



Dr. H. Ahmad Tantowi, M.Si, M.Pd.

Manajemen Sumber Daya Manusia

dari Teori ke Praktik

Edisi Revisi ■

Manajemen Sumber Daya Manusia

dari Teori ke Praktik

Edisi Revisi

Dr. H. Ahmad Tantowi, M.Si, M.Pd.

Editor: Dr. Suryaning Bawono, S.E., M.Si.



**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA:
Dari Teori ke Praktik (Edisi Revisi)**

Ditulis oleh:

Dr. H. Ahmad Tantowi, M. Si, M. Pd

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT. Literasi Nusantara Abadi Grup
Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Blok B11 Merjosari
Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144
Telp : +6285887254603, +6285841411519
Email: literasinusantaraofficial@gmail.com
Web: www.penerbitlitnus.co.id
Anggota IKAPI No. 340/JTI/2022



Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip
atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku
dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan I, Juli 2025

Editor

Dr. Suryaning Bawono, S.E., M.Si

Perancang sampul: Dicky Gea Nuansa
Penata letak: Muhammad Ridho Naufal

ISBN : 978-634-234-305-0

viii + 162 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Juli 2025



Prakata

Segala puji bagi Allah Swt. Tuhan semesta alam. Sholawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad Saw. Selamat datang di dunia Manajemen Sumber Daya Manusia yang dinamis dan penuh tantangan! Buku “Manajemen Sumber Daya Manusia: Dari Teori ke Praktik” ini dirancang khusus bagi Anda yang ingin memahami dan menguasai seni mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

Di era globalisasi dan digitalisasi yang terus berkembang, peran manajemen sumber daya manusia menjadi semakin krusial. Buku ini tidak hanya menyajikan konsep dan teori dasar, tetapi juga memberikan panduan praktis yang dapat langsung diaplikasikan di lingkungan kerja Anda. Setiap bab disusun dengan cermat untuk memberikan pemahaman mendalam tentang berbagai aspek manajemen sumber daya manusia, mulai dari perencanaan, pengembangan karier, rekrutmen, hingga manajemen konflik dan budaya organisasi.

Kami percaya bahwa sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam setiap organisasi. Oleh karena itu, buku ini hadir untuk membantu Anda mengembangkan strategi unggul dalam mengelola sumber daya manusia, sehingga Anda dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Dengan pendekatan yang komprehensif dan praktis, buku ini cocok untuk para profesional SDM, manajer, akademisi, dan siapa pun yang tertarik untuk memperdalam pengetahuan mereka di bidang ini.

Kami berharap buku ini dapat menjadi referensi yang berharga dan menginspirasi bagi pembaca. Selamat membaca dan semoga buku menambah wawasan baru yang berguna bagi karier dan organisasi kita semua. Semoga manfaat untuk semuanya.

Kendal, 5 April 2024

Dr. H. Ahmad Tantowi, M.Si, M.Pd.



Daftar Isi

| | |
|-----------------|-----|
| PRAKATA..... | iii |
| DAFTAR ISI..... | v |

BAB I

KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA—1

| | |
|---|----|
| A. Sejarah Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 3 |
| B. Memahami Manajemen Sumber Daya Manusia | 5 |
| C. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 7 |
| D. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia | 10 |
| E. Landasan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia | 11 |

BAB II

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA—15

| | |
|---|----|
| A. Urgensi Sumber Daya Manusia..... | 18 |
| B. Perencanaan Sumber Daya Manusia..... | 20 |
| C. Informasi dan Peramalan Sumber Daya Manusia..... | 22 |
| D. Prosedur dan Rencana Sumber Daya Manusia..... | 24 |

BAB III

PENGEMBANGAN KARIR—27

- A. Memahami Manajemen Karir.....29
- B. Model Manajemen Karir.....32
- C. Efektivitas Manajemen Karir.....35

BAB IV

REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA—39

- A. Memahami Rekrutmen Sumber Daya Manusia41
- B. Tujuan Sumber Daya Manusia43
- C. Fungsi dan Manfaat Rekrutmen Sumber Daya Manusia45
- D. Sistem Rekrutmen Sumber Daya Manusia.....48

BAB V

PENEMPATAN SUMBER DAYA MANUSIA—51

- E. Sistem Penempatan Sumber Daya Manusia53
- F. Prosedur Penugasan Sumber Daya Manusia.....56
- G. Faktor Penempatan Sumber Daya Manusia58
- H. Prinsip Penempatan Sumber Daya Manusia.....60

BAB VI

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA—63

- A. Memahami Pengembangan Sumber Daya Manusia66
- B. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia69
- C. Fungsi Sumber Daya Manusia71
- D. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia74

BAB VII

KEPEMIMPINAN ORGANISASI—77

- A. Defnisi Kepemimpinan80
- B. Tujuan Kepemimpinan82
- C. Gaya Kepemimpinan.....83
- D. Teori Kepemimpinan.....85

BAB VIII

BUDAYA ORGANISASI—87

- A. Memahami Budaya Organisasi89
- B. Jenis-jenis Budaya Organisasi91
- C. Pembentukan Budaya Organisasi.....94
- D. Jenis-jenis Budaya Organisasi96

BAB IX

MANAJEMEN KONFLIK—103

- A. Memahami Manajemen Konflik.....107
- B. Aspek Manajemen Konflik110
- C. Strategi Manajemen Konflik.....112
- D. Faktor-faktor Manajemen Konflik.....115

BAB X

MENGURAI KONFLIK—121

- A. Identifikasi Akar Konflik121
- B. Analisis Pola Komunikasi dan Persepsi129
- C. Pemetaan Aktor dan Kepentingan136
- D. Strategi Negosiasi dan Mediasi Internal141
- E. Pemulihan Relasi dan Rekonstruksi Kepercayaan143
- F. Transformasi Konflik menjadi Kesepakatan Bersama146
- G. Dokumentasi, Evaluasi, dan Institutional Learning.....149

DAFTAR PUSTAKA 153

RIWAYAT HIDUP PENULIS 161



BAB I

KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Salah satu elemen penting dalam menjalankan bisnis kontemporer adalah manajemen sumber daya manusia, atau MSDM. Manajemen staf, sumber daya penting bagi perusahaan, merupakan fokus utama MSDM. Sasaran utama MSDM adalah meningkatkan produksi organisasi melalui pemaksimalan kinerja pekerja dan peningkatan kondisi kerja mereka. Oleh karena itu, MSDM sangat penting untuk membangun tempat kerja yang bahagia dan efektif. MSDM dalam konteks ini mencakup sejumlah tugas, termasuk perencanaan, perekrutan, pemilihan pengembangan karier, pelatihan, dan penilaian kinerja karyawan. Proses perencanaan melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja dan pengembangan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Kasych, Vrbka, Rowland, & Glukhova, 2020).

