organisasi sangat dipengaruhi oleh pameran perwakilannya, setiap organisasi akan terus berupaya menggarap presentasi perwakilannya untuk mencapai hasil kerja yang bagus dan memuaskan. Untuk mencapai hal ini membutuhkan banyak pekerjaan yang harus diselesaikan, baik oleh perintis dengan gaya inisiatifnya maupun perwakilan dengan presentasi berikutnya.

Setiap pionir memiliki kekuatan dan kewajiban dalam memutuskan setiap gerakan dalam organisasi. Setiap direktur atau ketua asosiasi tertentu memiliki kewajiban luar biasa dalam semua siklus yang umumnya diingat untuk aset manusia para eksekutif berhubungan dengan pekerja yang

berada di bawah posisinya, sehingga diharapkan kapasitas dan kemampuan yang tinggi untuk memimpin perwakilan dalam organisasi.

Kejelasan pengakuan atau kejelasan pekerjaan seorang spesialis yang merupakan tingkat pemahaman dan pengakuan seseorang atas usaha yang diberikan kepadanya.

b) Motivasi

Inspirasi memiliki tempat yang signifikan dan posisinya dalam proses administrasi umum. Inspirasi diperlukan mengingat naluri manusia yang membutuhkan semacam aktuasi, penghiburan atau kekuatan motivasi untuk mendapatkan eksekusi yang lebih baik. Pengertian Inspirasi adalah dukungan atau alasan yang membingkai premis kegembiraan individu untuk secara efektif mencapai tujuan tertentu. Pentingnya inspirasi juga dapat dicirikan sebagai segala sesuatu yang membuat dukungan atau energi dalam diri seseorang mengikuti sesuatu. Inspirasi berjalan sebagai metode untuk menggarap presentasi perwakilan yang bekerja di berbagai tingkatan. Inspirasi representatif adalah salah satu kemampuan yang harus dilakukan oleh setiap administrator di samping kemampuan administratif lainnya. Seorang supervisor harus bertindak sebagai pendamping dan inspirasi bawahannya. Pekerja yang diilhami seringkali akan lebih berguna daripada perwakilan yang tidak memiliki dorongan. Banyak organisasi mengakui bahwa sulit untuk menginspirasi pekerja mereka, namun ini tampaknya mudah untuk dibicarakan, tidak begitu mudah untuk dilakukan. Setiap perwakilan memiliki kecenderungan dan kebutuhan masing-masing, sehingga mereka juga memiliki berbagai inspirasi satu sama lain.

Berikut ini beberapa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan :

- a. Perwakilan yang terinspirasi akan lebih bermanfaat. Jika perwakilan itu puas dan bahagia, dia akan mengurus bisnisnya dengan sangat baik, dan setelah itu hasilnya akan bagus. Kemudian lagi, pekerja yang bersemangat akan memacu perwakilan yang berbeda di tempat kerja. Hal ini penting karena pada akhirnya akan membentuk budaya organisasi yang bangkit..
- b. Pengambil keputusan dan harapan praktis.
- c. sangat penting untuk memasukkan perwakilan dalam siklus dinamis, namun tetapkan asumsi yang masuk akal sepanjang waktu. Perwakilan yang terinspirasi untuk mengembangkan organisasi umumnya dapat menawarkan pandangan mereka tentang apa yang harus mereka dan kelompok mereka kelola tanpa memerlukan arahan dari atasan mereka.

Tugas seorang pionir adalah mendesak bawahannya untuk mencapai tujuan. Jadi, dalam mengemudi, kapasitas seseorang untuk mempengaruhi atau membangkitkan orang lain atau bawahan harus dilibatkan sehingga mereka perlu menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka dengan baik. Dalam situasi khusus ini, inspirasi menggambarkan gerakan administrasi atau sesuatu yang dilakukan supervisor untuk meyakinkan atau memengaruhi bawahannya untuk bertindak secara hierarkis dengan tujuan tertentu dalam pikiran untuk menciptakan eksekusi yang menarik. Dari anggapan di atas, dapat dikatakan bahwa seorang perintis dipercayakan untuk mempengaruhi dan membangkitkan perwakilan dengan menggunakan gaya inisiatif yang tepat sehingga pekerja harus menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka dengan tepat dan menghasilkan keterampilan yang menarik.

Ujian pelaksanaan adalah siklus di mana asosiasi menilai dan mensurvei pelaksanaan perwakilan. Tindakan pemeriksaan eksekusi pekerja ini telah menjadi sesuatu yang khas, terutama di organisasi besar. Program ini dilakukan untuk menilai eksekusi yang ada sehingga langkah cepat dapat dimulai dengan asumsi ada hal-hal yang menyimpang dari evaluasi presentasi. Selanjutnya, evaluasi pelaksanaan yang representatif juga mendesak pekerja untuk membangun jumlah dan sifat pekerjaan mereka untuk organisasi.

Eksekusi adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan kewajiban atau pekerjaannya, sesuai dengan ukuran standar yang ditetapkan dalam pekerjaan. Prestasi ini akan membawa pemenuhan pekerjaan yang akan mempengaruhi tingkat remunerasi. Presentasi tunggal dapat ditingkatkan jika ada kecocokan antara pekerjaan dan kapasitas. Eksekusi individu itu sendiri dipengaruhi oleh pemenuhan pekerjaan. Pemenuhan pekerjaan itu sendiri adalah kecenderungan tunggal terhadap pekerjaannya. Perasaan ini merupakan konsekuensi dari evaluasi sejauh mana pekerjaannya secara keseluruhan dapat memenuhi kebutuhannya. Untuk situasi ini, diperlukan

penilaian, yang kemudian dikenal sebagai ujian eksekusi. Pemeriksaan eksekusi adalah teknik yang paling sering digunakan untuk menilai dan mengkompensasi eksekusi. Evaluasi pelaksanaan meliputi korespondensi dua arah, khususnya antara pengirim pesan dan penerima pesan dengan tujuan agar korespondensi dapat berjalan dengan baik. Ujian pelaksanaan dipimpin untuk memberi tahu para pekerja apa yang diantisipasi oleh manajer bahwa semua bersama-sama harus membangun pemahaman yang unggul satu sama lain. Ujian pelaksanaan berpusat di sekitar evaluasi sebagai proses memperkirakan sejauh mana yang dibuat oleh individu atau kelompok dapat berharga untuk mencapai tujuan saat ini.

Execution Examination atau dalam bahasa Inggris disebut Execution Evaluation adalah penilaian yang tepat terhadap pelaksanaan pekerja dan untuk memahami kapasitas perwakilan dengan tujuan agar mereka dapat merancang peningkatan panggilan lebih lanjut bagi pekerja yang bersangkutan. Pada akhirnya, Presentation Examination ini mensurvei dan menilai kemampuan, kapasitas, prestasi dan perkembangan seorang pekerja.

Organisasi sering menggunakan Ujian Presentasi ini sebagai alasan kenaikan gaji, kenaikan gaji, penghargaan, atau mungkin alasan penurunan peringkat dan akhir pekerjaan. Selain itu, Evaluasi Pameran yang baik dan terampil akan meningkatkan dedikasi dan inspirasi yang representatif sehingga tujuan hierarkis juga dapat dicapai sesuai dengan bentuknya.

Eksekusi ujian merupakan siklus otoritatif dalam mensurvei pameran perwakilannya. Dari konsekuensi evaluasi, cenderung terlihat bahwa presentasi organisasi dicerminkan oleh pameran perwakilan karena eksekusi adalah cara berperilaku yang tulus yang ditunjukkan oleh semua orang sebagai pelaksanaan pekerjaan yang dibuat oleh perwakilan sesuai bagiannya dalam organisasi. Dengan demikian, ujian pelaksanaan adalah hasil kerja perwakilan dalam batas kewajiban mereka dan pelaksanaan pekerja sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya.

Pelaksanaan (prestasi kerja) adalah hasil kerja dalam kualitas dan jumlah yang dicapai oleh seorang wakil dalam menyelesaikan kewajibannya sesuai dengan kewajiban yang diberikan kepadanya. Untuk kejelasan tentang pentingnya evaluasi eksekusi, kita harus melihat definisi tertentu yang disetujui oleh sebagian besar otoritas tentang masalah ini:

- 1) "Penilaian pelaksanaan (prestasi representatif) adalah suatu penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan pekerja yang diselesaikan oleh perintis organisasi yang sengaja didirikan atas pekerjaan yang diberikan kepadanya".
- 2) "Pemeriksaan pelaksanaan adalah cara paling umum untuk menilai seberapa baik pekerja menangani tanggung jawab mereka ketika dibandingkan dengan sekumpulan pedoman, dan kemudian mendiskusikannya dengan perwakilan."
- 3) "Ujian pelaksanaan adalah siklus yang digunakan oleh asosiasi untuk menilai presentasi karya perwakilan individu".
- 4) "Penilaian pelaksanaan (prestasi kerja) adalah mensurvei proporsi hasil kerja asli terhadap prinsip kualitas dan jumlah yang disampaikan oleh setiap perwakilan".

9.2.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Sebuah organisasi melakukan evaluasi presentasi berdasarkan 2 (dua) alasan utama, yaitu:

1. Pengurus membutuhkan penilaian obyektif terhadap pelaksanaan perwakilan di masa lalu yang digunakan untuk menentukan pilihan di bidang SDM di kemudian hari.
2. Direksi membutuhkan aparat yang memberdayakan untuk membantu perwakilan dengan mengembangkan lebih lanjut pelaksanaan, merencanakan kerja, mendorong kapasitas dan kemampuan untuk peningkatan profesi dan memperkuat sifat hubungan antara administrator yang mengkhawatirkan pekerja mereka.

9.2.5 Kegunaan Penilaian Kinerja

Nilai ujian eksekusi dilihat dari berbagai sudut pandang peningkatan organisasi, khususnya aset manusia para eksekutif, yaitu:

1. Posisi Tawar-menawar. Untuk memberdayakan para eksekutif untuk memimpin tujuan dan kesepakatan berkepal dingin dengan serikat pekerja atau langsung dengan perwakilan.

2. Eksekusi upgrade. Kritik eksekusi yang berharga bagi pekerja, direktur, dan pakar fakultas sebagai latihan untuk meningkatkan atau mengembangkan lebih lanjut eksekusi representatif.
3. Perubahan gaji. Evaluasi pelaksanaan membantu dinamis dalam perubahan remunerasi, mencari tahu siapa yang membutuhkan peningkatan imbalan gaji atau pembayaran lainnya. Banyak organisasi memberikan sebagian atau semua penghargaan dan kenaikan gaji mereka berdasarkan evaluasi pelaksanaan.
4. Pilihan posisi. Kemajuan bantuan, pilihan posisi, gerakan, dan penurunan peringkat yang umumnya didasarkan pada eksekusi sebelumnya atau yang diharapkan. Kemajuan berkelanjutan adalah penghargaan untuk eksekusi masa lalu.
5. Persiapan dan perbaikan. Pertunjukan yang mengerikan menunjukkan persyaratan untuk persiapan. Apalagi eksekusi yang hebat bisa mencerminkan potensi yang belum dimanfaatkan dan harus diciptakan.
6. Penataan dan pengembangan profesi. Kritik evaluasi pelaksanaan dapat dimanfaatkan sebagai bahan pembantu dalam menyusun dan menciptakan vokasi pekerja, menyiapkan program peningkatan profesi yang sesuai, dan menyesuaikan kebutuhan perwakilan dengan kepentingan organisasi.
7. Penilaian sistem kepegawaian. Eksekusi kerja yang positif atau negatif mencerminkan kualitas atau kekurangan teknik kepegawaian divisi SDM.
8. Kurangnya proses pengaturan yang representatif. Eksekusi positif atau negatif menunjukkan kualitas atau kekurangan dalam metodologi untuk menempatkan pekerja di kantor SDM.
9. Ketidaktepatan data. Eksekusi yang lemah menunjukkan kesalahan dalam data pemeriksaan kerja, pengaturan aset manusia atau aset manusia kerangka kerja data dewan. Pemanfaatan data yang salah dapat menyebabkan pendaftaran, persiapan, atau siklus dinamis yang tidak semestinya.
10. Gangguan dalam pekerjaan perencanaan. Eksekusi yang tidak berdaya mungkin merupakan efek samping dari rencana kerja yang tidak pantas. Melalui pemeriksaan eksekusi dapat membantu mendiagnosis kesalahan ini. Artinya, jika tanggung jawab yang diharapkan tidak sesuai, apalagi kekurangan, kekuasaan dan kewajiban tidak disesuaikan, garis tanggung jawab dikaburkan dan kekurangan lain akan menyebabkan pelaksanaan pekerjaan yang tidak dapat diterima.
11. Posisi terbuka yang adil. Pemeriksaan eksekusi terkait pekerjaan yang tepat dapat menjamin bahwa pilihan situasi batin tidak menindas.
12. Mengalahkan kesulitan dari luar. Kadang-kadang eksekusi dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesejahteraan, atau hal-hal lain seperti masalah pribadi. Jika hal-hal tersebut tidak bisa ditangani oleh pekerja yang bersangkutan, divisi SDM mungkin bisa memberikan bantuan.
13. Komponen kunci dari kerangka evaluasi pameran. Divisi SDM umumnya membuat ujian eksekusi untuk pekerja di semua kantor. Komponen mendasar dari kerangka penilaian ini menggabungkan model yang terhubung dengan pelaksanaan pekerjaan dan ukuran standar.
14. Kritik terhadap SDM. Eksekusi positif atau negatif di seluruh organisasi, menunjukkan seberapa baik kantor HR bekerja.

Sedangkan norma pelaksanaan merupakan tolak ukur pelaksanaan yang harus dilakukan oleh orang atau perkumpulan di daerah manapun. Sehingga cenderung dianggap bahwa standar penyajian merupakan acuan untuk membuat karya yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tidaklah cukup bagi sebuah organisasi untuk memiliki kerangka evaluasi, namun kerangka tersebut harus kuat, diakui, dan dapat digunakan dengan tepat. Dalam keadaan seperti itu, ujian eksekusi dapat membedakan apa yang diharapkan untuk bekerja pada sifat SDM yang terkait dengan penyelidikan dan rencana kerja, penataan aset manusia, desain perwakilan, persiapan dan pengembangan, dan penataan profesi.

