

BUKU AJAR HUMAN CAPITAL MANAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR

**Dr. Liliana Dewi, MM., CFP.
Damelina Basauli Tambunan, S.E., M.M., Ph.D., CLC., CPM (Asia)
Dr. Ir. Tony Antonio, M.Eng.**



GETPRESS INDONESIA

BUKU AJAR
HUMAN CAPITAL MANAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL
BEHAVIOUR

Penulis: Dr. Liliana Dewi, MM., CFP.
Damelina Basauli Tambunan, S.E., M.M., Ph.D., CLC., CPM (Asia)
Dr. Ir. Tony Antonio, M.Eng.

ISBN:

Editor : Diana Purnama Sari, M.E.
Penyunting: Yuliatrini Novita, M.Hum.
Desain Sampul dan Tata Letak : Tri Putri Wahyuni, S.Pd.
Penerbit: GETPRESS INDONESIA
Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi:
Jl. Palarik RT 01 RW 06, Kelurahan Air Pacah
Kecamatan Koto Tengah, Padang, Sumatera Barat

website: www.getpress.co.id
email: adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Mei 2024
Hak cipta dilindungi undang-undang
dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

PRAKATA

Rekan mahasiswa *Magister Manajemen* Universitas Ciputra yang kami cintai dan banggakan, bersyukur kami dapat menyediakan Buku Ajar bagi pembelajaran di *Magister Management* di Universitas Ciputra Surabaya.

Buku Ajar *Human Capital Management* (HCM) dan *Organizational Behaviour* kami susun sedemikian rupa dengan harapan semakin menambah wawasan dan memudahkan dalam proses belajar mengajar.

Buku ini kami sesuaikan dengan *elearn* pembelajaran Universitas Ciputra. Harapannya bisa memudahkan dalam proses belajar mengajar. Buku ini juga diharapkan sebagai panduan komprehensif bagi yang tertarik mendalami bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi dengan pendekatan yang holistik dan praktis.

Pada buku ini, kami menjelaskan lebih lanjut berbagai teori yang melandasi praktek human capital management and organizational behaviour, mulai dari identifikasi karakteristik strategi HCM dari suatu lingkungan, pengelolaan aktivitas HC, pengelolaan *engagement* karyawan, hingga membuat *blue print* atau model *talent management* menggunakan metoda pengembangan Sumber Daya Manusia.

Kami ingin mengucapkan terima kasih kepada para kontributor yang turut mengampu mata kuliah ini dan telah memberikan wawasan berharga serta pengetahuan mendalamnya. Semoga buku ini dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam dalam menerapkan praktik HCM dan *Organizational Behaviour*.

Akhir kata buku ajar ini tidak terlepas dari kekurangan yang butuh penyempurnaan terus menerus. Kritik dan saran pembaca sangat diharapkan

Hormat kami,

Liliana Dewi dan tim

(Dosen *School Of Business Management* Universitas Ciputra)

DAFTAR ISI

	Halaman
PRAKATA	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB 1	
<i>Human Capital Management</i> pada Industri 4.0.....	1
1.1 Deskripsi Singkat	1
1.2 Tujuan Pembelajaran	1
1.3 Penyajian Materi.....	1
1.4 Rangkuman.....	5
1.5 Penugasan/Soal Latihan.....	6
BAB 2	
<i>The Onset of The Talent Pipeline</i>	7
2.1 Deskripsi Singkat	7
2.2 Tujuan Pembelajaran.....	7
2.3 Penyajian Materi.....	7
2.4 Rangkuman.....	10
2.5 Penugasan/Soal Latihan.....	11
BAB 3	
<i>HRM Functional</i>.....	12
3.1 Deskripsi Singkat	12
3.2 Tujuan Pembelajaran.....	12
3.3 Penyajian Materi.....	12
3.4 Hasil Analisis Jabatan	13
3.5 Metode Analisis Jabatan	13
3.6 Rangkuman.....	13
3.7 Penugasan/Soal Latihan.....	14

BAB 4

HRM Transformation-Innovation (Learning

<i>Organization)</i>	15
4.1 Deskripsi Singkat	15
4.2 Tujuan Pembelajaran.....	15
4.3 Penyajian Materi.....	16

BAB 5

***HRM Transformation (Change Management)***

5.1 Deskripsi Singkat	21
5.2 Tujuan Pembelajaran.....	21
5.3 Penyajian Materi.....	22
5.4 Rangkuman.....	25
5.5 Penugasan/Soal Latihan.....	26

BAB 6

***Organization Culture***

6.1 Deskripsi Singkat	27
6.2 Tujuan Pembelajaran.....	27
6.3 Penyajian Materi.....	27
6.4 Gambar proses terbentuknya Budaya perusahaan	28
6.5 Rangkuman.....	29
6.6 Penugasan/Soal Latihan.....	29

BAB 7

***Self Leadership Concept*.....**

7.1 Deskripsi Singkat	30
7.2 Tujuan Pembelajaran.....	30
7.3 Penyajian Materi.....	30
7.4 Rangkuman.....	31
7.5 Penugasan/Soal Latihan.....	31

BAB 8

<i>Talent For Leadership</i>	32
8.1 Deskripsi Singkat	32
8.2 Tujuan Pembelajaran.....	32
8.3 Penyajian Materi.....	32
8.4 Rangkuman.....	33
8.5 Penugasan/Soal Latihan.....	33

BAB 9

<i>Artificial Intelligence in HCM</i>	34
9.1 Deskripsi Singkat	34
9.2 Tujuan Pembelajaran.....	34
9.3 Penyajian Materi.....	34
9.4 Rangkuman.....	35
9.5 Penugasan/Soal Latihan.....	35

BAB 10

<i>Developing People Drives Result</i>	36
10.1 Deskripsi Singkat.....	36
10.2 Tujuan Pembelajaran.....	36
10.3 Penyajian Materi.....	36
10.4 Rangkuman	37
10.5 Penugasan/Soal Latihan	37

BAB 11

<i>Managing Global Human Capital</i>	38
11.1 Deskripsi Singkat.....	38
11.2 Tujuan Pembelajaran.....	38
11.3 Penyajian Materi.....	38
11.4 Rangkuman	39

11.5 Penugasan/Soal Latihan.....	40
BAB 12	
<i>Managing Performance</i>.....	41
12.1 Deskripsi Singkat.....	41
12.2 Tujuan Pembelajaran.....	41
12.3 Penyajian Materi.....	41
12.4 Rangkuman.....	42
12.5 Penugasan/Soal Latihan.....	42
BAB 13	
Model-model Pengembangan SDM.....	43
13.1 Deskripsi Singkat.....	43
13.2 Tujuan Pembelajaran.....	43
13.3 Penyajian Materi.....	43
13.4 Rangkuman.....	45
13.5 Penugasan/Soal Latihan.....	45
BAB 14	
<i>CREATIVE EFFECTIVE PAY PLANS</i>	46
14.1 Deskripsi Singkat.....	46
14.2 Tujuan Pembelajaran.....	46
14.3 Penyajian Materi.....	46
14.4 Rangkuman.....	48
14.5 Penugasan/Soal Latihan.....	48
BAB 15	
<i>Creating and Building a Robust Talent Pipeline</i>	49
15.1 Deskripsi Singkat.....	49
15.2 Tujuan Pembelajaran.....	49
15.3 Penyajian Materi.....	49

15.4 Rangkuman.....	50
15.5 Penugasan/Soal Latihan.....	50
REFERENSI.....	51
BIODATA PENULIS	

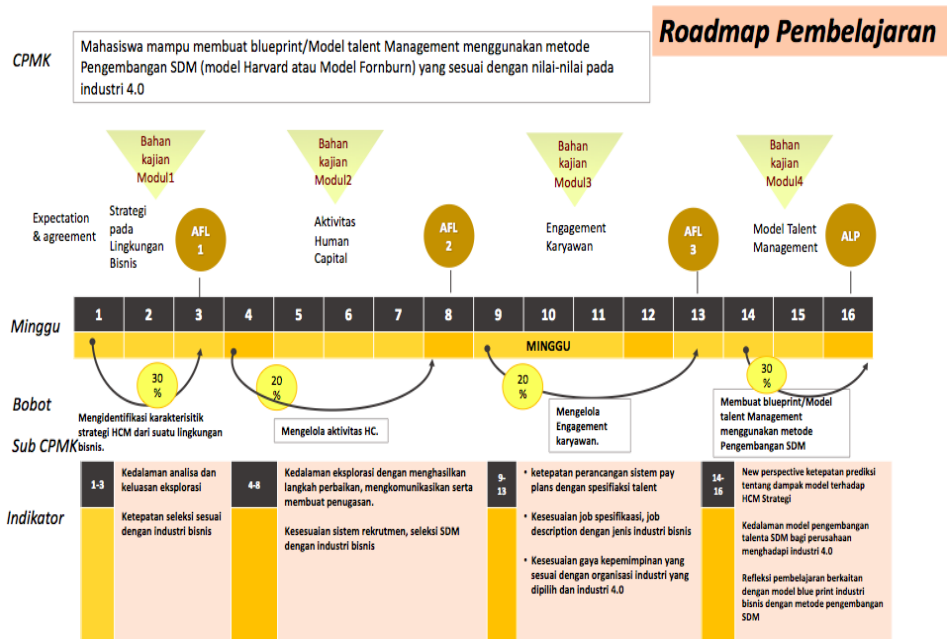
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1. Konsep HRM HR sebagai asset.....	2
Gambar 1. 2. Diagram Alir Perusahaan	3
Gambar 1. 3. Otomatisasi vs Pengangguran	4
Gambar 1. 4. Cara mengantisipasi pengangguran.....	5
Gambar 2. 1. Proses Rekrutmen	9
Gambar 2. 2. Kasus Southwest	11
Gambar 2. 3. Three Questions	11
Gambar 4. 1. Disciplines of Learning Organization	16
Gambar 4. 2. Model Change Management	22
Gambar 6. 1. Proses terbentuknya budaya perusahaan	28
Gambar 9. 1. <i>Efficacy of Virtual Training</i>	35
Gambar 10. 1. <i>Eight Roles of Human Resource Management</i>	36
Gambar 11. 1. Faktor-faktor HRM	38
Gambar 11. 2. Elemen Kunci	39
Gambar 11. 3. <i>The Process of Adjustment</i>	40
Gambar 12. 1. <i>Phase</i> dalam mencapai visi perusahaan	41
Gambar 12. 2. Visi dan Misi	42
Gambar 13. 1. Model Fornburn.....	43
Gambar 13. 2. Model Harvard	44
Gambar 14. 1. Job Analysis	46
Gambar 14. 2. Proses Job Analysis.....	47
Gambar 14. 3. <i>Compensation System</i>	47
Gambar 15. 1. <i>Skill</i> Komunikasi	50

Roadmap, Sub CPMK, dan Indikator

Roadmap Pembelajaran Mata Kuliah HCM and *Organizational Behaviour*.

Dapat digambarkan sbb:



Roadmap Pembelajaran

Sumber: Data internal MEM Universitas Ciputra Surabaya (2024)

Capaian Pembelajaran Mata kuliah ini sbb: Mahasiswa mampu membuat *blueprint/Model talent Management* menggunakan metode Pengembangan SDM (model Harvard atau model Fornburn) yang sesuai dengan nilai-nilai pada industri 4.0.

Sub-CPMK Mata Kuliah *Human Capital Management* dan *Organizational Behaviour* sebagai berikut:

- a. **Sub CPMK Modul 1:** Mengidentifikasi karakteristik strategi HCM dari suatu lingkungan bisnis.