Rekrutmen dan seleksi bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan

organisasi. Karyawan dapat berkontribusi lebih efektif terhadap pencapaian tujuan perusahaan dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka melalui program pelatihan dan pengembangan karier. Lebih jauh, manajemen sumber daya manusia (MSDM) bertanggung jawab untuk menjamin bahwa kebijakan dan prosedur ketenagakerjaan mematuhi undang-undang dan peraturan yang relevan, sehingga mendorong lingkungan kerja yang adil dan menguntungkan. Kebijakan ketenagakerjaan yang baik mencakup aspek-aspek seperti kompensasi yang adil, perlindungan hak-hak karyawan, dan penyediaan kondisi dan fasilitas kerja yang aman dan sehat. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia berkontribusi dalam menciptakan budaya kerja yang positif dan mendukung kesejahteraan karyawan (Abbasi, Tahir, Abbas, & Shabbir, 2022).

Manajemen sumber daya manusia memberikan penekanan yang sama pada kesejahteraan pekerja sebagai pribadi yang berharga seperti halnya pada pencapaian tujuan perusahaan. Karena itu, manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk mencapai keseimbangan antara tuntutan perusahaan dan tuntutan tenaga kerja. Keseimbangan kehidupan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja adalah beberapa contoh elemen yang membentuk kesejahteraan karyawan. Organisasi dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan dengan berfokus pada kesejahteraan mereka, dan ini akan meningkatkan kinerja dan produktivitas di dalam perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia perlu mengikuti kemajuan teknologi dan perubahan dalam lingkungan perusahaan untuk memanfaatkan kemungkinan dan tantangan di masa depan. Globalisasi, digitalisasi, dan perubahan demografi tenaga kerja adalah beberapa faktor yang memengaruhi manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia perlu mengembangkan strategi yang inovatif dan fleksibel untuk mengelola tenaga kerja secara efektif. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dapat membantu organisasi tetap kompetitif dan berkelanjutan di tengah dinamika perubahan yang sedang berlangsung.



BAB II

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses strategis yang bertujuan untuk memastikan bahwa suatu organisasi memiliki jumlah dan kualitas tenaga kerja yang tepat untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjangnya. Proses ini melibatkan analisis kebutuhan SDM, mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan, serta mengembangkan strategi untuk mengatasi kesenjangan tersebut. Perencanaan SDM yang efektif membantu organisasi tetap kompetitif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis (Muhammad, 2022).

Salah satu langkah awal dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah melakukan analisis kebutuhan tenaga kerja. Langkah ini melibatkan penilaian jumlah dan jenis keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapainya. Analisis ini harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti pertumbuhan bisnis, perubahan teknologi, dan dinamika pasar. Dengan memahami kebutuhan tenaga kerja, organisasi

dapat merencanakan perekrutan, pelatihan, dan pengembangan karyawan secara lebih efektif.

Analisis kebutuhan tenaga kerja dimulai dengan mengidentifikasi tujuan strategis organisasi. Tujuan ini mencakup visi jangka panjang dan target spesifik yang ingin dicapai. Misalnya, jika suatu perusahaan berencana untuk memperluas operasinya ke pasar internasional, maka perusahaan tersebut akan membutuhkan tenaga kerja dengan keterampilan bahasa asing dan pengetahuan tentang pasar global. Dengan demikian, analisis kebutuhan tenaga kerja membantu menghubungkan strategi bisnis dengan kebutuhan SDM.

Analisis ini juga mempertimbangkan perubahan teknologi yang dapat memengaruhi kebutuhan keterampilan. Di era digital, teknologi berkembang pesat dan memengaruhi cara organisasi bekerja. Misalnya, adopsi teknologi baru seperti kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi dapat mengubah jenis keterampilan yang dibutuhkan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengidentifikasi keterampilan teknologi yang relevan dan merencanakan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan ini di antara karyawan.

Dinamika pasar juga memainkan peran penting dalam analisis kebutuhan tenaga kerja. Perubahan permintaan pasar, persaingan, dan tren industri dapat memengaruhi kebutuhan tenaga kerja. Misalnya, jika ada peningkatan permintaan untuk produk atau layanan tertentu, organisasi mungkin perlu menambah jumlah karyawan atau mengembangkan keterampilan baru untuk memenuhi permintaan tersebut. Dengan memahami dinamika pasar, organisasi dapat menanggapi perubahan dengan cepat dan efektif.

Analisis kebutuhan tenaga kerja juga melibatkan penilaian tenaga kerja yang ada. Ini termasuk mengevaluasi keterampilan dan kompetensi karyawan saat ini dan mengidentifikasi kesenjangan keterampilan yang perlu diisi. Dengan melakukan penilaian ini, organisasi dapat merencanakan program pelatihan dan pengembangan yang tepat untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan memastikan mereka siap menghadapi tantangan di masa depan.



BAB III

PENGEMBANGAN KARIR

Pengembangan karier merupakan proses yang sangat penting di tempat kerja, karena membantu individu mencapai tujuan profesionalnya dan meningkatkan kinerja organisasi. Pengembangan karier melibatkan berbagai kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan. Proses ini tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi yang ingin mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas (Sugiarti, 2022).

Pengembangan karier merupakan aspek penting dari manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan memberikan pelatihan dan pendidikan yang tepat, karyawan dapat mengembangkan keterampilan baru yang relevan dengan pekerjaannya. Pelatihan ini dapat berupa kursus, lokakarya, atau program sertifikasi yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi karyawan di bidang tertentu. Dengan demikian, karyawan tidak hanya mampu menyelesaikan tugasnya dengan lebih efisien, tetapi juga dapat berkontribusi lebih besar dalam mencapai tujuan organisasi.

Peningkatan pengembangan karier sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan selain produktivitas. Kepuasan kerja karyawan cenderung meningkat ketika mereka melihat peluang untuk belajar dan berkembang. Kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan dapat meningkat sebagai akibat dari tingkat kepuasan kerja yang tinggi yang berdampak baik pada moral dan motivasi karyawan. Pekerja yang bahagia juga memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi dan sering kali lebih berdedikasi kepada atasan mereka.

Pengembangan karier juga membantu karyawan merasa lebih dihargai oleh organisasi. Ketika organisasi berinvestasi dalam pengembangan karyawan, hal itu menunjukkan bahwa mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap pengembangan profesional mereka. Perasaan dihargai ini dapat meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi karyawan untuk terus berprestasi dan mencapai tujuan yang lebih tinggi. Selain itu, karyawan yang merasa dihargai cenderung memiliki hubungan kerja yang lebih baik dengan rekan kerja mereka dan lebih berkomitmen terhadap organisasi.

