

IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: STUDI KASUS YAYASAN ANNISA SWASTI (YASANTI)

Roro Fatimah Gubita Isma Putri¹, Soni Akhmad Nulhaqim², Maulana Irfan³

Universitas Padjadjaran

roro22002@mail.unpad.ac.id¹ soni.nulhaqim@unpad.ac.id² maulana.irfan@unpad.ac.id³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi tujuh aspek manajemen sumber daya manusia (SDM) di Yayasan Annisa Swasti (YASANTI), sebuah organisasi pemberdayaan pekerja perempuan yang termasuk dalam kategori *Human Service Organization* (HSO). Tujuh aspek yang dikaji merujuk pada kerangka Kettner (2013), yaitu: perencanaan SDM, analisis dan desain pekerjaan, rekrutmen dan seleksi, orientasi dan pengembangan staff, motivasi dan sistem insentif, supervisi dan evaluasi kinerja, serta terminasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model Miles et al. (2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketujuh aspek MSDM telah berjalan di YASANTI dengan tingkat ketercapaian yang bervariasi. Aspek rekrutmen, orientasi, motivasi intrinsik, dan terminasi berjalan relative sesuai dengan prinsip Kettner. Sementara itu, perencanaan SDM yang masih bersifat reaktif dan belum terdokumentasi, serta supervisi dan evaluasi yang belum memiliki instrument formal, menjadi aspek yang perlu diperkuat. Ketidakstabilan finansial menjadi factor structural yang memengaruhi hamper seluruh aspek manajemen SDM di organisasi ini.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Organisasi Pelayanan Manusia, Pekerja Perempuan

ABSTRACT

This study aims to describe the implementation of seven aspects of human resource management (HRM) at the Annisa Swasti Foundation (YASANTI), a women's empowerment organization classified as a Human Service Organization (HSO). The seven aspects examined refer to Kettner's (2013) framework, namely: HR planning, job analysis and design, recruitment and selection, staff orientation and development, motivation and incentive systems, supervision and performance evaluation, and termination. This study employs a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation, and then analyzed using the model by Miles et al. (2014). The results indicate that all seven HRM aspects are implemented at YASANTI, though with varying levels of effectiveness. The aspects of recruitment, orientation, intrinsic motivation, and termination are generally aligned with Kettner's principles. Meanwhile, HR planning, which remains reactive and undocumented, as well as supervision and evaluation, which lack formal instruments, are

aspects that need to be strengthened. Financial instability is a structural factor affecting nearly all aspects of HR management in this organization.

Keywords: *Human Resource Management, Human Service Organizations, Female Workers*

PENDAHULUAN

Organisasi Pelayanan Manusia atau *Human Service Organization* (HSO) merupakan sebuah organisasi yang secara langsung memberikan layanan kepada manusia dengan tujuan melindungi, memelihara atau meningkatkan kesejahteraan individu (Hasenfeld, 2009; Lendriyono, 2022). Dalam operasionalnya, keberhasilan *Human Service Organization* (HSO) sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Manajemen Sumber Daya Manusia bukan sekadar prosedur administrative, melainkan sistem strategis yang menentukan efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan organisasi (Pahira & Rinaldy, 2023). Ketika manajemen sumber daya manusia berjalan optimal, organisasi mampu merespons kebutuhan penerima manfaat secara adaptif dan memberikan layanan yang berkualitas (Kurniawan et al., 2023). Kualitas sumber daya manusia yang dikelola organisasi menjadi penentu utama efektivitas layanan yang diberikan kepada penerima manfaat (Baluch & Ridder, 2021; Nafari & Rezaei, 2022).

