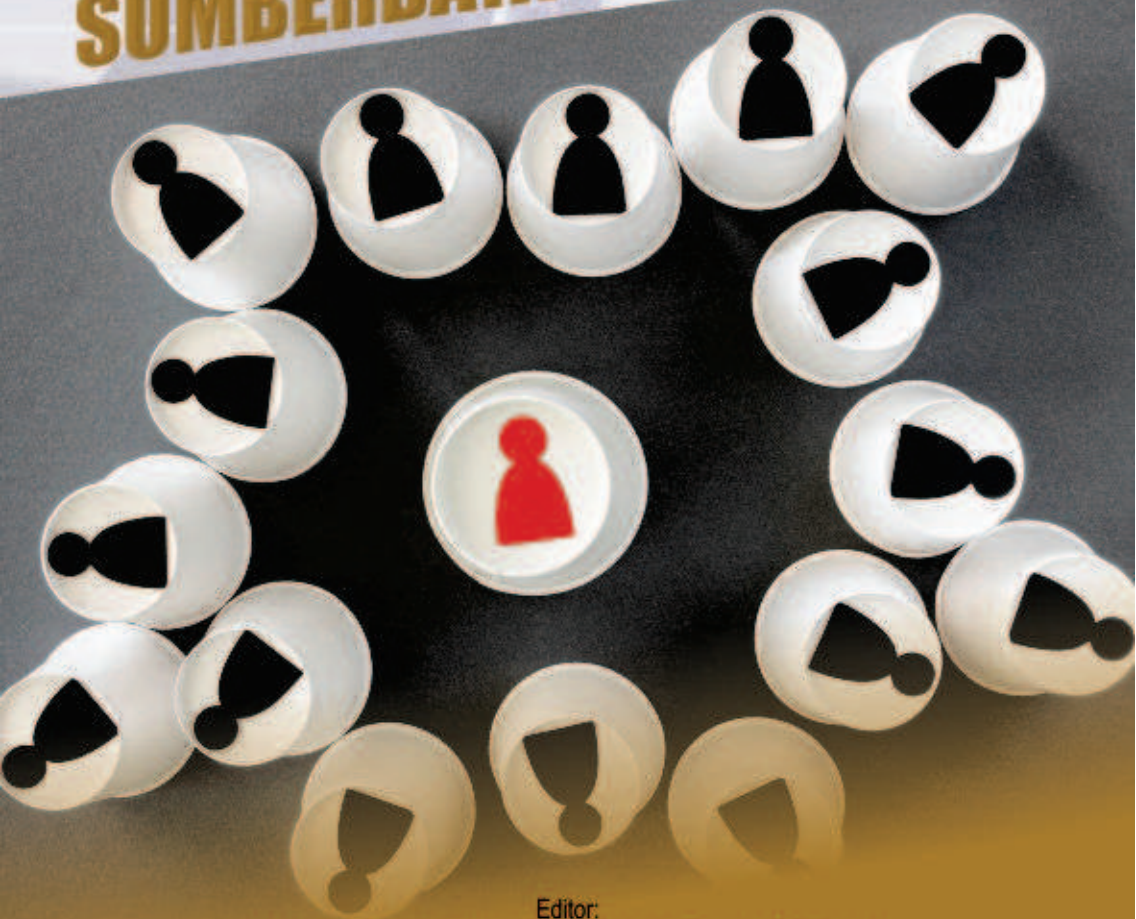


Wenny Desty Febrían. S.E. M.M. | Lis Lesmini, S.H., MSi. | Indriyati, SE MM
Erni Pratiwi Perwitasari, S.E., M.M. | Devi Marlita, S.E., M.M. | Moch. Arif Hernawan, AMTrU., M.M.
Lindawati, S.Psi., M.M. | Dr. Nia Sarinastiti, M.A., IAPR | Dr. Ir. Prasadja Ricardianto, M.M.
Dr. Andi Muhammad Sabilillah Tahir, M.M., CPHCM | Faiz Fauzani Rinaldy | Jumawan, S.E., M.M.
Prof. Dr. Tri Widyastuti, S.E., Ak., M.M. | Josua Panatap Soehaditama | Primadi Candra Susanto
Ni Nyoman Sawitri | Dr. Supardi, ST., M.M. | Dr. Nuraeni, S.E., M.M. | Dr. Sri Handayani, S.E., M.M.
Dr. Aswanti Setyawati, S.Sos., MM | Dr. Rubadi, M.Pd. | Intan Irzani, S.I.Kom, CPHCM, C.BNSP
Naik Henokh Parmenas, S.H., M.M. | Angelin Kiki Armelia, S.E. M.M., CHRM



DASAR-DASAR MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA



Editor:

DR., D.Sc., Drs., Sunarno SastroAtmodjo, S.E., S.H., S.T., S.AP.,
S.IP., S.I.Kom., S.Sos. M.M., M.Si.

- BAB I PERAMALAN KARYAWAN (EMPLOYEE FORECASTING)**
Wenny Desty Febrian, S.E., M.M.
- BAB II PERENCANAAN TENAGA KERJA DAN KARYAWAN (EMPLOYEE AND MAN POWER PLANNING)**
Lis Lesmini, S.H., M.Si. dan Indriyati, SE., M.M.
- BAB III SELEKSI & REKRUTMEN (SELECTION & RECRUITMENT)**
Emi Pratiwi Perwitasari, S.E, M.M. dan Devi Marlita, S.E, M.M.
- BAB IV TEKNIK WAWANCARA & WAWANCARA BERBASIS KOMPETENSI (BEHAVIORAL EVENT INTERVIEW & COMPETENCE BASED INTERVIEW)**
Moch.Arif Hernawan, AMTrU., M.M.
- BAB V PENGEMBANGAN ORGANISASIONAL (ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT)**
Lindawati, S.Psi., M.M.
- BAB VI PEMANTAUAN DAN PEMBINAAN (MENTORING & COACHING)**
Dr. Nia Sarinastiti, M.A., IAPR
- BAB VII STRATEGI KETERLIBATAN KARYAWAN (EMPLOYEE ENGAGEMENT STRATEGY)**
Dr. Ir. Prasadja Ricardianto, M.M.
- BAB VIII KONSEP HUMAN CAPITAL (HUMAN CAPITAL CONCEPT)**
Dr. Andi Muhammad Sabilillah Tahir, M.M., CPHCM
Faiz Fauzani Rinaldy
- BAB IX KOMPENSASI DAN BENEFIT (COMPENSATION AND BENEFIT)**
Jumawan, S.E., M.M. dan Prof. Dr. Tri Widyastuti, S.E., Ak., M.M.
- BAB X PENGELOLAAN KINERJA & INDIKATOR KINERJA UTAMA (PERFORMANCE MANAGEMENT & KEY PERFORMANCE INDICATORS)**
Josua Panatap Soehaditama
- BAB XI KEPEMIMPINAN MELAYANI (SERVANT LEADERSHIP)**
Primadi Candra Susanto dan Ni Nyoman Sawitri
- BAB XII KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL & KOMITMEN ORGANISASI (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP & ORGANIZATION COMMITMENT)**
Dr. Supardi, ST., M.M.
- BAB XIII FENOMENA PERGANTIAN KARYAWAN (TURNOVER EMPLOYEE) PADA SAAT PASAR TENAGA KERJA SEDANG LEMAH**
Dr. Nuraeni, S.E., M.M.
- BAB XIV KOMPETENSI DAN KETERAMPILAN**
Dr. Sri Handayani, S.E., M.M.
- BAB XV PENGEMBANGAN KARYAWAN (EMPLOYEE DEVELOPMENT)**
Dr. Aswanti Setyawati, S.Sos., M.M.
- BAB XVI BUDAYA KERJA (WORK CULTURE)**
Dr. Rubadi, M.Pd.
- BAB XVII MANAJEMEN TALENTA (TALENT MANAGEMENT)**
Dr. Andi Muhammad Sabilillah Tahir, M.M., CPHCM
Intan Irzani, S.i.kom, CPHCM, C.BNSP
- BAB XVIII PERANAN TEKNOLOGI INFORMASI DALAM PENGELOLAAN SDM**
Naik Henokh Parmenas, S.H., M.M.
dan Angelin Kiki Armelia, S.E. M.M., CHRM

Editor:

DR., D.Sc., Drs., Sunarno SastroAtmodjo, S.E., S.H., S.T., S.AP.,
S.IP., S.I.Kom., S.Sos. M.M., M.Si.

DASAR-DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Wenny Desty Febrian. S.E. M.M | Lis Lesmini, S.H., MSi. |
Indriyati, SE.MM | Erni Pratiwi Perwitasari, S.E., M.M. |
Devi Marlita, S.E, M.M | Moch.Arif Hernawan, AMTrU., M.M. |
Lindawati, S.Psi., M.M. | Dr. Nia Sarinastiti, M.A., IAPR |
Dr. Ir. Prasadja Ricardianto, M.M. |
Dr. Andi Muhammad Sabilillah Tahir, M.M., CPHCM |
Faiz Fauzani Rinaldy | Jumawan, S.E., M.M. |
Prof. Dr. Tri Widyastuti, S.E., Ak., M.M. |
Josua Panatap Soehaditama | Primadi Candra Susanto |
Ni Nyoman Sawitri | Dr. Supardi, ST., M.M. |
Dr. Nuraeni, S.E., M.M. | Dr. Sri Handayani, S.E., M.M. |
Dr. Aswanti Setyawati, S.Sos., MM | Dr. Rubadi, M.Pd. |
Intan Irzani, S.I.Kom, CPHCM, C.BNSP |
Naik Henokh Parmenas, S.H., M.M. |
Angelin Kiki Armelia, S.E. M.M., CHRM



eureka
media aksara

PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

DASAR-DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis : Wenny Desty Febrian. S.E. M.M|Lis Lesmini, SH, MSi. | Indriyati, SE.MM|Erni Pratiwi Perwitasari, S.E, M.M|Devi Marlita, S.E, M.M|Moch.Arif Hernawan, AMTrU,. MM|Lindawati, S.Psi., M.M.|Dr. Nia Sarinastiti, M.A., IAPR|Dr. Ir. Prasadja Ricardianto, MM|Dr. Andi Muhammad Sabilillah Tahir, MM, CPHCM|Faiz Fauzani Rinaldy |Jumawan, S.E., M.M.,|Prof. Dr. Tri Widyastuti, S.E., Ak., M.M.|Josua Panatap Soehaditama|Primadi Candra Susanto|Ni Nyoman Sawitri|Dr. Supardi, ST., MM|Dr. Nuraeni, S.E., M.M. |Dr. Sri Handayani, S.E., M.M|Dr. Aswanti Setyawati, S.Sos., MM| Dr. Rubadi, M.Pd|Intan Irzani, S.I.kom, CPHCM, C.BNSP|Naik Henokh Parmenas, S.H., M.M. |Angelin Kiki Armelia, S.E. M.M., CHRM

Editor : Dr., D.Sc., Drs., Sunarno SastroAtmodjo, S.E., S.H., S.T., S.AP., S.IP., S.I.Kom., S.Sos., M.M., M.Si.

Desain Sampul : Eri Setiawan

Tata Letak : Siwi Rimayani Oktora

ISBN : 978-623-151-391-5

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, AGUSTUS 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

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, kami dapat menyelesaikan buku ini. Penulisan buku merupakan buah karya dari pemikiran penulis yang diberi judul “**Dasar-Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia**”. Kami menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi kami untuk menyelesaikan karya ini. Oleh karena itu, kami mengucapkan banyak terima kasih pada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku ini. Sehingga buku ini bisa hadir di hadapan pembaca.

Buku ini terdiri dari delapan belas bab yang membahas sumberdaya manusia dari perencanaan, rekrutmen, sistem rekrutmen, pemantauan, hingga pembinaan. Pengembangan sumberdaya manusia dan budaya kerja dijabarkan secara konkret. Tidak hanya itu saja campur tangan pemerintah terkait sumberdaya manusia juga dijelaskan dibab akhir.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan guna penyempurnaan buku ini. Akhir kata kami berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga buku ini akan membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB 1 PERAMALAN KARYAWAN (EMPLOYEE FORECASTING)	1
A. Pengertian Employee Forecasting	1
B. Menentukan Tujuan Employee Forecasting	3
Daftar Pustaka	4
Tentang Penulis	6
BAB 2 PERENCANAAN TENAGA KERJA DAN KARYAWAN (EMPLOYEE AND MAN POWER PLANNING)	7
A. Pengertian Perencanaan SDM.....	7
B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan SDM	12
C. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia	13
D. Manfaat Perencanaan SDM	15
E. Kendala Perencanaan SDM	17
F. Proses Perencanaan SDM	17
G. Pengevaluasian Rencana SDM.....	18
H. Kesimpulan.....	18
Daftar Pustaka	20
Tentang Penulis	22
BAB 3 SELEKSI & REKRUTMEN (SELECTION & RECRUITMENT)	23
A. Latar Belakang	23
B. Rekrutment.....	24
C. Seleksi	30
D. Kendala Rekrutmen.....	33
Daftar Pustaka	34
Tentang Penulis	35

BAB 4	TEKNIK WAWANCARA & WAWANCARA BERBASIS KOMPETENSI (<i>BEHAVIORAL EVENT INTERVIEW & COMPETENCE BASED INTERVIEW</i>)	37
	A. Pendahuluan	37
	B. Implementasi BEI dan CBI	38
	C. Tujuan BEI dan CBI.....	41
	D. Kesimpulan	42
	Daftar Pustaka	43
	Tentang Penulis.....	46
BAB 5	PENGEMBANGAN ORGANISASIONAL (<i>ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT</i>)	47
	A. Urgensi Pengembangan Organisasi.....	47
	B. Tujuan Pengembangan Organisasi	48
	C. Proses Pengembangan Organisasi	49
	D. Mengatasi Retensi terhadap Perubahan.....	52
	E. Kesimpulan	52
	Daftar Pustaka	53
	Tentang Penulis.....	55
BAB 6	PEMANTAUAN DAN PEMBINAAN (<i>MENTORING & COACHING</i>)	56
	A. Pengantar.....	56
	B. Pemahaman <i>Coaching & Mentoring</i>	57
	C. Tujuan dan Model <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>	60
	D. Tantangan Pelaksanaan <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>	62
	E. Kiat Melaksanakan <i>Coaching</i> (Pembinaan) dan <i>Mentoring</i> (Pendampingan).....	64
	F. Karakteristik <i>Coach</i> (Pembina) atau <i>Mentor</i> (Pendamping)	66
	G. Simpulan.....	66
	Daftar Pustaka	67
	Tentang Penulis.....	68
BAB 7	STRATEGI KETERLIBATAN KARYAWAN (<i>EMPLOYEE ENGAGEMENT STRATEGY</i>)	69
	A. Pendahuluan	69
	B. <i>Employee Engagement</i>	70
	C. Strategi <i>Employee Engagement</i>	72

	Daftar Pustaka	73
	Tentang Penulis	81
BAB 8	KONSEP HUMAN CAPITAL	
	(HUMAN CAPITAL CONCEPT)	82
	A. Pendahuluan	82
	B. Tinjauan Teori	84
	C. Hasil Konsep Human Capital	94
	D. Kesimpulan.....	95
	Daftar Pustaka	96
	Tentang Penulis	98
BAB 9	KOMPENSASI DAN BENEFIT	
	(COMPENSATION AND BENEFIT).....	99
	A. Kompensasi	99
	B. Benefit.....	103
	C. Kesimpulan.....	106
	Daftar Pustaka	107
	Tentang Penulis	109
BAB 10	PENGELOLAAN KINERJA & INDIKATOR	
	KINERJA UTAMA	
	(PERFORMANCE MANAGEMENT & KEY	
	PERFORMANCE INDICATORS)	111
	A. Tinjauan Pustaka Performance Management & Key Performance Indicators.....	111
	B. Pengertian Performance Management & Key Performance Indicators	112
	C. Tujuan Performance Management & Key Performance Indicators	114
	D. Manfaat Performance Management & Key Performance Indicators	115
	Daftar Pustaka	118
	Tentang Penulis	120
BAB 11	KEPEMIMPINAN MELAYANI	
	(SERVANT LEADERSHIP).....	121
	A. Definisi Kepemimpinan Melayani	121
	B. Implementasi Kepemimpinan Melayani	123
	C. Hasil Kepemimpinan Melayani.....	124
	D. Kesimpulan.....	126

