

Aditya Wardhana



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

DI ERA DIGITAL 4.0



Editor: Mahir Pradana

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

DI ERA DIGITAL 4.0

Buku ajar ini menjelaskan secara komprehensif mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia dalam konteks revolusi industri 4.0 dengan memberikan pandangan sesuai dengan kondisi industri digital saat ini. Topik yang dibahas meliputi: Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia hingga Perkembangan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia dari sejak tahun 1776 hingga tahun 2010, Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia, Peluang dan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Era Revolusi Industri 4.0, Perencanaan Sumber Daya Manusia, Analisis Jabatan, Rekrutmen, Seleksi, dan Orientasi Karyawan, Pelatihan dan Pengembangan Karyawan, Penilaian Kinerja Karyawan, Pengembangan Karyawan, Kompensasi, Hubungan Industrial, Pemutusan Hubungan Kerja, Audit Sumber Daya Manusia, dan Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia. Buku ajar ini dapat menjadi panduan komprehensif dan praktis untuk memahami bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang berevolusi dengan cepat, dan merupakan bacaan penting bagi siapa saja yang tertarik untuk memahami manajemen sumber daya manusia dan implementasinya.



☎ 0858 5343 1992
✉ eurakamediaaksara@gmail.com
📍 Jl. Banjaran RT.20 RW.10
Bojongsari - Purbalingga 53362



EC002023104411



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL 4.0

Aditya Wardhana



PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
DI ERA DIGITAL 4.0**

Penulis : Aditya Wardhana

Editor : Mahir Pradana

Desain Sampul : Ardyan Arya Hayuwaskita

Tata Letak : Via Maria Ulfah

ISBN : 978-623-151-777-7

No. HKI : EC002023104411

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, NOVEMBER 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 kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital 4.0**.

Kami ucapkan juga rasa terima kasih kami kepada pihak-pihak yang mendukung lancarnya buku ini mulai dari proses penulisan hingga proses cetak, yaitu orang tua kami, rekan-rekan kami, penerbit, dan masih banyak lagi yang tidak bisa kami sebutkan satu per satu.

Buku ini terdiri dari 14 bab yang ditulis dengan bahasa yang sederhana sehingga mudah dipahami oleh pembaca, yaitu :

- BAB 1 Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia
- BAB 2 Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia
- BAB 3 Peluang dan Tantangan Sumber Daya Manusia Pada Era Revolusi Industri 4.0
- BAB 4 Perencanaan Sumber Daya Manusia
- BAB 5 Analisis Jabatan
- BAB 6 Rekrutmen, Seleksi, dan Orientasi Karyawan
- BAB 7 Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan
- BAB 8 Penilaian Kinerja Karyawan
- BAB 9 Manajemen Karir
- BAB 10 Kompensasi
- BAB 11 Hubungan Industrial
- BAB 12 Pemutusan Hubungan Kerja
- BAB 13 Audit Sumber Daya Manusia
- BAB 14 Strategi Peningkatan Kompetensi SDM

Demikian buku ini kami buat, dengan harapan agar pembaca dapat memahami informasi dan juga mendapatkan wawasan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital 4.0. serta dapat bermanfaat bagi masyarakat dalam arti luas. Selamat membaca dan Terima kasih.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA	
MANUSIA	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	2
C. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia	4
D. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	5
E. Fungsi-Fungsi Manajemen SDM dalam Organisasi	7
F. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia	12
G. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Bagi Organisasi	13
H. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
I. Struktur Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	16
J. Perkembangan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia.....	18
K. Ringkasan.....	39
L. Daftar Pustaka	48
BAB 2 LINGKUNGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA	
MANUSIA	54
A. Pengertian Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	54
B. Faktor-Faktor Lingkungan Eksternal dan Internal yang Mempengaruhi Manajemen SDM	55
C. Tuntutan Dunia Internasional yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	58
D. Ringkasan.....	61
E. Daftar Pustaka	66
BAB 3 PELUANG DAN TANTANGAN SUMBER DAYA	
MANUSIA PADA ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0 ..	68
A. Perkembangan Revolusi Industri 1.0 hingga 4.0	68

B.	Manajemen Sumber Daya Manusia pada Era Revolusi Industri 4.0.....	72
C.	Peluang Sumber Daya Manusia pada Era Revolusi Industri 4.0.....	73
D.	Tantangan Sumber Daya Manusia pada Era Revolusi Industri 4.0.....	78
E.	Ringkasan	79
F.	Daftar Pustaka.....	84
BAB 4	PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	87
A.	Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia	87
B.	Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	91
C.	Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	91
D.	Peramalan Kebutuhan Sumber Daya Manusia	92
E.	Tantangan dan Hambatan Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia	94
F.	Teknik Peramalan Sumber Daya Manusia	95
G.	Ringkasan	101
H.	Daftar Pustaka.....	105
BAB 5	ANALISIS JABATAN.....	107
A.	Pengertian Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>)	107
B.	Tujuan Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>).....	108
C.	Kegunaan Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>).....	109
D.	Informasi Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>)	110
E.	Prinsip-Prinsip dan Proses Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>)	112
F.	Proses Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>).....	113
G.	Bentuk-bentuk Penyajian Hasil Analisis Jabatan	114
H.	Ringkasan	122
I.	Daftar Pustaka.....	127
BAB 6	REKRUTMEN, SELEKSI, DAN ORIENTASI KARYAWAN	129
A.	Pengertian Rekrutmen Karyawan.....	129
B.	Metode dan Sumber Rekrutmen Karyawan.....	131
C.	Proses Rekrutmen Karyawan	135
D.	Pengertian Seleksi Karyawan	139

E. Proses Seleksi Karyawan	140
F. Proses Orientasi Karyawan	143
G. Ringkasan.....	145
H. Daftar Pustaka	149
BAB 7 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	
KARYAWAN.....	152
A. Pengertian Pelatihan Karyawan.....	152
B. Tujuan Pelatihan Karyawan	156
C. Prinsip-Prinsip Pelatihan Karyawan	157
D. Metode-Metode Pelatihan Karyawan.....	158
E. Dimensi-Dimensi Kefektifan Program Pelatihan Karyawan.....	164
F. Pengembangan Karyawan.....	165
G. Metode Pengembangan Karyawan.....	166
H. Metrik Pengembangan Karyawan	168
I. Ringkasan.....	168
J. Daftar Pustaka	172
BAB 8 PENILAIAN KINERJA KARYAWAN	174
A. Pengertian Penilaian Kinerja Karyawan.....	174
B. Karakteristik Penilaian Kinerja Karyawan yang Baik	175
C. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.....	176
D. Tahapan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan	178
E. Metode-Metode Penilaian Prestasi Kerja Karyawan	179
F. Tugas Manajemen SDM dalam Mengembangkan Program Penilaian Kinerja Karyawan	192
G. Kesalahan Umum dalam Penilaian Kinerja Karyawan.....	194
H. Ringkasan.....	195
I. Daftar Pustaka	201
BAB 9 MANAJEMEN KARIR.....	204
A. Pengertian Manajemen Karir.....	204
B. Landasan Pengembangan Karir.....	213
C. Hubungan Manajemen Karir Dengan Perencanaan SDM.....	219
D. Ringkasan.....	222

E. Daftar Pustaka.....	225
BAB 10 KOMPENSASI.....	227
A. Pengertian Kompensasi.....	227
B. Tujuan Kompensasi	228
C. Faktor-Faktor yang Menentukan Kompensasi.....	229
D. Prinsip-Prinsip Kompensasi	231
E. Bentuk-Bentuk Kompensasi.....	234
F. Proses Penyusunan Kompensasi	237
G. Penilaian Jabatan Dalam Kaitannya Dengan Kompensasi	239
H. Sistem Insentif Dalam Kompensasi.....	240
I. Kompensasi Berbasis Balance Scorecard	242
J. Kompensasi Berbasis Kinerja.....	246
K. Kartu Skor Kompensasi (<i>Compensation Scorecard</i>)....	250
L. Ringkasan	253
M. Daftar Pustaka.....	258
BAB 11 HUBUNGAN INDUSTRIAL	262
A. Pengertian Hubungan Industrial.....	262
B. Regulasi di Indonesia Tentang Hubungan Industrial	263
C. Aspek-aspek yang Harus Diperhatikan dalam Hubungan Industrial.....	271
D. Pihak-Pihak dalam Hubungan Industrial.....	273
E. Tahap-Tahap dalam Hubungan Industrial.....	276
F. Serikat Pekerja Dalam Hubungan Industrial	277
G. Arbitrase dalam Hubungan Industrial	278
H. Peran Pemerintah Dalam Hubungan Industrial	279
I. Ringkasan	280
J. Daftar Pustaka.....	284
BAB 12 PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA	288
A. Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja	288
B. Alasan Pemutusan Hubungan Kerja.....	289
C. Tujuan Pemutusan Hubungan Kerja.....	291
D. Proses Pemutusan Hubungan Kerja.....	292
E. Ringkasan	293
F. Daftar Pustaka.....	297

BAB 13 AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA.....	299
A. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia	299
B. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia.....	299
C. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia.....	300
D. Tahapan Persiapan Audit Sumber Daya Manusia ...	301
E. Ringkasan.....	302
F. Daftar Pustaka	305
BAB 14 STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI	
SDM.....	307
A. Konsep Kompetensi SDM.....	307
B. Pemetaan Kompetensi dan Model Kompetensi SDM.....	309
C. Pentingnya Kompetensi SDM	314
D. Strategi Peningkatan Kompetensi SDM	315
E. Ringkasan.....	317
F. Daftar Pustaka	319
TENTANG PENULIS.....	322

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia ..	12
Gambar 2.	Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
Gambar 3.	Rantai Nilai (<i>Value Chain</i>).....	15
Gambar 4.	Stuktur Organisasi Manajemen SDM.....	17
Gambar 5.	Perkembangan Teori Manajemen SDM	18
Gambar 6.	Faktor Lingkungan Eksternal dan Internal yang Mempengaruhi Manajemen SDM.....	55
Gambar 7.	Perkembangan Revolusi Industri	72
Gambar 8.	Transformasi HR Tradisional ke HR Digital.....	73
Gambar 9.	Survey Tenaga Kerja yang Dibutuhkan di Era Industri 4.0.....	74
Gambar 10.	Kualifikasi dan Keahlian Tenaga Kerja Pabrik di Masa Depan	75
Gambar 11.	Jumlah Kebutuhan SDM Bidang TIK Usaha Besar Tahun 2020.....	76
Gambar 12.	Profesi di Bidang TIK pada Sektor Usaha Besar yang Dibutuhkan Tahun 2020	77
Gambar 13.	Alur Berpikir dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	90
Gambar 14.	Teknik Delphi	96
Gambar 15.	Proyeksi Tren.....	97
Gambar 16.	Model Ekonometrika	97
Gambar 17.	Metode Ketersediaan Keahlian	98
Gambar 18.	Metode Bagan Pergantian Karyawan.....	99
Gambar 19.	Metode Bagan Pergantian Karyawan.....	100
Gambar 20.	Metode Analisis Markov	101
Gambar 21.	Informasi Analisis Jabatan.....	112
Gambar 22.	Proses Analisis Jabatan Secara Garis Besar	114
Gambar 23.	Proses Analisis Jabatan Secara Rinci.....	114
Gambar 24.	Contoh Job Description.....	121
Gambar 25.	Proses Rekrutmen Karyawan Secara Umum.....	137
Gambar 26.	Proses Rekrutmen Karyawan Secara Ringkas	138
Gambar 27.	Proses Seleksi Karyawan	142
Gambar 28.	Perbedaan Antar Pelatihan dengan Pendidikan	154