Tantangan manajemen sumber daya manusia di *Human Service Organization* (HSO) bersifat kompleks dan berlapis. National Council of Nonprofits (2023) melaporkan krisis tenaga kerja di organisasi nirlaba Amerika Serikat yang berdampak pada penurunan kualitas layanan. Di Indonesia, penelitian Sukmana et al. (2023) menemukan bahwa keterbatasan anggaran, sulitnya menemukan tenaga kerja berkomitmen, serta belum optimalnya sistem pelatihan menjadi tantangan utama yang dihadapi oleh *Human Service Organization* (HSO). Disebutkan dalam Mosso et al., (2026) bahwa karyawan dengan tingkat pengetahuan, keterampilan teknis, dan sikap profesional mampu memberikan layanan yang lebih berkualitas. Namun, Yuliyantini & Suhara (2024) dalam penelitiannya menambahkan bahwa *Human Service Organization* (HSO) di Indonesia belum menerapkan manajemen organisasi yang berkelanjutan. Kondisi ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan isu krusial yang perlu dikaji secara menyeluruh.

Penelitian terdahulu cenderung mengkaji aspek manajemen sumber daya manusia secara parsial; Pacáková et al. (2023) berfokus pada pelatihan, Mintawati (2024) pada reward sistem, dan Rafiq et al. (2022) pada kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Belum banyak penelitian yang menganalisis aspek manajemen sumber daya manusia secara bersamaan dalam konteks *Human Service Organization* (HSO). Kettner (2013) dalam Sahrul et al. (2022), memberikan kerangka yang komprehensif, sistematis dan berorientasi pada efektivitas program pelayanan manusia dengan

menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa aspek yang saling berhubungan agar dapat memberikan pelayanan yang efektif, yaitu: (1) perencanaan SDM, (2) analisis dan desain pekerjaan, (3) rekrutmen dan seleksi, (4) orientasi dan pengembangan staff, (5) motivasi dan pemberian insentif, (6) supervisi dan evaluasi kinerja, serta (7) terminasi.

Yayasan Annisa Swasti (YASANTI), yang telah berdiri selama 43 tahun di Yogyakarta, merupakan *Human Service Organization* (HSO) yang bergerak dalam pemberdayaan pekerja perempuan melalui program edukasi, pengorganisasian, dan advokasi. Di tengah perkembangannya, YASANTI menghadapi sejumlah tantangan manajerial yang signifikan, seperti kesulitan regenerasi staff, distribusi beban kerja yang tidak merata, dan ketidakstabilan finansial yang berdampak pada konsistensi operasional. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan ketujuh aspek manajemen sumber daya manusia di YASANTI berdasarkan perspektif Kettner (2013) serta mengidentifikasi hambatan dan kesesuaiannya dengan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia yang efektif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan strategi studi kasus (Cresswell, 2014). Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam proses manajemen sumber daya manusia yang berlangsung di Yayasan Annisa Swasti sebagai salah satu *Human Service Organization* (HSO). Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara semiterstruktur dengan 12 informan yang dipilih secara purposive sampling, dengan informan utama yang merupakan pihak-pihak yang memahami dengan baik proses manajemen sumber daya manusia di Yayasan Annisa Swasti. Data sekunder dalam penelitian ini bersumber pada dokumen organisasi, catatan administrasi, dan hasil observasi.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif Miles et al. (2014) (Hafni Sahir, 2021) yang mencakup tiga tahapan; reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji menggunakan metode triangulasi sumber dan triangulasi teknik untuk memastikan konsistensi dan validitas temuan penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Yayasan Annisa Swasti (YASANTI)

Yayasan Annisa Swasti didirikan pada 28 September 1982 oleh enam perempuan aktivis yang tergerak oleh keprihatinan terhadap kondisi perempuan pekerja di pedesaan, khususnya dampak Revolusi Hijau terhadap profesi perempuan. Nama 'Annisa' (Arab: perempuan) dan 'Swasti' (Sansekerta: mandiri) mencerminkan visi organisasi yaitu mewujudkan perempuan pekerja yang mandiri dan setara dalam tatanan masyarakat yang demokratis. Saat ini Yayasan Annisa Swasti (YASANTI) melayani dua kelompok dampingan utama, yaitu buruh gendong dari empat pasar besar di Yogyakarta (Beringharjo, Giwangan, Kranggan, dan Gamping) dan Perempuan Pekerja Rumahan (PPR) di Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah, melalui program advokasi, pengorganisasian, pelatihan, serta pendampingan kelompok.

