



YAYASAN KEBANGSAAN BIREUEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM KEBANGSAAN INDONESIA (UNIKI)

SK. MENRISTEKDIKTI NO. 342/KPT/I/2019

Kampus Utama, Jl. Medan - Banda Aceh, Blang Bladeh Bireuen - Aceh, <http://uniki-ac.id>, surel : uniki.ykb@gmail.com
Kampus Lhokseumawe (PSKDU), Jl. Medan - Banda Aceh, Sp. Alue Awe, Lhokseumawe, <http://uniki-ac.id>, surel : uniki.ykb@gmail.com

Referensi **Perencanaan** **SDM**

Dosen: Dr. Raihan Iskandar, MM

A. Buku-buku yang memberikan perspektif yang berbeda dalam merencanakan, mengelola, dan mengembangkan SDM dalam organisasi, dengan berlandaskan pada prinsip-prinsip syariah dan konteks negara.

1. "Human Resource Management in Islam"

oleh Dr. Syed Ali Raza

Buku ini secara khusus membahas:

Prinsip-prinsip manajemen SDM dalam konteks Islam, mengintegrasikan nilai-nilai syariah dalam pengelolaan tenaga kerja. Penulis menyajikan pendekatan yang sesuai dengan ajaran Islam dalam hal **etika kerja, manajemen sumber daya manusia, serta perencanaan dan pengembangan SDM yang berkeadilan.**

Buku ini cocok untuk mempelajari bagaimana prinsip-prinsip Islam dapat diterapkan dalam manajemen SDM.

Tujuan – Organisasi memanipulasi diri mereka sendiri sesuai dengan nilai-nilai hukum, politik, dan sosial negara tempat mereka beroperasi. Akibatnya, operasional dan sumber daya manusia (SDM) perusahaan bisnis ditangani sesuai dengan struktur lingkungan negara tersebut. Tujuan makalah ini adalah untuk mengembangkan kerangka kerja konseptual yang menjelaskan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia (SDM) modern dan SDM dari perspektif Islam. Desain/metodologi/pendekatan – Kerangka kerja ini disajikan dalam **lima kategori besar – pesan Islam, Islam di berbagai negara, Islam dan pekerjaan, Islam dan dimensi manajerial, serta Islam dan praktik SDM**. Data sekunder telah digunakan untuk memperoleh pengetahuan tentang ajaran Islam dan bagaimana ajaran tersebut dapat dipraktikkan untuk mengelola SDM secara efektif. Pembahasan mendetail telah diintegrasikan mengenai budaya Islam dan bagaimana budaya tersebut dapat dipraktikkan dalam organisasi saat menjalankan berbagai aktivitas SDM.

Orisinalitas makalah ini tetap dipertahankan, meskipun perubahan apa pun dalam pesan Al-Qur'an dan Nabi (s.a.w.) tidak dapat diintegrasikan.

Jika organisasi dikelola dari perspektif Islam, para manajer tidak hanya akan meraih kesuksesan tetapi juga akan merasa tenang karena mengetahui bahwa mereka bekerja untuk Allah. Temuan – Makalah ini menyimpulkan bahwa Islam lebih merupakan "jalan hidup" daripada sekadar agama. Singkatnya, Islam mengajarkan bagaimana seorang mukmin harus menaati komitmen terhadap imannya. Para pebisnis percaya bahwa akumulasi materialistis adalah satu-satunya tujuan hidup mereka. Namun kenyataannya, hal itu hanya sementara. Perbuatan baik dan perilaku mereka terhadap orang lain, terlepas dari diskriminasi apa pun, akan tetap abadi.

Orisinalitas/nilai – Sebuah model konseptual manajemen sumber daya manusia dan Islam disajikan untuk menjelaskan hubungan antara keduanya.

2. "Islamic Human Resource Management: Theory and Practice" oleh Dr. M. Shahidul Islam

Buku ini memberikan:

Panduan mendalam tentang bagaimana manajemen SDM dapat dilakukan dalam kerangka nilai-nilai Islam. Berfokus pada teori dan praktik, buku ini menghubungkan konsep manajemen SDM dengan ajaran-ajaran Islam yang menekankan **keadilan, kesejahteraan, dan tanggung jawab sosial** dalam pengelolaan SDM.

3. "Islamic Management: A Strategic Approach" oleh Dr. Mohammed Nazim Ali

Buku ini mengulas bagaimana prinsip-prinsip Islam dapat diterapkan dalam manajemen organisasi, termasuk perencanaan SDM. Buku ini membahas:

Konsep-konsep seperti **amanah (tanggung jawab), keadilan, dan kesejahteraan dalam manajemen SDM**, yang sangat penting dalam konteks organisasi yang mengedepankan etika Islam.

4. "Islamic Human Resource Development" oleh Dr. A. H. M. Ahsanul Karim

Buku ini membahas tentang **pengembangan SDM** dalam perspektif Islam, termasuk perencanaan SDM yang berkelanjutan, pelatihan, serta pengembangan kompetensi dengan mengacu pada prinsip-prinsip Islam. Buku ini memberikan wawasan bagaimana *pengembangan SDM dapat dilakukan secara holistik* dengan **mengedepankan keseimbangan antara kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.**

5. **"Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: The Role of the Islamic Perspective"** oleh Abdullah Saeed

Buku ini membahas **hubungan antara tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dengan pengelolaan SDM dalam konteks Islam**. Dengan pendekatan yang mengutamakan kesejahteraan masyarakat dan lingkungan, buku ini menyajikan panduan bagi manajer SDM untuk mengintegrasikan **nilai-nilai Islam dalam kebijakan CSR serta pengelolaan tenaga kerja**.

6. "Islamic Perspective on Human Resource Development" oleh Imam Ghazali dan Para Ulama

Meskipun bukan buku yang ditulis oleh satu penulis kontemporer, karya-karya klasik dari ulama seperti Imam Ghazali memberikan pandangan mendalam mengenai konsep pengembangan manusia dalam Islam. Buku ini menekankan pentingnya **aspek moral, etika, dan spiritual dalam pengembangan SDM**, yang relevan untuk **perencanaan SDM yang bertujuan menciptakan organisasi yang adil dan sejahtera.**

7. "Islamic Ethics and the Resource Management in Organizations" oleh Muhammad Hashim Kamali

Buku ini memberikan perspektif etika Islam yang diterapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Kamali menyajikan bagaimana prinsip-prinsip Islam yang berfokus pada **etika, keadilan sosial, dan tanggung jawab dapat diterapkan dalam perencanaan dan pengelolaan SDM yang efektif dan efisien.**

8. "The Islamic Concept of Work and its Application in Management" oleh M. S. A. Siddiqui

Buku ini lebih berfokus pada konsep kerja dalam Islam dan bagaimana nilai-nilai tersebut dapat diintegrasikan dalam manajemen SDM. Ditekankan bagaimana **kerja adalah ibadah dan perencanaan SDM harus mengedepankan keseimbangan antara aspek spiritual dan duniawi, yang sangat relevan dengan perencanaan tenaga kerja dalam konteks Islam.**

9. "Management in Islamic Perspective"

oleh Jamil M. Abdo

Buku ini menyajikan perspektif Islam dalam konteks manajemen secara umum, termasuk dalam perencanaan dan pengelolaan SDM. Buku ini juga mengupas bagaimana prinsip-prinsip manajerial dalam Islam dapat diterapkan dalam praktek bisnis dan organisasi dengan mengedepankan nilai-nilai moral dan sosial yang ada dalam ajaran Islam.

B. Buku referensi yang komprehensif dan memberikan wawasan mendalam tentang teori dan praktik manajemen SDM, yang sangat cocok untuk studi di tingkat Pasca Sarjana.

1. **"Human Resource Management"** oleh Gary Dessler

Buku ini adalah salah satu buku teks klasik yang sering digunakan dalam perkuliahan pasca sarjana di bidang manajemen SDM. Gary Dessler membahas berbagai topik utama dalam manajemen SDM, termasuk perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan, serta pengembangan dan manajemen kinerja.

2. "Strategic Human Resource Management" oleh Jeffrey A. Mello

Buku ini fokus pada hubungan antara strategi bisnis dan perencanaan SDM. Ini membahas bagaimana kebijakan SDM dapat diselaraskan dengan strategi bisnis dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

3. **"Human Resource Planning"** oleh Edward E. Lawler dan John W. Boudreau

Buku ini memberikan penjelasan mendalam tentang perencanaan SDM yang lebih strategis. Ini mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja, serta teknik dan pendekatan untuk merencanakan tenaga kerja di masa depan.

4. "The New HR Leader's First 100 Days: How To Start Strong, Execute For Success, And Become A Trusted Advisor" oleh Alan Collins

Buku ini memberikan panduan bagi para profesional SDM yang baru dalam peran kepemimpinan untuk merencanakan dan melaksanakan inisiatif yang sukses dalam 100 hari pertama mereka. Meskipun lebih terfokus pada aspek implementasi, ini juga memberikan wawasan tentang perencanaan SDM yang efektif.

5. "Workforce Planning and Employment" oleh George Bohlander, Scott Snell, dan Shermon Scott

Buku ini memberikan penjelasan tentang berbagai konsep penting dalam perencanaan tenaga kerja, termasuk analisis kebutuhan tenaga kerja, teknik peramalan, dan kebijakan untuk merancang strategi rekrutmen dan seleksi yang efektif.

6. "The SHRM Essential Guide to Employment Law" oleh Charles H. Fleischer

Untuk perspektif yang lebih luas tentang hukum ketenagakerjaan yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan SDM, buku ini memberikan panduan penting bagi para profesional yang ingin memahami hak-hak pekerja serta kewajiban organisasi dalam merencanakan SDM.

7. "Managing Human Resources" oleh Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, dan Robert L. Cardy

Buku ini menggabungkan teori manajemen SDM dengan studi kasus dunia nyata dan topik-topik mutakhir yang relevan untuk tingkat pasca sarjana, termasuk perencanaan SDM dan strategi manajemen berbasis kinerja.

Buku-buku tersebut menawarkan kombinasi teori dan praktik yang penting untuk memahami aspek perencanaan SDM secara holistik dan aplikatif.

C. Berikut beberapa buku referensi terbaik yang membahas perencanaan SDM, pendidikan, dan peradaban dari sudut pandang Islam

1. Perencanaan SDM dalam Perspektif Islam

- **Judul:** *Manajemen Sumber Daya Insani dalam Organisasi Islam*
- **Penulis:** Muhammad Syafi'i Antonio, dkk.
- **Deskripsi:** Buku ini membahas bagaimana konsep SDM dalam Islam diterapkan dalam organisasi, dengan pendekatan yang berbasis syariah dan nilai-nilai Islam.

2. Pendidikan Islam dan Peradaban

a. Judul: *Pendidikan Islam: Membangun Peradaban Bangsa*

Penulis: Azyumardi Azra

Deskripsi: Buku ini mengulas peran pendidikan Islam dalam membangun peradaban, dengan fokus pada aspek kebijakan pendidikan, pemikiran tokoh-tokoh Islam, serta pengaruhnya terhadap transformasi sosial.

b. Judul: *Paradigma Pendidikan Islam: Membangun Pendidikan Insan Kamil*

Penulis: Abuddin Nata

Deskripsi: Buku ini membahas konsep pendidikan Islam yang bertujuan membentuk manusia paripurna (insan kamil), serta bagaimana sistem pendidikan Islam berkontribusi dalam membangun peradaban yang berkelanjutan.

3. Perencanaan SDM Berbasis Pendidikan Islam

a. Judul: *Islamic Human Capital: Strategi Pengembangan SDM Islami*

Penulis: Veithzal Rivai & Ella Rivai

Deskripsi: Buku ini mengkaji bagaimana sumber daya manusia dapat dikelola berdasarkan prinsip-prinsip Islam, termasuk dalam bidang pendidikan dan pengembangan peradaban Islam.

b. Judul: *Perencanaan Pendidikan Islam: Dari Teori ke Praktik*

Penulis: H.M. Arifin

Deskripsi: Buku ini mengulas bagaimana perencanaan pendidikan Islam harus dilakukan untuk mendukung pembangunan SDM dan peradaban Islam yang lebih maju.

MANAJEMEN PERENCANAAN SDM



Dr. Raihan Iskandar, MM

MANAGEMENT

BUSINESS

PROCESS

CONTROLLING

FACTORY

DECISION

DATA

MANAGEMENT

SERVICES

MANAGERS

GOODS

GOODS

PLANNING

INFORMATION

DECISION

FUTURE

SYSTEMS

DESIGN

RISK

PLANNING

INPUT

PRODUCTION

SYSTEMS

BUSINESS

SYSTEM

STRATEGY

FACTORY

CUSTOMER

ANALYSIS

SOURCES

FUTURE





Keahlian Dasar: Teknis, Komunikasi dan Konsep Mengelola waktu, Manajemen Global, alokasi sumber daya, Mengambil Keputusan

Upaya manajemen

Sumber Penggunaan
Limbah Rendah

Efektif (Berakhir)
Efisien (Berarti)

Sasaran Pencapaian
Pencapaian Tinggi

**PURPOSE
TUJUAN**



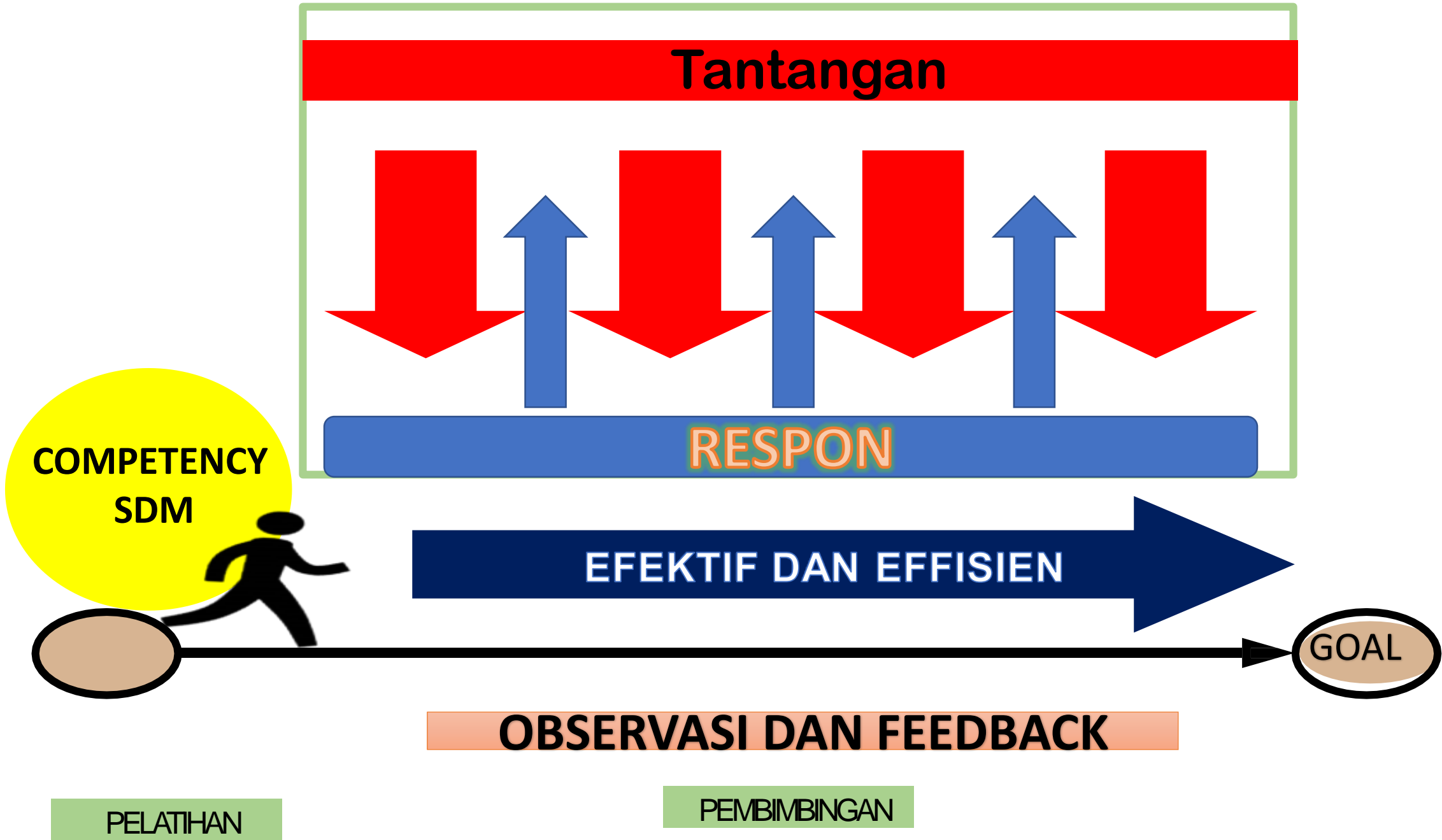
STRUKTUR

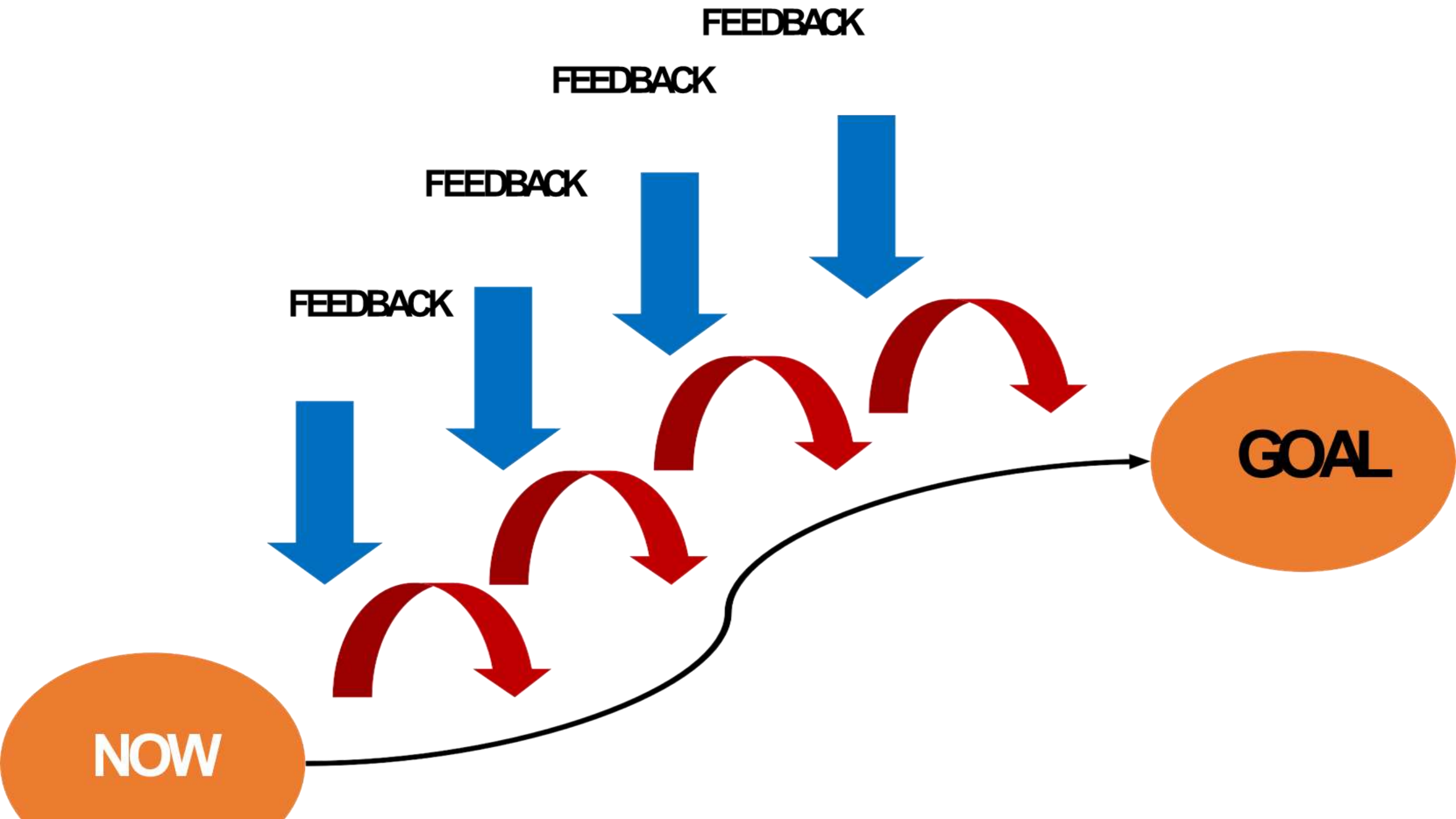
ORGANISASI

SDM



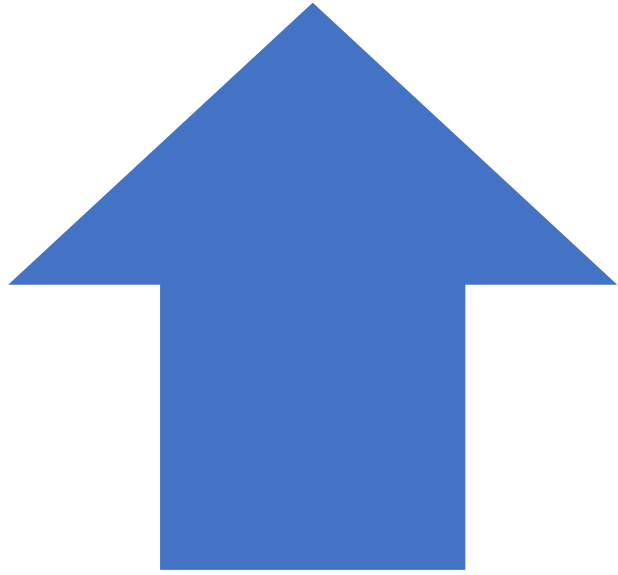
Komponen Organisasi Sumber: Robbin, Judge (2011)



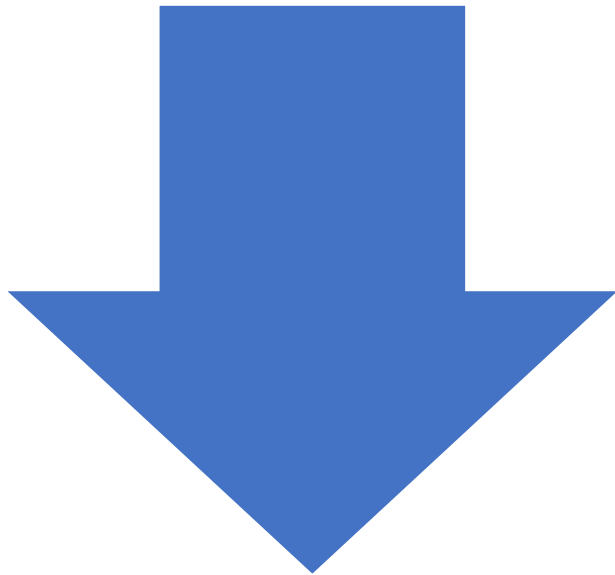


Tiga Indikator Pembangunan SDM

1. Indeks pembangunan manusia (IPM),
2. Penurunan angka kemiskinan, dan
3. Rasio generasi untuk memperpendek kesenjangan di masyarakat.



Manajemen
sebagai seni

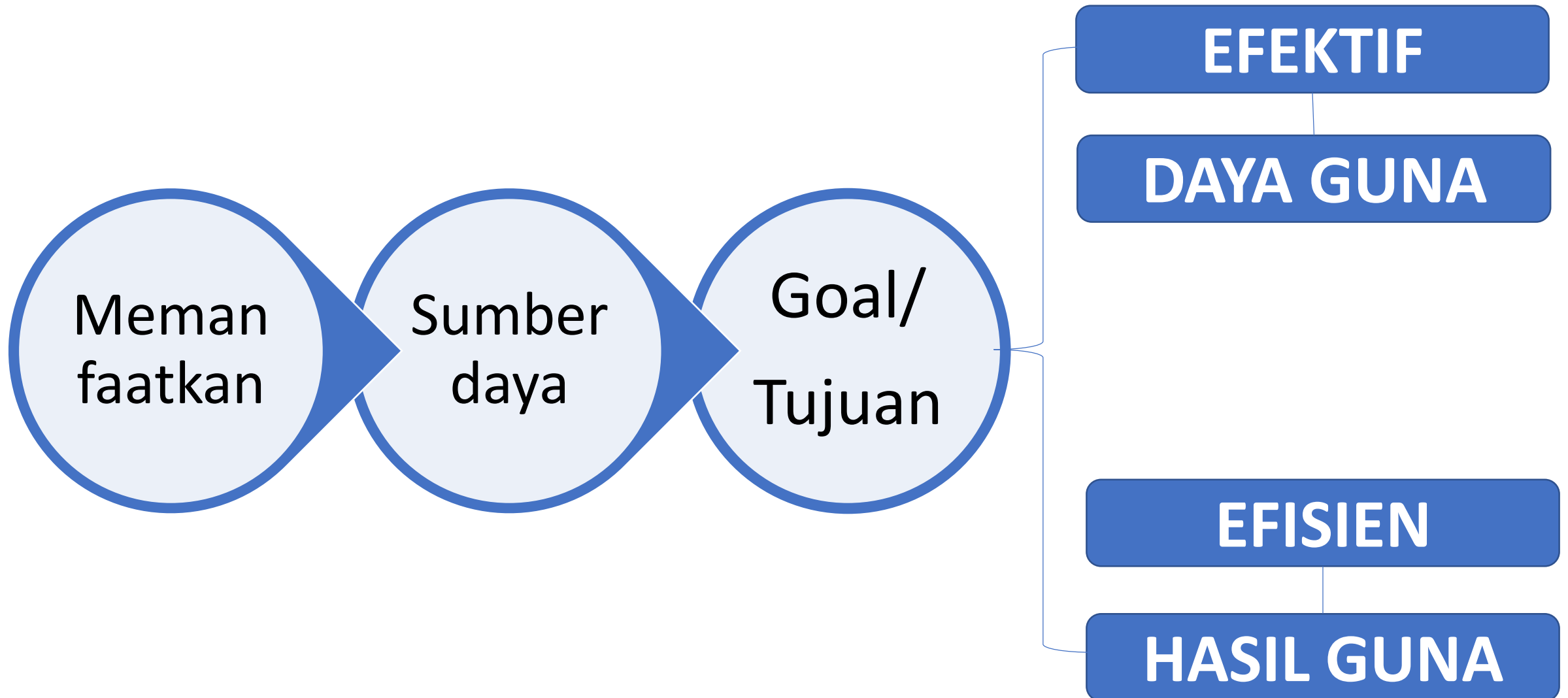


Manajemen
sebagai Ilmu

Manajemen berhubungan dgn orang banyak,
Manajer memimpin orang banyak.
Perlu banyak belajar pengalaman dari banyak
para manajer akan masalah yg mereka hadapi
dan bagaimana menyelesaikannya.

Manajemen adalah topik yg dinamis, kajiannya harus mencerminkan perubahan-perubahan yg terjadi dlm rangka membantu anda menjadi manajer dlm kondisi terkini. Manajemen menyediakan bagi anda pemahaman terbaik yg mungkin mengenai apa artinya menjadi manajer yg menghadapi tantangan dalam mengambil Keputusan dan mensikapinya.

PENGERTIAN MANAJEMEN



3. EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI (Peter Drucker)

Efektifitas adalah melakukan pekerjaan yang benar
(doing the right things)

Efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar
(doing things right)

Kelar dan Clear

FUNGSI DASAR MANAJEMEN DAN PROSES MANAJEMEN

Perencanaan →

Pengorganisasian →

Penggerakkan → Leadership →

Pengawasan →

Pengambilan
Keputusan

Merencanakan	Mengorganisasi	Memimpin	Mengendalikan
Mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran dan Menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sejumlah kegiatan	Menentukan apa yang perlu dilakukan, bagaimana cara melakukan dan siapa yang harus melakukannya. Bagaimana cara mengelompokan tugas-tugas itu, siapa harus melapor kesiapa, dan dimana keputusan harus dibuat	Mengarahkan dan memotivasi semua pihak (bawahan) yang terlibat, mempengaruhi individu atau tim sewaktu mereka bekerja, memiliki saluran komunikasi yang paling efektif dan menyelesaikan konflik atau memecahkan dengan berbagai cara masalah perilaku karyawan	Memantau kinerja actual guna menyakinkan bhw kegiatan tsb diselesaikan seperti yang direncanakan. membandingkan actual dengan standar dan membuat koreksinya jika perlu

→ Menghasilkan

Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi

Proses Manajemen

Serangkaian keputusan dan kegiatan yg sedang terjadi, yang dialami oleh para manajer sewaktu mereka merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan

وَقُلْ رَبِّ اَدْخِلْنِيْ مُدْخَلَ صِدْقٍ وَّاَخْرِجْنِيْ مُخْرَجَ صِدْقٍ وَاَجْعَلْ لِّيْ
مِنْ لَّدُنْكَ سُلْطٰنًا نَّصِيْرًا [17:80]

input

Resource:

Man, Momey,
Machine,
Methode,
Material

Man: Value,
Capital &
Competency

Proces

Planning

Recruitment
Selection

Organizing
Placement

Actuiting

Education&Training
Compesation
Required Services
Employee Relation

Controling
Assessment

Output

1.Quality of
Worklife

2.Productifity

3.Human
Resource
Satisfaction

4.Human
Capital

5.Developmen
Rediness for
Change

Fokus pada Manajemen dan Manajer

Manajer: salah satu factor yg semua organisasi apapun ukuran, jenis atau lokasinya, perlukan.

→ Dunia yg dihadapi manajer telah berubah, sedang berubah dan akan terus berubah.

Sifat dinamis dari organisasi masa kini mendatangkan keuntungan dan juga tantangan bg individu yg akan memimpin organisasi tsb.

Perencanaan





وَلَا تَقُولَنَّ لِشَيْءٍ إِنِّي فَاعِلٌ ذَٰلِكَ غَدًا [18:23] **إِلَّا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ** وَادْكُرْ
رَبَّكَ إِذَا نَسِيتَ وَقُلْ عَسَىٰ أَنْ يَهْدِيَنِّي رَبِّي لِأَقْرَبَ مِنْ هَٰذَا رَشَدًا [18:24]

فَهَزَمُوهُم بِأَذْنِ اللَّهِ وَقَتَلَ دَاوُدُ جَالُوتَ وَآتَاهُ اللَّهُ الْمُلْكَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَهُ
مِمَّا يَشَاءُ وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَكِنَّ اللَّهَ
ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ [2:251]

Perencanaan adalah pemikiran hari depan,

Perencanaan berarti pengelolaan, pembuat keputusan, suatu prosedur yang formal untuk memperoleh hasil nyata, dalam berbagai bentuk keputusan menurut sistem yang terintegrasi.