Gambar 29. Analisis Kebutuhan Pelatihan (<i>Training Needs Analysis</i>)	154
Gambar 30. Metode Skala Penilaian Grafik (<i>Graphic Rating Scales</i>).....	182
Gambar 31. Metode Daftar Pernyataan (<i>Checklist</i>)	183
Gambar 32. Metode Daftar Pernyataan Tertimbang (<i>Weighted Checklist</i>).....	184
Gambar 33. Teknik Skala Pilihan Paksa (<i>Forced Choise Scales</i>).....	186
Gambar 34. Metode Insiden Kritis (<i>Critical Incidents</i>)	187
Gambar 35. Metode <i>Behaviorally Anchored Rating Scales</i> (BARS) .	188
Gambar 36. Klasifikasi Pengembangan Karir	205
Gambar 37. Tahapan dalam Pengembangan Karir	213
Gambar 38. Landasan Pengembangan Karir	214
Gambar 39. Hubungan Manajemen Karir Dengan Perencanaan SDM	221
Gambar 40. Aspek-Aspek Dalam Hubungan Industrial	273
Gambar 41. Pihak-Pihak dalam Hubungan Industrial	275
Gambar 42. Tahapan Persiapan Audit Sumber Daya Manusia ..	302
Gambar 43. Model Kompetensi Spencer dan Spencer	310
Gambar 44. Model Kompetensi Trisliatanto, Windijarto, dan Sutinah (2016).....	311
Gambar 45. Model Kompetensi Porvaznik.....	312
Gambar 46. Model Kompetensi Ulrich.....	313

BAB

1

PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa mampu menjelaskan dan menganalisis implementasi manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Menjelaskan pengertian manajemen sumber daya manusia
2. Menjelaskan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia
3. Menjelaskan tujuan manajemen sumber daya manusia
4. Menjelaskan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia
5. Menjelaskan pentingnya manajemen sumber daya manusia
6. Menjelaskan peranan manajemen sumber daya manusia
7. Menjelaskan tantangan manajemen sumber daya manusia
8. Menjelaskan struktur organisasi manajemen sumber daya manusia
9. Menjelaskan perkembangan konsep manajemen sumber daya manusia

A. Pendahuluan

Dalam era globalisasi saat ini, bisnis menghadapi persaingan yang semakin tinggi di berbagai sektor. Setiap *Chief Executive Officer* (CEO) berupaya keras untuk menunjukkan keunggulan kompetitif perusahaannya, baik dalam hal keuangan, pemasaran, produksi, teknologi, informasi, maupun sumber daya manusia (SDM), guna mencapai kinerja yang prima.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset kunci dalam sebuah organisasi, dengan karakteristik khusus yang meliputi kemampuan untuk menambah nilai, keunikannya,

Pertanyaan diskusi:

1. Apakah yang menjadi permasalahan pada cerita di atas dalam kaitannya dengan SDM?
2. Fungsi Manajemen SDM manakah yang terkait dengan permasalahan di atas?
3. Faktor lingkungan apa saja yang mempengaruhi manajemen SDM?
4. Apa pembelajaran yang dapat Anda ambil dari cerita di atas?

L. Daftar Pustaka

- Ali, M., Ahmad, Z., Iqbal, J. (2012). Human Resource Planning: A Key to Internal and External Fit. *African Journal of Business Management*, 6 (27), 7938-7941.
- Al Marri, M.T.S., Majid, A.H.A., Hilman bin Abdullah, H. (2018). Evolution of Human Resource Management Theories and Organizational Success. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(7), 571-578
- Allen, M. and Wright, P. (2006). *Strategic Management and HRM*. Cornell University. Ithaca: Center for Advance Human Resource Studies (CAHRS).
- Becker, B.E., and Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here? *Journal of Management*, 32 (6), 898-925.
- Boohene, R. and Asuinura, E. (2011). The Effect of Human Resource Management Practices on Corporate Performance: A Study of Graphic Communications Group Ltd. *International Business Research*, 4(1), 266-272.
- Bowen, D. and Ostroff, C. (2004). Understanding, HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Bratton, John., Gold, Jeffry. (2003). *Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmilan.
- Cheung, M. (2013). The Mediating Role of Perceived Organizational Support in The Effects of Interpersonal and Informational Justice on Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 551-572.

- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Combs, J.G., Liu, Y., Hall, A. and Ketchen, D.J. (2006). How Much Do High Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528
- Colbert, B. A. (2004). The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 29, 341-358
- Cushway, Barry. (2017). *The Employer's Handbook*. Singapore: Kogan Page.
- Darma, P.S. (2017). The Effect of Compensation on Satisfaction and Employee Performance. *Management and Economics Journal*, 1(1), 69-78.
- Demo, G., Neiva, E.R., Nunes, I., Rozzett, K. (2012), Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.
- Dessler, Gary. (2019). *Human Resource Management*. 16th Edition. New Jersey: Pearson
- Dimba, B. (2010). Strategic Human Resource Management Practices: Effect on Performance. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1(2), 128-137
- Dowds, N. (2010). *International Experiences of Human Resources Management in Higher Education*. A Report to HEFCE.
- Ericksen, J. and Dyer, L. (2005). Towards a SHRM model in High Reliability Organization Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 907-928.
- Fening, F. and Amaria, P. (2011). Impact of Human Resource Management Practices on Small Firm Performance in A Country in Recession. *American Journal of Business Research*, 4(1), 23-54.

- Fossen, R. S., & Vredenburg, D. (2014). Exploring Differences in Work's Meaning: An Investigation of Individual Attributes Associated with Work Orientations. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 15, 101-120.
- Gould-Williams, J. and Gatenby, M. (2010). The Effects of Organizational Context and Teamworking Activities on Performance Outcomes: A Study Conducted in England Local Government. *Public Management Review*, 12 (6), 759-787.
- Guest, D. (2011). Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Hur, W-M., Han, S-J., Yoo, J-J. and Moon, T. (2015). The Moderating Role of Perceived Organizational Support on The Relationship between Emotional Labor and Job-Related Outcomes. *Management Decision*, 53(3), 605-624.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Hurwitz, J. Lines, S., Montgomery, B. and Schmidt, J. (2002). The Linkage between Management Practices, Intangibles Performance and Stock Returns. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 51-61.
- Ismail, Velnampy, T. (2012). A Case Study Approach to Human Resource Planning -HRP- in Weaving Industry of Maruthamunai. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(1), 31-36.
- Klug, D. (2017). *Recruitment and Selection Handbook for University Staff Positions*. Arizona State University.
- Kuswati, Rini. (2009). Succession Management: Upaya Human Resource Planning Menuju Success Corporate. *Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 13(1), 45-51.
- Lievens, F. (2008). *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Lawrence Erlbaum's Organizations and Management Series. New York: Taylor & Francis.
- Lievens, F., De Corte, W., & Westerveld, L. (2015). Understanding the Building Blocks of Selection

- Procedures: Effects of Response Fidelity on Performance and Validity. *Journal of Management*, 41, 1604–1627.
- Lievens, F., Harris, M.M., Van Keer, E., & Bisqueret, C. (2003). Predicting Crosscultural Training Performance: The Validity of Personality, Cognitive Ability, and Dimensions Measured by An Assessment Center and A Behavior Description Interview. *Journal of Applied Psychology*, 88, 476–489.
- Lievens, F., & Sackett, P.R. (2017). The Effects of Predictor Method Factors on Selection Outcomes: A Modular Approach to Personnel Selection Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 102, 43–66.
- Long, Choc Sang (2012), The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6, 100-116.
- Macky, K. and Boxall, P. (2007). The Relationship between High-Performance Work Practices and Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Mathis, R.L., Jackson, J.H. (2019). *Human Resource Management*. Singapore: Cengage.
- Messersmith, J. and Guthrie, J. (2010). High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm Performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241-264.
- Mondy, R.W., Martocchio, J.J. (2019). *Human Resource Management*. New York: Pearson.
- Nishii, L., Lepak, D. and Schneider B. (2008). Employee Attributions of the “Why” of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. Cornell University. Ithaca: *Center for Advance Hyman Resource Studies* (CAHRS).
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2020). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill Education.
- Paauwe, J. and Boselie, P. (2005). HRM and Performance: What’s Next? Cornell University. *Ithaca: Center for Advance Hyman Resource Studies* (CAHRS).

- Pitacho, L.A., Palma, P., Correia, P. (2019). Work Orientation: Dimensionality and Internal Model. *Análise Psicológica*, 4 (37), 479-491.
- Prashanthi, K. (2013). Human Resource Planning-An Analytical Study. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), 63-68.
- Rao, T.V. (2012). *Degree Feedback and Performance Management System*. London: Excel Books.
- Riveros, A. M. M., & Tsai, T. S. T. (2011). Career Commitment and Organizational Commitment in for- Profit and Non-Profit Sectors. *International Journal of Emerging Sciences*, 1(3), 324-341.
- Robbins, Stephen., Coulter, Mary., Cenzo, D.D. (2019). *Fundamentals of Management*. New York: Pearson.
- Ryan, A.M., & Ployhart, R.E. (2014). A Century of Selection. *Annual Review of Psychology*, 65, 693-717.
- Samer, Khasawneh.(2011). Human Capital Planning in Higher Education Institutions: A Strategic Human Resource Development Initiative in Jordan. *International Journal of Educational Management*, 25 (6), 534 - 544.
- Schmidt, J.A., Chapman, D.S., & Jones, D.A.(2015). Does Emphasizing Different Types of Person-Environment Fit in Online Job Ads Influence Application Behavior and Applicant Quality? Evidence from A Field Experiment. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 267-282.
- Sudiarditha, I.K.R., Dianta, K., Susita, D., Aisyah, N. (2019). Placement, Career Development on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables. *DLSU Business & Economics Review*, 28(3), 73-80.
- Verhulst, Susan L., and DeCenzo, David A. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management*. 14th Edition. New Jersey: Wiley
- Wardhana, Aditya., et al. (2021). *MSDM: Kunci Keberhasilan Organisasi*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Way, S. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within The US Small Business Sector. *Journal of management*, 28(6), 765-785.

- Wright and McMahan (2011). Exploring Human Capital: Putting 'Human' Back Into Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.
- Wright, P. and Huggerty, J. (2005). Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause, and Individuals. *Management Review*, 16(2), 164-173
- Wright, P.M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., and Allen, M.R. (2005). The Relationships between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Links. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-447.
- Worral, L., Hoppas, C. (2013). Using Strategic Human Resource Management Systems to Improve Performance in Higher Education. *Conference: 8th International Conference of the Dutch HRM Network*, 1-24.

BAB 2

LINGKUNGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa mampu menjelaskan dan menganalisis implementasi manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Menjelaskan pengertian lingkungan manajemen sumber daya
2. Menjelaskan faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia.
3. Menjelaskan tututan dunia internasional yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia.

A. Pengertian Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia

Para ahli manajemen sumber daya manusia (MSDM) telah memberikan beragam definisi dan pengertian mengenai lingkungan manajemen sumber daya manusia. Dalam konteks ini, lingkungan manajemen sumber daya manusia dapat dijelaskan sebagai faktor-faktor yang berada di luar organisasi yang secara langsung mempengaruhi operasi MSDM, seperti yang diungkapkan oleh Verhulst and DeCenzo pada tahun 2021. Faktor-faktor ini dapat terkait dengan lingkungan eksternal maupun internal perusahaan, seperti yang dinyatakan oleh Mondy dan Martocchio pada tahun 2019.