Pemeriksaan eksekusi seharusnya tidak terlihat secara kasat mata, namun dapat memberikan berbagai jenis eksekusi yang diperkirakan dengan cara yang berbeda. Kuncinya adalah untuk mengukur eksekusi seringkali dan memanfaatkan data itu untuk pemulihan pertengahan periode.

1. Sifat pekerjaan
2. Seketika
3. Berkendara
4. Kapasitas

5. Korespondensi

9.2.6 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Secara garis besar ada 2 (dua) cara pelaksanaan survey yang dapat digunakan, yaitu:

- a. Eksekusi pemeriksaan pada individu soliter.
- b. Eksekusi ujian pada pertemuan.

Eksekusi pemeriksaan individu soliter pada dasarnya mengevaluasi pameran orang secara mandiri tanpa membedakan mereka dan orang lain. Ujian eksekusi tandan adalah penilaian presentasi individu yang dikontraskan dengan pameran perwakilan yang berbeda. Ada beberapa strategi atau pendekatan untuk menilai presentasi pekerja soliter (individu), khususnya :

- a. Diagram skala kecepatan (Skala penilaian realistik).
- b. Pilih kecepatan terbatas (Peringkat keputusan terbatas).
- c. Metode paling efektif untuk survei dengan kertas (Strategi pemeriksaan artikel).
- d. Agenda Eksekusi (Agenda Eksekusi).
- e. Metode episode dasar (Strategi kejadian dasar).

Cara memperkirakan berbagai macam atribut yang mempengaruhi eksekusi pekerja, misalnya:

- a. Kecepatan penanganan waktu dengan hati-hati (keandalan).
- b. Mentalitas (perilaku).
- c. Mengemudi (mengemudi).

Skala penilaian dengan ukuran:

- a. Rendah, sedang, dan tinggi.
- b. Berbagai pameran yang diperkirakan juga bisa untung atau malang.
- c. Untuk hal yang berbeda diperkirakan pada ukuran 1 sampai 10.

9.2.7 Penilaian Kinerja Karyawan Yang Bagus Dalam melakukan pekerjaan

Evaluasi, pimpinan harus memikirkan beberapa bagian dari perwakilannya dan memberikan inspirasi positif untuk lebih mengembangkan eksekusi pekerja di kemudian hari. Evaluasi presentasi representatif yang hebat adalah:

1. Pertimbangkan dengan hati-hati dan lengkap sebelum bertemu dan berbicara dengan perwakilan. Usahakan untuk tidak membuat laporan terlebih dahulu sebelum mendobrak eksekusi representatif.
2. Berikan analisis yang berharga dan jika Anda memiliki keinginan untuk menjadi dasar, maka berikan pernyataan yang terperinci, datar, tidak memihak, dan mahir. Berikan ide kepada pekerja untuk menjadi jauh lebih unggul sesuai asumsi organisasi.
3. Kami menyarankan Anda mengikuti peningkatan pameran perwakilan masa lalu. Jika perwakilan telah mengindahkan pedoman yang diberikan dalam evaluasi pelaksanaan yang lalu, maka pada saat itu memberikan pujian.
4. Membuat perwakilan memperhatikan pengawasan dan penilaian yang dilakukan pada presentasi mereka, dengan tujuan agar mereka dapat memberikan sertifikasi kepada pekerja.

9.2.8 Pendekatan, Metode dan Proses Penilaian Kinerja

Pendekatan kerangka evaluasi pelaksanaan representatif dapat dirangkai menjadi empat macam, khususnya:

1. Pendekatan atribut individu

Penilaian eksekusi gaya lama menggunakan metodologi kualitas. Penilaian murni yang pada awalnya diselesaikan adalah kualitas yang terkandung dalam karakter perwakilan yang tidak ada hubungannya atau sedikit hubungannya dengan pekerjaan perwakilan. Kemajuan standar administrasi logis menyesuaikan pandangan pemilik dan direktur organisasi. Keuntungan menilai eksekusi pekerja dengan metodologi individu adalah sangat sederhana dan tersebar luas. Rencana permainan juga hanya menentukan tanda-tanda kualitas individu dan menggambarkan tingkat eksekusi sebagai karakteristik dan angka. Kualitas individu yang terkait dengan pekerjaan sangat berharga, terutama bagi organisasi atau asosiasi yang bergerak dalam bisnis bantuan.

2. Pendekatan Hasil Kerja

Dalam metodologi ini, setiap perwakilan memiliki tujuan dan sasaran yang harus dicapai. Eksekusi pekerja disurvei berdasarkan seberapa banyak perwakilan dapat mencapai suatu tujuan. Kerangka kerja ujian pameran dengan pendekatan hasil kerja digunakan dalam kerangka evaluasi pelaksanaan model MBO (the executive by objective). Kerangka penilaian model MBO ini harus memenuhi kebutuhan berikut:

- a) Setiap unit pekerja memiliki sistem target progresif yang diorganisasikan sesuai dengan tujuan asosiasi. Tujuan ini dapat dievaluasi sebagai angka dan juga dapat diperkirakan selama rentang waktu yang signifikan.
- b) Hasil yang diharapkan harus selalu sangat dipengaruhi oleh perwakilan dan tujuan ini harus terus menerus dapat diprediksi untuk setiap tingkat asosiasi (direksi dan pekerja).
- c) Supervisor dan perwakilan harus memutuskan kapan tujuan sementara (misalnya hari ke hari, minggu demi minggu, bulan ke bulan, atau 90 hari) dan selanjutnya memutuskan kapan tujuan jangka panjang (misalnya setengah tahun atau satu tahun) harus dicapai sesuai tujuan pertama.
- d) Setiap pernyataan tujuan pekerja harus terus-menerus diikuti oleh gambaran tentang bagaimana tujuan ini akan dicapai.
- e) Kerangka evaluasi presentasi dalam model MBO penting untuk kerangka administrasi organisasi. Supervisor harus menetapkan tanggung jawab mengenai pencapaian tujuan mereka kepada bawahan mereka, dengan cara ini menetapkan urutan tujuan. Kerangka kerja evaluasi eksekusi model MBO sangat mendasar dan cukup sederhana untuk dilakukan. Kelemahan dari kerangka kerja ini adalah membutuhkan investasi yang lama dalam pelaksanaannya dan kesempatan ideal untuk memesan sistem progresif tujuan dari supervisor puncak ke setiap perwakilan individu terlalu lama sehingga akan memakan banyak waktu. Kerangka kerja MBO juga membutuhkan biaya yang signifikan dalam pelaksanaannya.

3. Cara menghadapi perilaku kerja

Dalam metodologi ini, seorang perwakilan harus melibatkan perilaku yang sesuai dengan sistem yang relevan, dan berpegang pada seperangkat aturan ahli yang mengatur perilaku di tempat kerja.

4. Pendekatan campuran

Pendekatan kerangka evaluasi pameran campuran adalah pendekatan yang paling banyak digunakan. Pendekatan ini menggabungkan tiga komponen eksekusi dalam pointer eksekusi pekerja. Penanda ekshibisi yang digunakan adalah level dari ketiga aspek campuran tersebut.

Berikutnya adalah beberapa teknik untuk menilai pelaksanaan representatif yang telah dikumpulkan berdasarkan metodologi yang biasanya digunakan dalam suatu organisasi atau asosiasi.

Proses pemeriksaan pelaksanaan pekerja beserta bagian-bagian penyusunnya adalah:

- a) Prinsip pelaksanaan pekerja
Perlu pedoman pelaksanaan yang dapat memberikan korelasi dengan presentasi perwakilan yang sedang dievaluasi. Agar lebih berhasil, standar harus terhubung dengan hasil ideal dari setiap pekerjaan yang dilakukan. Setiap perwakilan harus menyadari dan dengan jelas mengetahui catatan dari prinsip-prinsip ini.
- b) Memilih teknik ujian eksibisi yang representatif. Harus disesuaikan dengan atribut manggung, perwakilan, dan iklim.
- c) Proporsi evaluasi pelaksanaan pekerja. Ukuran penilaian ini dapat berupa tujuan dan emosional
- d) Melatih penilai pelaksanaan pekerja
- e) Eksekusi nyata dari perwakilan
- f) Pemeriksaan eksekusi pekerja
- g) Bicara tentang efek samping dari ujian presentasi dengan perwakilan khawatir sebagai kritik untuk pekerja
- h) Catatan/dokumen pekerja

RANGKUMAN

1. Manajemen kinerja dapat diartikan sebagai penghubung atau komunikasi yang afektif. Work Management ini merupakan praktek manajer, mendefinisikan pekerjaan dan tujuan karyawan, mengevaluasi serta mengembangkan kemampuan karyawan dan memberikan penghargaan atas setiap usaha yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut.
2. Indikator-indikator kinerja :
 - a. Work Amount.
 - b. Sifat Pekerjaan.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja :
 - a. Perilaku pemimpin.
 - b. Motivasi.
4. Tujuan Penilaian Kinerja :
 - a. Untuk mengetahui kinerja karyawan.
 - b. Agar karyawan bisa bekerja lebih baik lagi.
5. Metode Penilaian Kinerja Karyawan :
 - a. Eksekusi pemeriksaan pada individu soliter.
 - b. Eksekusi ujian pada pertemuan.
6. Pendekatan, Metode dan Proses Penilaian Kinerja :
 - a. Pendekatan atribut individu
 - b. Pendekatan hasil kerja
 - c. Cara menghadapi perilaku kerja
 - d. Pendekatan campuran
7. Banyak orang dewasa muda tidak atau melewati tanda pada kemampuan untuk posisi tertentu dan tidak cocok dengan kemampuan dan informasi yang mereka miliki. Periode ini dikenal sebagai "periode *gig jumping*" yang biasanya terjadi ketika orang dewasa berusia 20-an – 30-an. Memilah kerjaan yang sesuai kecenderungan dan batasannya harus di lihat oleh faktor umum, misalnya apakah dia suka kerjaan yang dia pilih, dapat mengikuti posisi tertentu dengan baik, dan perlu membayar tunai atau berbagai tanggung jawab. Pemuda dengan kewajiban keluarga sering lebih cepat untuk menetap di bidang pekerjaan yang diminati daripada orang dewasa muda tanpa kewajiban keluarga.
8. Sikap Kerja Yang Mencakup Batin :
 - a. Penyesuaian diri laki-laki
 - b. Penyesuaian diri perempuan
9. Evaluasi Perubahan Pekerjaan
 - a. Pencapaian Kerja
 - b. Perubahan pekerjaan dengan sukarela
 - c. Kepuasan dalam bekerja
10. Proses Pemilihan Karir
 - a. Masa mimpi khusus
 - b. Masa Kondisional
11. SDM (SDM) adalah komponen utama dari asosiasi kontras dengan komponen yang berbeda seperti modal, inovasi, dan uang tunai karena orang sendiri mengendalikan komponen yang berbeda. Membahas SDM tidak dapat dipisahkan dari latihan atau proses dewan, termasuk persiapan dan peningkatan aset manusia. Persiapan dan kemajuan memiliki komitmen yang signifikan dalam asosiasi karena dapat berfungsi sebagai pemecah masalah bagi orang-orang dalam asosiasi. Persiapan dan kemajuan dapat menjadi media atau kendaraan untuk memindahkan atau mengasimilasi kualitas hierarkis vital, membangun budaya otoritatif, kemampuan pusat hierarkis kepada individu atau orang.
12. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia :
 - a. Memperluas Efisiensi Kerja
 - b. Kemahiran para pelaksana faktor kreasi yang berhasil dan produktif

- c. Mengurangi kecerobohan anggota dalam melakukan pekerjaan
 - d. Bantuan yang lebih baik
 - e. Keputusan perwakilan akan lebih baik
 - f. Dukungan profesi
13. Peningkatan SDM meliputi :
- a. Eksekusi berubah
 - b. perubahan karakter dan perilaku
 - c. Tes
 - d. Penilaian oleh anggota
 - e. Penilaian oleh spesialis

SOAL

1. Biasanya ada beberapa faktor yang mempengaruhi hasil kinerja karyawan di tempat kerja, bagaimana cara agar karyawan bisa melakukan pekerjaan dengan maksimal?
2. Bagaimana cara melakukan metode penilaian pada karyawan?
3. Sebutkan tujuan pelatihan dan pengembangan SDM!
4. Apakah mentor sangat diperlukan dalam pengembangan SDM? Jelaskan!
5. Apakah kegunaan dari penilaian kinerja? Sebutkan!
6. Bagaimana ciri-ciri pelaksanaan program pelatihan SDM yang efektif? Jelaskan!
7. Apa yang dimaksud dengan pelatihan dan pengembangan SDM?
8. Apa keuntungan yang dapat dirasakan oleh pekerja dari pemeriksaan eksekusi?
9. Apa yang dimaksud dengan memperluas efisiensi kerja?
10. Sebutkan dan jelaskan proses pemilihan karir!