Indikator:

1. Kedalaman analisa dan keluasan eksplorasi
2. Ketepatan seleksi sesuai dengan industri bisnis

- b. **Sub CPMK Modul 2:** Mengelola aktivitas HC.

Indikator:

1. Kedalaman eksplorasi dengan menghasilkan langkah perbaikan, mengkomunikasikan serta membuat penugasan.
2. Kesesuaian sistem rekrutmen, seleksi SDM dengan industri bisnis

- c. **Sub CPMK Modul 3:** Mengelola *Engagement* karyawan.

Indikator:

1. ketepatan perancangan sistem *pay plans* dengan spesifikasi talent
2. Kesesuaian job spesifikasi, *job description* dengan jenis industri bisnis
3. Kesesuaian gaya kepemimpinan yang sesuai dengan organisasi industri yang dipilih dan industri 4.0

- d. **Sub CPMK Modul 4:** Membuat *blueprint/Model talent Management* menggunakan metode Pengembangan SDM

Indikator:

1. *New perspective* ketepatan prediksi tentang dampak model terhadap HCM Strategi
2. Kedalaman model pengembangan talenta SDM bagi perusahaan menghadapi industri 4.0
3. Refleksi pembelajaran berkaitan dengan model *blue print* industri bisnis dengan metode pengembangan SDM

BAB 1

Human Capital Management **pada Industri 4.0**

1.1 Deskripsi Singkat

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pengadaan sumber daya manusia (SDM) termasuk pengadaan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, pemberian balas jasa, pengintegrasian kerja, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu, organisasi, dan perusahaan.

1.2 Tujuan Pembelajaran

Keterkaitan Manajemen Strategik dan Pengelolaan SDM dari input melalui berbagai organisasi hingga mendapatkan output berupa produk atau jasa.

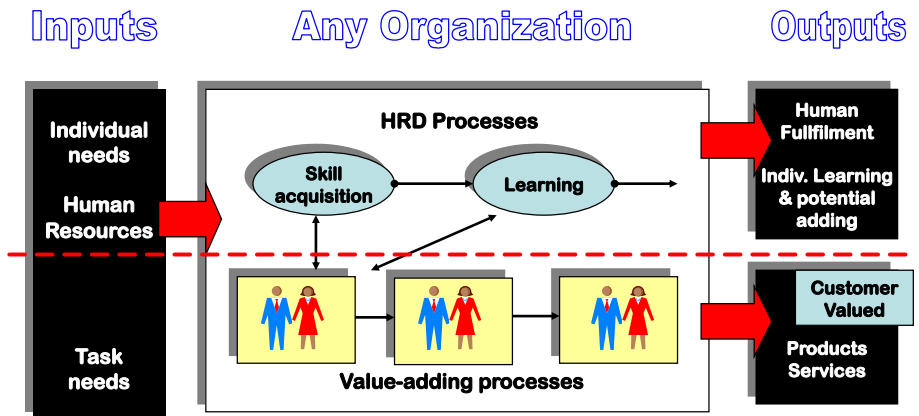
1.3 Penyajian Materi

1. Makna dan Hakikat Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia (HCM) bertujuan untuk memberikan gambaran tentang pengelolaan sumber daya manusia melalui fungsi-fungsi SDM yang diterapkan dalam industri atau organisasi untuk membagikan apresiasi sumber daya manusia, terutama dalam industri tersebut. Selanjutnya, buku ini membahas bagaimana memahami lebih lanjut tentang fungsi-fungsi yang membentuk HRM serta siapa yang bertanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia (SDM) atau *human capital* dalam industri atau organisasi tersebut.

Konsep HRM

HR sebagai aset



Gambar 1. 1. Konsep HRM HR sebagai aset

Sumber : elearn Universitas Ciputra, 2024

2. Manajemen Sumber Daya Manusia di Perusahaan

Manajemen Sumber Daya Manusia di Perusahaan dapat dilihat pada diagram alir berikut ini:

The diagram illustrates the Strategic Human Resource Management (SDM) process flow, centered around the relationship between **Pekerjaan** (Job) and **Individu** (Individual).

Central Core:

- Pekerjaan** (Job) and **Individu** (Individual) are interconnected by a double-headed arrow.
- A **Performance Appraisal** box is linked to both **Pekerjaan** and **Individu** by a double-headed arrow.
- Inputs for **Pekerjaan** include **Syarat2 pekerjaan** (Job Requirements) and **Job Description**.
- Inputs for **Individu** include **Motivasi** (Motivation) and **Ability**.

Process Flow (Numbered Steps):

- Strategi SDM** (2) - The foundational strategy.
- Visi • Misi** (1) - Vision and Mission.
- Tujuan** (3) - Objectives.
- Perencanaan TK** (4) - Human Resource Planning.
- D_{TK} & S_{TK}** (5) - Human Resource Demand and Supply.
- Rekrut men** (6) - Recruitment.
- Seleksi** (7A) - Selection.
- Pengem bangan** (8) - Placement.
- Penem patan** (9) - Promotion.
- Analisis Pekerjaan** (10) - Job Analysis.
- Evaluasi Pekerjaan** (11A) - Job Evaluation.
- Struktur Pekerjaan** (12A) - Job Structure.
- Struktur Gaji** (12B) - Salary Structure.
- Reward System** (13) - Reward System.
- Produkti vitas** (14) - Productivity.
- Hub Indus. • Negosiasi • K3** (15) - Industrial Relations, Negotiation, and Safety.

Interconnections:

- Strategi SDM** (2) influences **• Visi • Misi** (1), **Tujuan** (3), and **Perencanaan TK** (4).
- Visi • Misi** (1) influences **Tujuan** (3).
- Tujuan** (3) influences **Perencanaan TK** (4).
- Perencanaan TK** (4) influences **D_{TK} & S_{TK}** (5).
- D_{TK} & S_{TK}** (5) influences **Rekrut men** (6).
- Rekrut men** (6) influences **Seleksi** (7A).
- Seleksi** (7A) influences **Pengem bangan** (8).
- Pengem bangan** (8) influences **Penem patan** (9).
- Penem patan** (9) influences **Analisis Pekerjaan** (10).
- Analisis Pekerjaan** (10) influences **Evaluasi Pekerjaan** (11A).
- Evaluasi Pekerjaan** (11A) influences **Struktur Pekerjaan** (12A).
- Struktur Pekerjaan** (12A) influences **Struktur Gaji** (12B).
- Struktur Gaji** (12B) influences **Reward System** (13).
- Reward System** (13) influences **Produkti vitas** (14).
- Produkti vitas** (14) influences **Hub Indus. • Negosiasi • K3** (15).
- Hub Indus. • Negosiasi • K3** (15) influences **Strategi SDM** (2).

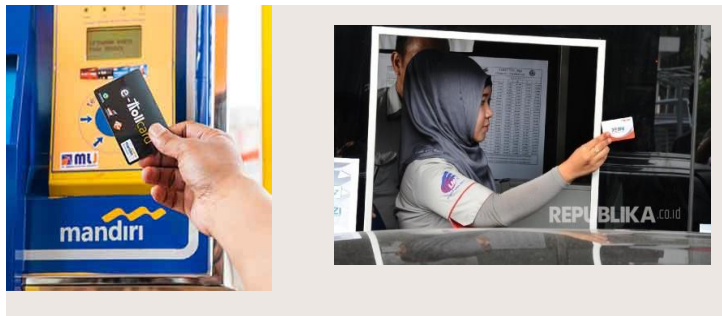
Sumber : elearn Universitas Ciputra, 2024



undang-undang yang memfasilitasi fleksibilitas kerja, seperti kerja dari rumah, jadwal yang fleksibel, dan cuti yang berbayar.

3. Akibat adanya otomatisasi

Adanya otomatisasi menyebabkan banyaknya pengangguran oleh karena manusia digantikan digital.



Gambar 1. 3. Otomatisasi vs Pengangguran

Sumber : elearn Universitas Ciputra, 2024

Perubahan yang cepat dan tidak terduga menandai era bisnis kontemporer. Otomatisasi menggantikan manusia menjadi alat strategis yang membantu perusahaan mengelola perubahan dengan baik. HCM harus membantu organisasi bertahan dan berkembang dengan membangun fleksibilitas dan adaptabilitas dalam kebijakan dan praktiknya. HCM lebih dari sekedar administrasi sumber daya manusia dalam era bisnis modern. Ini menjadi fondasi dinamis yang memungkinkan organisasi untuk berinovasi, bersaing, dan berkembang di tengah tantangan yang terus berubah.

4. Cara mengantisipasi pengangguran



Gambar 1. 4. Cara mengantisipasi pengangguran

Sumber : elearn Universitas Ciputra, 2024

5. Metode untuk mengatasi pengangguran di Indonesia adalah sebagai berikut:
 1. Meningkatkan jumlah pekerjaan yang tersedia
 2. Memberikan pelatihan pekerjaan
 3. Memberikan sertifikasi pelatihan pekerjaan
 4. Mengorganisir seminar bisnis
 5. Memberikan pinjaman untuk modal bisnis
 6. Meningkatkan kesetaraan di wilayah industri
 7. Pelatihan tentang informasi lowongan kerja

1.4 Rangkuman

Materi pada bab 1 ini dapat dirangkum sbb:

Keunggulan manusia dibandingkan dengan digital adalah:

- A. Lebih manusiawi dapat dijelaskan sbb:
 1. Kemampuan empati dan simpati yang hanya dimiliki manusia

2. Kreativitas dan inovasi yang tidak dapat ditiru oleh teknologi
 3. Kemampuan untuk berinteraksi secara langsung dan berempati dengan sesama
- B. Mudah beradaptasi dapat dijelaskan sbb:
1. Kemampuan untuk belajar dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan
 2. Fleksibilitas dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan baru
 3. Kemampuan untuk memecahkan masalah kompleks dengan cara yang unik
- C. Menciptakan teknologi dapat dijelaskan sbb:
1. Kemampuan untuk berpikir dan merasakan secara kompleks dan holistik
 2. Kreativitas dalam mengekspresikan ide dan gagasan secara unik
 3. Kemampuan untuk memahami dan merespon secara intuitif terhadap situasi kompleks.

1.5 Penugasan/Soal Latihan

1. Buatlah dalam ppt hasil diskusi dalam kelompok (studi kasus pada industri yang menggunakan Artificial Intelegent (AI)).
2. Merangkum keunggulan manusia dibandingkan dengan teknologi digital
3. Menegaskan pentingnya mempertahankan dan mengembangkan keunggulan tersebut dalam era digital

BAB 2

The Onset of The Talent Pipeline

2.1 Deskripsi Singkat

Menemukan orang yang tepat pada posisi yang diinginkan dalam pekerjaan.

2.2 Tujuan Pembelajaran

Menemukan orang yang tepat dengan mengadakan proses rekrutmen yang konsisten dengan visi dan nilai-nilai organisasi antara lain mengisi kekosongan posisi dalam organisasi, meningkatkan keberagaman dalam tenaga kerja dan memperkuat organisasi melalui penambahan talenta baru

2.3 Penyajian Materi

Perlunya Pengembangan Talent disebabkan sebagai berikut:

- A. Meningkatnya kesenjangan keterampilan dalam angkatan kerja
- B. Meningkatnya persaingan untuk mendapatkan talenta terbaik
- C. Dampak angkatan kerja yang menua terhadap ketersediaan talenta.

Definisi Rekrutmen (Werther & Davis 1996)

Rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik para pelamar yang memenuhi syarat untuk dipekerjakan.

- Proses rekrutmen dimulai dari pencarian para pelamar dan diakhiri dengan masuknya surat lamaran dari para pelamar.
- Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang siap untuk diseleksi.

