

Deri Firmansyah



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Fungsi dan Peran SDM Perusahaan,
Kompetensi Strategis di Industri

4.0



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Fungsi dan Peran SDM Perusahaan,
Kompetensi Strategis di Industri

4.0

Industri 4.0 menciptakan banyak peluang baru bagi perusahaan dan organisasi manapun, tetapi pada saat yang sama menimbulkan beberapa tantangan dari otomatisasi dan digitalisasi yang sedang berlangsung. Perkembangan SDM dengan kompetensi strategis yang dimilikinya menjadi semakin penting bagi perusahaan untuk menghadapi tantangan era revolusi digital di industri 4.0. Sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya melalui peran MSDM, perekrutan dilakukan, manusia dipilih, dialokasikan, dan diatur berdasarkan variasi keterampilan dan kriteria pekerjaan, untuk kemudian memanfaatkan dan memaksimalkan kinerja mereka. Para pegawai atau karyawan adalah salah satu aset penting dalam organisasi. Untuk mengelola berbagai macam orang yang bekerja dalam suatu organisasi di dunia bisnis yang kompleks saat ini, maka dipandang penting untuk menerapkan sistem ilmiah dan praktis, adaptif dan inovatif dalam mengelola pegawai sesuai tuntutan yang terus terbarukan. Buku ini merupakan upaya untuk memberikan wawasan tentang berbagai elemen yang membentuk Manajemen Sumber Daya Manusia, sistem MSDM dan peran SDM, identifikasi kompetensi inti yang dibutuhkan, bagaimana fungsinya dan bagaimana orang dapat dikelola secara efektif sebagai sumber daya yang adaptif dengan berbagai perubahan.

TENTANG PENULIS



Deri Firmansyah

Lahir pada tahun 1984, dari keluarga petani di sebuah kampung di Jampang Kulon, Kab. Sukabumi Jawa Barat. Lulus Sarjana pada tahun 2008 di FE Jurusan Akuntansi Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM) Bandung, dan menyelesaikan Magister di UNIKOM Bandung pada tahun 2016. Saat ini sedang menyelesaikan Program Doktorat di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI)

Bandung. Hingga saat ini telah menerbitkan Buku Akuntansi Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan beberapa artikel karya ilmiah pada Jurnal Nasional dan Prosiding Internasional dari tahun 2018. Saat ini ia mengabdikan sebagai dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pasim Sukabumi pada Jurusan Manajemen. Ia dapat ditemui pada Akun Email: deri@stiepasim.ac.id, id Google Scholar: Dery Firmansyah, ORCID ID : 0000-0001-8372-26-39 dan SINTA ID : 6720905.



0858 5343 1992
eurekamediaaksara@gmail.com
Jl. Banjaran RT.20 RW.10
Bojongsari - Purbalingga 53362



ECC00202325964



9 786234 878707

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Fungsi dan Peran SDM Perusahaan,
Kompetensi Strategis di Industri 4.0

Deri Firmansyah



eureka
media aksara

PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Fungsi dan Peran SDM Perusahaan,
Kompetensi Strategis di Industri 4.0**

Penulis : Deri Firmansyah

Desain Sampul : Eri Setiawan

Tata Letak : Via Maria Ulfah

ISBN : 978-623-487-870-7

No. HKI : EC00202325964

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, MARET 2023**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi :
Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekaediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2023

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Disruptif teknologi di Industri 4.0 menyongsong abad ke-21 kini perekonomian semakin maju, perubahan terjadi secara besar-besaran ditandai dengan terjadinya revolusi industri yang menyentuh seluruh aktivitas berbagai sektor bisnis termasuk aktivitas dan pekerjaan di dalamnya. Beberapa tahun yang akan datang, bahkan di masa depan pekerjaan akan berubah lebih banyak dari yang terjadi pada saat ini di organisasi.

Pihak yang bertanggung jawab atas kinerja yang diberdayakan oleh orang-orang melalui kehidupan kerja dalam organisasi atau perusahaan adalah para profesional Sumber Daya Manusia (SDM). Untuk menciptakan masa depan yang lebih baik di bidang pekerjaan dan kehidupan kerja, SDM perlu dimodernisasi. Demikian penting diperhatikan, karena revolusi terus terjadi secara digitalisasi, teknologi, ilmu pengetahuan, sistem dan perilaku di tempat kerja sedang mengalami pergeseran menuju perubahan tiada akhir. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan solusi awal dari tahapan kegiatan yang akan dijalankan perusahaan atau organisasi untuk menghadapi tantangan dan perubahan tersebut sekaligus sebagai upaya pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

Tujuan organisasi dapat dicapai melalui peran MSDM, perekrutan dilakukan, manusia dipilih, dialokasikan, dan diatur berdasarkan variasi keterampilan dan kriteria pekerjaan, untuk kemudian memanfaatkan dan memaksimalkan kinerja mereka. Sehingga Sumber Daya Manusia yaitu para pegawai atau karyawan adalah salah satu aset penting dalam organisasi. Buku ini memberikan gambaran dan pemahaman tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, sistem MSDM dan peran SDM, identifikasi kompetensi strategis yang dibutuhkan, bagaimana fungsinya dan bagaimana orang dapat dikelola secara efektif sebagai sumber daya yang adaptif dengan berbagai perubahan.

Penulis berharap, kehadiran buku ini dapat memberikan motivasi dan inovasi dalam upaya menciptakan masa depan yang lebih baik dalam pekerjaan, menjadi solusi dan pemecahan atas berbagai permasalahan manajemen sumber daya manusia. Permohonan maaf penulis sebesar-besarnya seandainya dalam penulisan buku ini masih terdapat ada sumber-sumber kutipan yang terlewatkan atau tidak tercantumkan, kiranya semua itu bukan sesuatu yang disengaja, namun merupakan bentuk kekhilafan penulis sebagai manusia biasa yang tentunya masih memerlukan bimbingan dan terus harus belajar.

Bandung, Maret 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB 1 PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PERKEMBANGAN PERUSAHAAN DI ERA EKONOMI DIGITAL	1
A. Konsep dan Aspek Penting MSDM Mengiringi Perkembangan Perusahaan	1
B. Dinamika yang Dihadapi Berbagai Perusahaan.....	7
C. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	10
D. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
E. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	16
F. Hakikat Peran Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan.....	24
G. Perusahaan dan Tantangan Ekonomi Digital di Era Industri 4.0	25
BAB 2 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	27
A. Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	27
B. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	28
C. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	31
D. Tujuan dan Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	36
E. Tantangan dan Kendala-Kendala Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	42
F. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	46
BAB 3 ANALISIS PEKERJAAN.....	53
A. Konsep Analisis Pekerjaan	53
B. Uraian Pekerjaan	57
C. Spesifikasi Pekerjaan.....	59
D. Tantangan Analisis Pekerjaan.....	60
E. Desain Pekerjaan	61