PUSTAKA

- A. Tabrani Rusyan, dkk. (2012). *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*. Remaja Karya.
- Akbar, S. (2018). *Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan*. 3(2), 17.
- Aliefiani Mulya Putri, G., Putri Maharani, S., & Nisrina, G. (2022). LITERATURE VIEW PENGORGANISASIAN: SDM, TUJUAN ORGANISASI DAN STRUKTUR ORGANISASI. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3), 286–299. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3.819>
- Amirudin, A. (2019). Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pegawai) UIN Raden Intan Lampung dan Implikasinya. *AL-IDARAH: JURNAL KEPENDIDIKAN ISLAM*, 8(2), 307–323. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v8i2.3468>
- Andriani, A. A. (2017). Melatih Kearifan Intelektual, Emosional, Dan Spiritual Pemuda Guna Menghadapi Pasar Bebas Asia Tenggara (Masyarakat Ekonomi Asean-MEA). *JURNAL PENDIDIKAN ILMU SOSIAL*, 25(2), 138. <https://doi.org/10.17509/jpis.v25i2.6187>
- Arifin, Imron. (1966). *Penelitian Kualitatif*. Kalimasahada Press.
- Armstrong, T. (1987). *In Their Own Way: Discovering and Encouraging Your Child's Personal Learning Style*. Terjemahan Rina Buntaran. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ashary, L. (2019). *STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN INDUSTRI KULINER DI KABUPATEN JEMBER*. 17(2), 20.
- Aslati, A., Silawati, S., Sehani, S., & Nuryanti, N. (2018). PEMBERDAYAAN REMAJA BERBASIS MASJID (Studi Terhadap Remaja Masjid di Labuh Baru Barat). *Masyarakat Madani: Jurnal Kajian Islam dan Pengembangan Masyarakat*, 3(2), 1. <https://doi.org/10.24014/jmm.v3i2.6353>
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks.
- BERNARDIN, H.J., & RUSSEL, J.E.A. (1998). *Human Resource Management 2 Nd Edition And Experiential Approach*. MCGRAW-HILL.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Budiardjo, Miriam. (2008). *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008. Gramedia Pustaka Utama.
- Byars, Lloyd I. dan Leslie W. Rue. (2004). *Human Resource Management*. (8th edition.). McGraw-Hill.
- Chaplin, J. P. (2008). *Kamus Lengkap Psikologi*. Rajagrafindo Persada.
- Cherrington, D.J. (1995). *The management of human resources*, (4th ed.). Prentice Hall.
- Corey, Gerald. (1988). *Teori dan Praktek Konseling dan Psikoterapi*. Eresco.
- Cribbin, James J. (1981). *Leadership: Strategies for Organizational Effectiveness*. AMACOM.
- Cushway, Barry. (1994). *Human Resource Management*. PT. Elex Media Komputindo.
- Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Buku Seru.
- Darley M. John - Glucksberg Sam - Kamin J. Leon - Kinchla A. Ronald. (1986). *PSICOLOGIA*. II Mulino.
- Dessler. (2000). *Pengertian kinerja*. www.kajianpustaka.com
- Dowling, P. J., Festing, M., & Allen D. Engle, S. (2013). *International Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Dwight Waldo. (1979). *Pengantar Studi Public Administration*. Aksara Barn.
- Engel, James F, et al. (1994). *Perilaku Konsumen (Jilid 1)*. Binarupa Aksara.
- Engkoswara. (1987). *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan.

- Fayol, Henry. (1998). *General and Industrial Management*. Pitman.
- Fiedler, Fred E. and Chemers, Martin M. (1974). *Leadership and effective Management*. Scot Foresman and Co.
- Frederick J. Mc Donald. (1959). *Education of Psychology*. Worth Publishing.
- Gardner, F. P. Pearce. R. B. and Michell. & R. L. (1996). *Physiology of crop plant*. Terjemahan Herawati, Susilo, dan Subiyanto. UI Pres.
- Gerlach, Vernon S. Ely, Donald P. (1980). *Teaching and Media: A Systematic Approach*. Prantice Hall Inc.
- Gibson, Ivancevich, Donelly. (1993). *Organisasi dan Manajemen Prilaku, Struktur dan Proses*, Diterjemahkan oleh Djoerban Wahid. Erlangga.
- GINSBERG, PAUL B. AND MOY, ERNEST. (1992). *PHYSICIAN LICENSURE AND THE QUALITY OF CARE, REGULATION*.
- Gomes, F.C. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Guest David E. (1987). Human Resource Management And Industrial Relation., *Journal Of Management Studies*.
- Handoko, T. Hani. (1992). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Liberty.
- Harahap P. (2011). *Budaya Organisasi*. Semarang Universty Press.
- Hasibuan Malayu. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*,. Gunung Agung.
- Hassett, J.J. dan Banwart, W.L. (1992). *Soils and Their Environment*. Prentice Hall.
- Herbert, A. Simon. (1982). *Administrative Behavior, A Study of Decision*, Terjemahan., PT. Bina Aksara.
- Herre, A.W. (1953). *Checklist of Philippine Fishes. Research Report 20. Fish and Wildlife Service*,. United States Department of Interior, 977 pp.
- Hodgetts, R.M. (1975). *Management: Theory, Process and Practice*. W.B. Saunders.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (2008). *Education Administration*.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1990). *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organization Psychologists*. West Publishing Co.
- Kapur, R. (2020). *Human Resource Management – Structure and Roles*.
- Lazarova, M. B., & Thomas, D. C. (2012). *Expatriate adjustment and performance revisited* (pp. 270–292).
- Luthans, Fred. (2005). *Perilaku Organisasi* (Edisi Sepuluh). Andi Luthans.
- Ma'arif S, & Kartika L,. (2013). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia, “ Implementasi Menuju Organisasi Berkelanjutan “*.
- Mangkunegara. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama.
- Marliani, L. (2017). *PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEWUJUDKAN KINERJA SUATU ORGANISASI*. 2(3), 8.
- Miftah Thoha. (2004). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Raja Grafindo Persada.
- Miftah Thoha. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen*,. Raja Grafindo Pustaka.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, dan Jhon Voyer,. (1995). *“The Strategy Process”*. Prentice Hall International, Inc.
- Mitchell, TR (ed). (1978). *People in Organization: An Introduction Organization Behavior*. Mc. Graw Hill.
- Moore, A. (2004). *The good teacher: Dominant discourses in teaching and teacher education*. Routledge Falmer.
- Moore, CW dan Allen, G. (1976). *Dimension, Space, Shape, and Scale in Architecture, Architecture Books*.
- Muslihat, M., & Ginanjar, M. H. (2019). PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMP HASMI ISLAMIC BOARDING SCHOOL TAMANSARI BOGOR. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(01), 103. <https://doi.org/10.30868/im.v2i01.373>
- Nanuru, C. F. (2021). Melatih Paduan Suara secara Kreatif. *PROSIDING PELITA BANGSA*, 1(2), 161. <https://doi.org/10.30995/ppb.v1i2.516>
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Strategik*. Gajah Mada University Press.
- Newton, Hayday, Barkworth. (2005). *Employee Assistance Programmes*.

- Omotayo Adewale Osibanjo, A. A. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Pumarck Nigeria limited.
- Pfeffer, Jeffrey. (1997). *Will the Organization of the future Make the Mistake of the Past in The Organization of The Future*,. Frances Hesselbein at all Editor. Jossey-Bass Publisher.
- Poluakan, F. A. (2016). *THE EFFECT OF CHANGE AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE PT. SINAR GALESONG PRIMA MANADO*. 11.
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan kinerja Karyawan: Kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia*. , (Edisi 1). Penerbit BPFE.
- Priyono. (2007). *Pengantar Manajemen*. Zifatama Publisher.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Putri, S. A. P. (2012). *Karir Dan Pekerjaan Di Masa Dewasa Awal Dan Dewasa Madya*. 3(3), 20.
- Ribangun Bamban, J. (2019). *Buku Ajar Mata Kuliah Organisasi Managemen Industri*. Umsida Press. <https://doi.org/10.21070/2019/978-623-7578-01-7>
- Robbin SP, Colter Marry. (1999). *Manajemen*. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. (Jilid 1. Edisi 8.). PT. Prenhallindo.
- Rompas, G. A. C., Tewel, B., Dotulong, L., & Gaya, P. (2018). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENGAWASAN, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN MINAHASA TENGGARA*. 10.
- Russell, Bertrand,. (1974). *The Art of Philosophizing and Other Essays*,. Rowman & Littlefield Publishers.
- Sabarofek, M. S., & Sawaki, M. E. (2018). *PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, BUDAYA KERJA DAN PERILAKU INDIVIDU TERHADAP KINERJA PEGAWAI: STUDI KASUS PADA PT. TELEVISI MANDIRI PAPUA*. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 93. <https://doi.org/10.21460/jrmb.2017.122.289>
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. PT Grasindo.
- Santrock, John W. (2002). *Life-span Development: Perkembangan Masa Hidup*. (Edisi 5 jilid 2,). Erlangga.
- Schuler.R.S., & Walker , Jackson .W. (1999). *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions. Organizational Dynamics, New York, West Publishing Company* . West Publishing Company.
- Schultz, D. (1991). *Psikologi Pertumbuhan*. Kanisius.
- Schultz Duane. (1991). *Psikologi Pertumbuhan, Penerjemah: Yustinus*,. Kartinus.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. C.V Mandar Maju.
- Setiawati, T., & Sabri, M. (2022). *Melatih Kreatifitas Dengan Membuat Mandala Art Pada Siswa SMA PAB 8 Saentis*. *Jurnal ABDIMAS Budi Dharma*, 2(2), 87. <https://doi.org/10.30865/pengabdian.v2i2.3689>
- Siagian. (2004). *Motivasi dan Aplikasinya*. Rineka Cipta.
- Sitanggang, R. R., & Nuriyanti, N. (2019). *Melatih Kemandirian Anak Melalui Rutinitas Sehari-Hari*. *Publikasi Pendidikan*, 9(2), 141. <https://doi.org/10.26858/publikan.v9i2.9015>
- Stoner James. (1996). *Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia*. PT. Prenhallindo.
- Storey, J. (1995). *Human resource management: Still marching on or marching out? In: Storey, J. (Ed.) Human resource management. A critical*. Routledge.
- Susan, E. (2019). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. 9(2), 11.
- Tahir, Arifin. (2014). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. CV. Budi Utama.
- Tamsah, H., & Nurung, J. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* [Preprint]. Thesis Commons. <https://doi.org/10.31237/osf.io/yvpue>
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). *TOWARD AN INTEGRATIVE MODEL OF STRATEGIC INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*.
- Tewel, B., Adolfin, Pandowo, M.H.C., Tawas, H.N. (2017). *Perilaku Organisasi*. (Cetakan Pertama). CV. Patra Media Grafido.

-
- Theodorson, G. A., & Theodorson, A. G. (1979). *A modern dictionary of sociology*. New York, Hagerstown, San Francisco, London. Barnes & Noble Books.
- Thomas M risk. (1975). *Estimated frequency by selected characteristics of patients: Nosocomial infections in U.S. hospitals*.
- Uno, H. (2011). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. PT Bumi Aksara Bandung.
- Weiner. (1990). History Of Motivational Research In Education. *Journal Of Educational Psychology*., 4(82).
- West, Richard, Lynn H. Turner. (2008). *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi* (Edisi 3.). Salemba Humanika.
- Widiasih, W., & Dalulia, P. (2015). *Studi Komparasi Implementasi Manajemen Proses Bisnis pada Lembaga Profit dan Nonprofit*. 7.
- Wiliandari, Y. (2014). *RANCANGAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM YANG EFEKTIF*.

Bab 10

Implementasi Pengelolaan Organisasi Dan Sumberdaya Manusia

10.1 Pengolahan Organisasi dan SDM

Pengelolaan organisasi harus dijalankan secara tertata dan berlandaskan program yang dikembangkan oleh organisasi (Muslihat & Ginanjar, 2019). Penyusunan program kerja organisasi membutuhkan staf yang cukup dan personel yang terampil agar program dapat dilaksanakan dengan benar untuk tugas yang diberikan kepada mereka. organisasi, termasuk manajemen tim dan tim dalam kinerja kerja. *team* yang kuat akan mampu mengerjakan tugas - tugas yang diberikan kepada organisasi. Berkomitmen kuat untuk melaksanakan keputusan detail dan penting yang telah dibuat, dan disetujui untuk dikerjakan bersama. Namun ada juga anggota kelompok atau *team* yang tidak dapat beradaptasi dengan lingkungan kerjanya untuk bekerja sama (Aliefiani Mulya Putri et al., 2022). Orang yang termasuk dalam kriteria ini akan memperlambat perkembangan suatu organisasi, bagaimana cara kerjasama tim dan kelompok berlangsung? tentu saja dengan pendekatan yang berbeda harus digunakan, baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, banyak yang bisa kita pelajari dari operasional organisasi, misalnya manajemen tim adalah bagaimana merencanakan pertemuan kelompok untuk membahas masalah tim, menyelesaikan masalah tim atau kelompok.

Dalam makalah Dr. Radhika Kapur Human Resource Management – Structure and Roles (Kapur, 2020), menyatakan beberapa tinjauan terkait dengan perencanaan sumber daya manusia, Desain Organisasi dan pekerja, kepegawaian, Pelatihan dan pengembangan, Pengembangan organisasi, Kompensasi dan keuntungan, Bantuan Karyawan, Hubungan Serikat-Manajemen, Riset Personalia, Penggunaan Teknologi, yang diuraikan sebagai berikut :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Tujuan perencanaan SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jenis orang yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat. Ketika ada lowongan dalam organisasi dan perlu diisi, kandidat harus memiliki kualifikasi penting yang sesuai untuk pekerjaan itu. Perencanaan SDM menyiapkan inventaris sumber daya manusia dengan sudut pandang untuk menilai kebutuhan saat ini dan masa depan, ketersediaan dan area kekurangan sumber daya manusia. Perencanaan SDM memperkirakan permintaan dan penawaran serta mengidentifikasi sumber-sumber seleksi. Penting untuk merumuskan strategi dan pendekatan yang dapat bersifat jangka panjang maupun jangka pendek, untuk memenuhi kebutuhan dan persyaratan sumber daya manusia. Dengan kata lain, perlu untuk mengembangkan kondisi dalam lingkungan kerja sedemikian rupa yang dapat merangsang pola pikir karyawan dan memotivasi mereka untuk memberikan kinerja yang efektif.