Perencanaan adalah suatu rangkaian persiapan tindakan untuk mencapai tujuan.

Makna Perencanaan SDM

1. Sebuah proses analisis dan penetapan kebutuhan tenaga kerja untuk setiap jenis dan level pekerjaan agar tersedia secara tepat, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Proses sistematis untuk mencocokkan pasokan karyawan internal dan eksternal dengan lowongan-lowongan pekerjaan yang diperkirakan muncul dalam organisasi sepanjang periode waktu tertentu (R. Wayne Mondy (2008:108))
3. Perencanaan sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut dalam rangka melaksanakan rencana organisasi terpadu. (Andrew E. Sikula)

4. Proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasai dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai dan manfaat secara ekonomis. (A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2014:6))

KES: Suatu proses sistematis dan sistemik dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja baik secara nasional maupun organisasi atau korporasi tertentu berdasarkan hasil analisis yang melibatkan berbagai aspek yang terkait, dan memperhatikan berbagai faktor, baik secara internal maupun eksternal, meliputi perencanaan dari hulu dan hilir secara terintegrasi.

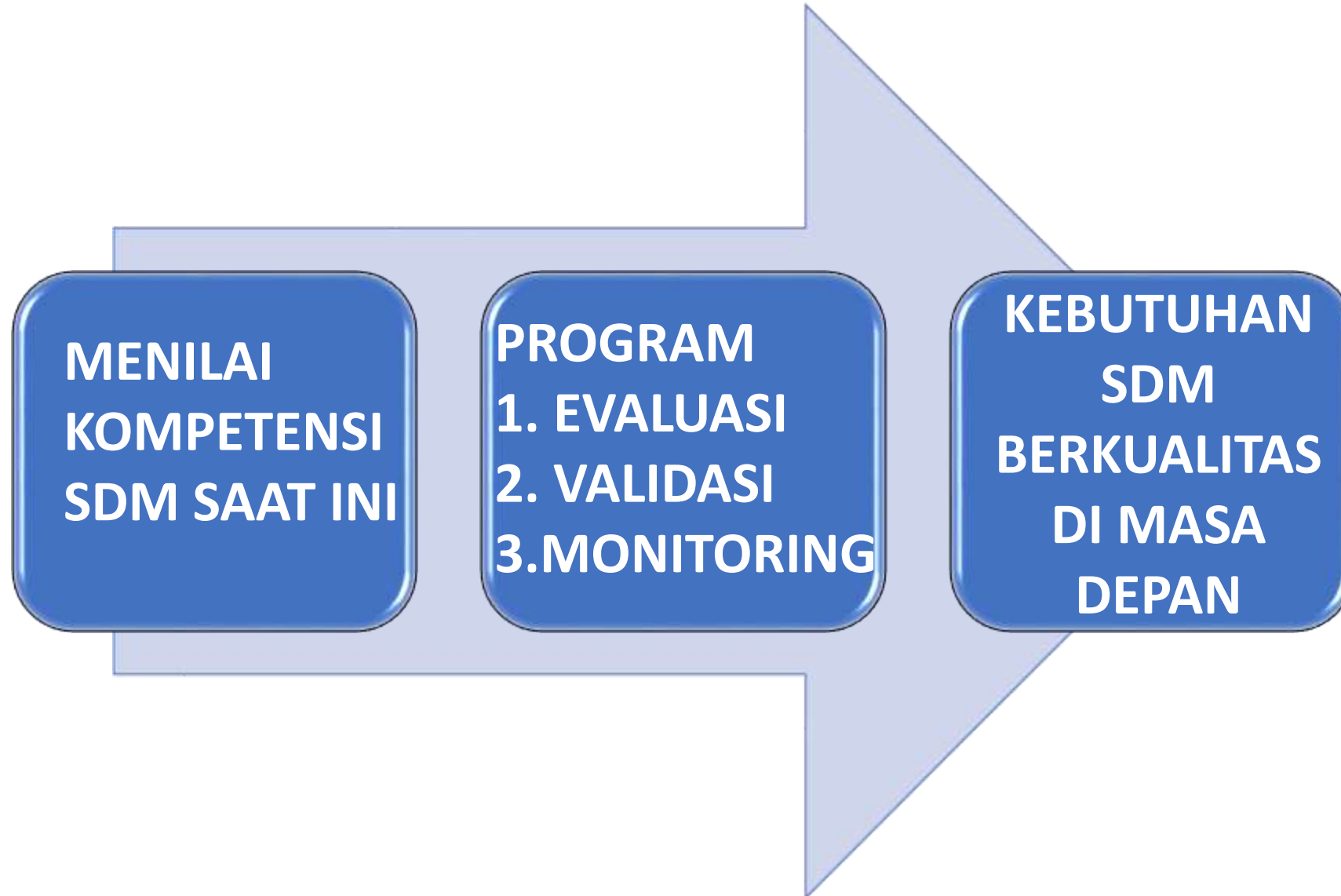
Perencanaan: merupakan pedoman sekaligus berfungsi sebagai kendali dan alat evaluasi berkelanjutan dalam manajemen sumber daya manusia.

Hakikat Perencanaan SDM

Sebuah penjaminan tentang system pemenuhan kebutuhan SDM agar ada kepastian keberlangsungan organisasi atau perusahaan dalam berbagai situasi dan kondisi yang berubah serba cepat.

“if we fail to plan, we will plan to fail.

FAKTOR PENTING PERENCANAAN DALAM MANAJEMEN



Perencanaan manajemen terbagi menjadi 3 tahap

1. Menetapkan tujuan.
2. Merumuskan masalah atau kondisi sekarang dengan Mengidentifikasi kesempatan dan ancaman atau hambatan yang dapat terjadi.
3. Mengembangkan **rencana** atau melaksanakan **rencana** yang telah disusun untuk mencapai hasil yang diinginkan

Dalam dunia bisnis, Perencanaan disebut sebagai suatu proses tanpa akhir. Karena proses perencanaan berjalan secara terus menerus dan tidak pernah berhenti. Hasil akhir dari proses perencanaan pada suatu waktu, akan menjadi masukan bagi proses perencanaan di waktu lain atau setelahnya.

Enam langkah perencanaan strategis yang efektif.

- **Langkah 1:** Diagnosis.
- **Langkah 2:** Identitas organisasi.
- **Langkah 3:** Sasaran dan indikator keberhasilan.
- **Langkah 4:** **Rencana Aksi.**
- **Langkah 5:** Pemantauan dan analisis.
- **Langkah 6:** Kepemimpinan dan komitmen sangat penting.

Dalam domain publik, Perencanaan mempunyai **karakteristik:**

- a. mengarah ke pencapaian tujuan,
- b. mengarah ke perubahan,
- c. merupakan pernyataan pilihan, mengacu pada rasionalitas,
- d. tindakan kolektif sebagai dasar.

Jenis atau tipe Rencana Bisnis

- 1. Perencanaan Operasional.**
- 2. Perencanaan Strategi.**
- 3. Perencanaan Taktis.**
- 4. Perencanaan Jangka Panjang atau Ekspansi.**
- 5. Rencana Bisnis Startup.**

Kelemahan Perencanaan

- Pekerjaan yang tercakup dalam **perencanaan** terkadang berlebihan atau tidak sesuai dengan kenyataannya.
- **Perencanaan** cenderung menunda kegiatan.
- **Perencanaan** mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi.

وَمَا كَانَ قَوْلَهُمْ إِلَّا أَنْ قَالُوا رَبَّنَا اغْفِرْ لَنَا ذُنُوبَنَا وَإِسْرَافَنَا فِي أَمْرِنَا وَثَبِّتْ

Akibat tanpa Perencanaan SDM: أَقْدَامَنَا وَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

1. Minus tenaga kerja yang memenuhi syarat (kualitas dan kuantitas)
2. Tidak bisa mengontrol apakah tenaga kerja yang ada kekurangan/kelebihan,
3. apakah kualifikasi dan kompetensi sesuai dengan kebutuhan.
4. Tidak diketahui kapan saatnya perusahaan harus merekrut dan menerima pegawai baru, untuk posisi apa, berapa banyak, dsb.

Langkah Perencanaan Strategis adalah sebagai berikut :

1. Mendefinisikan filosofi *perusahaan* sebagai langkah awal.
2. Mengkaji kondisi lingkungan.
3. Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan *perusahaan*.
4. Menentukan tujuan dan sasaran *perusahaan*.
5. Menyusun strategi akhir.

FOKUS

رِجَالٌ لَا تُلْهِيهِمْ تِجَارَةٌ وَلَا بَيْعٌ عَنْ ذِكْرِ اللَّهِ وَإِقَامِ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءِ الزَّكَاةِ يَخَافُونَ يَوْمًا تَتَقَلَّبُ
فِيهِ الْقُلُوبُ وَالْأَبْصَارُ [24:37]

Mandiri, Bertanggungjawab

الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ [4:34]

Visioner

أخرجه الإمام أحمد في مسنده، عن عبد الله بن بشر الخثعمي، عن أبيه أنه سمع النبي صلى الله عليه وسلم يقول: **لتفتحن القسطنطينية، فلنعم الأمير أميرها، ولنعم الجيش ذلك الجيش.**

Sesungguhnya akan dibuka kota Konstantinopel, **sebaik-baik pemimpin** adalah yang memimpin saat itu, dan **sebaik-baik pasukan** adalah pasukan perang saat itu“.

(HR. Imam Ahmad, 4/235, Bukhori dalam Tarikh Shoghir, hal. 139, Thobroni dalam Al Kabir 1/119/2, Hakim 4/4/422, Ibnu Asakir 16/223 dan lainnya.

في صحيح مسلم وغيره عن موسى بن علي عن أبيه قال
قال المستورد القرشي عند عمرو بن العاص سمعت رسول الله صلى
الله عليه وسلم يقول: تقوم الساعة والروم أكثر الناس فقال له عمرو
أبصر ما تقول، قال أقول ما سمعت من رسول الله صلى الله عليه
وسلم، قال لئن قلت ذلك إن فيهم لخصالا أربعا: **إنهم لأحلم الناس عند**
فتنة، وأسرعهم إفاقة بعد مصيبة، وأوشكهم كرة بعد فرة، وخيرهم
لمسكين ویتيم وضعيف، وخامسة حسنة جميلة وأمنعهم من ظلم
الملوك.

SUMBERDAYA?



SUMBERDAYA

Sumber daya adalah suatu **nilai potensi yang dimiliki** oleh suatu materi atau unsur tertentu dalam kehidupan.

Sumber daya tidak selalu bersifat berwujud (*tangible*), tetapi juga tanwujud (*intangible*).

Sumber daya ada yang **dapat berubah**, baik menjadi semakin besar maupun hilang, dan ada pula sumber daya tetap (yang kekal).

Selain itu, dikenal pula istilah sumber daya yang dapat pulih atau terbarukan (*renewable resources*) dan sumber daya tak terbarukan (*non-renewable resources*). Ke dalam sumber daya dapat pulih termasuk tanaman dan hewan (sumber daya hayati).

Adapun **tipe-tipe sumberdaya** adalah sebagai berikut:

a. Sumber daya berwujud (tangible) Sumber daya berwujud adalah segala sesuatu yang tersedia di perusahaan yang secara fisik dapat diamati (disentuh), seperti bangunan, dan uang.

b. Sumber daya tidak berwujud (intangibile) Sumber daya nirwujud tidak dapat disentuh, tapi sebagian besar dikerjakan oleh karyawan di organisasi, sumber daya yang tersedia di organisasi yang muncul akibat interaksi organisasi dengan lingkungan nya.

Sumber daya alam **yang dapat diperbarui** artinya bisa dibuat atau dipulihkan kembali.

Contohnya manusia, hewan, tumbuhan, pepohonan, dan ikan. Hewan, tanaman, pepohonan, dan ikan di lautan adalah makhluk hidup yang berkembang biak.

Selama masih berkembang biak dan belum punah, hewan dan tumbuhan bisa diperbarui.

Sumber daya alam **yang tidak dapat diperbarui** jumlahnya terbatas. Sumber daya alam ini akan habis suatu saat dan sulit atau tidak mungkin dibuat kembali.

Contohnya minyak bumi, batu bara, dan gas alam. Minyak bumi, batu bara, dan gas alam adalah bahan bakar fosil yang berasal dari makhluk hidup yang mati jutaan tahun lalu.

Jasad dan fosilnya terkubur dalam tanah. Panas dan tekanan bumi mengubahnya menjadi bahan bakar yang kita lihat hari ini. Jika kita terus menggunakan bahan bakar fosil seperti sekarang ini, diprediksi hampir seluruhnya akan habis pada 2060.

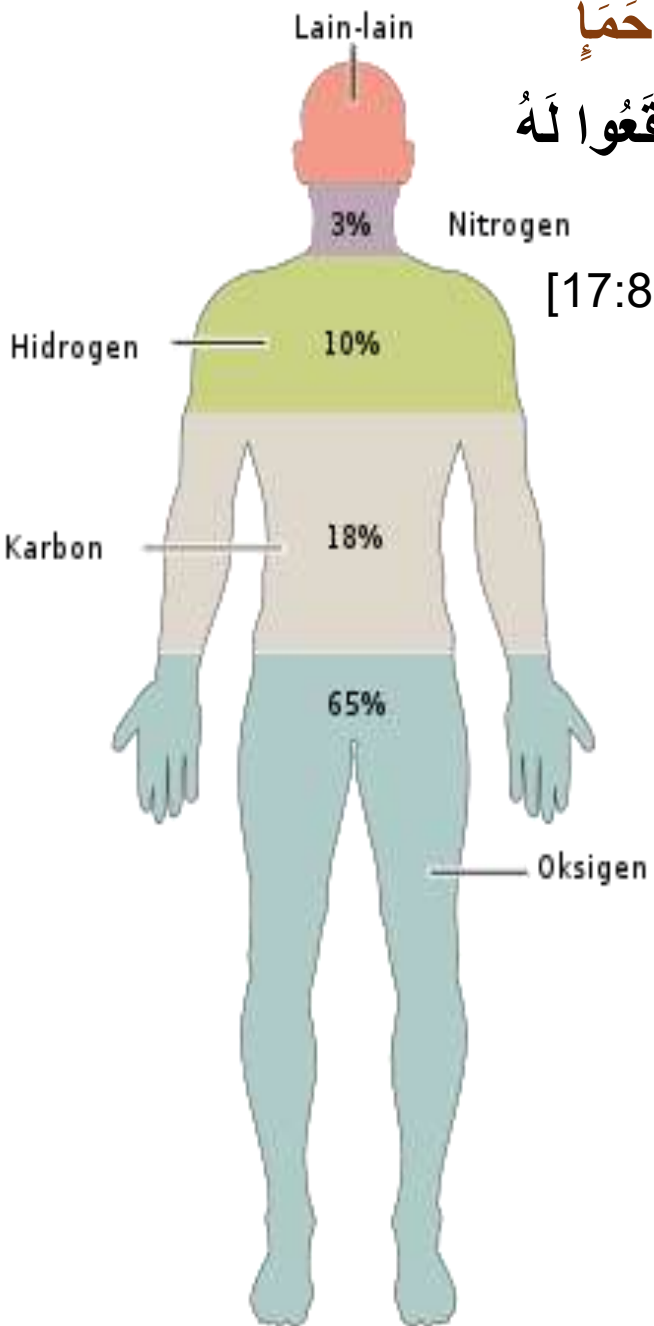
Sumber daya alam **kekal** adalah sumber daya alam **yang tak akan habis dan selamanya** ada di bumi.

Contohnya, air, udara, sinar matahari, angin, gelombang, pasang surut, dan panas bumi.

Air yang ada di bumi. Sejak pertama bumi terbentuk, jumlah air sama. Air hanya berubah bentuk. Dari cairan di lautan, menjadi uap awan, turun menjadi hujan. Ada yang menjadi es, ada yang masuk ke dalam tanah, dan ada yang mengalir ke sungai. Begitu pula sinar matahari. Sinar matahari akan terus ada selama matahari bersinar dan bumi berputar.

MANUSIA?





وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنْ صَلْصَالٍ مِنْ حَمَإٍ مَسْنُونٍ
 فَإِذَا سَوَّيْتَهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِنْ رُوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ [15:29]

وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا [17:85]



RUH

JIWA
AN NAFS



Air



Tanah



Angin

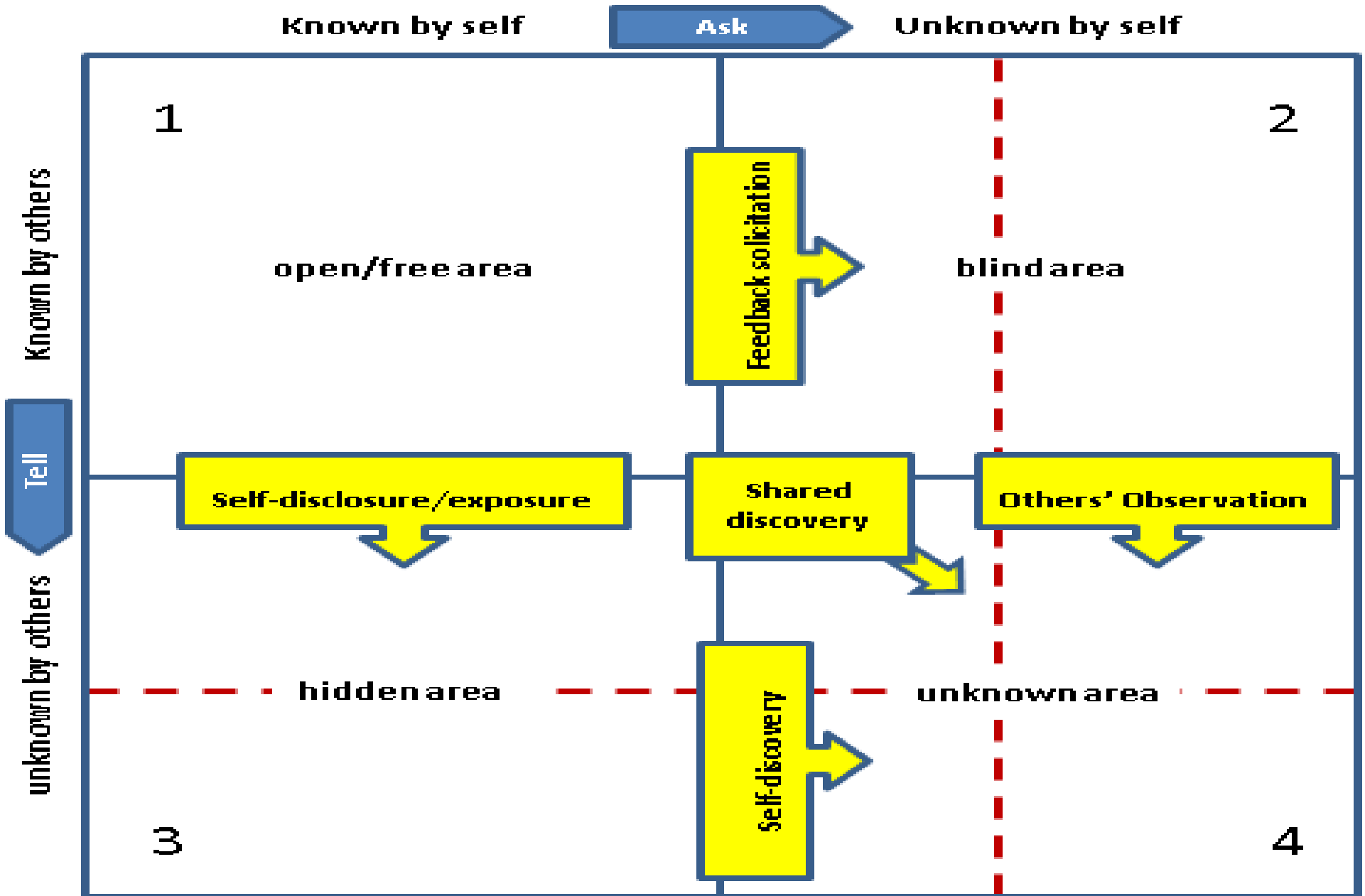


Api

من عرف نفسه فقط
عرف ربه

Siapa yang mengenal dirinya maka sungguh dia mengenal Tuhannya

Johari Window model



روى البخاري ومسلم عن أبي هريرة، رضي الله عنه، قال: قال
النبي صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: (مَا مِنْ مَوْلُودٍ إِلَّا يُولَدُ عَلَى الْفِطْرَةِ،
فَأَبَوَاهُ يُهَوِّدَانِهِ أَوْ يُنَصِّرَانِهِ، أَوْ يُمَجِّسَانِهِ، كَمَا تُنْتَجُ الْبَهِيمَةُ بِبَهِيمَةٍ
جَمْعَاءَ، هَلْ تُحِسُّونَ فِيهَا مِنْ جَدْعَاءَ)، ثُمَّ يَقُولُ أَبُو هُرَيْرَةَ
رَضِيَ اللهُ عَنْهُ: {فِطْرَتَ اللهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا} [الروم:30].

(Tidak ada seorang anak pun yang dilahirkan tidak sesuai dengan watak alamiahnya, lalu orang tuanya menjadikannya seorang Yahudi, atau seorang Nasrani, atau Majusi, sebagaimana seekor binatang menghasilkan seekor binatang utuh. Apakah kamu merasakan ada yang menggerogotinya?)

أنس بن مالك رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((المؤمنُ بين **خمسِ شدائدٍ**؛ **مؤمنٍ** يحسُّده، و**منافقٍ** يُبغِضه، و**كافرٍ** يُقاتله، و**نفسٍ** تُنازِعُه، و**شيطانٍ** يُضِلُّه))

وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّيْتَهَا. فَالْتَمَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا

كل أمتي يدخلون الجنة **إلا من أبي**، قيل ومن يأبى يا رسول الله؟ إقال: من أطاعني دخل الجنة، ومن عصاني فقد **أبى**. الحديث

نِعْمَتَانِ مَغْبُورٌ فِيهِمَا كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ **الصِّحَّةُ وَالْفَرَاغُ**. رواه البخاري

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَى شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ
أَهْدَى سَبِيلًا [17:84]

إِنَّ سَعْيَكُمْ لَشَتَّى

[92:4]

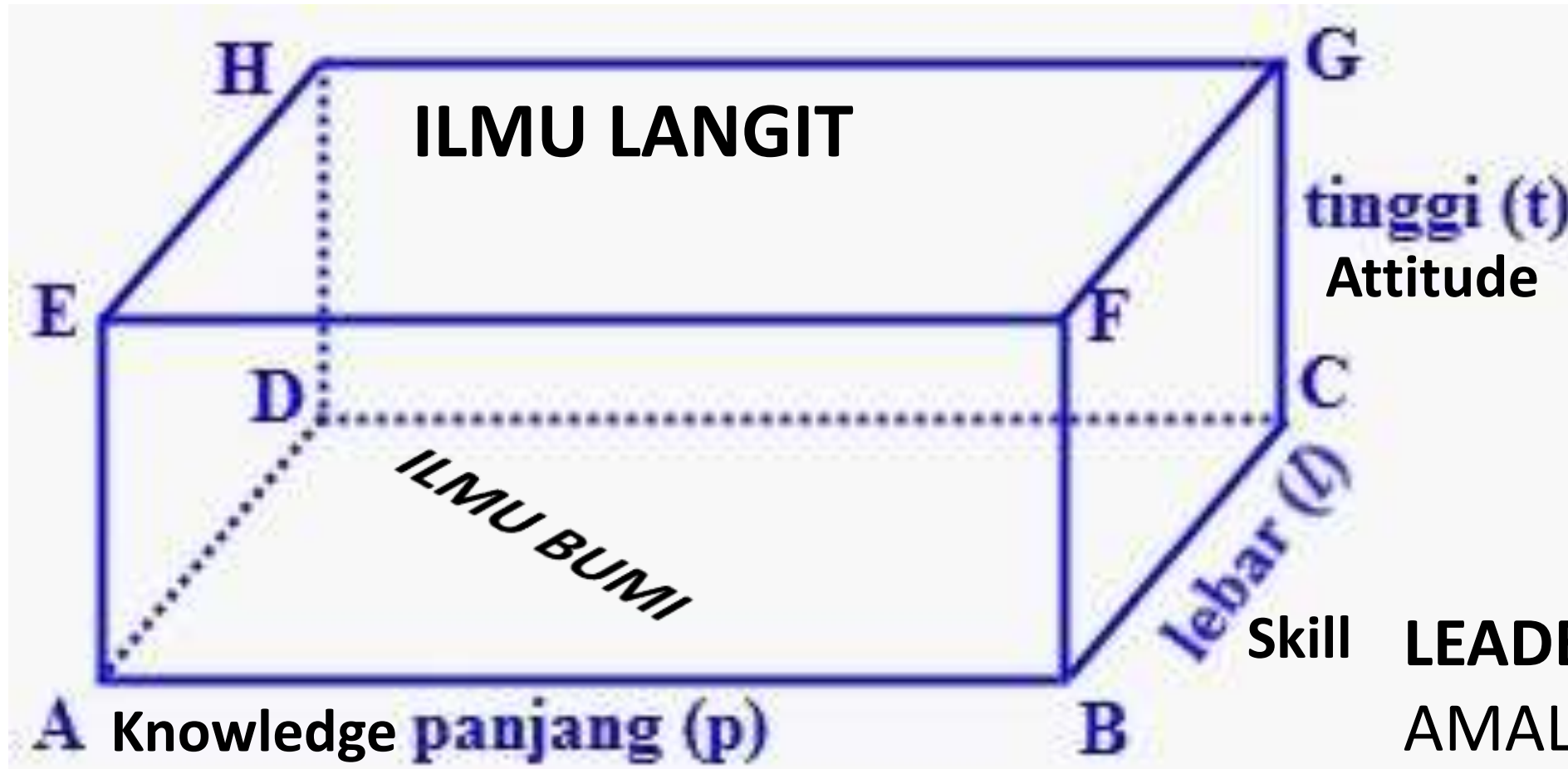
Competency:

1. Capacity
2. Capability



[17:30] إِنَّ رَبَّكَ يَبْسُطُ الرِّزْقَ لِمَنْ يَشَاءُ وَيَقْدِرُ إِنَّهُ كَانَ بِعِبَادِهِ خَبِيرًا بَصِيرًا

CAPACITY



TAQWA
Spiritual,
believe
sistem

LEADERSHIP
AMAL, ACTION

PIKIRAN, ilmu, platform, strategy
entrepreneurship

حديث أبي هريرة رَضِيَ اللهُ عَنْهُ عن النبي ﷺ قال: الناس معادن كمعادن الذهب والفضة، خيارهم في الجاهلية خيارهم في الإسلام إذا فقهوا، والأرواح جنود مجنّدة، فما تعارف منها ائتلف، وما تناكر منها اختلف

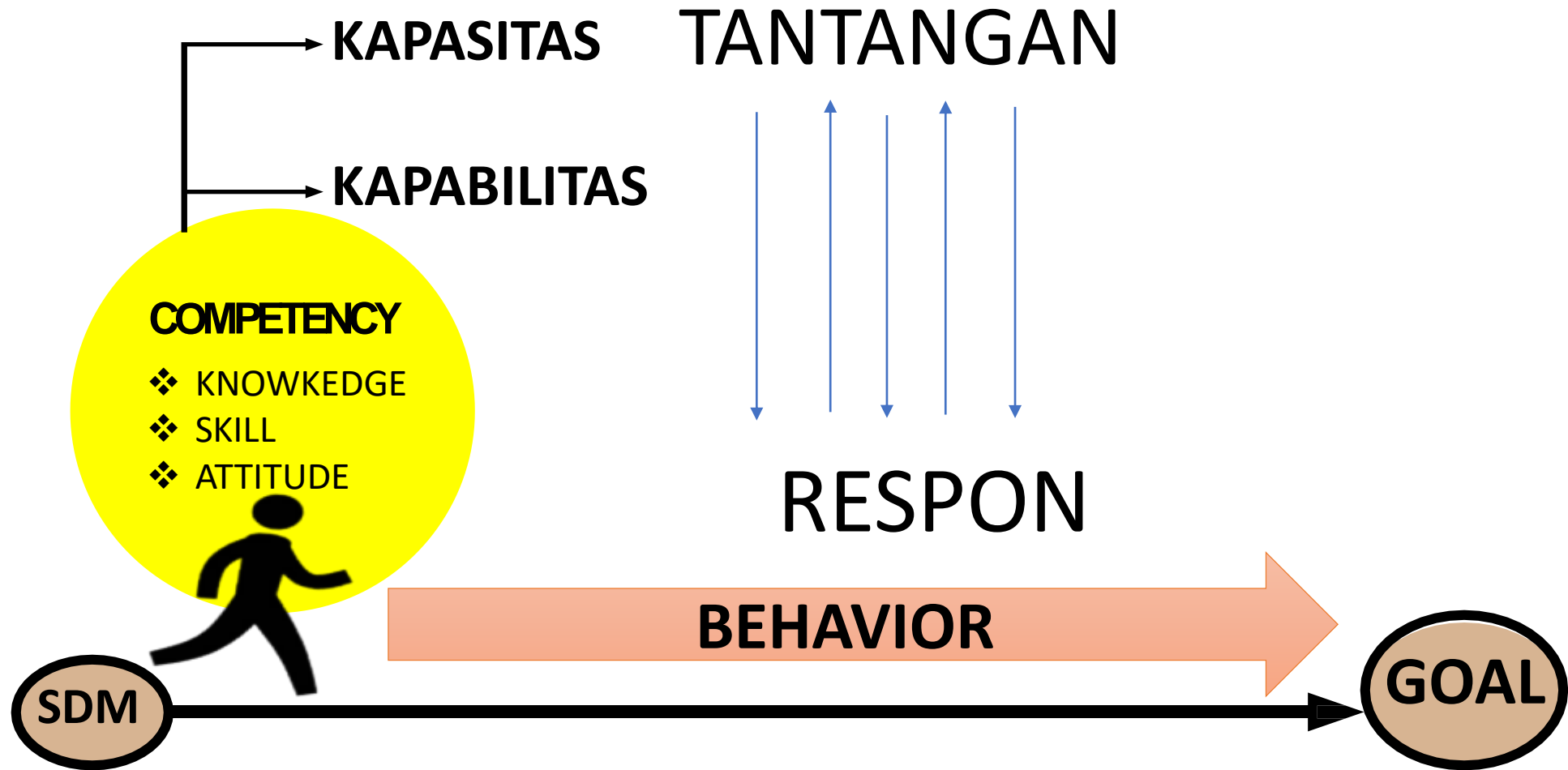
روى البخاري (6498) ، ومسلم (2547) عن عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللهُ عَنْهُمَا، قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: (إِنَّمَا النَّاسُ كَالْإِبِلِ الْمَائَةِ ، لَا تَكَادُ تَجِدُ فِيهَا رَاحِلَةً)

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ - رَضِيَ اللهُ عَنْهُ - قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ وَفِي كُلِّ خَيْرٍ أَحْرَصٌ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ، وَاسْتَعْنُ بِاللَّهِ وَلَا تَعْجِزْ. وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ: لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَذَا وَكَذَا، وَلَكِنْ قُلْ: قَدَرُ اللهِ وَمَا شَاءَ فَعَلَ، فَإِنَّ (لَوْ) تَفْتَحُ عَمَلَ الشَّيْطَانِ». رواه مسلم.

مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ
تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا سِيمَاهُمْ فِي
وُجُوهِهِمْ مِنْ أَثَرِ السُّجُودِ ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَةِ وَمَثَلُهُمْ فِي
الْإِنْجِيلِ **كَزَّرَعٍ أَخْرَجَ شَطْأَهُ فَآزَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَى عَلَى سُوقِهِ**
يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيَغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا
الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا [48:29]

seperti **bibit tanaman** yang mengeluarkan tunasnya maka tunas itu menjadikan tanaman itu kuat lalu menjadi besarlah dia dan tegak lurus di atas pokoknya; tanaman itu menyenangkan hati penanam-penanamnya

MANAJEMEN PERENCANAAN SDM

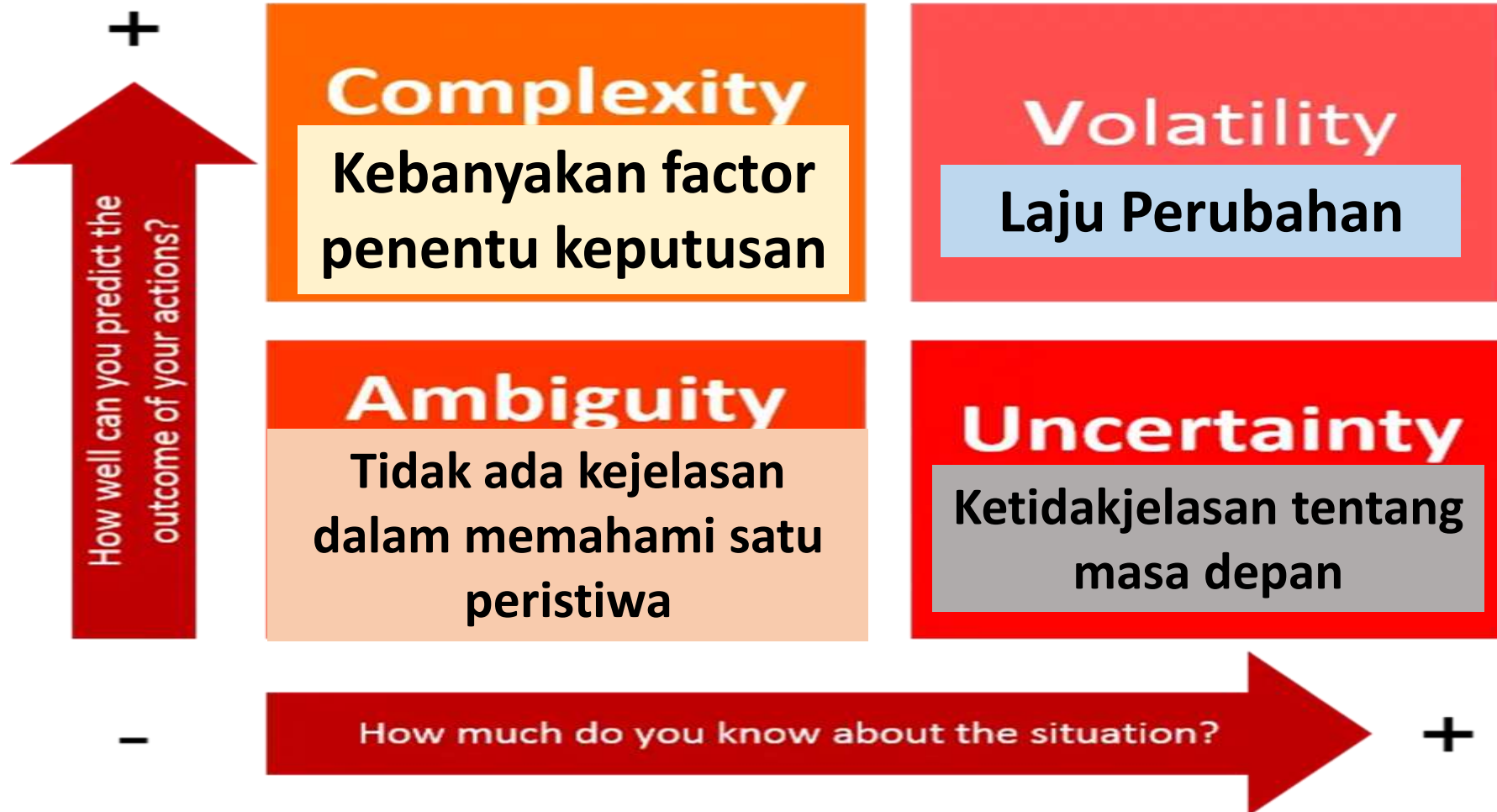


Mengelola Perubahan Organisasi



Diadopsi dari
Bul Penyami, 2002, Leadership & Creatyvity Center, Pelita Harapan University

VUCA



MANAJEMEN SDM

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ [2:247]

عَنْ أَبِي يَعْلَى شَدَّادِ بْنِ أَوْسٍ □ عَنِ النَّبِيِّ ﷺ قَالَ: الْكَيْسُ مَنْ دَانَ نَفْسَهُ، وَعَمِلَ لِمَا بَعْدَ الْمَوْتِ، وَالْعَاجِزُ مَنْ أَتْبَعَ نَفْسَهُ هَوَاهَا، وَتَمَنَّى عَلَى اللَّهِ رَوَاهُ التِّرْمِذِيُّ وَقَالَ: حَدِيثٌ حَسَنٌ، وَقَالَ التِّرْمِذِيُّ وَغَيْرُهُ مِنَ الْعُلَمَاءِ: مَعْنَى (دَانَ نَفْسَهُ): أَي حَاسِبَهَا.

حدثنا مصعب، حدثني بشر بن السري، عن مصعب بن ثابت، عن هشام بن عروة عن أبيه، عن عائشة رضي

الله عنها: **إِنَّ اللَّهَ يَجِبُ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقِيَهُ**

أخرجه أبو يعلى والطبراني

1. Dapat menjadi Sumber **keunggulan bersaing** yang berarti.
 - a. Perubahan fundamental dalam **cara berfikir** tentang anggota tim kerja
 - b. Cara memandang hubungan Kerja, bekerja dengan dan melalui orang-orang dan melihat mereka sebagai Mitra
2. **Praktik Manajemen SDM** terbukti mempunyai dampak besar pada **kinerja organisasi** dengan nilai pasarnya sebesar 30%.

Pendayaan SDM di dlm organisasi, dilakukan melalui fungsi perencanaan sdm, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sdm, perencanaan dan pengembangan karir (didukung oleh analisis jabatan yg cermat dan penilaian kinerja yg objektif), pemberian kompetensi dan industri

MSDM



Administrasi personalia (rekrutmen, seleksi, penempatan, indoktrinasi, pelatihan dan pengembangan sdm oleh dan di dalam perusahaan)

Manajemen Personalia sbg proses perencanaan, pengorganisasian, pengarah, pengawas dan pemutus hubungan kerja.

Manajemen sdm sbg pendayagunaan sdm unt mencapai tujuan organisasi

Perencanaan, pengorganisasian, pengarah dan pengawasan, pengembangan, pemberian kompetensi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan agar tercapai tujuan

**Tujuan
akhir
MSDM**

Peningkatan Efisiensi

Peningkatan Efektivitas

Peningkatan Produktivitas

Rendahnya tingkat pemindahan pegawai

Rendahnya tingkat absensi

Tingginya kepuasan pelayanan

Rendahnya complain dari pelanggan

Meningkatnya Bisnis Perusahaan

Tujuan Perantara

SDM yg dpt menyesuaikan diri dgn Perusahaan, melalui:

- Perencanaan SDM
- Rekrutmen
- Seleksi
- Induksi

SDM yang Trampil, melalui:

- Pelatihan dan Pengembangan
- Pengembangan Karir

SDM yg dpt bekerja sebaik mungkin, melalui:

- Motivasi
- Penilaian Karya
- Reward and Punishment

SDM yg berdedikasi thd perusahaannya

- Kesejahteraan /Kompensasi
- Lingkungan Kerja yg kondusif
- Hubungan Industrial yg baik

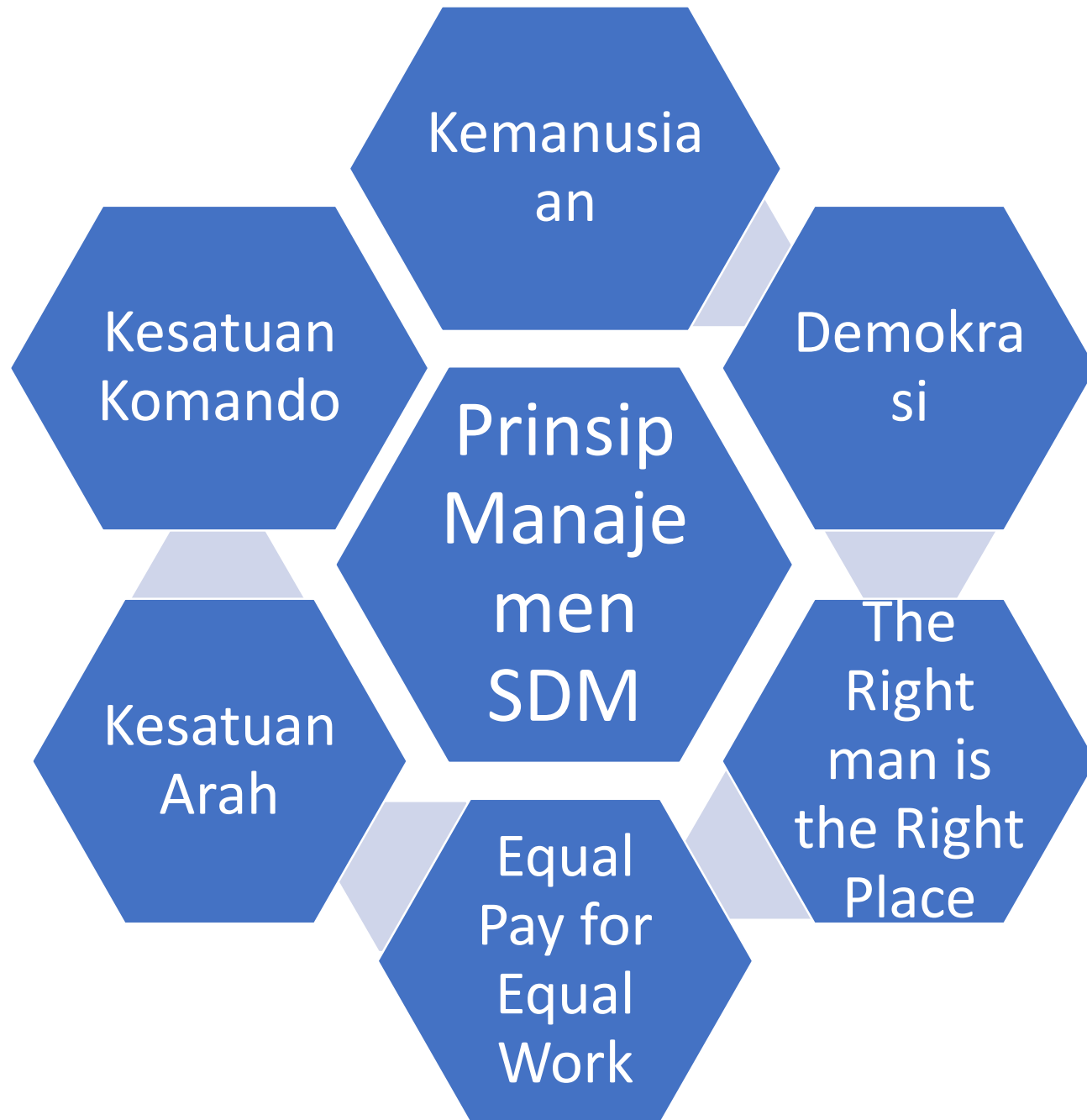
SDM BERKOMPETENSI BAIK

1. Komitmen meningkatkan Pengetahuan, keahlian,
2. Meningkatkan kemampuan para anggota berorganisasi
3. Meningkatkan Motivasi
4. Mengurangi kemalasan dalam pekerjaan
5. Meningkatkan kemampuan mempertahankan karyawan yg bermutu sambil mendorong kinerja baik untuk tampil keluar



Dasar Proses
Manajemen SDM

Pastikan punya orang-orang yang **berkualitas** yang **mampu** melakukan pekerjaan yang harus dikerjakan



Efisiensi

Efektivitas

Produktivitas

Disiplin

Wewenang dan tggjwb

MASALAH MANAJEMEN SDM

Masalah Ekternal

Keragaman Budaya dan Sikap

Keragaman melalui imigrasi dan Migrasi

Keragaman dan Profesional

Ekonomi Global

Masalah Pemerintah

Masalah Organisasi

**Konsep Dasar
Perencanaan Sumber
Daya Manusia**



Dr. Raihan Iskandar, MM

Hakikat Perencanaan SDM

Sebuah penjaminan tentang system pemenuhan kebutuhan SDM agar ada kepastian keberlangsungan organisasi atau perusahaan dalam berbagai situasi dan kondisi yang berubah serba cepat.

“if we fail to plan, we will plan to fail.

Perencanaan sumber daya manusia:

>Proses analisis dan identifikasi yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya.

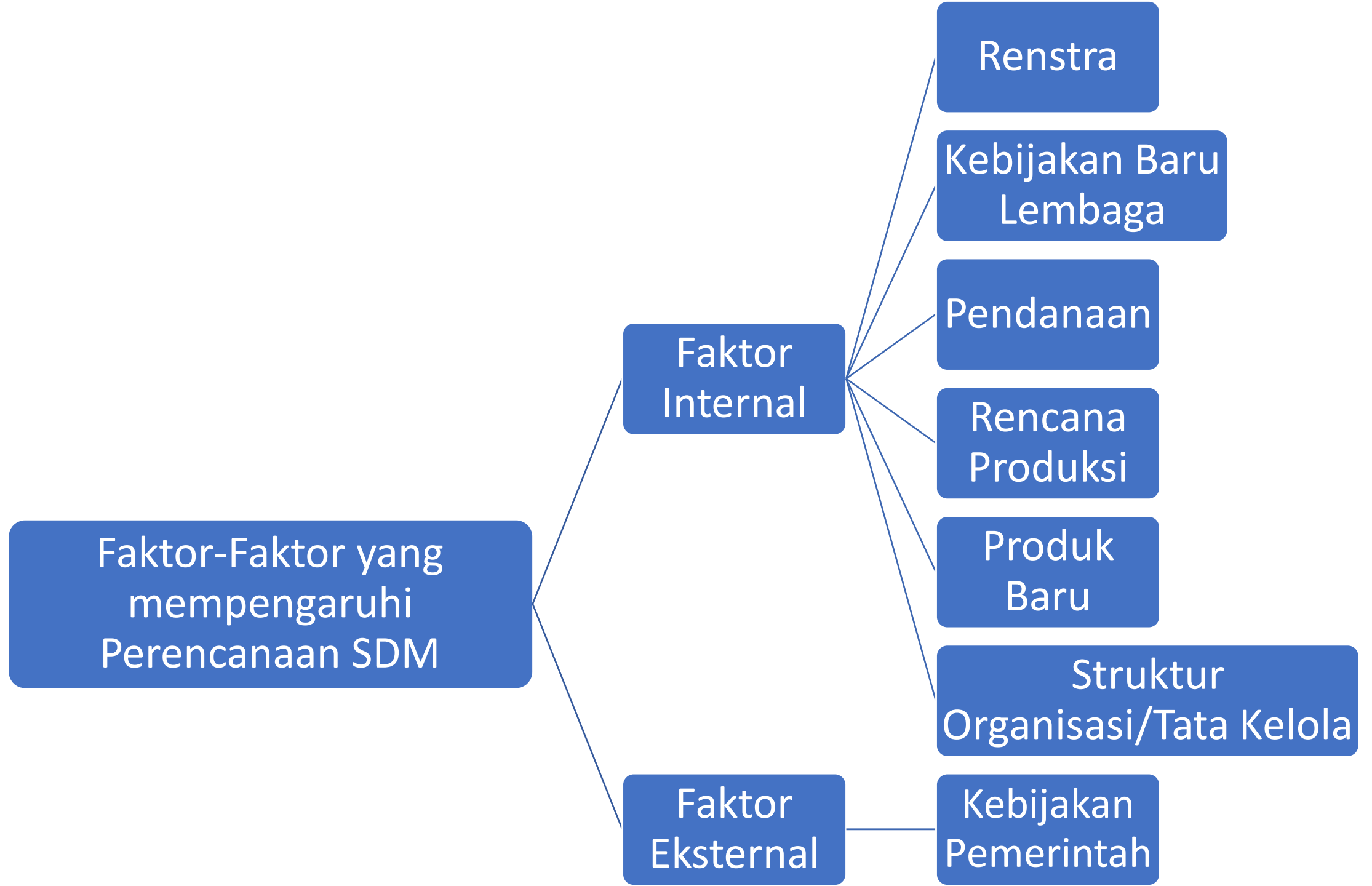
Selain itu, pentingnya diadakan perencanaan sumber daya manusia ialah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan.

SYARAT Perencanaan SDM:

1. Mengetahui secara jelas masalah yang direncanakannya.
2. Mengumpulkan dan menganalisis data informasi tentang SDM dalam organisasi tersebut secara lengkap.
3. Mempunyai pengalaman luas tentang analisis pekerjaan (job analysis), kondisi organisasi, dan persediaan SDM.
4. Mampu membaca situasi SDM saat ini dan masa mendatang.
5. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.
6. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan pemerintah, khususnya yang menyangkut tenaga kerja.

FAKTOR PENTING PERENCANAAN DALAM MANAJEMEN





Faktor Eksternal

- Kebijakan Pemerintah
- Sosial Budaya
- Geografis
- Teknologi
- Kebijakan LN
- Lembaga Pendidikan/Diklat
- Pesaing/Competitor
- Demografi

Tujuan Perencanaan SDM:

1. Terprediksi permintaan/ kebutuhan masa depan Lembaga
2. Terprediksi jenis pekerjaan yang masih dibutuhkan, yang akan terhapus, dan yang tergantikan oleh teknologi atau jenis baru kedepannya.
3. diperoleh kepastian pasokan sdm jk pendek dan jk Panjang. Shg lmbg dpt terus berinovasi melakukan pengembangan tanpa khawatir akan kebutuhan sdmnya

4. Terprediksi kondisi sdm yg tersedia, yang telah diluluskan atau yang akan dihasilkan baik menyangkut kualitas, kuantitas maupun spesifikasinya

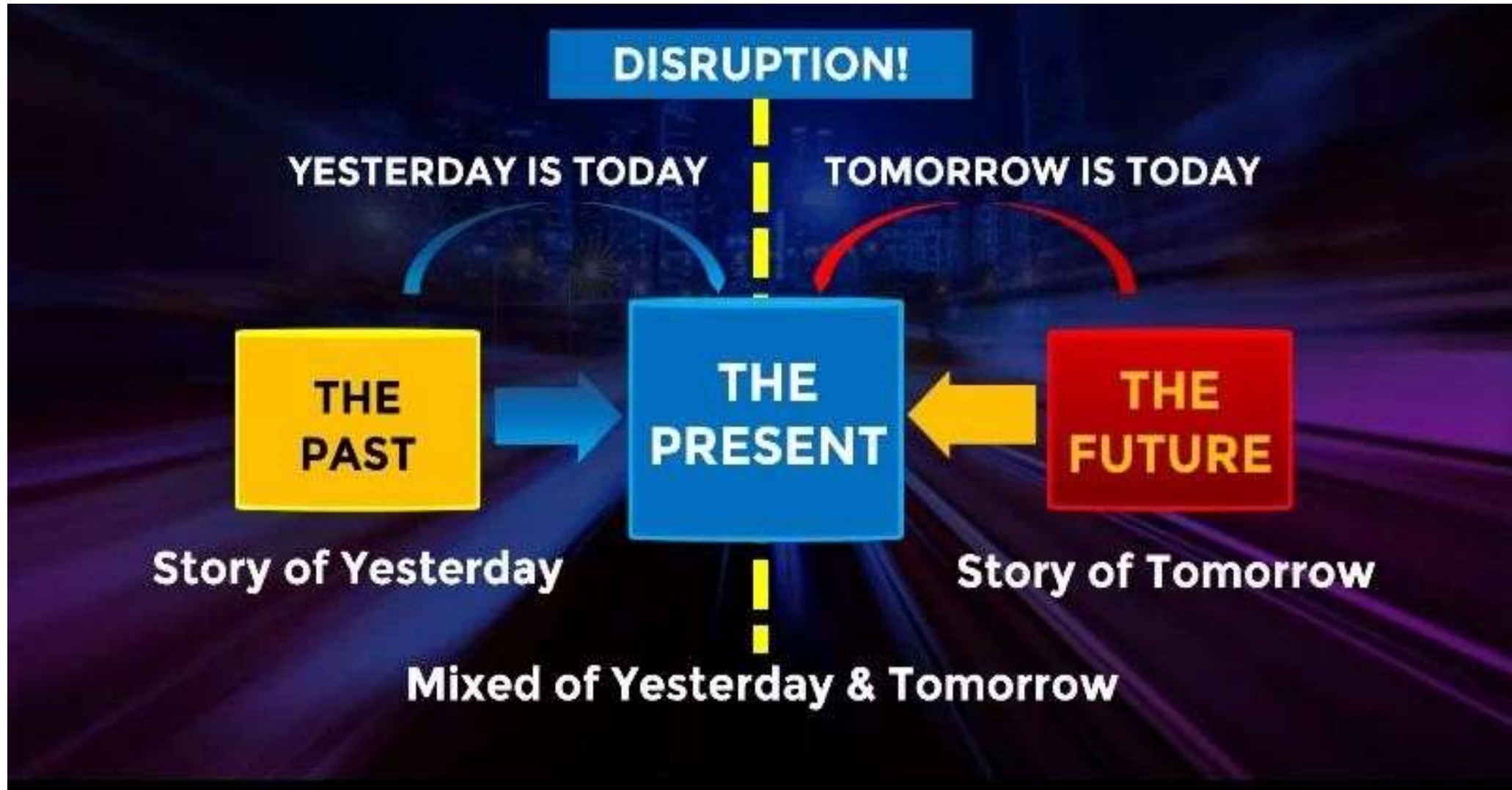
5. diperoleh estimasi kebutuhan dana dan fasilitas untuk mencapai produktivitas maksimalnya

Fungsi Perencanaan SDM

- a. sebagai acuan atau pedoman bagi perusahaan
- b. Sebagai sumber instrumen atau alat kontrol dalam pengendalian manajemen kepegawaian
- c. Sebagai acuan dalam membuat estimasi kebutuhan pendanaan dan fasilitas lain
- d. Sebagai dasar dalam melakukan evaluasi terkait dengan pengadaan atau penyediaan SDM secara berkelanjutan.

Prinsip Perencanaan SDM:

1. Sistematis dan Logis
2. Komprehensif
3. Futuristik
4. Dinamis
5. Efektif dan Efisien



وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ
خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَافًا خَافُوا
عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا
يُقُوا لِأَهْلِ بَيْتِهِمْ [91] **آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ**
وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ
وَآتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا
تَعْمَلُونَ [59:18]

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ
 يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا
بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ
 اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءَ عَذَابٍ فَلَا مَدَدَ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ

وَالْقَسْحَى ﴿١﴾ وَالْيَلِيلِ إِذَا سَجَى ﴿٢﴾ مَا وَدَّعَكَ رَبُّكَ وَمَا قَلَى
 ﴿٣﴾ وَلَا خَيْرَ كُفْرًا خَيْرَ لَكَ مِنَ الْأُولَى ﴿٤﴾ وَلَسَوْفَ يُعْطِيكَ رَبُّكَ
 فَتَرْضَى ﴿٥﴾ أَلَمْ يَجِدْكَ يَتِيمًا فَآوَى ﴿٦﴾ وَوَجَدَكَ ضَالًّا فَهَدَى
 ﴿٧﴾ وَوَجَدَكَ عَائِلًا فَأَغْنَى ﴿٨﴾ فَأَمَّا الْيَتِيمَ فَلَا تَقْهَرْ ﴿٩﴾ وَأَمَّا
 السَّائِلَ فَلَا تَنْهَرْ ﴿١٠﴾ وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ ﴿١١﴾

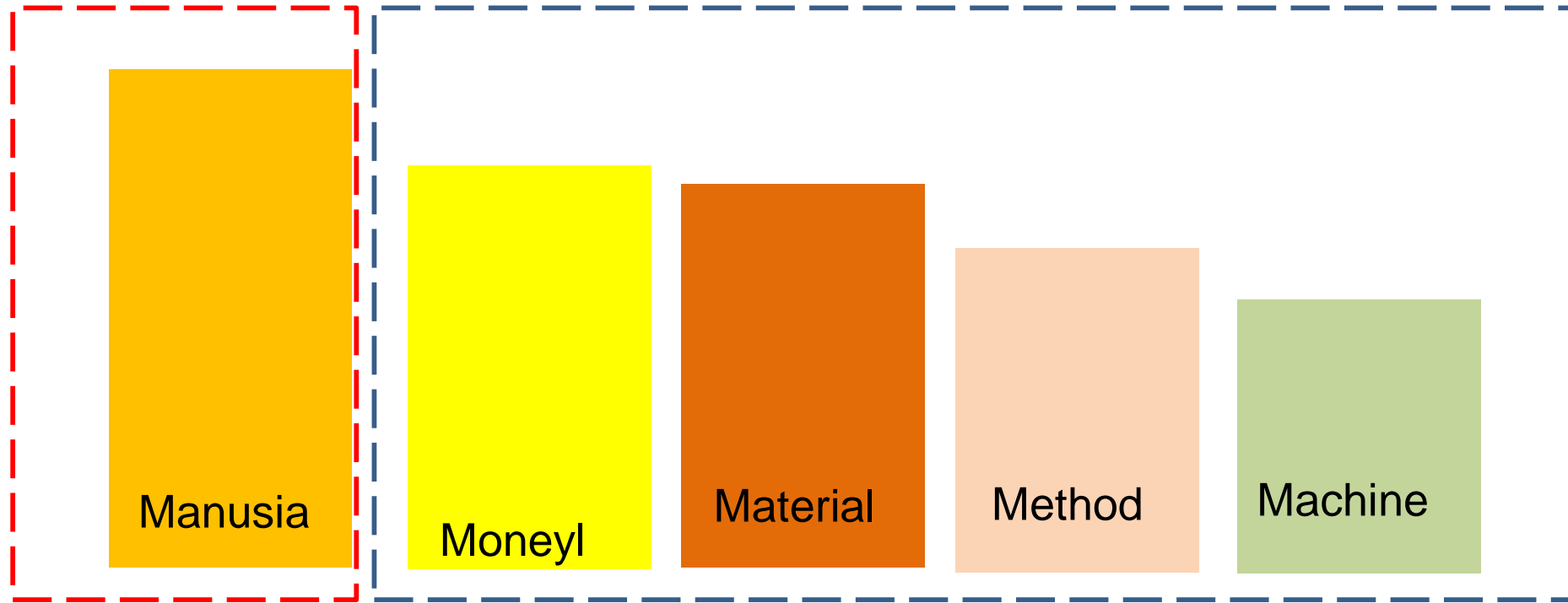
وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا
 وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُمْ بِالْأَخْسَرِينَ أَعْمَالًا [18:103]
 الَّذِينَ ضَلَّ سَعْيُهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ
 يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا [18:104]

حديث أبي هريرة رَضِيَ اللهُ عَنْهُ عن النبي ﷺ قال: الناس معادن كمعادن الذهب والفضة، خيارهم في الجاهلية خيارهم في الإسلام إذا فقهوا، والأرواح جنود مجندة، فما تعارف منها ائتلف، وما تناكر منها اختلف

روى البخاري (6498) ، ومسلم (2547) عن عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللهُ عَنْهُمَا، قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: (إِنَّمَا النَّاسُ كَالْإِبِلِ الْمَائَةِ ، لَا تَكَادُ تَجِدُ فِيهَا رَاحِلَةً)

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ - رَضِيَ اللهُ عَنْهُ - قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ وَفِي كُلِّ خَيْرٍ أَحْرَصٌ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ، وَاسْتَعْنُ بِاللَّهِ وَلَا تَعْجِزْ. وَإِنَّ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ: لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَذَا وَكَذَا، وَلَكِنْ قُلْ: قَدَرُ اللهِ وَمَا شَاءَ فَعَلَ، فَإِنَّ (لَوْ) تَفْتَحُ عَمَلَ الشَّيْطَانِ». رواه مسلم.



Prinsip Manajemen konvensional : **Manusia** menjadi titik awal dan utama dalam setiap perubahan untuk menjalankan prinsip-prinsip lainnya Penegasan **Q.S Ar Ro'du : 11, Al Baqoroh : 30**

- **The Lost Generation**

Tahun Lahir : 1883–1900

Di tahun 2025 :

Usia +/- 125 – 142 tahun

Karakteristik : Patriotik, pesimis pasca Perang Dunia-I, keras, bertahan dalam kesulitan, banyak mengalami kehilangan.