Dengan demikian, kesimpulan yang dapat diambil dari konsep definisi dan pengertian yang disampaikan oleh para pakar adalah bahwa lingkungan manajemen SDM melibatkan sejumlah faktor yang mempengaruhi berbagai aspek kinerja dalam manajemen sumber daya manusia. Faktor-faktor ini dapat berasal dari dalam organisasi (lingkungan internal) maupun dari luar organisasi (lingkungan eksternal).

Untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui manajemen SDM, perusahaan perlu menerapkan kebijakan untuk mengintegrasikan SDM yang berbasis kompetensi dalam strategi bisnis perusahaan. SDM berbasis kompetensi merujuk pada tenaga kerja yang memiliki profil yang mendukung dalam berpikir, kemampuan mengumpulkan dan menggunakan informasi, inisiatif, kemampuan pengambilan keputusan, perencanaan, kemampuan komunikasi, kerja sama dengan individu maupun tim, dan kemampuan untuk mengevaluasi kinerja.

Pertanyaan diskusi:

1. Apakah yang menjadi permasalahan pada cerita di atas dalam kaitannya dengan manajemen SDM?
2. Faktor lingkungan apa saja yang mempengaruhi manajemen SDM?
3. Fungsi Manajemen SDM manakah yang terkait dengan permasalahan di atas?
4. Apa pembelajaran yang dapat Anda ambil dari cerita di atas?

E. Daftar Pustaka

- Azevedo, A., Jugdev, K., and Mathur, G. (2022). The Impact of Organizational Support for the Project Management Process on Project and Firm Performance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(7), 1013-1031. <https://doi.org/10.1108/IJMPB05-2022-0114>
- Chandrakumara, A., and Sparrow P. (2004), Work Orientation as An Element of National Culture and Its Impact on HRM Policy: Practice Design Choices. *International Journal of Manpower*, 25(1), 564-589
- Genç, Kurtuluş Yılmaz. (2014). Environmental Factors Affecting Human Resources Management Activities of Turkish Large Firms. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 102-122
- Knott, P. J. (2015). Does VRIO Help Managers Evaluate a Firm's Resources? *Management Decision*, 53(8), 1806-1822. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2014-0525>
- Mondy, R. Wayne Dean., and Martocchio, Joseph J. (2109). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson

- Murcia, N. N. S., Ferreira, F. A. F., and Ferreira, J. J. M. (2022). Enhancing Strategic Management Using a Quantified VRIO: Adding Value with the MCDA Approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121251. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121251>
- Ndubuisi, Ohakalam Charles. (2022). The Effect of Environmental Factors Influencing Manpower Utilization in Banking Sector in Abia State (A Study of Diamond Bank, Abia State). *Journal of Media & Management*, 4(4), 1-7
- Rosman Md Y, Shah FA, Hussain, J., Hussain, A. (2013) Factors Affecting the Role of Human Resource Department in Private Healthcare Sector in Pakistan: A Case Study of Rehman Medical Institute (RMI). *Research Journal of Recent Studies*, 2(1), 84-90.
- Sultan, Waleed Akhtar M. (2023). VRIO Analysis Framework in Project Management (PM) Comprehensive Approach. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 12(2), 57-72
- Ulrich, David. (1996). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Massachusetts: Harvard Business Press
- Verhulst, Susan L., and DeCenzo, David A. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management*. 14th Edition. New Jersey: Wiley
- Wardhana, Aditya., et al. (2021). *MSDM: Kunci Keberhasilan Organisasi*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Zhang, Teng., Du, Lihong., & Xu, Kang. (2022). The Influence of Strategic Human Resource Management and External Environment Configuration on Innovation in Science and Technology Enterprises. *AEBMR*, 225(1), 1495-1502

BAB 3

PELUANG DAN TANTANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan perkembangan revolusi industri 1.0 hingga 4.0
2. Menjelaskan manajemen sumber daya manusia pada era revolusi industri 4.0
3. Menjelaskan peluang sumber daya manusia pada era revolusi industri 4.0
4. Menjelaskan tantangan sumber daya manusia pada era revolusi industri 4.0

A. Perkembangan Revolusi Industri 1.0 hingga 4.0

Istilah revolusi industri pertama kali diperkenalkan oleh Friedrich Engels dan Louis Auguste Blanqui pada pertengahan abad ke-19. Revolusi industri adalah transformasi integral dan mendasar yang mengarah pada pola kehidupan yang lebih modern dan sejahtera di berbagai aspek seperti pertanian, manufaktur (pabrikasi), pertambangan, teknologi, transportasi, dan ekonomi. Transformasi ini dipicu oleh kemajuan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi (Alamsyah, 2018). Perkembangan revolusi industri dapat dijelaskan berikut ini:

1. Revolusi industri 1.0 dimulai sekitar tahun 1750-1850 di Inggris dan kemudian menyebar ke negara-negara Eropa lainnya (Prasetya dan Sutopo, 2018). Revolusi ini dimulai dengan penemuan mesin uap dalam industri yang menggantikan tenaga kerja manusia dan hewan dalam sektor tekstil dan produksi besi baja (Baiquni, 2009).

Untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui manajemen SDM, perusahaan perlu menerapkan kebijakan untuk mengintegrasikan SDM yang berbasis kompetensi dalam strategi bisnis perusahaan. SDM berbasis kompetensi merujuk pada tenaga kerja yang memiliki profil yang mendukung dalam berpikir, kemampuan mengumpulkan dan menggunakan informasi, inisiatif, kemampuan pengambilan keputusan, perencanaan, kemampuan komunikasi, kerja sama dengan individu maupun tim, dan kemampuan untuk mengevaluasi kinerja.

Pertanyaan diskusi:

1. Apakah yang menjadi permasalahan pada cerita di atas dalam kaitannya dengan manajemen SDM?
2. Faktor lingkungan apa saja yang mempengaruhi manajemen SDM?
3. Fungsi Manajemen SDM manakah yang terkait dengan permasalahan di atas?
4. Apa pembelajaran yang dapat Anda ambil dari cerita di atas?

F. Daftar Pustaka

- Alamsyah, R. (2018). Analisis Dampak Industri 4.0 Terhadap Sistem Pengawasan Ketenaganukliran di Indonesia. *Jurnal Forum Nuklis (JFN)*, 12(2), 47-53.
- Baiquni, M. (2009). Revolusi Industri, Ledakan Penduduk dan Masalah Lingkungan. *Jurnal Sains dan Teknologi Lingkungan*, 1(1), 38-59.
- Emillia., Kuswadani, Dwin., Damiri, Dhani Johar. (2020). Transformasi Sumber Daya Manusia Menghadapi Pasar Tenaga Kerja Era Revolusi Industri 4.0. *Kreatif: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 8(1), 91-103
- Fadel, Charles (2008). 21st Century Skills: How can you prepare students for the new. Global Economy? *Global Lead, Education. Cisco Systems, Inc, OECD/CERI Paris*, 1-22
- Gehrke, L., Kuhn, A.T., Rule, D., Moore, P. (2015). Industry 4.0: A Discussion of Qualifications and Skills in the Factory of the Future: A German and American Perspective. *Conference: Hannover Messe*, 1-25

- Hendriyaldi. (2019). Revolusi Industri 4.0: Tantangan dan Peluang Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Produktivitas Grand Hotel Jambi. *Jurnal Manajemen dan Sains*, 4(2),240-248
- Herrmann, C.; Schmidt, C.; Kurle, D.; Blume, S.; Thiede, S. (2014). Sustainability in Manufacturing and Factories of the Future. *International Journal Precis. Engineering. Manufactur-Green Technology*, 1, 283-292.
- Hoedi Prasetya, Wahyudi Sutopo. Januari 2018. Industri 4.0: Telaah Klasifikasi Aspek dan Arah Perkembangan Riset. *J@ti Undip: Jurnal Teknik Industri*, 13(1), 17-26.
- Kagermann, H.; Wahlster, W.; Helbig, J. (2013). Recommendations for Implementing the Strategic Initiative Industrie 4.0. *Final Report of the Industrie 4.0 Working Group, Acatech-National Academy of Science and Engineering: Frankfurt am Main, Germany*
- Karnawati, D. (2017). *Revolusi Industri, 75% Jenis Pekerjaan Akan Hilang*. Diambil dari <https://ekbis.sindonews.com/read/1183599/34/revolusi-industri-75-jenis-pekerjaan-akan-hilang-1488169341>. Diakses 1 Agustus 2021
- Maulidia, Sabila (2020). *Kebutuhan Sumber Daya Manusia Bidang TIK di Era Revolusi Industri 4.0*. Jakarta: BBTIK Kominfo RI. Diambil dari <https://bpptik.kominfo.go.id/2020/07/09/8009/kebutuhan-sumber-daya-manusia-bidang-tik-di-era-revolusi-industri-4-0>. Diakses 1 Agustus 2021
- Mekari. (2019). *Wajah Baru Strategi HR di Era Industri 4.0*. Jakarta: Talenta. Diambil dari <https://www.talenta.co/ebook/strategi-hr-di-industri-4-0>. Diakses 1 Agustus 2021
- Rosyadi, Slamet (2018). *Revolusi Industri 4.0: Peluang dan Tantangan Bagi Alumni Universitas Terbuka*. Diambil dari https://www.researchgate.net/publication/324220813_Revolusi_Industri_40. Diakses 1 Agustus 2021
- Schwab, Klaus., Smith, Nicholas G. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Random House Audio.
- Suwardana, H. (2017). Revolusi Industri 4.0 Berbasis Revolusi Mental. *JATI UNIK*, 1(2), 102-110
- Wardhana, Aditya. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Karya Manunggal Lithomas

Wijaya, Uksin. (2020). Revolusi Industri 4.0 Implikasi Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. *Media Informatika*, 19(2), 51-60

BAB 4

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan pengertian perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*).
2. Menjelaskan tujuan perencanaan SDM.
3. Menjelaskan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan SDM
4. Menjelaskan peramalan kebutuhan SDM
5. Menjelaskan tantangan dan hambatan dalam perencanaan SDM
6. Menjelaskan teknik peramalan kebutuhan SDM

A. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dalam konteks organisasi tidak bisa diabaikan. Dalam berbagai aspek manajemen SDM, perencanaan SDM menjadi elemen kunci yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan tanpa mengesampingkan faktor-faktor lainnya. Penundaan dalam perencanaan sumber daya manusia dapat memiliki dampak negatif pada kinerja organisasi dan posisi bersainginya. Perencanaan SDM sering disebut dengan berbagai istilah yang serupa, seperti perencanaan tenaga kerja, perencanaan personil, atau perencanaan ketenagakerjaan.

Beberapa pengertian perencanaan SDM dari berbagai pakar yaitu:

1. Mondy (2019) menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses yang terstruktur yang menilai ketersediaan sumber daya manusia dalam hal

sekarang harus mengatasi tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Pertanyaan: bagaimana suatu rencana penggantian dapat membantu Creative dari kehilangan karyawan berbakat seperti Kristian dan Willy.