Tahapan dari proses rekrutmen sbb:

- a. Identifikasi kebutuhan organisasi
- b. Penyebaran informasi lowongan kerja
- c. Seleksi dan pengambilan keputusan calon karyawan

Metode Rekrutmen yang digunakan adalah:

- Internal recruitment
- External recruitment
- Online recruitment

Pada rekrutment ada tantangan yang diperhatikan yaitu:

- Persaingan ketat untuk menarik talenta terbaik
- Biaya dan waktu yang diperlukan untuk proses rekrutmen
- Mencocokkan kebutuhan organisasi dengan keterampilan calon karyawan

Tahap akhir pada proses rekrutmen adalah perlunya evaluasi rekrutmen sbb:

- Mengukur keberhasilan proses rekrutmen
- Menilai efektivitas metode rekrutmen yang digunakan
- Menerapkan perbaikan dan peningkatan dalam proses rekrutmen sesuai hasil evaluasi

Menurut Schuller dan Jackson (2006), ada masalah strategis dengan proses rekrutmen. Proses tersebut harus sesuai dengan strategi, visi, dan nilai-nilai organisasi; harus dilaksanakan secara efisien dan efektif; dan harus disesuaikan dengan kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan terbaik.

Penjelasan hal yang disebutkan sebelumnya sebagai berikut:

A. Isu-isu Strategik dalam Rekrutmen

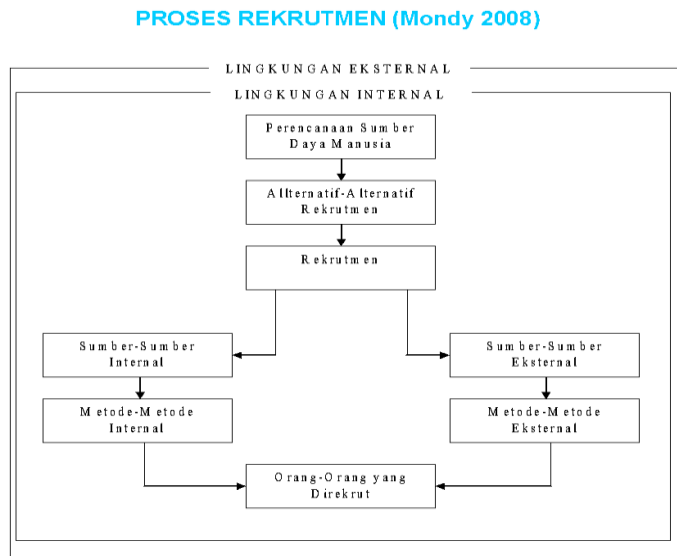
- Tantangan dalam menemukan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi

- Pentingnya memahami visi dan misi organisasi dalam proses rekrutmen
- Peran teknologi dalam mempermudah proses rekrutmen

B. Strategi Rekrutmen yang Efektif

- Memahami kebutuhan organisasi dalam jangka panjang
- Melibatkan berbagai pihak dalam proses rekrutmen
- Menerapkan metode evaluasi yang objektif untuk memilih kandidat terbaik

Manajemen Sumber Daya Manusia di Perusahaan dapat dilihat pada diagram alir pada Gambar 2.1



Gambar 2. 1. Proses Rekrutmen

Sumber : elearn Universitas Ciputra, 2024

Sumber daya dan prosedur rekrutmen

Sumber-sumber rekrutmen termasuk tempat kandidat yang memenuhi syarat, seperti perusahaan dan perguruan tinggi pesaing. Metode rekrutmen, di sisi lain, adalah teknik khusus yang digunakan

untuk menarik karyawan potensial ke perusahaan, seperti rekrutmen *online*.

Hambatan dan Tantangan dalam Rekrutmen:

- Sumber Daya Manusia
- Kondisi Lingkungan
- Persyaratan Kerja
- Biaya
- Kebijakan Organisasi.

Konsep Dasar Seleksi: Seleksi adalah proses yang digunakan untuk memilih kelompok pelamar dan menentukan kandidat yang paling cocok untuk posisi yang ditawarkan. Dilema Yang Sering Muncul: 1. UNDERQUALIFIED—Pelamar tidak memenuhi syarat kualifikasi minimal yang ditetapkan; 2. OVERQUALIFIED—Pelamar yang memenuhi syarat lebih dari yang ditetapkan.

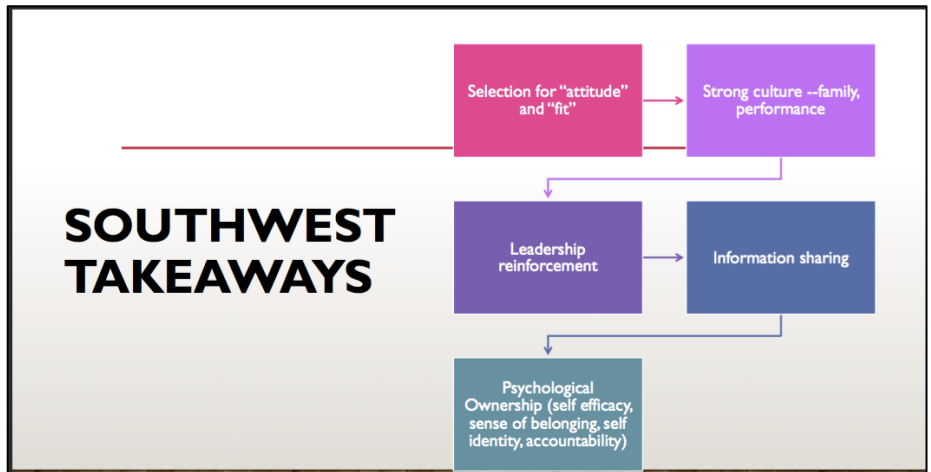
2.4 Rangkuman

Proses seleksi calon karyawan meliputi:

- a. penerimaan awal calon pemohon;
- b. tes pekerjaan;
- c. wawancara pengambilan keputusan;
- d. pemeriksaan medis;
- e. wawancara manajemen.

2.5 Penugasan/Soal Latihan

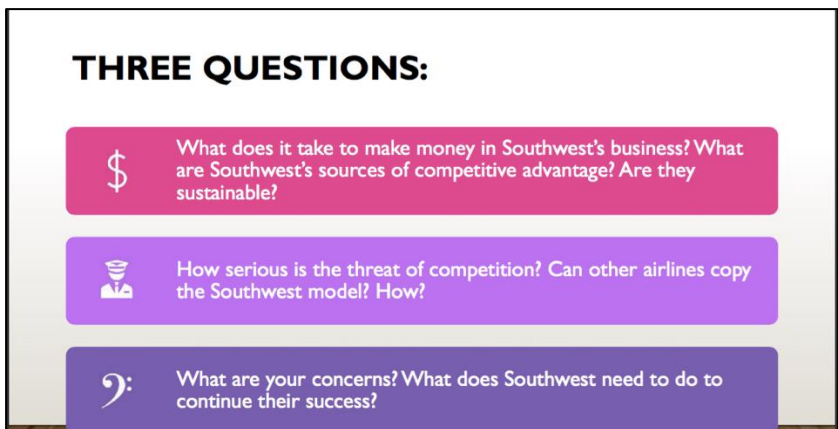
Ulaslah studi kasus berikut:



Gambar 2. 2. Kasus Southwest

Sumber : elearn Universitas Ciputra, 2024

Dengan menjawab pertanyaan berikut ini:



Gambar 2. 3. Three Questions

Sumber : elearn Universitas Ciputra, 2024

BAB 3

HRM Functional

3.1 Deskripsi Singkat

HRM bertanggung jawab untuk menentukan pengetahuan, keahlian, dan kewajiban yang diperlukan untuk menjalankan tugas di perusahaan.

3.2 Tujuan Pembelajaran

Menganalisis *skill* yang dibutuhkan sesuai dengan jabatan masing-masing sesuai kepentingan organisasi.

3.3 Penyajian Materi

Definisi Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah suatu proses yang direncanakan untuk menentukan pengetahuan, keahlian, dan tanggung jawab yang diperlukan untuk menjalankan suatu posisi dalam suatu organisasi.

Komponen-komponen dalam analisis jabatan sebagai berikut:

- Deskripsi jabatan, termasuk keahlian dan kualifikasi yang diperlukan
- Spesifikasi jabatan, termasuk tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan
- Evaluasi jabatan, untuk menentukan nilai dan gaji yang sesuai

Manfaat dari analisis jabatan

- Memastikan kecocokan antara orang yang ditempatkan dengan jabatan yang diinginkan
- Memperjelas tanggung jawab dan tugas-tugas yang harus dilakukan dalam jabatan
- Memudahkan dalam pengembangan program pelatihan dan pengembangan karir.

3.4 Hasil Analisis Jabatan

Job Description adalah dokumen yang berisi informasi tentang tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang diperlukan untuk posisi tertentu. *Job Spesification* adalah dokumen yang berisi informasi tentang kualifikasi minimal yang diperlukan oleh karyawan untuk menduduki posisi tersebut. *Job Performance Standards* adalah dokumen yang menjelaskan standar kinerja yang baik, baik kuantitatif maupun kualitatif, yang harus dipenuhi oleh karyawan di posisi eksternal.

3.5 Metode Analisis Jabatan

- Penyebaran kuesioner
- Observasi
- Interviews
- Catatan Proses Kerja (Log)
- Kombinasi

3.6 Rangkuman

Fungsi dari HRM adalah sbb:

1. Menentukan Kualifikasi Jabatan
2. Menentukan Aktivitas yang berorientasi pada pekerja
3. Menentukan sarana dan prasarana kerja

Analisis jabatan merupakan langkah penting dalam manajemen sumber daya manusia:

- Proses analisis jabatan perlu dilakukan secara sistematis dan terstruktur
- Dengan melakukan analisis jabatan, perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan perusahaan secara efektif.

3.7 Penugasan/Soal Latihan

Jawablah pertanyaan berikut ini:

1. Apakah tugas fisik pada jabatan tertentu?
2. Bagaimana mengerjakan seluruh pekerjaan pada jabatan tersebut?
3. Apakah kualifikasi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas di jabatan tersebut?
4. Pilihlah satu perusahaan tempat kalian bekerja. Studi kasus pada perusahaan yang dipilih, Jelaskan dampak analisis pekerjaan terhadap efektivitas organisasi dan kepuasan karyawan! Berikan penjelasan dengan teori yang kalian pelajari!