	Daftar Pustaka	127
	Tentang Penulis	130
BAB 12	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL & KOMITMEN ORGANISASI (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP & ORGANIZATION COMMITMENT)	132
	A. Pengertian Transformational Leadership	132
	B. Pengertian Organization Commitment	134
	C. Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Kinerja	136
	D. Implementasi Organization Commitment	138
	E. Tinjauan Pustaka	139
	Daftar Pustaka	141
	Tentang Penulis	145
BAB 13	FENOMENA PERGANTIAN KARYAWAN (TURNOVER EMPLOYEE) PADA SAAT PASAR TENAGA KERJA SEDANG LEMAH	146
	A. Pendahuluan	146
	B. Fenomena Pergantian Karyawan	150
	Daftar Pustaka	152
	Tentang Penulis	154
BAB 14	KOMPETENSI DAN KETERAMPILAN.....	155
	A. Pengertian Kompetensi dan Keterampilan.....	155
	B. Kompetensi dan Keterampilan dalam Tatanan Ekonomi Baru	159
	C. Tantangan Kompetensi Masa Depan.....	161
	D. Kebutuhan Keterampilan Masa Depan.....	162
	Daftar Pustaka	163
	Tentang Penulis	165
BAB 15	PENGEMBANGAN KARYAWAN (EMPLOYEE DEVELOPMENT)	166
	A. Pendahuluan	166
	B. Macam-Macam Metode Pengembangan Karyawan	168
	C. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karyawan	170
	D. Kesimpulan	172

	Daftar Pustaka	173
	Tentang Penulis	175
BAB 16	BUDAYA KERJA	
	(WORK CULTURE).....	176
	A. Definisi Kultur Kerja	176
	B. Unsur Dasar Kultur Kerja.....	179
	C. Kultur Kerja Dalam Organisasi dan Pemerintahan	188
	D. Kesimpulan.....	192
	Daftar Pustaka	192
	Tentang Penulis	194
BAB 17	MANAJEMEN TALENTA	
	(TALENT MANAGEMENT)	195
	A. Definisi Manajemen Talenta.....	195
	B. Tujuan Manajemen Talenta.....	196
	C. Manfaat Manajemen Talenta.....	199
	D. Implementasi Manajemen Talenta	200
	E. Hasil Manajemen Talenta	201
	F. Kesimpulan.....	202
	Daftar Pustaka	203
	Tentang Penulis	205
BAB 18	PERANAN TEKNOLOGI INFORMASI DALAM	
	PENGELOLAAN SDM	206
	A. Pendahuluan	206
	B. Latar Belakang	207
	C. Sumber Daya Manusia (<i>Human Resources</i>).....	208
	D. Sistem Informasi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	210
	E. Kesimpulan.....	216
	Daftar Pustaka	216
	Tentang Penulis	220

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Keunggulan dan Kelemahan Rekrutment Internal dan Eksternal	26
-------------------	--	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Perencanaan SDM.....	11
Gambar 6.1.	Perbedaan Antara Coaching dan Mentoring	60
Gambar 18.1.	Jenis informasi yang dibutuhkan dalam HRIS	212



DASAR-DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**Wenny Desty Febrian, S.E. M.M | Lis Lesmini, S.H., MSi. |
Indriyati, SE.MM | Erni Pratiwi Perwitasari, S.E., M.M. |
Devi Marlita, S.E, M.M | Moch.Arif Hernawan, AMTrU., M.M. |
Lindawati, S.Psi., M.M. | Dr. Nia Sarinastiti, M.A., IAPR |
Dr. Ir. Prasadja Ricardianto, M.M. |
Dr. Andi Muhammad Sabilillah Tahir, M.M., CPHCM |
Faiz Fauzani Rinaldy | Jumawan, S.E., M.M. |
Prof. Dr. Tri Widyastuti, S.E., Ak., M.M. |
Josua Panatap Soehaditama | Primadi Candra Susanto |
Ni Nyoman Sawitri | Dr. Supardi, ST., M.M. |
Dr. Nuraeni, S.E., M.M. | Dr. Sri Handayani, S.E., M.M. |
Dr. Aswanti Setyawati, S.Sos., MM | Dr. Rubadi, M.Pd. |
Intan Irzani, S.I.Kom, CPHCM, C.BNSP |
Naik Henokh Parmenas, S.H., M.M. |
Angelin Kiki Armelia, S.E. M.M., CHRM**



BAB 1

PERAMALAN KARYAWAN (EMPLOYEE FORECASTING)

Wenny Desty Febrian, S.E., M.M.
Universitas Dian Nusantara Jakarta
Wenny.sani27@gmail.com

A. Pengertian Employee Forecasting

Proses “peramalan” permintaan (*demand*) dan penawaran (*supply*) tenaga kerja atau SDM yang dibutuhkan di masa yang akan datang dikenal dengan istilah peramalan kebutuhan SDM. Perusahaan harus memiliki pemahaman yang jelas tentang kebutuhan Sumber Daya Manusia saat melakukan perencanaan dan peramalan. Ide tersebut harus dapat menggambarkan kebutuhan perusahaan saat ini dan masa depan (Astuti, 2019).

Akibatnya, bisnis harus memperhatikan pengembangan karyawan—apakah para pekerja tersebut saat ini memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan? Lalu, apakah kemampuan tersebut akan dibutuhkan oleh perusahaan di masa mendatang?

Perusahaan akan dapat memprediksi atau meramalkan kebutuhan tenaga kerja di masa depan berdasarkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini. Mereka juga akan menjadi referensi bagi bisnis untuk mengambil langkah-langkah cerdas dan adaptif untuk mengantisipasi perubahan kondisi di masa depan (Anindiansyah *et al.*, 2020).

Perusahaan harus menerapkan langkah serius setelah menyadari pentingnya mengantisipasi kebutuhan SDM di masa mendatang.

Metode, dan Proses Yang Dapat Mendukung Pencapaian Tujuan Perusahaan, Anda Dapat Terus Mengumpulkan, Menganalisis, dan Mengevaluasi Data Yang Diperlukan

Memilih dan Menguji Metode Peramalan Setelah evaluasi data, metode peramalan yang tepat dan faktor keakuratannya dalam peramalan SDM harus dipilih dan ditentukan. Menemukan dua atau tiga metode peramalan terbaik dan mengujinya pada data historis perusahaan untuk menentukan model atau metode mana yang paling akurat dan dapat diterapkan adalah metode pengujian yang paling umum.

Menghasilkan Peramalan yang Dibutuhkan Mengikuti pilihan metode atau model peramalan kita, langkah selanjutnya adalah menghasilkan peramalan yang diperlukan.

Proses peramalan atau pemantauan akurasi atau keakuratannya sedang berlangsung. Kita perlu melacak kondisi aktual yang terjadi setelah membuat ramalan, dan kemudian kita dapat menggunakan data tersebut untuk memeriksa seberapa akurat prediksi kita. Penting untuk diingat bahwa metode peramalan terbaik yang berhasil dengan baik di masa lalu mungkin tidak akan berhasil di masa mendatang. Akibatnya, kami harus selalu siap untuk menyesuaikan strategi peramalan kami dalam menanggapi pergeseran data.

Daftar Pustaka

- Andrianto, I., Afif, W. and Sunarsi, D. (2021) 'PENYULUHAN PEMANFAATAN MEDIA SOSIAL BAGI PERKEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) PADA MASYARAKAT DESA', 1.
- Anindiansyah, G. *et al.* (2020) 'Pengaruh CAR, NPL, BOPO , Dan LDR Terhadap ROA Dengan NIM Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Bank Yang Go Publik Di Bursa Efek Indonesia Periode Tahun 2015-2018)', *Procesing SENDIU 2020*, pp. 978-979.
- Astuti, E.D. (2019) 'Perencanaan Strategi Bisnis dengan Penerapan Corporate Entrepreneurship dalam Meningkatkan Kinerja

- Perusahaan Studi Empiris Pada : UKM Industri Pakaian Jadi Kota Bekasi', *Jurnal Lentera Bisnis*, 8(1), p. 6. doi:10.34127/jrlab.v8i1.260.
- Bariqi, M.D. (2020) 'Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia', *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 5(2), pp. 64–69. doi:10.21107/jsmb.v5i2.6654.
- Erviana, V.Y., Mudayana, A.A. and Suwartini, I. (2019) 'Pemberdayaan Masyarakat Dalam Pengolahan Limbah Organik', *Jurnal SOLMA*, 8(2), p. 339. doi:10.29405/solma.v8i2.3697.
- Hidayah, R., Suryandari, D. and Purwanti, A. (2019) 'Pengelolaan Keuangan Keluarga dalam Rangka Peningkatan Masyarakat Mandiri dan Berperan dalam Peningkatan Literasi Keuangan Indonesia (Otoritas Jasa Keuangan)', *Jurnal Abdimas*, 23(2), pp. 165–169.
- Industri, M.R. *et al.* (2021) 'PENINGKATAN KEMAMPUAN SDM SEKOLAH DALAM Abstrak Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era atau yang terkenal dengan free flow of proses pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai', 4(2).
- Nurhayati, A. and Atmaja, H.E. (2021) 'Efektifitas Program Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan Efektifitas Program Pelatihan dan Pengembangan kinerja Karyawan', *Jurnal Kinerja*, 18(1), pp. 24–30. Available at: <https://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA/article/view/7589>.
- Parashakti, R.D. and Setiawan, D.I. (2019) 'Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang', *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, 10(1). doi:10.33059/jseb.v10i1.1125.
- Rohmah, Nurruli, F. (2018) 'Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia', *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), pp. 1–11.

Tentang Penulis



Wenny Desty Febrian. SE. MM., lahir di Pekanbaru pada tanggal 21 bulan february tahun 1990. Penulis adalah dosen tetap di Universitas Dian Nusantara pada Program Studi Manajemen Menulis Fakultas Bisnis dan Ilmu Sosial, Universitas Dian Nusantara. Menyelesaikan S1 di UIN SUSKA Riau Jurusan Manajemen konsentrasi keuangan 2011 dan melanjutkan S2 di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta 2013 Jurusan Manajemen konsentrasi SDM dan sedang menjadi mahasiswa Phd di universitas Trengganu Malaysia 2021 sampai dengan sekarang.

BAB 2

PERENCANAAN TENAGA KERJA DAN KARYAWAN (*EMPLOYEE AND MAN POWER PLANNING*)

Lis Lesmini, S.H., M.Si. & Indriyati, SE., M.M.
Institut Transportasi dan Logistik Trisakti
lies.1969@yahoo.com, Indry2833@gmail.com

A. Pengertian Perencanaan SDM

Seperti yang diungkapkan oleh (Rillya A. Kelejan, Victor P.K Lengkong, 2018), sumber daya manusia merupakan prasyarat terpenting bagi perkembangan perusahaan. Setiap perusahaan membutuhkan tenaga yang berkualitas, salah satunya untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawainya agar lebih mampu dan kompeten. Perencanaan sumber daya manusia mempengaruhi tingginya kinerja karyawan dapat membuat tujuan organisasi tercapai, sebaliknya tujuan organisasi tidak dapat tercapai jika karyawan tidak memenuhi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dalam pelaksanaan tugas.

Karyawan adalah aset terpenting perusahaan dan bertindak sebagai perencana dan aktor untuk berbagai kegiatan dalam organisasi. Mereka memiliki pemikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang pendidikan yang dibawa ke lingkungan perusahaan. Hal ini juga dibedakan dari sumber daya perusahaan lainnya, seperti uang, mesin dan bahan lainnya, yang dapat sepenuhnya dikendalikan oleh manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan (Pio, 2017).

Sebagaimana disampaikan bahwa sumber daya manusia merupakan kebutuhan utama untuk mengembangkan suatu perusahaan. Setiap perusahaan membutuhkan sumber daya

mempunyai pengaruh yang besar terhadap biaya kompensasi yang akan dikeluarkan oleh organisasi. Kebijakan dalam program kompensasi dapat juga mempengaruhi tujuan perencanaan SDM.

Daftar Pustaka

- Amstrong, M. (2006). Handbook of human resources management. In *Handbook of Human Resources Management* (10th ed.). KOGAN PAGE Limited. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7>
- Dami, W. D., Foeh, J. E. H. J., & Manafe, H. A. (2022). *Pengaruh Employee Engagement , Komitmen Organisasi , dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)*. 1(2), 514–526.
- Eri Susan. (2019). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Eri Susan 1. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 952–962.
- Farla, W., Nailis, W., & Siregar, L. D. (2022). Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Era Digital Untuk Meningkatkan Produktivitas Usaha Mikro. *Jurnal Abdimas Mandiri*, 6(1), 20–25.
- Frans, V. F., Augé, A. A., Fyfe, J., Zhang, Y., McNally, N., Edelhoff, H., Balkenhol, N., & Engler, J. O. (2022). Integrated SDM database: Enhancing the relevance and utility of species distribution models in conservation management. *Methods in Ecology and Evolution*, 13(1), 243–261. <https://doi.org/10.1111/2041-210X.13736>
- Hasnadi. (2019). Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan. In *Jurnal Bidayah: Vol. 10 No. 2 (Issue 4)*. <http://ejournal.staindirundeng.ac.id/index.php/bidayah/article/view/270>
- Husaini, A. (2017). PERANAN MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI. *Warta*, 51, MSDM dan

organisasi.

- McClean, S. (1991). Manpower planning models and their estimation. *European Journal of Operational Research*, 51(2), 179–187. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(91\)90248-T](https://doi.org/10.1016/0377-2217(91)90248-T)
- Nenny Ika Putri Simarmata, Delyana R Pulungan, B. P., Unang Toto Handiman, Harizahayu, M. S., Diena Dwidienawati Tjiptadi, L. P., Hengki Mangiring Parulian Simarmata, E. D. R., & Muhamad Faisal, I. K. (2021). Perencanaan Sumber Daya Manusia. In Abdul Karim & Janner Simarmata (Ed.), *Yayasan Kita Menulis: Vol. 10 No. 2* (1st ed., Issue 4). Yayasan Kita Menulis.
<http://ejournal.staindirundeng.ac.id/index.php/bidayah/article/view/270>
- Pio, R. J. (2017). Perencanaan dan pengembangan karir. *Seminar Nasional TIK Dan Ilmu Sosial (SocioTech) 2017*, 7(2), 207–215.
- Purba, J. H. (2018). Perencanaan Strategi Sumber Daya Manusia dan Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 27–33.
- Rillya A. Kelejan, Victor P.K Lengkong, H. N. T. (2018). Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Air Manado. *Manajemen, Jurusan Sam, Universitas Manado, Ratulangi*, 6(4), 1918–1927.
- Salsabilah, F., Setiawan, M. F., & Whardani, S. P. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia: Lingkungan External, Keputusan-Keputusan Organisasional, Persediaan Karyawan (Literature Review MSDM). *JIHHP: Jurnal Ilmu Hukum Humaniora Dan Politik*, 2(2), 141–149.
- Sartika, I., Indrayani, E., & Wasistiono, S. (2021). *Manpower Planning Based on Digital Economy Horticultural Agriculture Sector in Cianjur Regency , West Java Province*.

Tentang Penulis



Lis Lesmini, SH, MSi, Lahir di Sumedang Tahun 1969, saat ini aktif sebagai Dosen di Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta. Mendapatkan Sertifikasi Dosen pada Tahun 2017. Selain mengajar juga aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan pendanaan internal maupun eksternal. Saat ini Penulis tergabung sebagai salah satu Tenaga Ahli pada Lembaga Pengembangan Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta tergabung sebagai editor untuk Jurnal Abdimas Transportasi dan Logistik. - IITL Trisakti, Jakarta.
Email : lies.1969@yahoo.com



Indriyati, SE, MM, Lahir di Jakarta, Dosen di Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, telah menyelesaikan studi S1 di Universitas Mercu Buana Jakarta Jurusan Manajemen dan S2 Jurusan Manajemen Pemasaran, juga aktif pada giat bisnis untuk pemula pada sektor UMKM dan Wirausaha dan melakukan pendampingan didalam melakukan analisis kelayakan bisnis pada start up atau bisnis pemula. Penulis aktif pada organisasi kemasyarakatan. Dan telah melakukan beberapa penelitian bisnis. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.
Email: indry2833@gmail.com

BAB 3

SELEKSI & REKRUTMEN (*SELECTION & RECRUITMENT*)

Erni Pratiwi Perwitasari, S.E, M.M. & Devi Marlita, S.E, M.M.