- **The Greatest Generation**

Tahun Lahir : 1901–1927

Di tahun 2025 :

Usia +/- 98 – 124 tahun

Karakteristik : Disiplin tinggi, loyal, pekerja keras, berkorban demi negara, pejuang Perang Dunia-II.

- **Silent Generation**

Tahun Lahir : 1928–1945

Di tahun 2025 :

Usia +/- 80 – 97 Tahun

Karakteristik : Konservatif, penuh hormat, tidak banyak menuntut, hidup hemat, stabil, sangat menghargai institusi.

- **Baby Boomers**

Tahun Lahir : 1946–1964

Di tahun 2025 :

Usia +/- 61 – 79 Tahun

Karakteristik : Idealistik, kompetitif, konsumtif, pekerja keras, loyal terhadap perusahaan, percaya pada kemajuan.

- **Generasi X**

Tahun Lahir : 1965–1980

Di tahun 2025 :

Usia +/- 45 – 60 Tahun

Karakteristik : Mandiri, skeptis, adaptif, mengalami transisi teknologi, work-life balance, tidak terlalu loyal ke sistem.

- **Generasi Y / Milenial**

Tahun Lahir : 1981–1996

Di tahun 2025 :

Usia +/- 29 – 44 Tahun

Karakteristik : Ambisius, tech-savvy, kolaboratif, fleksibel, mengutamakan makna & passion, sosial media aktif.

- **Generasi Z**

Tahun Lahir : 1997–2012

Di tahun 2025 :

Usia +/- 13 – 28 Tahun

Karakteristik : Digital native, visual learner, inklusif, cepat bosan, sangat melek sosial, mencari kecepatan & autentisitas.

- **Generasi Alpha**

Tahun Lahir : 2013–2024*

Di tahun 2025 :

Usia 0 – 12+ Tahun

Karakteristik : Hyper-connected, tablet-raised, imersif, intuitif terhadap AI & AR, sangat tergantung teknologi.

* Sebagian berpendapat tahun akhir Generasi Alpha saat ini masih berlangsung

Disruption

Doing new things that make the old ones obsolete

Innovation

Doing NEW things

Iteration

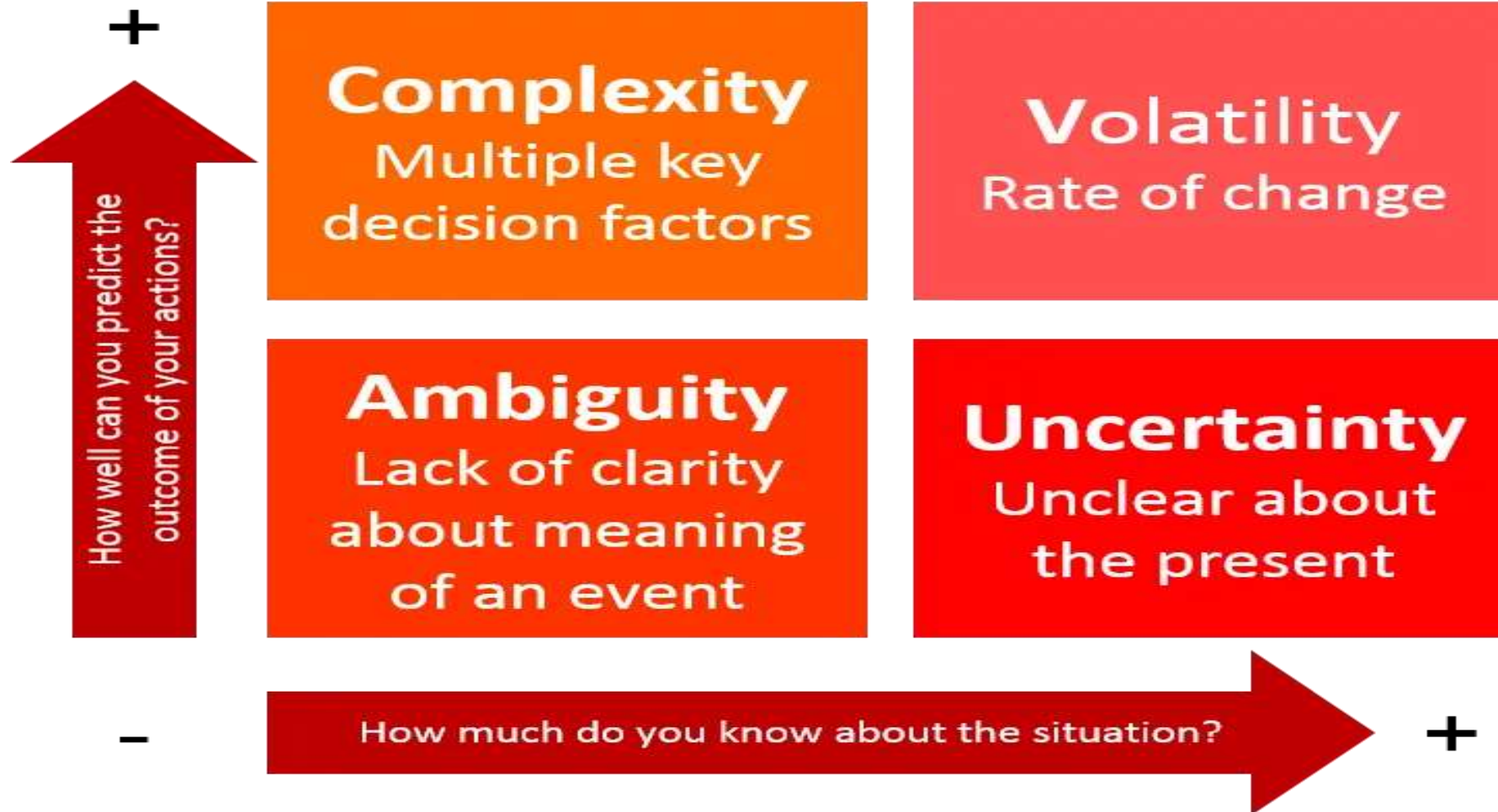
Doing the same things BETTER

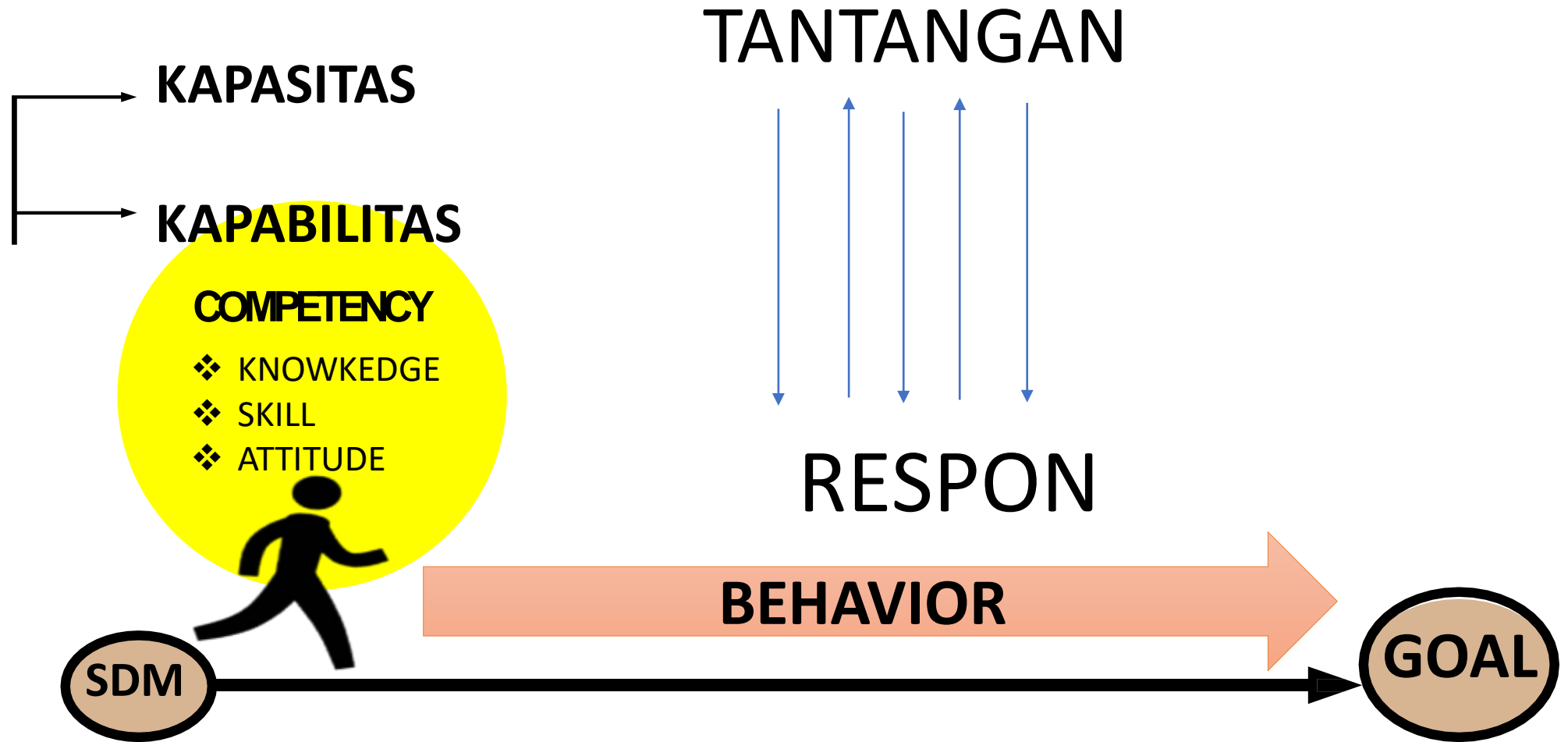
There is no 1 way to succeed in the future. Success is dependent on a balance of iteration, innovation and disruption. If you do not disrupt yourself, it will be a gift given to you by someone else.

Tidak ada 1 cara untuk berhasil di masa depan. Keberhasilan tergantung pada keseimbangan iterasi, inovasi, dan distrupsi. Jika kamu

Tidak mendistrupsi dirimu sendiri, maka orang lain yang akan memberimu hadiah distrusinya kpd-mu.

VUCA







WORLD 0.0

0 - 1800
(0 - 1 Miliar)

WORLD 1.0

1800 - 1960
(1 - 3 Miliar)

WORLD 2.0

1960 - 1999
(3 - 6 Miliar)

WORLD 3.0

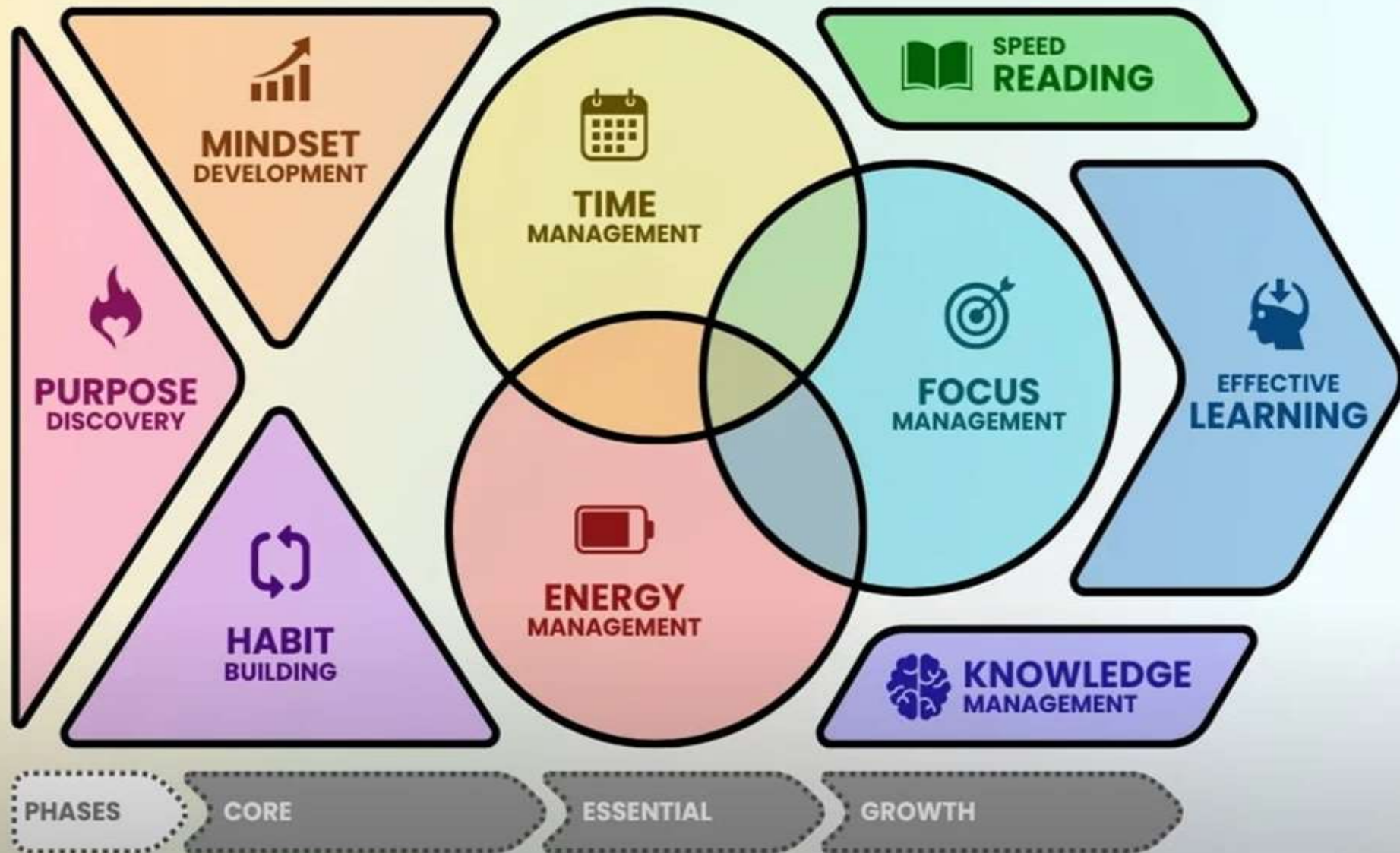
1999 - 2037
(6 - 9 Miliar)

WORLD 4.0

2037 -
(9 Miliar - ...)

Setiap peradaban yang dituliskan sejarah yang memiliki percepatan masing-masing dengan dukungan manusia yang **unggul (paripurna) “Kaffah”**

9 SKILL WAJIB DIKUASAI



Kebutuhan Kompetensi Era





3.000 penelitian di tahun 1991, di tahun 2019 meningkat hingga 75 kali lipat.

Percepatan dukungan IPTEK tidak dapat dibendung dan akan **menganomali/distruksi** tatanan masyarakat

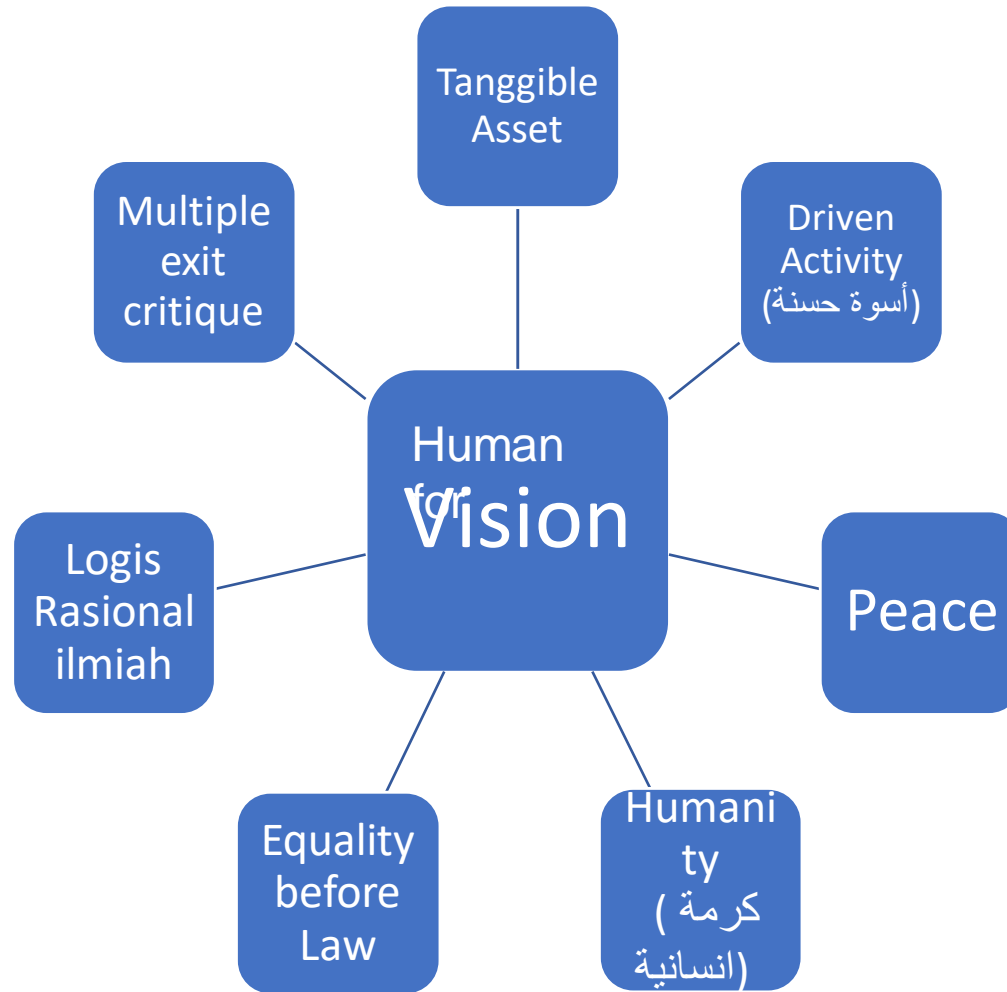
**Lembag
Driving Force**

Kepemimpinan

Keteladanan

Kebijakan

Keadilan



Lembaga
menjadi
Ruang ketiga

Feeling

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ
بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ [9:128]

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا
مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا
عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ [3:159]

Merubah Lembaga RAPUH menjadi
TANGGUH

Menyiapkan SDM AGILE



Era Druptif

(badai media social, 4th revolusi industry, politik identitas, pandemic, Sosial 5.0)



To learn new skill
(Mempelajari Kemampuan baru)

Accept new approaches
(Menerima Pendekatan Baru)

Cope with continual social change
(Mengatasi Perubahan social yang berkelanjutan)

Continuous improvement
(dicpline)

ILMUWAN

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِأُولِي
الْأَلْبَابِ [3:190]

الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ
السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ
[3:191]

<https://doi.org/10.1007/978-981-13-0194-0> 1

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Other
6. Emotional intelligence
7. Judgement and decision making
8. Service orientation
9. Negotiation
10. Cognitive flexibility



Scientific Skill and Humanistic Thought

21st Century Skills

How today's students can stay competitive
in a changing job market

Learning Skills



critical thinking



creativity



collaboration



communication

Literacy Skills



information



media



technology

Life Skills



flexibility



leadership



initiative



productivity



social skills

21st Century Skills

1

Foundational Literacies

How students apply core skills to everyday tasks

A^BC
D E

Literacy

1²3
4 5 6

Numeracy



Scientific literacy



ICT literacy



Financial literacy



Cultural and civic literacy

2

Competencies

How students approach complex challenges



Critical thinking/
problem-solving



Creativity



Communication



Collaboration

3

Character Qualities

How students approach their changing environment



Curiosity



Adaptability



Initiative



Leadership



Persistence/ grit



Social and cultural awareness

A high-angle photograph of a diverse group of people in a huddle. Their hands are stacked in the center, symbolizing teamwork and commitment. The background is slightly blurred, focusing attention on the group's interaction.

Menumbuhkan Komitmen dan Loyalitas Tim

Raihan Iskandar

فَلَمَّا أَحَسَّ عِيسَى مِنْهُمُ الْكُفْرَ قَالَ مَنْ أَنْصَارِي إِلَى اللَّهِ قَالَ الْحَوَارِيُّونَ نَحْنُ
أَنْصَارُ اللَّهِ آمَنَّا بِاللَّهِ وَاشْهَدْ بِأَنَا مُسْلِمُونَ [3:52]

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ أُحِلَّتْ لَكُمْ بَهِيمَةُ الْأَنْعَامِ إِلَّا مَا يُتْلَى
عَلَيْكُمْ غَيْرَ مُحَلِّي الصَّيْدِ وَأَنْتُمْ حُرْمٌ إِنَّ اللَّهَ يَحْكُمُ مَا يُرِيدُ [5:1]

وَاذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَمِيثَاقَهُ الَّذِي وَاتَّقكُمْ بِهِ إِذْ قُلْتُمْ سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ بِذَاتِ الصُّدُورِ [5:7]

قَالَ لَنْ أَرْسِلَهُ مَعَكُمْ حَتَّى تُؤْتُوا مَوْثِقًا مِنَ اللَّهِ لَتَأْتُنَّنِي بِهِ إِلَّا أَنْ يُحَاطَ بِكُمْ فَلَمَّا
آتَوْهُ مَوْثِقَهُمْ قَالَ اللَّهُ عَلَى مَا نَقُولُ وَكِيلٌ [12:66]

وَلَقَدْ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ بَنِي إِسْرَائِيلَ وَبَعَثْنَا مِنْهُمُ اثْنَيْ عَشَرَ نَقِيبًا وَقَالَ اللَّهُ إِنِّي مَعَكُمْ لَئِنْ أَقَمْتُمُ الصَّلَاةَ وَآتَيْتُمُ الزَّكَاةَ وَآمَنْتُمْ بِرُسُلِي وَعَزَّرْتُمْ مَوَاهِبَهُمْ وَأَقْرَضْتُمُ اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا لَأُكَفِّرَنَّ عَنْكُمْ سَيِّئَاتِكُمْ وَلَأُدْخِلَنَّكُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ فَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ مِنْكُمْ فَقَدْ ضَلَّ سَوَاءَ السَّبِيلِ [5:12]

فِيمَا نَقَضِهِمْ مِيثَاقَهُمْ لَعَنَّاهُمْ وَجَعَلْنَا قُلُوبَهُمْ قَاسِيَةً يُحَرِّفُونَ الْكَلِمَ عَنْ مَوَاضِعِهِ وَنَسُوا حَظًّا مِمَّا ذُكِّرُوا بِهِ وَلَا تَزَالُ تَطَّلِعُ عَلَى خَائِنَةٍ مِنْهُمْ إِلَّا قَلِيلًا مِنْهُمْ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاصْفَحْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ [5:13]

وَمِنَ الَّذِينَ قَالُوا إِنَّا نَصَارَى أَخَذْنَا مِيثَاقَهُمْ فَنَسُوا حَظًّا مِمَّا ذُكِّرُوا بِهِ فَأَغْرَيْنَا بَيْنَهُمُ الْعَدَاوَةَ وَالْبَغْضَاءَ إِلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ وَسَوْفَ يُنَبِّئُهُمُ اللَّهُ بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ [5:14]

Makna Komitmen

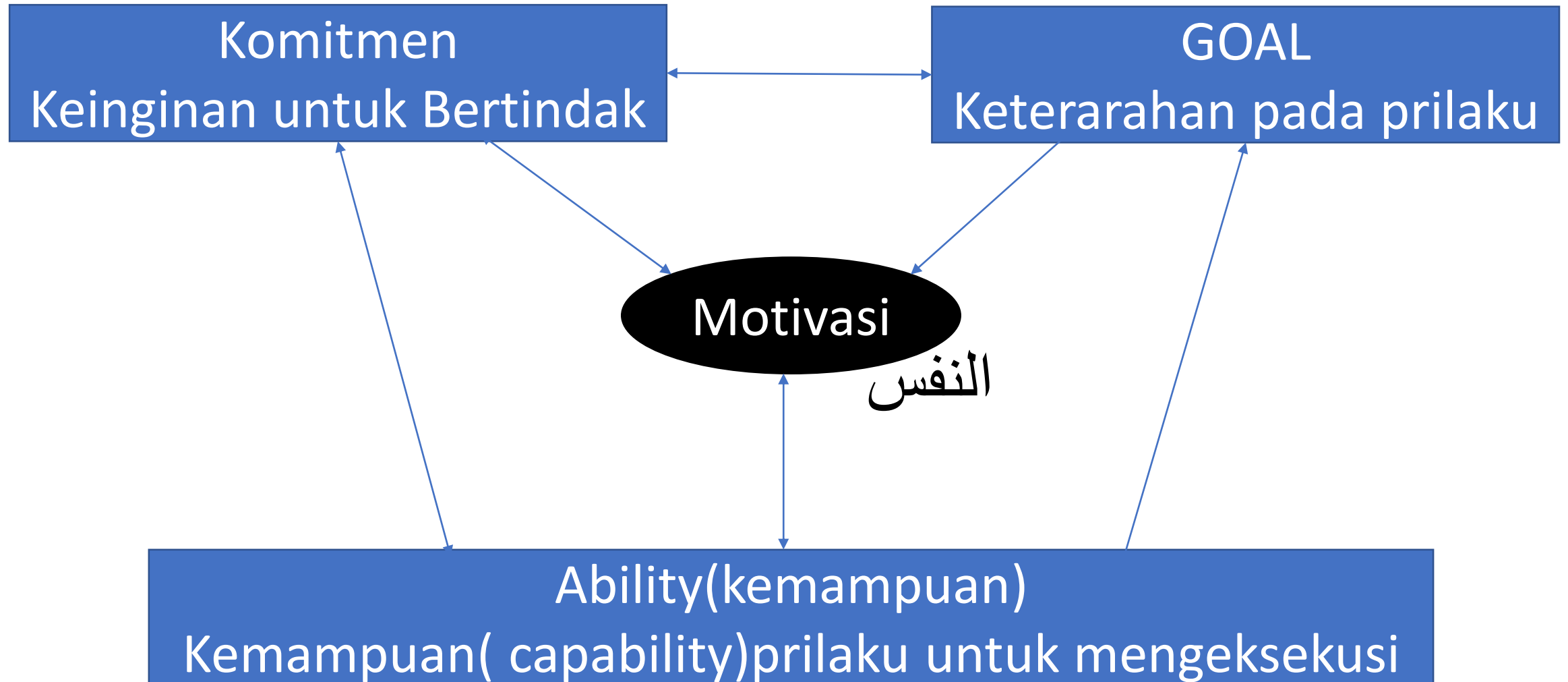
Sebuah janji atau kesanggupan dan keyakinan (*menerima sepenuh hati visi, misi dan tujuan serta nilai-nilai yang dianut*) untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya yang dilandasi oleh kesungguhan hati secara profesional untuk kepentingan perusahaan atau organisasi. Ini merupakan bagian dari sikap, perilaku, atau karakter seorang karyawan yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan dimana menentukan kepuasan, prestasi dan produktivitasnya pada lembaganya.

Loyalitas tim adalah komitmen dan dedikasi individu terhadap tim tempat mereka bekerja, termasuk rasa tanggung jawab, keterikatan emosional, dan kepedulian terhadap keberhasilan tim. Loyalitas tim mencerminkan kesetiaan anggota terhadap tujuan bersama, nilai, dan anggota lainnya dalam tim, serta kesediaan mereka untuk berkontribusi secara aktif dan konsisten demi mencapai tujuan bersama.

Ciri-ciri loyalitas tim meliputi:

- **Kepercayaan dan Komitmen:** Anggota tim saling percaya dan berkomitmen untuk mencapai target bersama.
- **Kerjasama dan Soliditas:** Adanya dukungan dan kerjasama yang kuat di antara anggota, bahkan saat menghadapi tantangan.
- **Kesediaan Mengutamakan Kepentingan Tim:** Loyalitas tim tampak ketika anggota rela mengutamakan kepentingan tim di atas kepentingan pribadi.
- **Sikap Positif Terhadap Organisasi dan Anggota Tim:** Anggota merasa bangga menjadi bagian dari tim dan memiliki hubungan yang positif dengan sesama anggota.

Michael N. O'Malley (2000:14)



Cara Membangun Komitmen

Memberikan Pemahaman thd Visi, Misi dan Tujuan Organisasi

Menciptakan Budaya dan Lingkungan (corporate cultur) yang kondusif

Meningkatkan Pengakuan (Recognition)

Berikan Penghargaan atas capaian Prestasi Anggota

Meningkatkan Kesejahteraan

Meningkatkan Motivasi Anggota

Cara Meningkatkan Komitmen (Mcshane and Glinow-2010)

Justise and Support

organisasi memenuhi kewajibannya kepada karyawan dan mematuhi nilai-nilai kemanusiaan, seperti keadilan, kesopanan, pengampunan, dan integritas moral,

Shared Values

Organisasi harus memiliki values yang berhubungan dengan values karyawan dan karyawan tersebut percaya akan hal itu,

Trust

Organisasi yakin bahwa karyawan bisa menjalankan tugasnya dan mampu bekerja sama.

Organizational Compehension

karyawan harus memahami mengenai organisasi dan tetap up to date mengenai acara organisasi, strategi organisasi, berhubungan baik dengan rekan kerja, paham mengenai sejarah organisasi dan rencana masa depan

Employee Involvement

Kepercayaan untuk membiarkan karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan pada lvel tertentu akan masa depan organisasi. Dengan hal tersebut membuat karyawan merasa menjadi bagian penting dalam organisasi.