2. Desain Organisasi dan Pekerjaan

Merancang organisasi dan pekerjaan merupakan tugas penting untuk meletakkan struktur organisasi, wewenang, hubungan dan tanggung jawab. Rancangan organisasi dan pekerjaan mempertimbangkan aspek spesifikasi pekerjaan, yang mengidentifikasi atribut individu, yang paling cocok untuk pekerjaan itu. Di dalam organisasi, para anggota dipekerjakan di berbagai posisi. Individu yang berada dalam posisi kepemimpinan diberi hak dan memiliki wewenang untuk mengendalikan fungsi organisasi dan mengelola tenaga kerja. Sangat penting bagi anggota organisasi untuk membentuk hubungan dan hubungan yang baik satu sama lain. Karena pembentukan istilah yang ramah akan membantu mereka dalam

melaksanakan tugas pekerjaan mereka dengan cara yang terorganisir dengan baik. Semua anggota organisasi diberi berbagai tugas pekerjaan, oleh karena itu, mereka memiliki tanggung jawab pekerjaan tertentu, yang perlu mereka implementasikan dengan tepat. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa perancangan organisasi dan pekerjaan membantu perekrutan dan pelatihan kandidat yang sesuai untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Kepegawaian

Staffing adalah fungsi pemilihan kandidat yang tepat di posisi yang tepat pada waktu yang tepat. Itu dianggap sebagai salah satu fungsi penting. Untuk mengarah pada pertumbuhan dan perkembangan organisasi yang efektif, mencapai tujuan dan sasaran seseorang dan menimbulkan kepuasan kerja, perlu dipastikan bahwa lowongan diisi dengan individu yang berkualitas dan kompeten. Ketika ada lowongan di dalam organisasi, iklan biasanya ditampilkan di surat kabar atau di situs web. Individu melihat iklan dan ketika mereka merasa, mereka memiliki kualifikasi pendidikan, keterampilan dan kemampuan yang penting, mereka melamar pekerjaan. Dengan melihat aplikasi, otoritas perekrutan membuat keputusan, kandidat mana yang akan dipanggil untuk wawancara. Untuk menjalankan fungsi kepegawaian dengan baik, otoritas perekrutan perlu menerapkan prosedur, seperti tes tertulis, wawancara, diskusi kelompok, dan sebagainya yang diperlukan untuk seleksi. Oleh karena itu, faktor-faktor inilah yang perlu diterapkan untuk menjalankan fungsi kepegawaian dengan baik.

4. Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan di semua organisasi. Di berbagai jenis organisasi, termasuk jasa dan manufaktur dan produksi, ketika karyawan direkrut, mereka harus melalui program pelatihan dan pengembangan. Tujuan utama dari program pelatihan dan pengembangan adalah untuk memberikan pengetahuan kepada karyawan, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas pekerjaan mereka dengan cara yang terorganisir dengan baik dan sesuai. Dalam program ini, pelatih perlu memastikan bahwa mereka menggunakan metode pembelajaran yang tepat yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan dan tujuan organisasi. Di berbagai organisasi, berbagai jenis metode pelatihan digunakan, seperti pelatihan ruang depan, studi kasus, metode ceramah, bermain peran, kunjungan lapangan dan sebagainya. Tergantung pada persyaratan organisasi dan pekerjaan, jenis metode pelatihan dan pengembangan apa yang perlu diterapkan. Program pelatihan dan pengembangan memberikan kontribusi yang signifikan dalam menambah pengetahuan, keterampilan dan bakat sumber daya manusia. Mereka dihadiri oleh sumber daya manusia saat bergabung dengan organisasi serta dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

5. Pengembangan organisasi

Pengembangan organisasi adalah teknik perubahan terencana. Ini berusaha untuk mengubah keyakinan, sikap, nilai-nilai dan struktur dalam organisasi. Ketika berfokus pada pengembangan organisasi, ada sejumlah aspek yang perlu diperhatikan. Ini termasuk, departemen, personalia, manajemen, administrasi, teknis, fungsi klerikal, implementasi program pelatihan dan pengembangan dan sebagainya. Sumber daya manusia perlu menyadari perubahan yang mungkin terjadi dalam kondisi lingkungan eksternal dan melakukan analisis kebutuhan dan persyaratan klien. Pengembangan organisasi merupakan strategi menyeluruh untuk melakukan perbaikan dalam organisasi. Ini adalah upaya jangka panjang untuk mengarah pada transformasi, yang akan bermanfaat, dan meningkatkan proses pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi, khususnya melalui lingkungan kerja yang lebih efisien dan integratif. Untuk mewujudkan pengembangan organisasi, penting bagi sumber daya manusia untuk menanamkan sifat-sifat ketekunan, akal dan kesadaran.

6. Kompensasi dan keuntungan

Kompensasi dan tunjangan mengacu pada kompensasi, gaji atau tunjangan moneter dan non-moneter lainnya yang diteruskan oleh organisasi kepada karyawan. Kompensasi dan tunjangan merupakan aspek penting dari HRM karena membantu dalam memotivasi tenaga kerja terhadap kinerja tugas pekerjaan mereka. Kompensasi mengacu pada pembayaran atau pertukaran dalam bentuk uang dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan dibayar oleh pemberi kerja. Ini bisa dalam bentuk gaji, upah dan insentif. Ketika karyawan menderita cedera atau mengalami kecelakaan di tempat kerja, maka kompensasi juga dibayarkan kepada mereka oleh majikan mereka. Empat jenis kompensasi untuk karyawan adalah kompensasi per jam, gaji, komisi, dan bonus. Di sisi lain, tunjangan mengacu pada pertukaran nilai kepada karyawan sebagai bagian dari paket mereka untuk pelaksanaan tugas pekerjaan. Kompensasi dan

tunjangan bersifat nyata, tetapi ada penghargaan yang tidak berwujud, seperti pengakuan, kehidupan kerja, dan pengembangan.

7. Bantuan Karyawan

Employee Assistance Program (EAP) adalah program yang berfokus pada tempat kerja yang berkontribusi dalam memberikan bantuan dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah karyawan, yang mungkin atau mungkin tidak berdampak pada kinerja mereka. Kekhawatiran utama karyawan adalah dalam hal berbagai bidang, seperti, harapan pekerjaan, anggota organisasi lainnya, beban kerja, stres, jam kerja, aturan dan kebijakan, dan kondisi lingkungan kerja secara keseluruhan. Masalah pribadi juga dipertimbangkan, termasuk kesehatan, kesejahteraan, hubungan pribadi, masalah keuangan dan hukum, ketergantungan alkohol dan obat-obatan serta kecemasan. Tujuan utama EAP adalah menyediakan strategi dan metode untuk konseling dan bimbingan. Konseling dan bimbingan dianggap sebagai aspek yang sangat diperlukan yang membuat pemberian informasi kepada karyawan yang akan memfasilitasi dalam memberikan solusi untuk masalah mereka. Saran dan informasi harus diberikan kepada karyawan secara sistematis dan seragam (Newton, Hayday, Barkworth, 2005).

8. Hubungan Serikat-Manajemen

Untuk mengarah pada pertumbuhan dan perkembangan organisasi yang efektif, sangat penting bagi serikat pekerja dan manajemen untuk menjaga hubungan baik dan hubungan satu sama lain. Manajemen diberi wewenang dan kekuasaan untuk membuat keputusan, mengarahkan dan membimbing karyawan ke arah yang benar, menerapkan keterampilan kepemimpinan, merumuskan langkah-langkah dan program dan mengendalikan fungsi organisasi. Ketika mereka menjalankan fungsi-fungsi ini, mereka perlu memastikan bahwa keputusan, program, tindakan, dan undang-undang mereka bermanfaat bagi karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Di sisi lain, di pihak serikat, perlu ditanamkan sifat-sifat ketekunan, akal, dan ketelitian. Mereka perlu mengembangkan minat dan antusiasme terhadap kinerja tugas pekerjaan untuk mencapai tujuan profesional dan pribadi. Untuk memperkuat hubungan serikat-manajemen, mereka perlu menanamkan sifat-sifat moralitas dan etika serta menggambarkan kejujuran, kebenaran, dan kejujuran. Penguatan hubungan serikat-manajemen memberikan kontribusi yang signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi.

9. Riset Personalia

Personel merupakan bagian integral dari organisasi. Riset yang dilakukan terhadap personel membantu mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu diperbaiki. Ini termasuk, kinerja pekerjaan, pengetahuan dan kompetensi, memberikan solusi untuk masalah dan tantangan dan sebagainya. Pengetahuan tentang ilmu perilaku dan psikologi industri menekankan pada harapan, aspirasi dan perilaku pekerja. Tenaga kerja memiliki beberapa harapan dari pemberi kerja sebagai imbalan atas kinerja tugas pekerjaan mereka. Salah satu harapan yang paling umum adalah, kenaikan gaji dan peluang promosi. Untuk memperoleh kesempatan promosi dan memperkaya prospek karir mereka, jelas bahwa mereka tidak hanya dituntut untuk melaksanakan tugas pekerjaan mereka sesuai dengan harapan yang diinginkan, tetapi mereka juga dituntut untuk menjaga hubungan sosial dan hubungan dengan majikan mereka juga, sebagai anggota lainnya. Di sisi lain, sangat diperlukan bagi personel untuk menjaga kesehatan yang baik, baik secara fisik maupun psikologis. Dalam organisasi terdapat penyediaan fasilitas bimbingan dan konseling yang disediakan oleh konselor ahli, yang membantu tenaga kerja dalam memberikan solusi atas masalah mereka. Oleh karena itu, penelitian sangat diperlukan dalam mengarah pada kemajuan dan kesejahteraan personel dan organisasi.

10. Penggunaan Teknologi

Dengan munculnya modernisasi dan globalisasi, maka perlu memanfaatkan teknologi dan metode modern dan inovatif dalam pelaksanaan tugas dan kegiatan. Kemajuan yang terjadi dalam teknologi produk dan metode produksi telah menyebabkan transformasi di lingkungan kerja secara besar-besaran. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia perlu dilengkapi dengan penggunaan teknologi untuk melaksanakan tugas dan aktivitasnya dengan tepat. Globalisasi ekonomi telah menyebabkan peningkatan persaingan berlipat ganda. Ilmu ergonomi memberikan ide yang lebih baik dalam memberikan kinerja pekerjaan dengan cara yang efisien. Oleh karena itu, penelitian yang dilakukan terhadap sumber daya manusia merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Perlu perhatian khusus dengan mengarah pada perbaikan dalam pertukaran informasi melalui sistem komunikasi yang efektif

secara berkesinambungan, terutama pada moralitas, etika dan motivasi. Ketika karyawan mengalami kemunduran dalam memanfaatkan teknologi, mereka menghadiri program pelatihan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan mereka. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa penggunaan teknologi dianggap sebagai faktor yang sangat diperlukan dalam meningkatkan produktivitas dan profitabilitas.

10.1.1 Tim Dalam organisasi

Pengelolaan masyarakat harus dilaksanakan secara terencana sesuai dengan program yang dihasilkan oleh organisasi. Perancangan program kerja organisasi membutuhkan personel yang cukup dan berkualitas untuk memastikan bahwa program tersebut melaksanakan tugas yang diberikan dengan benar (Amirudin, 2019). organisasi, termasuk manajemen tim dan kinerja kerja tim. Team yang kuat akan mampu melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepada organisasi. Komitmen yang kuat untuk melaksanakan keputusan penting yang telah diambil dan disepakati untuk dilaksanakan bersama. Namun, ada juga anggota atau kelompok yang tidak dapat beradaptasi dengan lingkungannya untuk bekerja sama. Orang-orang yang termasuk dalam kategori ini akan menjadi penghambat perkembangan organisasi, bagaimana mereka bekerja sebagai tim dan sebagai tim? Tentu saja, pendekatan yang berbeda harus digunakan, baik dalam teori maupun dalam praktik. Secara teoritis, kita dapat belajar banyak dari kegiatan suatu organisasi, misalnya manajemen tim merencanakan pertemuan kelompok untuk membahas masalah kelompok, memecahkan masalah kelompok atau kelompok.

Ada bukti yang simpang siur bahwa pemakaian kelompok telah menyebabkan peningkatan kinerja yang diinginkan dari banyaknya organisasi yang mencakup industri yang berbeda. Berikut adalah beberapa contoh spesifik dari hasil kelompok: ' Industri mengelola pengembangan keterampilan dan peralatan profesional untuk mesin tertentu untuk meminimalkan hilangnya produktivitas. Rata-rata industri furnitur telah mengurangi hari kerja sebesar persentase). Namun, tidak semua upaya *team* dimahkotai dengan kesuksesan. Dalam beberapa kasus, penggunaan kelompok telah menyebabkan hasil negatif, seperti biaya yang lebih tinggi, stres, dan fokus kelompok yang lebih rendah.

10.1.2 Sumber Daya Manusia SDM

Pengembangan sumber daya manusia memiliki pengertian bisnis suatu perusahaan atau organisasi yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan sumber daya manusianya selama periode waktu tertentu. Secara lebih rinci pengembangan Sumber Daya Personalia bisa digambarkan sebagai tuntutan yang paling dinamis karena dimulai dari tingkat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, melakukan studi situasi, melakukan program pelatihan (BERNARDIN, H.J., & RUSSEL, J.E.A., 1998). Pelatihan bersifat berkesinambungan tetapi bersifat jangka pendek, sedangkan pengembangan organisasi bersifat jangka panjang dan perusahaan terfokus pada tujuan. Namun, keduanya memiliki peran langsung dalam membangun budaya di dalam perusahaan. Para ahli juga mendefinisikan apa itu pengembangan staf, pengembangan staf seperti yang dikatakan para ahli adalah ini. Menurut M. M. Khan, ia menggambarkan perkembangan sumber daya manusia sebagai berkembangnya pengetahuan, sikap, dan keterampilan kerja yang positif dari karyawan perusahaan. Selanjutnya menurut Prof. TV. Rao menjelaskan definisi pengembangan sumber daya manusia dengan cara yang membantu karyawan secara konsisten dan strategis memperoleh atau mengasah keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas yang termasuk dengan peranan mereka waktu ini atau yang diinginkan di masa mendatang. Ia melanjutkan, pengembangan sumber daya manusia juga bertujuan untuk mengembangkan potensi individu karyawan serta mengenali dan memanfaatkan potensi karyawan untuk mengembangkan diri dan perusahaan.