Motivasi karyawan yang tinggi merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi. Dengan menyediakan kesempatan pengembangan karier, organisasi dapat membantu karyawan mencapai potensi maksimal mereka. Karyawan yang termotivasi akan lebih proaktif dalam menemukan solusi, lebih kreatif dalam menghadapi tantangan, dan lebih bersemangat dalam bekerja. Hal ini tidak hanya menguntungkan karyawan secara individu tetapi juga berdampak positif pada organisasi secara keseluruhan.

Terakhir, pengembangan karier juga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik akan dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Mereka dapat menerapkan strategi baru, meningkatkan kualitas produk atau layanan, dan membantu organisasi bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Dengan demikian, berinvestasi dalam pengembangan karier karyawan tidak hanya bermanfaat bagi karyawan itu sendiri, tetapi juga bagi keberhasilan jangka panjang organisasi.

Pengembangan karier juga memiliki manfaat jangka panjang bagi organisasi. Dengan memiliki program pengembangan karier yang baik,



BAB IV

REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Rekrutmen sumber daya manusia (SDM) merupakan proses penting dalam manajemen organisasi yang bertujuan untuk mencari, menarik, dan menyeleksi individu yang tepat untuk mengisi posisi tertentu. Proses ini tidak hanya memastikan perusahaan memiliki tenaga kerja yang berkualitas, tetapi juga membantu dalam mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan. Rekrutmen yang efektif melibatkan berbagai tahapan, mulai dari mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja, mencari kandidat, menyeleksi, hingga menempatkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan (Alzoubi, 2020).

Tahap pertama dalam rekrutmen adalah mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja. Pada tahap ini, perusahaan menentukan posisi yang perlu diisi dan kualifikasi yang dibutuhkan. Proses ini diawali dengan analisis jabatan secara mendalam untuk memahami tugas dan tanggung jawab yang akan diemban oleh calon karyawan. Analisis ini melibatkan pengumpulan informasi dari berbagai sumber, seperti wawancara dengan manajer departemen terkait, observasi langsung, dan peninjauan dokumen pekerjaan yang ada.

Hasil dari analisis ini adalah pemahaman yang jelas tentang keterampilan, pengalaman, dan atribut lain yang dibutuhkan untuk posisi tersebut.

Setelah kebutuhan tenaga kerja diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah membuat deskripsi pekerjaan yang jelas dan terperinci. Uraian pekerjaan ini memuat informasi tentang tugas pokok, tanggung jawab, kualifikasi yang dibutuhkan, dan informasi tambahan seperti lokasi kerja dan gaji. Uraian pekerjaan yang baik tidak hanya membantu menarik kandidat yang sesuai, tetapi juga memberikan gambaran realistis tentang apa yang diharapkan dari mereka. Hal ini penting untuk menghindari kesalahpahaman dan memastikan kandidat yang melamar benar-benar memenuhi kriteria yang ditetapkan.

Selanjutnya, perusahaan melakukan pencarian kandidat melalui berbagai saluran. Iklan lowongan kerja dapat dipasang di situs web perusahaan, portal pekerjaan, media sosial, dan bahkan di media cetak. Selain itu, perusahaan juga dapat memanfaatkan jaringan profesional, seperti asosiasi industri dan kelompok alumni, untuk menjangkau calon karyawan. Penggunaan berbagai saluran ini bertujuan untuk memperluas jangkauan pencarian dan meningkatkan peluang menemukan kandidat yang tepat.

Selain metode pencarian internal, perusahaan juga dapat menggunakan jasa agen perekrutan atau headhunter. Agen perekrutan memiliki jaringan dan keahlian yang luas dalam mencari kandidat yang memiliki kualifikasi khusus atau sulit ditemukan. Mereka dapat membantu mempercepat proses perekrutan dan memastikan perusahaan mendapatkan kandidat terbaik. Di sisi lain, headhunter biasanya berfokus pada pencarian eksekutif atau posisi tingkat tinggi yang membutuhkan keterampilan dan pengalaman yang sangat spesifik. Proses rekrutmen yang efektif memerlukan perencanaan dan pelaksanaan yang cermat. Mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja merupakan langkah awal yang penting, karena hal ini akan menentukan arah keseluruhan proses rekrutmen. Dengan analisis pekerjaan yang tepat, deskripsi pekerjaan yang jelas, dan strategi pencarian kandidat yang komprehensif, perusahaan dapat meningkatkan peluang mereka untuk menemukan karyawan yang tidak hanya berkualifikasi tetapi juga sesuai



BAB V

PENEMPATAN SUMBER DAYA MANUSIA

Penempatan sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek krusial dalam manajemen organisasi. Proses ini melibatkan penempatan karyawan pada posisi yang sesuai dengan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuannya. Penempatan yang tepat tidak hanya meningkatkan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga memengaruhi kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki strategi yang jelas dan sistematis dalam menempatkan SDM agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif (Qutni, Kristiawan, & Fitriani, 2021).

Penempatan sumber daya manusia (SDM) yang efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Salah satu prinsip utama dalam penempatan SDM adalah memastikan kualifikasi karyawan sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Proses ini diawali dengan proses seleksi yang ketat, di mana kandidat dievaluasi berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan untuk posisi tersebut. Seleksi yang baik tidak hanya melihat kualifikasi akademis, tetapi

juga pengalaman kerja yang relevan, keterampilan teknis, dan keterampilan interpersonal.

Setelah proses seleksi, langkah selanjutnya adalah penempatan karyawan. Penempatan ini harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti pengalaman kerja, pendidikan, dan kemampuan khusus yang dimiliki oleh karyawan. Misalnya, karyawan dengan pengalaman luas dalam manajemen proyek akan lebih cocok untuk posisi yang membutuhkan keterampilan tersebut.

Selain itu, penempatan juga harus mempertimbangkan aspirasi karier karyawan agar mereka termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Penempatan yang tepat memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang ditempatkan sesuai kualifikasi dan minatnya cenderung lebih produktif dan puas dengan pekerjaannya. Hal ini akan meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya akan mengurangi tingkat turnover dan biaya rekrutmen. Selain itu, karyawan yang merasa dihargai dan ditempatkan dengan tepat akan lebih bersemangat untuk memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan.