F.	Syarat-Syarat Penting untuk Dipertimbangkan Saat Melakukan Desain Pekerjaan	64
G.	Pendekatan dalam Desain Pekerjaan.....	65
BAB 4	REKRUTMEN DAN SELEKSI	76
A.	Rekrutmen.....	76
B.	Proses Rekrutmen.....	82
C.	Metode dan Teknik Rekrutmen.....	87
D.	Strategi Rekrutmen.....	90
E.	Sumber Rekrutmen.....	93
F.	Kendala-Kendala Proses Rekrutmen	98
G.	Seleksi	101
H.	Faktor Penting dalam Seleksi	104
I.	Langkah-Langkah dalam Proses Seleksi	105
J.	Hambatan Pelaksanaan Seleksi	111
BAB 5	KARAKTERISTIK INDIVIDU, PENGALAMAN KERJA, PENEMPATAN KERJA, DAN BEBAN KERJA	113
A.	Karakteristik Individu.....	113
B.	Pengalaman Kerja.....	122
C.	Penempatan Kerja.....	128
D.	Beban Kerja.....	142
BAB 6	PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	150
A.	Pelatihan.....	151
B.	Analisis Manfaat Biaya untuk Pelatihan	162
C.	Metode Pelatihan.....	164
D.	Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	169
BAB 7	KOMPENSASI	175
A.	Konsep Kompensasi	176
B.	Fungsi dan Tujuan Kompensasi.....	179
C.	Sistem Kompensasi.....	182
D.	Jenis Kompensasi.....	185
E.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi....	192
BAB 8	INSENTIF	195
A.	Konsep Insentif	195
B.	Klasifikasi Rencana Insentif.....	199
C.	Sistem Insentif.....	201

D.	Dasar Pertimbangan Penyusunan Insentif.....	203
E.	Jenis-Jenis Insentif	206
BAB 9	PROMOSI DAN PENGEMBANGAN KARIR	209
A.	Promosi Jabatan.....	209
B.	Persyaratan dan Dasar Promosi Jabatan	213
C.	Pengembangan Karier	216
D.	Pengembangan Karier	218
E.	Model dan Program Pengembangan Karier	221
F.	Efektivitas Pengembangan Karier	223
G.	Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier.....	225
BAB 10	KEPUASAN KERJA	227
A.	Konsep Kepuasan Kerja.....	228
B.	Penyebab dan Pentingnya Kepuasan Kerja	232
C.	Dampak Kepuasan Kerja.....	234
D.	Langkah-Langkah Meningkatkan Kepuasan Kerja	238
E.	Hubungan Kepuasan Kerja, Produktivitas Dan Kinerja	242
BAB 11	DISIPLIN KERJA	245
A.	Konsep Disiplin.....	246
B.	Prinsip Pemeliharaan Disiplin Kerja	251
C.	Tujuan dan Pentingnya Disiplin Kerja	252
D.	Dasar Pertimbangan Penerapan Disiplin Kerja	254
E.	Jenis Disiplin Kerja.....	256
F.	Tindakan Disipliner	259
BAB 12	DIVERSITY PEGAWAI.....	262
A.	Konsep Diversity	263
B.	Strategi Manajemen Diversity Pegawai	267
C.	Keunggulan Strategis Diversity Pegawai.....	269
D.	Tantangan Diversity.....	271
E.	Manajemen Diversity Pegawai Yang Efektif	272
BAB 13	PRODUKTIVITAS KERJA	276
A.	Konsep Produktivitas	276
B.	Faktor Penyebab Rendahnya Produktivitas Kerja dan Upaya Peningkatannya.....	279
C.	Faktor Utama Penentu Produktivitas Kerja.....	285

D. Proses Peningkatan Produktivitas Kerja	290
BAB 14 KINERJA KERJA	302
A. Konsep Kinerja.....	303
B. Manajemen Kinerja.....	307
C. Kinerja Organisasi	312
D. Tujuan dan Sasaran Kinerja.....	314
E. Evaluasi Kinerja	319
BAB 15 KETERAMPILAN SDM DI INDUSTRI 4.0.....	322
A. Teori Keagenan dan Dasar Teori.....	323
B. Sekilas Tentang Keterampilan Abad 21.....	323
C. Kompetensi Inti yang Dibutuhkan Karyawan dan Perusahaan di Industri 4.0	324
DAFTAR PUSTAKA	333
TENTANG PENULIS.....	344

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbedaan Uraian Tugas dengan Spesifikasi Tugas	55
Tabel 2. Sumber Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja.....	232
Tabel 3. Kompetensi Inti untuk Tantangan Teridentifikasi, yang Mungkin Dibutuhkan di Industri 4.0	326

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan	22
Gambar 2.	Tugas Utama HRM.....	23
Gambar 3.	Pendekatan Desain Pekerjaan.....	66
Gambar 4.	Rotasi Pekerjaan.....	67
Gambar 5.	Fungsi Rekrutmen	79
Gambar 6.	Tahapan & Proses Rekrutmen.....	83
Gambar 7.	Strategi Rekrutmen SDM	91
Gambar 8.	Sumber Tenaga Kerja	94
Gambar 9.	Langkah-Langkah dalam Proses Seleksi	106
Gambar 10.	Langkah-Langkah Pelatihan.....	154
Gambar 11.	Analisis dan Penilaian Kebutuhan Pelatihan.....	159
Gambar 12.	Jenis dan Bentuk Kompensasi	191
Gambar 13.	Insentif Individual & Kelompok Kerja Berdasarkan Variasi Pencapaian	196
Gambar 14.	Dampak dari Pekerjaan dan Non-Pekerjaan Terhadap Kualitas Hidup.....	234
Gambar 15.	Ekspresi Ketidakpuasan.....	237
Gambar 16.	Hubungan Antara Kepuasan Kerja, Produktivitas dan Kinerja.....	243
Gambar 17.	Langkah-Langkah Peningkatan Produktivitas	291
Gambar 18.	Interaksi Dimensi-Dimensi Kinerja.....	306
Gambar 19.	Kinerja Organisasi	313
Gambar 20.	Hubungan Antara Tingkat Organisasi dari Visi Hingga Tujuan Masing-Masing.....	315
Gambar 21.	Proses Pengintegrasian dan Pencapaian Tujuan.....	318

BAB 1

PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PERKEMBANGAN PERUSAHAAN DI ERA EKONOMI DIGITAL

A. Konsep dan Aspek Penting MSDM Mengiringi Perkembangan Perusahaan

Revolusi Industri, kemajuan teknologi mengiringi ekonomi digital dan perubahan serta perkembangan dunia yang tak terbayangkan saat ini akan terus terjadi. Perubahan ini adalah keniscayaan, terjadi akibat perilaku manusia sebagai makhluk sempurna. Manusia selalu ingin tahu dan menginginkan kemudahan dalam segala hal, ingin tahu manusia adalah tabiat yang hakiki. Ingin tahu yang diperkuat dengan kemauan terus belajar terhadap sesuatu didorong oleh anugrah tertinggi Sang Maha Pencipta kepada manusia adalah *akal-pikiran*, sebagai makhluk paling sempurna di muka bumi (Firmansyah & Suryana, 2022). Akal-pikiran yang dimiliki manusia, menyebabkan manusia mampu menciptakan dan mengembangkan pengetahuan, rasa ingin tahu telah menjadi penentu arah pengembangan ilmu pengetahuan, perubahan dan perkembangan teknologi dan faktor pendukungnya dari masa ke masa. Revolusi industri, disruptif teknologi, era globalisasi dan digitalisasi mengiringi perjalanan ekonomi digital yang sudah berlangsung menjadi bukti perubahan dan kemajuan dunia ini. Di mana kemajuan ini secara global telah berkontribusi melahirkan kemudahan, munculnya berbagai peluang, sekaligus tantangan bagi umat manusia untuk tetap survive dapat melaluinya dan menjadi pemenang dalam rangkulan era ini dan era selanjutnya. Memadainya modal sosial, variasi keterampilan bahkan kompetensi inti, multi talent, dan aspek sumber daya lainnya serta multiliterasi