BAB 4

HRM *Transformation-Innovation* (*Learning Organization*)

4.1 Deskripsi Singkat

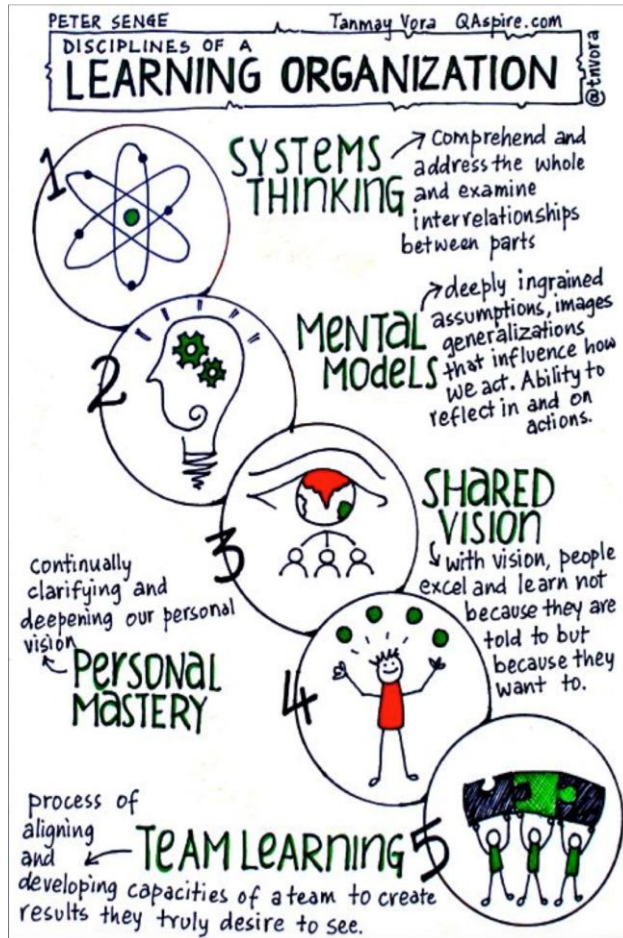
Learning organization adalah sebuah konsep di mana organisasi secara terus-menerus meningkatkan kemampuan mereka untuk menciptakan hasil yang diinginkan oleh anggotanya. Dalam organisasi pembelajar, pembelajaran bukan hanya sekadar proses individu, tetapi juga proses kolektif yang terintegrasi dalam budaya dan struktur organisasi. Organisasi ini mendorong inovasi, pengetahuan, dan adaptasi melalui praktik-praktik seperti berbagi informasi, pelatihan berkelanjutan, eksperimen, dan umpan balik. Dengan menjadi *learning organization*, perusahaan dapat lebih fleksibel, responsif terhadap perubahan, dan lebih siap menghadapi tantangan masa depan.

4.2 Tujuan Pembelajaran

Tujuan utama organisasi perlu memahami dan mengimplementasikan konsep *learning organization* adalah untuk memastikan kelangsungan hidup dan kesuksesan jangka panjang di tengah dinamika pasar dan lingkungan bisnis yang selalu berubah. Dengan menjadi *learning organization*, perusahaan dapat meningkatkan adaptabilitas dan inovasi, yang memungkinkan mereka untuk merespons perubahan eksternal secara efektif. Selain itu, *learning organization* mendorong kolaborasi dan berbagi pengetahuan di antara karyawan, yang dapat meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas keputusan. Implementasi konsep ini juga dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan, karena mereka merasa dihargai dan diberdayakan untuk terus belajar dan berkembang. Secara keseluruhan, dengan memahami dan mengimplementasikan *learning organization*, perusahaan dapat membangun budaya pembelajaran yang kuat, yang pada akhirnya akan memperkuat daya saing mereka dan meningkatkan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan strategis.

4.3 Penyajian Materi

Terdapat 5 Disiplin (kebiasaan yang diterapkan organisasi secara terus menerus) oleh organisasi pembelajar (*learning organization*) sebagaimana dijelaskan dalam Gambar 4.1 berikut ini:



Gambar 4. 1. Disciplines of Learning Organization

Sumber: e-learn UC, 2024

Kelima disiplin tersebut menjelaskan bahwa organisasi pembelajar mengimplementasikan hal-hal berikut:

1. *Systems Thinking* (Berpikir Sistemik):

- Berpikir sistemik melibatkan pemahaman bahwa organisasi adalah sebuah sistem yang saling terkait, sehingga memandang organisasi adalah menangani keseluruhan sistem serta memeriksa hubungan antar bagian. Hal ini meminta unsur dalam organisasi (baik manajemen maupun karyawan) perlu melihat bagaimana bagian-bagian berbeda (*department*, divisi, bagian) dalam organisasi saling mempengaruhi dan dapat mengidentifikasi solusi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

2. *Mental Models* (Model Mental):

- Model mental adalah asumsi, gambar, dan generalisasi yang tertanam dalam pikiran kita yang mempengaruhi cara kita bertindak. Organisasi pembelajar mengajarkan anggota untuk menyadari dan mengevaluasi model mental mereka, serta untuk terbuka terhadap perspektif baru yang dapat meningkatkan cara kerja dan pengambilan keputusan.

3. *Shared Vision* (Visi Bersama):

- Visi bersama berarti semua anggota organisasi memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan dan arah yang ingin dicapai. Dengan visi yang jelas, orang-orang dalam organisasi akan termotivasi untuk belajar dan berkembang karena mereka ingin, bukan hanya karena mereka diminta. Visi bersama juga membantu menyelaraskan upaya individu menuju tujuan yang sama.

4. *Personal Mastery* (Penguasaan Pribadi):

- Penguasaan pribadi adalah disiplin untuk terus menerus memperjelas dan mendalami visi pribadi seseorang. Ini melibatkan pengembangan kemampuan individu untuk mencapai tujuan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Individu yang terus belajar dan berkembang membantu menciptakan budaya pembelajaran dalam organisasi.

5. *Team Learning* (Pembelajaran Tim):

- Pembelajaran tim adalah proses menyelaraskan dan mengembangkan kapasitas tim untuk menciptakan hasil yang benar-benar diinginkan. Ini melibatkan kolaborasi yang efektif, komunikasi yang terbuka, dan kemampuan untuk belajar dari satu sama lain. Pembelajaran tim yang kuat dapat mempercepat inovasi dan memecahkan masalah yang kompleks.

Dengan menerapkan kelima disiplin ini, organisasi dapat menjadi lebih adaptif, inovatif, dan mampu mengatasi tantangan masa depan secara efektif.

Cara Praktis Mengembangkan *Learning Organization*

1. **Mendorong Budaya Belajar:** Ciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk terus belajar dan berbagi pengetahuan. Ini bisa dilakukan melalui pelatihan, workshop, dan diskusi rutin.
2. **Fasilitasi Pembelajaran Kolaboratif:** Dorong kolaborasi antar tim dan departemen untuk berbagi ide dan solusi. Platform seperti intranet atau alat kolaborasi online bisa sangat membantu.
3. **Feedback Berkelanjutan:** Implementasikan sistem *feedback* yang berkelanjutan untuk mengidentifikasi area perbaikan dan memberikan umpan balik konstruktif secara reguler.
4. **Pengembangan Keterampilan:** Investasikan dalam program pengembangan keterampilan untuk karyawan, termasuk pelatihan formal dan informal, mentoring, dan program pengembangan kepemimpinan.
5. **Penggunaan Teknologi:** Manfaatkan teknologi untuk mendukung proses pembelajaran, seperti e-learning, webinar, dan aplikasi pembelajaran *mobile*.
6. **Evaluasi dan Adaptasi:** Secara berkala evaluasi efektivitas inisiatif pembelajaran dan adaptasi strategi berdasarkan hasil evaluasi tersebut.

Dengan mengintegrasikan langkah-langkah ini, organisasi dapat mengembangkan *learning organization* yang efektif, mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, dan mencapai keunggulan kompetitif.

Dimensi *Learning Organization*

Dalam konteks dimensi *Learning Organization*, organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam beberapa aspek. Sebagai fasilitator, organisasi menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi anggotanya untuk terus belajar dan berkembang. Ini termasuk menyediakan sumber daya, pelatihan, dan kesempatan bagi individu dan tim untuk mengembangkan keterampilan mereka. Sebagai sebuah unit pembelajaran, organisasi mengintegrasikan pembelajaran ke dalam setiap aspek operasionalnya, memastikan bahwa pembelajaran terjadi di seluruh level organisasi dan bahwa pengetahuan serta wawasan yang diperoleh diterapkan secara praktis untuk meningkatkan kinerja dan inovasi. Terakhir, organisasi sebagai akhir dari sebuah proses berarti bahwa organisasi itu sendiri menjadi entitas yang belajar dari pengalaman, kesalahan, dan suksesnya, dan menggunakan pembelajaran tersebut untuk mengarahkan strategi dan keputusan di masa depan. Dengan menggabungkan ketiga peran ini, organisasi dapat mendorong budaya pembelajaran yang berkelanjutan, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan berkelanjutan.

Secara ringkas terdapat 3 (dimensi) peran organisasi dalam mendukung organisasi pembelajar yaitu:

- Organisasi sebagai fasilitator
- Organisasi sebagai sebuah unit pembelajaran
- Organisasi sebagai akhir dari sebuah proses

Manfaat *Learning Organization* yaitu:

Learning organization merupakan konsep di mana sebuah organisasi secara terus-menerus memperbaiki kemampuan mereka untuk mencapai hasil yang mereka inginkan melalui pembelajaran

kolektif dan adaptasi. Manfaat dari *learning organization* meliputi peningkatan inovasi dan kreativitas, karena karyawan didorong untuk berbagi pengetahuan dan ide-ide baru. Selain itu, organisasi ini dapat lebih cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal, mengurangi risiko stagnasi. Dengan mendorong budaya pembelajaran berkelanjutan, karyawan menjadi lebih termotivasi dan terlibat, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. *Learning organization* juga mampu mengidentifikasi dan mengatasi masalah secara lebih efektif, karena seluruh anggota organisasi terlibat dalam proses pembelajaran dan pengembangan solusi.

4.4 Rangkuman

Learning organization sangat penting karena memungkinkan organisasi untuk terus beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh tantangan. Organisasi yang menerapkan konsep ini cenderung lebih inovatif, produktif, dan siap menghadapi perubahan. Dengan budaya pembelajaran berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan kemampuan karyawan, memperbaiki proses kerja, serta mengurangi risiko stagnasi dan ketidakmampuan beradaptasi. Ini juga meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan, yang berdampak positif pada retensi dan kinerja keseluruhan.

4.5 Penugasan/Soal Latihan

Bekerjalah dalam Kelompok:

Eksplorasilah contoh-contoh program yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendorong organisasinya menjadi organisasi pembelajar. Presentasikanlah hasil eksplorasi kelompok Anda.

BAB 5

HRM *Transformation* **(*Change Management*)**

5.1 Deskripsi Singkat

Manajemen perubahan dalam bisnis adalah proses sistematis yang digunakan untuk menghadapi dan mengelola transisi atau transformasi dalam organisasi, baik yang berkaitan dengan struktur, teknologi, proses, maupun budaya. Tujuannya adalah untuk memastikan perubahan tersebut diimplementasikan secara efektif dan efisien, serta untuk meminimalkan dampak negatif terhadap operasional sehari-hari. Ini melibatkan perencanaan yang matang, komunikasi yang jelas, pelatihan dan pengembangan karyawan, serta dukungan dari manajemen puncak. Dengan menerapkan manajemen perubahan yang baik, organisasi dapat meningkatkan adaptabilitas mereka, mengoptimalkan kinerja, dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis dan terus berkembang.