Selain faktor-faktor tersebut, penting juga untuk mempertimbangkan budaya organisasi dalam proses penempatan. Kesesuaian budaya antara karyawan dan organisasi dapat meningkatkan integrasi dan kolaborasi di tempat kerja. Karyawan yang merasa cocok dengan budaya organisasi akan lebih mudah beradaptasi dan bekerja sama dengan tim, yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas kerja dan inovasi. Oleh karena itu, penempatan yang tepat tidak hanya melihat aspek teknis, tetapi juga aspek budaya dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi.

Secara keseluruhan, penempatan SDM yang efektif merupakan hasil dari proses seleksi yang ketat dan pertimbangan yang cermat terhadap berbagai faktor. Dengan memastikan kesesuaian antara kualifikasi karyawan dengan kebutuhan pekerjaan, serta mempertimbangkan pengalaman, pendidikan, kemampuan khusus, dan budaya organisasi, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Penempatan yang tepat akan memungkinkan karyawan bekerja secara optimal dan



BAB VI

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses yang sangat penting dalam organisasi modern. Proses ini melibatkan berbagai kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan. Dengan berfokus pada SDM, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang kompeten dan siap menghadapi tantangan masa depan. Proses ini meliputi pelatihan, pendidikan, pengembangan karier, dan berbagai inisiatif lain yang bertujuan untuk memaksimalkan potensi individu dalam organisasi (Piwowar- Sulej, 2021).

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan penting dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja dalam suatu organisasi. Salah satu cara utama untuk mencapai tujuan ini adalah melalui pelatihan yang tepat dan berkelanjutan. Ketika karyawan diberi kesempatan untuk menjalani pelatihan yang relevan dengan tugas dan tanggung

jawabnya, mereka dapat mengembangkan keterampilan baru yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka dengan lebih efektif. Pelatihan ini tidak hanya membantu karyawan meningkatkan kinerja individu mereka tetapi juga berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Selain pelatihan, SDM juga mencakup berbagai inisiatif lain seperti program pendampingan, pembinaan, dan pengembangan karier. Melalui program-program ini, karyawan dapat memperoleh bimbingan dan dukungan yang mereka butuhkan untuk mengatasi tantangan dalam pekerjaan mereka. Mentoring dan coaching, misalnya, dapat membantu karyawan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan memberikan strategi untuk mencapai peningkatan tersebut. Hasilnya, karyawan merasa lebih percaya diri dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

Pengembangan SDM juga berdampak positif pada kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang tinggi ini dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat dan lebih produktif. Selain itu, karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang pada gilirannya dapat mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan retensi karyawan.

Lebih jauh, pengembangan SDM juga dapat membantu organisasi menghadapi perubahan dan tantangan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Dengan memberikan pelatihan dan pengembangan yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk beradaptasi dengan perubahan ini. Hal ini terutama penting di era digital saat ini, di mana teknologi dan metode kerja terus berkembang. Karyawan yang terampil dan adaptif dapat membantu organisasi tetap kompetitif dan inovatif.

Pengembangan SDM merupakan investasi yang sangat berharga bagi organisasi. Dengan meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan, organisasi dapat mencapai produktivitas dan efisiensi yang lebih tinggi.



BAB VII

KEPEMIMPINAN ORGANISASI

Kepemimpinan organisasi merupakan salah satu unsur utama yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Seorang pemimpin yang efektif mampu mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi anggota tim untuk bekerja menuju visi bersama. Kepemimpinan dalam suatu organisasi tidak hanya tentang memberi perintah, tetapi juga tentang membangun hubungan yang kuat dan saling percaya dengan anggota tim. Seorang pemimpin yang baik harus memiliki visi yang jelas, keterampilan komunikasi yang efektif, integritas, dan empati (Aisyah, Ilmi, Rosyid, Wulandari, & Akhmad, 2022).

Ada berbagai gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam suatu organisasi, masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangannya sendiri. Kepemimpinan transformasional, misalnya, berfokus pada inspirasi dan motivasi yang tinggi, serta pendekatan individual kepada anggota tim. Pemimpin transformasional berusaha untuk menciptakan visi yang kuat dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Mereka sering menggunakan pendekatan personal dan mendukung pengembangan

individu, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen anggota tim.

Di sisi lain, kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada penghargaan dan hukuman serta pengawasan ketat untuk mencapai tujuan jangka pendek. Pemimpin transaksional cenderung menggunakan sistem penghargaan dan hukuman untuk memotivasi kinerja anggota tim. Mereka menetapkan tujuan yang jelas dan memastikan bahwa anggota tim mematuhi aturan dan prosedur yang ditetapkan. Meskipun pendekatan ini efektif dalam mencapai hasil jangka pendek, pendekatan ini sering kali gagal dalam memotivasi anggota tim dalam jangka panjang.

Selain itu, kepemimpinan situasional mengadaptasi gaya kepemimpinan dengan situasi dan kebutuhan tim. Pemimpin situasional fleksibel dalam pendekatan mereka dan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan tingkat kesiapan dan kompetensi anggota tim. Misalnya, dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat, pemimpin dapat menggunakan gaya otoriter, sedangkan dalam situasi yang membutuhkan kolaborasi, mereka dapat menggunakan gaya partisipatif. Pendekatan ini memungkinkan para pemimpin menjadi lebih efektif dalam berbagai situasi dan meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

Kepemimpinan pelayan menekankan empati dan komitmen terhadap pertumbuhan anggota tim. Pemimpin pelayan berfokus pada kebutuhan anggota tim dan berusaha untuk mendukung perkembangan mereka. Mereka menunjukkan empati, mendengarkan dengan baik, dan berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Pendekatan ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas anggota tim, serta menciptakan budaya organisasi yang positif. Setiap gaya kepemimpinan memiliki kekuatan dan kelemahannya sendiri.

Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mengenali situasi dan kebutuhan timnya, serta menyesuaikan gaya kepemimpinannya. Dengan memahami berbagai gaya kepemimpinan ini, para pemimpin dapat lebih efektif dalam memotivasi dan mengarahkan timnya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, fleksibilitas dalam menerapkan berbagai gaya



BAB VIII

BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi merupakan elemen kunci yang membentuk identitas dan karakter suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya ini tidak hanya memengaruhi cara anggota berinteraksi satu sama lain, tetapi juga cara mereka berhubungan dengan pihak luar. Dengan kata lain, budaya organisasi menciptakan kerangka kerja yang membantu anggota memahami harapan dan standar perilaku yang diharapkan dalam organisasi (Akpa, Asikhia, & Nneji, 2021).

Salah satu fungsi utama budaya organisasi adalah menciptakan identitas unik bagi organisasi. Identitas ini membantu membedakan organisasi dari para pesaingnya dan memberi anggota rasa bangga dan kepemilikan. Identitas yang kuat juga dapat menarik bakat baru yang memiliki nilai dan visi yang sama dengan organisasi. Selain itu, budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan reputasi organisasi di mata publik dan pemangku kepentingan lainnya.