Loyalitas

Kesetiaan satu hal yang tidak dapat dibeli dengan uang, tetapi dapat dibangun secara terencana sistematis dan berkelanjutan merupakan bentuk kesetiaan, ketaatan, kepatuhan kepada perusahaan sesuai dengan garis kebijakan dalam upaya mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan yang sifatnya Rasional dan Dinamis

Loyalitas karyawan dapat dilihat dari seberapa besar pikiran, ide, kreativitas, perhatian, serta dedikasinya tercurah secara penuh kepada perusahaan tempat yang bersangkutan bekerja

Unsur Loyalitas

```
graph LR; A[Unsur Loyalitas] --- B[Komitmen]; A --- C[Patuh pada Aturan (Regulasi)]; A --- D[Rasa Tanggungjawab]; A --- E[Inovatif]; A --- F[Tertantang untuk lebih baik]; A --- G[Motivasi];
```

Komitmen

Patuh pada
Aturan (Regulasi)

Rasa
Tanggungjawab

Inovatif

Tertantang untuk
lebih baik

Motivasi

Indikator
Menurunnya
Loyalitas
Anggota

Produktivitas Menurun (Terjadi Kemalasan)

Motivasi Menurun (sering telat, pulang cepat, sekedar menggugurkan kewajiban, tak berupaya unt mencapai yg terbaik)

Perpindahan Karyawan (mengundurkan diri atas kehendak sendiri krn ada tawaran lain), Pensiun, Di pecat, Cacat tetap, meninggal dunia, Promosi ke cab lain

Ketidakhadiran naik

Tidak betah, lingkungan tdk nyaman, gaji tak sebandan, manajemen kurang perhatian, jenjang karir tak jelas

Timbul Gejolak

Timbul aspirasi dan tuntutan ketidak puasan, isu negative dan pemogokan kerja

فَبِمَا نَقْضِهِمْ مِيثَاقَهُمْ لَعَنَّاهُمْ وَجَعَلْنَا قُلُوبَهُمْ قَاسِيَةً يُحَرِّفُونَ الْكَلِمَ
عَنْ مَوَاضِعِهِ وَنَسُوا حَظًّا مِمَّا ذُكِّرُوا بِهِ وَلَا تَزَالُ تَطَّلِعُ عَلَى خَائِنَةٍ
مِنْهُمْ إِلَّا قَلِيلًا مِنْهُمْ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاصْفَحْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ [5:13]

<https://cikoneng-ciamis.desa.id/menghadapi-konflik-strategi-penyelesaian-yang-sesuai-dengan-kepribadian-anda>

<https://www.studilmu.com/blogs/details/4-strategi-mengatasi-konflik>

Strategi Penyelesaian Konflik SDM

CONC

FLICT

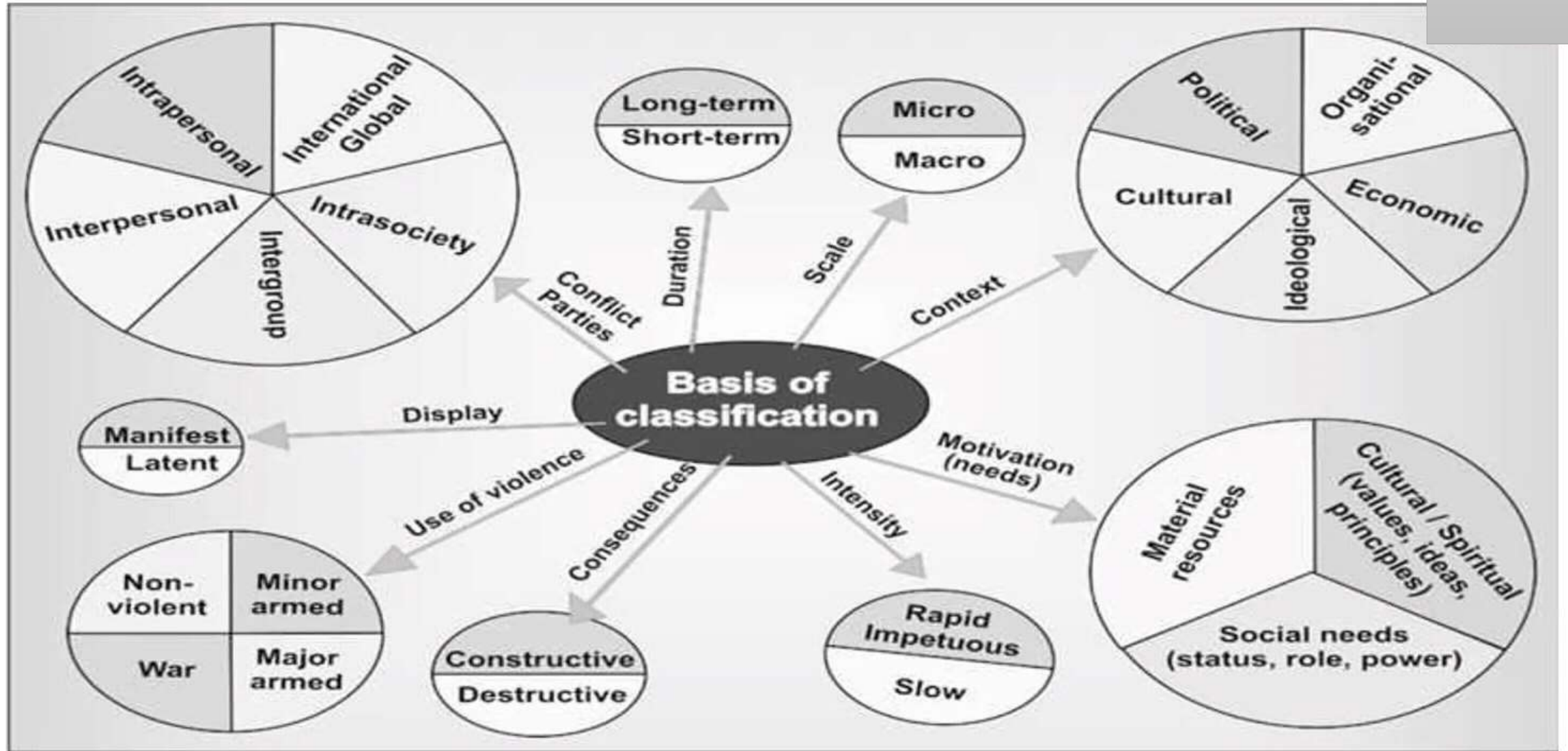
Dr. Raihan Iskandar, MM

KONFLIK

berawal dari adanya perbedaan kepentingan yang tidak dapat diselesaikan



TIPE - TIPE KONFLIK



WUJUD KONFLIK



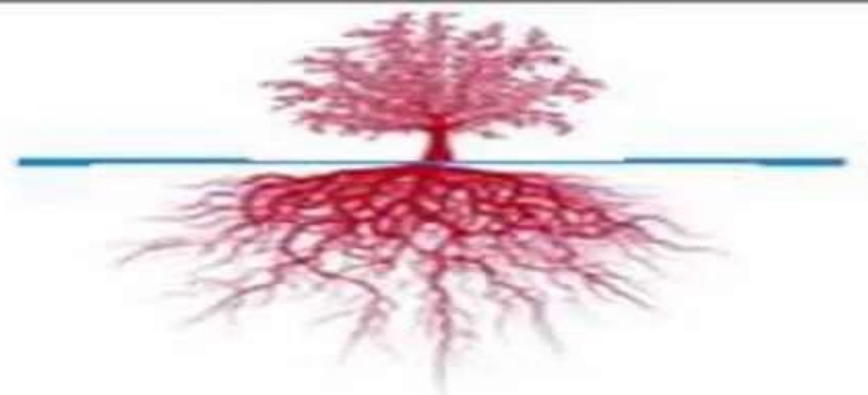
Nihil Konflik



Konflik Laten



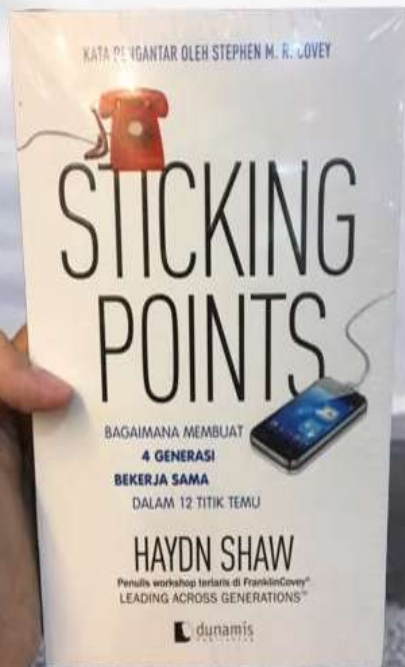
Konflik di Permukaan



Konflik Terbuka

DISPARITAS

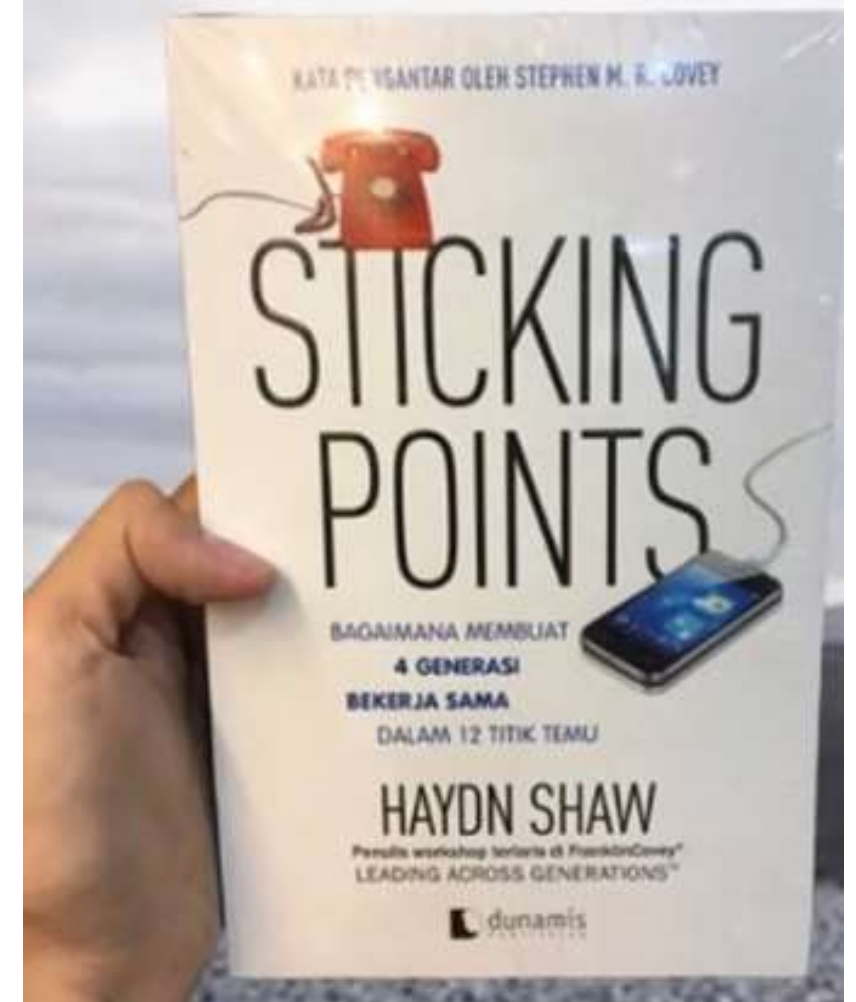
Junior vs Senior





12 Sticking Points

1. **Communication (Komunikasi)**
2. **Decision-Making (Pengambilan Keputusan)**
3. **Dress Code (Pakaian / Dress Code)**
4. **Feedback (Umpan Balik)**
5. **Fun at Work (Hiburan / Suasana Kerja)**
6. **Knowledge Transfer (Transfer Pengetahuan)**
7. **Loyalty (Loyalitas)**
8. **Meetings (Pertemuan / Rapat)**
9. **Policies (Kebijakan)**
10. **Respect (Rasa Hormat)**
11. **Training (Pelatihan)**
12. **Work Ethic (Etos Kerja)**



Acknowledge
(bicarakan
masalah)

Appreciate
(pahami
'mengapa')

Flex
fleksibel pd
preferensi

Leverage,
manfaatkan
kekuatan
tiap gen

Resolve,
putuskan bila
perlu

1.Communication (Komunikasi)

Bagaimana komunikasi adalah salah satu sticking point paling sering muncul ketika generasi berbeda bekerja sama. Masalah muncul dari perbedaan preferensi media komunikasi (tatap muka, telepon, pesan teks/chat, email, aplikasi kolaborasi), juga kecepatan dan intensitas komunikasi: apakah orang lebih suka respons segera ataukah mereka puas jika ada jeda.

2. Decision-Making (Pengambilan Keputusan)

Mendalami bagaimana cara keputusan diambil dalam organisasi bisa memicu gesekan antar generasi. Beberapa generasi lebih suka pendekatan top-down (atas ke bawah), yang lain lebih suka partisipatif, kolaboratif; ada juga yang fleksibel tergantung konteks. Shaw menjelaskan enam model pengambilan keputusan yang umum, dan bagaimana tiap generasi memiliki preferensi terhadap beberapa model lebih dari yang lain.

1. Bos menentukan dan mengumumkan keputusannya.
2. Bos meminta input dari semua, lalu memutuskan.
3. Bos meminta input dari tenaga senior, lalu memutuskan.
4. Bos dan beberapa orang bertemu untuk memutuskan bersama.
5. Orang yang paling menguasai subjek/masalah memutuskan.
6. Tim berdiskusi dan mencapai konsensus atau mayoritas

3. Dress Code (Pakaian / Dress Code)

Bagaimana kebijakan berpakaian (dress code) seringkali menjadi simbol dari identitas dan nilai generasional. Generasi lebih tua mungkin melihat pakaian formal sebagai tanda profesionalisme dan rasa hormat, sedangkan generasi lebih muda mungkin melihat fleksibilitas atau pakaian kasual sebagai bagian dari budaya kerja modern dan kenyamanan kerja. Konflik muncul bila standar berpakaian tidak dibicarakan atau dipaksakan tanpa diskusi.

4. Feedback (Umpan Balik)

Shaw menjelaskan bahwa konflik generasi sering kali muncul bukan dari isi feedback, tetapi **dari ekspektasi tentang seberapa sering, seberapa langsung, dan dalam bentuk apa** feedback diberikan. Generasi yang lebih tua terbiasa hanya menerima feedback formal, jarang, saat evaluasi tahunan. Sebaliknya, generasi muda mengharapkan umpan balik rutin, cepat, bahkan harian, agar mereka tahu progres mereka.

5. Fun at Work (Kesenangan di Tempat Kerja)

Menjelaskan bahwa generasi berbeda memiliki pandangan sangat berbeda tentang “menyenangkan” dalam bekerja. Beberapa generasi menganggap kantor bukan tempat bersenang-senang, sementara yang lain justru menganggap elemen kesenangan penting untuk kreativitas, retensi, dan kesehatan mental.

6. Knowledge Transfer (Transfer Pengetahuan)

Bagaimana organisasi sering gagal memindahkan pengetahuan dari generasi senior ke generasi baru, sehingga banyak keahlian hilang ketika orang pensiun. Sebaliknya, generasi muda frustrasi karena tidak diberi kesempatan belajar atau karena pengetahuan "dikunci" oleh senior.

7. Loyalty (Loyalitas)

Menjelaskan bahwa “loyalitas” dimaknai sangat berbeda oleh tiap generasi, dan konflik muncul ketika manajer menilai komitmen karyawan berdasarkan standar generasinya sendiri. Generasi senior sering memandang loyalitas sebagai kesetiaan jangka panjang terhadap perusahaan, sedangkan generasi muda lebih memaknainya sebagai kesetiaan terhadap tim, nilai, atau proyek yang sedang mereka kerjakan.

8. Meetings (Rapat)

Membahas bagaimana tiap generasi punya pandangan dan gaya berbeda terhadap rapat. Perbedaan ini menyebabkan frustrasi, terutama soal durasi, struktur, dan partisipasi. Generasi muda sering merasa rapat terlalu panjang dan tidak efisien, sementara generasi senior merasa rapat penting untuk membangun konsensus.

9. Policies (Kebijakan/Peraturan)

Membahas konflik yang muncul karena perbedaan cara pandang terhadap aturan kerja. Generasi senior cenderung mematuhi peraturan tanpa bertanya, sementara generasi muda lebih kritis dan ingin memahami alasan di balik aturan. Akibatnya, generasi senior kadang melihat generasi muda sebagai “pembangkang,” padahal mereka hanya ingin transparansi dan fleksibilitas.

10. Respect (Rasa Hormat)

Konflik antar generasi seringkali berpangkal pada perbedaan persepsi tentang cara **menghormati dan cara mendapatkan hormat**.

- Silent Generation (lahir sebelum 1945) cenderung melihat hormat sebagai sesuatu yang otomatis diberikan kepada yang lebih tua atau yang punya jabatan.
- Baby Boomers percaya bahwa hormat didapatkan dari pengalaman panjang dan loyalitas pada organisasi.
- Generasi X merasa hormat seharusnya diberikan karena kompetensi dan kemandirian.
- Generasi Y/Milenial memandang hormat sebagai hubungan timbal balik: jika mereka merasa dihargai, mereka pun memberi respek.
- Generasi Z lebih terbuka, tetapi cepat kehilangan respek jika melihat kepemimpinan tidak autentik.

Masalah muncul ketika seorang manajer Boomer merasa “dilangkahi” karena anak muda lebih dihormati tim, atau ketika generasi muda merasa diremehkan hanya karena usia.

Shaw menekankan bahwa organisasi perlu menciptakan budaya mutual respect: menghargai pengalaman, tetapi juga terbuka terhadap ide baru. **Strateginya** adalah:

- Mengakui kontribusi masing-masing generasi secara eksplisit.
- Membangun ruang dialog agar tidak ada yang merasa diabaikan.
- Melatih pemimpin lintas generasi untuk membaca kebutuhan emosional anggota tim.

Hormat tidak bisa lagi dipaksakan, tetapi perlu dibangun melalui interaksi yang adil dan saling menghargai.

11. Training (Pelatihan dan Pengembangan)

Setiap generasi memiliki gaya belajar yang berbeda:

- Silent Generation & Boomers terbiasa dengan pelatihan formal, tatap muka, terstruktur. Mereka lebih nyaman dengan manual, prosedur, atau pelatihan kelas.
- Generasi X cenderung self-directed: belajar sendiri melalui manual, buku, atau mencoba langsung. Mereka suka kebebasan dan tidak terlalu suka banyak aturan.
- Generasi Y/Milenial lebih menyukai pelatihan kolaboratif dan interaktif, seperti diskusi kelompok, simulasi, atau e-learning dengan feedback cepat.
- Generasi Z cenderung belajar dari media digital, microlearning, dan konten video singkat.

Titik konflik terjadi ketika perusahaan hanya menggunakan satu gaya pelatihan. Misalnya, Boomer merasa pelatihan online terlalu dangkal, sementara Milenial merasa pelatihan tatap muka terlalu kaku.

Shaw mendorong organisasi untuk menggabungkan pendekatan multigenerasi:

- Menyediakan modul tatap muka dan online.
- Menggunakan mentor lintas generasi.
- Memanfaatkan teknologi, tetapi tetap memberi ruang belajar berbasis pengalaman.

Kunci suksesnya: adaptasi metode pelatihan sesuai gaya belajar generasi, bukan memaksa semua orang mengikuti satu cara.

12. Work Ethic (Etos Kerja)

Konflik terjadi ketika Boomer menganggap generasi muda “malas” atau “kurang loyal”, sementara generasi muda merasa Boomer “terlalu kaku” dan “mengorbankan kebahagiaan pribadi”.

Shaw menekankan perlunya pemahaman lintas generasi:

- Organisasi perlu merancang sistem kerja fleksibel, tetapi tetap menuntut tanggung jawab.
- Pemimpin harus menilai hasil, bukan sekadar jam kerja.
- Dialog terbuka membantu menjembatani perbedaan ekspektasi tentang kerja.

Kesimpulan bab ini: Etos kerja berbeda bukan berarti salah. Setiap generasi punya alasan historis dan sosial di balik cara mereka memandang kerja. Tantangannya adalah menemukan sintesis yang memungkinkan semua generasi tetap produktif, seimbang, dan merasa dihargai.

STUDI KASUS

Kasus 1 – Polemik Zonasi Sekolah di Indonesia

Pemerintah Indonesia memberlakukan sistem zonasi untuk Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) dengan tujuan pemerataan kualitas pendidikan. Namun, kebijakan ini menimbulkan pro-kontra.

Konflik:

- **Orang tua siswa** di kota besar merasa anak mereka kehilangan kesempatan masuk sekolah favorit karena terhalang zonasi.
- **Sekolah unggulan** khawatir reputasi menurun karena tidak lagi bisa menyaring siswa dengan nilai terbaik.
- **Siswa** merasa kecewa karena kerja keras belajar tidak berbanding lurus dengan peluang diterima.
- **Pemerintah** menegaskan bahwa zonasi penting untuk mengurangi kesenjangan.

- Orang tua protes keras, ada demo di beberapa kota.
- Media sosial ramai dengan tagar penolakan zonasi.
- Guru merasa tertekan karena harus mengajar kelas dengan kemampuan akademik yang sangat beragam.

Apakah pemerataan kualitas pendidikan harus mengorbankan keadilan berbasis prestasi?

Kasus 2 – Kontroversi Kurikulum dan “Muatan Ideologi”

Di beberapa negara, termasuk Indonesia, kurikulum pendidikan sering memicu perdebatan: materi sejarah, pendidikan agama, hingga pendidikan seks.

Konflik:

- **Pemerintah** ingin menambahkan materi pendidikan karakter, toleransi, dan kesehatan reproduksi.
- **Sebagian kelompok masyarakat** menolak karena menganggap ada “agenda ideologi asing” atau tidak sesuai dengan nilai agama.
- **Guru** bingung, karena dituntut mengajar materi yang kontroversial tetapi menghadapi tekanan orang tua dan komunitas.
- **Siswa** berada di tengah tarik-menarik, sehingga bingung menentukan pandangan.

- Debat publik memanas di media televisi dan media sosial.
- Masyarakat terbelah, sebagian mendukung modernisasi kurikulum, sebagian menganggapnya ancaman moral.
- Guru sering mendapat tekanan emosional dari dua arah: kebijakan negara dan orang tua.

Bagaimana menemukan titik temu antara modernisasi kurikulum dengan nilai-nilai lokal dan agama?

Kasus 3 – Skandal Bullying dan Tuntutan terhadap Sekolah Elit

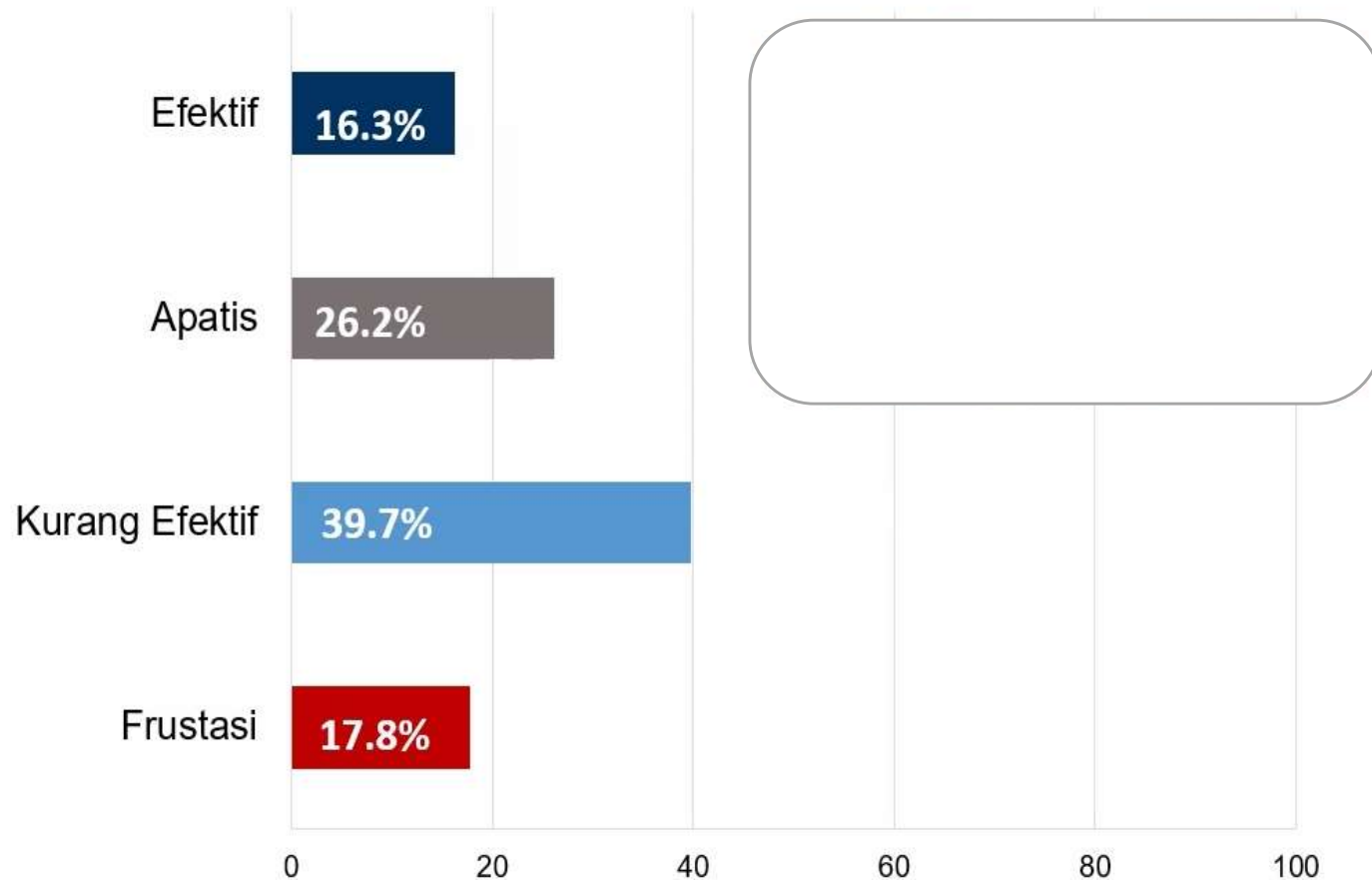
Sebuah sekolah elit swasta dilaporkan menyembunyikan kasus bullying yang berujung pada trauma mendalam bahkan percobaan bunuh diri siswa.

- **Orang tua korban** menuntut keadilan dan menuding sekolah lalai.
- **Pihak sekolah** berusaha menutup kasus demi menjaga reputasi dan keberlanjutan bisnis pendidikan.
- **Media** mengekspos kasus besar-besaran, membuat masyarakat marah.
- **Alumni dan siswa lain** terbelah: sebagian membela sekolah, sebagian membela korban.

- Publik bereaksi keras dengan kecaman terhadap sekolah “elit tapi tidak bermoral”.
- Reputasi sekolah jatuh, banyak orang tua menarik anaknya.
- Pemerintah daerah ikut turun tangan, bahkan melibatkan kepolisian.

Bagaimana seharusnya sekolah menghadapi kasus bullying agar tidak hanya melindungi reputasi tetapi juga memenuhi keadilan bagi korban?

IDENTIFIKASI KLASIFIKASI SDM



EFEKTIF

Kelompok yang termotivasi untuk berkontribusi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk berprestasi



APATIS

Kelompok dengan tingkat keterlibatan/kontribusinya terhadap tujuan perusahaan dibawah ekspektasi



KURANG EFEKTIF

Kelompok minim kompetensi karena kurangnya pemberdayaan sehingga cenderung inisiatif pribadi dalam melakukan peran pekerjaan



FRUSTASI

Kelompok yang merasa sudah berkontribusi tinggi namun belum optimal. Merasa memiliki benturan peran/wewenang/lingkungan kerja yang terbatas. Minim inisiatif (Demotivasi)

4 faktor utama yang dibutuhkan untuk meningkatkan efektifitas SDM :

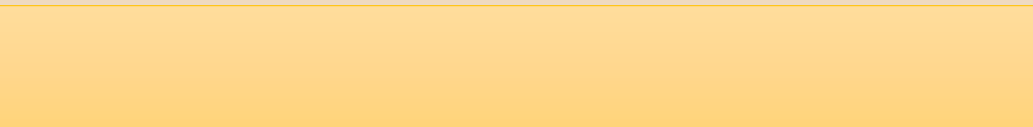
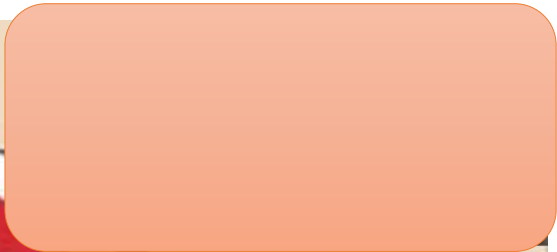
1. Penyampaian arahan/kebijakan yang jelas
2. Rasa saling menghargai dan pengakuan
3. Pemberian wewenang yang terukur & pemberdayaan, serta
4. Struktur proses kerja

3 Faktor yang perlu ditingkatkan untuk menciptakan dampak perubahan

1. Tingkat kepercayaan pada pemimpin
2. Objektivitas Manajemen Kinerja
3. Pengembangan SDM yang berkelanjutan

Sibuk \neq Produktif

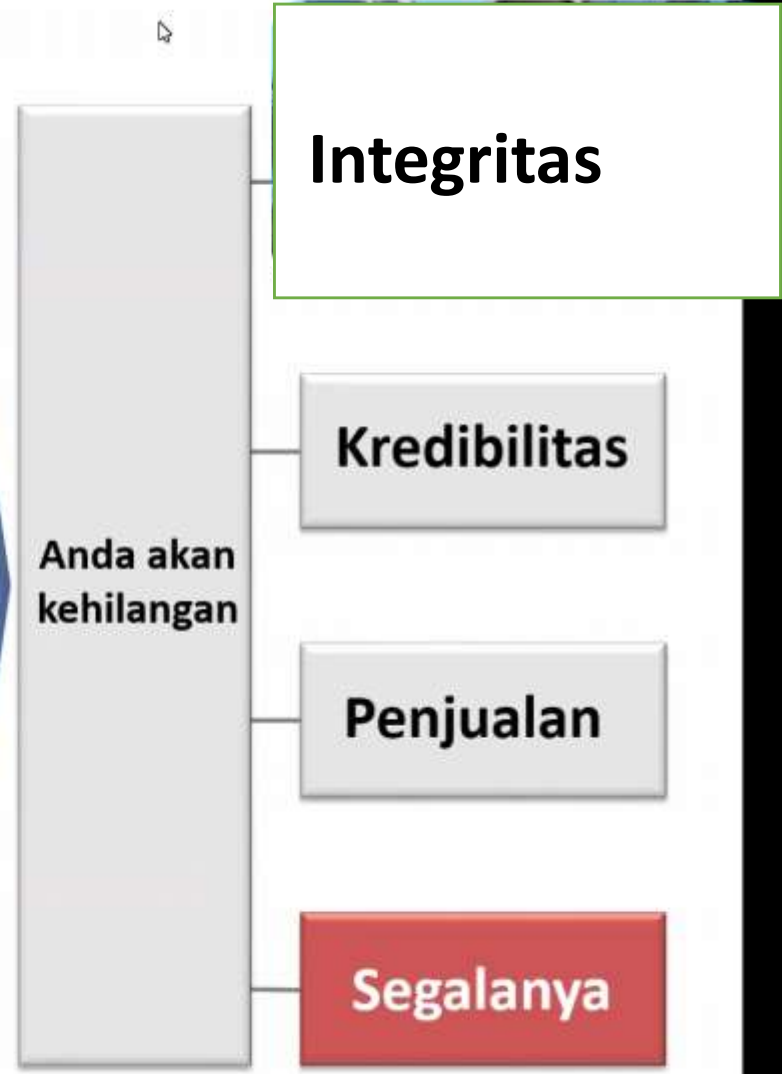
menghasilkan kesenjangan
kinerja yang berdampak terhadap
keberlangsungan perusahaan



Mengapa 'People Development' penting?