BAB 2

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia (HRP) adalah proses berkelanjutan dari perencanaan sistematis berorientasi pada masa depan untuk mencapai penggunaan yang optimal dari aset perusahaan yang paling berharga yaitu karyawan berkualitas (Kenton, 2020). Perencanaan sumber daya manusia memastikan kesesuaian terbaik antara karyawan dan pekerjaan dengan menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan tenaga kerja sebagai karyawan. Adanya perencanaan sumber daya manusia memungkinkan perusahaan untuk dapat meramalkan seberapa banyak jumlah karyawan yang dibutuhkan secara kuantitas maupun kualitas sehingga terhindar dari beban akan tenaga kerja yang berlebihan maupun kekurangan karyawan sehingga produktivitas perusahaan mengalami penurunan yang dapat berimplikasi lambatnya perkembangan organisasi/perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar ditengah ketatnya persaingan.

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting dilakukan suatu organisasi untuk dapat menemukan dan memenuhi kebutuhan karyawan yang tepat sesuai dengan tujuan perusahaan melalui cara yang efektif dan efisien. Terdapat ada empat langkah kunci dalam proses perencanaan sumber daya manusia yang meliputi analisis penawaran tenaga kerja saat ini, meramalkan permintaan tenaga kerja, menyeimbangkan permintaan tenaga kerja yang diproyeksikan dengan penawaran, dan mendukung tujuan organisasi. Perencanaan sumber daya manusia adalah investasi penting

BAB 3

ANALISIS PEKERJAAN

Analisis pekerjaan berfungsi dalam mengidentifikasi, menyusun dan menganalisis tiga komponen penting utama dari pekerjaan yaitu uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan. proses analisis pekerjaan untuk melakukan studi terhadap data yang dikumpulkan pada pekerjaan untuk mengetahui kebutuhan pegawai atau karyawan yang sebenarnya dari pekerjaan tertentu seperti aktivitas pekerjaan dan atributnya serta tugas penting lainnya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu tersebut. Proses ini juga membantu HRM dan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi peta kemajuan pekerjaan bagi seorang karyawan dan minat mereka pada peluang yang tersedia atas pekerjaan untuk pengembangan karir, meningkatkan gaji dan tunjangan. Analisis pekerjaan secara umum membahas tentang analisis *uraian pekerjaan* atau tugas dan *spesifikasi pekerjaan* atau tugas yang digunakan sebagai informasi untuk menjalankan berbagai fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kompensasi, dan sebagainya.

A. Konsep Analisis Pekerjaan

1. Pengertian Analisis Pekerjaan

Berbagai literatur telah memberikan definisi yang beragam tentang analisis pekerjaan, namun demikian pada intinya sama adalah proses analisis tugas dan kondisi pekerjaan sebagai gambaran awal tentang spesifikasi pekerjaan yang ada, apa saja yang harus dilakukan untuk pekerjaan atau posisi tersebut dan kualifikasi serta kriteria pekerja yang dibutuhkan sehingga memudahkan dalam

BAB 4

REKRUTMEN DAN SELEKSI

Praktik rekrutmen dan seleksi merupakan salah satu bidang utama dari aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM) yang dilakukan berdasarkan hasil analisis dan identifikasi kebutuhan tenaga kerja yang diperoleh dari proses dan hasil perencanaan SDM. Untuk itu, rekrutmen merupakan kuantitas dan kualitas karyawan yang dibutuhkan perusahaan yang ditentukan dalam perencanaan SDM melalui proses seleksi atau memilih beberapa pelamar dari sejumlah pelamar yang dianggap paling cocok dan memenuhi spesifikasi kebutuhan untuk mengisi posisi tertentu. Rekrutmen dan seleksi juga sebagai proses awal investasi SDM yang dilakukan suatu organisasi sehingga diperlukan serangkaian kegiatan profesional SDM yang ketat, tepat dan relevan antara profil kandidat yang dibutuhkan dengan persyaratan pekerjaan yang disiapkan, untuk kemudian kandidat pelamar terbaiklah yang dipilih dengan acuan adanya kesesuaian dengan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang ada saat ini agar memberikan hasil yang memuaskan dan maksimal demi tercapainya tujuan jangka panjang organisasi secara keseluruhan.

A. Rekrutmen

1. Pengertian Rekrutmen

Proses rekrutmen merupakan salah satu dari beberapa rangkaian kegiatan manajemen sumber daya manusia tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan atau jabatan sebagai hasil analisis pekerjaan atau jabatan yang memberikan gambaran tentang tugas-tugas pokok yang harus dikerjakan. Tujuan rekrutmen adalah untuk menyediakan penawaran tenaga

BAB 5

KARAKTERISTIK INDIVIDU, PENGALAMAN KERJA, PENEMPATAN KERJA, DAN BEBAN KERJA

Proses penyesuaian diri dengan lingkungan organisasi senantiasa dilakukan dengan cepat oleh para pegawai yang dinyatakan telah lulus setelah melalui berbagai tahapan mulai dari proses rekrutmen hingga seleksi, maka dengan resmi dia diterima menjadi pegawai perusahaan. Sejumlah kandidat terbaik yang lulus kini menjadi karyawan baru bagi suatu organisasi dengan *karakteristik individu* yang beragam dan tingkat *pengalaman kerja* yang berbeda, untuk kemudian oleh organisasi akan dilakukan *penempatan kerja* dengan memberikan sejumlah *beban kerja* yang harus dipikul dan diselesaikan oleh pegawai baru sebagai anggota baru organisasi, maupun penempatan kerja pegawai atau karyawan lama melalui proses alih tugas, promosi/transfer maupun demosi.

A. Karakteristik Individu

Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Karakteristik adalah fitur pembeda dari seseorang atau sesuatu, jika dihubungkan dengan manusia maka pembeda ini adalah ciri dari seseorang tersebut.