10.1.3 Perkrutan SDM

Melakukan perekrutan karyawan tentu bukanlah perkara yang mudah, karena setiap SDM memiliki kualifikasi yang berbeda, maka pemilik usaha harus menentukan kualifikasi yang seperti apa yang sesuai dengan usahanya (Ma'arif S, & Kartika L, 2013). Kualifikasi SDM terdiri dari 2 yaitu umum dan khusus. Kualifikasi umum yaitu kebutuhan akan SDM yang dapat digunakan semua orang untuk seua usaha sperti Kesehatan jasmani dan rohani, tidak nuta huruf dan buta warna, memiliki keseriusan, dan berkomitmen. Sedangkan keahlian khusus yang dibutuhkan dalam usaha dibidang tas wanita adalah menjahit dan keterampilan untuk menggunakan alat penunjang.

10.1.4 Pelatihan dan pengembang SDM

Perubahan lingkungan akan selalu terjadi dan permintaan pasar akan selalu berubah – ubah, maka UKM harus melakukan pengembangan pada SDM-nya agar tidak tertinggal atau bahkan sampai merugi bahkan kemungkinan terburuknya usahanya gulung tikar. Mengikut sertakan SDM pada pelatihan adalah cara yang paling tepat untuk melakukan pengembangan SDM(Susan, 2019). Mengikut sertakan SDM pada pelatihan tentunya mengeluarkan biaya walaupun ada beberapa lembaga pelatihan yang gratis. Walaupun pemilik UKM mengeluarkan biaya tambahan untuk pelatihan pada SDM-nya tetapi benefit yang didapatkan oleh pemilik UKM adalah memiliki SDM atau karyawan yang berketerampilan.

10.1.5 Fungsi pengembangan sumber daya manusia

Seperti disebutkan di atas, pengembangan Sumber Daya Manusi melibatkan banyak kegiatan penting yang bermanfaat bagi perusahaan dan karyawan(Uno, H., 2011). Namun, ini adalah beberapa kegiatan pengembangan SDM terpenting yang perlu Anda waspadai(Widiasih & Dalulia, 2015).

1. Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan fokus pada transfer atau pengembangan pengetahuan. pengetahuan dan budaya staf/individu. Pelatihan dan pengembangan ini umumnya melibatkan penyediaan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan atau pekerjaan tertentu. Pengembangan sumber daya alam memainkan peran penting dalam membangun pengembangan pekerja biasa dalam masyarakat secara keseluruhan. Selain itu, pengembangan SDM juga memungkinkan karyawan memperoleh keterampilan untuk bekerja lebih baik.

2. Pengembangan Bisnis

Pengembangan tanaman ini dapat dilakukan dalam kegiatan yang direncanakan dengan menggunakan konsep ilmu pengetahuan alam. Intervensi ini memperkuat tren manajemen/bisnis baik secara makro maupun mikro.

3. Pengembangan profesional

Langkah selanjutnya adalah pengembangan staf dan pengembangan profesional. Dalam pengembangan profesional, pengembangan setiap karyawan berlangsung dalam serangkaian tahapan karena merupakan proses yang berkesinambungan. Pengembangan profesional melibatkan dua pendekatan yang berbeda, yaitu perencanaan pekerjaan dan manajemen pekerjaan.

4. Temukan staf yang memenuhi syarat

Bidang pengembangan staf lainnya adalah merekrut dan merekrut karyawan yang baik untuk operasional perusahaan. Menemukan dan memilih jenis staf yang tepat sangat penting untuk bisnis apa pun untuk mencapai tujuannya, jadi perusahaan juga harus memilih perangkat lunak SDM terbaik. Pengembangan SDM juga tentang menghubungkan orang yang tepat ke pekerjaan yang tepat untuk kepentingan mereka. Setiap karyawan diberi posisi yang berbeda setelah menilai keterampilan dan kemampuan staf berdasarkan tanggung jawab dan tugas yang harus dilakukan.

5. Manajer Hubungan Karyawan yang Baik

Setiap organisasi ingin menjaga hubungan baik dengan semua anggotanya yang menjalankan profesi yang berbeda. Pengembangan karyawan bertujuan untuk mempererat hubungan antara pengusaha dan karyawan di perusahaan. Dengan demikian, pengembangan SDM dapat membangun jaringan komunikasi yang baik dimana para eksekutif dapat dengan mudah mengajukan pertanyaan dan komentar kepada para eksekutif perusahaan. Pemimpin bisnis juga dapat melindungi bawahannya dan membangun hubungan yang lebih baik dengan karyawan.

6. Mengukur kinerja bisnis dan manajemen

Fungsi penting lainnya dari pengembangan SDM adalah untuk mengukur kinerja staf dan manajemen perusahaan. Dengan berkembangnya tenaga kerja, tidak menutup kemungkinan perusahaan menyadari berbagai permasalahan perusahaan dan penyimpangannya. Selain itu, perusahaan juga dapat meninjau kinerja karyawan dan dapat menemukan karyawan yang berperilaku buruk, seperti saat melamar HRIS online, persentase responden per karyawan dapat direvisi. Jika

seorang karyawan tampak berkinerja buruk, adalah tugas manajer untuk membuat karyawan berkinerja lebih baik.

7. Identifikasi kompensasi dan manfaat

Pengembangan sumber daya manusia juga terlibat dalam menentukan tunjangan dan kompensasi yang sesuai bagi karyawan. Setiap karyawan akan diberikan imbalan sesuai dengan kemampuan dan aktivitas umum mereka. Hal ini juga dapat secara langsung meningkatkan moral dan kepercayaan diri karyawan karena mereka telah bekerja dengan sangat keras dan baik. Bahkan setelah seorang karyawan memutuskan kontrak kerjanya, karyawan tersebut berhak untuk dibayar oleh perusahaannya.

10.2 Metode pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam pengembangan personel, perusahaan harus melakukan sebanyak mungkin. Hal ini agar perusahaan dapat mencapai tujuan pengembangan SDM (Poluakan, 2016).

Berikut adalah beberapa cara pengembangan staf yang dapat digunakan oleh bisnis atau organisasi.

1. Pelatihan atau Pelatihan

Pelatihan atau coaching adalah suatu cara untuk mengembangkan pegawai guna mengembangkan pegawai perusahaan atau lembaga dengan keterampilan untuk bekerja sesuai dengan fungsinya. Umumnya, olahraga bisa di kerjakan diluar ruangan atau didalam ruangan. Misalnya, pelatihan internal adalah pelatihan khusus perusahaan, seperti pelatihan OJT. Oleh karena itu, pelatih dapat meninggalkan perusahaan itu sendiri atau perusahaan lain yang bekerja sama dengan perusahaan pemberi pelatihan. Pelatihan asing, di sisi lain, adalah pelatihan karyawan yang membawa perusahaan atau pusat pelatihan. Secara alami, pelatihan merupakan suatu keharusan bagi setiap karyawan baru, agar di masa depan ia dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.

2. Pelatihan kejuruan

Selain pelatihan atau coaching, metode pengembangan SDM lainnya dapat dikembangkan melalui pelatihan profesional. Biasanya, pelatihan kerja diberikan untuk mempersiapkan karyawan baru agar lebih siap untuk pekerjaan mereka.

3. Pendidikan

Proses pembelajaran adalah ketika sebuah perusahaan memberikan materi pendidikan yang dapat diterima oleh karyawannya dengan tetap mempertahankan tingkat pendidikan.

Biasanya, ini dimaksudkan untuk melengkapi gelar yang dibutuhkan oleh perusahaan.

4. Ganti pekerjaan

Pengembangan staf perusahaan juga dapat dilakukan melalui rotasi pekerjaan. Metode ini digunakan ketika beberapa karyawan berkinerja buruk. Oleh karena itu, perusahaan akan mengevaluasi kinerja karyawan dalam mencari penyebabnya. Misalnya, penyebabnya mungkin karena beban kerja yang tinggi, stres tim, kegagalan, kelelahan, dll.

10.2.1 Rencana Karir

Strategi perencanaan karir yang kemungkinan pasti akan menyerap pegawai dari lingkungan UKM atau bahkan dapat menyerap sumber daya manusia yang jangkauannya lebih luas lagi. (Aslati et al., 2018) Di bidang usaha tas wanita, prospek kariernya jelas, misalnya SDM yang bagiannya disebut pekerja bawahan (membeli bahan, memotong bahan, bahan perekat) naik satu tingkat sebagai pekerja superior (menjahit, mengoperasikan mesin plong, mengoperasikan perbatasan). mesin). Karir yang mapan adalah gambaran kesejahteraan karyawan.

10.3 Studi Kasus Pada Usaha Kecil Dan Menengah

10.3.1 Usaha Kecil Dan Menengah

Dalam makalah A, yang berjudul *Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The Engine of Economic Growth through Investments and Innovation* yang dipublikasi di jurnal *Sustainability*, menjelaskan bahwa usaha kecil dan menengah (UKM) adalah pendorong utama pembangunan ekonomi, menjadi vital bagi sebagian besar ekonomi di seluruh dunia, terutama di negara berkembang dan

berkembang. Mereka mewakili 99% dari semua bisnis di Uni Eropa (UE) dan dalam lima tahun terakhir, menyediakan sekitar 85% pekerjaan baru, juga memastikan dua pertiga dari total keterlibatan sektor swasta di wilayah tersebut. Misalnya, pada tahun 2015, ada sekitar 23 juta UKM yang menyediakan 90 juta pekerjaan, menghasilkan nilai tambah lebih tinggi sebesar 3,9 miliar EUR. Berbeda dengan perusahaan besar, UKM sangat fleksibel, menunjukkan fleksibilitas yang unggul terhadap perubahan teknis, promosi distribusi pendapatan yang lebih tinggi, dan kemampuan beradaptasi yang lebih baik terhadap fluktuasi pasar dan kebutuhan pelanggan baru, sementara struktur organisasinya memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat. Namun demikian, untuk mencapai potensi tersebut, UKM membutuhkan sumber pendanaan jangka panjang yang berkelanjutan untuk berinvestasi dalam peluang pertumbuhan. Oleh karena itu, ingin memperkuat semangat kewirausahaan di Eropa dan menciptakan pengembangan konsep inovatif, Komisi Eropa merancang serangkaian tindakan bersama kebijakan modern dan koheren untuk UKM. Tujuan utama dari rencana ini adalah untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan UKM yang erat kaitannya dengan pasar tenaga kerja. UKM dipandang sebagai tulang punggung ekonomi karena mereka memberikan peran penting dalam mengurangi kemiskinan, penciptaan lapangan kerja, promosi perdagangan luar negeri dan inovasi teknik, juga memberikan kontribusi berarti bagi pertumbuhan ekonomi berkembang. Jadi, strategi yang diadopsi pada tahun 2008 untuk Eropa melalui "UU Bisnis Kecil" mempertimbangkan penerapan prinsip "Pertama, berpikirlah dalam skala kecil", mengenai penerapan kebijakan, peraturan, dan langkah-langkah kebijakan yang harus menawarkan dukungan kepada kebutuhan UKM. Sejak tahun 2010, Parlemen Eropa telah mengadopsi serangkaian resolusi, seperti: kebijakan komunitas untuk merangsang inovasi melalui UKM Eropa, kebijakan industri untuk kondisi globalisasi, isu daya saing dan isu peluang bisnis di Uni Eropa, reindustrialisasi ekonomi untuk memberikan daya saing dan keberlanjutan, mendukung pengembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) mengenai transisi menuju jenis ekonomi berkelanjutan dan penyelesaian masalah sosial dan ekologi yang disebutkan di Eropa Strategi 2020, akses mudah bagi UKM terhadap kemungkinan pembiayaan dan stimulasi proses penelitian/ pengembangan dan inovasi yang ditawarkan oleh program penelitian Horizon 2020. Dengan demikian, melalui kebijakan Eropa dan nasional, dan melalui program pembiayaan awal atau inkubator bisnis, UKM telah didorong dan distimulasi untuk berkembang, tumbuh dan mendukung ekonomi dan kegiatan lokal, regional dan nasional dalam masyarakat.

Karena pasar secara bertahap menjadi lebih kompetitif, UKM berusaha untuk menonjolkan diri melalui kemajuan produk baru untuk bersaing dengan perusahaan besar. Oleh karena itu, inovasi memainkan peran mendasar dalam mencapai daya saing, berorientasi pada produk baru, metode pemasaran dan manajemen asli, serta teknologi asli. Model Porter mempromosikan gagasan bahwa perusahaan termasuk dalam proses globalisasi dan internasionalisasi yang lebih besar. Keunggulan kompetitif diciptakan dan didukung secara lokal dalam wilayah nasional atau regional, masing-masing memiliki karakteristik ekonomi atau budayanya sendiri. Komisi Eropa mendefinisikan kawasan kompetitif sebagai wilayah yang mampu "memastikan jumlah dan kualitas pekerjaan". Mengenai uraian ini, produk domestik bruto (PDB)/penduduk dianggap sebagai representasi yang tepat. Ini dapat didekonstruksimenjadi lebih banyak komponen dengan interpretasi ekonomi yang tepat.

Ungkapan "daya saing daerah" adalah frase yang tidak mengacu pada ekonomi makro atau ekonomi mikro karena daerah tidak dapat dianggap sebagai akumulasi sederhana perusahaan dari daerah tertentu, atau pengurangan negara tertentu menjadi skala yang lebih kecil. Oleh karena itu, dapat dianggap bahwa tingkat regional jauh lebih kompleks dan menantang untuk dianalisis. Daerah bersaing langsung satu sama lain untuk menaklukkan pasar dan untuk menarik investasi. Oleh karena itu, satu wilayah dapat memiliki keunggulan kompetitif absolut jika ini mencakup faktor teknologi dan sosial mengenai infrastruktur atau faktor kelembagaan yang unggul dibandingkan dengan wilayah lain, yang berada di luar perusahaan, tetapi berkontribusi pada pengembangan dan keberhasilan yang lebih besar.