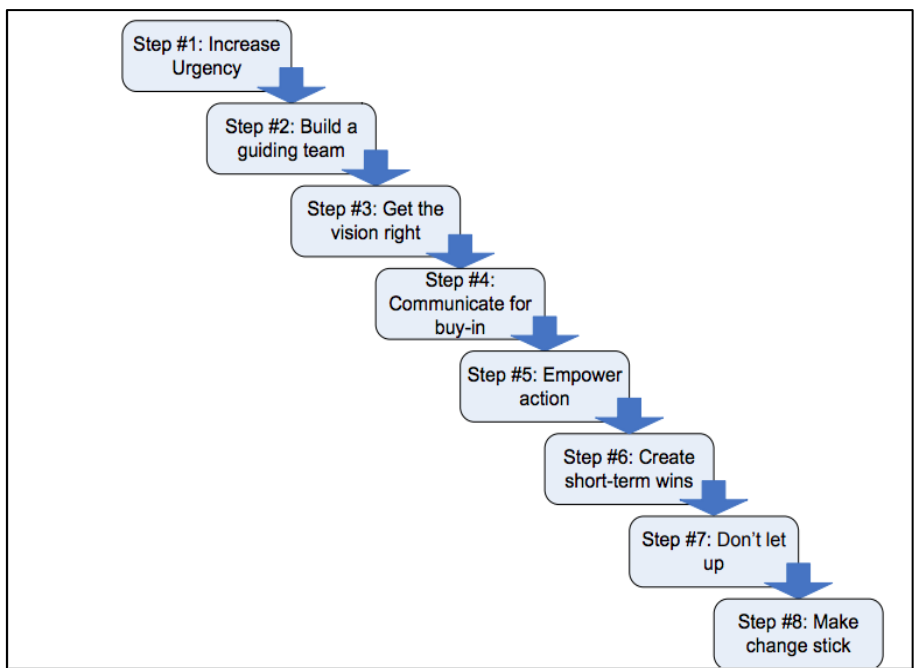
5.2 Tujuan Pembelajaran

Tujuan mempelajari manajemen perubahan dalam bisnis adalah untuk membekali individu dan organisasi dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk merencanakan, mengelola, dan menavigasi proses perubahan dengan sukses. Ini termasuk memahami dinamika perubahan, mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong atau menghambat perubahan, serta mengembangkan strategi untuk mengatasi resistensi dan meminimalkan gangguan operasional. Dengan mempelajari manajemen perubahan, para pemimpin dan manajer dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mengimplementasikan inisiatif perubahan yang berkelanjutan, meningkatkan efisiensi dan efektivitas

organisasi, serta memastikan bahwa perusahaan dapat beradaptasi dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

5.3 Penyajian Materi

Untuk mendorong karyawan untuk menerima perubahan dalam lingkungan kerja mereka saat ini, organisasi perlu mengelola perubahan. Mengelola perubahan, dapat mengikuti delapan langkah dalam prinsip *Change Management Leadership Guide* yang dikembangkan oleh John Kotter (2011), sebagaimana dijelaskan pada Gambar 5.1 berikut ini:



Gambar 4. 2. Model *Change Management*

Sumber: Kotter, 2011

Adapun penjelasan setiap tahapan adalah:

1. ***Increase Urgency***: Langkah pertama adalah menciptakan rasa urgensi di antara anggota organisasi untuk memotivasi mereka bahwa perubahan sangat diperlukan. Ini bisa dilakukan dengan menunjukkan ancaman atau peluang yang signifikan.

2. ***Build a Guiding Team***: Bentuklah tim panduan yang kuat dengan kepemimpinan yang kompeten dan berpengaruh. Tim ini akan memimpin dan mengelola proses perubahan.
3. ***Get the Vision Right***: Buatlah visi dan strategi yang jelas untuk mengarahkan upaya perubahan. Visi ini harus mudah dipahami dan menginspirasi semua orang dalam organisasi.
4. ***Communicate for Buy-in***: Komunikasikan visi dan strategi secara efektif kepada seluruh anggota organisasi. Gunakan berbagai saluran komunikasi untuk memastikan pesan sampai dan dipahami oleh semua orang.
5. ***Empower Action***: Hapus hambatan dan berdayakan karyawan untuk bertindak sesuai dengan visi perubahan. Ini mungkin melibatkan perubahan struktur organisasi, sistem, atau prosedur yang menghambat perubahan.
6. ***Create Short-term Wins***: Ciptakan kemenangan jangka pendek untuk menunjukkan bahwa perubahan memberikan hasil yang positif. Hal ini membantu membangun momentum dan memotivasi semua orang untuk tetap berkomitmen pada proses perubahan.
7. ***Don't Let Up***: Jangan berhenti setelah mencapai beberapa kemenangan awal. Terus dorong perubahan dengan menetapkan tujuan yang lebih besar dan lebih ambisius. Ini penting untuk menjaga momentum dan memastikan perubahan berkelanjutan.
8. ***Make Change Stick***: Pastikan perubahan menjadi bagian dari budaya organisasi. Hal ini dilakukan dengan memperkuat hubungan antara perilaku baru dan kesuksesan organisasi, serta memastikan kepemimpinan yang berkelanjutan untuk menjaga perubahan.

Dengan mengikuti langkah-langkah ini, organisasi dapat mengelola perubahan dengan lebih efektif dan mencapai hasil yang diinginkan.

Beberapa catatan penting yang perlu diperhatikan bahwa ***Change*** dimulai pada visi. Adapun karakteristik dari visi yang efektif:

- *Imaginable*:
 - A. Kemampuan untuk melukiskan gambaran masa depan yang jelas
 - B. Menginspirasi kreativitas dan inovasi
 - C. Membantu pemangku kepentingan (*stake holders*) memahami arah organisasi
- *Desirable* :
 - A. Berfokus pada menciptakan perubahan positif
 - B. Selaras dengan nilai dan tujuan organisasi
 - C. Memotivasi dan melibatkan pemangku kepentingan untuk bekerja sesuai dengan visi
- *Feasible* :
 - A. Realistis dan dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu
 - B. Mempertimbangkan sumber daya dan kemampuan organisasi
 - C. Memungkinkan penyesuaian dan adaptasi bila diperlukan
- *Focused* :
 - A. Mendefinisikan dengan jelas maksud dan tujuan visi organisasi
 - B. Menjaga pemangku kepentingan tetap pada jalurnya dan selaras menuju tujuan bersama
 - C. Menghilangkan gangguan dan tugas-tugas yang tidak perlu
- *Flexible*:
 - A. Memungkinkan adanya perubahan dan revisi seiring berkembangnya lingkungan
 - B. Beradaptasi dengan peluang dan tantangan baru
 - C. Mendorong perbaikan dan pertumbuhan berkelanjutan
- *Communicable*:
 - A. Mengkomunikasikan visi secara jelas dan efektif kepada seluruh pemangku kepentingan
 - B. Mendorong umpan balik dan kolaborasi

- C. Menumbuhkan kepercayaan dan komitmen dari pemangku kepentingan

Dampak Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan yang terencana memiliki dampak signifikan dalam konteks organisasi, menciptakan transisi yang lebih mulus dan efisien serta meningkatkan adaptabilitas organisasi terhadap dinamika pasar yang cepat berubah. Dengan adanya manajemen perubahan yang terstruktur, organisasi dapat mengurangi resistensi dari karyawan, meningkatkan partisipasi dan komitmen mereka terhadap inisiatif baru, serta memastikan alokasi sumber daya yang optimal. Proses ini juga memungkinkan identifikasi dan mitigasi risiko lebih awal, sehingga meminimalkan gangguan operasional. Selain itu, perubahan yang dikelola dengan baik meningkatkan moral dan kepercayaan karyawan karena mereka merasa didukung dan dilibatkan dalam proses perubahan. Akhirnya, dampak jangka panjang dari manajemen perubahan yang efektif adalah peningkatan kinerja organisasi, kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, dan pencapaian tujuan strategis yang lebih cepat dan lebih efisien.

5.4 Rangkuman

Mengelola perubahan dengan terencana sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dengan dinamika pasar dan lingkungan eksternal yang terus berubah. Peran pemimpin (leader) dalam proses ini adalah untuk menciptakan visi yang jelas, mengkomunikasikan tujuan perubahan, memotivasi karyawan, dan mengatasi hambatan yang mungkin muncul. Pemimpin harus juga berfungsi sebagai contoh dengan menunjukkan komitmen penuh terhadap perubahan. Sementara itu, peran pengikut (karyawan dalam perusahaan) adalah untuk mendukung dan berpartisipasi aktif dalam proses perubahan, memberikan umpan balik, dan melaksanakan tugas-tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan perubahan. Ketika

perubahan dikelola dengan baik, manfaatnya bagi organisasi termasuk peningkatan efisiensi operasional, adaptabilitas yang lebih besar terhadap perubahan eksternal, peningkatan kepuasan karyawan dan pelanggan, serta pencapaian tujuan strategis yang lebih efektif. Manajemen perubahan yang terencana membantu organisasi untuk tetap kompetitif dan relevan di pasar yang terus berkembang.

5.5 Penugasan/Soal Latihan

Untuk memahami manajemen perubahan dalam suatu organisasi, Mahasiswa diminta untuk:

- Membaca article yang berjudul "*Change Management Leadership Guide*" dan "*Change Management*" yang telah tersedia.
- Secara kelompok (**maksimal 5 mahasiswa dalam 1 kelompok**) kerjakanlah tugas yang memuat cerita "*Change Management*" pada sebuah perusahaan. Ide cerita bisa Anda dapatkan dari: Pengalaman Pribadi, Membaca/Mendengar Cerita pengalaman perusahaan lain, Membaca Studi Kasus atau Membaca Jurnal.
- Ceritakan kembali cerita yang Anda baca dalam bentuk **Digital Poster Size A3** dan INGAT melakukan ANALISA menggunakan acuan 8 pendekatan dalam pengelolaan perubahan dari article "*Change Management Leadership Guide*"
- Perhatikan RUBRIK PENILAIAN untuk memastikan nilai Anda maksimal.
- Bawa tugas Anda dalam bentuk **digital poster size A3**.

BAB 6

Organization Culture

6.1 Deskripsi Singkat

Asumsi dasar yang dipelajari saat menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan memecahkan masalah integrasi di dalam organisasi membentuk budaya organisasi. Ini adalah hasil dari belajar bersama untuk mempertahankan organisasi.

6.2 Tujuan Pembelajaran

Mempelajari budaya organisasi yang dibutuhkan untuk tetap bertahan sehingga organisasi dapat tetap bertahan dalam menghadapi masalah. Menjelaskan budaya organisasi sangat penting untuk memahami dampaknya terhadap perilaku dan kinerja karyawan.

6.3 Penyajian Materi

Budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat. Tingkat pertama terdiri dari artifact dan perilaku. Tingkatan yang dapat diamati adalah tingkat pertama ini. Kita dapat melihat bagaimana orang berperilaku. Perilaku yang keras, otoriter, dan luwes. Nilai-nilai tertentu ditemukan dalam setiap perilaku yang diamati saat melakukan tugas pekerjaan. Nilai-nilai ini berada di tingkat kedua dari budaya perusahaan. Tingkatan ini tidak nampak. Perilaku tertentu menunjukkan nilai. Perilaku seperti "Kesediaan mendengarkan dan memperhatikan kritik dan keluhan" atau "Pintu kerja yang selalu terbuka", yang memungkinkan setiap orang untuk mengunjunginya, adalah beberapa contoh nilai keterbukaan. Tingkat keyakinan, atau keyakinan, adalah tingkat paling dalam yang mendasari nilai-nilai. Orang yang percaya bahwa: "Semua orang baik" akan memprioritaskan "Kepercayaan" dan akan berperilaku seperti "Ia mudah dan cepat percaya kepada orang".