H. Daftar Pustaka

- Choudhury, E. H. (2007). Workforce Planning in Small Local Governments. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 264-280.
- Dzidza, D.Y.A., Haligah, R.D., Mensah, D.K.C. (2008). Human Resource Planning in Organisations. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*. 2(2),64-72
- Farndale, E., Paauwe, J., Boselie, P. (2010). An Exploratory Study of Governance in the Intra-Firm Human Resources Supply Chain. *Human Resource Management*, 49: 849-868.
- Gibson, Adam. (2021). *Agile Workforce Planning: How to Align People with Organizational Strategy for Improved Performance*. London: Kogan Page
- Grobler, A. and Zock, A. (2010). Supporting Long-Term Workforce Planning with A Dynamic Aging Chain Model: A Case Study from The Service Industry. *Human Resource Management.*, 49, 829-848.
- Ikeanyibe, O. M. (2013). *Principles and Practices of Public Personnel Administration: A Nigeria Perspective*. Onitsha: Perfect Image.
- Jacobson, W. (2010). Preparing for Tomorrow: A Case Study of Workforce Planning in North Carolina Municipal Governments. *Public Personnel Management*, 39(4), 1-21.
- Kavitha, K. (2014). Importance of Manpower Planning in Organizations. *International Journal & Magazine of Engineering, Technology, Management and Research*, 1(11), 7-10
- Koulikoff-Souviron, M., Harrison, A. (2010). Evolving HR Practices in A Strategic Intra-Firm Supply Chain. *Human Resource Management*, 49, 913-938.

- Kuswati, Rini. (2009). Succession Management: Upaya Human Resource Planning Menuju Success Corporate. *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 13(1), 45-51.
- Mondy, R.W., Martocchio, J.J. (2019). *Human Resource Management*. New York: Pearson.
- Okolie, U.C. (2020). The Advantage of Integrating Human Resource Planning with Corporate Planning. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 20(1), 25-50
- Robbins, Stephen., Coulter, Mary., Cenzo, D.D. (2019). *Fundamentals of Management*. New York: Pearson.
- Rothwell, J. William. (2002). Putting Success into Your Succession Planning. *The Journal of Business Strategy*, 23(3), 32-37.
- Samwel, J.O. (2018). Human Resource Planning as an Important Practice to Anticipate Future Human Resource Requirements of the Organization-Literature Review. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(3), 24-30

BAB

5

ANALISIS JABATAN

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan pengertian analisis jabatan (*job analysis*).
2. Menjelaskan tujuan analisis jabatan
3. Menjelaskan kegunaan analisis jabatan
4. Menjelaskan informasi jabatan
5. Menjelaskan prinsip-prinsip analisis jabatan
6. Menjelaskan proses analisis jabatan
7. Menjelaskan bentuk-bentuk penyajian hasil analisis jabatan

A. Pengertian Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Para ahli manajemen sumber daya manusia (MSDM) memberikan berbagai definisi tentang analisis jabatan. Verhulst and DeCenzo (2021) menggambarkan analisis jabatan sebagai penjelajahan sistematis tentang aktivitas dalam suatu jabatan. Analisis jabatan adalah prosedur teknis yang digunakan untuk mendefinisikan tugas, tanggung jawab, dan akuntabilitas suatu jabatan. Analisis jabatan memberikan informasi tentang pekerjaan yang sedang dilakukan saat ini dan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan oleh individu untuk melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Sementara itu, Mondy and Martocchio (2019) mendefinisikan analisis jabatan sebagai proses sistematis dalam menentukan keterampilan, tugas, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu di suatu organisasi.

Analisis jabatan menjadi penting karena dapat mengatasi beberapa permasalahan (Triyanto, Lukman, Kusworo, 2020; Tanumihardjo, Hakim, Noor, 2016; Lumataw, Massie, dan

Pertanyaan:

1. Buatlah struktur organisasi perusahaan Polo Mart diatas?
2. Perbaikilah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan pada kasus diatas ?

I. Daftar Pustaka

- Al Rawas, Shahab Ahmed Salim Mubarak., Jantan, Mohd Dan. (2022). The Effect of Job Description on Employee Performance of Omani Public Sector: Mediating Role of Organizational Justice. *Technium Business and Management (TBM)*, 2(3), 159-175
- Edien, Anas Ghazi Alam. (2019). Effects of Job Analysis on Personnel Innovation. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(10), 9-18
- Triyanto., Lukman, Sampara., Kusworo. (2020). The Effect Job Analysis and Workload Analysis of performance of Regional Civil Service Agency in West Java Province. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 12(1), 91-100
- Tanumihardjo, Shinta., Hakim, Abdul., Noor, Irwan. (2016). Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1(6), 1114-1122
- Lumataw, Youke L. H., Massie, R. G. A., dan Umboh, J. M. L. (2014). Gambaran Analisis Jabatan, Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Dan Promosi Pegawai Pada Jabatan Struktural Dinas Kesehatan Kota Gorontalo Tahun 2014. *JIKMU, Suplemen*, 4(4), 509-60
- Mondy, R. Wayne Dean., and Martocchio, Joseph J. (2109). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson
- Raju, Krishnam., & Banerjee, Sweta. (2017). A Study on Job Description and its Effect on Employ Performance: Case of Some Selected Manufacturing Organizations in teh City of Pune, India. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied*, 7(2), 1-10
- Singh, Sharma, and Bhuker. (2014). Job Analysis Behavior and Legal Issues. *International Research Journal of Management and Commerce*, 1(6), 26-31

- Suryani, Intan Mukti., Sulistyaningrum, Cicilia Dyah., Murwaningsih, Tri. (2018). Analisis Penerapan Job Description Pegawai (Studi Kasus Di Pengadilan Negeri Surakarta Kelas IA Khusus). *Jurnal Informasi dan Komunikasi Administrasi Perkantoran*, 2(5), 57-63
- Suthar, B.K., Chakravarthi, T. Latha., Pradhan, Shamyal. (2014). Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 11(1), 166-181
- Verhulst, Susan L., and DeCenzo, David A. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management*. 14th Edition. New Jersey: Wiley

BAB 6 | REKRUTMEN, SELEKSI, DAN ORIENTASI KARYAWAN

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan pengertian rekrutmen karyawan.
2. Menjelaskan metode dan sumber rekrutmen karyawan.
3. Menjelaskan proses rekrutmen karyawan.
4. Menjelaskan pengertian seleksi karyawan.
5. Menjelaskan proses seleksi karyawan.
6. Menjelaskan pengertian orientasi karyawan.

A. Pengertian Rekrutmen Karyawan

Rekrutmen karyawan adalah langkah-langkah untuk mencari, memilih, dan menggaji karyawan baru guna memenuhi keperluan perusahaan atau organisasi. Sasaran utama dari rekrutmen karyawan adalah menemukan individu yang cocok dengan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang diperlukan untuk mengisi posisi yang ada dalam perusahaan (Dessler, 2023). Ketika mereka telah berhasil direkrut, karyawan akan menjadi anggota tim perusahaan dan diharapkan memberikan kontribusi positif dalam mencapai tujuan perusahaan (Wardhana, et al, 2021; Bauer, Erdogan, dan Caughlin, 2018; Martin dan Kelliher, 2017; Wardhana, 2014).

Dibawah ini terdapat beberapa definisi rekrutmen karyawan menurut para ahli dan tahun publikasinya:

1. Menurut Dessler (2023), rekrutmen karyawan adalah rangkaian tindakan yang menarik orang tertentu untuk melamar dan berpartisipasi dalam lowongan pekerjaan di organisasi.

Hasil Wawancara: Setiap calon diwawancarai oleh Wildan dan ditanyai pertanyaan yang sama. Berikut adalah ringkasan tanggapan masing-masing calon:

1. Kandidat 1: Menyoroti pengalaman pemasaran produk komputer dan keterlibatan dengan berbagai departemen. Gaji kurang penting, yang penting adalah kontribusi bagi perusahaan.
2. Kandidat 2: Memiliki pengetahuan mendalam tentang perangkat lunak komputer dan aspirasi untuk berperan dalam berbagai aspek perangkat lunak. Menyebut gaji minimal yang diharapkan.
3. Kandidat 3: Pengalaman luas dalam berbagai pekerjaan pemasaran. Memiliki kesempatan untuk belajar dan tanggung jawab yang lebih besar di perusahaan kecil perangkat lunak komputer. Gaji dapat dinegosiasikan.

Pertanyaan:

Susunlah peringkat dari kandidat terbaik hingga terburuk berdasarkan pilihan Anda dan berikan alasan yang mendukung berdasarkan informasi yang telah Anda gunakan?

H. Daftar Pustaka

- Ali, Hasan. (2021). The Impact of Employee Orientation on Job Performance: Evidence from a Case Study of a Manufacturing Firm. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(7), 185-200
- Arthur, Diane. (2015). *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*. Noord-Brabant: AMACOM.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., & Caughlin, D. E. (2018). Recruiting Through the Lens of Theory. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 75-96.
- Dessler, Gary. (2023). *Human Resource Management*. New York City: Pearson
- Dhawan, Swasti. (2017). Employee Orientation and Its Impact on Employee Performance. *Journal of Management and Science*, 7(3), 53-60.

- Farr, James L., and Tippins, Nancy T. (2017). *Handbook of Employee Selection*. Oxfordshire: Routledge.
- Gatewood, Robert., Feild, Hubert S., and Barrick, Murray. (2015). *Recruitment and Selection*. Boston: Cengage Learning.
- Graves, L., Keashly, L., & McGinnis, J. (2017). Social Networking Websites, Personality Ratings, and The Organizational Context: More Than Meets the Eye? *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 677-693
- Headworth, Andy. (2012). *Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate SocialMedia into Recruitment Strategy*. London: Kogan Page
- Katou, Anastasia A., and Anderson, Neil. (2017). *Contemporary Perspectives on Recruitment and Selection*. Oxfordshire: Routledge
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). A Review of Current Research on Online Recruitment and Selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(3), 262-271.
- Lussier, Robert N., and Hendon, John R. (2021). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. Newbury Park: SAGE Publications
- Martin, J., & Kelliher, S. (2017). Recruitment and Selection: The Influence of Organizational Culture, HRM Practices and Attraction on Applicants. *International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 986-1008
- Mohamed, Zainal Abidin. (2016). Orientation and Training Programs and Their Impact on Employee Retention. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(10), 37-47
- Noe, Raymond Andrew., Hollenbeck, John R, et al. (2022). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw Hill
- Parks, Janet B. (2019). Employee Orientation and Onboarding Best Practices. *Journal of Business and Psychology*, 34(4), 485-497
- Snell, Scott., and Morris, Shad. (2022). *Managing Human Resources*. Boston: Cengage Learning.

- Wardhana, et al. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Karyamanunggal Lithomas
- Wardhana, et al. (2021). *MSDM (Trasnformasi SDM Dalam Organisasi)*. Bandung: Media Sains Indonesia

BAB 7

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan pengertian pelatihan karyawan.
2. Menjelaskan tujuan pelatihan karyawan.
3. Menjelaskan prinsip-prinsip pelatihan.
4. Menjelaskan metode-metode pelatihan.
5. Menjelaskan dimensi-dimensi pelatihan.
6. Menjelaskan pengertian pengembangan karyawan
7. Menjelaskan metode pengembangan karyawan
8. Menjelaskan metrik pengembangan karyawan

A. Pengertian Pelatihan Karyawan

Para pengusaha berharap agar perusahaan beroperasi dengan efisien dan produktif. Untuk mencapai hal ini, diperlukan berbagai upaya dan strategi, salah satunya adalah memberikan pelatihan kepada karyawan. Menurunnya kinerja karyawan seringkali disebabkan oleh kurangnya pelatihan yang diberikan kepada karyawan untuk mendukung pelaksanaan tugas mereka dan memahami nilai-nilai inti perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif pada kepuasan kerja, dan dikonfirmasi bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan adalah strategi yang efisien yang mendukung keberhasilan organisasi. Namun, kenyataannya masih ada banyak pengusaha yang menganggap bahwa pelatihan bukanlah strategi yang efisien, melainkan hanya sebagai pengeluaran dan beban yang tidak menghasilkan manfaat (Boller, and Fletcher, 2020; Bell, & Moore, 2018; Ferreira, 2016).

juga perlu dipersiapkan untuk menghadapi perubahan yang akan mereka alami saat sistem tersebut beroperasi. Departemen Pelatihan bertujuan untuk mengurangi tekanan dan kebingungan yang mungkin muncul selama proses implementasi. Mereka juga ingin memastikan bahwa fokus utama setiap karyawan yang menggunakan sistem baru ini adalah pelayanan pelanggan.