Struktur Organisasi yang dimiliki oleh Yayasan Annisa Swasti terdiri dari empat bagian; Pembina, pengawas, pengurus, dan staff pelaksana. Saat ini Yayasan Annisa Swasti memiliki 11 orang sumber daya manusia di bagian operasional; 3 pengurus dan 8 staff pelaksana. Latar belakang keilmuan yang dimiliki oleh setiap individu sangat beragam dan berbeda.

Implementasi Tujuh Aspek Manajemen Sumber Daya Manusia di Yayasan Annisa Swasti

Hasil penelitian dan kesesuaian terkait dengan aspek manajemen sumber daya manusia kemudian dijabarkan secara singkat dalam tabel ringkasan berikut;

Tabel 1 Ringkasan Implementasi Tujuh Aspek MSDM di YASANTI

Aspek	Kondisi Lapangan	Hambatan	Kesesuaian perspektif Kettner (2013)
Perencanaan SDM	Dilakukan secara reaktif, saat kebutuhan mendesak; belum memiliki dokumen yang terstruktur.	Tidak ada proyeksi kebutuhan staff jangka panjang.	Belum sepenuhnya sesuai dengan perspektif Kettner, hanya dua dari empat Langkah perencanaan yang sesuai.
Analisis & Desain Pekerjaan	Uraian tugas telah tersedia dan disusun secara partisipatif.	Kekurangan staff menyebabkan tumpang tindih tugas.	Aspek dasar dari proses ini telah terpenuhi, namun dalam implementasinya masih terhambat oleh jumlah staff.
Rekrutmen & Seleksi	Dilakukan melalui dua jalur: formal dan informal; seleksi dilakukan secara kolektif, mengutamakan idealism dan komitmen.	Keterbatasan finansial menghambat proses rekrutmen dilaksanakan secara rutin.	Rekrutmen telah dijalankan secara adil, transparan, serta memperhatikan budaya organisasi.
Orientasi & Pengembangan Staff	Orientasi terintegrasi dalam masa percobaan 3 bulan; pelatihan berjalan	Tidak ada pelatihan internal terjadwal dengan basis pada	Orientasi telah berjalan dengan sesuai, namun pelatihan masih bersifat

	via jaringan mitra nasional-internasional.	analisis kebutuhan yang sistematis.	oportunistik.
Motivasi & Insentif	Kompensasi mengacu pada UMP & mendapat tunjangan; motivasi intrinsik lebih bersifat dominan dibanding motivasi ekstrinsik.	Kompensasi tidak konsisten akibat ketidakstabilan finansial.	Panduan motivasi (ekstrinsik & intrinsik) telah sesuai dan dilaksanakan.
Supervisi & Evaluasi	Rapat koordinasi rutin dilaksanakan setiap bulan; proses evaluasi secara keseluruhan setiap tahun; bersifat egaliter.	Belum memiliki instrument penilaian kinerja yang terstruktur; rentan bias subjektif.	Sebagian aspek ini telah sesuai, namun belum memiliki instrument penilaian yang sesuai.
Terminasi	Diatur dalam SOP dengan mekanisme Surat Peringatan; Keputusan diambil secara kolektif dan humanis.	Besaran pesangon tidak pasti, bergantung pada kondisi finansial saat itu.	Aspek ini telah dilaksanakan menggunakan pendekatan humanis dan demokratis.

Sumber: Penelitian, 2026

Perencanaan Sumber Daya Manusia (Human Resources Planning)

Kettner (2013) menjelaskan bahwa perencanaan SDM yang efektif mencakup empat langkah berurutan: proyeksi kebutuhan staff, penyusunan strategi dan kebijakan SDM, implementasi kebijakan, serta monitoring dan evaluasi berkelanjutan. Dari keempat Langkah tersebut YASANTI baru memenuhi dua tahap terakhir. Implementasi dilakukan melalui rapat koordinasi bulanan dan tahunan. Namun, proyeksi kebutuhan staff jangka panjang dan dokumentasi rencana SDM yang terstruktur belum tersedia. Proses perencanaan di YASANTI masih bersifat reaktif, yakni dijalankan ketika ada kebutuhan mendesak atau program baru yang akan dilaksanakan. Kondisi ini juga diperparah dengan keterbatasan finansial yang membuat organisasi sulit untuk merencanakan penambahan staff secara proaktif. Oleh karena itu, YASANTI perlu mengembangkan dokumen perencanaan SDM yang terpisah dan memuat proyeksi kebutuhan dalam cakupan jangka panjang.