1. Pengertian Karakteristik Individu

Karakteristik individu adalah suatu sifat atau watak atau kepribadian yang khas dari seseorang baik buruknya karakteristik setiap individu tergantung bagaimana seseorang itu mengaplikasikannya dalam kehidupannya termasuk dalam pekerjaannya. Sumber daya yang terpenting dalam suatu perusahaan/organisasi adalah

BAB 6

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Organisasi atau perusahaan memandang pelatihan dan pengembangan sebagai bagian integral dari aktivitas pengembangan sumber daya manusia. Arus globalisasi yang mendigitalisasikan semuanya aspek terkait pekerjaan dan keberlangsungan hidup suatu organisasi, memaksa organisasi memberikan fokus perhatian pada upaya peningkatan kompetensi dan keterampilan pegawai atau karyawan agar sejalan dan relevan dengan kemajuan teknologi menuju generasi Z (*Gen-Z*) abad-21. Pelatihan dapat digambarkan sebagai upaya yang bertujuan untuk meningkatkan atau mengembangkan kompetensi atau keterampilan tambahan pada seorang karyawan atas pekerjaan yang saat ini dipegangnya untuk meningkatkan kinerja atau produktivitas.

Secara teknis pelatihan melibatkan perubahan sikap, keterampilan atau pengetahuan seseorang dengan hasil perbaikan perilaku. Agar pelatihan efektif maka harus ada kegiatan terencana yang dilakukan setelah dilakukan analisis kebutuhan secara menyeluruh dan sasaran pada kompetensi tertentu, dimana semuanya dilakukan melalui suasana pembelajaran dan pelatihan. Pelatihan merupakan bagaian dari investasi organisasi pada SDM dalam upaya untuk meningkatkan skill para karyawan melalui penyelenggaraan program pelatihan, di mana luara dari pelatihan diharapkan dapat membantu organisasi dalam mencapai keunggulan dan memenangkan persaingan.

Pengembangan menyiratkan peluang yang diciptakan untuk membantu karyawan terus tumbuh. Hal ini lebih bersifat jangka panjang atau menekankan kompetensi dan pencapaian di

BAB

7

KOMPENSASI

Keberadaan pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi maupun perusahaan sangatlah menentukan berkembang atau tidaknya sebuah perusahaan, karena pegawai merupakan pelaku utama yang menggerakkan perusahaan dan bisa menjadi aset bagi perusahaan. Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh pegawainya, karena tanpa adanya pegawai tentunya perusahaan tidak akan berjalan. Perusahaan harus menyadari bahwa karyawan memiliki berbagai macam kebutuhan yang semakin lama semakin bertambah. Pegawai bekerja untuk memenuhi kebutuhan, sehingga dengan bekerja mereka mengharapkan akan mendapatkan balas jasa yang sesuai untuk memenuhi kebutuhannya. Pegawai akan merasa dihargai apabila mereka mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan hasil kerja mereka. Dengan memberikan kompensasi yang sesuai dengan jenis pekerjaan dan golongan kerja karyawan, maka pegawai akan mendapatkan suatu kepuasan sendiri dalam bekerjanya.

Pemberian kompensasi kepada pegawai secara tepat akan membuat mereka termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dengan giat sehingga hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi pegawai tersebut. Agar kepuasan kerja tersebut dapat tercapai perusahaan hendaknya memperhatikan apa yang menjadi hak dan kewajiban perusahaan. Perusahaan mempunyai hak untuk menerapkan standar operasional prosedur kepada pegawai sesuai dengan fungsi dan tingkatan masing-masing yang ada dan perusahaan juga wajib memberikan imbalan kepada pegawainya secara merata dan adil sesuai dengan pekerjaannya.

BAB

8

INSENTIF

Insentif memberikan kompensasi tambahan bagi pegawai yang berkinerja baik. Pemberian insentif mencoba untuk mengikat kompensasi tambahan secepat mungkin dengan *produktivitas* pegawai. Insentif adalah tunjangan *moneter* yang dibayarkan kepada pekerja sebagai pengakuan atas kinerja mereka yang luar biasa. Oleh karena itu, insentif merupakan stimulus bagi pegawai dan dijadikan sebagai *variabel penghargaan* yang diberikan menurut variasi pencapaian hasil tertentu. Sistem insentif harus sebisa mungkin dikaitkan dengan kinerja. Jika *insentif* sesungguhnya upaya untuk *memacu peningkatan kinerja*, karyawan harus melihat hubungan langsung keduanya kemudian memperhatikan penghargaan.

A. Konsep Insentif

Secara umum, berbagai organisasi atau perusahaan menyebut insentif sebagai pembayaran berdasarkan hasil. Namun, lebih tepat dengan menyebutnya *sistem pembayaran insentif*. Dengan menekankan *motivasi* yaitu, pemberian insentif kepada pekerja untuk produksi dan *produktivitas yang lebih tinggi*.

1. Pengertian Insentif

An incentive are variable reward, granded to individuals on groups, that recognize differences in achieving result. They are designed to stimulate or motivate greater employee effort on productivity. Insentif adalah variabel penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil

BAB 9

PROMOSI DAN PENGEMBANGAN KARIR

Para pimpinan organisasi atau perusahaan yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai aset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengembangan SDM dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya melalui promosi jabatan dan pengembangan karir. Melalui program dan target promosi, pegawai akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh atasan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (*output*) yang tinggi.

Sementara itu, pengembangan karir adalah proses perubahan rencana karir pribadi menjadi tindakan untuk mencapai tujuan karir. Ada tiga aktor utama yang berbagi tanggung jawab untuk pengembangan karier pegawai, organisasi, dan manajer. Sistem pengembangan karir mencakup berbagai komponen untuk digunakan dalam organisasi. mengingat pentingnya meningkatkan efisiensi sistem, para manajer HR harus memiliki pengetahuan yang lengkap tentang alat-alat tersebut karena mereka berperan sebagai konsultan ketika pegawai dan supervisor menggunakan sistem ini. Selain itu, mereka bertanggung jawab untuk merancang dan mengembangkan sistem pengembangan karier yang efektif untuk organisasi mereka.

A. Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan bentuk kepercayaan dan pengakuan organisasi atau perusahaan atas kemampuan serta kecakapan pegawai. Promosi jabatan dapat dilakukan dengan tujuan untuk memperkuat kerjasama antar pegawai.

BAB 10 | KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja karyawan adalah istilah luas yang digunakan oleh industri HR untuk menggambarkan seberapa puas atau puas karyawan dengan elemen seperti pekerjaan mereka, pengalaman karyawan mereka, dan organisasi tempat mereka bekerja. Kepuasan karyawan adalah salah satu metrik utama yang dapat membantu menentukan kesehatan organisasi secara keseluruhan, itulah sebabnya banyak organisasi menggunakan survei rutin untuk mengukur kepuasan karyawan dan melacak tren kepuasan dari waktu ke waktu. Tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan senang dengan cara atasan mereka memperlakukan bawahan.