Mempersiapkan 700 karyawan dalam waktu yang singkat mungkin akan memerlukan bantuan dari perusahaan konsultan pelatihan dan pengembangan yang dapat merancang program pelatihan yang sesuai. Departemen Pelatihan juga perlu mempertimbangkan jenis pelatihan yang akan digunakan, seperti seminar, materi video, pelajaran langsung, atau panduan tertulis.

Sebelum memutuskan apakah program pelatihan akan dikelola secara internal atau dengan bantuan perusahaan konsultan, Prima Air perlu menjelaskan dengan lebih rinci tujuan sebenarnya dari pelatihan yang akan mereka berikan.

Pertanyaan:

1. Bagaimana Anda merinci tujuan pelatihan dengan lebih spesifik?
2. Menurut Anda, apakah lebih baik mencari perusahaan konsultasi eksternal untuk bekerja sama dalam menjalankan semua program tersebut atau lebih baik menangani pelatihan secara internal?
3. Program pelatihan mana yang menurut Anda harus diimplementasikan oleh Prima Air?

J. Daftar Pustaka

- Amoah-Mensah, Aborampah., & Darkwa, Patrick. (2016). Training and Development Process and Employees' Performance in the "Chop bar" Industry. *Journal of Research and Development (JRnD)*, 3(1), 34-57
- Bartram, Sharon., and Gibson, Brenda. (2014), *The Training Needs Analysis Toolkit: A Eesource for Identifying Training Needs, Selecting Training Strategies, and Developing Training Plans*. Amherst, MA: HRD Press
- Bell, B. S., & Moore, O. A. (2018). *Learning, Training and Development in Organizations: Emerging Trends, Recent*

- Advances and Future Directions*. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (2nd ed., pp. 215-233). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Boller, Sharon., and Fletcher, Laura. (2020). *Design Thinking for Training and Development: Creating Learning Journeys That Get Results*. Virginia: Association for Talent Development.
- Ferreira, Ana Paula. (2016). *Training and Development in Organizations: Start at the Beginning*. In book: *MBA: Theory and Application of Business and Management Principles*. Germany: Springer
- Gibson, Adam. (2021). *Agile Workforce Planning: How to Align People with Organizational Strategy for Improved Performance*. London: Kogan Page
- McKenna, James., and Grant, Kendra. (2023). *Upskill, Reskill, Thrive: Optimizing Learning and Development in the Workplace*. New York: McGraw Hill.
- Mondy, R.W., Martocchio, J.J. (2019). *Human Resource Management*. New York: Pearson.
- Noe, Raymond. (2022). *Employee Training & Development*. New York: McGraw Hill
- Steffenny., dan Praptiningsih, Maria. (2013). Analisis Penerapan Human Resource Training and Development dan Efektifitasnya Pada PT. Jaya Mas Mandiri Plus Surabaya. *AGORA*, 1(3), 1-9
- Tuei, A.C., & Saina, P.C. (2015). Job Rotation: An Examination of Its Effect on Employee. Performance at KCB Branches in the North Rift Region, Kenya. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 4(5), 84-93.
- Uthman, O.S. (2014). Assessment of Training and Development and Its Effect on Employees' Job Performance in Yaba College of Technology. *Afro Asian Journal of Social Sciences*, 5(5.2), 1-18.
- Vinesh. (2014). Role of Training and Development in An Organisational Development. *International Journal of Management and International Business Studies*, 4(2), 213-220.

BAB 8

PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan pengertian penilaian kinerja karyawan.
2. Menjelaskan karakteristik penilaian kinerja karyawan yang baik.
3. Menjelaskan tujuan penilaian kinerja karyawan.
4. Menjelaskan tahapan penilaian kinerja karyawan.
5. Menjelaskan metode-metode penilaian kinerja karyawan.
6. Menjelaskan tugas manajemen SDM dalam mengembangkan program penilaian kinerja karyawan
7. Menjelaskan kesalahan umum dalam penilaian kinerja karyawan

A. Pengertian Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan adalah proses yang terstruktur dan berkala di mana atasan melakukan penilaian terhadap kemampuan kerja karyawan saat ini serta pertimbangan terhadap potensi mereka untuk pertumbuhan dan perkembangan. Penilaian prestasi kerja dapat mengambil bentuk informal, yang tidak memiliki jadwal tertentu, atau formal, yang dijadwalkan secara rutin oleh organisasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Dalam sistem penilaian kinerja, terdapat dua peran utama, yaitu individu yang kinerjanya dinilai oleh pihak lain, yang disebut penilai, dan penilai itu sendiri. Penilai bisa berasal dari berbagai tingkatan, termasuk atasan, bawahan, rekan kerja, penilaian diri, dan kelompok (Dangol, 2021; Pulungan dan Wardhana, 2020; DeNisi dan Murphy, 2017; Uysal, 2016; Wardhana, 2014).

bagus. Atau, ia juga mempertimbangkan untuk mengambil risiko dan menghadapi John untuk memastikan bahwa John mengikuti perintahnya. Sugiyono menyadari bahwa konfrontasi dengan John dapat menimbulkan dampak negatif di antara masyarakat dan di dalam Bank yang ia pimpin.

Pertanyaan: Lakukan penilaian kinerja untuk John Simanjuntak dengan menggunakan *checklist*.

I. Daftar Pustaka

- Ahmad, Rusli., Bujang, Sopian. (2013). Issues and Challenges in the Practice of Performance Appraisal Activities in the 21st Century. *International Journal of Education and Research*, 1(4), 1-8
- Bayo-Moriones, Alberto., Galdon-Sanchez, Jose Enrique., Martinez-de-Morentin, Sara. (2011). Performance Appraisal: Dimensions and Determinants. *Discussion Paper No. 5623, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Institute for the Study of Labor*, 1-33
- Schleicher, Deidra J., Baumann, Heidi M. (2019). Evaluating the Effectiveness of Performance Management: A 30-Year Integrative Conceptual Review. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 851-887
- Cintrón, R and Flaniken, F (2011). Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool? *International Journal of Business & Social Science*, 2(17), 29-37
- Dangol, Pooja. (2021). Role of Performance Appraisal System and Its Impact on Employees Motivation. *Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)*, 2(1), 13-26
- DeNisi, Angelo S., Murphy, Kevin R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 421-433
- Esfahani, Ali Nasr., Abzari, Mehdi., Dezianian, Shahzad. (2014). Analyzing the Effect of Performance Appraisal Errors on Perceived Organizational Justice. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), 36-40

- Iqbal, M.Z., Akbar, S. & Budhwar, P. (2015). Effectiveness of Performance Appraisal: An Integrated Framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 510-533.
- Iqbal, Nadeem., Ahmad, Naveed., Haider, Zeeshan., Batool, Yumna., Qurat-ul-ain. (2013). Impact of Performance Appraisal on Employee's Performance Involving the Moderating Role of Motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(1), 37-56
- Kallio, K.M. & Kallio, T.J. (2014). Management-by-Results and Performance Measurement in Universities Implications for Work Motivation. *Studies in Higher Education*, 39(4), 574-589.
- Kateřina, Venclová., Andrea, Šalková., Gabriela, Koláčková. (2013). Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 21-36
- Khan, Zafrullah., Khan, Abdul Sattar., Khan, Irfanullah. (2017). Impact of Performance Appraisal on Employee's Performance Including the Moderating Role of Motivation: A Survey of Commercial Banks in Dera Ismail Khan, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 5(1), 1-9
- Kihama, Josephine Wangari., Wainaina, Lawrence. (2019). Performance Appraisal Feedback and Employee Productivity in Water and Sewerage Companies in Kiambu County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration (IAJHRBA)*, 3(5), 376-393
- Kolawole, Taiwo Olabode., Komolafe, I., Adebayo, Anthony Abayomi., Adegrooye, A. Abayomi. (2013). Appraisal System: A Tool for Performance in Selected Organizations in Nigeria. *International Journal of Sociology and Anthropology*, 5(7), 249-261
- Lu, Hongze., Zhao, Peng., Liu, Shiwei. (2020). Research on Performance Appraisal Method in Internet based Working. *Journal of Physics, Conference Series*, 1-5
- Misiak, Sandra. (2010). Ethical System for Employee Performance Appraisal in Practice. *Economics & Sociology*, 3(2), 101-113

- Pichler, S. (2012). The Social Context of Performance Appraisal and Appraisal Reactions: A Meta-Analysis. *Human Resource Management*, 51(5), 709-732.
- Pulungan, Taufik Hidayat., Wardhana, Aditya. (2020). Analisis Implementasi Model Manajemen Kinerja dan Determinan Keberhasilannya Terhadap Karyawan Pada Divisi SDM Dan Umum PT Len Industri (Persero). *eProceedings of Management*, 7(2), 1-20
- Renyut, Christina., Wardhana, Aditya. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Penyamakan Kulit Pt Adi Satria Abadi Yogyakarta. *eProceedings of Management*, 4(1), 1-10
- Riska, Yuri Renata Riska., Wardhana, Aditya. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Dapensi Dwikarya Bandung, *Journal Universitas Telkom*, 1(1), 1-11
- Rony, Zahara Tussoleha. (2020). Competency Model of Employee Performance Appraisal Preparation in The Economy Construction: A Qualitative Method Case Study in A Private Construction Company in Indonesia 2018-2019). *Sys Rev Pharm*, 11(12), 2071-2077
- Selvarasu., Sastry, Subbu Krishna N. (2014). A Study of Impact on Performance Appraisal on Employee's Engagement in an Organization. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 2(11), 10-22
- Tuei, A.C., & Saina, P.C. (2015). Job Rotation: An Examination of Its Effect on Employee. Performance at KCB Branches in the North Rift Region, Kenya. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 4(5), 84-93.
- Uysal, Gürhan. (2016). Cognitive Placement Theory for Performance Appraisal: Talent Management and Individual Performance. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, January, 12(1), 60-63
- Wardhana, Aditya. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Karya Manunggal Lithomas
- Worku, Zeleke. (2019). A Study of Employee Perceptions About Performance Appraisal at Transnet Engineering, South Africa. *The Journal of Applied Business Research*, 35(5), 145-156

BAB

9

MANAJEMEN KARIR

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan pengertian manajemen karir.
2. Menjelaskan landasan pengembangan karir.
3. Menjelaskan hubungan manajemen karir dengan perencanaan SDM.