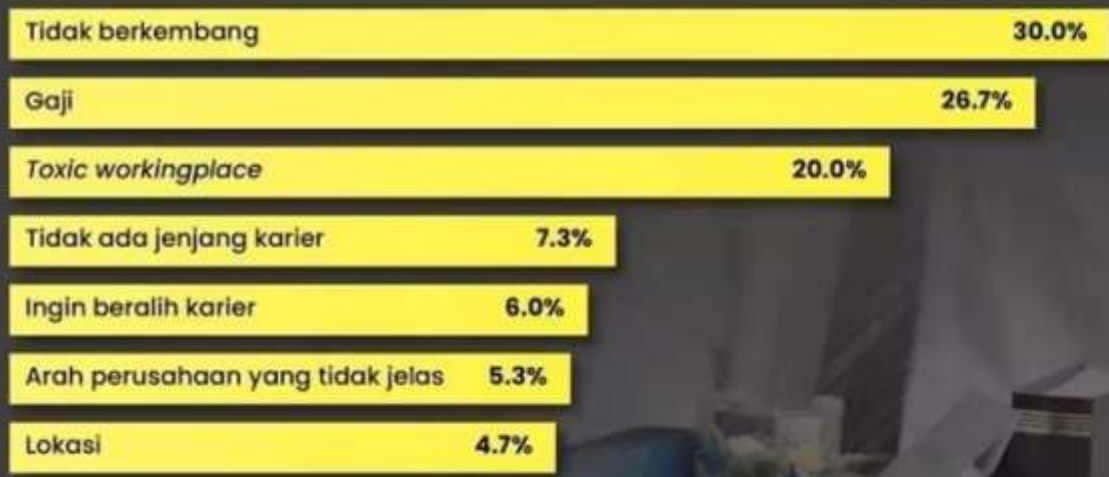


Okuda Hiroshi
Former Chairman of
Toyota Motor Corporation
(1995 s.d 1999)

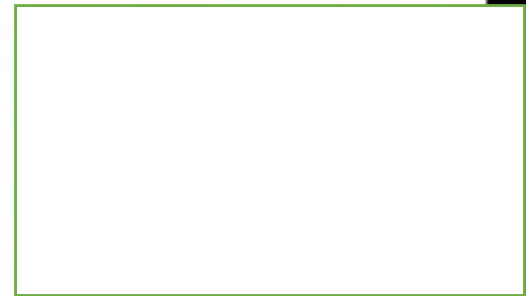




7 PENYEBAB KARYAWAN INDONESIA RESIGN



Hasil riset tim Glints kepada 1500 karyawan (usia 23-33)

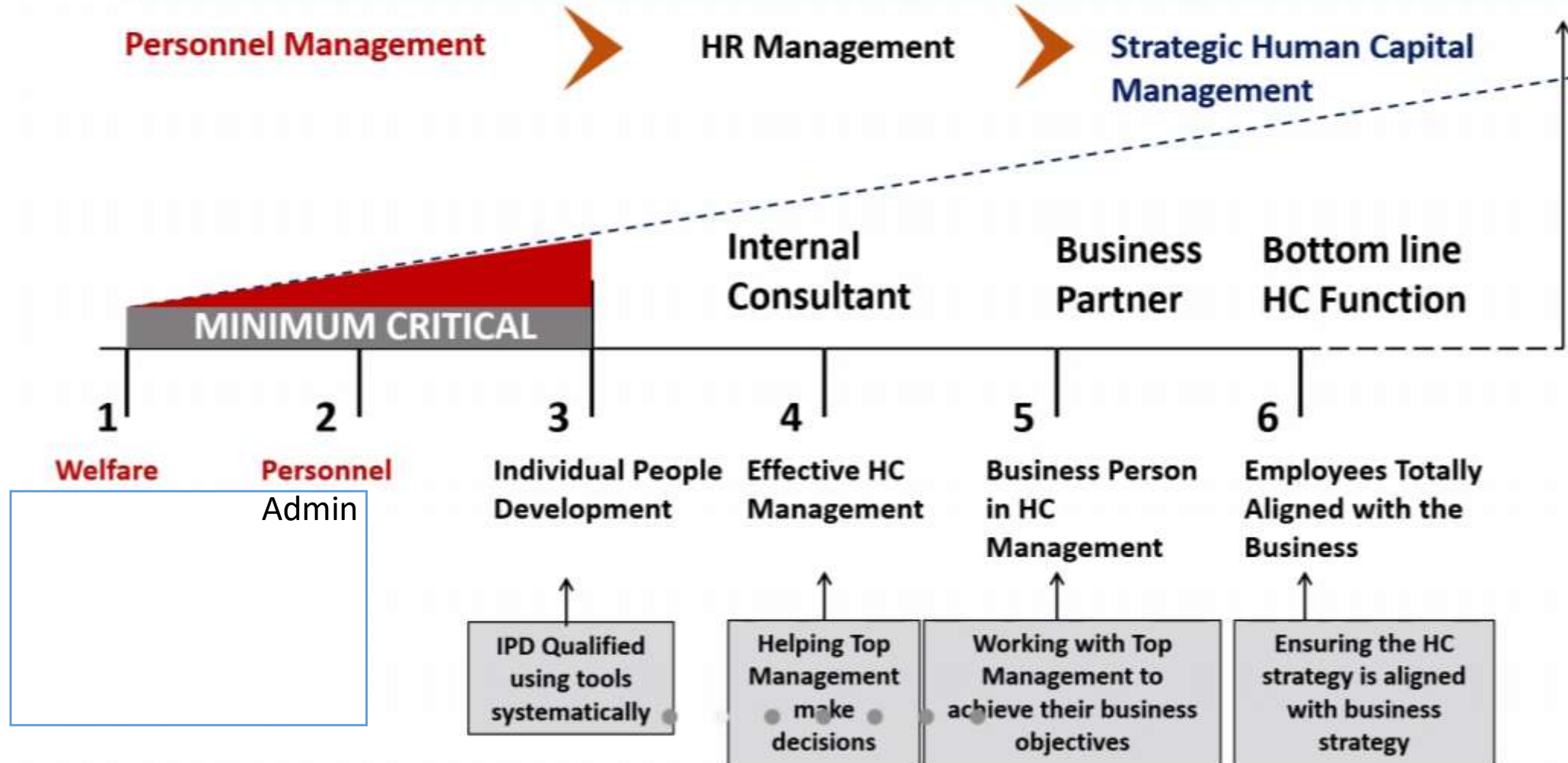


DIMANAKAH ANDA BERADA?

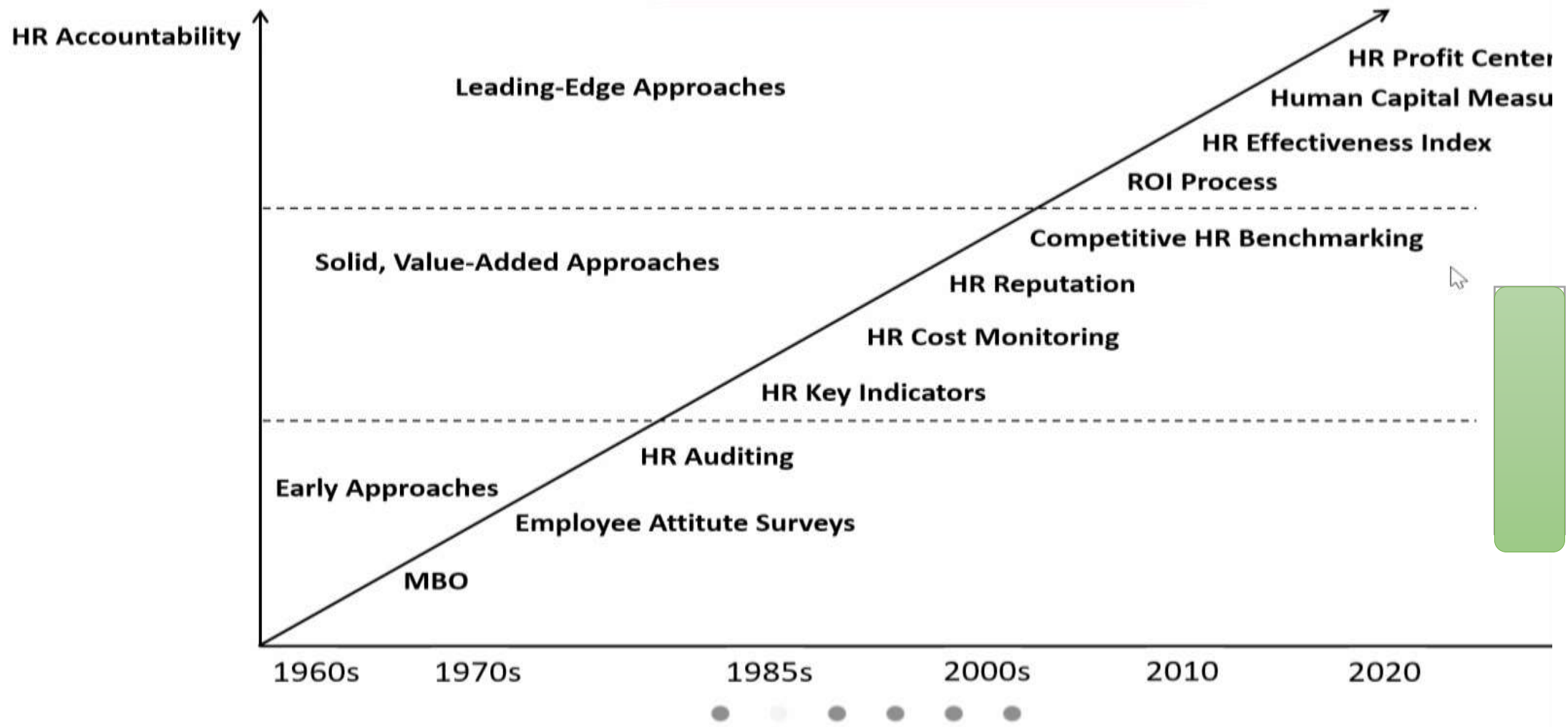
Personnel Management

HR Management

Strategic Human Capital Management

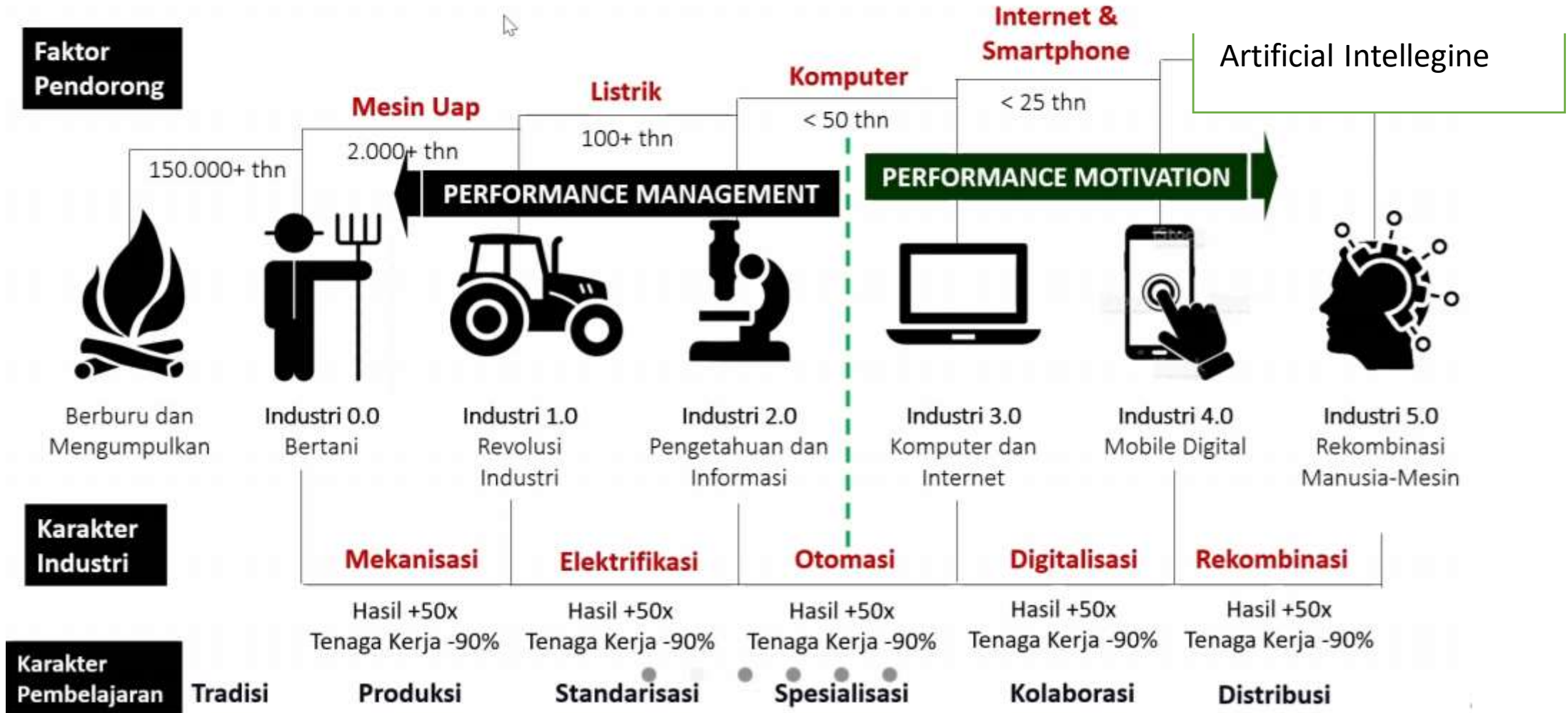


EVOLUTION OF EMPLOYEE MANAGEMENT



KECEPATAN PERUBAHAN INDUSTRI

Sumber : Buku "Learning 5.1" karya Dr. Alex Denni & Triaji Prio Pratomo, MBA



FRAMEWORK DEVELOPMENT OF 'DUAL LADDER CAREER'

Tahap 1

JOB ANALYSIS

- KPI MAPPING
- BISNIS PROCESS REVIEW
- ROLE RESPONSIBILITY MAPPING
- JOB SEGREGATION

Tahap 2

COMPETENCY MAPPING

Gol	Soft	Hard	
		Tech	NTech
8	Strategic Thinking	Operational Engineering / Plantation	
	Leading & Motivating	R & D	
	Coaching, Counseling, Mentoring	Commercial	
	Problem Solving & Decision Making	Administration	
	Interpersonal Communication	Logistic	
	Customer Focus	Quality Control	

Tahap 3

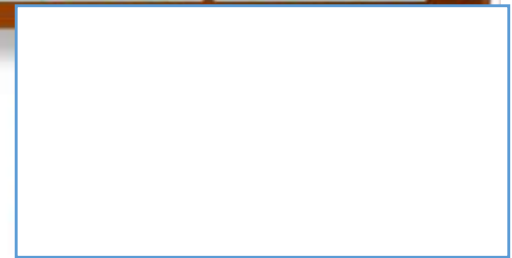
ASSESSMENT & DEVELOPMENT

A S S E S M E N T	Competency
	Level
	Key Actions
	People Dev. Framework
	Assessment Method
	Proficiency Evidence

Tahap 4

CAREER PATH MAPPING

Career Path	People Review
Compensation Scheme	Succession Committee



A close-up photograph of a person's hands, with light-colored nail polish, holding a white paper cutout of a group of people holding hands in a circle. The cutout is centered in the frame, and the hands are positioned on the left and right sides, framing the cutout. The background is a dark, textured surface.

HUMAN CAPITAL

**Dr. RAIHAN ISKANDAR,
MM**

Perencanaan dibagi menjadi 3 segi:

1. Permintaan (Demand), terhadap SDM dari rencana strategis manajemen SDM

2. Penggunaan (Utilization), SDM yang ditinjau dari segi biaya adalah efektif dan efisien

3. Penawaran (Supply), SDM yang dimanifestasikan dalam jumlah karyawan saat ini dan sejumlah lamaran eksternal kepada organisasi

Good Governance ala Rasulullah yaitu:

1. Mengangkat individu yang aslah (paling layak dan sesuai)
2. Memilih individu dengan kualitas terbaik
3. Memilih individu yang mempunyai kafaah (kapabilitas) dan amanah

Prinsip membentuk SDM Unggul:

1. Sidiq, yaitu jujur.
2. Amanah, yang berarti dapat di percaya dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan.
3. Fathanan, yaitu profesional dalam pekerjaan.
4. Tabligh, yaitu sikap transparan dan bertanggung jawab.

HUMAN CAPITAL merupakan konsep, bahwa manusia dalam organisasi dan bisnis merupakan **aset** yang penting dan beresensi, yang memiliki **sumbangan terhadap pengembangan dan pertumbuhan**, sama seperti halnya aset fisik misal mesin dan modal kerja. **Sikap dan ketrampilan dan kemampuan** manusia memiliki kontribusi terhadap kinerja dan produktivitas organisasi. **Pengeluaran untuk pelatihan**, pengembangan, kesehatan dan dukungan merupakan investasi dan bukan hanya biaya tapi merupakan investasi (Stockley 2003)

Unsur Human Capital

- a. Financial capital;
- b. Capital connected to customer relations;
- c. Capital connected to the organization; and
- d. Capital connected to the employees.

Komponen human capital :

- a. Individual capability (kemampuan individual),
- b. Individual motivation (motivasi individu),
- c. Leadership (kepemimpinan),
- d. The organizational climate (suasan organisasi),
- e. Workgroup effectiveness (efektivitas kelompok kerja).

Modal Manusia

- a. Modal intelektual
- b. Modal emosional
- c. Modal sosial
- d. Modal ketabahan
- e. Modal moral
- f. Modal Kesehatan

Modal intelektual adalah perangkat yang diperlukan untuk menemukan peluang dan mengelola ancaman dalam kehidupan.

Modal Emosional kemampuan manusia untuk mengenal dan mengelola emosi diri sendiri, serta memahami emosi orang lain agar dia dapat mengambil tindakan yang sesuai dalam berinteraksi dengan orang lain

Modal Sosial adalah suatu respon terhadap erat dan renggangnya hubungan antar manusia dan kuat atau melemahnya ketidakpedulian terhadap sesamanya

Modal Ketabahan adalah modal untuk sukses dalam kehidupan, baik kehidupan pribadi atau kehidupan organisasi. Khususnya di saat menghadapi kesulitan, atau problem yang belum terpecahkan hanya mereka yang tabah yang akan berhasil menyelesaikannya.

Modal Moral adalah berpegang pada prinsip etika bisnis di dalam kegiatan bisnis yang dilakukannya dimana moral sangat menentukan kehancuran dan kemunduran perusahaan bila dilanggar. Dengan 4 komponennya: Integritas, bertanggungjawab, penyayang dan Pemaaf.

Modal Kesehatan adalah bagian dari modal manusia agar dia bisa bekerja dan berpikir secara efektif dan produktif.

Modal Karakter. Adalah fondasi dan pengendali secara positif dalam mengimplementasikan dan mengembangkan modal-modal yang lain agar tetap sesuai dengan ketentuan norma yang berlaku.







organizational
integration

Competency
development

Learning
management

System
enhancement

HUMAN CAPITAL STRATEGY

Performance
evaluation

Process
involvement



Pemberdayaan Manusia Sebagai Modal (capital)

- a. Memastikan semua SDM memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- b. Penempatan secara tepat (the right man in the right place)
- c. Beri kepercayaan (trust)
- d. Pemantauan dan evaluasi
- e. Peningkatan kompetensi secara berkelanjutan
- f. Gaji yang sepadan
- g. Reward and punishment

Seputar Perencanaan SDM

Dr. Raihan Iskandar, MM

Pertimbangan apa saja yang harus dilakukan dalam perencanaan sumber daya manusia?

Hal-hal

yang Harus Diperhatikan dalam Penataan SDM

1. Penerapan system penghargaan **dalam** manajemen **SDM**

2. Sistem pelatihan menciptakan efisiensi.

3. Standar kinerja dan peningkatan.

4. Jenjang karir yang jelas dan terencana.

5. Standar kompetensi kerja.

6. Klasifikasi pekerjaan.

Masalah apa yang muncul jika tidak dilakukan perencanaan sumber daya manusia dengan baik?

Melakukan perencanaan SDM dalam sebuah perusahaan merupakan hal yang penting dan harus dilakukan secara maksimal. Jika perusahaan tidak melakukan perencanaan dengan benar, maka perusahaan akan sulit untuk berkembang serta bersaing dengan kompetitorinya.

Kendala apa saja yang dihadapi perusahaan ketika membuat perencanaan sumber daya manusia?

Kendala manajemen SDM

Tidak jelasnya informasi mengenai data karyawan.

Menganggap remeh pelatihan SDM.

Gegabah dalam merekrut karyawan baru.

Pemberian job description yang tidak lengkap.

Menjanjikan hal yang tidak sesuai.

Kebijakan SDM yang kurang memadai.

Menilai karyawan secara subjektif adalah

Perencanaan SDM dihadapkan pada beberapa tantangan yang dapat mempengaruhi efektivitasnya. Salah satunya adalah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Persaingan yang semakin ketat, perkembangan teknologi, perubahan regulasi, atau tren industri yang berubah dapat memengaruhi kebutuhan tenaga kerja.

Perencanaan SDM harus memperhatikan peranan lingkungan organisasi baik secara internal maupun eksternal hal ini dikarenakan

Urgensinya Perencanaan SDM

Dr. Raihan
Iskandar, MM



+
◦

• Apa yang di
maksud dengan
Perencanaan
SDM?

+
◦

SKEMA PERENCANAAN SDM

Kepentingan Individu

Kepentingan Organisasi

Kepentingan Nasional

**Kepentingan
Perencanaan
SDM**

Perencanaan SDM adalah **proses strategis** yang melibatkan peramalan, analisis, dan pengembangan terhadap kebutuhan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi, yang **bertujuan** untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah, jenis, dan **kualifikasi tenaga kerja** yang sesuai dengan kebutuhan saat ini dan masa depan, program pelatihan dan pengembangan, serta rencana suksesi untuk memastikan kelangsungan organisasi di masa mendatang.

Perencanaan SDM juga menyangkut **talent planning**, yaitu proses menganalisis bakat-bakat di dalam perusahaan, menghitung kebutuhan talent ke depan, mendefinisikan jenis keterampilan dan kompetensi, merencanakan pelatihan dan pengembangan, hingga menentukan strategi yang tepat untuk mendapatkan top talent.

Analisis ini melibatkan pemantauan **tren industri**, **perubahan dalam organisasi**, serta faktor eksternal seperti **perubahan demografis** atau **regulasi** yang dapat mempengaruhi kebutuhan sumber daya manusia.

Perencanaan adalah proses yang menggabungkan pengetahuan, dan Teknik ilmiah ke dalam kegiatan yang diorganisasi (FRIEDMEN). Perencanaan tidak lepas dari proses pengambilan Keputusan yang dimulai dari perumusan tujuan, kebijakan dan sasaran secara luas.

Dengan Prinsip-prinsip

sbb :

- a. Pencapaian tujuan,
- b. Efisiensi dan efektif sesuai program kerja,
- c. Kebutuhan utama bagi pemimpin dlm mencapai tujuan organisasi,
- d. Pemerataan,
- e. Patokan perencanaan dalam memprediksi kejadian akan datang,
- f. Kebijakan pola kerja,
- g. Waktu, singkat dan tepat

- h. Tata hubungan perencanaan yg terkoordinasi agar tercipta sinergitas,
- i. Membuka alternatif unt mencapai tujuan.
- j. Pembatasan faktorstrategis dlm menunjang pada pemecahan masalah yang ada,
- k. Komitmen dlm pelaksanaannya,
- l. Fleksibilitas dgn tidak merubah atau mengalihkan program kerja

**Pentingnya
Perencanaan
SDM**

Memenuhi kebutuhan SDM dan mencegah kekosongan jabatan

Meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan

Meningkatkan produktivitas

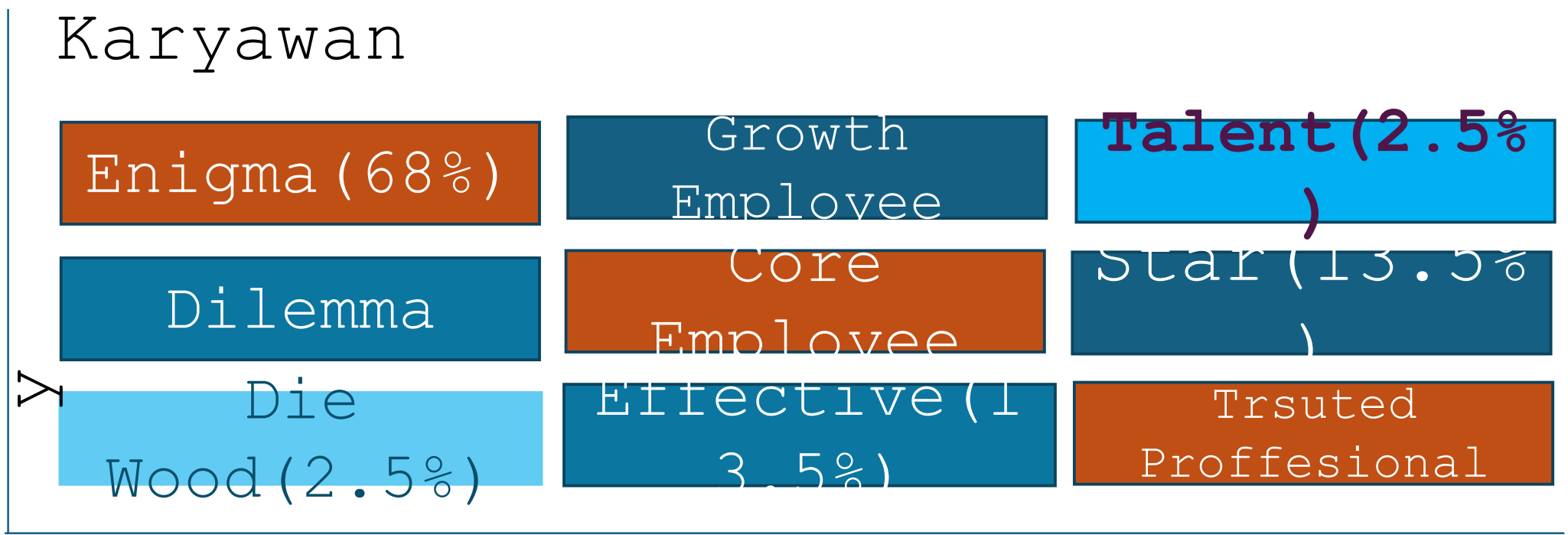
Menekan turnover karyawan

Memenangkan war for talent

Menghemat biaya Perusahaan
(diantaranya dengan
menggunakan **headhunter** yang tepat)

Tipikal
Karyawan

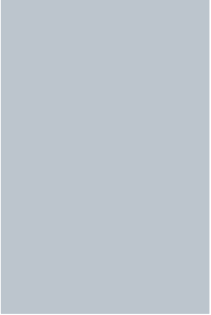
Potenc
y



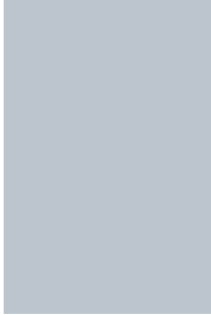
Performan
ce

PERUSAHAAN	NILAI PASAR	HARTA NYATA TANGIBLE	HARTA TERSEMBUNYI INTANGIBLE	% HARTA TERSEMBUNYI
GENERAL ELECTRIC	169	31	138	82%
COCA COLA	148	6	142	96%
EXXON	125	43	82	66%
MICROSOFT	119	7	112	94%
INTEL	113	17	96	85%