Makalah yang ditulis oleh A ini bertujuan untuk menyelidiki peran perusahaan aktif, khususnya UKM, dalam pembangunan teritorial di Rumania, yang diukur dengan omzet mereka. Studi sebelumnya tentang akses UKM ke keuangan dan kapasitas inovatif mereka telah difokuskan pada berbagai negara seperti Albania, Brasil, Polandia, Rumania, Spanyol, Malaysia, negara-negara Timur, Tengah dan Asia Tengah, Nigeria, Portugal, Amerika Serikat, Vietnam dan Zimbabwe. Namun demikian, penelitian sebelumnya

untuk kasus Rumania berfokus pada topik-topik seperti keterlibatan UKM dalam pertumbuhan ekonomi, peran UKM dalam meningkatkan lapangan kerja, opsi pembiayaan UKM, pengaruh globalisasi terhadap UKM, keberlanjutan UKM serta kepentingannya atau kapasitas inovatif. Penelitian kami berkontribusi pada literatur yang ada dalam beberapa cara. Pertama, kami fokus pada UKM dalam konteks negara berpenghasilan menengah ke atas. Evolusi yang bermanfaat dari negara-negara Eropa tengah dan timur dari ekonomi terencana ke ekonomi berorientasi pasar tidak akan mungkin terjadi tanpa jumlah UKM yang diperbesar. Studi jenis ini jarang terjadi karena kecenderungan untuk mengeksplorasi perusahaan yang lebih besar, lebih produktif, dan lebih padat modal. Namun, kekhususan lainnya adalah bahwa sebagian besar pasar berkembang menampilkan bank berdasarkan sistem keuangan formal dengan pasar ekuitas dan utang yang lemah, di samping kurangnya pengalaman manajemen inovasi dan teknologi canggih. Karena warisan dari perencanaan pusat, pertumbuhan UKM sangat terhambat oleh keterbatasan akses keuangan mereka. Kedua, makalah ini memajukan literatur dengan memberikan bukti empiris untuk dampak investasi dan pengeluaran yang terkait dengan inovasi pada pembangunan teritorial di Rumania, yang sejauh pengetahuan kami belum dieksplorasi sebelumnya.

10.3.2 Daya Saing Usaha Kecil dan Menengah

Di era global masing-masing masyarakat yang didasarkan pada pengetahuan. UKM mengungkapkan pengembalian kompetitif eksklusif pada kekuatan fleksibilitas dan adaptasi cepat terhadap persyaratan baru produksi dan pasar global, paparan pengetahuan industri baru, kemampuan untuk mengidentifikasi dan menerapkan nilai informasi eksternal yang baru, kekuatan untuk dengan cepat mengadopsi teknik dan teknologi modern untuk model bisnis baru, keputusan yang cepat dan kurangnya birokrasi dalam proses penerapan produk baru dan proses inovatif. Dengan demikian, peran penting dalam membentuk keunggulan kompetitif diungkapkan oleh inovasi. Exposito dan Sanchis Lopis melihat bahwa inovasi dari semua jenis (produk, proses dan/atau organisasi) secara positif mempengaruhi tingkat keuangan dan operasional kinerja UKM. Selain itu, The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) menegaskan bahwa tingkat investasi perusahaan yang lebih tinggi dalam inovasi menentukan penjualan dan produktivitas inovasi yang lebih tinggi.

Daya saing suatu perusahaan mengacu pada “kemampuan memproduksi barang dan jasa yang layak dengan kualitas yang memenuhi syarat, dengan harga yang tepat dan pada waktu yang tepat” atau “kemampuan perusahaan untuk bersaing, berkembang dan meningkatkan keuntungan”. Selain itu, daya saing dipandang sebagai “fungsi dinamis yang bergantung pada kemajuan, inovasi, dan kemampuan untuk mengubah dan meningkatkan diri sendiri”. Melalui polanya, Porter memperkuat gagasan bahwa, meskipun produksi globalisasi terjadi bersamaan dengan perubahan komersial, keunggulan kompetitif diciptakan dan didukung melalui proses lokal. Wilayah nasional atau regional adalah wilayah yang, melalui kepatutan ekonomi, budaya atau kelembagaannya, memungkinkan pengembangan kegiatan ekonomi tertentu, semak atau cabang kegiatan tertentu atau tidak. Seiring dengan perkembangan industri dan peningkatan masyarakat pengetahuan, penggunaan pengetahuan telah menjadi sumber penting ekonomi baru, yang mengubah pendekatan terhadap kinerja dan daya saing sepenuhnya. Sumber daya perusahaan mendukung keunggulan kompetitifnya, dan manajer saat ini harus menganalisis produksi beserta kepedulian sosialnya, kondisi tenaga kerja dan nilai konsumsi lokal. Kemampuan baru wirausahawan mengenai kesuksesan bisnis ditekankan, terkait kompetensi sosial, dan cara komunikasi dengan penyedia dan klien, strategi promosi dan penggunaan simbol visual yang tepat.

Strategi praktik telah membuktikan bahwa dalam satu perusahaan daya saing seringkali membutuhkan proses pembelajaran yang panjang, yang pada tingkat lokal dapat dicapai melalui upaya bersama semua universitas, lembaga penelitian, investor dan pengusaha dengan menciptakan dan mengembangkan jaringan tertentu yang kuat dengan tujuan memperkuat beberapa teknologi baru dan dengan menciptakan beberapa inkubator bisnis yang mungkin mendukung proses inovasi lokal. Namun, daya saing akan ditekankan tidak hanya oleh kualitas dan kinerja, tetapi juga oleh banyaknya proses di dalam perusahaan. Di antara jenis proses ini, proses manajerial sangat penting. Dengan demikian, ada penelitian yang menunjukkan bahwa manajemen UKM, memiliki posisi yang kuat di pasar, biasanya membuat pilihan sumber daya pelepasan yang lebih konservatif, untuk

mempertahankan dan memperkuat keuntungannya yang sebenarnya. Akumulasi pengalaman di pasar dan umpan balik pasar diperlukan untuk membangun strategi yang sesuai dengan kondisi lokal.

Inovasi mewakili proses menempatkan produk tertentu di pasar (barang atau jasa), yang baru atau yang ditingkatkan secara signifikan. Inovasi menitikberatkan pada kerjasama antara riset dan industri, karena kebutuhan akan finalisasi riset melalui hasil-hasil praktis terkait dengan perkembangan teknis dan teknologi. Di Rumania, inovasi didefinisikan sebagai proses dan produk: “inovasi sebagai produk mewakili fungsi baru, atau peningkatan atau fungsi yang lebih luas dari produk, proses, atau layanan tertentu, dalam domain apa pun, yang dapat atau dapat tersedia untuk permintaan di pasar, yang dapat atau mungkin menghasilkan jenis pasar baru; inovasi sebagai suatu proses mewakili aktivitas yang memungkinkan terjadinya inovasi. Inovasi sebagai suatu proses mencakup hubungan antara penelitian dan pengembangan”. Untuk semua yang disebutkan di atas, biasanya, pemasaran inovasi dan inovasi organisasi dapat ditambahkan, menawarkan peluang pengembangan yang sangat lebih, yang memungkinkan penggunaan teknologi tinggi dan teknologi informasi modern untuk struktur dan manajemen. Demikian pula, OECD mendefinisikan empat jenis inovasi, yaitu “inovasi produk pengenalan barang atau jasa yang baru atau ditingkatkan secara signifikan sehubungan dengan karakteristik atau kegunaan yang dimaksudkan; inovasi proses—penerapan metode produksi atau pengiriman yang baru atau ditingkatkan secara signifikan; inovasi pemasaran—penerapan metode pemasaran baru yang melibatkan perubahan signifikan dalam desain atau kemasan produk, penempatan produk, promosi atau harga produk; inovasi organisasi—implementasi metode organisasi baru dalam praktik bisnis perusahaan, organisasi tempat kerja, atau hubungan eksternal”. Saridakis, dkk. membedakan di tengah inovasi radikal yang didefinisikan sebagai kemajuan dalam pengetahuan karena kemajuan produk dan proses baru yang baru bagi pasar/industri dan inovasi tambahan yang didefinisikan sebagai peningkatan tak henti-hentinya pada produk, proses, atau layanan yang baru bagi perusahaan saja.

Praktik telah menunjukkan bahwa proses inovasi suatu produk, layanan, atau teknologi berkinerja baru tertentu tidak dapat dipisahkan dari aktivitas pengembangan penelitian yang intens di dalam perusahaan, di antara universitas, lembaga penelitian, dan entitas penelitian lainnya, pakar atau ilmuwan dalam semua domain. Dengan biasanya bekerja dalam kemitraan untuk berbagai proyek yang terdefinisi dengan baik, diimplementasikan dan dipantau, komunitas ini mencakup para profesional terbaik di domain tersebut, sumber daya manusia dengan kualifikasi tinggi dan hasil di lapangan, terintegrasi ke dalam komunitas ilmiah nyata dan mampu mencapai kinerja terbaik. Globalisasi, pasar virtual yang sangat dinamis, perkembangan teknologi, komputerisasi dan digitalisasi yang cepat semakin menentukan keterlibatan komunitas-komunitas tersebut dalam kehidupan ekonomi, sosial dan budaya di tingkat nasional dan regional. Ini adalah satu-satunya cara untuk menghilangkan perbedaan besar antara negara dan wilayah dan di antara perusahaan. Dengan demikian, Uni Eropa menentukan kebijakan umum, diterima oleh semua negara peserta, mengalokasikan jumlah 3% dari PDB untuk kegiatan yang dilakukan di bidang penelitian dan pengembangan. Anggaran nasional yang dialokasikan untuk penelitian didistribusikan pada subjek penelitian dengan hasil yang terdefinisi dengan baik yang dipantau sepanjang proses. Di antara semua ini, yang paling penting adalah budaya kewirausahaan dan manajemen, kapasitas mereka untuk mengidentifikasi peluang inovasi, untuk bekerja berdasarkan proyek dan untuk mengidentifikasi, mengurangi atau menghilangkan potensi risiko proyek.

10.3.3 Karakteristik UKM

UKM memiliki peranan yang penting untuk Indonesia, bahkan bisa di bilang sebagai penyangga ekonomi di negara berkembang seperti di NKRI. Oleh sebab itu, pemerintahan melakukan penyuluhan di hampir ke semua UKM di seluruh daerah di Indonesia dengan melalui dinas koperasi dan juga ukm di lingkungan atau kota tersebut.

Oleh karena itu pemerintah telah memberikan persyaratan usaha kecil dan menengah kepada orang yang memiliki usaha sesuai Lr. 9 Tahun 1995. Yaitu :

- a. Mempunyai penghasilan bersih Rp. 200.000.000,00 tidak terpaat tanah dan pendirian bangunan untuk penggunaan komersial.
- b. Memiliki penjualan perahunan maksimal Rp. 1 M

- c. Dimiliki oleh WNI.
- d. Secara sendiri - sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perintis mana pun yang tidak secara langsung atau tidak langsung memiliki, mengendalikan, atau berafiliasi dengan perusahaan menengah atau besar mana pun.
- e. Model bisnis pribadi, entitas bisnis tidak sah, atau perusahaan ekuitas swasta, termasuk korporasi.

Sedangkan UKM dengan pendapatan Rp. 300 juta sampai Rp. 4 miliar per tahun akan diberlakukan pajak dan dialihkan ke proyek infrastruktur. Undang-undang ini diatur dalam PP nomor 46 Tahun 2013 tentang pajak usaha profesi yang diterima atau diterima oleh Wajib Pajak kalangan umum (PP no 46 Thn 2013) atau lebih dikenal dengan PPH UMKM. Oleh karena itu, wajib pajak dihruskan untuk membayar pajak pendapatan sebesar 1% (satu persen). Juga memasukkan peraturan Kementerian perindustrian dan perdagangan yang menjelaskan bahwa usaha kecil dan menengah adalah kelompok yang terdiri dari industri *modern*, industri tradisional dan kerajinan, yang memiliki investasi, modal mesin dan peralatan Rp. 70 juta atau kurang berisiko. Penyertaan modal/pekerjaan sebesar 625,000 Rp ke bawah dan usaha ini aslidimiliki oleh warga Indonesia.

10.3.4 Perbedaan UKM dan UMKM

Sampai saat ini, masih sedikit orang yang menganggap bahwa UKM itu sama. Padahal kedua jenis usaha tersebut berbeda dalam hal harta dan transfer yang dimiliki oleh pemilik usaha. Perbedaan kaliini juga diatur oleh pemerintah melalui perundang-undang, keputusan presiden, Kementerian Perdagangan Republik Indonesia serta Bank Indonesia. Jika UKM didasarkan pada Undang-Undang Usaha Kecil Nomor 9 Thn 1995 seperti dijelaskan di atas. UMKM, di sisi lain, tertuang dalam Undang-Undang RI No. 20 Thn 2008 tentang usaha kecil, Menengah dan.

Undang-undang tersebut menyatakan bahwa UMKM harus didasarkan pada kekerabatan, demokrasi ekonomi, persatuan, transparansi, keadilan, keberlanjutan, visi lingkungan, kemandirian, pembangunan yang seimbang dan kesatuan ekonomi nasional pada intinya. Seperti halnya UKM, pemerintah juga memberikan persyaratan bagi pelaku UMKM (Usaha Kecil, Menengah, dan Menengah). Dia:

1. Perusahaan *micro*:
 - a) Mempunyai aset maksimal Rp50 dan tidak terkait kedalam tanah atau bangunan komersial.
 - b) Mempunyai penghasilan tahunan maksimal Rp. 300.000.000.
2. Bisnis kecil:
 - a) Mempunyai aset yang lebih dari Rs50 crore hingga Rs500 crore dan IDR tidak terkait tanah atau bangunan komersial.
 - b) Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp.300 juta hingga Rp.2,5 miliar.
3. Usaha Menengah:
 - a) Memiliki aset lebih dari Rp.500 juta Rp.10 miliar dan tidak terkait tanah atau bangunan komersial.
 - b) Ini memiliki hasil jual tahunan lebih dari Rp.2,5 miliar hingga Rp.50 miliar.