Institut Transportasi dan Logistik Trisakti

ernie_pratiwi@yahoo.com; dev.marlita@gmail.com

A. Latar Belakang

Setiap perusahaan pada umumnya berorientasi kepada pencapaian keuntungan untuk bertumbuh dan berkembang demi keberlangsungan perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Tidak hanya mengandalkan kekuatan permodalan dan asset perusahaan seperti infrastruktur serta teknologi, namun kebutuhan manusia sebagai inisiator dan operator organisasi sangat diperlukan dalam menjalankan proses bisnis organisasi tersebut. Untuk mencapai keberhasilan sebuah organisasi, sudah tentu organisasi tersebut memerlukan perencanaan yang matang terkait dengan tingkat kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan dan diiringi penetapan kompetensi yang dipersyaratkan untuk mencapai visi dan misi perusahaan yang telah dicanangkan oleh pimpinan organisasi.

Untuk mendapatkan kandidat berkualitas yang sesuai dengan kompetensi yang telah ditetapkan, maka organisasi perlu sangat selektif dalam proses pemilihannya. Seleksi dan rekrutment merupakan salah satu tahapan yang diperlukan untuk memperoleh kandidat yang diperlukan oleh organisasi. Oleh karenanya diperlukan peranan pihak-pihak yang membidangi *Human Resources* ataupun *Human Capital* yang sesuai dengan kompetensinya yang dapat menjadi *strategic allignment* terhadap apa yang dikehendaki oleh organisasi dalam

yang banyak sehingga proses seleksi akan mendapatkan kandidat – kandidat terbaik dari yang baik, yang dapat berkontribusi aktif guna kemajuan dan pencapaian visi dan misi perusahaan.

Daftar Pustaka

- Airlangga, B. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10th ed.). Erlangga.
- Panggabean (2004) Komitmen Organisasi sebagai mediator variabel bagi pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan untuk pindah kerja, *Jurnal TSM.id*
- Ricardianto, P. (2018). *Human Capital Management*. In Media.
- Sarinah etal, S. T. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). In Media.
- Schermerhorn (1997) Cross-cultural leadership dynamics in collectivism and high power distance settings. *Leadership and Organization Development Journal*.

Tentang Penulis



Erni Pratiwi Perwitasari, S.E, M.M adalah seorang praktisi dan sekaligus sebagai tenaga pengajar di Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta sejak tahun 2014 hingga saat ini.

Penulis menyelesaikan pendidikan formal S1 – Akuntansi dan S2 – Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Trisakti, Jakarta.

Penulis aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan bidang keilmuan yang ditekuni sebagai aplikasi Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Penulis bekerja di sebuah grup BUMN yang bergerak di bidang jasa penerbangan dan cargo yang diawali sebagai Internal Auditor, Accounting & Finance, Tour Product, Human Capital Management, Quality Assurance & Risk Management, HSE. Untuk menunjang peningkatan keilmuan/ keahlian serta implementasi dalam aktivitasnya, penulis mengikuti berbagai macam pelatihan dan saat ini teregister BNSP bidang Risk Management dan Logistik. Selain itu, penulis aktif dalam forum seminar maupun pelatihan Risk Management, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Good Corporate Governance dan sebagai dosen tamu di beberapa perguruan tinggi negeri.



Devi Marlita, S.E, M.M adalah seorang mantan praktisi *Human Resource* yang sudah berkecimpung aktif sejak tahun 1997 sd 2016.

Saat ini penulis mengabdikan dirinya selaku tenaga pengajar di Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, sebagai dosen ikatan khusus. Penulis juga sedang menyelesaikan Program S3 Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto.

Setelah menikah dan dikaruniai dua orang putra dan putri penulis mengabdikan diri sebagai tenaga pengajar hingga saat ini. Lulus

Sertifikasi Dosen pada tahun 2017 dan aktif sebagai peserta dan narasumber di berbagai seminar nasional dan internasional, dan dipercaya sebagai dosen pembimbing akademik, pembimbing dan penguji skripsi dan aktif meneliti serta beberapa kegiatan pengabdian kepada masyarakat sebagai bagian dari giat tri dharma perguruan tinggi.

BAB 4

TEKNIK WAWANCARA & WAWANCARA BERBASIS KOMPETENSI (*BEHAVIORAL EVENT INTERVIEW & COMPETENCE BASED INTERVIEW*)

Moch. Arif Hernawan, AMTrU., M.M.
Institut Transportasi dan Logistik Trisakti
arifhernawan1112@gmail.com

A. Pendahuluan

Wawancara kerja atau interview kerja merupakan salah satu tahapan yang harus dilalui oleh seseorang yang sedang mencari pekerjaan. Oleh karena itu momen ini kerap menjadi kondisi yang dikhawatirkan para pencari kerja karena banyak para pencari kerja gagal ditahapan berikut ini. Wawancara kerja atau biasa disebut Interview dimulai dengan percakapan antara dua orang atau lebih, yang tujuannya untuk memperoleh informasi melalui percakapan berupa pertanyaan yang diajukan oleh pewawancara. Wawancara merupakan metode penting dalam proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan.

Langkah pertama dalam mencari karyawan yang berkualitas dimulai dengan perekrutan karyawan, dimana HRD memegang peranan penting. Oleh karena itu, pada saat rekrutmen, HRD sangat diharapkan untuk dapat menelaah apa yang memotivasi karyawan untuk bekerja. Karier atau sekadar penghasilan yang lebih tinggi dari sebelumnya menjadi lebih penting. Karena motivasi sangat menentukan semangat kerja karyawan. Jika gaji menjadi satu-satunya motivasi, maka bisa dipastikan jika ada tawaran baru dalam waktu dekat, kandidat pasti akan segera pindah ke tempat lain. Oleh karena itu, sangat penting selama wawancara untuk mengetahui faktor apa yang membuat kandidat berubah dari setiap perusahaan tempat

Dalam sistem manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, pentingnya kompetensi sebagai kriteria saat merekrut karyawan baru merupakan hal yang harus dikuasai oleh para profesional SDM. Rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi adalah alat yang lebih akurat daripada metode tradisional untuk menentukan kesesuaian calon karyawan dengan kebutuhan organisasi.

BEI dan CBI bersiap menarik calon karyawan yang melamar metode seleksi adalah tentang bagaimana calon karyawan dipilih sesuai dengan persyaratan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan untuk pekerjaan itu, seperti penggunaan pusat penilaian dan wawancara kompetensi.

Daftar Pustaka

- Angkoso, G., & Setyawati, A. (2019). Kompetensi Karyawan Operasional Bongkar Muat dalam Pencapaian Berthing Time. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTRANSLOG)*, 6(2), 177. <https://doi.org/10.54324/j.mtl.v6i2.305>
- Anwar, Z., Ikawati, H. D., & Syarifah, S. (2018). Mentoring Sebagai Suatu Inovasi dalam Peningkatan Kinerja. *Journal of Education and Instruction (JOEAI)*, 1(1), 21–28. <https://doi.org/10.31539/joeai.v1i1.209>
- Henokh Parmenas, N. (2022). Employee Engagement: Turn Over Prevention Strategies and the Key To Improving Performance Management in a Multinational Company. *Journal of Economics, Management, Entrepreneurship, and Business (JEMEB)*, 2(1), 8–12. <https://doi.org/10.52909/jemeb.v2i1.70>
- Huff-Eibl, R., Voyles, J. F., & Brewer, M. M. (2011). Competency-based hiring, job description, and performance goals: The value of an integrated system. *Journal of Library Administration*, 51(7–8), 673–691. <https://doi.org/10.1080/01930826.2011.601270>

- Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(6), 515–523. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.02.006>
- Lendoiro, E., de Castro, A., Jiménez-Morigosa, C., Gomez-Fraguela, X. A., López-Rivadulla, M., & Cruz, A. (2018). Usefulness of hair analysis and psychological tests for identification of alcohol and drugs of abuse consumption in driving license regranting. *Forensic Science International*, 286, 239–244. <https://doi.org/10.1016/j.forsciint.2018.03.023>
- Mariska, D. D. (2018). Hubungan Antara Employee Engagement Dan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja. *Insight : Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 14(1), 91. <https://doi.org/10.32528/ins.v14i1.1161>
- Pahrudin, C., Marina, S., & Agusinta, L. (2018). Kepemimpinan Etis, Karakteristik Pekerjaan, dan Kepuasan Kerja Karyawan Maskapai Penerbangan. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTRANSLOG)*, 5(2), 117. <https://doi.org/10.54324/j.mtl.v5i2.244>
- Pariav, M., Khalaji, A., Hashemi, S. Z., & Radfard, M. (2018). Assessment of prioritizing the effective factors on human resources effectiveness (Case study: Tehran Industrial Parks Organization). *Data in Brief*, 19, 2455–2467. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.07.017>
- Parmenas, N. H., Susanto, P. C., & Perwitasari, E. P. (2021). Model Evaluasi Penerapan Talent Management Pada Perusahaan Armada Trucking. *Jurnal Transportasi, Logistik, Dan Aviasi*, 1(1), 74–81. <https://doi.org/10.52909/jtla.v1i1.40>
- Raisová, T. (2012). The Comparison Between the Effectiveness of the Competency Based Interview and the Behavioral Event Interview. *Human Resource and Economics*, VI, 52–63.

Susanto, P. C., Parmenas, N. H., & Suryawan, R. F. (2023). Determinant Attitude and Employee Recruitment : Analysis Psikotest , Assessment , Behavioral Event Interview and Experience (Study Literarture). *International Journal of Psychology and Health Science*, 1(1), 1-8.

Tentang Penulis



M. Arif Hernawan, AMTrU, MM Seorang Dosen Tetap di Institut Transportasi dan Logistik (ITL) Trisakti Jakarta Indonesia, Penulis sangat aktif dalam menjalankan poin-poin Tri Dharma Perguruan Tinggi, dari mulai pengajaran, penelitian hingga pengabdian kepada masyarakat. Dibeberapa kesempatan juga sering menjadi pembicara topik manajemen keuangan, kepemimpinan hingga pengelolaan manajemen sumber daya manusia. Penulis memiliki hobi riset, setiap semesternya melakukan penelitian mulai dari kuantitatif, kualitatif dan metode campuran. Di Era 5.0 Society ini seorang Dosen harus bisa menciptakan karya-karya terbaiknya untuk mencerdaskan generasi penerus bangsa Indonesia, dengan menulis book chapter ini penulis sangat senang bisa menuangkan ide, konsep dan gagasan yang mungkin suatu hari nanti berguna untuk para pencari kerja yang akan menghadapi proses wawancara dengan human resource di perusahaan skala menengah maupun besar.

BAB 5

PENGEMBANGAN ORGANISASIONAL (*ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT*)

Lindawati, S.Psi., M.M.

Badan Riset dan Inovasi Nasional

lind014@brin.go.id

A. Urgensi Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi merupakan perubahan terencana dan sistematis dalam nilai-nilai atau operasi karyawan untuk menciptakan pertumbuhan keseluruhan dalam perusahaan atau organisasi (Firdaus et al., 2021; Hidayati, 2020; Latar, 2020; Sahadi et al., 2022; Tampubolon, 2020). Pengembangan organisasi merupakan bagian dari aspek manajemen sumberdaya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan membantu orang-orang dalam organisasi dalam mencapai potensi, mewujudkan tujuan dan sasaran mereka (Sahadi et al., 2022). Pengembangan juga dibutuhkan dalam konteks adaptasi dengan perubahan teknologi, pasar, tantangan, dan tingkat perubahan itu sendiri. Organisasi yang efektif akan melakukan perubahan yang terencana untuk keseluruhan perangkat dan sistem, struktur organisasi, budaya kerja, dinamika kelompok, kualitas sumberdaya manusia, strategi bisnis, dan lain-lain (Latar, 2020; Poluakan, 2016; Sahadi et al., 2022). Hal ini berbeda dengan kegiatan operasional keseharian dan peningkatan alur kerja karena mengikuti protokol khusus yang dikomunikasikan manajemen kepada semua karyawan.

perubahan secara cepat dan efektif. Seringkali, permasalahan kompleks yang terjadi dalam organisasi muncul jika organisasi dan manajemennya mengabaikan dan tidak menyadari perubahan lingkungan, serta tidak membuat perubahan yang dibutuhkan. Semakin mudah prosesnya, perubahan menjadi lebih efektif. Mengembangkan dan mengelola rencana perubahan sangat penting untuk keberhasilan organisasi.

Daftar Pustaka

- Aprinto, B., & Jacob, F. A. (2013). *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia* (Ramelan, Ed.). Penerbit PPM.
- Firdaus, A. J., Siregar, E. S. F., Pratiwi, T., & Sahputra, D. (2021). Peran Komunikasi Organisasi Dalam Pengembangan Organisasi. *Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, 3(2), 134–140. <https://doi.org/10.31289/tabularasa.v3i2.637>
- Hidayati, T. (2020). *Pengembangan dan Perubahan Organisasi*. PT Muara Karya.
- Kristensen, T. B., Saabye, H., & Edmondson, A. (2022). Becoming a learning organization while enhancing performance: the case of LEGO. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 438–481. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2021-0676>
- Latar, B. (2020). Perubahan dan Pengembangan Organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(2), 75–84. <http://jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/jlprn>
- Leonard, H. S., Lewis, R., Freedman, A. M., & Passmore, J. (2013). The Role of Psychology in Leadership, Change, and Organization Development. In *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development* (pp. 1–11). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118326404.ch1>
- Luthfi, M. (2017). Peran Komunikasi dalam Organisasi Perusahaan. *Majalah Ilmiah Warta Dharmawangsa*, 54.

- Poluakan, F. A. (2016). *Pengaruh Perubahan dan Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado*. 4(3).
- Rahmah, D. M., Pujianto, T., & Rizal, F. (2018). Konsep Perbaikan Sistem Kerja Secara Berkelanjutan (Continuous Improvement) di Industri Kecil Menengah (IKM) Berbasis Agro. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(10).
- Sahadi, Sunarti, N., & Puspitasari, E. (2022). Pengembangan Organisasi (Tinjauan Umum pada Semua Organisasi). *Jurnal Moderat*, 8(2), 399–412.
- Tampubolon, M. P. (2020). *Change Management: Manajemen Perubahan Individu, Tim Kerja, Organisasi*. Penerbit Mitra Wacana Media. www.mitrawacanamedia.com
- Zeidan, S., & Itani, N. (2020). Cultivating Employee Engagement in Organizations: Development of a Conceptual Framework. *Central European Management Journal*, 28(1), 99–118. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.18>

Tentang Penulis



Lindawati, S.Psi., M.M. adalah Peneliti pada Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN). Selain itu, ia merupakan pengajar pada Sekolah Tinggi Manajemen IMMI Jakarta. Ia memperoleh gelar Sarjana Psikologi dari Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta dan Magister Manajemen pada Universitas Mercu Buana. Sebelum menjadi peneliti BRIN, penulis adalah Peneliti pada Lembaga Administrasi Negara (LAN). Bidang peminatannya meliputi kebijakan publik, inovasi sektor publik, kesejahteraan sosial, gender dan *equality*, manajemen sumberdaya manusia, manajemen proyek, dan manajemen strategis.