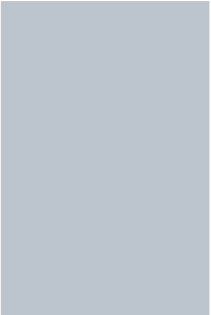
Tahap melakukan Perencanaan SDM



**Analisis
Kebutuhan
Tenaga Kerja**



**Pengembangan
Strategi
Pengadaan**



**Program
Pelatihan dan
Pengembangan**



**Rencana
Suksesi**

Langkah-Langkah Perencanaan

SDM

Mengaji Ulang Sumber Daya Manusia yang Sudah Ada

Menganalisis Kebutuhan SDM Pada Masa Mendatang

Melakukan Pengembangan *Skill* Pada Masing-masing Tenaga Kerja

Lakukan Evaluasi Terhadap Perencanaan SDM yang Sudah Berjalan

Sejahterakan SDM dengan Memberikan *Reward*

Memperkirakan Permintaan SDM

Strategi dan Implementasi Pencarian SDM

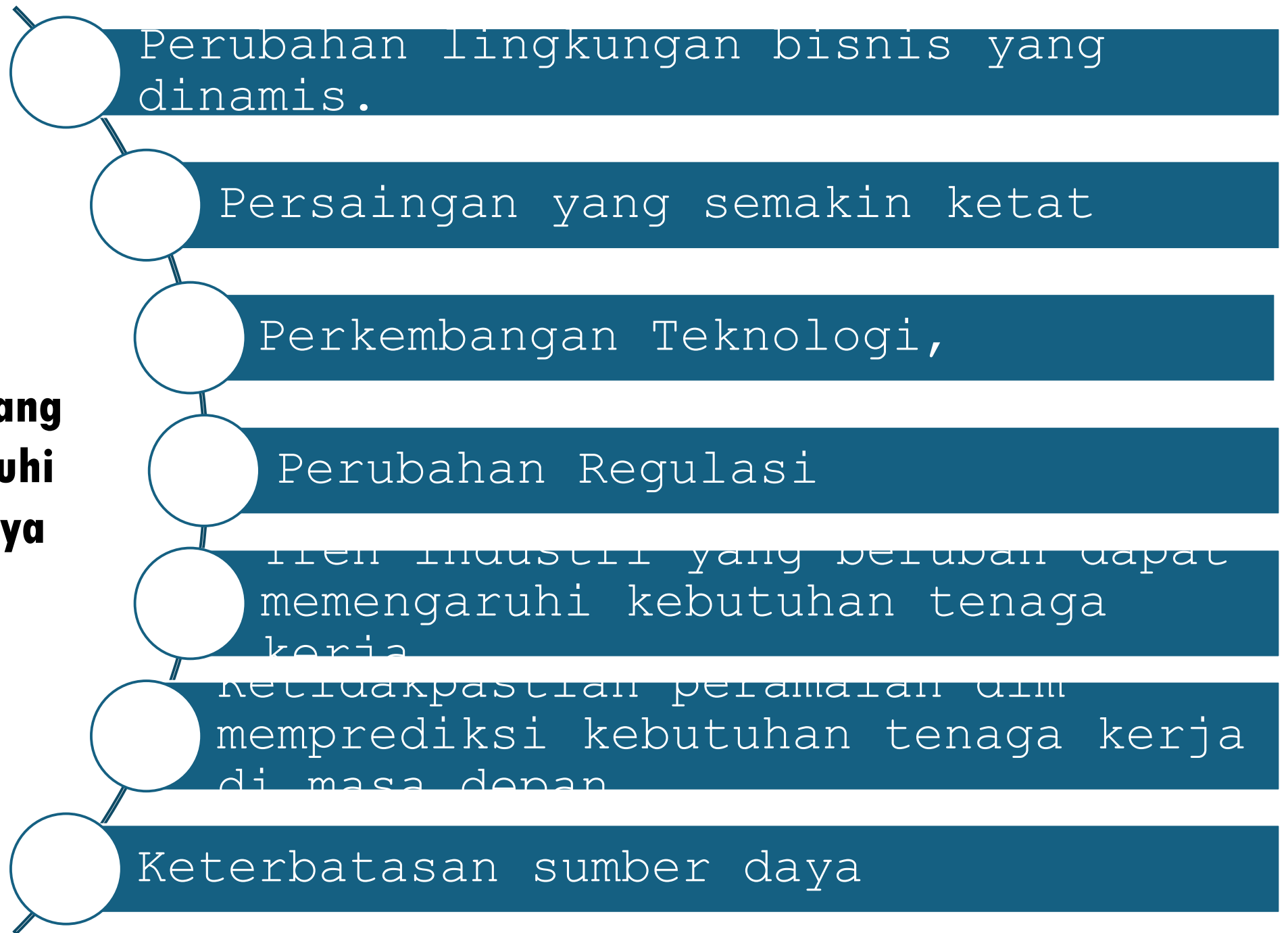
Faktor Perencanaan Sumber Daya Manusia



Tantangan dalam Perencanaan SDM



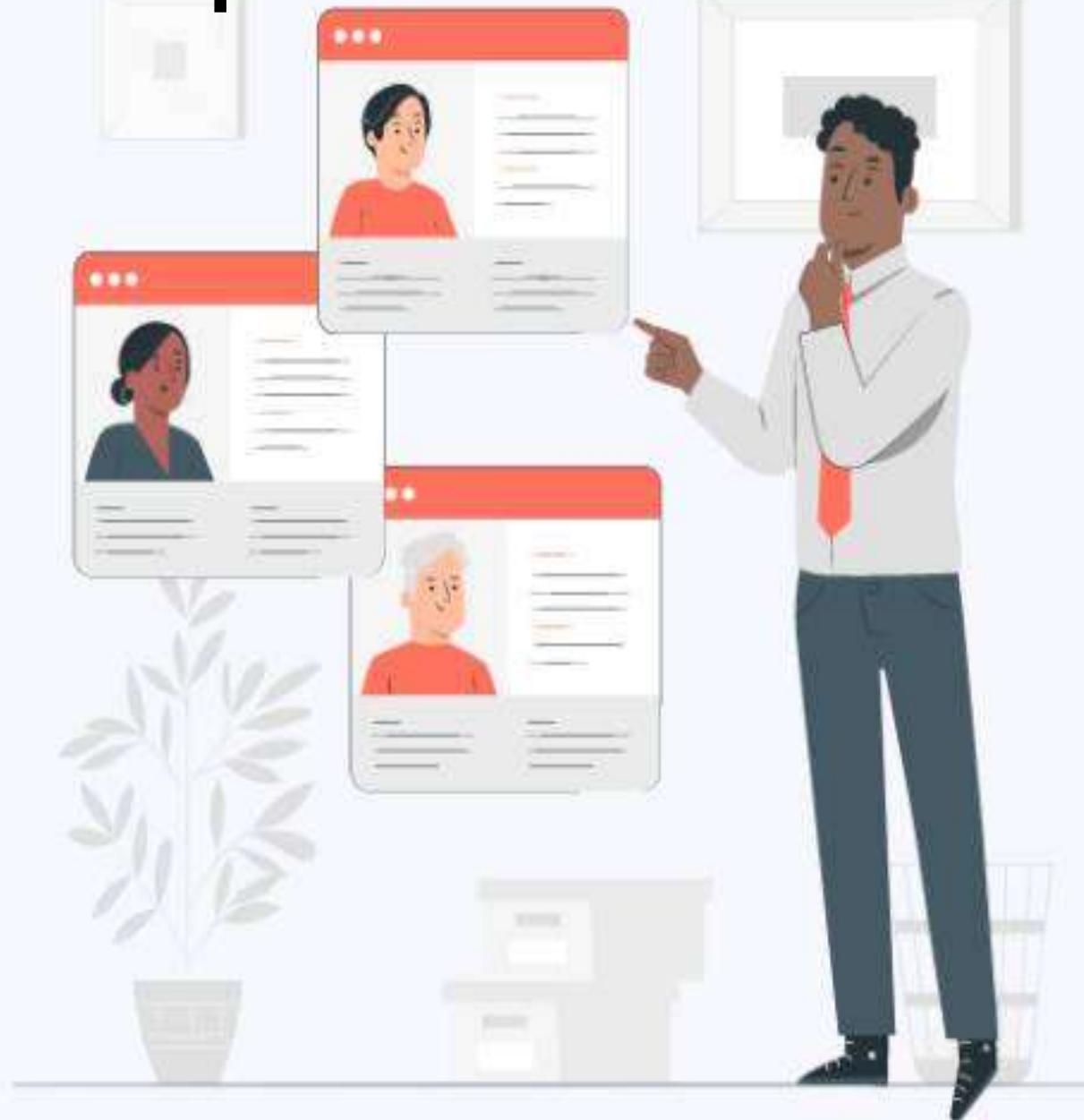
Tantangan yang Mempengaruhi Efektivitasnya



Pemodelan dan Prediksi SDM dengan Analisis Data



Konsep Dasar Pemodelan SDM



Apa itu model SDM?

Model SDM, atau model manajemen sumber daya manusia, adalah kerangka kerja untuk mengartikulasikan peran dan posisi SDM dalam bisnis. Model ini berfungsi sebagai panduan untuk manajemen sumber daya manusia dan bersinggungan dengan strategi SDM. Strategi SDM memvisualisasikan masa depan, dan model SDM menguraikan rencana untuk mencapainya.

Pemimpin SDM menggunakan model SDM untuk menentukan bagaimana SDM akan dijalankan dengan mengklarifikasi:

- [Fungsi](#) dan proses SDM utama .
- [Peran](#) dan tanggung jawab SDM yang dibutuhkan untuk mengelola pekerjaan SDM.
- Prinsip untuk tujuan, standar, dan akuntabilitas SDM.

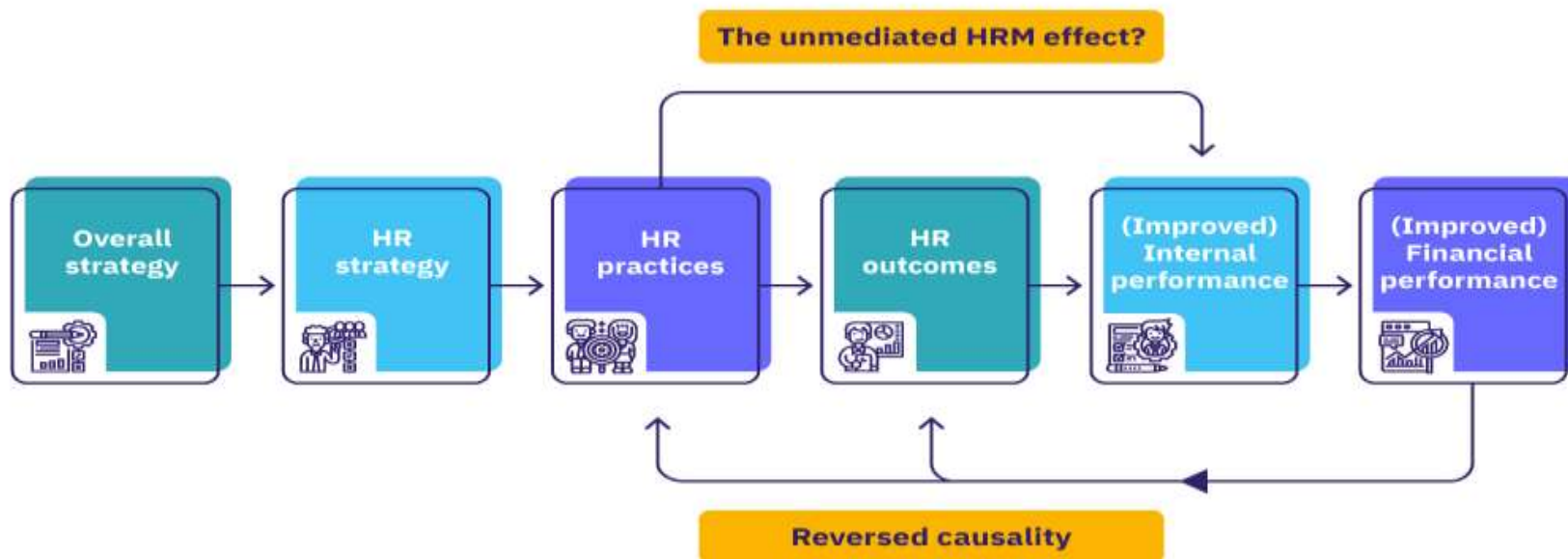
Berbagai model dan kerangka kerja telah muncul di berbagai era ini. Tujuan dari model manajemen sumber daya manusia adalah untuk menyediakan berbagai perspektif yang perlu dipertimbangkan saat menyusun peran dan nilai sumber daya manusia.

Model SDM yang paling terkenal

1. Model Kausal Standar Manajemen Sumber Daya Manusia

Model Kausal Standar Manajemen Sumber Daya Manusia berasal dari banyak model serupa yang diterbitkan sepanjang tahun 90-an dan awal tahun 2000-an. Menurut model ini, manajemen sumber daya manusia hanya akan efektif jika strateginya selaras dengan strategi bisnis.

Standard Causal Model of HRM



Model ini menunjukkan rantai sebab akibat tentang bagaimana proses SDM memengaruhi organisasi. Rantai ini dimulai dengan strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan, yang memengaruhi strategi dan proses SDM. Rantai ini berakhir dengan peningkatan kinerja bisnis.

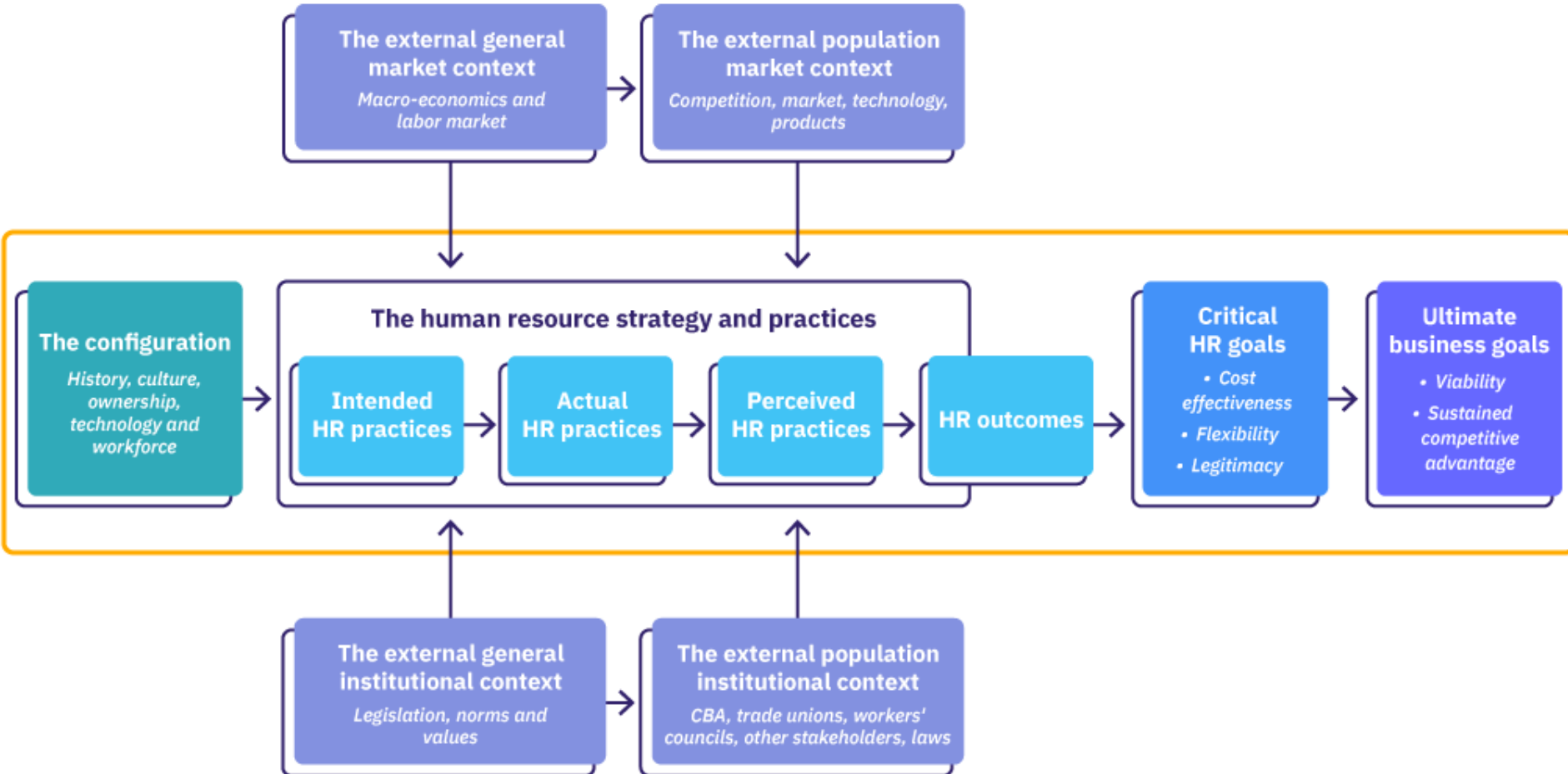
Misalnya, praktik perekrutan, pelatihan, penilaian, dan kompensasi dapat menghasilkan hasil seperti komitmen, hasil yang berkualitas, dan keterlibatan. Hasil manajemen sumber daya manusia ini menghasilkan peningkatan kinerja internal, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja keuangan (misalnya, laba, perputaran keuangan, margin yang lebih baik, dan ROI).

Kerangka kerja SDM ini juga menunjukkan bahwa hubungan dalam model tidak selalu searah. Beberapa praktik SDM dapat secara langsung mengarah pada peningkatan kinerja internal. Misalnya, pelatihan yang baik dapat secara langsung menghasilkan kinerja yang lebih baik tanpa harus memengaruhi hasil SDM.

Lebih jauh lagi, terkadang kinerja keuangan yang lebih baik menghasilkan lebih banyak investasi dalam praktik SDM dan hasil SDM yang lebih baik. Ketika kinerja kuat, karyawan sering kali lebih terlibat, dan keterlibatan merupakan hasil SDM.

2. Model 8-Box Model by Paul Boselie

delapan faktor eksternal dan internal yang memengaruhi efektivitas praktik SDM.



Dimulai dengan mengidentifikasi empat kekuatan eksternal yang memengaruhi cara organisasi menjalankan SDM:

- Konteks **pasar umum** eksternal
- Konteks **pasar populasi** eksternal
- Konteks **kelembagaan umum** eksternal
- Konteks **kelembagaan populasi** eksternal

Empat elemen inti menunjukkan perkembangan dampak SDM terhadap organisasi:

1. Konfigurasi – Sejarah, budaya, dan teknologi perusahaan semuanya memengaruhi cara SDM mengomunikasikan apa yang ingin dicapai dan seberapa efektif kebijakan SDM.

2. Elemen strategi dan praktik SDM terdiri dari empat bagian:

- Praktik SDM yang diharapkan – Sasaran untuk perekrutan, pelatihan, dll.
- Praktik SDM aktual – Bagaimana praktik tersebut dijalankan.
- Praktik SDM yang dipersepsikan – Bagaimana karyawan mempersepsikan apa yang terjadi dalam organisasi.
- Hasil SDM – Hasil dari praktik SDM yang dirasakan.

3. Sasaran SDM yang penting – Strategi di atas menghasilkan hasil seperti efektivitas biaya, fleksibilitas, legitimasi, dan sebagainya.

4. Sasaran bisnis utama – Sasaran ini berkontribusi terhadap kelangsungan hidup organisasi, yaitu laba, pangsa pasar, dan kapitalisasi pasar.

3. Rantai Nilai SDM

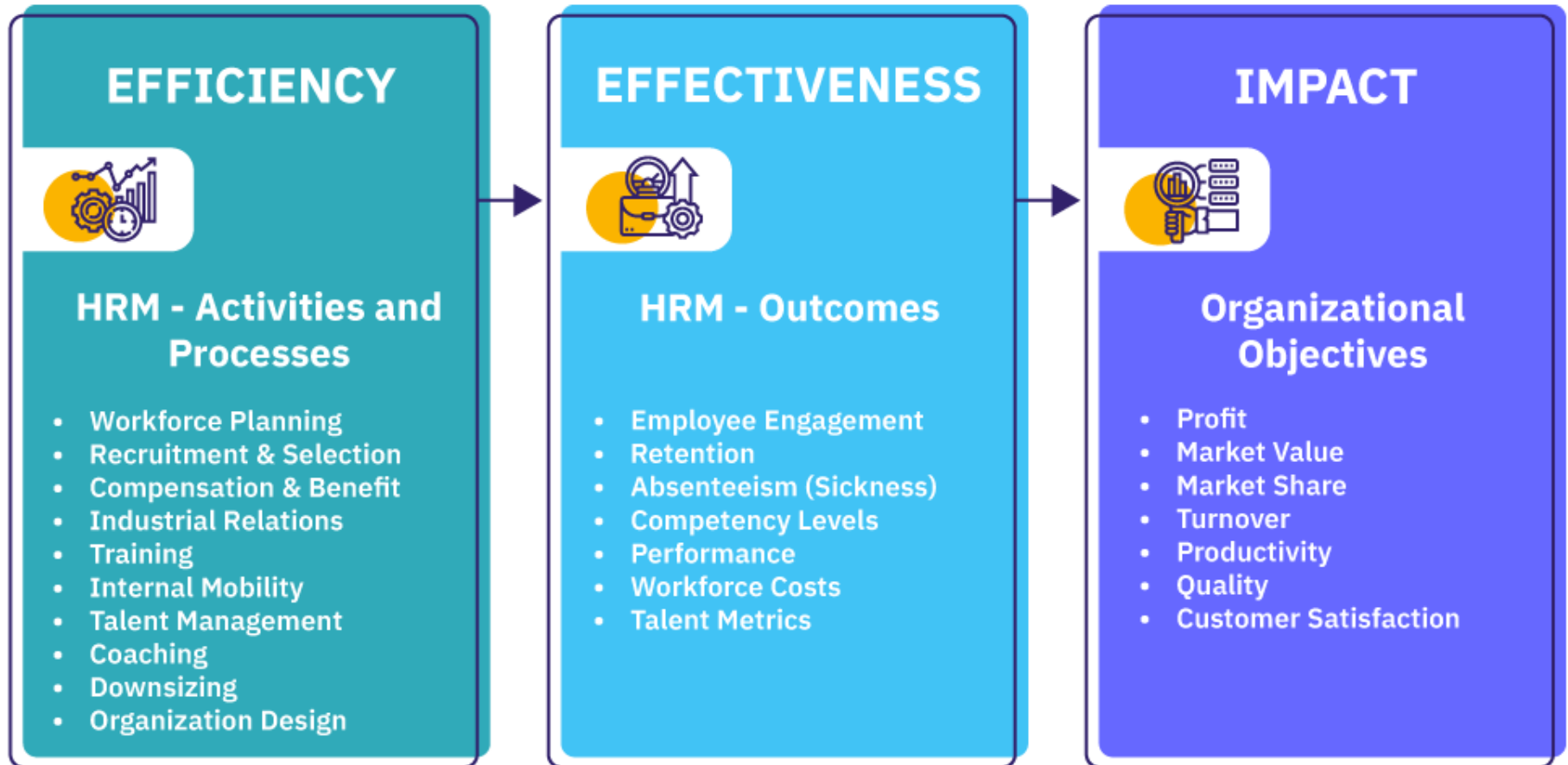
Rantai [nilai SDM](#) merupakan salah satu model yang paling dikenal dalam SDM. Model ini didasarkan pada karya Paauwe dan Richardson (1997) dan memberikan nuansa dalam model-model di atas mengenai cara SDM beroperasi.

Menurut rantai nilai SDM, segala sesuatu yang dilakukan dan diukur oleh SDM dapat dibagi menjadi **dua kategori**:

a. Aktivitas SDM : Aktivitas sehari-hari, termasuk perekrutan, kompensasi, pelatihan, dan [perencanaan suksesi](#) . Aktivitas ini sering diukur menggunakan metrik SDM. Ini disebut metrik efisiensi. Semakin murah kita merekrut dan semakin cepat kita melatih, semakin baik.

b. Hasil HRM : Sasaran yang ingin kami capai melalui aktivitas HRM. Kami merekrut, melatih, dan memberi kompensasi untuk mencapai sasaran atau hasil tertentu. Hasil ini mencakup [kepuasan](#) , motivasi, retensi, dan kehadiran karyawan.

HR Value Chain

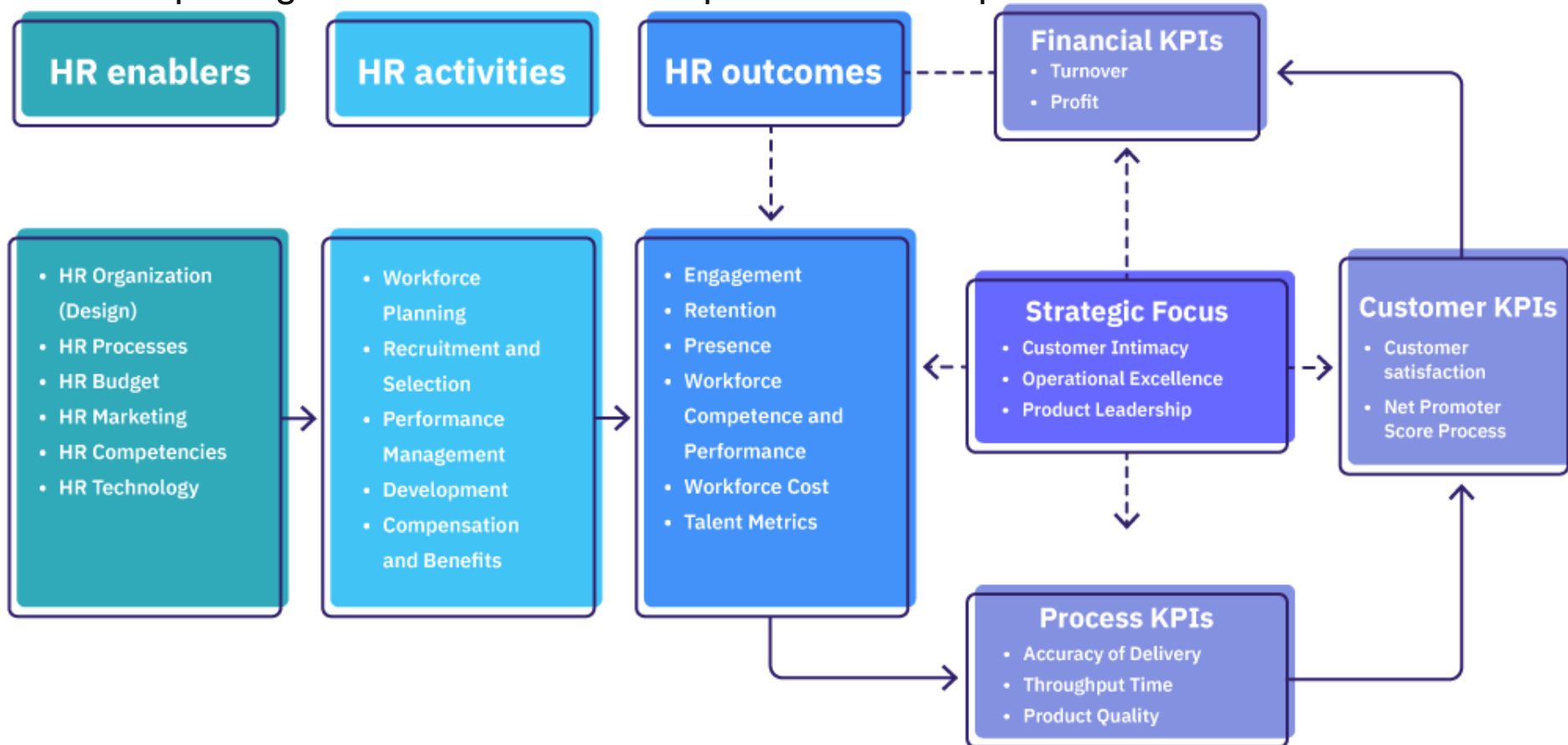


Berfokus pada pengukuran aktivitas manajemen sumber daya manusia, kita akan secara otomatis memprioritaskan memaksimalkan efisiensi untuk mengurangi biaya. Namun, hal ini mungkin tidak menghasilkan hasil jangka panjang yang terbaik. Sebaliknya, kita harus berfokus pada pengukuran hasil manajemen sumber daya manusia, karena hal ini membantu menyelaraskan proses kita dengan tujuan kita. Sasarannya adalah mendapatkan orang terbaik di posisi yang tepat, bukan mengambil jalan pintas dan merekrut seseorang semurah dan secepat mungkin, mengirim orang ke program pelatihan yang tepat, dan mempertahankan pemain kunci kita, kinerja perusahaan akan meningkat.

4. Rantai Nilai SDM yang Maju

Advanced HR Value Chain

Sumber asli untuk model HR Value Chain Advanced tidak jelas. Model ini sangat mirip dengan HR value chain tetapi memiliki dua perbedaan utama.



Pertama, kinerja organisasi didefinisikan dalam [balanced scorecard](#) . Balanced scorecard memuat indikator kinerja utama dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif proses. Indikator-indikator ini diintegrasikan ke dalam rantai nilai SDM. Scorecard membantu menyelaraskan dan menunjukkan nilai tambah SDM bagi bisnis.

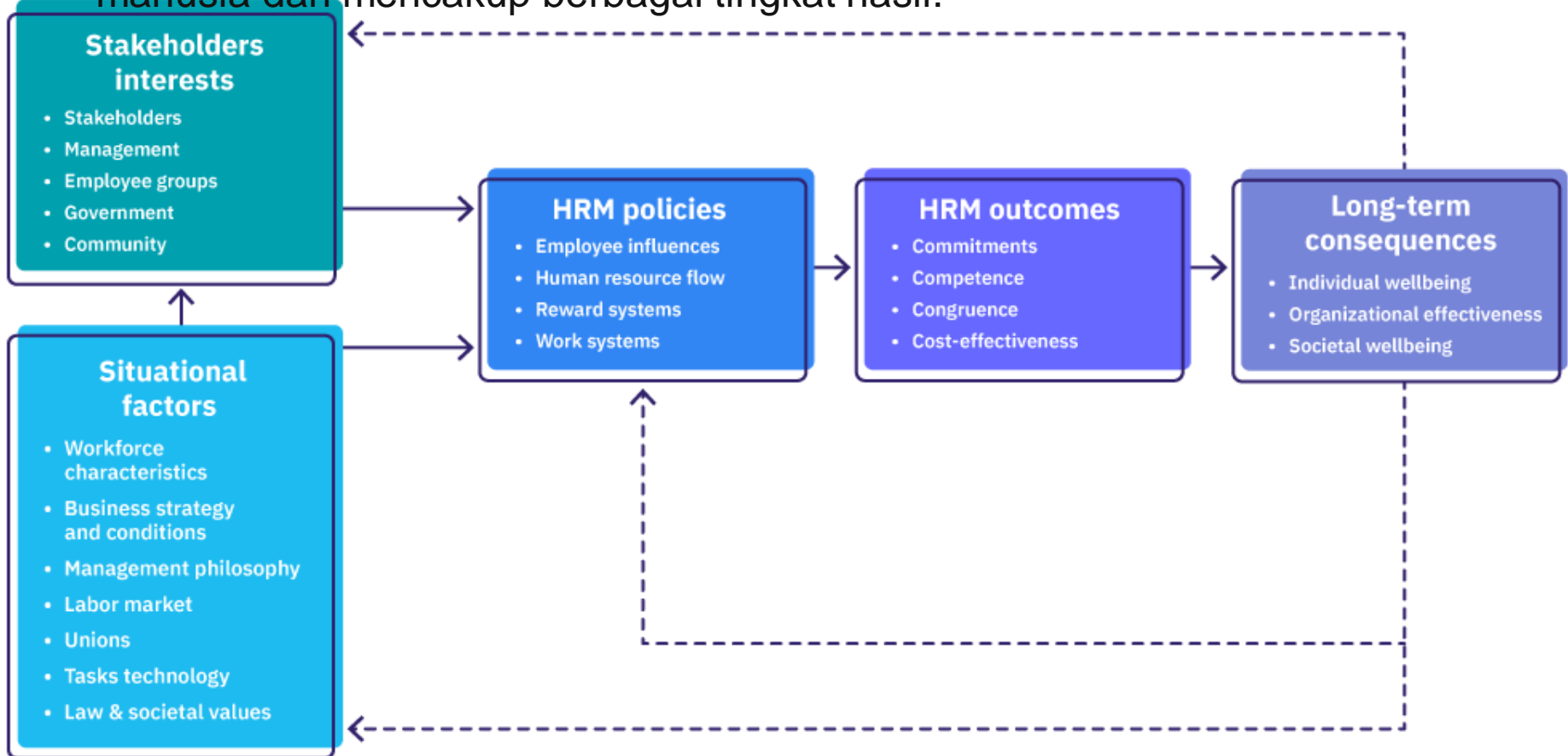
Kedua, model ini dimulai dengan sejumlah faktor pendukung SDM. Faktor pendukung ini merupakan kunci bagi apa yang dilakukan SDM dalam bisnis. Ini termasuk sistem SDM, [anggaran SDM](#) , profesional yang cakap, dan elemen kunci lainnya. Pemikirannya adalah bahwa faktor pendukung ini perlu ada agar rantai nilai dapat beroperasi secara efektif.