Di berbagai literatur, kepuasan karyawan digunakan secara bergantian dengan keterlibatan karyawan; Namun, meskipun *keterlibatan* adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan secara keseluruhan (dan dapat dikatakan sebaliknya juga agak benar), keduanya tidak sama. Kepuasan, meskipun penting *untuk retensi*, tidak selalu menjadi *prediktor kinerja*, sedangkan keterlibatan yang menunjukkan hasrat karyawan untuk pekerjaan mereka, antara lain secara langsung terkait dengan keluaran. Idealnya, kepuasan terjadi sebagai hasil dari kedua faktor material seperti kompensasi dan manfaat serta elemen yang kurang nyata seperti keterlibatan, pengakuan, dan kepemimpinan yang kuat. Jika sebuah organisasi gagal menangani kedua sisi persamaan, mereka mungkin menemukan bahwa mereka memiliki tim berpuas diri yang terdiri dari karyawan yang puas secara material yang puas hanya melakukan apa yang diperlukan untuk tetap dipekerjakan, atau staf karyawan yang sangat terlibat yang

BAB 11 | DISIPLIN KERJA

Kata disiplin tentunya sudah familiar atau sering terdengar di lingkungan organisasi, apalagi ketika digunakan untuk memotivasi para pegawai baik individu maupun kelompok agar mampu mendisiplinkan diri dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Tidak hanya itu, disiplin juga bermanfaat untuk mendidik pegawai dalam mematuhi dan menyanggahi peraturan, prosedur, serta kebijakan yang ada sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik. Kedisiplinan merupakan bagian dari eksplorasi fungsi dan praktik MSDM yang begitu penting karena semakin tinggi kedisiplinan pegawai maka akan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya.

Disiplin adalah *jantungnya* hubungan industrial yang *sehat*. Promosi dan pemeliharaan disiplin karyawan sangat penting untuk kelancaran fungsi organisasi. Semangat karyawan dan kedamaian industri pasti terkait dengan pemeliharaan disiplin yang tepat. Tindakan disipliner juga dapat membantu karyawan menjadi lebih efektif. Demikian penting diterapkan, karena tindakan satu orang dapat memengaruhi orang lain dalam grup.

Persepsi masing-masing individu memiliki kesan berbeda tentang apa yang dimaksud dengan istilah disiplin. Jika seseorang telah melakukan kesalahan atau bertindak tidak sejalan dengan prosedur dan aturan yang berlaku, mungkin akan mendapatkan hukuman dari pihak yang berwenang/otoritas/pejabat atau atasan. Terkadang seseorang menyadari bahwa apa yang dilakukannya itu salah tetapi tetap melakukannya sehingga tindakan disipliner mungkin akan mengajari dan memberi pengalaman bagi seseorang yang melakukan pelanggaran atau

BAB

12

DIVERSITY PEGAWAI

Di tengah perkembangan pengetahuan dan kemajuan teknologi di era disrupsi menuju abad ke-21 saat ini, perusahaan global dan jangkauan mereka di seluruh dunia membawa manfaat dalam hal kebijakan SDM yang inovatif serta tantangan dalam hal mengelola tenaga kerja yang terdiri dari beragam ras dan etnis. Masalah keragaman gender dalam arti lebih banyak perempuan dan gender ketiga yang berpartisipasi dalam angkatan kerja telah menjadi tren yang meningkat dalam dua dekade terakhir di India dan jauh lebih awal di negara-negara maju. Ketika sebuah organisasi memiliki orang-orang dari kumpulan, keyakinan, agama, minoritas dan jenis kelamin yang berbeda, maka, tentu saja muncul pertanyaan tentang bagaimana mendamaikan perbedaan antara karyawan ini tanpa menyebabkan terlalu banyak gesekan dalam interaksi sehari-hari.

Isu perbedaan dan keanekaragaman (*diversity*) pegawai inilah kian menjadi kekhawatiran akan adanya diskriminasi yang ekstrim, para pegawai yang tidak mampu melakukan penyesuaian dengan berbagai perubahan dilingkungan organisasi, tidak memiliki pengetahuan dan kemampuan akan terpinggirkan oleh organisasi atau perusahaan berbasis digitalisasi dan otomatisasi yang adaptif dengan dengan berbagai perubahan lingkungan dan teknologi demi menjadi yang terdepan di tengah ketatnya persaingan. Keragaman pegawai serupa dengan isu demografi yang berarti komposisi yang heterogen dari karyawan suatu organisasi dalam hal usia, jenis kelamin, bahasa, asal etnis, pendidikan, status perkawinan, dan lain-lain.

BAB 13

PRODUKTIVITAS KERJA

Produktivitas mengacu pada hubungan fisik antara kuantitas yang diproduksi (*output*) dan kuantitas sumber daya yang digunakan dalam proses produksi (*input*). Namun demikian produktivitas HR, lebih menekankan pada pembahasan yang berkaitan dengan pegawai yang melaksanakan pekerjaan. Produktivitas kerja pegawai artinya keseimbangan antara semua faktor produksi yang akan memberikan hasil yang maksimal dengan usaha sekecil apapun.

Produktivitas kerja pegawai sangat penting bagi organisasi sebagai alat untuk mengukur keberhasilan dalam menjalankan usaha karena semakin tinggi produktivitas kerja pegawai maka laba yang dicapai juga semakin tinggi. Terpenting bagi organisasi atau perusahaan adalah sumber daya manusia berkualitas yang harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu menghasilkan hasil (*output*) yang optimal.

Produktivitas merupakan perbandingan antara hasil kerja dengan bahan, waktu, dan tenaga yang digunakan dalam memproduksi barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber yang ada secara efektif dan efisien, tetapi juga menjaga mutu barang atau jasa yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu.

A. Konsep Produktivitas

Produktivitas adalah ukuran ekonomis dari keluaran per unit. Input termasuk tenaga kerja dan modal, sedangkan *output* biasanya diukur dalam pendapatan dan komponen produk domestik bruto (PDB) lainnya seperti persediaan bisnis.

BAB 14

KINERJA PEGAWAI

Manajemen kinerja menciptakan sistem, proses dan praktik yang mengelola dan meningkatkan kinerja individu, tim, unit kerja dan akibatnya dari seluruh organisasi secara berkelanjutan dan berkelanjutan. Meskipun pengelolaan kinerja yang efektif sangat sulit, Namun tetap penting untuk kelangsungan hidup dan kemakmuran organisasi. Mengatasi faktor keberhasilan kritis ini secara sistematis akan memastikan konsistensi dan kesuksesan. Dalam organisasi mana pun, karyawan berusaha memahami parameter organisasi untuk konstruksi yang menentukan perilaku produktif atau tidak produktif. Evaluasi sistematis dari kemampuan kerja pegawai saat ini dan juga potensinya untuk tumbuh dan berkembang disebut dengan penilaian kinerja. Sedangkan aspek yang dinilainya adalah hasil kerja pegawai yang familiar dengan ungkapan kinerja.