BAB 6

PEMANTAUAN DAN PEMBINAAN (*MENTORING & COACHING*)

Dr. Nia Sarinastiti, M.A., IAPR

Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Katolik Indonesia

Atma Jaya Jakarta

nia.sarinastiti@atmajaya.ac.id

A. Pengantar

Sebuah situasi dapat terjadi di suatu organisasi manapun dapat menentukan bagaimana penyelesaian situasi yang dihadapi oleh individu. Seumpama situasi yang dihadapi organisasi adalah terdapat pegawai yang tidak pernah puas. Namanya juga manusia, pasti ada sesuatu yang membuat mereka mengeluh atau kurang bahagia, misalnya faktor kondisi kerja yang ditentukan oleh atasan. Bagaimana penanganannya? Apakah dibiarkan saja atau dicarikan perspektif praktis? Bila dibiarkan, maka dapat menular ke karyawan lain, dan bisa meluas dengan motivasi kerja yang menurun, bahkan produktifitas juga menurun.

Berurusan dengan karyawan yang tidak bahagia bukan suatu hal yang mudah dan sudah menjadi sifat manusia untuk kadang menunda penyelesaiannya. Tapi setiap hari kita menundanya kita membayar dengan sebuah harga, sehingga lebih baik untuk dihadapi dan memperbaikinya. Salah satu opsi penyelesaian masalah adalah dengan memiliki program *coaching* (pembinaan) dan *mentoring* (pendampingan). Manakah yang tepat?

arahan, dan membantu dalam menyimpulkan keberhasilan atau evaluasi hasil *coaching* dan *mentoring*.

Daftar Pustaka

- Campbell-Meier, J., & Hussey, L. (2020). Are you mentoring or coaching? Definitions matter. *Journal of Librarianship and Information Science*, 53(3) 510-521.
- Cheloha, R. (2012, March 1). *Managing the Unhappy Employee*. Retrieved from Contractor Magazine: <https://www.contractormag.com/management/article/20877922/managing-the-unhappy-employee>
- Hicks, D. (2011). The practice of mentoring: Reflecting on the critical aspects for leadership development. *The Australian library journal*, 60(1): 66-74 DOI: 10.1080/00049670.2011.10722557.
- MacLennan, N. (2017). *Coaching & Mentoring*. London: Routledge.
- MacMillan, M. (2011). A "Coach Approach" to Staff Engagement. . *Partnership: the Canadian Journal of Library and Information Practice and Research*, vol. 6, no. 2, 1-9. DOI <https://doi.org/10.4324/9781315260051>
- Pierson, C. M., Goulding, A., & Cambell-Meier, J. (2019). An integrated understanding of librarian professional identity. *Global Knowledge, Memory and Communication*, Vol. 68 No. 4/5, pp. 413-430. DOI: <https://doi.org/10.1108/GKMC-01-2019-0008>
- The Profit Recipe. (n.d). *How to Find and Choose a Business Coach or Mentor*. Retrieved from The Profit Recipe: <https://theprofitrecipe.com/blog/how-to-find-and-choose-a-business-coach-or-mentor>

Tentang Penulis



Dr. Nia Sarinastiti MA, IAPR adalah dosen tetap di prodi Ilmu Komunikasi Unika Atma Jaya yang merupakan homebase resmi di tahun 2009 saat prodi Ilmu Komunikasi dibuka. Sejak tahun 1993 hingga kini Dr. Nia mengajar di Program Ilmu Komunikasi Pasca Sarjana Universitas Indonesia, dan sejak 2016 adalah koordinator team teaching Accenture di Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Indonesia. Antara tahun 2015-2017 adalah dosen kelas internasional di S1 Universitas Indonesia.

Saat ini Dr. Nia adalah Pemimpin Redaksi Jurnal InterAct, editor Jurnal Mitra - keduanya di UNIKA Atma Jaya, dan editor Jurnal Kehumasan Universitas Padjajaran.

Selain itu, Dr. Nia adalah praktisi komunikasi dengan kekhususan di bidang komunikasi keorganisasian, komunikasi korporasi dan komunikasi pemasaran dengan pengalaman kerja lebih dari 30 tahun antara lain di: Accenture Development Partnerships Lead, Marketing & Communication Director, Accenture - Indonesia, Head of Communication & Relations Donggi Senoro LNG; World Bank Group, Mercurindo Cita Murni, dan pembawa acara Tanah Merdeka - TVRI.

Dr. Nia adalah lulusan S1 - Hubungan Internasional, Universitas Gadjah Mada, Master of Arts dari School of Journal and Mass Communication - University of Colorado at Boulder, dan S3 Program Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi - Universitas Indonesia; memperoleh Indonesia Forestry Community scholarship (1990-92), Fulbright Research Grantee (2003) di Department of Communication, University of Colorado at Boulder, dan Post-Doctoral di Center for the Digital Future, University of Southern California. Saat ini aktif di PERHUMAS, ASPIKOM, APJIKI, dan Board Member di IBL dan IBCWE.

BAB 7

STRATEGI KETERLIBATAN KARYAWAN (*EMPLOYEE ENGAGEMENT STRATEGY*)

Dr. Ir. Prasadja Ricardianto, M.M.

Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta

ricardianto@gmail.com

A. Pendahuluan

Keterikatan menjadi isu umum pada banyak organisasi karena hubungannya dengan kesejahteraan dan kinerja karyawan (Robertson et al., 2012; Shirin & Kleyn, 2017). Keterikatan menurut, Anthony-McMann et al., (2017), bahwa hubungan negatif dengan stres di tempat kerja, dan kejenuhan memiliki efek mediasi pada hubungan tersebut. Mereka juga memperjelas hubungan yang sangat diperdebatkan antara Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) dan kelelahan dan menantang langkah-langkah keterikatan yang secara konseptual didasarkan pada kerangka antitesis kelelahan (*burnout*). Permasalahan mengenai *Employee Engagement* berdasarkan hasil wawancara pada karyawan perusahaan, misalnya secara khusus dapat diambil sampel pada anak buah kapal pada perusahaan pelayaran BUMN. Anak buah kapal dengan keterikatan yang kuat pada beberapa dimensi *Vigor*, *Absorption* dan *Dedication* sangat mendukung peningkatan kinerja mereka selama pelayaran.

Keterikatan menurut Christian et al., (2011); dan Knight et al., (2017) sudah menjadi topik populer di banyak organisasi, mengingat hubungannya dengan kesejahteraan karyawan. Beberapa penelitian berpendapat bahwa konteks sosial merupakan faktor utama dan dapat menentukan iklim *Employee*

mempunyai strategi dengan empat dimensi kerja seperti; 1) Semangat kerja (*Vigor*), yang mempunyai beberapa indikator yaitu, semangat dalam bekerja, komitmen bekerja keras, ketetapan dalam bekerja, 2) Pengabdian Kerja (*Dedication*), mempunyai beberapa indikator yaitu; keterikatan yang kuat, berguna, kebanggaan dalam pekerjaannya, dan 3) Konsentrasi Kerja (*Absorption*), mempunyai beberapa indikator yaitu; serius dalam pekerjaannya, menghayati pekerjaannya dan 4) Loyalitas (*Stay*), mempunyai beberapa indikator yaitu; kebersamaan dalam membangun organisasi, merencanakan dan menerapkan peraturan, berkontribusi selalu dalam sumbang saran.

Vigor sebagai salah satu dimensi pada variabel *Employee Engagement*, cukup banyak dilakukan penelitian sebelumnya (Hines, 2022; Lopez-Zafra et al., 2022; Yang et al., 2022). Sedangkan *Employee Engagement* terkait tiga dimensi variabel *Employee Engagement* yang dikenal dengan *Vigor*, *Absorption* dan *Dedication* cukup banyak dikaji oleh beberapa peneliti (Andrianto & Alsada, 2019; Dunlop & Scheepers, 2022; Hines, 2022; Jaya & Ariyanto, 2021; Maisyuri & Ariyanto, 2021). Sedangkan, terkait dengan salah satu dimensi yang lainnya yaitu, loyalitas (*Stay*) yang cukup rendah sehingga salah satu sarannya harus dilakukan pendekatan melalui konseling kerja efektif (Irmayanti et al., 2022; Osman et al., 2022; Sharma et al., 2022). Maka, keempat dimensi tersebut sangat tepat menjadi kekuatan utama strategi *Employee Engagement* menjadi salah satu terminologi Sumber Daya Manusia untuk menghasilkan kinerja yang baik bagi organisasi.

Daftar Pustaka

- Adnan, N., Bhatti, O. K., & Farooq, W. (2020). Relating ethical leadership with work engagement: How workplace spirituality mediates? *Cogent Business & Management*, 7(1), 1739494.
- Albrecht, S. L., Bocks, A., Dalton, J., Lorigan, A., & Smith, A. (2022). Pro-environmental employee engagement: The influence of

pro-environmental organizational, job and personal resources. *Sustainability*, 14(1), 43.

- Andrianto, A. H., & Alsada, Y. (2019). The Conceptual Framework of Employee Engagement to Vigor, Dedication, and Absorption. *The Conceptual Framework of Employee Engagement to Vigor, Dedication, and Absorption.*, 7(1), 11-14.
- Anthony-McMann, P. E., Ellinger, A. D., Astakhova, M., & Halbesleben, J. R. (2017). Exploring Different Operationalizations of Employee Engagement and Their Relationships With Workplace Stress and Burnout. *Human Resource Development Quarterly*, 28, 163-195. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21276>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bridger, E. (2022). *Employee engagement: A practical introduction*. Kogan Page Publishers.
- Chadam, J., & Turkyilmaz, A. (2021). Managing employee engagement in the strategy implementation process: The case from the natural gas industry. *Human Systems Management*, 40(1), 117-125.
- Chiwawa, N. (2022). Determinants of employee engagement in public sector organisations: case of Zimbabwe. *International Journal of Public Sector Management, (ahead-of-*
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Dunlop, R., & Scheepers, C. B. (2022). The influence of female agentic and communal leadership on work engagement:

vigour, dedication and absorption. *Management Research Review, (Ahead-of-Print)*.

- Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: rethinking the employee–organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 526–552. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180312>.
- Frederick, D. E., & VanderWeele, T. J. (2020). Meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychology*, 7(1), 1746733.
- Gera, N. A. V. N. E. E. T., Sharma, R., & Saini, P. (2019). Absorption, vigor and dedication: Determinants of employee engagement in B-schools. *Indian Journal of Economics and Business*, 18(1), 61–70.
- Guest, D. (2014). Employee engagement: a sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance.*, 1(2), 141–156.
- Hakro, T. H., Siddiqui, M. B., & Banbhan, A. A. (2022). Investigating the relationship of talent management on employee performance, employee engagement and job satisfaction. *Research Journal of Social Sciences and Economics Review*, 3(3), 10-20.
- Hewitt, A. (2012). *Trends in Global Employee Engagement*.
- Hines, M. (2022). *Exploring Employee Engagement of Higher Education Staff through Vigor, Dedication, and Absorption*. (Doctoral dissertation, Wilmington University (Delaware)).
- Irmayanti, F., Yusman, Y., & De Maurhea, S. (2022). The Effect of Employee Counseling Approach in Measuring Employee Engagement on Employee Loyalty to Employees Bank BTN. *European Journal of Psychological Research*, 9(2), 18–27.
- Jaya, L. H. S., & Ariyanto, E. (2021). The Effect of Vigor, Dedication and Absorption on the Employee Performance of PT Garuda Indonesia Cargo. *European Journal of Business and Management*

Research, 6(4), 311-316.

- Kaliannan, M., & Adjovu, S. N. (2015). Effective employee engagement and organizational success: a case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 161-168.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38.(6), 792-812.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2011). *Organizational Behavior* (9th Eds.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Kulkarni, P., Mutkekar, R., & Ingalagi, S. (2020). Role of strategic management for employee engagement and skill development for start-ups. *Vilakshan-XIMB Journal of Management.*, 17(1/2), 79-95.
- Lemon, L. L., & Boman, C. D. (2022). Ethics of care in action: Overview of holistic framework with application to employee engagement. *Public Relations Review*, 48(4), 102232.
- Liu, X. R., Yu, J. J., Guo, Q., & Li, J. J. (2022). Employee engagement, its antecedents and effects on business performance in hospitality industry: a multilevel analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (ahead-of-).
- Lopez-Zafra, E., Pulido-Martos, M., & Cortés-Denia, D. (2022). Vigor at work mediates the effect of transformational and authentic leadership on engagement. *Scientific Reports*, 12(1), 1-10.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

- Maisyuri, R. S. I., & Ariyanto, E. (2021). (2021). The affect of vigor, dedication and absorption on the employee performance at PT. Mandiri Utama Finance. *Dinasti International Journal of Management Science*, 2(4), 689-702.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management.*, 5(12), 89.
- Mazzei, A. (2018). Employee Engagement. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1-6. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0068>
- Meijerink, J., Bos-Nehles, A., & de Leede, J. (2018). How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: the mediating role of job crafting. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26.
- Monica, R., & Krishnaveni, R. (2018). Enablers of employee engagement and its subsequent impact on job satisfaction. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(1-2), 5-31. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2018.092290>.
- Nienaber, H. (2022). Employee engagement: Driving strategy implementation through dimensions of organisation. *Journal of Management & Organization*, 28(5), 1036-1056.
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 4.
- Osman, Z., Samad, R. R., Alwi, N. H., & Ahmad, B. N. (2022). Direct and Indirect Relationship of Employee Engagement, Corporate Image, Employee Loyalty, and Business Performance among Private Business Organizations. *International Journal of Academic Research in Economics and Management and Sciences*, 11(3), 483-498.
- Rahman, A., Björk, P., & Raval, A. (2020). Exploring the effects of service provider's organizational support and empowerment

on employee engagement and well-being. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1–19.

- Rasheed, M. A., Hookmani, A. A., Waleed, S., Fatima, H. S., Siddiqui, S., Khurram, M., & Hasan, B. S. (2021). Implementation and Evaluation of a Social Media-Based Communication Strategy to Enhance Employee Engagement: Experiences From a Children's Hospital, Pakistan. *Frontiers in Public Health*, 9, 584179.
- Robertson, I. ., Birch, A. J., & Cooper, C. L. (2012). Job and Work Attitudes, Engagement and Employee Performance Where Does Psychological Well-Being Fit in Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 33, 224-232.
- Saad, M. M., Gaber, H. R., & Labib, A. A. (2021). Investigating the impact of human resource management practices on employee engagement, and the moderating role of strategy implementation in Egypt. *SA Journal of Human Resource Management*, 19(9).
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sarkar, S. (2011). A study on employee engagement at manufacturing industries. *Global management review*. *Global Management Review*, 5(3), 62-72.
- Schaufeli, W. B. ., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, W. B., & Baker, A. B. (2004). UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual. In *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory analytic approach. *Journal of Happiness*

Studies, 3(1), 71-92.

- Sharma, V. N., Chakraborty, M., & Roy, P. (2022). Explanatory Research Analysis Between Work Loyalty and Employee Engagement in The Select Hotels & Restaurants of The North East. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7), 699-707.
- Shirin, A., & Kleyn, N. (2017). An Evaluation of the Effects of Corporate Reputation on Employee Engagement: The Case of a Major Bank in South Africa. *International Studies of Management & Organization*, 47(3), 276-292.
- Sonenshein, S., & Dholakia, U. (2012). Sonenshein, S., & Explaining employee engagement with strategic change implementation: A meaning-making approach. *Organization Science*, 23(1), 1-23.
- Sparrow, P. (2013). *Strategic HRM and employee engagement*. Routledge.
- Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom, R. Y. (2015). A culture of employee engagement: A strategic perspective for global managers. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 46-56.
- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2015). Positive pathways to engaging workers: work-family enrichment as a predictor of work engagement. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53, 490-510.
- Wellins, R. S., Benthall, P., & Phelps, M. (2005). *Employee Engagement: The Key To Realizing Competitive Advantage*. https://www.ddiworld.com/ddi/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf?ext=.pdf
- Yadav, A., Pandita, D., & Singh, S. (2022). Work-life integration, job contentment, employee engagement and its impact on organizational effectiveness: a systematic literature review. *Industrial and Commercial Training*, (ahead-of-).
- Yang, F., Chen, G., Yang, Q., & Huang, X. (2022). Does motivation matter? How leader behaviors influence employee vigor at work. *Personnel Review*, (Ahead-of-Print).