A. Pengertian Manajemen Karir

Dalam pengertian umumnya, karir merujuk kepada pekerjaan, posisi, atau jabatan yang seseorang dapat emban. Menurut Gibson (2021), karir diartikan sebagai serangkaian pengalaman dan aktivitas yang terkait dengan pekerjaan, yang membentuk sikap dan perilaku tertentu pada seseorang. Sementara menurut Molloy and Butler (2020), karir mencakup semua pekerjaan atau jabatan yang dijalani sepanjang kehidupan kerja seseorang. Karir adalah rangkaian pengalaman dan tugas yang dipegang selama hidup individu, yang memberikan kesinambungan dan ketenangan, serta mempengaruhi sikap dan perilaku. Jalur karir adalah pola pekerjaan yang berkesinambungan dan membentuk hidup seseorang.

Pengembangan karir (*career development*) mencakup dua aspek utama, yaitu perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir di konteks sebuah organisasi melibatkan pemeriksaan dua proses: bagaimana individu-individu merencanakan dan mengejar tujuan-tujuan karir mereka (Frede

Pertanyaan:

Bagaimana membangun perencanaan karir yang baik pada kasus di atas?

E. Daftar Pustaka

- Ardiyanti, D., & Alsa, A. (2015). Pelatihan “PLANS” untuk Meningkatkan Efikasi Diri dalam Pengambilan Keputusan Karir. *Gadjah Mada Journal of Professional Psychology*, 1(1), 1-17.
- Ayu, Maria Ni Komang., Widarnandana, I Gde Dhika., dan Retnoningtias, Diah Widiawati. (2022). Pentingnya Perencanaan Karier Terhadap Pengambilan Keputusan Karier. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 11(3), 341-350
- Frede, Monica., and Ohlrich, Keri. (2023). *The Way of the HR Warrior: Leading the CHARGE to Transform Your Career and Organization*. California: LifeTree
- Gibson, Adam. (2021). *Agile Workforce Planning: How to Align People with Organizational Strategy for Improved Performance*. London: Kogan Page
- Giulioni, Julie Winkle. (2022). *Promotions Are So Yesterday: Redefine Career Development. Help Employees Thrive*. Virginia: Association for Talent Development
- Harahap, Darwin. (2019). Konsep Pengambilan Keputusan Karir. *Al Irsyad: Jurnal Bimbingan Konseling Islam*, 1(1), 172-186
- Molloy, Jim., and Butler, M. Brant. (2020). *Modern Career Management: Career and Job Search Secrets: Orient Yourself, Stand Out from the Crowd, and Get Hired in Today's Market*. New York City: Consulting HELPS
- Mondy, R.W., Martocchio, J.J. (2019). *Human Resource Management*. New York: Pearson.
- Nurmasari. (2015). Peranan Penting Perencanaan dan Pengembangan Karir. *PUBLIKA*, 1(2), 268-281
- Nursyamsi. (2017). Hakikat Karir. *Jurnal Al-Taujih: Bingkai Bimbingan dan Konseling Islami*, 3(1), 1-12
- Rizka, Zasyatin. (2013). Sikap terhadap Pengembangan Karir Dengan Burnout Pada Karyawan. *JIPT: Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 1(2), 26-272

- Sari, Azmatul Khairiah., Yusuf, A. Muri., Megaiswari, Afdhal. (2021). Analisis Teori Karir Krumboltz: Literature Review. *JIBK Undiksha*, 12(1), 107-112
- Wenner, Don., and Reeb, Lloyd. (2023). *Building an Elite Career: The Blueprint to Thriving in a High-Growth Organization*. Chivago: Ethos Collective

BAB 10 | KOMPENSASI

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan pengertian kompensasi.
2. Menjelaskan tujuan kompensasi.
3. Menjelaskan faktor-faktor yang menentukan kompensasi.
4. Menjelaskan prinsip-prinsip kompensasi.
5. Menjelaskan bentuk-bentuk kompensasi.
6. Menjelaskan proses penyusunan kompensasi.
7. Menjelaskan penilaian jabatan dalam kaitannya dengan kompensasi.
8. Menjelaskan sistem insentif dalam kompensasi.
9. Menjelaskan kompensasi berbasis *balance scorecard*
10. Menjelaskan kompensasi berbasis kinerja
11. Menjelaskan kartu skor kompensasi (*compensation scorecard*)

A. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan pengeluaran biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan mendapatkan hasil kerja yang lebih baik dari karyawan dengan asumsi bahwa hasil kerja karyawan melebihi biaya kompensasinya (Baksa, 2023; Harnish, Verne and Ross, 2022). Gerhart and Newman (2019) menjelaskan bahwa kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan, baik dalam bentuk upah per jam atau gaji berkala, dan departemen personalia biasanya merancang dan mengelola program kompensasi.

Jika seorang Pengawas Produksi memiliki hasil penilaian sebagai berikut:

Faktor & Sub Faktor	Defhal inisi
Skill Pendidikan Pengalaman Inisiatif	Sarjana Ekonomi-Jur. Mj. 4 Tahun Bersama
Usaha Fisik Mental	Kecil Sedang
Tanggung jawab Peralatan/proses Bahan/Produk Keamanan sejawat Pekerjaan sejawat	Besar Besar Besar Besar
Kondisi Kondisi kerja Resiko kerja	Sedang Sedang

Hitung besarnya upah setiap bulan untuk Pengawas Produksi, jika upah per point Rp 285,-(diasumsikan 1 Bulan = 24 hari)?

M. Daftar Pustaka

- Antonsen, Y. (2014). The Downside of Balanced Scorecard: A Case Study from Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 40-50
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2012). *Management Accounting: Information for Decision Making and Strategy Execution* (6th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Baksa, Barbara. (2023). *Accounting for Equity Compensation*, 19th Ed. Leicester: NCEO
- Gerhart, Barry and Newman, Jerry. (2019). *Compensation*. New York: McGraw Hill
- Harnish, Verne and Ross, Sebastian. (2022). *Scaling Up Compensation: 5 Design Principles for Turning Your Largest Expense into a Strategic Advantage*. Charleston, USA: ForbesBooks

- Hausman, Warren H. (2018). *The Stochastic Cash Balance Problem with Average Compensating-Balance Requirements*. London: Forgotten Books
- Ibrahim, M. (2015). Investigating the Use of the Four Perspectives of Balanced Scorecard (BSC) as Technique for Assessing Performance by Nigerian Banks. *Journal of Accounting and Taxation* 7(4), 62-70.
- Ibrahim, M., and Murtala, S. (2015). The Relevance of Balanced Scorecard as A Technique for Assessing Performance in the Nigerian Banking Industry. *European Journal of Business, Economics and Accountancy* 3(4), 71-80.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996a). *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press,
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as A Strategic Management System, *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996c). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, September-October, 167-76
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (2001a). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (2001c). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

- Kaplan, S., Petersen, M. and Samuels, J., (2007). Effects of Subordinate Likeability and Balanced Scorecard Format on Performance-Related Judgments. *Advances in Accounting*, 23(1), 85-111
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of The Balanced Scorecard. *Harvard Business School Accounting and Management Unit Working Paper* No. 10-74. <http://ssrn.com/abstract=1562586> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1562586>
- Kartalis, Nikos., Velentzas, John., and Broni, Georgia. (2013). Balance Scorecard and Performance Measurement in a Greek Industry. *Procedia Economics and Finance Journal*, 5(1), 413-422. <http://www.sciencedirect.com/>
- Khatoon, Saira and Farooq, Ayesha. (2014). Balanced Scorecard to Measure Organizational Performance: A Case Based Study. *The International Journal of Business and Management*, 2(9), 107-113, <http://www.theijbm.com/>
- Lane, Scott., Alino, Nelson U., Schneider, Gary P. (2017). Manager's Behavior in A Balanced Scorecard Environment: Effects of Goal Setting, Perception of Fairness, Rewards, and Feedback. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 21(2), 1-19
- Malgwi, A. A., and Dahiru, H. (2014). Balanced Scorecard Financial Measurement of Organizational Performance: A review. *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)*, 4(6), 1-10.
- Martocchio, Joseph J. (2020). *Strategic Compensation*. New York City: Pearson
- Pollanen, Raili and Xi, Kenneth Kangwu. (2011). The Use of Balanced Scorecard Measures in Executive Incentives and Firm Performance. *CAAA Annual Conference*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1736265>
- Poureisa, Arman, Ahmadgourabi, Mohaddeseh Bolouki Asli., and Efteghar, Ako. (2013). Balanced Scorecard: A New Tool for Performance Evaluation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 974-978. <http://www.ijcrb.webs.com>
- Senarath, S.A.C.L and S.S.J. Patabendige. (2014). Balance Scorecard: Translating Corporate Plan into Action: A Case Study on University of Kelaniya, Sri Lanka. *Procedia*

Social and Behavioral Sciences Journal, 172(1), 278-285.
<http://www.sciencedirect.com/>

Snapka, P. & Copikova, A. (2011). Balanced Scorecard and Compensation. *International Conference on Business and Economic Research*, 16, 42-46. Retrieved from: www.ipedr.com>8-ICBER2011-A00022.

Wardhana, Aditya, *et al.* (2021). *E-Business*. Bandung: Media Sains Indonesia

WorldatWork and Cafaro, Dan. (2021). *The WorldatWork Handbook of Total Rewards: A Comprehensive Guide to Compensation, Benefits, HR & Employee Engagement*. New Jersey: Wiley

BAB 11 | HUBUNGAN INDUSTRIAL

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan pengertian hubungan industrial.
2. Menjelaskan regulasi di Indonesia tentang hubungan industrial.
3. Menjelaskan aspek-aspek yang harus diperhatikan dalam hubungan industrial.
4. Menjelaskan pihak-pihak dalam hubungan industrial.
5. Menjelaskan tahap-tahap dalam hubungan industrial.
6. Menjelaskan serikat pekerja dalam hubungan industrial.
7. Menjelaskan arbitrase dalam hubungan industrial.
8. Menjelaskan peran pemerintah dalam hubungan industrial.

A. Pengertian Hubungan Industrial

Hubungan industrial mengacu pada interaksi antara tenaga kerja termasuk serikat pekerja dan pengusaha termasuk serikat pengusaha dalam konteks sebuah organisasi atau perusahaan. Interaksi ini melibatkan berbagai aspek terkait pekerjaan, seperti perundingan mengenai gaji dan manfaat, keamanan kerja, penyelesaian konflik (Lin dan Chen, 2021; Gamboa, Gracia-Lázaro, Floría, dan Moreno, 2020; Euwema, Medina, dkk., 2019; Pochet dan Gumbrell-McCormick, 2018), serta manajemen konflik. Dalam hubungan industrial ini, pemerintah juga memiliki peran, terutama dalam regulasi ketenagakerjaan dan pengawasannya (Lombriser, Oesch, dan Antal, 2021; Wagner, 2021). Harapannya adalah bahwa hubungan industrial yang sehat dan seimbang dapat menciptakan lingkungan kerja yang stabil, harmonis, dan produktif bagi semua pihak yang terlibat (Gill-McLure, 2023;

Hubungan Industrial di kabupaten/kota yang padat industri, kenyataannya, jumlah hakim Adhoc PHI yang ada di Aceh saat ini terbatas, yaitu hanya empat orang, dua mewakili pengusaha dan dua mewakili serikat pekerja.

Untuk itu, Firmansyah mengharapkan agar, sesuai dengan regulasi yang ada dan untuk meningkatkan akses para pekerja dan buruh ke peradilan, Peradilan Hubungan Industrial juga dibentuk di beberapa kabupaten/kota di Aceh, seperti Lhokseumawe. Hal ini dianggap penting untuk memperluas akses masyarakat, terutama buruh, ke peradilan dan memastikan penyelesaian kasus-kasus hubungan industri yang timbul.