Budaya organisasi juga berfungsi sebagai alat kontrol yang efektif. Melalui nilai dan norma bersama, budaya organisasi dapat mengarahkan perilaku anggota ke arah yang diinginkan. Budaya organisasi membantu memastikan bahwa semua anggota bekerja menuju tujuan yang sama dan mematuhi standar etika dan profesional yang ditetapkan. Dengan demikian, budaya organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.

Selain itu, budaya organisasi dapat menumbuhkan inovasi dan kreativitas. Organisasi dengan budaya yang mendukung inovasi cenderung lebih fleksibel dan mudah beradaptasi terhadap perubahan. Mereka mendorong anggotanya untuk berpikir di luar kotak dan mengambil risiko yang diperhitungkan. Hal ini dapat menghasilkan ide-ide baru dan solusi inovatif yang dapat memberi organisasi keunggulan kompetitif. Contoh nyata dari budaya inovasi ini dapat dilihat di perusahaan teknologi seperti Google dan Apple.

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi. Pemimpin yang efektif tidak hanya menetapkan visi dan nilai-nilai organisasi, tetapi juga memodelkan nilai-nilai tersebut dalam tindakan sehari-hari mereka. Mereka juga bertanggung jawab untuk mengomunikasikan dan memperkuat budaya organisasi melalui berbagai saluran, seperti pelatihan, komunikasi internal, dan pengakuan kinerja. Kepemimpinan yang kuat dapat membantu menciptakan budaya organisasi yang kohesif dan berkelanjutan.

Perubahan budaya organisasi adalah proses kompleks yang memerlukan pendekatan yang disengaja. Hal ini sering kali diperlukan ketika suatu organisasi menghadapi tantangan baru atau ingin meningkatkan kinerjanya. Proses perubahan budaya melibatkan identifikasi nilai-nilai dan norma-norma yang perlu diubah, serta mengembangkan strategi untuk mengomunikasikan dan menerapkan perubahan tersebut. Penting untuk melibatkan semua anggota organisasi dalam proses ini guna memastikan bahwa perubahan diterima dan diadopsi secara luas.

Terakhir, mengevaluasi budaya organisasi merupakan langkah penting untuk memastikan bahwa budaya yang ada mendukung tujuan dan strategi organisasi. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui survei, wawancara, dan observasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan budaya



BAB IX

MANAJEMEN KONFLIK

Manajemen Konflik merupakan keterampilan penting yang dibutuhkan untuk menjaga hubungan yang sehat dan produktif dalam berbagai situasi, termasuk tempat kerja, rumah, dan masyarakat. Konflik merupakan bagian alami dari interaksi manusia, dan cara kita mengelolanya dapat berdampak besar pada hasil dan kualitas hubungan kita. Dalam manajemen konflik, penting untuk memahami akar penyebab konflik, mengenali tanda-tanda awal, dan menerapkan strategi yang tepat untuk menyelesaikannya (Ukata & Silas-Dikibo, 2020).

Komunikasi yang efektif merupakan aspek penting dari manajemen konflik. Dengan komunikasi yang jelas dan terbuka, banyak kesalahpahaman dapat dicegah sebelum meningkat menjadi konflik yang lebih besar. Ketika semua pihak terlibat dalam komunikasi yang transparan, mereka lebih mampu memahami perspektif satu sama lain dan menemukan solusi yang saling menguntungkan.

Mendengarkan secara aktif merupakan keterampilan penting dalam komunikasi yang efektif. Ini berarti memberikan perhatian penuh kepada

pembicara, menghindari interupsi, dan menunjukkan bahwa kita benar-benar memahami apa yang mereka katakan. Dengan mendengarkan secara aktif, kita dapat menangkap nuansa dan emosi yang mungkin tidak tampak di permukaan, membantu kita mengidentifikasi akar masalah dan menemukan solusi yang tepat. Mengekspresikan perasaan dan kebutuhan dengan cara yang tidak menghakimi juga merupakan langkah penting dalam mengelola konflik. Ketika kita berbicara dengan jujur dan terbuka tentang apa yang kita rasakan dan butuhkan, tanpa menyalahkan atau menyerang pihak lain, kita menciptakan lingkungan yang lebih kondusif untuk dialog yang konstruktif. Ini membantu semua pihak merasa didengar dan dihargai, yang pada gilirannya dapat mengurangi ketegangan dan meningkatkan kerja sama.

Mencari pemahaman bersama merupakan tujuan utama komunikasi dalam manajemen konflik. Ini berarti mencoba melihat situasi dari sudut pandang pihak lain dan menemukan titik temu yang dapat diterima oleh semua pihak. Dengan berfokus pada kebaikan bersama daripada posisi individu, kita dapat menemukan solusi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Penting juga untuk menghindari komunikasi yang agresif atau pasif-agresif, karena ini hanya akan memperburuk situasi. Komunikasi yang agresif cenderung menyerang dan menyalahkan, sedangkan komunikasi pasif-agresif sering kali menyiratkan ketidakpuasan tanpa mengungkapkannya secara langsung. Kedua jenis komunikasi tersebut dapat meningkatkan ketegangan dan memperdalam konflik, jadi penting untuk selalu berusaha berkomunikasi dengan cara yang tegas dan empatik. Empati memainkan peran penting dalam manajemen konflik karena memungkinkan kita memahami perspektif dan perasaan pihak lain. Ketika kita mencoba melihat situasi dari sudut pandang orang lain, kita dapat dengan mudah menemukan solusi yang adil dan memuaskan bagi semua pihak yang terlibat. Dengan demikian, empati tidak hanya membantu menyelesaikan konflik tetapi juga mencegah konflik di masa mendatang dengan membangun hubungan yang lebih kuat dan lebih saling menghormati.

Selain itu, empati membantu menciptakan lingkungan tempat setiap orang merasa didengar dan dihargai. Ketika individu merasa bahwa



BAB X

MENGURAI KONFLIK

Bab ini menyajikan kerangka sistematis untuk mengurai konflik yang terjadi dalam organisasi, mulai dari identifikasi akar permasalahan hingga transformasi konflik menjadi pembelajaran kelembagaan. Penanganan konflik tidak hanya diposisikan sebagai respons terhadap perpecahan, tetapi sebagai proses strategis yang memerlukan analisis mendalam terhadap pola komunikasi, aktor dan kepentingan, serta pemulihan relasi yang berkelanjutan. Melalui pendekatan negosiasi, mediasi internal, dan dokumentasi evaluatif, bab ini menekankan pentingnya membangun sistem manajemen konflik yang berakar pada nilai-nilai kolektif, prinsip keadilan, dan praktik kelembagaan yang reflektif.