Setelah ditempatkan dan dilatih sebagai pegawai atau karyawan di tempat kerja, langkah penting dan esensial berikutnya dalam pengelolaan sumber daya manusia suatu organisasi adalah mengevaluasi kinerja pegawai di tempat kerja. Manajemen harus mampu mengenali tingkat kinerja kerja seorang pegawai dan kemudian mereka dapat diberi penghargaan atas dasar kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Langkah ini adalah proses memutuskan bagaimana pegawai melakukan pekerjaan mereka dan jika ada masalah yang teridentifikasi, maka segera diambil langkah-langkah untuk memperbaikinya. Kinerja memberikan suatu informasi mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi serta organisasi. Tercapai atau tidaknya

BAB

15

KETERAMPILAN SDM DI INDUSTRI 4.0

Pengusaha yang belajar dan mengembangkan keterampilan manajemen diri dan pemantauan diri mereka memiliki lebih banyak kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan pengalamannya dalam proses pengembangan perusahaan sehingga memiliki kinerja yang lebih baik (Tseng, 2013; Firmansyah, 2022a), demikian juga karyawan yang mengemban kepercayaan manajemen untuk turut memajukan perusahaan dengan segala daya keragaman keterampilan dan pengetahuannya. Namun tidak dikesampingkan bahwa keragaman karyawan di tempat kerja mengacu pada kategori berbeda dengan segala potensi yang dimilikinya, selain akan memberikan keuntungan perusahaan juga dapat mengakibatkan adanya efek lainnya pada hasil pekerjaan dan kemajuan organisasi (Cho & Barak, 2014; Firmansyah et al., 2021). Menurut Bauernschuster et al., (2010), menyatakan bahwa modal sosial dapat membantu pengusaha untuk mengatasi kendala sumber daya. Hamburg et al., (2014), menyebutkan bahwa faktor kunci untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan suatu organisasi/perusahaan ditengah ketatnya persaingan di era ekonomi digital di industri 4.0 (I4.0), dan ketidakpastian lingkungan usaha yang diikuti perubahan perilaku pasar adalah kecerdasan strategis, kualifikasi dan kualifikasi ulang melalui pembelajaran, dan optimalisasi proses, sehingga pada gilirannya didasarkan pada pembelajaran sosial dan pengelolaan pengetahuan diantara para karyawan untuk mengembangkan berbagai keterampilan yang dibutuhkannya (Firmansyah & Saepuloh, 2022). Oleh karenanya, perkembangan sumber daya

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of Human Resorce Management Practice* (11 (ed.)). United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Amstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance Management : The New. Realities*. New York: Institute of Personnel and Development.
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Armstrong, M. (2006). Human resource management practice. In *Distributed Computing* (10th ed.). <https://doi.org/10.1002/9781118802717> (13th ed.). Hong Kong: Graphicraft Limited. www.koganpage.com
- Aswathappa, K. (2005). *Human Resource & Personnel Management*. Kuala Lumpur: Tata McGraw-Hill.
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Baniamin, H. M., Rahman, M., & Hasan, M. T. (2020). The COVID-19 pandemic: why are some countries coping more successfully than others? *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 42:3., 153–169. <https://DOI:10.1080/23276665.2020.1784769>
- Bauernschuster, S., Falck, O., & Heblich, S. (2010). Social capital access and entrepreneurship. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76(3), 821–833. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2010.09.014>
- Beach, D. S. (1973). *The Management of People at Work*. New York: Mac Miian.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2010). *Human Resources : An Expimental Approach*. Singapore: Mc.Graw – Hill book co.
- Bleijenbergh, I., Peters, P., & Poutsma, E. (2010). Diversity Management Beyond The Business Case. Equality, Diversity, and Inclusion. *An International Journal*, 29(5), 413–421.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- C. Neyna. (2020). *Employee Productivity*. Business Management

Ideas.

<https://www.businessmanagementideas.com/employee-management/employee-productivity/20859>

- Casio, W. F. (1995). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, & Profits* (13th ed.). New York : Mc Graw-Hill, Inc.
- Chien, M. (2004). An Investigation of The Relationship of Organizational Structure, Employee's Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal of American Academy of Business, Cambridge, Hollywood*.
- Cho, S., & Barak, M. E. M. (2014). Understanding of Diversity and Inclusion in a Perceived Homogeneous Culture: A Study of Organizational Commitment and Job Performance Among Korean Employees. *Administration in Social Work. Publisher: Routledge, T and F Group., 32(4), 100-126.*
<https://doi.org/10.1080/03643100802293865>
- Costello, S. J. (1994). *Effective Performance management*. New York: Mc. GrawHill Companies,inc.
- Cunha, F., & Heckman, J. (2007). The technology of skill formation. *American Economic Review, 97(2), 31-47.*
<https://doi.org/10.1257/aer.97.2.31>
- Davis, K., & Newstrom. (1994). *Perilaku Dalam Organisasi (Terjemaahan)* (Dharma, Ag). Jakarta: Rineka Cipta.
- Dessler, G. (1997). *Manajemen Personalia* (3rd ed.). Jakarta: Erlangga.
- Dessler, G. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (9th, 1st ed.). Jakarta: Kelompok Gramedia.
- Dessler, G. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Terjemaahan)* (P. Rahayu (ed.); 12th ed.). Jakarta: PT. Indeks.
- Drucker, P. F. (1999). *Manajemen: Tugas, Tanggung Jawab dan Praktek,.* Jakarta: PT. Gramedia.
- Farooq, U. (2020). *Human Resource Management : Recruitment and Selection Process In HRM*. Business Study Notes.
- Firmansyah, D. (2022). Kinerja Kewirausahaan: Literasi Ekonomi, Literasi Digital dan Peran Mediasi Inovasi. *Formosa Journal of Applied Sciences, 1(5), 745-762.*
<https://doi.org/10.55927/fjas.v1i5.1288>
- Firmansyah, D., Andiani, N. Y., Pranajaya, E., & Setiawan, T. (2021). Dampak Dari Motivasi Kerja, Beban Kerja,

- Komitmen Organisasional Dan Diversity Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada UPK DBM Lengkong Sukabumi). *SULTANIST: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 9(1), 14–24. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v9i1.227>
- Firmansyah, D., Rifa'i, A. A., & Suryana, A. (2022). Human Resources: Skills and Entrepreneurship in Industry 4.0. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 1(6), 1221–1240. <https://doi.org/10.55927/fjas.v1i6.1899>
- Firmansyah, D., & Saepuloh, D. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Eksplorasi Sistem dan Peran SDM Perusahaan* (1st ed.). Tangerang. Banten: PT. Bidara Cendekia Ilmi Nusantara.
- Firmansyah, D., & Saepuloh, D. (2022). Social Learning Theory: Cognitive and Behavioral Approaches. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH)*, 1(3), 297–324. <https://doi.org/10.55927/jiph.v1i3.2317>
- Firmansyah, D., & Suryana, A. (2022). Konsep Pendidikan Akhlak: Kajian Tafsir Surat Al Hujurat Ayat 11-13. *Al-Mutharahah: Jurnal Penelitian Dan Kajian Sosial Keagamaan*, 19(2), 213–237. <https://doi.org/10.46781/al-mutharahah.v19i2.538>
- Firmansyah, D., Suryana, A., Rifa'i, A. A., Suherman, A., & Susetyo, D. P. (2022). Hexa Helix: Kolaborasi Quadruple Helix Dan Quintuple Helix Innovation Sebagai Solusi Untuk Pemulihan Ekonomi Pasca COVID-19. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 6(4), 476–499. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2022.v6.i4.4602>
- Firmansyah, D., & Wahdiniwaty, R. (2017). Pengaruh Karakteristik Individu, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Wilayah (KPW) Jawa Barat Selatan. *JIMM: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Universitas Komputer Indonesia, Bandung*. Vol. 2, No. 2. ISSN 2337-5299, 48–69.
- Flippo, E. B. (2012). *Personel Management, Manajemen Personalialia (Terjemaahan)* (S. Alponso (ed.); 7th, 2nd ed.). Jakarta: Erlangga.
- Foster, B., & Seeker, K. R. (2001). *Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Furtwengler, D. (2000). *Penuntun Sepuluh Menit Penilaian Kinerja (Terjemaahan)* (F. Tjiptono (ed.)). Yogyakarta: CV. Andi Offset.