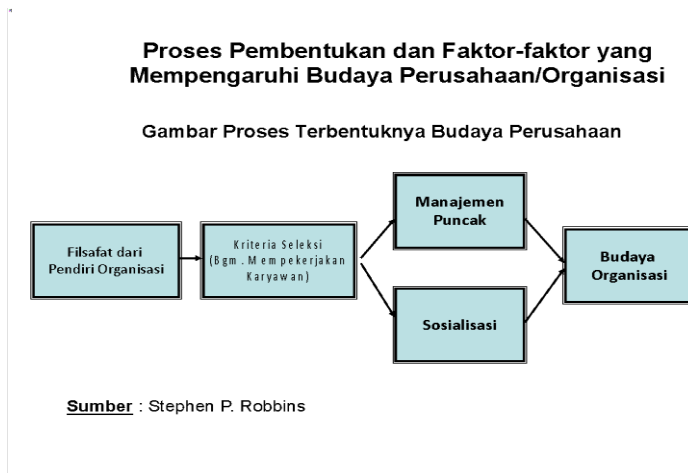
Komponen Utama Budaya Organisasi adalah sbb:

1. Nilai dan keyakinan yang memandu pengambilan keputusan
2. Norma dan ritual yang mendefinisikan perilaku yang dapat diterima
3. Simbol dan bahasa yang mewakili identitas organisasi

Jenis Budaya Organisasi yaitu:

1. Budaya klan: penekanan pada kolaborasi dan kerja tim
2. Budaya adhokrasi: fokus pada inovasi dan pengambilan risiko
3. Budaya pasar: memprioritaskan persaingan dan hasil
4. Budaya hierarki: penekanan pada aturan dan struktur.

6.4 Gambar proses terbentuknya Budaya perusahaan



Gambar 6. 1. Proses terbentuknya budaya perusahaan

Sumber : *elearn* Universitas Ciputra, 2024

Dampak Budaya Organisasi terhadap Perilaku Karyawan yaitu:

1. Keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja
2. Komunikasi dan kolaborasi dalam tim
3. Keselarasan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan

Cara Mengelola dan Membentuk Budaya Organisasi

1. Peran kepemimpinan dalam menetapkan norma-norma budaya
2. Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan
3. Mekanisme evaluasi dan umpan balik yang berkelanjutan.

6.5 Rangkuman

Sjamsir Kadir mengatakan bahwa beberapa hal yang mempengaruhi pembentukan budaya perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan (*leadership*); dalam hal ini, kepemimpinan mengacu pada sikap manajer atau pemimpin yang bertanggung jawab secara utama untuk menciptakan mentalitas etos kerja.
2. Untuk menjadi seorang pemimpin, Anda harus memenuhi beberapa kriteria berikut: 1. Bersikap matang berarti stabil secara emosional dan jiwa, tidak grogi saat terjadi hal-hal yang tidak menyenangkan. *Empathy* berarti memahami dan menghargai perasaan orang lain, dan tidak selalu ingin disanjung atau dilayani oleh orang di bawahnya. Bersikap konsisten dan positif, terus belajar dan menjadi lebih baik, mampu membuat keputusan dalam segala situasi, memiliki semangat, dan selalu berusaha menjadi yang terbaik. Untuk mencapai tujuan organisasi, diperlukan pemikiran akhir tentang bagaimana budaya membentuk dunia kerja.

6.6 Penugasan/Soal Latihan

Studi kasus Budaya Organisasi dari perusahaan Bank BCA atau bank lainnya.

1. Berilah saran untuk meningkatkan atau mempertahankan budaya organisasi yang positif. Sebutkan budaya organisasi yang positif dari perusahaan tersebut!

BAB 7

Self Leadership Concept

7.1 Deskripsi Singkat

Self Leadership melibatkan pengaruh yang diberikan orang terhadap diri mereka sendiri untuk mencapai motivasi diri dan pengarahan diri yang diperlukan untuk berperilaku dengan cara yang diinginkan. *Self Leadership* adalah kemampuan untuk membimbing diri sendiri menuju pencapaian tujuan pribadi dan profesional. Ini melibatkan pengambilan tanggung jawab atas tindakan, emosi, dan perilaku seseorang untuk menumbuhkan kesadaran diri dan motivasi diri. Dengan mempraktikkan kepemimpinan diri, individu dapat meningkatkan keterampilan pengambilan keputusan, ketahanan, dan efektivitas keseluruhan dalam berbagai aspek kehidupan.

7.2 Tujuan Pembelajaran

Mempelajari *leadership* diperlukan agar dapat menumbuhkan *self leadership* pada diri masing-masing, memberdayakan individu untuk mengambil kendali atas tindakan dan keputusan mereka, meningkatkan kesadaran diri dan pengaturan diri, serta mendorong pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

7.3 Penyajian Materi

Penggunaan strategi *self leadership* memfasilitasi persepsi kendali dan tanggung jawab yang berdampak positif pada hasil kinerja. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan mempengaruhi persepsi *self-efficacy*. Strategi kepemimpinan mandiri memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efisiensi diri. Evaluasi, dan kepercayaan diri secara langsung mempengaruhi kinerja. Lebih lanjut, persepsi *self-efficacy* ditemukan sepenuhnya memediasi hubungan kepemimpinan diri/kinerja.

Manfaat *self leadership* adalah:

1. Peningkatan motivasi dan produktivitas
2. Peningkatan keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan
3. Meningkatkan kecerdasan emosional dan ketahanan

Strategi Mengembangkan *self leadership* yaitu:

1. Menetapkan tujuan dan membuat rencana untuk bertindak
2. Melatih refleksi diri dan penilaian diri
3. Membangun dukungan dari jaringan dan mencari umpan balik

Kelemahan dan keterbatasan *Self Leadership* yaitu:

1. Berpotensi kelelahan
2. Kurangnya dukungan eksternal
3. Terlalu menekankan pada tanggung jawab individu

7.4 Rangkuman

Manajemen adalah tentang mengatasi kompleksitas. Kepemimpinan, sebaliknya, adalah tentang mengatasi perubahan. Setiap individu secara mandiri bertindak untuk menumbuhkan keterampilan kepemimpinan dirinya masing-masing.

Pentingnya keseimbangan dalam *Self Leadership* serta kebutuhan untuk perbaikan diri terus menerus, serta dampak *Self Leadership* terhadap kesejahteraan secara keseluruhan juga perlu menjadi pertimbangan.

7.5 Penugasan/Soal Latihan

Berikan contoh *Self Leadership* bisa dari pengalaman sendiri atau dari studi literatur dari minimal dua artikel jurnal. Artikel jurnal yang dipakai adalah jurnal terakreditasi kemenristek dikti.

BAB 8

Talent For Leadership

8.1 Deskripsi Singkat

Meskipun kepemimpinan tidak bisa diajarkan, namun secara paradoks, kepemimpinan bisa dipelajari.

8.2 Tujuan Pembelajaran

Mempelajari organisasi yang dibutuhkan untuk berinovasi secara kreatif sehingga organisasi dapat bertumbuh dan mendapatkan keuntungan yang pada akhirnya akan *sustain*.

8.3 Penyajian Materi

Definisi *Talent for Leadership* adalah sbb:

1. Kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan bakat dalam suatu organisasi.
2. Berfokus pada pemanfaatan keterampilan dan kekuatan karyawan.
3. Menciptakan budaya pembelajaran dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Pedoman bagi calon pemimpin terdiri dari tiga elemen sbb:

1. Membangun identitas dan kepribadian kepemimpinan.
2. Memperoleh pengetahuan dan keterampilan kepemimpinan yang relevan.
3. Mempraktekkan tindakan kepemimpinan.

Karakteristik Utama *Talent for Leadership* adalah:

1. Kemampuan keterampilan komunikasi yang kuat
2. Kemampuan menginspirasi dan memotivasi orang lain

3. Pemikiran strategis dan visi masa depan

Strategi Pengembangan Talent Leadership adalah:

1. Memberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan
2. Mendorong kolaborasi dan kerja sama tim
3. Mengakui dan menghargai prestasi

Manfaat Talent Leadership yang Efektif adalah:

1. Peningkatan keterlibatan dan retensi karyawan
2. Peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi
3. Peningkatan inovasi dan kreativitas

8.4 Rangkuman

1. Pemimpin yang baik adalah pencerita yang sempurna. Mereka dapat mengartikulasikan masa depan yang belum dijelajahi. Sebuah visi tentang ke mana kita harus pergi dan bagaimana kita akan mencapainya, hambatan-hambatan yang harus diatasi dan manfaat yang bisa diperoleh.
2. Pemimpin yang baik memberikan energi dan memberdayakan komunitasnya melalui cerita yang mereka sampaikan.

8.5 Penugasan/Soal Latihan

1. Sebagai seorang pemimpin, bagaimana Anda dapat menumbuhkan kepemimpinan pada orang lain? Lakukan studi kasus pada kepemimpinan Bung Karno Presiden pertama Republik Indonesia. Pembelajaran apa yang dapat diambil dari kepemimpinan beliau?
2. Mitos apa saja yang kini mengaburkan inisiatif tersebut, dan bagaimana cara mengatasinya?

BAB 9

Artificial Intelegence in HCM

9.1 Deskripsi Singkat

AI adalah bidang ilmu komputer yang memanfaatkan intelegensi mesin untuk mengubah cara berpikir manusia seperti manusia. Contohnya termasuk pemecahan masalah, membalas chat otomatis, dan menggunakan fitur pengenalan suara.

9.2 Tujuan Pembelajaran

Mempelajari fitur yang dapat dibuat menggunakan AI, penyampaian, dan pembuatan materi dapat dilakukan berulang kali, menghemat waktu, tenaga, dan biaya.

9.3 Penyajian Materi

Jika digunakan dengan benar, AI juga dapat membantu proses pembelajaran karyawan. Misalnya, karyawan dapat melihat materi setiap saat, memilih materi sesuai kebutuhan, dan menyesuaikan gaya belajar mereka.

Kecerdasan buatan memiliki tiga lingkup fungsi utama (Kusumadewi, 2003). Yang pertama adalah sistem pakar, yang merupakan penggunaan komputer untuk menyimpan pengetahuan para pakar yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah sesuai pengetahuan tersebut. Yang kedua adalah pengolahan bahasa alami, yang merupakan kemampuan dalam memproses bahasa sehari-hari untuk berkomunikasi dengan komputer. Yang terakhir adalah pengenalan ucapan, yang merupakan kemampuan dalam memproses bahasa sehari-hari untuk berkomunikasi dengan komputer.

9.4 Rangkuman

Pemanfaatan AI dalam *e-learning* untuk materi *softskill* yang dapat digunakan oleh bisnis *E-learning* sangat populer karena dapat diakses di mana saja dan kapan saja, mempermudah interaksi, dan menghemat biaya. Perusahaan dapat membuat aplikasi *e-learning*. *E-learning* adalah singkatan dari pembelajaran elektronik atau pembelajaran elektronik, dan dapat diakses di mana saja melalui situs web atau aplikasi. *E-learning* dapat memiliki fitur yang dapat digunakan oleh sistem kecerdasan buatan (AI), seperti penyediaan konten secara otomatis, kemampuan karyawan untuk menyesuaikan gaya belajar mereka, dan kebebasan untuk memilih materi yang mereka butuhkan.

9.5 Penugasan/Soal Latihan

1. Jelaskan gambar berikut ini pada perusahaan google atau yang setara!

Manfaat virtual training (People.com, 2022)



Gambar 9. 1. Efficacy of Virtual Training

Sumber : *elearn* Universitas Ciputra, 2024

BAB 10

Developing People Drives Result

10.1 Deskripsi Singkat

Pengembangan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan terorganisir, dilakukan dalam waktu khusus dan dirancang untuk menghasilkan perubahan perilaku.

10.2 Tujuan Pembelajaran

Mengembangkan sumber daya manusia melalui serangkaian kegiatan seperti memberikan *training-training* yang dapat merubah perilaku ke arah lebih baik sesuai dengan visi organisasi.

10.3 Penyajian Materi

Delapan peran dari HRM dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 10. 1. *Eight Roles of Human Resource Management*

Sumber : *elearn* Universitas Ciputra, 2024

10.4 Rangkuman

Dalam konteks organisasi, pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses di mana karyawan dibantu dan direncanakan untuk:

1. Memperoleh atau mempertajam kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas yang terkait dengan pekerjaan mereka saat ini atau yang diharapkan di masa depan
2. Meningkatkan kemampuan individu mereka secara keseluruhan dan menemukan serta memanfaatkan potensi batin mereka untuk pengembangan diri dan/atau organisasi
3. Meningkatkan kapasitas mereka sebagai individu.