Zhang, L., Zhang, Y., Dallas, M., Xu, S., & Hu, J. (2018). How perceived empowerment HR practices influence work engagement in social enterprises - a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479874>.

Tentang Penulis



Dr. Ir. Prasadja Ricardianto, M.M, dosen Tetap di Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta. Memiliki minat yang luas terhadap bidang manajemen, manajemen sumber daya manusia, manajemen operasional, juga bidang transportasi dan logistik. Aktif menulis buku ajar atau buku referensi dan publikasi Internasional bereputasi dan nasional terakreditasi serta melakukan beberapa penelitian.

BAB 8

KONSEP HUMAN CAPITAL (*HUMAN CAPITAL CONCEPT*)

¹Dr. Andi Muhammad Sabilillah Tahir, M.M., CPHCM

²Faiz Fauzani Rinaldy

¹Pituku Cordova International

¹Bizani Learning Center

²Pituku Cordova International

¹Universitas Riau

²Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Nahdlatul Ulama

¹andims77@yahoo.com & ²faiz@pituku.id

A. Pendahuluan

Pesatnya perkembangan dan pertumbuhan dunia bisnis di era globalisasi saat ini menuntut perusahaan untuk berbenah di semua sektor untuk bertahan dan tumbuh dalam produk dan layanan yang kompetitif yang stabil dan berkembang. Situasi saat ini memberikan kapasitas manajerial untuk memperbaiki strategi sehingga dapat berhasil. Sumber Daya Manusia yang menjadi sumber motivasi, inspirasi, dan pedoman bagi pemilik usaha serta faktor terpenting dalam memajukan organisasi. Sumber daya manusia memiliki point yang signifikan. Jika SDM meningkat, maka tenaga kerja perusahaan juga akan lebih baik. Kebalikannya juga demikian: jika kualitas karyawan menurun, operasi bisnis menjadi lebih kompleks dan pada akhirnya akan gagal.

Variabel yang sangat krusial adalah faktor manusia. untuk mencapai produktivitas yang tinggi, meningkatkan produktivitas serta daya saing. sebab keberhasilan atau kegagalan perusahaan wajib dicapai dalam persaingan

Konsep modal manusia muncul karena peran sumber daya manusia berubah. Modal manusia muncul dari pemikiran bahwa seseorang adalah aset yang tidak berwujud dengan banyak manfaat, yaitu bahwa kemampuan manusia tidak berkurang melalui penggunaan dan pembagian, tetapi justru meningkat baik secara individu maupun organisasi. Manusia mampu mengubah data menjadi informasi yang berarti. dapat berbagi informasi dengan pihak lain. Munculnya konsep modal manusia didasarkan pada investasi pada orang yang hasilnya dapat bermanfaat dalam jangka panjang, karyawan memiliki keterampilan berbeda yang dapat ditransfer/ disewakan kepada pemberi kerja. kerja dan menawarkan akuisisi. Penerapan modal manusia yang baik, seperti aspek positif dari modal manusia, mengarah pada kinerja keuangan yang baik. Intinya, mengubah seluruh tenaga kerja sebagai aset paling berharga, menciptakan jalan bagi organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik melalui kreativitas dan inovasi.

Daftar Pustaka

- Bogdan, and Taylor. (1990). *Looking at the bright side: A positive approach to qualitative policy and evaluation research*.
- Kasmawati, Y. (2017). Human Capital dan Kinerja Karyawan (Suatu Tinjauan Teoritis). *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 3(4), 265. <https://doi.org/10.30998/jabe.v3i4.1781>
- Ongkorahardjo, M. D. P. A., Susanto, A., & Rachmawati, D. (2009). Analisis Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 10, PP. 11-21. <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/aku/article/view/16999>
- Prasojo, L. D., Mukminin, A., & Mahmudah, F. N. (2017). *Capital Dalam Pendidikan*.
- Setyowati, L. (2015). Literasi Informasi Dilihat Dari Perspektif Modal Manusia. *LIBRARIA: Jurnal Perpustakaan*, 3(2), 232-2-

246.

<https://journal.iainkudus.ac.id/index.php/Libraria/article/view/1594>

Sugiono. (2015). *Studi Literature*.

Sukoco, I., & Prameswari, D. (2017). Human Capital Approach To Increasing Productivity of Human Resources Management. *AdBispreneur*, 2(1), 93-104.
<https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v2i1.12921>

Tentang Penulis



Dr. Andi Muhammad Sabilillah Tahir, MM, CPHCM adalah seorang Praktisi HR selama kurang lebih 20 Tahun, speaker, personal coach, HR Consultant, Commissioner of Bizani Human Capital Consulting, Chairman (Human Capital Indonesia Community) & Chief Human Capital Officer di Perusahaan Pituku Cordova International serta mengabdikan pada Negeri menjadi Dosen Luar biasa program Doktoral dibidang SDM pada beberapa Universitas di Indonesia. memiliki latar belakang Pendidikan Lulusan dari Universitas Trisakti, Master of HRM Universitas Pelita Harapan dan Monash University, selain itu Pendidikan informal juga berhasil menyelesaikan pendidikan master untuk CPHRM Inwent International (German) Serta mendapatkan lisenensi HR Director dari HRDQ (California USA) dan juga Berlisensi BNSP sebagai Trainer & Asesor.



Faiz Fauzani Rinaldy, CPM Memiliki pengalaman sebagai profesional di industri kerja sebagai Direktur Utama di beberapa perusahaan besar salah satunya Pituku Cordova International yang bergerak dalam bidang *waste management trade* terbesar di Indonesia dan dunia pendidikan, Faiz Fauzani Rinaldi memiliki latar belakang Pendidikan Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama. Serta saat ini juga sebagai CEO di Pituku Cordova International dan memiliki beberapa sertifikasi profesi secara International dan juga Nasional.

BAB 9

KOMPENSASI DAN BENEFIT (*COMPENSATION AND BENEFIT*)

Jumawan, S.E., M.M. & Prof. Dr. Tri Widyastuti, S.E., Ak., M.M.
jumawan@dsn.ubharajaya.ac.id, triewidhiastuti@yahoo.com

A. Kompensasi

Karyawan dalam bekerja menghasilkan hasil pekerjaan yang nantinya akan berupa kinerja yang diinginkan oleh perusahaan sebagai target. Pencapaian ini tentunya di landasi dengan dimilikinya kemampuan, kompetensi, kelebihan karyawan dalam bidang pekerjaan yang telah dibebankan sesuai dengan uraian pekerjaan dala perusahaan atau organisasi. Hasil pekerjaan karyawan akan dihargai oleh perusahaan atau organisasi dengan nilai atau berupa besaran dengan sebutan gaji, honor, atau penerimaan dari hasil pekerjaan per proyek atau sesuai pesanan, selain itu karyawan juga menerima pemberian dari perusahaan atau atas permintaan dari karyawan yang dinamakan dengan kompensasi, apa itu kompensasi ?

Banyak sekali refrensi mengenai kompensasi ini yang akan diuraikan dalam bab ini seperti yang pertama :

Dalam (Susanto, 2022) Kompensasi adalah sebuah program yang dapat memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya dan bentuk keperdulian manajemen. Kompensasi menurut (Indrastuti, 2020) adalah imbal balik yang diberikan perusahaan terhadap para karyawan yang telah menyumbangkan tenaganya bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat sukses dan unggul bersaing, Ada pendapat menyatakan bahwa kompensasi dibagi dua yaitu kompensasi yang dinilai dengan sejumlah uang dan kompensasi yang

tentunya akan melihat dua hal di atas sangat hati-hati, dikarenakan berkaitan dengan aset sumber daya manusia yang bisa memajukan dan bahkan membuat perusahaan mundur atau bangkrut. Dalam bab ini penulis berharap pada masa yang akan datang akan ada yang membahas dengan materi yang sama yaitu Kompensasi dan Benefit.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.
- Fabiana Meijon Fadul. (2019). *濟無No Title No Title No Title*.
- Gaol, C. H. R. J. L. (2014). *A to Z human capital*. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Harahap, S. S. (1998). *Analisis kritis atas laporan keuangan*.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia, Fungsi SDM, Pengawasan*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrastuti, S. (2020). *Manajemen sumberdaya manusia stratejik*. In *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*.
- Kelatow, C., Adolfina, & Trang, I. (2016). *Pengaruh Evaluasi Pekerjaan, Gaji dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada RS Pancaran Kasih Manado*. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(5), 303–408.
- Mahmudah Enny W. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara, 1, 391.
- Maslow's Hierarchy*. (2015).
- Setyowati, D. E., Sari, S. K., & Antariksa, Y. (2021). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya*.
- Sumber, M., Manusia, D., Sumber, M., Manusia, D., & Sumber, P. M.

(2016). *Landasan teori 2.1. 11-27.*

Susanto, P. C. (2022). Employee Engagement Strategy : Analysis Of Organizational Commitment , Compensation , Career Development. *INTERNATIONAL CONFERENCE OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCE (ICHSS), 1(1), 96-103.*

Tinggi, S., Islam, A., & Kediri, N. (2018). *IMPLEMENTASI KOMPENSASI DAN BENEFIT : TINJAUAN MANAJEMEN SDI BERBASIS SYARI ' AH Muhammad Nabil Khasbulloh * PENDAHULUAN Di tengah lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini , perusahaan saling bersaing untuk bisa mendapatkan dan menjaga sumber daya insan. 2(7), 1-19.*

Wenny Desty Febrian.S.E.M.M | Rini Ardista, S., Pd. I., MM |DR. M. Surno Kutoyo, S. A. S. P., M.Si., CPHCM. |Yana Suryana, S.Pd, M. P., MM |Wetri Febrina, ST.MT |Dr.Kusnadi., S. E., M.M. & Ryan Firdiansyah Suryawan., S. E., M.M. |Dr. Tambaten Yuliana Br Purba, S. E., M.M. |La Ode Turi |Sri Sudiarti, SE., M., Bambang Libriantono, S.Kom., M.M., I. ., Erni Pratiwi Perwitasari, S.E, M.M, D. I., & S.Pd.T., M. P. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.*

Tentang Penulis



Jumawan, S.E., M.M. Penulis lahir di Kabupaten Pacitan, Jawa Timur, pada tanggal 05 September 1968. Penulis adalah Dosen Tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, di Jakarta dengan Jabatan Akademik Dosen saat ini Lektor dan telah Lulus Sertifikasi Dosen pada tahun 2014. Telah menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) Manajemen dan Magister Manajemen (S2) pada Sekolah Tinggi Manajemen LABORA di Jakarta. Penulis saat ini sedang studi program Doktorat di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta. Beberapa mata kuliah yang saya ampu di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya antara lain : Perilaku Organisasi, Manajemen SDM Strategik, Intelijen Bisnis, Komunikasi Bisnis, Bisnis Internasional, Manajemen Kualitas, Pengambilan Keputusan Manajerial, Manajemen Perubahan Organisasi, Kepemimpinan, Manajemen Kinerja dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis juga menghasilkan penelitian yang di publikasi baik di Jurnal Internasional (Scopus), Internasional biasa, Jurnal terakreditasi BAN PT, Jurnal-jurnal terindeks di SINTA (5, 4 dan 3) termasuk jurnal Nasional. Penulis juga aktif sebagai anggota profesi (Asosiasi Dosen Indonesia / ADI, dan Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia cabang Jakarta / ISEI JAKARTA. Dan aktif dalam pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat (ABDIMAS) baik di Kelurahan-Kelurahan, Sekolah-Sekolah atau Perusahaan-Perusahaan se Jabodetabek.

Email : jumawan@dsn.ubharajaya.ac.id

No. HP : 0818770429



Prof. Dr. Tri Widyastuti, S.E., Ak., M.M., Menyelesaikan pendidikan S-1 di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang (1988), S-2 di Program Magister Manajemen Universitas Pancasila Jakarta (1998), dan S-3 di Program Doktor Ekonomi Manajemen Bisnis Kekhususan Akuntansi Universitas Padjajaran Bandung (2008). Ia juga mengajar di Program Sarjana, Program Magister, dan Program Doktor di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya dan Universitas Pancasila. Ia juga sebagai penguji di Program Doktor Universitas Padjajaran Bandung, Universitas Trisakti Jakarta dan Universitas Gunadarma Jakarta. Selain itu, juga aktif sebagai pembicara pada seminar-seminar mengenai Pengelolaan Bisnis & Anggaran. Di bidang non akademik, ia pernah menjadi konsultan akuntansi dan keuangan PT Kosti Jaya dan sekarang menjabat sebagai Direktur Utama PT Tombo Banyoe yang bergerak dalam bidang perdagangan umum, pelatihan *motivation training*, konsultasi akuntansi, keuangan perpajakan, *information technology*, pemasaran, dan pengembangan potensi diri.

Email : triewidhiastuti@yahoo.com

No. HP : 081311271470

BAB

10

PENGELOLAAN KINERJA & INDIKATOR KINERJA UTAMA (*PERFORMANCE MANAGEMENT & KEY PERFORMANCE INDICATORS*)

Josua Panatap Soehaditama

Institut Keuangan Perbankan dan Informatika Asia Perbanas

josua.panatap@perbanas.id

A. Tinjauan Pustaka Performance Management & Key Performance Indicators

(Loizia et al., 2021) *Key Performance Indicator* biasa digunakan untuk melihat pengukuran kinerja karyawan secara objektif. (Míguez et al., 2023) Untuk menuju *sustainability* manajemen menjalankan program *key performance indicator* untuk melihat seberapa besar kinerja yang diberikan oleh karyawan. (Susanto et al., 2023) Seorang personalia akan menyusun agenda kerja mulai dari *assessment* karyawan, penilaian *key performance indicator* akhir tahun hingga pemberian kompensasi kepada karyawan yang berprestasi. (Ogata et al., 2022) Meningkatkan performa karyawan dengan pemberian target dan akan dinilai melalui *key performance indicator* dan di evaluasi untuk meningkatkan target di periode mendatang. (Abu Oda et al., 2022) *key performance indicator* harus di evaluasi, bila ada elemen yang nilainya tidak sesuai bisa diberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. (Braglia et al., 2022) Penerapan *key performance indicator* di Era 4.0 sangat penting sebagai barometer menghindari penilaian subjektif. (Knapp et al., 2022) Perusahaan skala menengah dan besar saat ini sudah menerapkan penilaian dengan *key performance indicator*. (Hermano & Martín-Cruz, 2016) Manajemen kinerja sangat bermanfaat untuk membantu perusahaan

Daftar Pustaka

- Abu Oda, M. M. A., Tayeh, B. A., Alhammadi, S. A., & Abu Aisheh, Y. I. (2022). Key indicators for evaluating the performance of construction companies from the perspective of owners and consultants. *Results in Engineering*, 15(August), 100596. <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2022.100596>
- Amaratunga, D., & Baldry, D. (2000). Assessment of facilities management performance in higher education properties. *Facilities*, 18(June 2016), 293-301. <https://doi.org/10.1108/02632770010340681>
- Braglia, M., Gabbrielli, R., Marrazzini, L., & Padellini, L. (2022). Key Performance Indicators and Industry 4.0 - A structured approach for monitoring the implementation of digital technologies. *Procedia Computer Science*, 200(2019), 1626-1635. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.363>
- Firdaus, A. (2018). Mengembangkan Siklus Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kemaslahatan. *Al-Uqud : Journal of Islamic Economics*, 2(1), 94. <https://doi.org/10.26740/al-uqud.v2n1.p94-120>
- Hermano, V., & Martín-Cruz, N. (2016). The role of top management involvement in firms performing projects: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 69(9), 3447-3458. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.041>
- Knapp, F., Antons, O., & Arlinghaus, J. C. (2022). Opportunities for Synchronization in Manufacturing as Key Performance Indicator. *Procedia CIRP*, 107, 1467-1472. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2022.05.176>
- Loizia, P., Voukkali, I., Zorpas, A. A., Navarro Pedreño, J., Chatziparaskeva, G., Inglezakis, V. J., Vardopoulos, I., & Doula, M. (2021). Measuring the level of environmental performance in insular areas, through key performed indicators, in the framework of waste strategy development. *Science of the Total Environment*, 753, 141974.