- G, R. (2020). *Incentives: Meaning, Importance, Types, Classification and Plans*. Economics Discussion: Discuss Anything About Economics.
- Gatewood, R. D., & Field, H. S. (2008). *Human Resource Selection*. Thomson South-Western. Mason.
[http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(7\)3/Version-3/E0703033541.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(7)3/Version-3/E0703033541.pdf)
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & James H, D. (1985). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur dan Proses (Terjemahan)* (4th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & James H, D. (2003). *Organizations Behaviour: Structure and Process* (8 (ed.)). Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Gomes, C. F. (2003). *Human resources management (Terjemahan)*. Andi Yogyakarta.
- Griffin, R. W. (1987). *Management* (Second). Boston: Houghton Mifflin Press.
- Gunjan, S. (2020). *Workforce Diversity*. Business Management Ideas.
<https://www.businessmanagementideas.com/human-resource-management-2/workforce-diversity/20385>
- Hadiwardoyo, H. (2020). Kerugian Ekonomi Nasional Akibat Pandemi COVID-19. *Baskara: Journal of Business and Entrepreneurship*. Volume 2, No. 2. e-ISSN: 2623-0089., 83-93.
<https://doi.org/10.24853/baskara.2.2.83-92>
- Hamburg, I., Brien, E. O., & Engert, S. (2014). Engaging SMEs in cooperation and new forms of learning. *Computer and Information Science*, 7(1), 1.
<https://dx.doi.org/10.5539/cis.v7n1p1>
- Handoko, T. H. (1987). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. H. (2009). *Manajemen* (cet. 20). Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of Empirical and Theoretical Research. In P. A. Hancock & N. B. T.-A. in P. Meshkati (Eds.), *Human Mental Workload* (Vol. 52, pp. 139-183). North-Holland. [https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62386-9](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62386-9)

- Hasibuan, M. S. P. (2002). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, S. P. M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia Cirp*, 54, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- Heckman, J. J. (2006). Skill formation and the economics of investing in disadvantaged children. *Science*, 312(5782), 1900–1902. <https://doi.org/10.1126/science.1128898>
- Herzberg, F. (1987). *One More Time: How Do You Motivate Employees?*. *Review - Alim*, M. B. (2009). *Teori Herzberg dan Kepuasan Kerja Karyawan*. Harvard Business.
- Hurriyati, R. (2005). *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Pelanggan*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Islam, A. (2020). Configuring a Quadruple Helix Innovation Model (QHIM) based blueprint for Malaysian SMEs to survive the crises happening by Covid-19. *Emerald Open Res*, 2.
- Ivancevich, J. M., & Glueck, W. F. (1989). *Foundations of Personnel : Human Resource Management* (4th ed.). Homewood, IL : BPI/Irwin. <https://www.worldcat.org/title/foundations-of-personnel-human-resource-management/oclc/17982838>
- Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2013). *Human Resource Management*. Singapore: MCGraw-Hill Companies.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Jakarta. Graha Ilmu.

- Kenton, W. (2020). *Human Resource Planning (HRP)*. Business Essentials. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/h/human-resource-planning.asp>
- Kiggundu, M. N. (1989). *Managing Organization in Developing Countries : An Operational and Strategies Approach*. Kumarian Press, Inc., West Harford.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior* (15th ed.). Irwin McGraw-Hill.
- Krieger, A., Stuetzer, M., Obschonka, M., & Salmela-Aro, K. (2022). The growth of entrepreneurial human capital: origins and development of skill variety. *Small Business Economics*, 59(2), 645–664. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00555-9>
- Lazear, E. P. (2005). Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics*, 23, 649–680. <https://doi.org/10.1086/491605>.
- Leiponen, A. (2005). Skills and innovation. *International Journal of Industrial Organization*, 23(5–6), 303–323. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2005.03.005>
- Locke, E. A. (1969). *The Natural and Causes of Job Satisfaction, Handbook of Industrial and Arganizational Psychology*. Chicago: Rand Mc Nally.
- Lofquist, L. H., & Davis, R. V. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Sublik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (5th, 1st ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Masten, A. S., Desjardins, C. D., McCormick, C. M., Sally, I., Kuo, C., & Long, J. D. (2010). The significance of childhood competence and problems for adult success in work: A developmental cascade analysis. *Development and Psychopathology*, 22(3), 679–694. <https://doi.org/10.1017/S0954579410000362>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2001). *Human Resource Management, 9th edition (Terjemahan)* (9th ed.). Jakarta: Salemba Empat.

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human Resource Management* (10th ed.). Canada: Thomson Learning.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management* (10 th Ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- McKibbin, W., & Fernando, R. (2020). The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios. *CAMA. Centre for Applied Macroeconomic Analysis. Australian National University. Crawford School of Public Policy. ISSN 2206-0332.*, 1-43.
- Meena, N. (2020). *Objectives of Human Resource Planning*. Economic Discussion. <https://www.economicdiscussion.net/human-resource-planning/human-resource-planning-objectives/31734>
- Menpan. (1997). *Definisi Beban Kerja*.
- Moekijat. (2004). *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung: CV. Pioner Jaya.
- Mondy, R. W. (2010). *Human Resource Management* (1st ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Mondy, R. Wayne, & Noe, R. M. (1996). *Human Resource Management*. Texas: Practice Hall, Inc.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Perilaku organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nitisemito, A. S. (2012). *Manajemen Personalialia* (5th, 14th ed.). Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Notoadmodjo, S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (3rd ed.). Jakarta: Rineka Cipta. <https://onesearch.id/Record/IOS6530.ai:slims-860>
- O'Donnell, R. D., & Egemeier, F. T. (1986). *Workload Assessment Methodology*. New York: Wiley.
- Ofori, D., & Aryeetey, M. (2011). Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business Administration*, 2(3), 45-60.
- Olivia, S., Gibson, J., & Nasrudin, R. (2020). Indonesia in the Time of Covid-19. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 56:2, ISSN 0007-4918 Print/ISSN 1472-7234 Online/18/000143-174print/ISSN 1472-7234 Online/18/000143-174, 56, 142-174. <https://doi.org/10.1080/00074918.2020.1798581>