A. Identifikasi Akar Konflik

Identifikasi akar konflik merupakan proses mendalam yang bertujuan untuk menemukan penyebab utama munculnya konflik dalam suatu organisasi. Proses ini tidak hanya berfokus pada gejala permukaan seperti pertentangan

pendapat atau tindakan agresif, tetapi lebih jauh menelaah kondisi struktural, dinamika relasional, serta variabel psikososial yang melatarbelakangi konflik. Yidana (2022) menekankan bahwa konflik organisasi umumnya bersumber dari perbedaan nilai, ketimpangan akses terhadap sumber daya, serta lemahnya sistem penghargaan yang adil. Identifikasi akar konflik yang efektif harus memperhatikan variabel-variabel tersebut melalui pendekatan sistematis dan berbasis data.

Penyebab konflik dapat diklasifikasikan ke dalam dua domain besar, yaitu konflik struktural dan konflik personal. Konflik struktural berakar dari birokrasi yang kaku, ketidakjelasan peran dan tanggung jawab, serta pembagian otoritas yang timpang tindih. Sementara itu, konflik personal muncul akibat perbedaan karakter individu, nilai-nilai yang diyakini, dan gaya komunikasi yang tidak selaras. Proses identifikasi akar konflik yang akurat harus mampu membedakan dua kategori ini agar strategi resolusi yang disusun menjadi lebih adaptif terhadap konteks (Rai & Singh, 2021).

Konflik dalam organisasi juga dapat diperkuat oleh struktur manajerial yang tidak fleksibel dan praktik kerja yang tidak transparan (Pananrangi, 2017). Perbedaan persepsi tentang etika kerja dan pembagian keuntungan seringkali menjadi pemicu utama konflik antaranggota tim (Chen et al., 2020). Hal ini menegaskan pentingnya memeriksa aspek normatif dalam organisasi, seperti harapan kerja, standar profesionalisme, dan etos kolektif. Identifikasi akar konflik harus memasukkan dimensi nilai dan norma agar mampu mengungkap faktor tersembunyi yang tidak muncul dalam laporan formal.

Pendekatan observasi partisipatif menjadi salah satu metode kualitatif yang sangat berguna dalam proses identifikasi. Melalui observasi yang dilakukan dalam konteks keseharian kerja, peneliti atau fasilitator dapat menangkap dinamika relasional, ekspresi emosional, serta interaksi yang bersifat implisit. Teknik ini memungkinkan pengungkapan konflik laten yang tidak muncul dalam wawancara atau dokumen tertulis. Studi Löhr et al. (2020) menekankan bahwa pendekatan ini efektif digunakan dalam konteks organisasi yang memiliki struktur informal kuat dan budaya kerja yang kolektif.



Daftar Pustaka

- Abbas, D. S., Ismail, T., Taqi, M., & Yazid, H. (2022). The implementation of a management auditor hr recruitment to assess the effectiveness of employee performance. *JRAK*,
- Abbasi, S. G., Tahir, M. S., Abbas, M., & Shabbir, M. S. (2022).
- Abbasi, S. G., Tahir, M. S., Abbas, M., & Shabbir, M. S. (2022).
- Adam, A. K. (2020). Modern challenges of human resource management practice in job placement and recruitment within organisations in the African continent. *Journal of Human Resource Management*, 8(2), 69-75.
- Adillah, W. A., & Zaky, M. (2022). Human Resource Management: Application of Theory and Practice in Internal Organizations. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 3(1),
- Aeni, N., & Kuswanto, H. G. (2021). The influence of leadership style, motivation and work discipline on employee performance. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(2), 20-24.
- Aisyah, S., Ilmi, M. U., Rosyid, M. A., Wulandari, E., & Akhmad, F. (2022). Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 3(1), 40-59.
- Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction and

- organizational performance Human Resource Development Quarterly, 31(4), 393-421.
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering*
- AlHamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Kurdi, B., Alzoubi, H., Hamouche, S., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2),
- Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., Shrouf, H., & Abusweilem, M. A. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 1-10.
- Alzoubi, R. I. A. (2020). The recruiting process in the human resource management. *International journal of recent research in social sciences and humanities*, 1(7), 65-71.
- and Management, 3(1), 361-372.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Bal, Y., Bozkurt, S., & Ertemsir, E. (2022). The importance of using human resources information systems (HRIS) and a research on determining the success of HRIS. In *Strategic Human Resource Management at Tertiary Level* (pp. 197-
- Banjac, S., Juarez Miro, C., & Hanusch, F. (2024). Expectations of journalistic actors in the digital age: A conceptual framework. *Communication Theory*, 34(2), 60–70.
- Bendak, S., Shikhli, A. M., & Abdel-Razek, R. H. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation: Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-10.
- Benhabib, S. (2021). *Democracy and difference: Contesting the boundaries of the political*. Princeton University Press.

Cameron and Quinn's model. *Human Systems*

Chakraborty, D., & Biswas, W. (2020). Articulating the value of human resource planning (HRP) activities in augmenting organizational performance toward a sustained competitive firm. *Journal of Asia Business Studies*, 14(1), 62-90.

Chen, A., Treviño, L. K., & Humphrey, S. E. (2020). Ethical champions, emotions, framing, and team ethical decision making. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 245.

Chen, M. Y. C., Lam, L. W., & Zhu, J. N. (2021). Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance improvements. *Personnel Review*, 50(2), 460-477.

D'Eon, M. F. (2022). The Ladder of Inference re-visited:” Don't jump to confusions!”. *Canadian Medical Education Journal*, 13(5), 1-5.

Debs, L., & Shaurette, M. (2021). An Exploration of Telephone and E-Mail Communications for Design-Related Construction Problems. *International Journal of Construction Education and Research*, 17(2), 154-177.

Dębski, M., Cieciora, M., Pietrzak, P., & Bołkunow, W. (2020).

Effectiveness of Efforts to Establish Quality Human Resources in the Organization. *Journal of Marketing and Business Research (MARK)*, 2(1), 47-58.

Examining the relationship between recruitment & selection practices and business growth: An exploratory study. *Journal of Public Affairs*, 22(2), 1-10.

Farshid, M., Goharrostami, H. R., & Ramezani Nejad, R. (2022). Analysis the amount of power and interests of Talent Management system stakeholders in Guilan province sport based on Mendelow matrix. *Sport Management Studies*, 14(74), 103-126.

Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2024). *Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations*. Routledge.