<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.141974>

- Míguez, J. L., Rivo-López, E., Porteiro, J., & Pérez-Orozco, R. (2023). Selection of non-financial sustainability indicators as key elements for multi-criteria analysis of hotel chains. *Sustainable Production and Consumption*, 35, 495–508. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.12.004>
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 167–175. <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.438>
- Ogata, R., Mahasneh, S., Alananbeh, A., & Fujii, N. (2022). Insights into water service quality in Jordan from key performance indicators and consumer perceptions. *Utilities Policy*, 78(July), 101406. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2022.101406>
- Susanto, P. C., Parmenas, N. H., & Suryawan, R. F. (2023). Determinant Attitude and Employee Recruitment : Analysis Psikotest , Assessment , Behavioral Event Interview and Experience (Study Literarture). *International Journal of Psychology and Health Science*, 1(1), 1–8.

Tentang Penulis



Josua Panatap Soehaditama dilahirkan di Jakarta, tahun 1989. Menamatkan studi Sarjana Ekonomi Akuntansi dari Institut Keuangan Perbankan Dan Informatika Asia Perbanas (2009), dan Magister Manajemen dari Institut Keuangan Perbankan Dan Informatika Asia Perbanas (2011). Sekarang, tengah menempuh studi Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Saat ini, menjadi Dosen Tetap di Institut Keuangan Perbankan Dan Informatika Asia Perbanas di Program Studi Pendidikan Profesi Akuntan.

BAB

11

KEPEMIMPINAN MELAYANI (*SERVANT LEADERSHIP*)

¹Primadi Candra Susanto & ²Ni Nyoman Sawitri

¹Institut Transportasi dan Logistik Trisakti

²Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

¹primachrp@gmail.com, ²nyoman.sawitri@dsn.ubharajaya.ac.id

A. Definisi Kepemimpinan Melayani

Kepemimpinan yang melayani adalah kepemimpinan yang menganggap bahwa tujuan utama pemimpin adalah untuk melayani bawahan, kepemimpinan yang melayani adalah gaya atau model kepemimpinan yang sedang trend di era VUCA dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh organisasi perusahaan. VUCA adalah singkatan dari Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity. Pada dasarnya dunia VUCA berarti dunia yang kita tinggali sekarang, dimana perubahannya sangat cepat dan tidak dapat diprediksi, dipengaruhi oleh banyak faktor yang sulit dikendalikan, serta kebenaran dan kenyataan sangat subyektif. Pemimpin yang melayani cenderung menempatkan kebutuhan, kepentingan, dan aspirasi orang-orang yang dipimpinya terlebih dahulu, untuk kepentingan organisasi dan kemajuan organisasi yang dipimpinya. Kepemimpinan yang melayani dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan mengutamakan pelayanan. Selain itu, keputusan ini secara sadar membawa harapan dan dorongan untuk memimpin orang lain. Selain mempengaruhi perilaku karyawan, manajer tentunya perlu mengendalikan hal-hal seperti kepemimpinan, yang biasanya diperlukan untuk mengatasi kerumitan dengan

kepemimpinan alternatif dalam suatu perusahaan selama perubahan organisasi. Semua dimensi kepemimpinan yang melayani penting untuk diterapkan. Kepemimpinan organisasi, kebijaksanaan, dan layanan adalah dimensi terpenting dari kepemimpinan yang melayani di sebuah organisasi perusahaan.

Fokus utama dari kepemimpinan yang melayani adalah bagaimana mengembangkannya karyawan. Dengan Pengembangan karyawan sebagai prioritas yang terpenting program kerja pemimpin, pemimpin harus mampu secara tidak langsung memproyeksikan untuk kesuksesan jangka panjang organisasi perusahaan. Bisa dilakukan melalui pelatihan, konseling, coaching dan mentoring, Tujuannya adalah untuk meningkatkan profesionalisme dan pengetahuan pekerja, baik hard skill maupun soft skill juga etos kerja yang diperlukan untuk sukses di tempat kerja dan dalam kehidupan pribadi. Pemimpin sebelum memberi aturan atau peraturan khusus dengan tujuan tertentu meningkatkan disiplin diri, profesionalisme dan kejujuran pekerja harus terlebih dahulu memberikan contoh kepada karyawan.

Daftar Pustaka

- Adiguzel, Z., Ozcinar, M. F., & Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 103–110. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.04.002>
- Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2019). Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 112(October 2018), 356–368. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.05.001>
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>

- Christensen-Salem, A., Zanini, M. T. F., Walumbwa, F. O., Parente, R., Peat, D. M., & Perrmann-Graham, J. (2021). Communal solidarity in extreme environments: The role of servant leadership and social resources in building serving culture and service performance. *Journal of Business Research*, 135(July 2020), 829–839. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.017>
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
- Hasanah, U., & Mujanah, S. (2020). the Effect of Servant Leadership, Self-Awareness, and Competence on Organizational Commitment and Performance of Employees of Public Works in Bangkalan District. *Ekspektra : Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 4(2), 136–146. <https://doi.org/10.25139/ekt.v4i2.3136>
- Li, F., Liu, B., Lin, W., Wei, X., & Xu, Z. (2021). How and when servant leadership promotes service innovation: A moderated mediation model. *Tourism Management*, 86(May), 104358. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104358>
- Limakrisna, N., Noor, Z. Z., & Ali, H. (2016). Model of employee performance: The empirical study at civil servants in government of west java province. *International Journal of Economic Research*, 13(3), 707–719.
- Ludwikowska, K., & Tworek, K. (2022). Dynamic capabilities of IT as a factor shaping servant leadership influence on organizational performance. *Procedia Computer Science*, 207(Kes), 34–43. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.035>
- Meuser, J. D., & Smallfield, J. (2022). Servant leadership: The missing community component. *Business Horizons*.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.07.002>

- Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2022). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, September, 134600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Ruiz-Palomino, P., Gutiérrez-Broncano, S., Jiménez-Estévez, P., & Hernández-Perlines, F. (2021). CEO servant leadership and strategic service differentiation: The role of high-performance work systems and innovativeness. *Tourism Management Perspectives*, 40. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100891>
- Stoller, J. K. (2021). Leadership Essentials for CHEST Medicine Professionals: Models, Attributes, and Styles. *Chest*, 159(3), 1147-1154. <https://doi.org/10.1016/j.chest.2020.09.095>

Tentang Penulis



Primadi Candra Susanto, Lulusan dari Sekolah Tinggi Manajemen Transportasi (STMT) Trisakti mulai dari Diploma III, Strata I hingga Strata II linier di Manajemen Transportasi Laut dan sekarang sedang melanjutkan Strata III di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya Program Doktor Ilmu Manajemen. Pernah ikut dalam beberapa sertifikasi dan training antara lain Certified Human Resource Professional di Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta, Certified Professional Coach di Coaching Indonesia Academy dan Certified Professional Human Capital Management di Bizani Human Capital Consulting, Leader as Coach di Loop Institute of Coaching. Berprofesi sebagai Dosen Tetap Prodi Vokasi di Institut Transportasi dan Logistik (ITL) Trisakti dan menjadi Human Capital Coordinator di Badan Usaha Milik Negara China bidang Konstruksi yang membuka kantor perwakilan di Indonesia. Memiliki pengalaman menjadi Coach di program Career Coaching Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta, mengampu mata kuliah MSDM di Sekolah Tinggi Penerbangan Aviasi, tim teaching mata kuliah Industrial Relation di Kalbis Institute dan aktif menjalankan Amanat Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dibeberapa kesempatan sering mengisi menjadi pembicara nasional, training pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Diklat Profesi, Reviewer artikel nasional/internasional dan editor jurnal. Penulis memiliki motto Learning Agility, karena belajar bisa dilakukan dimana saja dan kapan saja, learning agility ini berkaitan dengan kelincahan dan ketangkasan seseorang dalam belajar dari pengalaman.



Ni Nyoman Sawitri, Memiliki pengalaman sebagai profesional di industri kerja dan dunia pendidikan, mengawali karirnya pada tahun 1997 menjadi seorang vice president sebuah company di Australia, dilanjutkan di industri farmasi dan beberapa perusahaan besar tanah air. memiliki latar belakang Pendidikan Lulusan dari Master Business Administration (MBA) Western Sydney University Australia dan Doktor Business Administration Universitas Padjajaran Bandung. Penulis juga menjadi Guru Besar di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya dan Kepala Program Studi Doktor (Strata III), Memiliki skill dibidang Investment Strategy, Strategic Management, Portofolio Management dan Business Risk. Aktif dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi, aktif dalam penelitian, menulis artikel ilmiah, buku dan pembicara di konferensi-konferensi nasional maupun internasional.

BAB

12

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL & KOMITMEN ORGANISASI (*TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP & ORGANIZATION COMMITMENT*)

Dr. Supardi, ST., M.M.

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

supardi.tahir@gmail.com

A. Pengertian Transformational Leadership

Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang digambarkan oleh seorang pemimpin yang memiliki kemampuan secara optimal mentransformasikan sumber daya manusia suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Pemimpin juga harus menjadi agen perubahan yang bisa mengubah pola pikir dan perilaku pengikutnya menjadi lebih baik. Kepemimpinan ini terjadi ketika para pemimpin dan pengikut saling mengangkat ke tingkat motivasi dan moral yang tinggi. Pemimpin transformasional juga mengajar dan mendorong pengikutnya agar mereka juga bisa menjadi pemimpin dan tentunya diharapkan berperan aktif dalam menginisiasi gerakan perubahan. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang bertujuan mengubah nilai-nilai bersama bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Dengan mengubah nilai-nilai tersebut diharapkan dapat terbangun hubungan yang baik antar anggota organisasi, sehingga tercipta suasana saling percaya antar anggota organisasi. Seorang pemimpin memiliki gaya perubahan, ketika mereka dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, berbicara tentang tujuan yang tinggi, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesetaraan. Pemimpin

2022). Organisasi tradisional dapat menjadi besar dengan mengikuti trend pengembangan organisasi dan menciptakan pemimpin yang melayani (Qalati et al., 2022). Dengan adanya komitmen organisasi maka *turn over* menjadi rendah dan *engagement* menjadi lebih tinggi (Llorens et al., 2018). Pekerja akan loyal terhadap perusahaan bila program pelatihan dijalankan karena pelatihan ini bagian dari komitmen organisasi untuk menciptakan sumber daya manusia yang kompeten (Subramony et al., 2018). Perusahaan harus bisa memberikan bukti bahwa perusahaan mempunyai komitmen untuk kesejahteraan pekerja dan pengembangan *soft skill*, *hard skill* agar performance appraisalnya memuaskan dan berkontribusi secara maksimal untuk menggapai tujuan persusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Daftar Pustaka

- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevold Olsen, O., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, April. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251–261. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>
- Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., Swanson, C., Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., & Swanson, C. (1998). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by: National Council on Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal of Marriage and Family*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>

- Hirschi, A., & Spurk, D. (2021). Ambitious employees: Why and when ambition relates to performance and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 127(December 2020), 103576. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103576>
- Ko, J., Jang, H., & Kim, S. Y. (2021). The effect of corporate social responsibility recognition on organisational commitment in global freight forwarders. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 37(2), 117-126. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2020.12.005>
- Krajcsák, Z. (2019). Implementing open innovation using quality management systems: The role of organizational commitment and customer loyalty. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4). <https://doi.org/10.3390/joitmc5040090>
- Llorens, J. J., Klingner, D. E., & Nalbandian, J. (2018). Leadership and Employee Performance. *Public Personnel Management*, June 2017, 201-223. <https://doi.org/10.4324/9781315271255-9>
- Ly, B. (2023). Green HRM and eco-friendly behavior in Cambodian public organizations: The mediation of organizational commitment. *Environmental Challenges*, 10(November 2022), 100674. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2022.100674>
- Na-Nan, K., Kanthong, S., & Joungrakul, J. (2021). An empirical study on the model of self-efficacy and organizational citizenship behavior transmitted through employee engagement, organizational commitment and job satisfaction in the thai automobile parts manufacturing industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 170. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030170>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>

- Rameshkumar, M. (2020). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment – A study on Indian seafaring officers. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(3), 105–112. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.11.003>
- Seema, Choudhary, V., & Saini, G. (2021). Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions: Mediating Effect of Organizational Commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100137. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2020.100137>
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C., & Shyamsunder, A. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of Business Research*, 83(December 2016), 120–129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.044>
- Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7(6), e07334. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334>
- Supardi, Chandrarin, G., & Sunardi. (2021). Improving Safety Performance through Safety Leadership and Safety Behaviors. *Italienisch*, 11(2), 447–454. <https://doi.org/https://doi.org/10.1115/italienisch.v11i2.137>
- Tosun, C., Parvez, M. O., Bilim, Y., & Yu, L. (2022). Effects of green transformational leadership on green performance of employees via the mediating role of corporate social responsibility: Reflection from North Cyprus. *International Journal of Hospitality Management*, 103(July 2021), 103218.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103218>

Tyssen, A. K., Wald, A., & Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32(3), 365–375. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.010>

Tentang Penulis



Dr. Supardi, ST., MM adalah Dosen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Sebelum berkarir sebagai dosen, berkarya sebagai karyawan di Perusahaan Kontraktor Pertambangan Batubara yaitu di PT. Pamapersada Nusantara (2000-2011) dan PT. Riung Mitra Lestari (2011-2017) pada departemen pengembangan Sumber Daya Manusia. Latar Belakang Pendidikan setelah lulus dari SMA Negeri 1 Pematang melanjutkannya studi pada Program D3 Teknik Mesin Politeknik Universitas Diponegoro (1996-1999), kemudian melanjutkan ke jenjang S1 Teknik Mesin Universitas IBA Palembang (2008-2011), Magister Manajemen Konsentrasi MSDM Universitas Mercubuana Jakarta (2012-2014) dan Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi MSDM Universitas Merdeka Malang (2018-2021). Saat ini fokus mengajar pada mata kuliah MSDM, Riset Kontemporer SDM, Manajemen Operasi dan Riset Operasional. Bidang penelitian dan pengabdian yang dilakukan adalah MSDM, Keselamatan & Kesehatan Kerja serta Manajemen Operasi.

BAB 13

FENOMENA PERGANTIAN KARYAWAN (*TURNOVER EMPLOYEE*) PADA SAAT PASAR TENAGA KERJA SEDANG LEMAH

Dr. Nuraeni, S.E., M.M.

Universitas Muhammadiyah Jakarta

nur.aini@umj.ac.id

A. Pendahuluan

Industri pada suatu negara sangat mendongkrak perekonomian dan membutuhkan karyawan untuk membantu dalam menggerakkan perusahaan dan menjadikan karyawan tersebut bisa berkembang dan mendapatkan target individual serta target yang diinginkan oleh perusahaan. Menurut Anthony, Kacmar, dan Perrewe (2002) menyatakan bahwa era akhir dari Perang Dunia II tahun 1945 lingkungan bisnis global telah mengalami perubahan secara dramatis, hancurnya perekonomian negara-negara Inggris, Prancis, Italy, Jerman, dan Jepang akibat perang dunia tersebut Amerika Serikat menjadi kekuatan ekonomi super di mana negara-negara tersebut menggantungkan diri kepada bantuan Amerika Serikat untuk pembangunan kembali ekonominya. Karyawan sesuai dengan proses yang terjadi untuk masuk suatu perusahaan dimulai dari adanya pembukaan lowongan kerja, masuknya dokumen pribadi karyawan untuk bersaing menjadi karyawan, tes masuk karyawan, wawancara serta penerimaan dan pemberian uraian pekerjaan (*job description*). Karyawan saat ini bekerja dengan memiliki kemampuan, keahlian, kompetensi, dan harapan bisa mengembangkan diri untuk kemajuan, tetapi kadangkala itu semua membuat karyawan tidak mudah meraih sesuai mimpinya.

perusahaan atau organisasi juga mengharapkan penghasilan, gaji, atau pendapatan bagi dirinya atau keluarganya, perusahaan wajib memberikan hak kepada karyawan berupa penghasilan atau upah sesuai dengan aturan yang ada di masing-masing provinsi sebagai upah atau gaji minimum dan belum termasuk dengan tunjangan-tunjangan. penghasilan besar adalah impian semua karyawan sesuai dengan posisi dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas yang sudah diberikan.