Analisis dan Desain Pekerjaan (Job Analysis & Job Design)

Aspek ini berfokus pada identifikasi tugas, tanggung jawab, dan persyaratan kerja yang dituangkan dalam job description, job specification, dan job announcement Kettner (2013). Di YASANTI, dokumen uraian tugas untuk setiap posisi telah tersedia dan disusun secara partisipatif. Hal ini mencerminkan pendekatan demokratis yang menjadi nilai dasar organisasi. Namun dalam implementasinya, kekurangan staff yang signifikan menyebabkan fenomena tumpang tindih tugas yang terus berlangsung. Kondisi ini analog dengan konsep job enlargement dalam perspektif Kettner (2013), dimana seorang karyawan mengerjakan lebih banyak jenis tugas yang saling melengkapi. Tanpa strategi yang matang, kondisi ini berpotensi untuk meningkatkan

beban kerja secara tidak proporsional dan mengurangi focus karyawan pada kompetensi inti masing-masing. Penambahan staff sesuai kebutuhan riil atau penyesuaian kompensasi menjadi solusi yang kemudian perlu dipertimbangkan.

Rekrutmen, Seleksi, dan Penerimaan (Recruitment, Selesction, and Hiring)

Kettner (2013) menekankan bahwa proses rekrutmen harus dilakukan secara adil, transparan dan nondiskriminatif dengan memperhatikan kesesuaian kandidat terhadap budaya organisasi. Di YASANTI, rekrutmen menggabungkan dua jalur: jalur formal melalui pengumuman terbuka dan jalur informal melalui jaringan rekomendasi. Proses seleksi dilakukan secara kolektif dengan melibatkan pengurus dan direktur, dan yang menarik, idealism serta komitmen terhadap nilai-nilai organisasi menjadi lebih utama dibandingkan latar belakang pendidikan formal. Hambatan utama yang dihadapi dalam aspek ini adalah ketidakstabilan finansial yang menyebabkan rekrutmen hanya dilakukan ketika kebutuhan mendesak, sehingga juga menghambat proses perencanaan penambahan staff secara proaktif.

Orientasi dan Pengembangan Staff (Orientation, Training, and Staff Development)

Menurut Kettner (2013), orientasi yang efektif harus memperkenalkan karyawan baru pada visi, misi, kebijakan, budaya kerja, dan ekspektasi kinerja organisasi. Di YASANTI, orientasi diintegrasikan dalam masa percobaan selama tiga bulan dengan metode kontekstual berbasis pengalaman langsung di lapangan. Pendekatan ini terbukti efektif karena karyawan berinteraksi secara langsung dengan realitas kerja yang sesungguhnya, sehingga proses adaptasi berlangsung lebih cepat dan organik. Untuk pelatihan lanjutan, YASANTI memanfaatkan jaringan mitra nasional dan internasional secara oportunistik. Meskipun tidak terjadwal secara rutin, cakupan pelatihan yang diikuti cukup luas, mencakup isu perburuhan, pemberdayaan perempuan, advokasi kebijakan, hingga keterampilan teknis organisasi. Ke depannya, YASANTI perlu melengkapi pelatihan oportunistik ini dengan analisis kebutuhan pelatihan yang lebih sistematis agar pengembangannya lebih terarah dan terukur.