Furlong, G. T. (2020). *The conflict resolution toolbox: Models and maps for analyzing, diagnosing and resolving conflict* John Wiley & Sons.

- Furlong, G. T. (2020). *The conflict resolution toolbox: Models and maps for analyzing, diagnosing, and resolving conflict*. John Wiley & Sons.
- Gates, S. (2022). *The negotiation book: Your definitive guide to successful negotiating*. John Wiley & Sons.
- Gilman, M. E. (2022). Beyond window dressing: public participation for marginalized communities in the datafied society. *Fordham L. Rev.*, 91, 503.
- Greco, L. M., & Kraimer, M. L. (2020). Goal-setting in the career management process: An identity theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 1-10.
- Gu, T., Guan, Z., Tang, J., & Wu, D. (2021). Comparisons of the Different Views of Face Negotiation Theory. *2021 3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021)*, 2585–2587.
- Gutiérrez-Broncano, S., Rubio-Andrés, M., Jiménez-Estévez, P., & Opute, J. (2024). Cross-Functional Teams. In *Lean Manufacturing in Latin America: Concepts, Methodologies and Applications* (pp. 515–538). Springer.
- Harnani, S. (2021). *The Basic Of Organizational Management: How to Lead, Motivate, and Communicate In Organizations*. Singapore : Triple Nine Communication Press
- Harnani, S. (2022). Examining the Evolution of Management Accounting: A Qualitative Review. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(2), 755-772.
- Hirschi, A., & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103505.
- Iklé, F. C. (2024). *How nations negotiate*. Plunkett Lake Press.
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon*, 6(1).
- Kasych, A., Vrbka, J., Rowland, Z., & Glukhova, V. (2020).
- Kilag, O. K., Largo, J., Rabillas, A., Kilag, F., Angtud, M. K., Book, J. F., & Sasan, J. M. (2024). Administrators' Conflict Management and

- Strategies. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRISE)*, 1(1), 60-67.
- Koole, B. (2020). Trusting to learn and learning to trust. A framework for analyzing the interactions of trust and learning in arrangements dedicated to instigating social change. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120260.
- Kyem, P. A. K. (2021). *Managing natural resource conflicts with participatory mapping and PGIS applications*. Springer.
- Lee, Y. (2022). Dynamics of symmetrical communication within organizations: The impacts of channel usage of CEO, managers, and peers. *International Journal of Business Communication*, 59(1), 3–21.
- Liao, H., Kuang, L., Liu, Y., & Tang, M. (2021). Non-cooperative behavior management in group decision making by a conflict resolution process and its implementation for pharmaceutical supplier selection. *Information Sciences*,
- Lipski, J. J. (2022). *KOR: a history of the Workers' Defense Committee in Poland 1976–1981*. Univ of California Press.
- Löhr, K., Weinhardt, M., & Sieber, S. (2020). The “World Café” as a participatory method for collecting qualitative data. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1609406920916976.
- M. A. (2023). The Strategic Role of Human Resource Management in Achieving Organisational Goals. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 632-
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6, 1–12. *Management*, 39(3), 345-355. *Modern Human Resource Management Models: Values, Development Approaches, Transformation. Quality-Access to Success*, 21(179),1-10
- Mohiuddin, M., Hosseini, E., Faradonbeh, S. B., & Sabokro, M. (2022). Achieving human resource management sustainability in universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 1-10.

- Muhammad, S. (2022). Practice of human resource planning in organizations: a study based on organizational performance. *KASBIT Business Journal*, 15(2), 102-114.
- Nishii, L. H., & Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. In *Group & organization management* (Vol. 47, Issue 4, pp. 683–722). Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Nordean, M. M. (2020). *Assessing the impacts of work-related applications of improvisation training on psychological safety in teams*. Pepperdine University.
- Nwafor, S. (2023). Human Resource Planning: Panacea to Organisational Performance, Strategic Impact on Employee's Efficiency and Competitive Advantage. *African Journal of Management and Business Research*,
- Olley R. (2021). A focused literature review of power and influence leadership theories. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 16(2), 7-17.
- Organizational culture in public and non-public higher ducation institutions in Poland: A study based on organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2),
- Oyibo, C. O., & Gabriel, J. M. (2020). Evolution of organization theory: A snapshot. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 6(3), 46-56.
- Pananrangi, H. A. R. (2017). *Manajemen pendidikan* (Vol. 1). Celebes media perkasa.
- Panhwar, A. H. (2023). *Using cooperative learning to enhance student engagement with language support classes in Pakistani higher education*. Anglia Ruskin Research Online (ARRO).
- Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM—with the focus on production engineers. *Journal of cleaner production*, 278, 124008.
- Prasetyo, W. E., Ambarwati, R., & Fitriyah, H. (2023). Design of Talent Acquisition System Based on Individual Development Plan in Human Resources Management. *Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(2), 251-264.

- Qiu, H., & Freel, M. (2020). Managing family-related conflicts in family businesses: A review and research agenda. *Family Business Review*, 33(1), 90-113.
- Qutni, D., Kristiawan, M., & Fitriani, Y. (2021). Human resource management in improving the quality of education. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 2(2), 354-366.
- Ragsdale, E. S. (2021). Relational Determination in Interpersonal and Intrapsychic Experience. *Gestalt Theory*, 43(1), 121-142.
- Rahim, M. A. (2023). *Managing conflict in organizations*. Routledge.
- Rai, K., & Singh, R. (2021). Conflicts in Schools: Causative Factors and Resolution Strategies. *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies (ECPS Journal)*, 24. <https://doi.org/10.7358/ecps-2021-024-rasi>
- Rashid, S., Subhan, Q. A., & Imran, M. (2022). Impact of work life balance, workload and supervisory support on teachers' job performance with mediating role of stress: A case of private institutions. *International Journal of Business and Management Sciences*, 3(1), 21-34.
- Rivaldo, Y. (2021). Leadership and motivation to performance through job satisfaction of hotel employees at D'Merlion Batam. *The Winners*, 22(1), 25-30.
- Rustiawan, I., Gadzali, S. S., Suharyat, Y., Iswadi, U., & Ausat, A.
- Rutakumwa, R., Mugisha, J. O., Bernays, S., Kabunga, E., Tumwekwase, G., Mbonye, M., & Seeley, J. (2020). Conducting in-depth interviews with and without voice recorders: a comparative analysis. *Qualitative Research*, 20(5), 565-581.
- Salleh, A. M. M., Omar, K., Aburumman, O. J., Mat, N. H. N., & Almhairat, M. A. (2020). The impact of career planning and career satisfaction on employee's turnover intention. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 1-10.
- Saputra, F. (2021). Leadership, communication, and work motivation in determining the success of professional.
- Sinambela, E. A., Darmawan, D., & Mendrika, V. (2022).
- Sugiarti, E. (2022). The influence of training, work environment and career development on work motivation that has an impact on employee