Apabila SDM tidak memiliki profesional yang terlatih dengan baik, jika anggarannya rendah, atau jika sistemnya sudah ketinggalan zaman dan menghambat inovasi, SDM akan kurang efisien dalam mencapai hasil SDM dan hasil bisnisnya.

5. Model Manajemen Sumber Daya Manusia Harvard

The Harvard Model of HRM

Model ini mengambil pendekatan yang lebih holistik terhadap sumber daya manusia dan mencakup berbagai tingkat hasil.



Model ini terdiri dari lima komponen berikut:

- ❑ Dimulai dari sisi kiri, dengan **kepentingan pemangku kepentingan** . Para pemangku kepentingan ini meliputi pemegang saham, manajemen, kelompok karyawan, pemerintah, dan lain-lain. Kepentingan ini menentukan kebijakan manajemen sumber daya manusia.
- ❑ Pada saat yang sama, **faktor situasional** memengaruhi kepentingan ini. Faktor situasional meliputi karakteristik tenaga kerja, serikat pekerja, dan semua faktor lain yang juga merupakan bagian dari model 8 kotak.
- ❑ Faktor situasional dan kepentingan pemangku kepentingan memengaruhi **kebijakan manajemen sumber daya manusia** . Ini termasuk aktivitas inti manajemen sumber daya manusia, seperti perekrutan, pelatihan, dan sistem penghargaan.
- ❑ Bila dilakukan dengan baik, kebijakan manajemen sumber daya manusia akan menghasilkan **hasil manajemen sumber daya manusia** yang positif . Ini termasuk retensi, efektivitas biaya, komitmen, dan kompetensi yang telah disebutkan sebelumnya.
- ❑ Hasil positif manajemen sumber daya manusia ini mengarah pada **konsekuensi jangka panjang** . Konsekuensi ini dapat bersifat individual, organisasi, dan sosial.

6. Model Tamu/Guest

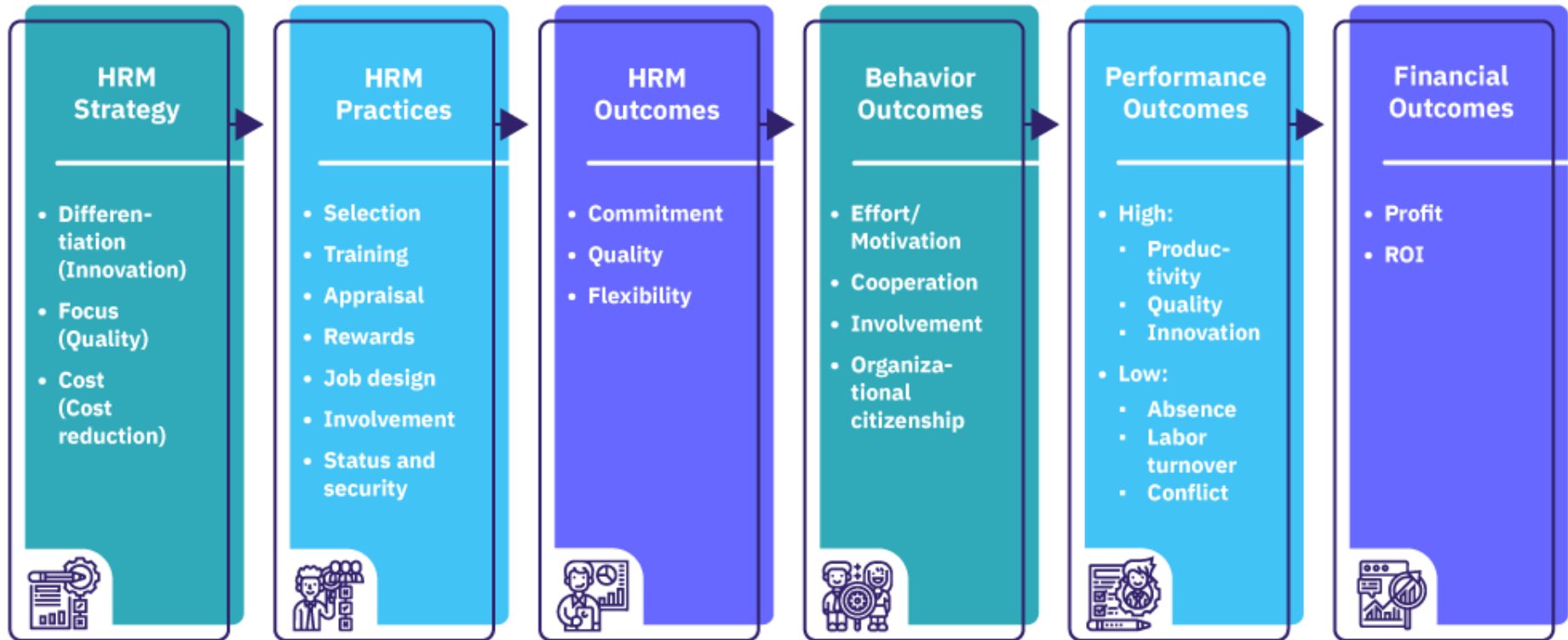
dikembangkan pada akhir tahun 1980-an dan 1990-an oleh David Guest, seorang profesor di King's Business School di Inggris. Model ini memposisikan peran strategis SDM dan membedakan manajemen sumber daya manusia strategis dari aktivitas manajemen personalia tradisional.

Model ini merupakan salah satu model pertama yang menggabungkan perspektif “keras” dan “lunak” dari manajemen sumber daya manusia. Model ini juga memposisikan dampak manajemen sumber daya manusia pada kinerja bisnis dan mengakui peran penting yang dimainkan oleh perilaku organisasi dalam mencapai hasil kinerja.

Model Tamu menggambarkan SDM dalam enam dimensi analisis yang saling terkait yang selaras dengan strategi bisnis tertentu:

(1) Asumsinya adalah bahwa manajemen sumber daya manusia dimulai dengan strategi tertentu yang sejalan dengan tujuan bisnis; (2) yang kemudian menginformasikan praktik dan kebijakan manajemen sumber daya manusia, (3) yang menghasilkan hasil manajemen sumber daya manusia yang spesifik, yang mengarah pada (4) perilaku karyawan yang diinginkan seperti komitmen dan motivasi, yang secara kolektif (5) mendorong hasil kinerja, (6) yang menghasilkan hasil keuangan.

Guest Model

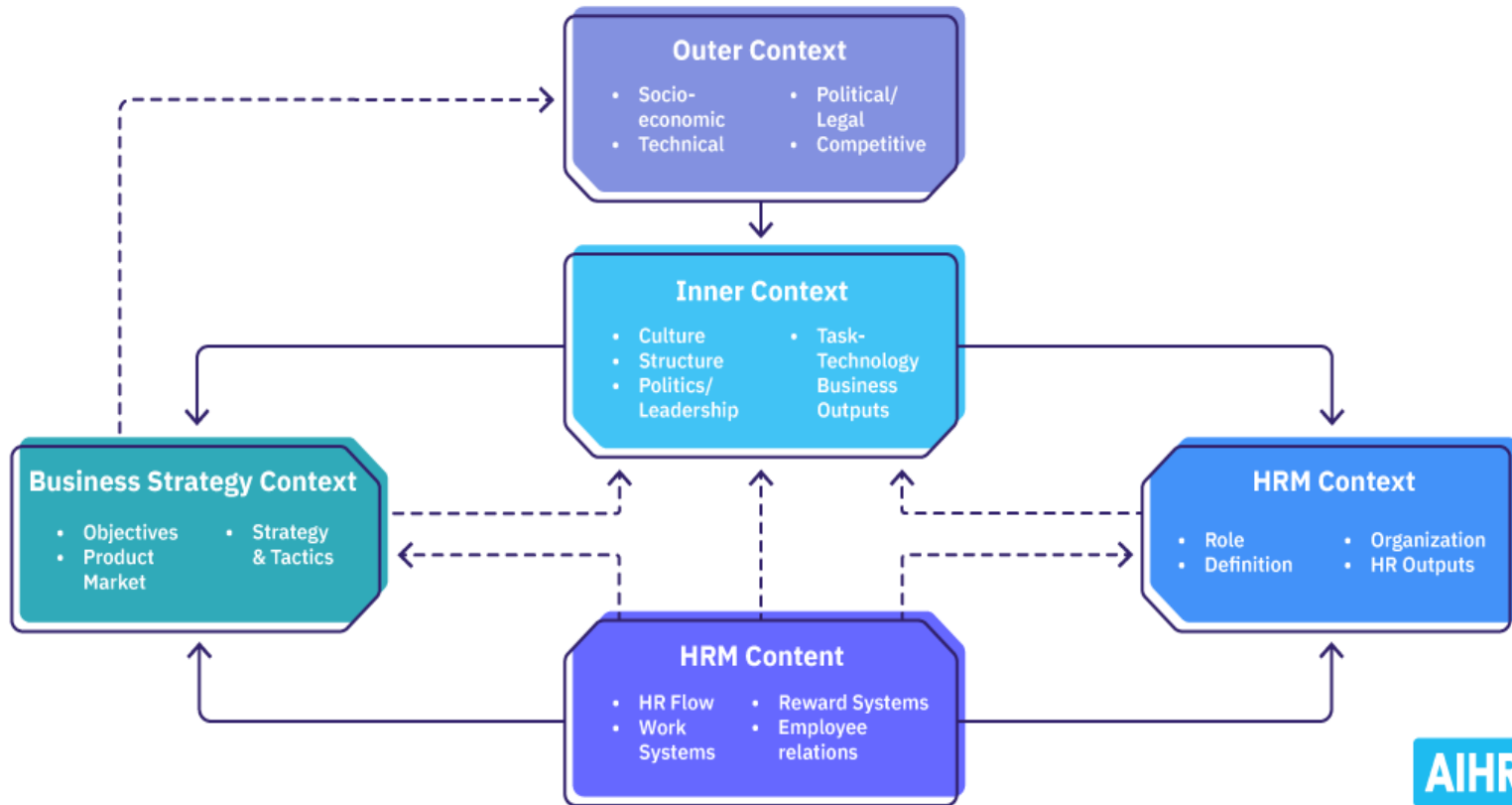


Kebalikan dari model manajemen sumber daya manusia ini juga benar; hasil keuangan akan dipengaruhi oleh kinerja, yang didorong oleh perilaku individu dan organisasi. Perilaku ini merupakan hasil dari hasil SDM tertentu sebagai hasil dari praktik dan kebijakan SDM yang ditargetkan berdasarkan strategi SDM tertentu.

7. Model Warwick

Memberikan perspektif lain dalam menyelaraskan praktik manajemen sumber daya manusia dengan konteks eksternal dan internal.

Warwick Model



sumber daya manusia harus memahami dan mengantisipasi faktor-faktor ini serta mampu beradaptasi dan berubah dalam menanggapi pengaruhnya dengan strategi bisnis yang efektif.

Model ini terdiri dari elemen-elemen berikut:

- ❑ **Konteks luar** – Faktor lingkungan makro (politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, lingkungan) yang memengaruhi kebijakan SDM.
- ❑ **Konteks internal** – Elemen internal, seperti [budaya organisasi](#) , teknologi, dan kepemimpinan yang memengaruhi kebijakan dan praktik SDM dan akan dipengaruhi oleh konteks luar.
- ❑ **Strategi bisnis** – Maksud strategis bisnis yang diartikulasikan dalam tujuan dan sasaran bisnis, yang dipengaruhi oleh konteks internal organisasi, berdasarkan konteks eksternal, dan pada gilirannya akan mempengaruhi konteks HRM.
- ❑ **Konten SDM** – Peran, definisi pekerjaan, dan keluaran SDM berdasarkan strategi bisnis dan dipengaruhi oleh konteks SDM
- ❑ **Konteks SDM** – Aliran kerja SDM dan aspek-aspek seperti sistem penghargaan, hubungan karyawan, dan sistem kerja yang dipengaruhi oleh strategi bisnis

8. Model Ulrich

Ulrich HR Business Partner Model



Empat peran utama yang harus diambil oleh fungsi SDM:

- ❖ **Ahli Administrasi** : Menangani operasi internal dengan mengawasi proses dan strategi SDM untuk mengelola orang.
- ❖ **Employee Champion** : Mengelola kompetensi tenaga kerja dan tingkat keterlibatan karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Berfokus pada upaya menjaga hubungan yang sehat antara atasan dan karyawan.
- ❖ **Agen Perubahan** : Bekerja dengan manajer dan karyawan untuk meluncurkan inisiatif yang meningkatkan budaya perusahaan dan memajukan bisnis.
- ❖ **Mitra Strategis** : Menyelaraskan strategi SDM dengan tujuan bisnis perusahaan. Menciptakan metode terbaik untuk mengembangkan dan mengelola tenaga kerja guna mendukung keberhasilan dengan sebaik-baiknya.

Keempat peran tersebut tidak harus berupa jabatan tertentu, dan profesional HR dapat mengemban satu atau lebih peran dalam lingkup tanggung jawab mereka.

Model ini sering disebut sebagai "model bangku berkaki tiga" dan terkadang "model Ulrich". Premisnya adalah bahwa SDM beroperasi dalam empat peran utama:

- ❑ **Layanan bersama** – Tim terpusat yang diakses oleh karyawan dan manajer yang menangani layanan dan pertanyaan administratif rutin.
- ❑ **Pusat keunggulan** – Spesialis yang menangani situasi dan permintaan yang lebih kompleks. Mereka mendukung manajemen dalam menerapkan program dan kebijakan SDM.
- ❑ **Mitra bisnis SDM** – Profesional SDM strategis yang bekerja dengan manajemen untuk memberikan panduan taktis mengenai masalah SDM.
- ❑ **Tim kepemimpinan SDM** – Tim pemimpin SDM yang merancang fungsi SDM untuk mencapai tujuan dan prioritasnya.

Aplikasi Pemodelan dan Prediksi SDM

- **Prediksi Turnover:** Mengidentifikasi risiko turnover.
- **Perencanaan Kebutuhan Karyawan:** Memprediksi kebutuhan karyawan di masa depan.
- **Evaluasi Program Pelatihan:** Mengukur efektivitas program pengembangan keterampilan.
- **Optimasi Rekrutmen:** Mempercepat seleksi kandidat yang memenuhi syarat.

Tantangan dalam Pemodelan SDM

- ❖ **Ketersediaan Data:** Data yang tidak lengkap atau tidak akurat.
- ❖ **Privasi Data Karyawan:** Menjaga kepatuhan privasi data.
- ❖ **Kompleksitas Model:** Memilih model yang sesuai dengan kapasitas analitik organisasi.

Studi Kasus Singkat

- ❑ **Kasus:** Perusahaan menggunakan prediksi turnover untuk meningkatkan retensi.
- ❑ **Pendekatan:** Mengumpulkan data karyawan, mengembangkan model prediksi turnover.
- ❑ **Hasil:** Penurunan turnover sebesar 15% setelah program retensi diterapkan.

Kesimpulan

- ❑ Pemodelan dan prediksi SDM adalah alat strategis yang mendukung keputusan berbasis data.
- ❑ Teknik pemodelan yang efektif membantu merencanakan SDM dengan lebih proaktif.
- ❑ Implementasi analisis prediktif dapat meningkatkan efisiensi SDM dan kinerja organisasi.

Memilih model SDM

beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan:

- **Strategi bisnis** – Strategi bisnis Anda harus menjadi titik awal saat mempertimbangkan model SDM mana yang paling baik memandu upaya Anda.
- **Desain dan struktur organisasi** – Desain, ukuran, dan struktur organisasi Anda dapat memengaruhi model SDM mana yang paling efektif.
- **Industri dan persaingan** – Spesifikasi industri tempat Anda menjalankannya, serta lanskap persaingan, memainkan peran penting dalam merancang posisi SDM dalam bisnis.
- **Kemampuan tim SDM** – Saat membandingkan berbagai model manajemen sumber daya manusia, Anda harus mempertimbangkan kemampuan tim SDM Anda dan memastikan mereka memiliki keterampilan dan sumber daya yang diperlukan untuk memberikan layanan SDM secara efektif.
- **Efektivitas biaya** – Model SDM mana yang akan memberikan laba atas investasi yang baik bagi organisasi Anda? Anda perlu melihat biaya layanan SDM dalam kaitannya dengan dampaknya terhadap kinerja dan laba organisasi.

Metode apa yang dirasa paling efektif untuk prediksi SDM.

- **Regresi Logistik**

- Cocok untuk memprediksi hasil biner, seperti risiko turnover atau kemungkinan kenaikan jabatan.

- Regresi logistik sederhana namun efektif untuk analisis SDM berbasis kategori.

- **Decision Tree & Random Forest**

- **Decision Tree** berguna untuk menentukan faktor yang paling memengaruhi hasil tertentu, seperti identifikasi alasan turnover.

- **Random Forest**, yang merupakan kumpulan dari beberapa decision tree, menghasilkan prediksi yang lebih stabil dan akurat, terutama dalam data besar dan kompleks.

- **Clustering (Pengelompokan)**

- Teknik seperti **K-Means Clustering** digunakan untuk mengelompokkan karyawan berdasarkan karakteristik seperti kinerja, keterampilan, atau keterlibatan kerja.

- Efektif untuk segmentasi karyawan dalam rangka pengembangan karir, pelatihan, atau perencanaan retensi.

- **Analisis Time Series (Deret Waktu)**

- Cocok untuk memprediksi tren masa depan berdasarkan data waktu lampau, seperti kebutuhan tenaga kerja musiman atau tingkat turnover.

- Berguna untuk perusahaan dengan pola SDM yang fluktuatif secara berkala.

- **Analisis Sentimen & Natural Language Processing (NLP)**

- Membantu memahami sentimen dari survei karyawan, email, atau ulasan, yang dapat memberikan insight tentang kepuasan dan keterlibatan kerja.

- Bermanfaat untuk deteksi dini potensi ketidakpuasan atau masalah budaya kerja

Perencanaan SDM Global dalam Organisasi



Dr Raihan Iskandar

Pengantar Perencanaan SDM Global

- **Definisi Perencanaan SDM Global:**

Proses mengelola dan mengoordinasikan tenaga kerja di berbagai negara untuk mencapai tujuan global perusahaan.

- **Pentingnya Perencanaan SDM Global:**

Perusahaan multinasional membutuhkan strategi SDM yang mempertimbangkan perbedaan budaya, regulasi, dan dinamika pasar lokal.

Faktor Kunci dalam Perencanaan SDM Global

- **Perbedaan Hukum Ketenagakerjaan:**

Kebijakan dan regulasi ketenagakerjaan yang berbeda di tiap negara.

- **Variasi Budaya Kerja:**

Setiap negara memiliki norma, nilai, dan ekspektasi budaya yang berbeda terhadap pekerjaan.

- **Pergerakan Tenaga Kerja:**

Mobilitas internasional tenaga kerja, baik ekspatriat maupun tenaga kerja lokal.

Tantangan Perencanaan SDM Global

- **Kompleksitas Hukum dan Regulasi:**

Kebijakan tenaga kerja dan imigrasi yang berbeda-beda di berbagai negara.

- **Pengelolaan Keanekaragaman Budaya:**

Mengelola tim global dengan latar belakang budaya yang beragam.

- **Perbedaan Struktur Kompensasi dan Manfaat:**

Menyusun paket kompensasi yang sesuai dengan pasar lokal dan global

Proses Perencanaan SDM Global

- **Analisis Lingkungan Global:**

Memahami dinamika ekonomi, politik, dan sosial di setiap negara operasi.

- **Perencanaan Kebutuhan SDM Global:**

Menyesuaikan kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan strategi global dan pasar lokal.

- **Perekrutan dan Penempatan Internasional:**

Menentukan strategi perekrutan lokal atau penggunaan ekspatriat.

- **Pengembangan dan Retensi Talenta Global:**

Mengembangkan program pelatihan lintas negara untuk karyawan global.

Strategi SDM dalam Organisasi Global

1.Polarisasi Ekspatriat dan Tenaga Kerja Lokal:

Memadukan keahlian ekspatriat dengan pengetahuan lokal.

2.Manajemen Karier Global:

Mempromosikan mobilitas lintas negara bagi karyawan.

3.Pengembangan Kepemimpinan Global:

Menciptakan pemimpin dengan wawasan global yang dapat bekerja di berbagai negara.

Best Practices dalam Perencanaan SDM Global

1. Konsistensi vs. Adaptasi:

Menciptakan keseimbangan antara kebijakan global yang konsisten dan adaptasi lokal yang diperlukan.

2. Pengelolaan Multikultural:

Mengintegrasikan budaya organisasi dengan budaya lokal.

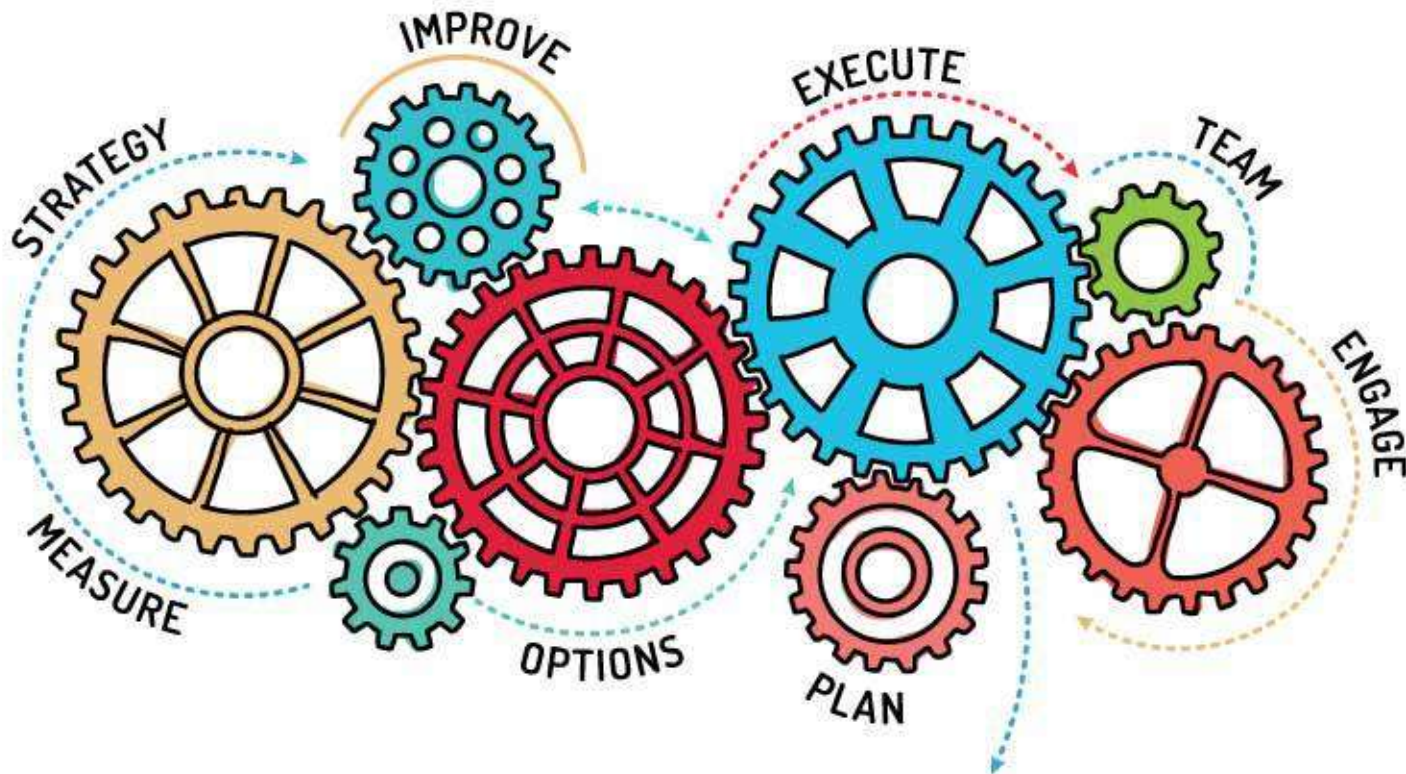
3. Mengoptimalkan Teknologi HR:

Menggunakan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS) untuk mendukung manajemen SDM global.

Kesimpulan

- **Perencanaan SDM Global** adalah proses penting bagi perusahaan multinasional untuk mengelola tenaga kerja global secara efektif.
- Penting untuk memahami perbedaan regulasi, budaya, dan dinamika tenaga kerja di setiap negara.
- Strategi SDM global yang sukses akan mendukung pencapaian tujuan bisnis global dan meningkatkan daya saing organisasi.

Pengelolaan Perubahan dan Sumber Daya Manusia (SDM)



Managemen Perubahan

- **Definisi Pengelolaan Perubahan:**

Proses sistematis dalam menghadapi perubahan yang terjadi dalam organisasi, baik dari segi teknologi, struktur, maupun budaya.

- **Pentingnya Peran SDM dalam Pengelolaan Perubahan:**

SDM adalah elemen kunci yang menentukan keberhasilan atau kegagalan implementasi perubahan dalam organisasi.

Jenis-Jenis Perubahan dalam Organisasi

1.Perubahan Struktural:

Restrukturisasi, penggabungan, akuisisi, atau perubahan dalam hierarki.

2.Perubahan Teknologi:

Implementasi teknologi baru, otomatisasi, atau digitalisasi proses kerja.

3.Perubahan Budaya:

Transformasi dalam nilai, sikap, dan perilaku kerja dalam organisasi.

4.Perubahan Proses Bisnis:

Optimalisasi proses kerja untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

Peran SDM dalam Proses Perubahan

- **Mengelola Transisi:**

SDM membantu dalam mengelola perpindahan dari kondisi lama ke kondisi baru dengan menyediakan pelatihan dan dukungan yang diperlukan.

- **Menyediakan Keterampilan yang Diperlukan:**

SDM memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang relevan untuk mendukung perubahan.

- **Membangun Keterlibatan Karyawan:**

Melibatkan karyawan dalam proses perubahan untuk meningkatkan partisipasi dan mengurangi resistensi.

Tantangan Pengelolaan Perubahan dalam SDM

- **Resistensi terhadap Perubahan:**

Karyawan sering kali menolak perubahan karena ketidakpastian atau ketakutan akan kehilangan pekerjaan.

- **Kurangnya Keterampilan yang Dibutuhkan:**

Adanya kesenjangan keterampilan yang memerlukan pelatihan ulang atau re-skilling karyawan.

- **Komunikasi yang Tidak Efektif:**

Kurangnya komunikasi yang jelas dari manajemen mengenai alasan dan tujuan perubahan.

Langkah-Langkah Pengelolaan Perubahan yang Efektif

❑ **Membuat Visi yang Jelas:**

Menetapkan tujuan perubahan yang jelas dan menyelaraskannya dengan strategi bisnis.

❑ **Komunikasi yang Transparan:**

Mengkomunikasikan rencana perubahan secara terbuka dan konsisten kepada seluruh karyawan.

❑ **Melibatkan Karyawan dalam Proses:**

Memberi kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi dan memberikan masukan dalam proses perubahan.

❑ **Menyediakan Pelatihan dan Dukungan:**

Memberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan yang diperlukan dalam menghadapi perubahan.

❑ **Evaluasi dan Penyesuaian:**

Memonitor progres perubahan dan melakukan penyesuaian bila diperlukan.

Peran HR sebagai Agen Perubahan

- **Fasilitator Proses Perubahan:**

HR berperan dalam memfasilitasi perubahan dengan menyediakan kerangka kerja yang jelas untuk transisi.

- **Membangun Budaya Adaptif:**

HR berperan dalam menciptakan budaya organisasi yang fleksibel dan terbuka terhadap perubahan.

- **Mengelola Konflik:**

HR membantu dalam mengelola konflik yang mungkin timbul akibat proses perubahan.

Studi Kasus Pengelolaan Perubahan

- **Studi Kasus 1:**

Perusahaan Teknologi A: Implementasi perubahan digitalisasi dan peran SDM dalam pelatihan karyawan untuk penggunaan teknologi baru.

- **Studi Kasus 2:**

Perusahaan Manufaktur B: Restrukturisasi organisasi dan peran SDM dalam memastikan transisi karyawan berjalan mulus.

Kesimpulan

- Pengelolaan perubahan adalah proses penting yang membutuhkan peran aktif SDM dalam mendukung keberhasilan perubahan.
- SDM harus fokus pada keterlibatan karyawan, komunikasi yang efektif, dan pengembangan keterampilan.
- Organisasi yang mampu mengelola perubahan dengan baik akan lebih adaptif dan kompetitif di pasar.

Tantangan Perencanaan SDM Global

- **Kompleksitas Hukum dan Regulasi:** Kebijakan tenaga kerja dan imigrasi yang berbeda-beda di berbagai negara.

- **Pengelolaan Keanekaragaman Budaya:** Mengelola tim global dengan latar belakang budaya yang beragam.

1. Perbedaan Struktur Kompensasi dan Manfaat:

1. Menyusun paket kompensasi yang sesuai dengan pasar lokal dan global.

Proses Perencanaan SDM Global

- **Analisis Lingkungan Global:** Memahami dinamika ekonomi, politik, dan sosial di setiap negara operasi.
- **Perencanaan Kebutuhan SDM Global:** Menyesuaikan kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan strategi global dan pasar lokal.
- **Perekrutan dan Penempatan Internasional:** Menentukan strategi perekrutan lokal atau penggunaan ekspatriat.