- Opatha, H. H. D. N. (2009). *Human Resource Management*. Department of HRM, University of Sri Jayewardenepura. <https://doi.org/10.31357/bkc.fmsc.00001>
- Prawirosentono, S. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. A. F. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi* (7th, 2nd ed.). Jakarta: Prehallindo.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi* (9th, 2nd, Ind ed.). Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P. (2014). Teori Budaya Organisasi. In *perilaku organisasi*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Cetakan Ke-7. Jakarta: Salemba Empat.
- Rodahl. (1989). *The Physiology of Work*. Philadelphia: Taylor and Francis.
- Rotherham, A. J., & Willingham, D. T. (2010). 21st-century" skills. *American Educator*, 17(1), 17–20. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ889143.pdf>
- Sarwoto. (2010). *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen* (16th ed.). Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sastrohadiwiryo, B. S. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia : Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Saylor.org. (2012). *This text was adapted by The Saylor Foundation under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 License without attribution as requested by the work's original creator or licensee.*
- Schuler, R., & Jackson, S. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (6th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Schuler, R. S., Dowling, J. P., & Huber, V. L. (1992). *Human Resources Management in Australia* (2nd ed.). New South Wales: Harper Educational.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1177/103841119303100115>

- Schultz, D. (1982). *Psychology & Work Today*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sedarmayanti. (2009a). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2009b). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Shah, S. S. H. (2012). The impact of HR dimensions on organizational performance. *African Journal of Business Management*, 6(4).
- Shen, H., Fu, M., Pan, H., Yu, Z., & Chen, Y. (2020). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Firm Performance. *Emerging Markets Finance and Trade*. 56:10., 2213–2230. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1785863>
- Shiyani, V. (2020). *Job Satisfaction: Meaning, Definition, Importance, Factors, Effects and Theories*. Business Management Ideas.
- Siagian, S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sikula, A. E. (1981). *Personnel Administration and Human Resources*. John. Wiley And Sons, Santa Barbara New York.
- Simamora, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (3rd ed.). Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN.
- Sinambela, L. P. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *PT. Bumi Aksara*.
- Sirait, J. T. (2006). *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumberdaya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction In Work and Retriment: A Strategy For The Study of Attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Stock-Homburg, R. (2013). *Zukunft der Arbeitswelt 2030 als Herausforderung des Personalmanagements BT - Handbuch Strategisches Personalmanagement* (R. Stock-Homburg (ed.);

- pp. 603–629). Springer Fachmedien Wiesbaden.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-00431-6_32
- Stone, T. H. (1981). *Understanding Personnel Management*. Chicago: Holt Sanders, Int. Ed.
- Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (1992). *Manajemen*. Jakarta: Intermedia.
- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grava Media.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Suryahadi, A., Izzati, R. Al, & Suryadharma, D. (2020). Estimating the Impact of COVID-19 Outbreak on Poverty In Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*. ISSN: (Print) (Online) Journal. Accepted Manuscript., 1–34.
<https://doi.org/10.1080/00074918.2020.1779390>
- Susilawati, S., Falefi, R., & Purwoko, A. (2020). Impact of COVID-19's Pandemic on the Economy of Indonesia. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*. Volume 3, No 2. e-ISSN: 2615-3076 (Online), p-ISSN: 2615-1715 (Print)., 1147–1156.
<https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.954>
- Suwatno. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Tarwaka. (2008). *Keselamatan dan Kesehatan Kerja*. Surakarta: Harapan Press.
- Thoha, M. (2007). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Thoha, M. (2012). *Prilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tohardi, A. (2011). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Tseng, C. (2013). Connecting self-directed learning with entrepreneurial learning to entrepreneurial performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(4), 425–446. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2011-0086>

- Tuovila, A., & Anderson, S. (2020). *Forecasting: Technical Analysis. Business Essentials*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/f/forecasting.asp>
- Vaishnavi, D. (2020). *Factors Affecting Human Resource Planning*. Business Management Ideas.
- Voronkova, V. H., Nikitenko, V. A., Teslenko, T. V., & Bilohur, V. E. (2020). Impact of the worldwide trends on the development of the digital economy. *Amazonia Investiga*, 9(32), 81–90. <https://dx.doi.org/10.34069/AI/2020.32.08.9>
- Vroom, V. H. (1982). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Son Inc.
- Wahdiniwaty, R., Firmansyah, D., Dede, Suryana, A., & Rifa'i, A. A. (2022). The Concept of Quadruple Helix Collaboration and Quintuple Helix Innovation as Solutions for Post Covid 19 Economic Recovery. *MIX JURNAL ILMIAH MANAJEMEN*, 12(3), 418–442. https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2022.v12i3.005
- Wahdiniwaty, R., Firmansyah, D., Suryana, A., Dede, D., & Rifa'i, A. A. (2022). Mystery in Marketing Management Products Post COVID-19 as a Model of Survival Strategy Towards the Awakening of Micro Small and Medium Enterprises (MSMEs) in the Digital Economy Era. *Khazanah Sosial*, 4(1), 187–210. <https://doi.org/10.15575/ks.v4i1.17397>
- Werther, W. B., & Davis, K. (1996). *Human Resource and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Wibowo. (2009). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Winardi. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (3rd ed.). Jakarta: Rineka Cipta.
- Yoder, D., & Paul, D. S. (1985). *Handbook of Personnel Management & Labor Relations* (7th ed.). Me Graw-Hill Book Company, Inc., New York: Toronto, London.
- Yuniarsih, T., & Suwatno. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. CV. Alfabeta.

TENTANG PENULIS



Deri Firmansyah, S.E., M.M.

Lahir pada tahun 1984, dari keluarga petani di sebuah kampung di Jampang Kulon, Kab. Sukabumi Jawa Barat. Lulus Sarjana pada tahun 2008 di FE Jurusan Akuntansi Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM) Bandung, dan menyelesaikan Magister di UNIKOM Bandung pada tahun 2016. Saat ini sedang menyelesaikan Program Doktor di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung. Hingga saat ini telah menerbitkan Buku Akuntansi Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan beberapa artikel karya ilmiah pada Jurnal Nasional dan Prosiding Internasional dari tahun 2018. Saat ini Ia mengabdikan sebagai dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pasim Sukabumi pada Jurusan Manajemen. Ia dapat ditemui pada Akun Email: deri@stiepasim.ac.id, id Google Scholar: Dery Firmansyah, ORCID ID : 0000-0001-8372-26-39 dan SINTA ID : 6720905.

REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202325964, 4 April 2023

Pencipta
Nama : **Deri Firmansyah**
Alamat : Cihideung, 003/007, Kel./Desa. Cihideung, Kecamatan Parongppong, Kabupaten Bandung Barat, Provinsi Jawa Barat, 40559, Bandung, JAWA BARAT, 40559
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta
Nama : **Deri Firmansyah**
Alamat : Cihideung, 003/007, Kel./Desa. Cihideung, Kecamatan Parongppong, Kabupaten Bandung Barat, Provinsi Jawa Barat, 40559, Bandung, JAWA BARAT, 40559
Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**
Judul Ciptaan : **Manajemen Sumber Daya Manusia: Fungsi Dan Peran SDM Perusahaan, Kompetensi Strategis Di Industri 4.0**
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 27 Maret 2023, di Purbalingga
Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, dihitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000458886

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



an Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia
Direktur Jenderal Kekayaan Intelektual
u.b.
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Anggoro Dasananto
NIP.196412081991031002

Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.