10.4 Studi Kasus Pada Perusahaan

10.4.1 Studi Kasus Pada Perusahaan

Perusahaan adalah suatu organisasi yang memadukan dan mengorganisasikan berbagai sumber daya dengan tujuan menghasilkan barang ataupun jasa untuk dijual. Jika distribusi dan setiap tahap produksi dilakukan secara terpisah, sangat sulit bagi perusahaan untuk membuat kontrak bagi pekerja dan penyumbang modal, tanah ataupun sumber daya lainnya. Hal ini menyebabkan ketidakefisiensi pada biaya untuk bisnis. Di sisi lain, pengusaha sering mengadakan kontrak jangka panjang yang besar dengan karyawan untuk melakukan berbagai tugas untuk gaji tertentu dan tunjangan lainnya. Kontrak umum ini jauh lebih menguntungkan dan lebih murah daripada kontrak khusus bagi pemberi kerja dan karyawan serta pemilik sumber daya lainnya. Bisnis ada karena menghemat biaya transaksi ini. Dengan menginternalisasi transaksi yang berbeda (yaitu melakukan fungsi yang berbeda dalam bisnis), perusahaan juga menghindari dan menghemat pajak atas peraturan pemerintah yang hanya berlaku untuk transaksi bisnis ke bisnis.

Pada awalnya hipotesis organisasi bergantung pada pemahaman bahwa tujuan organisasi adalah untuk meningkatkan manfaat saat ini atau sesaat. Meskipun demikian, berdasarkan persepsi, organisasi sering kali menebus keuntungan sesaat untuk meningkatkan keuntungan masa depan atau jangka panjang. Karena saat ini dan keuntungan jangka panjang sangat penting. Hipotesis perusahaan saat ini mengusulkan bahwa tujuan utamadari perusahaan adalah untuk menjaga bahkan meningkatkannya nilai perusahaan. Hal ini berkaitan dengan nilai saat ini dari banyak manfaat normal masa depan organisasi.

Perusahaan perlu berusaha untuk bekerja pada sifat administrasi yang diberikan melalui penyusunan yang terorganisir, sehingga pemanfaatan aset yang lebih ideal akan mempengaruhi efektivitas presentasi internal perusahaan. Tanpa usaha besar para eksekutif, pelaksanaan kerja organisasi dapat berkurang untuk memenuhi kebutuhan klien.

10.4.2 Studi literatur

Salah satu dari banyak cara organisasi yang terkena dampak bencana adalah dengan menerapkan sistem lingkaran belakang, dan itu berarti 'berputar'. dapat segera diselamatkan. Jika organisasi berkeinginan untuk secara efektif melaksanakan metodologi lingkaran kembali, organisasi harus terlibat dan mantap untuk menikmati manfaat kejam jika tidak, akan sulit bagi organisasi untuk kembali. Jika organisasi dapat menawarkan lebih banyak manfaat kepada klien daripada para pesaingnya, keunggulan bisa didapat. Salah satu sistem organisasi dalam menciptakan keunggulan adalah dengan cara meningkatkan imajinasi dan pengembangan yang lebih tinggi. Organisasi juga diharapkan dapat menyesuaikan dengan cepat secara hierarkis untuk terus eksis dan mengembangkan setiap substansi bisnis.

10.4.3 Manajemen Turnaround

Manajemen *turnaround* bagian dari kemajuan dewan yang diambil ketika perusahaan menghadapi waktu darurat yang tertunda. Agar perusahaan segera kembali dan mengubah apa yang terjadi dari 'pertunjukan yang mengerikan' menjadi 'eksekusi yang didukung luar biasa', organisasi mengharapkan untuk mengarahkan kembali asosiasi.

Dalam pergantian pengurus, disadari ada 2 macam perubahan yang bisa terjadi, yaitu perubahan spesifik yang 'bertahap' dan perubahan yang umumnya akan 'ekstremis'. Perubahan jadwal adalah perubahan yang diatur dan kadang-kadang dan secara konsisten dilakukan oleh pengurus dengan maksud penuh untuk menjaga keseimbangan perkumpulan, sedangkan perubahan revolusioner adalah perubahan esensial, yang terjadi entah dari mana karena keadaan di luar perkumpulan dan kekuasaan para eksekutif untuk membuat pembaruan sehingga organisasi dapat bertahan dan bangkit kembali.

10.4.4 Manajemen proyek

Manajemen proyek adalah metode yang terlibat dengan mendapatkan disortir, mengemudi, mengatur dan mengendalikan latihan individu otoritatif dan aset yang berbeda sehingga mereka dapat mencapai tujuan hierarkis yang telah ditentukan sebelumnya. Alasan manajemen proyek adalah untuk memiliki pilihan untuk mengawasi kapasitas dewan untuk memperoleh hasil yang ideal sesuai kebutuhan yang ada dan yang telah ditentukan sebelumnya dan untuk memiliki pilihan untuk mengawasi aset seproduktif dan sebenar-benarnya seperti yang diharapkan.

A. Fungsi manajemen proyek

1. Fungsi perencanaan
Fungsi ini bertujuan dalam pengambilan keputusan yang mengelola data dan informasi yang dipilih untuk dilakukan dimasa mendatang, seperti menyusun rencana jangka panjang dan jangka pendek, dan lain-lain.
2. Fungsi organisasi
Bertujuan untuk menyatukan taupun menjalin hubungan kegiatan manusia yang mempunyai kegiatan sendiri – sendiri dan saling berhubungan guna mencapai tujuan dan hasil yang efektif.
3. Fungsi pelaksanaan

Untuk meluruskan seluruh pelaku di dalam organisasi yang terikat dalam menjalankan proyek seperti pelatihan tugas dan inovasi dan lain sebagainya.

4. Fungsi pengendalian

Yang bertujuan guna melihat penganalisisan untuk kualitas dan kuantitas sebuah aksi gunapengevaluasian sebuah urusan, seperti memberikan saran perbaikan, dan lain - lain.

B. Manajemen Laba

Manajemen laba ialah sebuah tindakan yang dilakukan manajemen untuk memengaruhi laba yang diperiksa dalam laporan keuangan. Manajemen laba bertujuan untuk menyelaraskan pemangku kepentingan mengenai kondisi ekonomi perusahaan yang sebenarnya, hal ini akan terjadi ketika manajer atau staf menggunakan kekuasaannya untuk mengubah memanipulasi data keuangan. Manajemen laba dibidik dengan cara menggunakan *modifikasi jones*. Modifikasi ini dibuat untuk menghapus kesalahan oleh manajemen terhadap kondisi keuangan sebuah industri.

Dalam dalporan keuangan apabila terjadi kondisi pihak manajemen tidak berhasil mencapai target laba, maka manajemen akan memanfaatkan fleksibilitas yang dimiliki untuk memodifikasi laba yang dilaporkan dalam keuangan. Adanya asimetri informasi memungkinkan manajemen untuk melakukan manajemen laba.

C. Keunggulan Bersaing

Setiap perusahaan memiliki cara yang baik dalam bersaing agar memperoleh hasil yang lebih baik. Kemenangan dalam bersaing juga bisa didapatkan jika perusahaan bisa menawarkan harga yang lebih turun dengan kualitas dan manfaat yang rendah pula, ataupun menawarkan harga yang lebih tinggi dengan kualitas dan manfaat yang lebih tinggi pula. Perintis organisasi harus dapat membangkitkan dan memberdayakan kreativitas dan pengembangan para pemimpin, bos, fasilitator dan perintis perkumpulan lainnya, karena tanpa imajinasi dan kemajuan organisasi tidak akan unggul dan tidak akan dapat menyaingi organisasi lain.

Sementara itu, Perintis perusahaan harus dapat menginspirasi dan mendukung inovasi dan pengembangan para pemimpin, manajer, fasilitator, dan perintis perkumpulan lainnya, karena tanpa imajinasi dan kemajuan organisasi tidak akan unggul dan tidak dapat menyaingi organisasi lain. Pada dasarnya setiap organisasi harus memiliki SDM yang dapat memimpin (kemampuan inisiatif) mengingat pada umumnya tidak seorang staf akan menjadi staf, namun terkadang ia juga menjadi pelopor. Untuk itu, setiap organisasi harus memiliki dan mengembangkan metodologi agar SDM-nya memiliki kemampuan inisiatif. Sementara kepala publik prioritas tinggi tidak kurang dari 7 keterampilan, yaitu :

- a) Kompeten mengelolah diri
- b) Kompeten mengelolah perkataan
- c) Kompeten mengelolah benaran
- d) Kompeten mengelolah sikap
- e) Kompeten mengelolah tim
- f) Kompeten mengelolah perubahan, dan
- g) Kompeten mengelolah keragaman budaya

D. Kreativitas dan Inovasi

Kreativitas dan inovasi adalah dua hal penting yang saling terkait dalam kemampuan manusia satu dengan manusia yang lainnya. Kreativitas adalah upaya atau inisiatif atau pun pedoman untuk menemukan dan memperoleh suatu hal-hal baru. Sementara inovasi adalah hasil perwujudan dari ide-ide kreatif yang unik dan berbeda dari yang lain yang dapat digunakan untuk memperkaya kehidupan.

RINGKASAN

UKM memiliki peranan yang penting untuk Indonesia, bahkan bisa di bilang sebagai penyangga ekonomi di negara berkembang seperti di NKRI. Oleh karena itu pemerintah telah memberikan persyaratan usaha kecil dan menengah kepada orang yang memiliki usaha sesuai Lr. Secara sendiri - sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perintis mana pun yang tidak secara langsung atau tidak langsung memiliki, mengendalikan, atau berafiliasi dengan perusahaan menengah atau besar mana pun. Undang-undang ini diatur dalam PP nomor 46 Tahun 2013 tentang pajak usaha profesi yang diterima atau diterima oleh Wajib Pajak kalangan umum atau lebih dikenal dengan PPH UMKM. Jika UKM didasarkan pada Undang-Undang Usaha Kecil Nomor 9 Thn 1995 seperti dijelaskan di atas. UMKM, di sisi lain, tertuang dalam Undang-Undang RI No. Undang-undang tersebut menyatakan bahwa UMKM harus didasarkan pada kekerabatan, demokrasi ekonomi, persatuan, transparansi, keadilan, keberlanjutan, visi lingkungan, kemandirian, pembangunan yang seimbang dan kesatuan ekonomi nasional pada intinya. Mempunyai aset maksimal Rp50 dan tidak terkait kedalam tanah atau bangunan komersial. Keduanya belum beroperasi penuh karena banyak peraturan penegakan yang belum diundangkan. Salah satunya baru karena masih banyak aturan penegakan yang belum dipublikasikan. Salah satu yang kini telah difinalisasi adalah UU Pemerintah No. Serta jenis organisasi nirlaba lainnya yang dikenal sebagai organisasi masyarakat sipil yang terakhir diatur oleh Undang-Undang 1985 dan baru pada tahun 2011 memulai proses reformasi. Perusahaan sejenis, beberapa asosiasi profesi seperti dokter, insinyur dan akuntan adalah contoh dari beberapa lembaga nirlaba yang legitimasinya belum jelas. Selain itu, tidak ada insentif dan disinsentif bagi institusi yang sudah atau belum menerapkannya. Karakteristik organisasi Nirlaba karena banyaknya organisasi yang berkembang di Indonesia, di beberapa orang mengalami kesulitan untuk membedakan satu dengan yang lain, sebagai contoh perbedaan organisasi nirlaba/non profit dan bisnis lainnya dalam hal mencari keuntungan.

Perusahaan adalah kelompok organisasi yang mengatur berbagai produk untuk menghasilkan barang atau jasa untuk dijual. Sebaliknya, jika biasanya pengusaha untuk menjalankan kontrak yang besar dan berjangka waktu panjang dengan para karyawannya untuk menjalankan berbagai tugas dengan gaji tertentu dan berbagai macam tunjangan lain. Dengan mendoktrin berbagai pengeluaran, yaitu dengan menjalankan berbagai fungsi dalam perusahaan, perusahaan juga menghindari dan menghemat pajak dalam peraturan kebijakan pemerintah yang berlaku hanya untuk transaksi antarperusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapatan saat ini yang diharapkan semua perusahaan di masa depan. Perusahaan harus berupaya untuk meningkatkan kualitas barang dan jasa yang diberikan dengan melalui pembuatan pembuatan yang terstruktur, sehingga dapat lebih optimal dalam penggunaan sumber daya yang akan berdampak positif pada efisiensi kinerja internal perusahaan. Tanpa adanya manajemen proyek yang baik tersebut dapat menurunkan performa kerja perusahaan untuk memenuhi permintaan pelanggan. Jenis – jenis perusahaan berdasarkan bentuk badan usaha Di Indonesia, ada beberapa perusahaan besar yang terdaftar di pemerintah dan ada juga perusahaan kecil yang tidak terdaftar. sementara perusahaan yang terdaftar, akan membangun pusat bisnisnya untuk memudahkan memantau kinerja usaha yang mereka jalankan.

SOAL

1. Jelaskan apa yang dimaksud pengembangan SDM dalam kewirausahaan?
2. Sebutkan dan jelaskan kegiatan-kegiatan yang memiliki fungsi pengembangan SDM bagi perusahaan?
3. Jelaskan undang-undang pajak UKM?
4. Apa yang dimaksud lembaga nirlaba?
5. Sebutkan dan jelaskan ciri-ciri Lembaga nirlaba!
6. Sebutkan contoh perusahaan nirlaba!
7. Apa yang dimaksud dengan perusahaan?
8. Apa tujuan dari perusahaan?
9. Sebutkan dan jelaskan Jenis – jenis perusahaan berdasarkan bentuk badan usaha
10. Apa yang dimaksud dengan Manajemen proyek?
11. Apa saja Fungsi manajemen proyek?
12. Apa tujuan dari manajemen laba?
13. Sebutkan kemampuan keterampilan yang harus dimiliki dari seorang petinggi?
14. Apa yang dimaksud kreativitas dan inovasi?