Ke empat fenomena di atas sesuai dengan berbagai referensi dan pandangan dari penulis yang dituangkan dalam bentuk tulisan ini, tentunya tulisan ini masih perlu pengembangan terutama berkaitan dengan pergantian karyawan (*turnover employee*), pengembangan ini bisa berupa artikel-artikel atau hasil-hasil ilmiah lainnya.

Daftar Pustaka

- Allen David, G., & Griffeth Rodger, W. (1999). Job Performance and Turnover: A Review and Integrative Multi-Route Model. *Human Resource Management Review*, 9(4), 525–548.
- Cotton, John L. and Tuttle, J. M. (1986). Cotton, J.L. and Tuttle, J.M. (1986) Employee turnover--A meta-analysis and review with implications for research.pdf. *Academy Of Management Review*, 11(1), 55–70.
- Henokh Parmenas, N. (2022). Employee Engagement: Turn Over Prevention Strategies and the Key To Improving Performance Management in a Multinational Company. *Journal of Economics, Management, Entrepreneurship, and Business (JEMEB)*, 2(1), 8–12. <https://doi.org/10.52909/jemeb.v2i1.70>
- Iverson, R. D. (1999). An event history analysis of employee turnover: The case of hospital employees in Australia. *Human Resource Management Review*, 9(4), 397–418. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00027-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00027-3)

- KEMENPERIN. (2003). Undang - Undang RI No 13 tahun 2003. *Ketenagakerjaan*, 1.
- Khatri, N., Fern, C. T., & Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54–74. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00032.x>
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51–89. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122008>
- Locke, E. A., Sirota, D., & Wolfson, A. D. (1976). An experimental case study of the successes and failures of job enrichment in a government agency. *Journal of Applied Psychology*, 61(6), 701–711. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.6.701>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Muchinsky, P. M., & Tuttle, M. L. (1979). Employee turnover: An empirical and methodological assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 43–77. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90049-6](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90049-6)
- Susanto, P. C., Parmenas, N. H., & Suryawan, R. F. (2023). Determinant Attitude and Employee Recruitment : Analysis Psikotest , Assessment , Behavioral Event Interview and Experience (Study Literarture). *International Journal of Psychology and Health Science*, 1(1), 1–8.
- Tziner, A. (1996). ASSESSING EMPLOYEE TURNOVER COSTS : A REVISED APPROACH. 6(2), 113–122.

Tentang Penulis



Dr. Nuraeni, S.E., M.M.

Penulis adalah Dosen Tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta. Menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 Universitas Muhammadiyah Jakarta dan S3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Persada Indonesia. Saat ini penulis aktif melakukan kegiatan Tri Darma Perguruan Tinggi.

BAB

14

KOMPETENSI DAN KETERAMPILAN

Dr. Sri Handayani, S.E., M.M.

Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta

srihandayaniaddress@gmail.com

A. Pengertian Kompetensi dan Keterampilan

Dunia kerja di masa depan sedang dibentuk oleh kekuatan kolektif yang dikenal dengan *Mega Trend* (ILO, 2019). Perubahan tuntutan dalam memenuhi kebutuhan untuk pekerjaan di masa depan sangat cepat terjadi, selain itu terdapat juga perubahan dalam skala yang meningkat, membuat peran manajemen sumber daya manusia dalam menopang aktivitas bisnis juga semakin penting (Peter J. Dowling, Marion Festing, Allen D. Engle, 2013), sehingga membutuhkan keterampilan global (*global skill*) yang mencakup domain bisnis, teknologi, dan ilmu data (Coursera, 2021b).

Dalam sejarah perekonomian, perubahan teknologi selalu menjadi pendorong utama pertumbuhan ekonomi. Perubahan teknologi tersebut secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi sifat pekerjaan yaitu tentang bagaimana orang bekerja, dimana mereka bekerja dan pekerjaan apa yang ada. Kemudian, dampak penuaan populasi juga berpengaruh pada partisipasi angkatan kerja dan produktivitas selain juga migrasi tenaga kerja. Faktor lain yang mempengaruhi sifat pekerjaan di masa depan adalah dampak perubahan lingkungan dan iklim serta kebijakan yang diambil oleh pemerintah masing-masing negara (ILO, 2019).

Structures, Web Development, Design and Product, Computational Thinking, Microarchitecture, JavaScript, Internet of Things. Untuk Ilmu Data, kebutuhan atau *trending skills* di masa depan antara lain: *Python Programming, Statistical Machine Learning, Machine Learning, Probability & Statistics, Machine Learning Algorithms, Applied Machine Learning, Data Management, Econometrics, Deep Learning, SQL.*

Daftar Pustaka

- Baran, M., & Kłos, M. (2014). Competency models and the generational diversity of a company workforce. *Economics and Sociology*, 7(2), 209–217. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-2/17>
- Bound, H., & Lin, M. (2013). Developing Competence at Work. *Vocations and Learning*, 6(3), 403–420. <https://doi.org/10.1007/s12186-013-9102-8>
- Cirilli, E., & Nicolini, P. (2019). Digital skills and profile of each generation: a review. *International Journal of Developmental and Educational Psychology. Revista INFAD de Psicología*, 3(1), 487. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2019.n1.v3.1525>
- Coursera. (2021a). *Coursera-Industry-Skills-Report-2021*. Cour
- Coursera. (2021b). Global Skill Reports. *European University Institute*, 11(2), 2–5. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=PT%0Ahttp://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52012PC0011:pt:NOT>
- Deloitte. (2017). *What key competencies are needed in the digital age? The impact of automation on employees, companies and education*. 2–60. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/innovation/ch-en-innovation-automation-competencies.pdf>

- Dwi Riyanti, B. P., Sandroto, C. W., & Warmiyati D.W, M. T. (2016). Soft Skill Competencies, Hard Skill Competencies, and Intention to Become Entrepreneur of Vocational Graduates. *International Research Journal of Business Studies*, 9(2), 119–132. <https://doi.org/10.21632/irjbs.9.2.119-132>
- Guerrero, D., & De los Ríos, I. (2012). Professional Competences: a Classification of International Models. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 1290–1296. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.290>
- Harvard Human Resources. (n.d.). *Harvard University Competency Dictionary FY14 - final*.
- ILO. (2011). *KILM 1 . Labour force participation rate. 2020*, 8–10. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_422090.pdf
- ILO. (2019). Preparing for the Future of Work. In *Shaping the Future of the New Economy*. <https://www.weforum.org/projects/future-of-work>
- Patacsil, F. F., & Tablatin, C. L. S. (2017). Exploring the importance of soft and hard skills as perceived by it internship students and industry: A gap analysis. *Journal of Technology and Science Education*, 7(3), 347–368. <https://doi.org/10.3926/jotse.271>
- Peter J. Dowling, Marion Festing, Allen D. Engle, S. (2013). Resource Management International Human. In *Himalaya Publishing House Pvt. Ltd.*
- Rosman, M. R. M., Rosli, N. N. I. N., Razlan, N. M., Shukry, A. I. M., Alimin, N. A., & Baharuddin, N. S. (2022). Modelling Referencing Competency and Individual Performance. *International Journal of Information Science and Management*, 20(1), 407–426.
- Wong, S.-C. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3). <https://doi.org/10.6007/ijarped/v9-i3/8223>

Tentang Penulis



Dr. Sri Handayani, S.E., M.M. Dosen Tetap di Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, memiliki minat yang luas terhadap bidang ekonomi dan manajemen, juga bidang transportasi dan logistik. Aktif menulis dan melakukan penelitian.

BAB

15

PENGEMBANGAN KARYAWAN (EMPLOYEE DEVELOPMENT)

Dr. Aswanti Setyawati, S.Sos., M.M.
Institute Transportasi dan Logistik, Jakarta
aswantimurgiyanto@gmail.com

A. Pendahuluan

Pengembangan karyawan adalah proses dimana people development merupakan bagian penting dari pengembangan organisasi perusahaan karena jika dilakukan dengan baik akan memberikan manfaat jangka panjang bagi karyawan itu sendiri menjadi seorang yang ahli dibidangnya. Pada suatu saat perusahaan berfokus pada pengembangan karyawan, secara tidak langsung meningkatkan banyak hal, seperti kompetensi, efisiensi, dan retensi karyawan. Oleh karena itu, konsep pengembangan sumber daya manusia sendiri merupakan upaya perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan dapat menggunakan berbagai metode, misalnya mengevaluasi kinerja, pelatihan, mentoring, coaching, konsulting dan menetapkan nilai objective key result untuk setiap karyawan. Dengan upaya tersebut, prestasi dan keterampilan karyawan secara bertahap dapat tumbuh menjadi profesional. Hal ini memungkinkan aktivitas perusahaan berkembang dan tumbuh dengan cepat. Dapat diartikan bahwa pengembangan karyawan merupakan program jangka panjang yang harus dibina dan diawasi secara ketat. Selain itu, adanya program people development dapat meningkatkan employee engagement sehingga membuat mereka semakin loyal terhadap perusahaan dan terjadinya

mempertimbangkan keinginan. karyawan. Kemungkinan ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi personel. Dengan adanya keterampilan dan karakter tersebut, diharapkan karyawan yang bersangkutan mampu meningkatkan kinerjanya dan membawa perubahan positif bagi perusahaan.

Daftar Pustaka

- Asuquo, P. N., & Inaja, A. E. (2013). Fostering Sustainable Career Development and Employability Among Young People in the Changing World of Work: Employers' Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 1492-1499. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.778>
- Brooks, B. A., & Skiem, P. T. (2018). Career Coaching: Preparing for What's Next. *Nurse Leader*, 16(3), 190-192. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2018.03.009>
- Cimpan, B.-I. (2013). European Career Development - A Challenge for European Human Resource Management. *Procedia Economics and Finance*, 6(13), 224-231. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(13\)00135-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(13)00135-4)
- Colombo, J. J., & Werther, W. B. (2003). Strategic career coaching for an uncertain world. *Business Horizons*, 46(4), 33-38. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(03\)00049-1](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(03)00049-1)
- Dawson, A., & Phillips, P. (2013). Coach career development: Who is responsible? *Sport Management Review*, 16(4), 477-487. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.03.003>
- Hardiansyah, A., Soehardi, & Rony, Z. T. R. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Bank OCBC NISP Bagian Record Management dan Partnership Operation. *Journal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 5(1), 1-19. <https://doi.org/10.36805/manajemen.v5i1.821>
- Kamaratri, N. S., & Adhikara, M. F. A. (2019). Apakah fungsi mentoring , motivasi dan pengembangan karir

mempengaruhi kinerja perawat. *Journal of Hospital Management*, 2(1), 199–215.

Korsakiene, R., & Smaliukiene, R. (2014). The Implications of Contemporary Approaches Toward Career Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 422–426. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.484>

Susanto, P. C. (2022). Employee Engagement Strategy : Analysis Of Organizational Commitment , Compensation , Career Development. *INTERNATIONAL CONFERENCE OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCE (ICHSS)*, 1(1), 96–103.

Wau, J., & Purwanto, P. (2021). The Effect of Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 262–271. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>

Tentang Penulis



Dr. Aswanti Setyawati, S.Sos., MM, lahir di Jakarta, 3 April 1961. Jenjang Pendidikan Sarjana Muda IKIP Muhammadiyah, Jakarta, 1984. Pendidikan Strata Satu, Universitas Krisnadwipayana, 1999. Pendidikan Strata Dua, Magister, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widiya Jakarta, 2001. Dan Program Doktor, Universitas Padjadjaran, Bandung, 2017. Saat ini menjabat sebagai Dosen Tetap Institute Transportasi dan Logistik, Jakarta. Mengikuti beberapa seminar dan penelitian bidang transportasi khususnya Sumber Daya Manusia.

Email / HP : aswantimurgiyanto@gmail.com / 0811133015

BAB

16

BUDAYA KERJA (*WORK CULTURE*)

Dr. Rubadi, M.Pd.

Universitas Respati Indonesia

rubadi.supatma@gmail.com

A. Definisi Kultur Kerja

Kultur kerja atau budaya kerja adalah sikap dan perilaku karyawan dalam suatu organisasi. Kultur kerja merupakan kumpulan sikap, keyakinan dan perilaku yang membentuk suasana yang teratur dalam suatu lingkungan kerja. Kultur kerja menentukan seberapa tepat seseorang dengan lingkungan pekerjaannya dan kemampuan mereka untuk membangun hubungan profesional dengan rekan kerja. Sikap seseorang, keseimbangan kehidupan kerja, peluang pertumbuhan, dan kepuasan kerja semuanya bergantung pada kultur tempat kerja itu sendiri.

Kultur kerja atau biasa disebut budaya kerja, menurut Lotze, dapat diartikan ke dalam dua pengertian. Pertama, Kultur kerja (dengan huruf “k” kecil) adalah lingkungan dimana pekerjaan tersebut berlangsung. Seperangkat asumsi, pemahaman dan keyakinan yang dianut bersama oleh komunitas pekerja itu sendiri dengan bentuk interaksi yang berbeda dan jelas dalam sebuah dunia kerja tertentu. Pengertian berikutnya, Kultur kerja (dengan huruf “K” besar) dapat diartikan sebagai pemahaman umum (*common sense*) yang dibawa ke tempat kerja. (Evi Lotze, 2014) Kultur kerja dalam konteks ini terdiri atas sikap yang dianut terhadap pekerjaan, keyakinan yang dianut bukan terkait dengan tempat kerja, tetapi

1. Lemahnya komitmen pimpinan dan staf atau bawahan untuk mengembangkan budaya kerja.
2. Pegawai sudah merasa nyaman dengan kondisi saat ini, sehingga pengembangan budaya kerja sebagai sebuah perubahan diluar kebiasaan akan mengganggu kenyamanan pegawai yang sudah terbiasa dengan kondisi yang ada.
3. Kurang diterapkannya *reward and punishment* atau penghargaan dan sanksi pada setiap pegawai atas kinerja yang dilakukan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disintesis bahwa kultur kerja adalah nilai-nilai, norma dan acuan yang disepakati bersama di tempat kerjanya yang dapat diukur melalui indikator: (a) disiplin kerja; (b) keterbukaan dalam bekerja; (c) bekerja secara rinci/detail; (d) menghargai hasil kerja; (e) berorientasi pada proses; dan (f) bekerja secara tim.

Membentuk budaya kerja hanya dapat dilakukan jika dalam organisasi tersebut memiliki norma atau nilai yang menjadi modal dasar penerapan budaya kerja, sehingga jika norma dan nilai tersebut sudah dimiliki selanjutnya diperlukan komitmen dari pimpinan organisasi untuk menerapkan secara sungguh-sungguh pada organisasi yang dipimpinnya.

Daftar Pustaka

- Alan Cowling & Philip James. *The E.s-sence of Personnel Management and Industrial Relations* (terjemallan Xavier Quentin Pranata) (Yogyakarta: Andi, 1996). p. 89.
- EdgarHSchein.*OrganizationalCultureetLeadership*.,www.tnellen.caarde-ddc/schein.htino MIT Sloan *Management Review*. p. 11
- Evie Lotze, *Work Culture Transformation* (Munchen: K.G. Saur, 2004), h. 10 – 11.

- Freed Luthans, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill Inc, 1995), p. 498
- George, Jennifer M. & Gareth R. Jones. *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice-Hall, 2002) , p.494.
- Ivancevich. Konopaske and Matteson. *Organizational Behavior and Afanagement*. New York: McGraw Hill, 2005.-p. 41
- Miriam Erez dan P. Christopher Earley, *Culture, Self Identity, and Work* (New York: Oxford University, 1993), h
- Jerald Greenberg and Robert A. Baron, *Behavior Organization (Understanding and Managing the Human Side Work)* (USA: ,Allyn and Bacon, 1999), p. 313.
- John W. Newstrom. *Organizational Behavior (Human Behavior at Work)* New York: McGraw-Hill Inc. 2007, p. 87.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.39 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja
- Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education, Fifth Edition* (Boston: Allyn and Bacon, 1995), p. 82. *Ibid.*, h. 83.
- Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (Boston: Richard D. IRWIN, Inc., 2004), h. 706.
- R.Kropp. The Impotance of Organizational Culture <http://consulting.com/artorgculture.com>.2005
- Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen, Alih Bahasa T. Hermaya* (Jakarta: PT. Prenhallindo. 1999). p. 76.