Motivasi dan Pemberian Insentif (Motivation & Reward)

Kettner (2013) menekankan pentingnya memadukan motivasi intrinsik (kepuasan batin, kebermaknaan kerja) dengan motivasi ekstrinsik (kompensasi, tunjangan) dalam sistem penghargaan organisasi. Di YASANTI, kompensasi secara prinsip mengacu pada Upah Minimum Provinsi (UMP) yang dilengkapi beberapa tunjangan. Namun dalam praktiknya, kompensasi tersebut seringkali tidak memenuhi standar akibat ketidakstabilan kondisi finansial yang bergantung pada pendanaan donor. Fenomena yang menarik adalah bahwa ketidakpastian kompensasi ini tidak menyebabkan tingginya turnover karyawan. Sebaliknya, Sebagian besar karyawan YASANTI menunjukkan loyalitas tinggi dalam jangka panjang. Hal ini

mengindikasikan dominasi motivasi intrinsik yang kuat, bersumber dari kebermaknaan pekerjaan dalam memberdayakan kelompok dampingan, rasa kekeluargaan yang hangat, nilai-nilai perjuangan yang dipegang bersama, serta kebanggaan atas kontribusi nyata terhadap perubahan sosial.

Supervisi dan Evaluasi Kinerja (Supervision & Performance Appraisal)

Menurut Kettner (2013), supervisi yang efektif mencakup bimbingan, pengawasan, dan arahan kepada karyawan secara berkelanjutan, sedangkan evaluasi kinerja harus didasarkan pada tolak ukur yang telah ditetapkan melalui proses analisis pekerjaan dan dikomunikasikan secara terbuka. Di YASANTI, supervisi dijalankan melalui rapat koordinasi rutin yang diadakan setiap tanggal 5 setiap bulannya. Forum ini berfungsi sebagai ruang bersama untuk memantau perkembangan program, mengidentifikasi permasalahan yang terjadi, dan mencari solusi secara kolektif. Forum tersebut juga menjadi forum evaluasi, namun evaluasi secara keseluruhan dilaksanakan setiap tahun untuk menilai capaian organisasi secara keseluruhan. Proses berlangsung secara egaliter, dimana setiap individu memiliki hak dan tanggung jawab yang setara. Pemberian umpan balik dilakukan secara langsung dalam forum, mendorong akuntabilitas dan pembelajaran kolektif. Namun ketiadaan instrument penilaian kinerja yang terstandar menjadi kelemahan structural yang signifikan. Tanpa tolak ukur yang terstruktur, penilaian kinerja menjadi bergantung pada pengamatan subjektif dan sulit dibandingkan antar periode.

Terminasi (Termination)

Kettner (2013) menekankan bahwa terminasi harus dilakukan dengan hati-hati, jujur, penuh rasa hormat, dan didokumentasikan secara jelas untuk meminimalkan risiko konflik. Lebih dari itu, terminasi harus dipandang sebagai kesempatan organisasi untuk merefleksikan dan memperbaiki budaya kerjanya. Di YASANTI, proses terminasi telah diatur dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) dengan mekanisme Surat Peringatan (SP) bertahap. Setiap keputusan pemberhentian didahului komunikasi terbuka dengan individu bersangkutan, kemudian diputuskan melalui musyawarah bersama antara pengurus dan direktur. Pendekatan ini mencerminkan nilai-nilai demokratis dan humanis yang menjadi identitas organisasi, sekaligus memastikan bahwa keputusan bersifat objektif. Hal lain yang perlu diperkuat adalah kepastian besaran pesangon. Saat ini jumlah pesangon yang ditentukan berdasarkan kondisi finansial organisasi pada saat terminasi, sehingga karyawan tidak memiliki kepastian atas haknya. Meskipun keterbatasan finansial adalah realitas nyata, ketidakpastian ini tetap berpotensi untuk menimbulkan rasa tidak aman bagi karyawan selama masa kerja mereka.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi tujuh aspek manajemen sumber daya manusia di Yayasan Annisa Swasti (YASANTI) telah berjalan pada

seluruh aspek yang dikemukakan oleh Kettner (2013), meskipun dengan tingkat ketercapaian yang bervariasi. Aspek rekrutmen dan seleksi, orientasi staff, motivasi berbasis nilai intrinsik, serta terminasi yang humanis dan demokratis telah berjalan relatif sesuai dengan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan. Sementara itu, dua aspek yang paling memerlukan penguatan adalah perencanaan SDM yang masih bersifat reaktif dan belum terdokumentasi secara terstruktur, serta supervisi dan evaluasi kinerja yang belum dilengkapi instrumen penilaian formal. Ketidakstabilan finansial organisasi menjadi factor lintas aspek yang memengaruhi hampir seluruh dimensi manajemen sumber daya manusia di Yayasan Annisa Swasti (YASANTI).