- performance at PT. Suryamas Elsindo Primatama in West Jakarta. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1), 1-11.
- Tanjung, B. N. (2020). Human resources (HR) in education management. *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal*, 3(2), 1240-
- Tien, N. H., Ngoc, N. M., & Anh, D. B. H. (2021). *The situation of high quality human resource in FDI enterprises in Vietnam: Exploitation and development solutions. International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 2(1), 46-52.
- Widarni, E. L., & Bawono, S. (2022). Improving the Quality of Human Resources through the Application of Good Psychology and Human Capital. *Asia Pacific Journal of Management and Education (APJME)*, 5(3), 25-36.
- Yidana, P. (2022). Workplace Conflicts in Educational Institutions: A Review. *Journal of Education and Practice*. <https://doi.org/10.7176/JEP/13-15-13>.

RIWAYAT HIDUP PENULIS



Ahmad Tantowi, lahir di Kendal, 01 Maret 1961. Pendidikannya dimulai SDN Jambearum lulus tahun 1973, kemudian melanjutkan ke PGA NU Al-Hidayah Kendal lulus tahun 1981. Pada tahun 1982-1987 berkhidmah di Pondok Pesantren Al-Balagh (KH. Misbah Musthofa) Bangilan Tuban Jawa Timur. Gelar sarjana Pendidikan Islam diperoleh dari Universitas

Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang Tahun 1991.

Gelar Magister Sains (M. Si) Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan dari Universitas Darul Ulum Jombang Jawa Timur tahun 2001. Pada tahun 2010 memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan (M. Pd) dari Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS). Gelar Doktor Ilmu Ekonomi pada tahun 2015 diperoleh dari Universitas Merdeka (UNMER) Malang Jawa Timur.

Sebagai akademisi, saat ini menjabat sebagai Ketua Sekolah Tinggi Islam Kendal (STIK). Pada tahun 2013 sebagai Ketua Tim Seleksi (Tim-Sel) Anggota KPUD Kabupaten Kendal, Ketua Dewan Pendidikan Kabupaten Kendal (2013-2018), Sekretaris Forum Komunikasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (FKPTKIS) Kopertais Wilayah X Jawa Tengah (2010-2015, 2015-2020) dan terpilih kembali sebagai sekretaris FKPTKIS untuk periode 2020-2022. Ketua Forum Komunikasi Perguruan Tinggi

Keagamaan Islam Swasta (FKPTKIS) Kopertais Wilayah X Jawa Tengah (2022-2027). Wakil Ketua LPTNU PW NU Jawa Tengah, Bendahara ISHARI PW NU Jawa Tengah. Juga menjabat sebagai Ketua Pembina Lembaga Studi Etika Media dan Masyarakat (eLSEMM) Indonesia

Semarang sejak 2009 s/d sekarang dan Ketua Pembina Lembaga Studi Etika Media dan Masyarakat (eLSEMM) Indonesia sejak 2009 s/d sekarang.

Disamping itu, ia juga sebagai penggagas Gerakan Kendal Cerdas (dicanangkan oleh Bupati Kendal pada tanggal 03 April 2014) yang mendapat respons positif dari masyarakat Kendal. Ketua Pembina Yayasan Darul Fikri Kendal yang menaungi Raudlatul Athfal (RA) Darul Fikri Jambearum dan SMK Darul Fikri Kendal dan sebagai Pengasuh Pondok Pesantren Darul Fikri Jambearum Patebon Kendal. Ia cukup produktif menulis. Buku hasil karyanya yang sudah beredar:

1. *Pendidikan Islam di Era Transformasi Global*, 2) *Pendidikan Politik Ala Pesantren*, 3) *Pendidikan Multikultural dan Deradikalisasi Agama*, 4) *Performance Guru, Telaah Atas Kompetensi, Motivasi dan Budaya Kerja*, 5) *Metodologi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, 6) *Filsafat Pendidikan Islam*, 7) *Amaliah Islam Ahlussunnah Wal Jama'ah An-Nahdliyah*, 8) *Pendidikan Pancasila di Perguruan Tinggi*. 9) *Superior Strategy in Human Resource Management: From Theory to Practice*, 10) *Strategi Unggul Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Dari Teori ke Praktik*, 11) *Islamic Education in the Modern Era: Bridging Tradition and Innovation*, 11) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dari Teori Ke Praktik*, 12) *Mengoptimalkan Manajemen Pondok Pesantren di Era Global*. Dan karya ilmiah hasil penelitian yang sudah *publish* baik di jurnal nasional terakreditasi maupun jurnal internasional bereputasi (terindeks Scopus).
2. Sekarang ia tinggal di Jambearum RT. 01 RW. 02 Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal bersama istri tercinta Hj. Siti Mu'allifah, dan tiga anak terkasih, Jundi Millah Ahmad, SH., M.Kn, H. Fahad Millata Ahmad, S. Pd, H. Nehru Millat Ahmad, M. Ag (sedang S3 di UIN Walisongo Semarang). Dan sesekali dihibur oleh dua cucu tercinta Jihan Millati Ahmad dan Zaka Dewangga Ahmad.

Salah satu elemen penting dalam menjalankan bisnis kontemporer adalah manajemen sumber daya manusia, atau MSDM. Manajemen staf, sumber daya penting bagi perusahaan, merupakan fokus utama MSDM. Sasaran utama MSDM adalah meningkatkan produksi organisasi melalui pemaksimalan kinerja pekerja dan peningkatan kondisi kerja mereka. Oleh karena itu, MSDM sangat penting untuk membangun tempat kerja yang bahagia dan efektif. MSDM dalam konteks ini mencakup sejumlah tugas, termasuk perencanaan, perekrutan, pemilihan pengembangan karier, pelatihan, dan penilaian kinerja karyawan. Proses perencanaan melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja dan pengembangan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Kasych, Vrbka, Rowland, & Glukhova, 2020).

Rekrutmen dan seleksi bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Karyawan dapat berkontribusi lebih efektif terhadap pencapaian tujuan perusahaan dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka melalui program pelatihan dan pengembangan karier.



Manajemen Sumber Daya Manusia

dar Teori ke Praktik

Edisi Revisi ■



✉ literasinusantaraofficial@gmail.com
🌐 www.penerbitlitnus.co.id
📞 Literasi Nusantara
🌐 literasinusantara_
☎ 085755971589

Pendidikan

+17

ISBN 978-634-234-235-0



9 786342 343050