Tentang Penulis



Dr. Rubadi, M.Pd, Lulusan dari Strata I Universitas Padjadjaran, tahun 1986, bekerja sebagai Pemimpin Redaksi Majalah Sarana Ilmu dan Lapangan Berprestasi (SILABI) 1986-1987, bekerja pada PT Gapura Raya 1987-1989 sebagai sales representative wilayah Priangan Timur. Tahun 1993-1996 sebagai Dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Widuri, Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA.), Sebagai coordinator peneliti di salah satu pusat di Departemen Pendidikan dan Kebudayaan 1998. Lulus Strata II dari Universitas Pendidikan Indonesia tahun 2001 dan lulus sebagai Doktor Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dari Universitas Negeri Jakarta tahun 2013. Dosen Tetap Universitas Respati Indonesia (URINDO Pernah ikut dalam beberapa sertifikasi dan training antara lain Certified Excellent Trainer Professional (CETP), Certified Leadership Management Associate (CLMA), Certified Professional Human Capital Enterprise Patner (CPHCEP), Certified Performance Management Professional (CPMP), Certified Strategic Entrepreneurial Mindset (CSEM). Sebagai Assesor Kompetensi Bidang Kebudayaan pada Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP), The Instructore Of Face To Face Training, Sebagai Koordinator Konsultan di BPMP Provinsi Kalimantan Timur tahun 2022 dan Koordinator Konsultan di BBPMP Provinsi Jawa Barat tahun 2023.

BAB

17

MANAJEMEN TALENTA (TALENT MANAGEMENT)

¹Dr. Andi Muhammad Sabilillah Tahir, M.M., CPHCM

²Intan Irzani, S.I.Kom, CPHCM, C.BNSP

¹Pituku Cordova International

¹Bizani Learning Center

²Bizani Learning Center

¹Universitas Riau

¹andims77@yahoo.com & ²iirzani@gmail.com

A. Definisi Manajemen Talenta

Banyak pengertian yang dijelaskan para pakar terkait manajemen talenta. Ramperas (2006:234) memiliki pendapat bahwa Manajemen talenta merupakan teknik tata kelola talenta pada organisasi dengan baik, perancangan serta perkembangan keberhasilan pada perusahaan, penerapan perkembangan diri tenaga kerja dengan baik serta pemanfaatan bakat dengan baik.

Penjelasan tersebut membuktikan bahwasanya talenta merupakan sesuatu yang dipunyai oleh tenaga kerja yang dibentuk serta diciptakan dengan pelatihan serta perkembangan melalui sebuah organisasi guna tahapan berjangka panjang dapat memberikan peningkatan kualitas hingga bisa menjadi motor penggerak dibalik kontribusi mereka pada kesuksesan organisasi. Sehingga, telah menjadi keharusan setiap perusahaan melakukan analisis serta perkembangan talent yang dipunyai setiap tenaga kerjanya (Groysberg:2010).

Pendapat Pella serta Inayati (2011:81) menjelaskan bahwasanya Manajemen talenta merupakan sebuah tahapan guna menetapkan sebuah perusahaan melakukan pengisian

Perusahaan, banyak sekali perusahaan yang kurang produktif dan berprestasi dikarenakan tidaklah terdapat komunikasi yang baik antar individual dan tim yang telah terbentuk. Melalui inilah kita dapat melakukan perkembangan Organisasi sehingga langkahnya relatif membaik serta lancar bertujuan menciptakan produktivitas yang terdapat pada Organisasi.

Daftar Pustaka

- Blakely, A. 2012. Top 10 Talent Management Strategies for 2012. On Balance Jan- Feb 2012. wicpa.org
- Capelli, P. 2010. Talent Management for the Twenty-First Century. Retrieved October 03, 2011, from http://user.chollian.net/~hwangone/thesis/HBR20080302_3.pdf.
- Pella, Darmin A & Inayati, Afifah. 2011. Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Rampersad, Hubert K. 2006. Personal Balance Scorecard : The Way to Individual Happiness, Personal Integrity and Organization Effectiveness. United States: McGraw-Hill Education
- Pella, Darmin A & Inayati, Afifah. 2011. Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Berger, L. A. & Berger, D. R. (Eds.). 2004. The talent management Handbook: creating organizational Excellence by identifying developing and promoting your best people. New York: McGraw-Hill.
- Capelli, P. 2010. Talent Management for the Twenty-First Century. Retrieved October 03, 2011, from http://user.chollian.net/~hwangone/thesis/HBR20080302_3.pdf
- Frank, F.D. & Taylor, C.R. 2004. Management Trends that Will Shape the Future. Human Resource Planning 27(1) p.33-42.

- Groysberg, B. 2010. Chasing stars: The myth of talent and the portability of performance. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- McCauley, C. dan Wakefield, M. 2006. Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers. The Journal for Quality & Participation. Winter 2006.
- Nagra, M. 2011. Human Capital Strategy: Talent Management. The Army Medical Department Journal. October-December 2011.
- Tengku Shahindra, 2007 diakses pada tgl 30 Oktober 2011, dari World Wide Web

Tentang Penulis



Dr. Andi Muhammad Sabilillah Tahir, MM, CPHCM adalah seorang Praktisi HR selama kurang lebih 20 Tahun, speaker, personal coach, HR Consultant, Commissioner of Bizani Human Capital Consulting, Chairman (Human Capital Indonesia Community) & Chief Human Capital Officer di Perusahaan Pituku Cordova International serta mengabdikan pada Negara menjadi Dosen Luar biasa program Doktorat dibidang SDM pada beberapa Universitas di Indonesia. memiliki latar belakang Pendidikan Lulusan dari Universitas Trisakti, Master of HRM Universitas Pelita Harapan dan Monash University, selain itu Pendidikan informal juga berhasil menyelesaikan pendidikan master untuk CPHRM Inwent International (German) Serta mendapatkan lisenensi HR Director dari HRDQ (California USA) dan juga Berlisensi BNSP sebagai Trainer & Asesor.



Intan Irzani, S.i.kom, CPHCM, C.BNSP Memiliki pengalaman sebagai profesional di industri kerja sebagai Praktisi HR di beberapa perusahaan besar salah satunya Telkom Group dan dunia pendidikan, Intan Irzani memiliki latar belakang Pendidikan Lulusan Universitas Pembangunan Nasional Yogyakarta. Serta saat ini juga sebagai CEO di Bizani Human Capital Consulting dan memiliki beberapa sertifikasi profesi secara International dan juga Nasional (BNSP)

BAB

18

PERANAN TEKNOLOGI INFORMASI DALAM PENGELOLAAN SDM

¹Naik Henokh Parmenas & ²Angelin Kiki Armelia

¹Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis

¹parmenas@kalbis.ac.id & ²angelin.kiki.a@gmail.com

A. Pendahuluan

Kita hidup di era digital di mana perkembangan teknologi mengubah cara hidup dan bekerja. Pemahaman yang jelas tentang bagaimana teknologi mempengaruhi strategi, proses, dan operasi menjadi semakin penting bagi organisasi untuk berhasil di pasar. Selama tiga dekade terakhir, para peneliti dan praktisi telah menunjukkan minat yang semakin besar untuk mempelajari bagaimana teknologi mengubah operasi desain dan proses dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

MSDM telah berubah secara signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Fokus saat ini telah berubah dari tugas manajemen administrasi menjadi mitra strategis dalam keseluruhan strategi organisasi, sebagian besar dengan dukungan kuat dari perkembangan teknologi informasi di lapangan. Meningkatnya penggunaan sistem informasi berdampak besar pada bagaimana MSDM dikelola saat ini. Ini telah memicu perubahan besar dalam proses dan praktik MSDM dalam organisasi, terutama dalam cara mereka mengumpulkan, menyimpan, menggunakan, dan berbagi data. Beberapa proses MSDM menjadi lebih efisien dan dampak dari peningkatan service level ini memungkinkan unit kerja yang menjalankan fungsi MSDM (HR) untuk lebih terlibat dalam strategi bisnis.

E. Kesimpulan

Semakin, teknologi memiliki dampak besar pada HRM. Seiring perkembangan teknologi, hal itu juga akan memaksa HRM untuk mengambil kontur baru baik dalam proses maupun praktiknya. HRIS muncul sebagai tanggapan atas kebutuhan agar perubahan ini dilakukan dengan cara yang paling bermanfaat, dengan mempertimbangkan peningkatan akurasi, akses informasi yang cepat, peningkatan daya saing dan efisiensi serta rekayasa ulang fungsi SDM.

Daftar Pustaka

- Andry, Johaness Fernandes Hartono, H., & Chakir, A. (2020). Assessment IT Governance of Human Resources Information System Using COBIT 5. *International Journal of Open Information Technologies*, 8(4), 59–63. <http://injoit.org/index.php/j1/article/view/893>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Human Resource Management Practice. In *The SAGE Handbook of Human Resource Management* (13th ed.). Ashford Colour Press Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857021496>
- Ben Moussa, N., & El Arbi, R. (2020). The impact of Human Resources Information Systems on individual innovation capability in Tunisian companies: The moderating role of affective commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 18–25. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.12.001>
- Berber, N., Đorđević, B., & Milanović, S. (2018). Electronic human resource management (e-HRM): A new concept for digital age. *Strategic Management*, 23(2), 22–32. <https://doi.org/10.5937/straman1802022b>
- Boateng, A.-A. A. (2007). *The Role of Human Resource Information Systems (HRIS) in Strategic Human Resource Management (SHRM)* [Swedish School of Economic and Business

Administration]. <https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results>

- Chakraborty, A. R., & Mansor, N. N. A. (2013). Adoption of Human Resource Information System: A Theoretical Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75(April), 473–478. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.051>
- De Mauro, A., Greco, M., Grimaldi, M., & Ritala, P. (2018). Human resources for Big Data professions: A systematic classification of job roles and required skill sets. *Information Processing and Management*, 54(5), 807–817. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2017.05.004>
- Dorel, D., & Martinovic, A. B. (2017). The Role of Information Systems in Human Resource Management. *Information Systems*, March, 25–44. <https://doi.org/10.1201/9780429061011-2>
- Hendrickson, A. R. (2003). Human resource information systems: Backbone technology of contemporary human resources. *Journal of Labor Research*, 24(3), 381–394. <https://doi.org/10.1007/s12122-003-1002-5>
- Jadesola Ololade, A., Odunayo Paul, S., Tolulope Morenike, A., & Augustina Esitse, D. (2023). Bolstering the role of human resource information system on employees' behavioural outcomes of selected manufacturing firms in Nigeria. *Heliyon*, 9(1), e12785. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12785>
- Jahan, S. (2014). Human Resources Information System (HRIS): A Theoretical Perspective. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 02(02), 33–39. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2014.22004>
- Jepen, L. (2021). Peran teknologi informasi dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia. *Forum Ekonomi*, 23(1), 1–11.
- Karikari, A. F., Boateng, P. A., & N. D. Ocansey, E. O. (2015). The Role of Human Resource Information System in the Process of Manpower Activities. *American Journal of Industrial and*

Business Management, 05(06), 424–431.
<https://doi.org/10.4236/ajibm.2015.56042>

Kovach, K. A., Hughes, A. A., Fagan, P., & Maggitti, P. G. (2002). Administrative and Strategic Advantages of HRIS. *Employment Relations Today*, 29(2), 43–48.
<https://doi.org/10.1002/ert.10039>

Kumari, D. (2017). Human Resource Information System (HRIS). *Science and Technology*, 3(8), 1223–1229.

Long, Y. (2009). The impact of information technology on the HR function transformation. *Business Administration HRM*, 1–81.

Masum, A. K., Beh, L. S., Azad, A. K., & Hoque, K. (2018). Intelligent human resource information system (i-HRIS): A holistic decision support framework for HR excellence. *International Arab Journal of Information Technology*, 15(1), 121–130.

Othman, S. A., & Mahmood, N. H. N. (2019). Linking employee engagement towards individual work performance through human resource management practice: from high potential employee's perspectives. *Management Science Letters*, 9(7), 1083–1092. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.016>

Packiaraj, J., & Romansingh, D. S. (2021). Function and Componenets of Human Resource Information System (HRIS) In Small Scale Industries. In J. Nallathambi & S. Gnanasumathi (Eds.), *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย* (Vol. 4, Issue 1). Muthra Publisher.

Pieris, M. D. ., & Preena, G. R. (2017). *The future of HRIS – Emerging Trends in HRM and IT Integration*. 3(5), 87–93.
<https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results>

Ravelli, A. (2017). *Tech Human Resources: a study on the impact of digital technologies on international HR startups*. 1–133.

Shobaki, M. M. Al, Naser, S. S. A., Amuna, Y. M. A., Talla, A. El, Shobaki, M. M. Al, Naser, S. S. A., Amuna, Y. M. A., El, S. A.,

& The, T. (2017). The Efficiency of Information Technology and its Role of e- HRM in the Palestinian Universities To cite this version: HAL Id: hal-01572642 The Efficiency of Information Technology and its Role of e- HRM in the Palestinian Universities. *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1(5), 36–55. <http://www.ijeais.org/wp-content/uploads/2017/07/IJEAIS170705.pdf>ThisVersionisavailableat:<http://hdl.handle.net/10419/167316>www.ijeais.org36

Tampubolon, H. (2016). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing* (A. Purba (ed.); Pertama). Paps Sinar Sinanti. <http://repository.uki.ac.id/302/1/STRATEGIMANAJEMENSUMBERDAYAMANUSIADANPERANNYADALAMPENGEMBANGANKEUNGGULANBERSAING.pdf>

Tørstena, A., Goga, A. J., & Jashari, B. (2019). Improving the efficiency of human resources with the use of new technologies and reorganization process. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 9(1), 31–38. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i1.606>

Weeramanthrie, T. T., Thilakumara, C. N., Wijesiri, K. N. A. C., Fernando, N. I., Thelijjagoda, S., & Gamage, A. (2018). ARROW: A web-based employee turnover analysis tool for effective human resource management in large-scale organizations. *2017 National Information Technology Conference, NITC 2017*, 13(15), 136–140. <https://doi.org/10.1109/NITC.2017.8285665>

Zeebaree, S. R. M., Shukur, H. M., & Hussan, B. K. (2019). Human resource management systems for enterprise organizations: A review. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 7(2), 660–669. <https://doi.org/10.21533/pen.v7i2.428>

Tentang Penulis



Naik Henokh Parmenas, S.H., M.M. saat ini aktif bekerja sebagai Rektor di Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis (Kalbis Institut). Selain itu beliau adalah seorang advokat aktif dengan salah satu spesialisasi di bidang Hukum Ketenagakerjaan. Dengan berbekal pengalaman lebih dari 21 tahun, Naik Henokh Parmenas telah memiliki pengalaman baik di dunia akademik dan juga non akademik di berbagai industri di antaranya: energi dan pertambangan, manufaktur, konstruksi, kesehatan. Selain mengajar, beliau juga memberikan konsultasi dalam bidang HR khususnya Strategic Direction and Strategic Planning Development, Organization Design, Human Resource Audit, Human Resource Due Diligence, Job Analysis, Job Evaluation, Competency Model Development, Performance Management System, Employees Opinion/Engagement Survey dan hal strategis lainnya.



Angelin Kiki Armelia, S.E. M.M., CHRM adalah seorang partner di kantor hukum Parmenas Law Firm dengan kepakaran khusus di area Industrial Relationship. Pengalaman selama lebih dari 14 tahun menangani karyawan lokal dan asing di berbagai perusahaan swasta di Jakarta membuat beliau memiliki mindset strategis di bidang pengelolaan Sumberdaya Manusia, di antaranya adalah *Employee Communication, Performance Management, Compensation & Benefit, Expatriate Formalities* dan juga *Training & Development*.