10.5 Penugasan/Soal Latihan

1. Berikan contoh pengembangan SDM di perusahaan tempat bekerja atau perusahaan bisnis keluarga Ciputra Group atau lainnya!

BAB 11

Managing Global Human Capital

11.1 Deskripsi Singkat

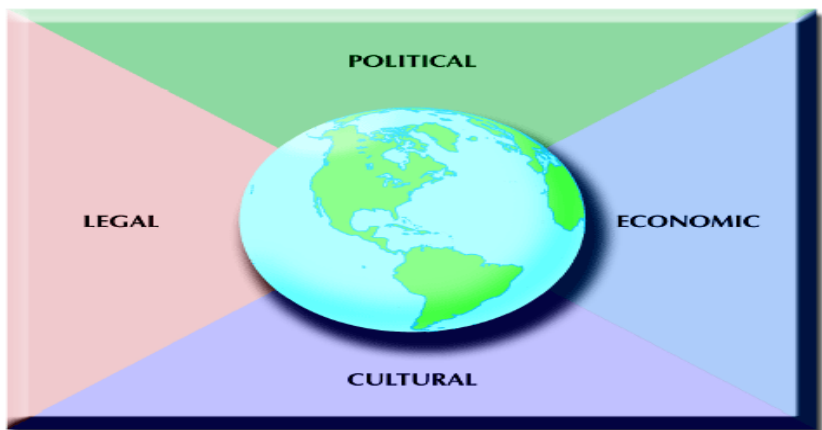
Mengelola Human Capital secara global adalah berkaitan dengan perubahan populasi secara global serta komunikasi yang bisa dilakukan secara global sehingga ada saling ketergantungan ekonomi secara global pula.

11.2 Tujuan Pembelajaran

Mengembangkan sumber daya manusia secara global melalui kerjasama dengan mitra global sehingga bisa saling berkomunikasi dan bekerjasama secara global.

11.3 Penyajian Materi

Faktor-faktor yang berpengaruh pada HRM secara global sbb:



Gambar 11. 1. Faktor-faktor HRM

Sumber : *elearn* Universitas Ciputra, 2024

11.4 Tipe-tipe dari organisasi sbb:

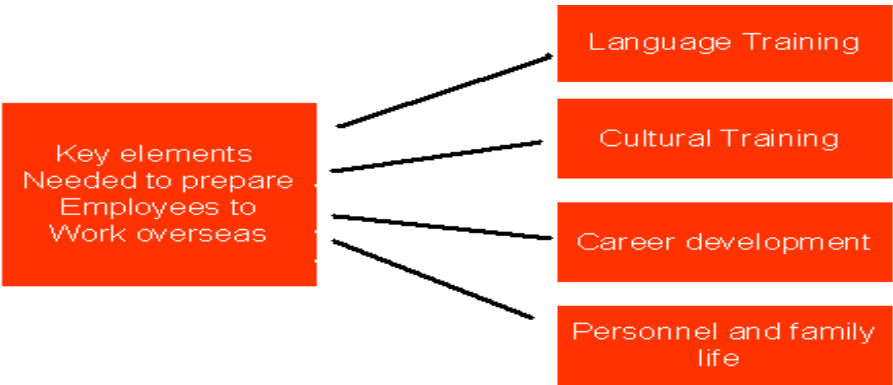
Tabel 11.1 Tipe Organisasi

Types	
Importing and Exporting	Selling and buying goods and services with organizations in other countries
Multinational Enterprise (MNE)	An organization with operating units located in foreign countries.
GLOBAL ORGANIZATION	An organization having corporate units in a number of countries integrated to operate worldwide.

Sumber : *elearn* Universitas Ciputra, 2024

11.4 Rangkuman

Pengembangan sumber daya manusia dalam konteks global membutuhkan adaptasi dari SDM sbb:

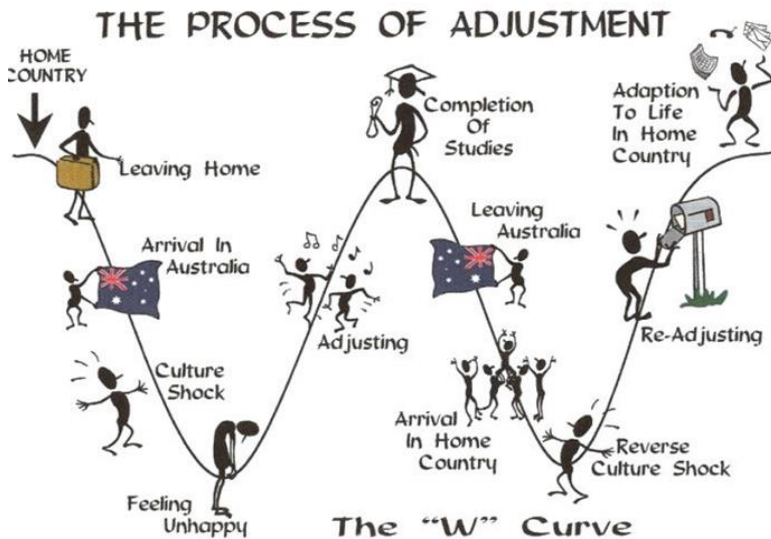


Gambar 11. 2. Elemen Kunci

Sumber : *elearn* Universitas Ciputra, 2024

11.5 Penugasan/Soal Latihan

1. Jelaskan Gambar berikut dan berikan contohnya pada perusahaan Wings food atau yang sejenis!



Gambar 11. 3. The Process of Adjustment

Sumber : *elearn* Universitas Ciputra, 2024

BAB 12

Managing Performance

12.1 Deskripsi Singkat

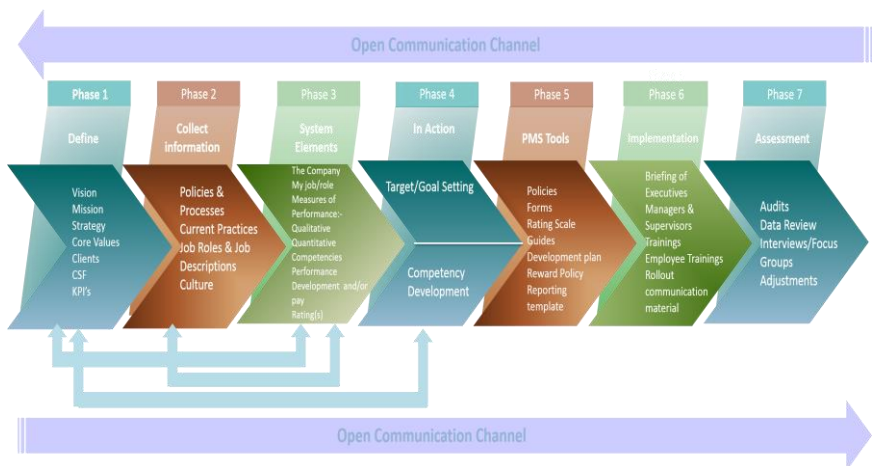
Mengelola kinerja dari SDM sebaiknya dilakukan oleh perusahaan sehingga menunjang tercapainya visi perusahaan

12.2 Tujuan Pembelajaran

Mengembangkan sumber daya manusia sehingga kinerja perusahaan meningkat yang menunjang tercapainya visi perusahaan.

12.3 Penyajian Materi

Ada beberapa fase yang dibutuhkan dalam mencapai visi perusahaan yaitu:



Gambar 12. 1. Phase dalam mencapai visi perusahaan

Sumber : *elearn* Universitas Ciputra, 2024

Visi perusahaan adalah keinginan akan keadaan di masa depan yang dicita-citakan oleh seluruh anggota perusahaan, mulai dari tingkat bawah hingga tingkat atas. Cita-cita di masa depan yang ada di benak pimpinan perusahaan, yang mewakili seluruh anggota perusahaan, merupakan inti dari visi perusahaan.

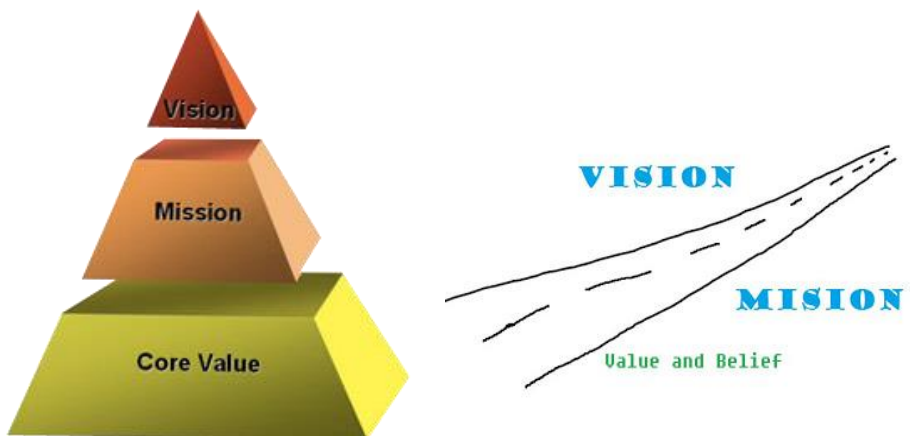
Kriteria visi yang baik adalah memenuhi keinginan pihak berwenang, sesuai dengan keadaan organisasi, menetapkan standar tertinggi, menjelaskan tujuan dan arah perusahaan, menginspirasi dan mendorong komitmen, dan mudah diucapkan serta dipahami.

12.4 Rangkuman

Visi dan misi perusahaan dapat tercapai apabila Value atau nilai-nilai yang menjadi landasan perilaku dan motivasi karyawan serta persepsi karyawan mengenai perusahaan itu sejalan dengan visi dan misi perusahaan.

12.5 Penugasan/Soal Latihan

1. Jelaskan Gambar berikut pada studi kasus di perusahaan Mc. Donald atau yang sejenis!



Gambar 12. 2. Visi dan Misi

Sumber : *elearn* Universitas Ciputra, 2024

BAB 13

Model-model Pengembangan SDM

13.1 Deskripsi Singkat

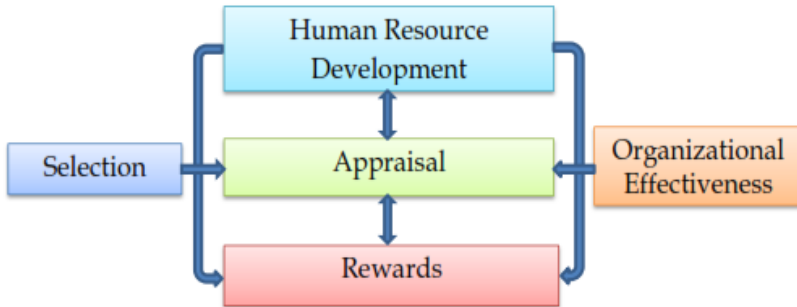
Pengembangan SDM dapat diberikan dengan menggunakan beberapa model yaitu antara lain Fornburn model dan Harvard model.

13.2 Tujuan Pembelajaran

Mengembangkan sumber daya manusia menggunakan model Fornburn atau model Harvard atau gabungan model tersebut.