PUSTAKA

- A. Tabrani Rusyan, dkk. (2012). *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*. Remaja Karya.
- Akbar, S. (2018). *Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan*. 3(2), 17.
- Aliefiani Mulya Putri, G., Putri Maharani, S., & Nisrina, G. (2022). LITERATURE VIEW PENGORGANISASIAN: SDM, TUJUAN ORGANISASI DAN STRUKTUR ORGANISASI. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3), 286–299. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3.819>
- Amirudin, A. (2019). Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pegawai) UIN Raden Intan Lampung dan Implikasinya. *AL-IDARAH: JURNAL KEPENDIDIKAN ISLAM*, 8(2), 307–323. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v8i2.3468>
- Andriani, A. A. (2017). Melatih Kearifan Intelektual, Emosional, Dan Spiritual Pemuda Guna Menghadapi Pasar Bebas Asia Tenggara (Masyarakat Ekonomi Asean-MEA). *JURNAL PENDIDIKAN ILMU SOSIAL*, 25(2), 138. <https://doi.org/10.17509/jpis.v25i2.6187>
- Arifin, Imron. (1966). *Penelitian Kualitatif*. Kalimasahada Press.
- Armstrong, T. (1987). *In Their Own Way: Discovering and Encouraging Your Child's Personal Learning Style*. Terjemahan Rina Buntaran. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ashary, L. (2019). *STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN INDUSTRI KULINER DI KABUPATEN JEMBER*. 17(2), 20.
- Aslati, A., Silawati, S., Sehani, S., & Nuryanti, N. (2018). PEMBERDAYAAN REMAJA BERBASIS MASJID (Studi Terhadap Remaja Masjid di Labuh Baru Barat). *Masyarakat Madani: Jurnal Kajian Islam dan Pengembangan Masyarakat*, 3(2), 1. <https://doi.org/10.24014/jmm.v3i2.6353>
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks.
- BERNARDIN, H.J., & RUSSEL, J.E.A. (1998). *Human Resource Management 2 Nd Edition And Experiential Approach*. MCGRAW-HILL.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Budiardjo, Miriam. (2008). *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008. Gramedia Pustaka Utama.
- Byars, Lloyd I. dan Leslie W. Rue. (2004). *Human Resource Management*. (8th edition.). McGraw-Hill.
- Chaplin, J. P. (2008). *Kamus Lengkap Psikologi*. Rajagrafindo Persada.
- Cherrington, D.J. (1995). *The management of human resources*, (4th ed.). Prentice Hall.
- Corey, Gerald. (1988). *Teori dan Praktek Konseling dan Psikoterapi*. Eresco.
- Cribbin, James J. (1981). *Leadership: Strategies for Organizational Effectiveness*. AMACOM.
- Cushway, Barry. (1994). *Human Resource Management*. PT. Elex Media Komputindo.
- Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Buku Seru.
- Darley M. John - Glucksberg Sam - Kamin J. Leon - Kinchla A. Ronald. (1986). *PSICOLOGIA*. II Mulino.
- Dessler. (2000). *Pengertian kinerja*. www.kajianpustaka.com
- Dowling, P. J., Festing, M., & Allen D. Engle, S. (2013). *International Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Dwight Waldo. (1979). *Pengantar Studi Public Administration*. Aksara Barn.
- Engel, James F, et al. (1994). *Perilaku Konsumen* (Jilid 1). Binarupa Aksara.
- Engkoswara. (1987). *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan.
- Fayol, Henry. (1998). *General and Industrial Management*. Pitman.
- Fiedler, Fred E. and Chemerrs, Martin M. (1974). *Leadership and effective Management*. Scot Foresman and Co.
- Frederick J. Mc Donald. (1959). *Education of Psychology*. Worth Publishing.
- Gardner, F. P. Pearce. R. B. and Michell. & R. L. (1996). *Physiology of crop plant*. Terjemahan Herawati, Susilo, dan Subiyanto. UI Pres.
- Gerlach, Vernon S. Ely, Donald P. (1980). *Teaching and Media: A Systematic Approach*. Prantice Hall Inc.
- Gibson, Ivancevich, Donelly. (1993). *Organisasi dan Manajemen Prilaku, Struktur dan Proses*, Diterjemahkan oleh Djoerban Wahid. Erlangga.

- GINSBERG, PAUL B. AND MOY, ERNEST. (1992). *PHYSICIAN LICENSURE AND THE QUALITY OF CARE, REGULATION*.
- Gomes, F.C. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Guest David E. (1987). Human Resource Management And Industrial Relation,. *Journal Of Management Studies*.
- Handoko, T. Hani. (1992). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Liberty.
- Harahap P. (2011). *Budaya Organisasi*. Semarang Universty Press.
- Hasibuan Malayu. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*,. Gunung Agung.
- Hassett,J.J. dan Banwart,W.L. (1992). *Soils and Their Environment*. Prentice Hall.
- Herbert, A. Simon. (1982). *Administrative Behavior, A Study of Decision, Terjemahan*,. PT. Bina Aksara.
- Herre, A.W. (1953). *Checklist of Philippine Fishes. Research Report 20. Fish and Wildlife Service*,. United States Department of Interior, 977 pp.
- Hodgetts, R.M. (1975). *Management: Theory, Process and Practice*. W.B. Saunders.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (2008). *Education Administration*.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1990). *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organization Psychologists*. West Publishing Co.
- Kapur, R. (2020). *Human Resource Management – Structure and Roles*.
- Lazarova, M. B., & Thomas, D. C. (2012). *Expatriate adjustment and performance revisited revisited* (pp. 270–292).
- Luthans, Fred. (2005). *Perilaku Organisasi* (Edisi Sepuluh). Andi Luthans.
- Ma'arif S, & Kartika L,. (2013). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia, “ Implementasi Menuju Organisasi Berkelanjutan “*.
- Mangkunegara. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama.
- Marliani, L. (2017). *PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEWUJUDKAN KINERJA SUATU ORGANISASI*. 2(3), 8.
- Miftah Thoha. (2004). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Raja Grafindo Persada.
- Miftah Thoha. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen*,. Raja Grafindo Pustaka.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, dan Jhon Voyer,. (1995). *“The Strategy Process”*. Prentice Hall International, Inc.
- Mitchell, TR (ed). (1978). *People in Organization: An Introduction Organization Behavior*. Mc. Graw Hill.
- Moore, A. (2004). *The good teacher: Dominant discourses in teaching and teacher education*. Routledge Falmer.
- Moore, CW dan Allen, G. (1976). *Dimension, Space, Shape, and Scale in Architecture, Architecture Books*.
- Muslihat, M., & Ginanjar, M. H. (2019). PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMP HASMI ISLAMIC BOARDING SCHOOL TAMANSARI BOGOR. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(01), 103. <https://doi.org/10.30868/im.v2i01.373>
- Nanuru, C. F. (2021). Melatih Paduan Suara secara Kreatif. *PROSIDING PELITA BANGSA*, 1(2), 161. <https://doi.org/10.30995/ppb.v1i2.516>
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Strategik*. Gajah Mada University Press.
- Newton, Hayday, Barkworth. (2005). *Employee Assistance Programmes*.
- Omotayo Adewale Osibanjo, A. A. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Pumark Nigeria limited.
- Pfeffer, Jeffrey. (1997). *Will the Organization of the future Make the Mistake of the Past in The Organization of The Future*,. Frances Hesselbein at all Editor. Jossey-Bass Publisher.
- Poluakan, F. A. (2016). *THE EFFECT OF CHANGE AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE PT. SINAR GALESONG PRIMA MANADO*. 11.
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan kinerja Karyawan: Kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia*. , (Edisi 1). Penerbit BPFE.
- Priyono. (2007). *Pengantar Manajemen*. Zifatama Publisher.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Putri, S. A. P. (2012). *Karir Dan Pekerjaan Di Masa Dewasa Awal Dan Dewasa Madya*. 3(3), 20.

- Ribangun Bambang, J. (2019). *Buku Ajar Mata Kuliah Organisasi Manajemen Industri*. Umsida Press. <https://doi.org/10.21070/2019/978-623-7578-01-7>
- Robbin SP, Colter Marry. (1999). *Manajemen*. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. (Jilid 1. Edisi 8.). PT. Prenhallindo.
- Rompas, G. A. C., Tewal, B., Dotulong, L., & Gaya, P. (2018). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENGAWASAN, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN MINAHASA TENGGARA*. 10.
- Russell, Bertrand,. (1974). *The Art of Philosophizing and Other Essays*., Rowman & Littlefield Publishers.
- Sabarofek, M. S., & Sawaki, M. E. (2018). PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, BUDAYA KERJA DAN PERILAKU INDIVIDU TERHADAP KINERJA PEGAWAI: STUDI KASUS PADA PT. TELEVISI MANDIRI PAPUA. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 93. <https://doi.org/10.21460/jrmb.2017.122.289>
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. PT Grasindo.
- Santrock, John W. (2002). *Life-span Development: Perkembangan Masa Hidup*. (Edisi 5 jilid 2.). Erlangga.
- Schuler.R.S., & Walker , Jackson .W. (1999). *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions. Organizational Dynamics*, New York, West Publishing Company . West Publishing Company.
- Schultz, D. (1991). *Psikologi Pertumbuhan*. Kanisius.
- Schultz Duane. (1991). *Psikologi Pertumbuhan, Penerjemah: Yustinus*., Kartinus.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. C.V Mandar Maju.
- Setiawati, T., & Sabri, M. (2022). Melatih Kreatifitas Dengan Membuat Mandala Art Pada Siswa SMA PAB 8 Saentis. *Jurnal ABDIMAS Budi Darma*, 2(2), 87. <https://doi.org/10.30865/pengabdian.v2i2.3689>
- Siagian. (2004). *Motivasi dan Aplikasinya*. Rineka Cipta.
- Sitanggang, R. R., & Nuriyanti, N. (2019). Melatih Kemandirian Anak Melalui Rutinitas Sehari-Hari. *Publikasi Pendidikan*, 9(2), 141. <https://doi.org/10.26858/publikan.v9i2.9015>
- Stoner James. (1996). *Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia*. PT. Prenhallindo.
- Storey, J. (1995). *Human resource management: Still marching on or marching out? In: Storey, J. (Ed.) Human resource management. A critical*. Routledge.
- Susan, E. (2019). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. 9(2), 11.
- Tahir, Arifin. (2014). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. CV. Budi Utama.
- Tamsah, H., & Nurung, J. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* [Preprint]. Thesis Commons. <https://doi.org/10.31237/osf.io/yvpue>
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). *TOWARD AN INTEGRATIVE MODEL OF STRATEGIC INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*.
- Tewal, B., Adolfinia, Pandowo, M.H.C., Tawas, H.N. (2017). *Perilaku Organisasi*. (Cetakan Pertama). CV. Patra Media Grafido.
- Theodorson, G. A., & Theodorson, A. G. (1979). *A modern dictionary of sociology*. New York, Hagerstown, San Francisco, London. Barnes & Noble Books.
- Thomas M risk. (1975). *Estimated frequency by selected characteristics of patients: Nosocomial infections in U.S. hospitals*.
- Uno, H. (2011). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. PT Bumi AksaraBandung.
- Weiner. (1990). History Of Motivational Research In Education. *Journal Of Educational Psychology*., 4(82).
- West, Richard, Lynn H. Turner. (2008). *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi* (Edisi 3.). Salemba Humanika.
- Widiasih, W., & Dalulia, P. (2015). *Studi Komparasi Implementasi Manajemen Proses Bisnis pada Lembaga Profit dan Nonprofit*. 7.
- Wiliandari, Y. (2014). *RANCANGAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM YANG EFEKTIF*.

BIODATA PENULIS



Ribangun Bambang Jakaria, ST.,MM. Lahir di Sidoharjo, 04 Mei 1976. Lulus Sarjana teknik Industri Universitas Muhammadiyah Sidoarjo tahun 2003, melanjutkan studi S2 di Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional ‘Veteran’ Jawa Timur lulus tahun 2010. Saat ini sedang menempuh Program Doktorat pada Fakultas Reka Bentuk, Inovasi Dan Teknologi Universitas Sultan Zainal Abidin (UNISZA) Kuala Terengganu Malaysia. Karir pengajaran dimulai tahun 2013 di Prodi Teknik Industri Fakultas Sain dan Teknologi Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Selain itu Penulis terlibat dalam Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat yang didanai oleh Ristekdikti, Ditlitbang Pimpinan Pusat Muhammadiyah, Institusi (Hibah Internal) maupun dana mandiri dengan fokus riset dan abdimas terkait dengan Desain Produk, Inovasi Teknologi, Optimasi dan Sistem Informasi dan Distribusi. Sementara Publikasi Ilmiah telah di muat di berbagai Jurnal dan Proseding Nasional maupun Internasional yang terakreditasi maupun non akreditasi serta terindeks ataupun tidak, sementara buku ajar yang pernah di tulis adalah Organisasi Manajemen Industri (2019), Psikologi Industri (2020), Perencanaan dan Perancangan produk (2021).



Tedjo Sukmono, ST.,MT. Lahir di Madiun 05 April 1967, Lulus sarjana Teknik Industri Universitas Tujuhbelas Agustus 1945 tahun 1996, Lulus S2 Magister Teknik Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya 2003. Pengalaman di dunia industri selama 20 tahun di Industri Airlines. Aktif Sebagai Instruktur pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan penerbangan, karir di Perguruan Tinggi di mulai sejak tahun 2005 sampai sekarang. Penulis terlibat dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat baik didanai oleh Ristekdikti, institusi maupun dana mandiri tentang System Produksi , Perencanaan dan Pengendalian Produksi, dan Optimasi.



Wiwik Sumarmi, ST.,MT. Lahir di Tulangan 15 Agustus 1958, Lulus sarjana Teknologi Tekstil/Teknik Industri Institut Teknologi Nasional Malang tahun 1988, Lulus S2 Teknik Industri/Manajemen Industri Institut Teknologi Nasional Malang 2009. Pengalaman sebagai birokrat (PNS) sekaligus sebagai konsultan di sejumlah perusahaan nasional, hingga kemudian berkarir di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo sebagai Dosen Perbantuan Kopertis (DPK) dimulai tahun 2009 hingga sekarang. Penulis terlibat dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat baik didanai oleh Ristekdikti, Institusi maupun dana Mandiri tentang Time Study, Produktivitas.



UMSIDA PRESS
Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
Jl. Mojopahit No. 666B
Sidoarjo, Jawa Timur

ISBN 978-623-464-058-8 (PDF)



9 786234 640588