Penelitian ini merekomendasikan agar YASANTI mengembangkan dokumen perencanaan SDM jangka menengah yang memuat proyeksi kebutuhan staff, merancang instrument evaluasi kinerja yang terstandar berbasis uraian tugas, serta mempertimbangkan mekanisme jaminan pesangon yang lebih pasti. Bagi penelitian selanjutnya, kajian komparatif implementasi manajemen sumber daya manusia antara beberapa *Human Service Organization* (HSO) dengan konteks serupa dapat memperkaya pemahaman tentang praktik manajemen sumber daya manusia dalam organisasi pelayanan manusia berbasis komunitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Baluch, A. M., & Ridder, H. G. (2021). Mapping the Research Landscape of Strategic Human Resource Management in Nonprofit Organizations: A Systematic Review and Avenues for Future Research. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(3), 598–625. <https://doi.org/10.1177/0899764020939653>
- Cresswell, J. (2014). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, Inc.
- Hafni Sahir, S. (2021). *Metodologi Penelitian*. PENERBIT KBM INDONESIA. www.penerbitbukumurah.com
- Hasenfeld, Y. (2009). *Human Services As Complex Organizations*. Sage Publications Inc.
- Kettner, P. (2013). *Excellence in Human Service Organization Management*. Pearson.
- Kurniawan, B., Hartono, S., Kosasih, Putra, S., Yuliyanti, E., Arianty, D., Sumiati, Metris, D., Librianty, N., Mustahidda, R., Kartadiwiry, K., Badrianto, Y., & Turmudhi, A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Kimshafi Alung Cipta. www.publisher.alungcipta.com
- Lendriyono, F. (2022). *Manajemen Organisasi Layanan Manusia* (1st ed.). Universitas Muhammadiyah Malang.
- Miles, M., Huberman, A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook*. SAGE Publications, Inc.
- Mintawati, H. (2024). Analisis Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam

- Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Melalui Sistem Reward. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 315–323. <https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13629>
- Mosso, S., Komber, M., & Pahmi, P. (2026). Sdm berdampak: kompetensi, motivasi, dan kompensasi terhadap peningkatan kinerja pegawai. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 13(2), 596–610.
- Nafari, E., & Rezaei, B. (2022). Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07767-z>
- National Council of Nonprofits. (2023). *Nonprofit Workforce Survey Results Communities Suffer as the Nonprofit Workforce Shortage Crisis Continues*.
- Pacáková, T., Vacková, J., Prokešová, R., & Vistořin, R. (2023). Placing people first – human resources management in social services organizations. *Kontakt*, 25(1), 411–421. <https://doi.org/10.32725/kont.2023.001>
- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *COMSERVA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(02), 810–817. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>
- Rafiq, M. A., Herawati, N. R., & Maunah, B. (2022). Implementasi Kesejahteraan Sumber Daya Manusia Di Sd Islamic International School Psm Kediri. *Jurnal Koulutus : Jurnal Pendidikan Kahuripan*, 35–44.
- Sahrul, M., Nulhaqim, S. A., Darwis, R. S., & Fahrudin, A. (2022). Human resources management in the children's social welfare institution darul ilmi, Depok city. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(5). <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>
- Sukmana, D., Nulhaqim, S. A., & Apsari, N. C. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Organisasi Pelayanan Sosial Untuk Penyandang Disabilitas (Studi Kasus Pada Yayasan Biruku Indonesia). *Kebijakan : Jurnal Ilmu Administrasi*, 14(1).
- Yuliyantini, & Suhara, E. (2024). Human Service Organization (HSO) Study of the Indonesian Red Cross (PMI) in Health and Community Welfare Services in Bandung City. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan (JISIP)*, 8(3), 2598–9944. <https://doi.org/10.58258/jisip.v7i1.6862/http>