13.3 Penyajian Materi

Model Fornburn sbb:

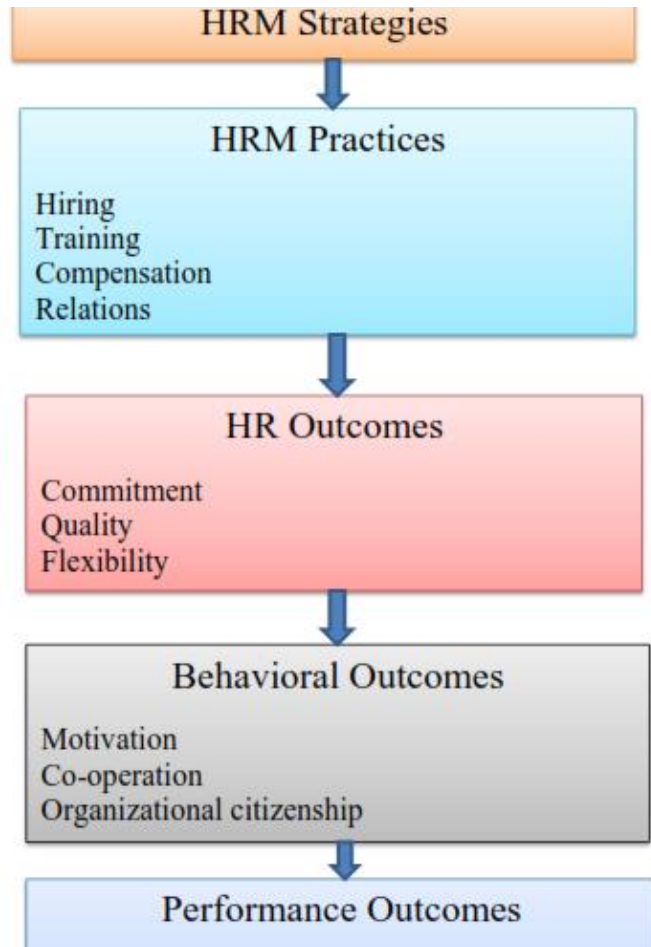


Gambar 13. 1. Model Fornburn

Sumber : *elearn* Universitas Ciputra, 2024

Pada Gambar 13.1 dapat dilihat bahwa organisasi yang efektif tergantung dari secara internal bagaimana organisasi memberikan reward pada capaian setiap individu. Hal ini dapat diukur dari appraisal masing-masing individu didalam organisasi.

Model Harvard sbb:



Gambar 13. 2. Model Harvard

Sumber : *elearn* Universitas Ciputra, 2024

Pada Gambar 13.2 dapat dilihat bahwa kinerja organisasi tergantung dari bagaimana lingkungan eksternal dan internal mendukung semua capaian setiap individu didalam organisasi.

13.4 Rangkuman

Penggunaan model Fornburn atau model Harvard atau kedua model pada organisasi berkaitan dengan pengelolaan SDMnya. Semua model itu adalah baik akan lebih baik bila disesuaikan dengan budaya masing-masing organisasi.

13.5 Penugasan/Soal Latihan

1. Analisalah dari studi kasus pada perusahaan CocaCola atau yang sejenis menggunakan model Fornburn atau model Harvard atau gabungan atau lainnya!

BAB 14

CREATIVE EFFECTIVE PAY PLANS

14.1 Deskripsi Singkat

Perencanaan pada SDM di perusahaan menggunakan *job analysis* yang terdiri dari *job description* dan *job specification* sehingga dapat ditentukan tingkat upah masing-masing jabatan.

14.2 Tujuan Pembelajaran

Merencanakan sumber daya manusia serta tingkat pengupahannya menggunakan *job description* dan *job specification*.

14.3 Penyajian Materi

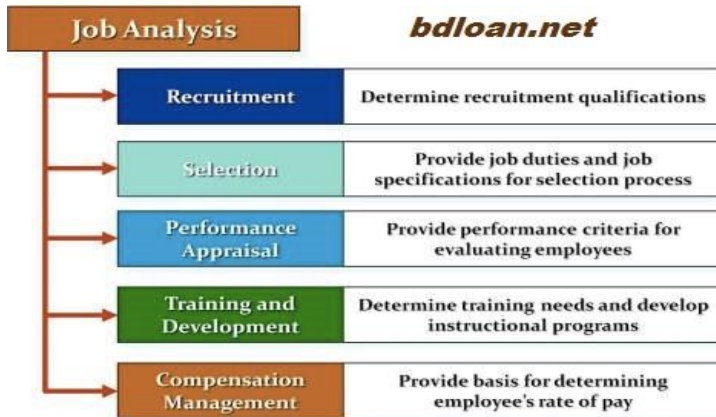
Job Analysis terdiri dari dua bagian yaitu *Job description* dan *job specification* yang dapat dilihat pada Gambar 14.1 berikut:



Gambar 14. 1. Job Analysis

Sumber : *elearn* Universitas Ciputra, 2024

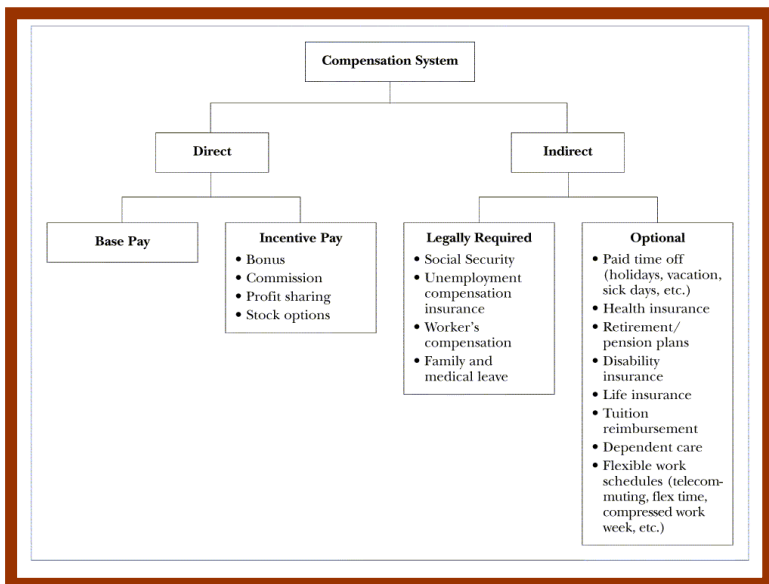
HCM melakukan proses *job analysis* mulai dari *recruitment* sampai dengan *compesation managemnet* dapat dilihat pada Gambar 14.2 berikut.



Gambar 14. 2. Proses Job Analysis

Sumber : *elearn* Universitas Ciputra, 2024

Setiap karyawan didalam organisasi mendapat kompensasi dari pekerjaannya. Pada beberapa organisasi dilakukan sistem pengupahan baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini dapat dilihat pada Gambar14.3 berikut ini.



Gambar 14. 3. Compensation System

Sumber : *elearn* Universitas Ciputra, 2024

14.4 Rangkuman

Penggunaan sistem kompensasi berkaitan dengan pengelolaan pengupahan SDMnya dapat dilakukan dengan job analysis.

14.5 Penugasan/Soal Latihan

1. Bandingkan sistem pengupahan pada perusahaan KFC dengan Ayam Goreng Cianjur atau yang setara!

BAB 15

Creating and Building a Robust Talent Pipeline

15.1 Deskripsi Singkat

Menciptakan dan membangun dalam meningkatkan bakat dari SDM salah satunya dengan komunikasi. Komunikasi adalah bagian penting dari mempengaruhi orang lain untuk memperoleh apa yang kita inginkan.

15.2 Tujuan Pembelajaran

Merencanakan sumber daya manusia dalam mengasah kemampuannya berkomunikasi sehingga dapat mengirimkan pesan secara jelas dan manusiawi.

15.3 Penyajian Materi

Komunikasi berfungsi untuk memahami satu sama lain, membangun kepercayaan, mengatur tindakan, merencanakan strategi, membagi tugas, dan berbagi rasa.

Proses Komunikasi:

1. Sumber: orang yang memulai atau memulai komunikasi disebut komunikator.
2. Pesan: informasi yang mencakup ilmu pengetahuan, ide, gagasan, maksud, dll.

15.4 Rangkuman

Skill Komunikasi dapat dijabarkan sesuai gambar berikut.



Gambar 15. 1. *Skill Komunikasi*

Sumber : *elearn Universitas Ciputra*, 2024

15.5 Penugasan/Soal Latihan

1. Bandingkan sistem komunikasi pada perusahaan google dan perusahaan Indofood atau yang sejenis!

REFERENSI

- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Gardner, III, William L., Yukl, Gary (2020). *Leadership in Organization*. Edisi ke-9. Harlow, JE: Pearson Education Limited
- Koval, S. (2015). *Employee training and development* (Doctoral dissertation, University College Prague–University of International Relations and Institute of Hospitality Management and Economics, Ltd.).
- McShane, Steven Lattimore, von Glinow, Mary Ann Young, 1949- (2021). *Organizational Behavior: emerging knowledge, global reality*. Edisi ke-9. New York: McGraw-Hill
- Saifalislam, K. M., Osman, A., & AlQudah, M. K. (2014). Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. *organization*, 3, 1-08873.
- Segoro, Waseso (2019). *Human Capital Management Era 5.0*. Sleman, Yogyakarta: Deepublish

BIODATA PENULIS



Dr. Liliana Dewi, MM., Ir., CFP. was born in Sidoarjo, Indonesia.

Associate Professor in Management di School of Business and Management Universitas Ciputra. Indonesia. Mengajar di Program Studi S1, S2 dan S3 serta sebagai Co-Promotor untuk mahasiswa Doktoral di bidang Management. Lulus Strata 1 pada Program Studi Teknik Kimia UPN. V Jatim. Lulus Strata 2 pada Program Studi Magister Manajemen dan Lulus Program Doktor Ilmu Manajemen dari Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Expertise

*Finance Management
Family Business
Strategic Management
Human Capital Management
Corporate Culture
Entrepreneurial Marketing
Operation Management
Entrepreneurship*

Experiences

*Director Operational in Family Business
Plan Auditor in Family Business
Coordinator of the BNSP professional certification (P1)*

Email : Ldewi@ciputra.ac.id

BIODATA PENULIS



Damelina Basauli Tambunan

Lecturer at the School of Business & Management (SBM), Universitas Ciputra (UC), Surabaya since 2007. She has served as Dean at the School of Business & Management since 2023 and Director of the Human Capital Center. Have an interest in developing entrepreneurs and professionals through classroom teaching, providing training and workshops, as well as disseminating ideas and solutions through scientific journals, books, studies, and feasibility studies. Apart from holding a Philosophy Doctoral degree in Management, she is also certified as a professional lecturer, certified as a professional marketer, and certified in providing coaching to leaders. Writing and thinking topics are generally in the areas of innovation, family business, and entrepreneurship.

BIODATA PENULIS



Assoc Prof. Dr. Ir. Tony Antonio, M. Eng, School of Informatics
Universitas Ciputra Surabaya.

Currently teaching at Universitas Ciputra Surabaya dan Ciputra Business School Makassar for under grad and graduate program. Doctoral degree in leadership from UPH Doctor of Research in Management. Master's degree of channel coding theory from University of South Australia. Bachelor's degree in telecommunication from University Pancasila Jakarta.

Expertise

Leadership and Life skill

Entrepreneurship

Research interest: Servant and Team Leadership.

Experiences

Rector and co-founder Universitas Ciputra Surabaya

Chairman and co-founder Ciputra School of Business Makassar

Speaker at Global Entrepreneurship Week, Seoul South Korea

Initiator of "Wonder Wednesday" program (6 semester

Entrepreneurship intensive curriculum in Higher education)

Email : tonyantonio@ciputra.ac.id