Sumber: waspada.co.id

Pertanyaan:

1. Apa yang menjadi isu dalam narasi tersebut dalam konteks Sumber Daya Manusia (SDM)?
2. Berdasarkan cerita tersebut, bagaimana kondisi Hubungan Industrial di Propinsi Aceh saat ini?
3. Tolong menjelaskan konsep PPHI (Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial) secara singkat.

J. Daftar Pustaka

- Armstrong, P. J., Goodman, J. F. B., et al. (2023). *Ideology and Shop-Floor Industrial Relations*. London: Routledge
- Aylott, Elizabeth. (2022). *Employee Relations: A Practical Introduction*. London: Kogan Page
- Bamber, G. J., Lansbury, R. D., Wailes, N., and Wright, C. F. (2021). *International and Comparative Employment Relations: National Regulation, Global Changes*. Penerbit: London: Routledge
- Barratt, T., and Choi, T. Y. (2019). Managing Supplier Social Risk: A Typology of Supplier Noncompliance. *Journal of Supply Chain Management*, 55(3), 3-22
- Beaumont, P. B., Gollan, P. J., and Wilkinson, A. (2020). *International Human Resource Management: Contemporary HRM Issues in Europe*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Benson, J., and Zhu, Y. (2020). *The Changing Politics of Industrial Relations: New Forms of Representation*. Basingstoke:

Palgrave Macmillan

- Bellace, J., and Krikorian, G. (2018). The Labor Movement and The Social Economy: A Historical and Comparative Analysis. *Labor History*, 59(3), 354-369
- Bray, M., and Waring, P. (2019). *Contemporary Employment Relations: A Critical Introduction*. Oxford: Oxford University Press
- Brougham, D., Haar, J. M., and Roche, M. (2020). Employee Voice and Participation in Organizations: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 161-181
- Busch, A., and Jepsen, M. (2018). The Governance of Social Responsibility in Global Value Chains. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 469-484
- Chari, M. D. R., and Hogan, J. (2019). Building Workplace Fairness from The Ground Up: Organizational Justice and Employee Involvement in Small Firms. *Small Business Economics*, 52(1), 195-210
- Euwema, Martin C., Medina, Francisco J., et al. (2019). *Mediation in Collective Labor Conflicts (Industrial Relations & Conflict Management)*. Heidelberg, Germany: Springer
- Frege, C. M., and Kelly, J. (2021). *Varieties of Industrial Relations: The Nordic Countries in a Comparative Perspective*. London: Routledge
- Frege, C., and Kelly, J. (2019). *Comparative Employment Relations in the Global Economy*. London: Routledge
- Gamboa, J. P., Gracia-Lázaro, C., Floría, L. M., and Moreno, Y. (2020). On the Emergence of Collective Cooperation in Complex Networks of Workers. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 174(1), 197-215
- Gill-McLure, Whyeda. (2023). *The History of Industrial Relations in UK Local Government: The Making of the Good Employer*. London: Routledge
- García-Herrero, L., and Hevia, C. G. (2021). Labour Relations in The Gig Economy: Evidence from Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 27(1), 61-78
- Helfen, M., and Dziewanowska, K. (2020). *Industrial Relations and Social Dialogue in the Age of Collaborative Economy*. Cham: Palgrave Macmillan

- Hill, E. J., Ferris, M., and Martinson, V. (2018). Does It Matter Where You Work? A Comparison of How Work Setting and Flexibility Influence Work-life Balance, Job Satisfaction, and Turnover Intention. *Journal of Vocational Behavior*, 109(1), 1-15
- Hirsch, P. (2019). Industrial Relations in The Platform Economy: Challenges and Prospects for Labor. *British Journal of Industrial Relations*, 57(4), 641-665
- Kaufman, B. E. (2020). *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- Knudsen, H., and Navrbjerg, S. E. (2020). *The Nordic Model of Social Democracy*. London: Routledge
- Kochan, T., Lansbury, R. D., and Strebler, M. (2019). *Voice and Participation in Globalized Work*. Oxford: Oxford University Press
- Lin, C. H., and Chen, S. L. (2021). Conflict Resolution Strategies of Nurses During Nurse-Physician Interactions. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 221-230
- Lopes, T. G., Coutinho, R. F., Costa, V. F., and Lacerda, D. P. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices on Job Satisfaction and Intention to Quit: Evidence from the Brazilian Automotive Industry. *International Journal of Human Resource Management*, 31(19), 2518-2543
- Lombriser, R., Oesch, D., and Antal, D. (2021). Shifting Patterns of Labour Market Inclusion: The Role of Employers and Institutions. *Socio-Economic Review*, 19(2), 487-510
- Maccario, R., and Turrini, A. (2019). The Impact of Technology on Industrial Relations: A Review of Literature. *Industrial Relations Journal*, 50(1), 3-20
- McCann, D., and Timo, N. (2021). *Strategic Human Resource Management: An International Perspective*. London: Routledge
- Peetz, D., Murray, G., and Murray, P. (2021). *Employment Relations in the Asia-Pacific Region: Reflections and New Directions*. London: Routledge
- Pochet, P., and Gumbrell-McCormick, R. (2018). Beyond Dissonance and Alignment: Trade Unions and Social

- Movements in the European Crisis. *European Journal of Industrial Relations*, 24(1), 47-62
- Poutsma, E., and Veersma, U. (2019). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*. New York: Routledge
- Sørensen, O. J., Hasle, P., and Johansen, J. (2020). Developing Employee Involvement Through Participatory Ergonomic Interventions: A Case Study in A Danish Hospital. *Work*, 65(1), 129-141
- Srinivasan, S. (2021). Social Partnership in India: A Study of Joint Consultations Committees in the Manufacturing Sector. *Journal of Industrial Relations*, 63(2), 241-262
- Storz, C., and Knickrehm, M. (2018). Collaboration in A Cross-border, Collective Bargaining Context: An Analysis of Stakeholder Preferences and Behavioral Patterns. *Journal of Industrial Relations*, 60(2), 165-186
- Thomas-Felix, Deborah. (2022). *Labour Law and Good Industrial Relations: Progressive Discipline and Maternity Protection in The Workplace*. Washinton, DC: Amazon
- Undang-Undang No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
- Wagner, G. (2021). Innovation, Job Quality and The Role of Labour Market Regulation. *Industrial Relations Journal*, 52(1), 17-36
- Wardhana, Aditya, et al. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Wessel, J. L., and Nath, S. (2020). Collective Bargaining and Innovation: An Empirical Investigation of German Firms. *Industrial Relations*, 59(1), 50-79
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., and Lewin, D. (2021). *The Oxford Handbook of Employment Relations: Comparative Employment Systems*. Oxford: Oxford University Press
- Wood, A. J., and Xu, S. (2019). Employee Participation and Workplace Productivity: Evidence from China. *British Journal of Industrial Relations*, 57(4), 770-801

BAB 12

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan pengertian pemutusan hubungan kerja.
2. Menjelaskan alasan pemutusan hubungan kerja.
3. Menjelaskan tujuan pemutusan hubungan kerja.
4. Menjelaskan proses pemutusan hubungan kerja.

A. Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja

Berdasarkan Undang-Undang No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah tindakan pengakhiran hubungan kerja karena suatu alasan tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pengusaha dan pekerja. Undang-Undang. Pemutusan hubungan kerja diatur dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003, khususnya dalam pasal 155-172 (Fahrunnisa, Razak, & Said, 2018).

Pemutusan hubungan kerja ini terjadi dalam kerangka sistem pengelolaan yang disebut *exit system*, yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pemutusan hubungan kerja. Dalam konteks *exit system*, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dapat dibagi menjadi beberapa jenis:

1. Cuti (*Temporary Leaves*). Cuti adalah proses di mana seorang pegawai diberi izin untuk sementara waktu meninggalkan pekerjaannya. Alasan pengajuan cuti bervariasi, seperti alasan kesehatan, urusan keluarga, pendidikan, liburan, dan sebagainya. Pengusaha sebaiknya memberikan hak cuti kepada pegawai, karena kebijakan cuti ini memiliki manfaat seperti mencegah pegawai mengundurkan diri atau berhenti

karyawan pabrik di Waru, dan putusan Mahkamah Agung Republik Indonesia tersebut telah memiliki kekuatan hukum tetap.

Sebagaimana disampaikan oleh Ombudsman Republik Indonesia, yang menerima pengaduan dari dua bekas karyawan pabrik di Waru, mereka telah menerima penjelasan tertulis dari kuasa hukum PT Nestle Indonesia, yaitu Kemalsjah & Associates, melalui surat no. 6735/0141.001/KS-yl tanggal 22 Januari 2009 perihal PHK tersebut. Tidak ada korespondensi lanjutan setelahnya.

Sumber : www.bisnis.liputan6.com (13 Februari 2013)

Pertanyaan:

Apakah permasalahan pada kasus diatas dan bagaimana menurut anda cara penyelesaiannya?

F. Daftar Pustaka

- Dessler, Gary. (2019). *Human Resource Management*. 16th Edition. New Jersey: Pearson
- Mathis, R.L., Jackson, J.H. (2019). *Human Resource Management*. Singapore: Cengage.
- Mondy, R.W., Martocchio, J.J. (2019). *Human Resource Management*. New York: Pearson.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2020). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill Education.
- Robbins, Stephen., Coulter, Mary., Cenzo, D.D. (2019). *Fundamentals of Management*. New York: Pearson.
- Verhulst, Susan L., and DeCenzo, David A. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management*. 14th Edition. New Jersey: Wiley
- Wardhana, Aditya., et al. (2021). *MSDM: Kunci Keberhasilan Organisasi*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Buwana, Sudibyo Aji Narendra., dan Putra, Mario Septian Adi. (2015). Implementasi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Terhadap Pekerja Status Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) Pada PT X di Kota Malang. *Jurnal Studi Manajemen*, 9(2), 202-214
- Suwadji, Yuniarti Tri. (2019), Penyelesaian Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Melalui Perundingan Bipartit. *Jurnal Ketenagakerjaan*, 14(2), 83-97

- Fahrnunisa, F., Razak, R., & Said, A. (2018). Peran Pemerintah Dalam Menangani Konflik Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan PT Gunung Mas Di Kabupaten Pangkep. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, 3(3), 310-325.
- Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003, tentang Ketenagakerjaan
- Undang-undang Nomor 2 Tahun 2004, tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial
- Wibowo, Rudi Febrianto., dan Herawati, Ratna. (2021). Perlindungan Bagi Pekerja Atas Tindakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Secara Sepihak. *Jurnal Pembangunan Hukum Indonesia*, 3(1), 109-120
- Ramlall, Sunil J. (2014). Layoffs, Coping, and Commitment: Impact of Layoffs on Employess and Strategies Used in Coping with Layoffs. *Journal of Management and Strategy*, 5(2), 26-33
- Suhartoyo. (2019). Perlindungan Hukum Bagi Buruh Dalam Sistem Hukum Ketenagakerjaan Nasional. *Administrative Law & Governance Journal*, 2(2), 329-335
- Sonhaji. (2019). Analisis Yuridis Pemutusan Hubungan Kerja Akibat Kesalahan Berat Pekerja. *Administrative Law & Governance Journal*, 2(1), 61-69
- Sahetapy, Prilly P. (2020). Melindungi Hak Pekerja Di Era Normal Baru. *ADALAH: Buletin Hukum & Keadilan*, 4(1), 271-283
- Aisha, Berliana D. (2019). Pemutusan Hubungan Kerja Yang Didasarkan Pada Pelanggaran Perjanjian Kerja Bersama. *Jurist- Diction Law Journal*, 2(1), 63-76
- Fahrurrozi, M. (2018). Pemutusan Hubungan Kerja Sepihak Antara PT. Indah Kiat Dengan Tenga Kerja Berdasarkan UU No. 13 Tahun 2003. *JOM Fakultas Hukum, Universitas Riau*, 5(2), 11-19
- Putri, Ayu Ratna Hari., Sonhaji., & Solechan. (2016). Perlindungan Hukum Terhadap Hak-Hak Pekerja Yang Terkena Pemutusan Hubungan Kerja Akibat Effisiensi Perusahaan Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Di Kota Semarang. *Diponegoro Law Review*, 5(2), 6-11

BAB 13 | AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan pengertian audit sumber daya manusia
2. Menjelaskan tujuan audit sumber daya manusia
3. Menjelaskan manfaat audit sumber daya manusia
4. Menjelaskan tahapan persiapan audit sumber daya manusia

A. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Audit SDM adalah proses pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan secara teratur, obyektif, dan terdokumentasi terhadap berbagai fungsi organisasi yang dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia dengan tujuan untuk mencapai target organisasi (Kotamena, Sinaga, Hidayat, Sudibjo, 2022; Cannings & Hills, 2012; McConnell, 2011; Moindjie, 2022).

B. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Tujuan dari pelaksanaan audit SDM adalah untuk mengawasi dan mengontrol kegiatan di dalam organisasi dengan melalui pemeriksaan dan penilaian berbagai aspek organisasi sehingga tujuan dan sasaran organisasi dapat tercapai. Pelaksanaan audit SDM dapat dilakukan melalui berbagai cara, antara lain (Moindjie, 2022; Kotamena, Sinaga, Hidayat, Sudibjo, 2022; Love, 2019; Al Samman, 2019; Moke, and Muturi, 2015; Olalla and Castillo, 2002):

1. Auditor internal, yang merupakan tim yang telah ditetapkan secara resmi dalam perusahaan untuk melakukan audit pada seluruh fungsi organisasi.

Pertanyaan:

1. Apabila dilakukan audit SDM, jelaskan apakah tindakan Sutarno dapat dibenarkan?
2. Solusi apa yang dapat anda berikan jika anda berada pada posisi Sutarno?

F. Daftar Pustaka

- Al Samman, Adel. (2019). *Towards a Strategic Human Resource Management: Roles of HR Audit & Organization Culture*. California: Scholars' Pres
- Andrews, C. (2017). *Fundamental Issues with HR Auditing*. HR Examiner. Retrieved from: https://pure.bond.edu.au/ws/portalfiles/portal/23307079/Fundamental_Issues_with_HR_Auditing_22_May_2017.pdf
- Beliaieva, N. (2019a). International Practice of The Concepts Use of "HR Audit", "Staff Audit", "Personnel Audit." *Економіка. Екологія. Соціум*, Т.3, Т., 3(3), 94-101.
- Beliaieva, N. (2019b). Development of The Human Resource Audit System Elements Based on International Experience. *Economics. Ecology. Socium*, 3(4), 28-34.
- Cannings, A., & Hills, T. (2012). A Framework for Auditing HR: Strengthening the Role of HR in The Organisation. *Industrial and Commercial Training*, 44(3), 139-149
- Harewood, Wynette., and Silverman, Marilyn. (2022). *HR Self-audits A Strategy for Continuous Improvement*. Washington: Amazon
- Kotamena, Fredson., Sinaga, Poltak., Hidayat, Dylmoon; Sudibjo, Niko. (2022). Successful HR Audit: Is It Determined by Top Management Commitment, HR Consultants, and Line Manager Involvement. *JMK*, 24(1), 33-43
- Love, Paul E. (2019). *The Employer's Guide to Surviving Payroll and Human Resources Audits*. Washington: Amazon
- Malik, R. (2018). An Assessment of Effectiveness of HR Audit in Automobile Industries of Haryana by Analysis of Dependency Between Factors. *Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation*, 32(2), 3664-3673

- McConnell, John. (2011). *Auditing Your Human Resources Department: A Step-by-Step Guide to Assessing the Key Areas of Your Program*. Netherlands: AMACOM
- Moindjie, Hassani. (2022). *Human Resources Audit*. South Kivu, Congo: Our Knowledge Publishing
- Moke, Oeri Lydia., and Muturi, Willy. (2015). Effects of Human Resource Audit on Employee Performance in Secondary Schools in Kenya; A Case of Non-Teaching Staff in Secondary Schools in Nyamache Sub County. *Journal of Education and Practice*, 6(19), 83-95
- Nisonko, Sibram. (2017). *HR Audit: Audit Your Most Precious Resource*. Washington: Amazon
- Olalla, Marta Fossas., and Castillo. Miguel Ángel Sastre. (2002). Human Resources Audit. *International Advances in Economic Research*, 8(1), 58-64

BAB 14

STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI SDM

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan konsep kompetensi SDM
2. Menjelaskan pemetaan kompetensi dan model kompetensi SDM
3. Menjelaskan pentingnya kompetensi SDM
4. Menjelaskan strategi peningkatan kompetensi SDM

A. Konsep Kompetensi SDM

Prahalad dan Hamel (1990) memperkenalkan istilah *core competency* dalam artikelnya yang berjudul “*The Core Competence of The Corporation*” yang dimuat dalam Harvard Business Review edisi Mei-Juni 1990 sebagai pendekatan strategi baru bagi perusahaan (Burhany, 2009).

Kompetensi inti (*core competency*) adalah keterampilan, atribut, dan perilaku yang dianggap penting bagi semua anggota staf, terlepas dari fungsi atau level mereka. Semua kompetensi inti adalah wajib. Kompetensi inti (*core competencis*) terdiri dari *teamwork, delivering result, managing and sharing knowledge, accountability, communication*. Sedangkan kompetensi managerial (*managerial competencies*) terdiri dari *leadership, empowering others & building trust, strategic thinking & vision* (International Organization of Migration, 2018).

Hogg (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik seorang manajer yang mengarah pada demonstrasi keterampilan dan kemampuan, yang menghasilkan kinerja yang efektif dalam area pekerjaan.

menyesuaikan kompetensi mereka dengan sumber daya organisasi, dan kekuatan dan kelemahan internal, serta ancaman dan peluang eksternal (SWOT), dan mengembangkan kompetensi generasional.

F. Daftar Pustaka

- Ahmad, Aqeel., Kausar, Abdul Rashid, Azhar, Sarwar M. (2015). HR Professional's Effectiveness and Competencies: A Perceptual Study in Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Society*, 16(2), 201 - 220
- Burhany, Dian Imanina. (2009). Pengaruh Penerapan Strategi Outsourcing dan Strategi Core Competency terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Ekuitas*, 13(4), 506 -525
- Clark, D.N. and Scott, Dorian N., (2000), Core Competence Strategy Making and Scientific Research: The Case of HortResearch, New Zealand. *Strategic Change*, 9(1), 495-507
- Gallon, M.R. and Stillman, Harold M. (1995). Putting Core Competency Thinking into Practice. *Research Technology Management*, 38(1), 20-32.
- Harvey, M.G. and Buckley, Ronald M. (1997). Managing Inpatriates: Building a Global Core Competency. *Journal of World Business*, 32(1), 35-57.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188
- Hutamingtyas, Dyah Arini., Bangun, Yuni Ros. (2020). Process Safety Competency Mapping of Front-Liner in PT IPC to Enhance Competitive Advantadge as A World Class Company. *Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR), APJABSS*, 6(2), 129-142
- International Organization of Migration (2018). *IOM Competency Framework*. Washington: The UN Migration Agency.
- Lawson, T. E. (1989). *The Competency Initiative: Standards of Excellence for Human Resource Executives*, Alexandria. VA: Society for Human Resource Management

- Lo, K., Macky, K., Pio, E. (2015). The HR Competency Requirements for Strategic and Functional HR Practitioners. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2308-2328
- Mintzberg, Henry., Quinn, James Brian. (1996). *The Strategy Process: Concept, Context, Cases*. 3rd Edition. Prentice Hall International.
- Norzailan, Zumalia., Shazlinda Md Yusof., Othman Rozhan. (2016). Developing Strategic Leadership Competencies. *Journal of Advanced Management Science*, 4(1), 66-71
- Legowo, Budi., Kusharjanta, Bambang., Sutomo, Artono Dwijo., Mulyadi, Wahyuningsih, Daru. (2019). Increasing Competency 4C using the G-Suite Application for Education. *International Journal of Active Learning*, 4(2), 168-171
- Lei, D., Hitt, M.A., Bettis, Richard. (1996). Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context, *Journal of Management*, 22(1), 549-569.
- Pella, Darmin A & Inayati, Afifah. (2011). *Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Piktialis, Diane. (2006). The Generation Divide in Talent Management. *Workspan*, 49
- Porvazník, J. a kol. (2013). *Celostná Manažérska Kompetentnos: A Jej Ohodnocovanie*. Bratislava: Ekonóm.
- Prahalad, C.K., Hamel, Gary. (1990), The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Quelin, Bertrand, (2000), Core Competencies, R&D Management and Partnerships. *European Management Journal*, 18(1), 476-487
- Schoonover, S. C. (2003). *Human resource Competencies for The New Century*. Falmouth, MA: Schoonover Associates
- Skorková, Zuzana. (2016). Competency Models in Public Sector. *3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE*, 226-234
- Spencer, M. L., Spencer, M. S. (2010). *Models of Competency and Performance*. New York: John Wiley & Sons

- Torkkeli, M., Tuominen, Markku. (2002). The Contribution of Technology Selection to Core Competencies. *International Journal of Production Economics*, 77(1), 271-284.
- Trisliatanto, Dimas Agung., Windijarto, Sutinah. (2016). The Competency Development Model Based on Performance Orientation and Teamwork. *JMK*, 18(2), 152-162
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. & Younger, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Virginia: Society for Human Resource Management
- Uysal, Gürhan. (2007). Core Competence: A Competitive Base for Organizational Success. *Journal of Global Strategic Management*, 5(16), 5-16
- Vu, Giang Thi Huong. (2017). A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolvement in Required Competencies for Human Resource Professionals. *Journal of Economics, Business and Management*, 5(12), 357-365
- Wardhana, Aditya, et al. (2021). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Media Sains Indonesia
- Wijaya, uksin. (2020). Revolusi Industri 4.0 Implikasi Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. *Media Informatika*, 19(2), 51-60

TENTANG PENULIS



Dr (Cand). Aditya Wardhana, S.E., M.Si., M.M., CHRMP, CIRP, CHRA, CPP, CHRBP

Penulis merupakan dosen tetap di Universitas Telkom. Menyelesaikan studi Sarjana Ekonomi di Universitas Padjadjaran tahun 1997. Kemudian, penulis menyelesaikan studi Magister Sains di Universitas Padjadjaran tahun 2003 dan menyelesaikan studi Magister Manajemen di Universitas Pasundan tahun 2012. Saat ini penulis sebagai kandidat Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Pasundan.

Penulis memiliki kepakaran di bidang manajemen sumber daya manusia (SDM). Penulis memiliki sertifikasi dalam bidang SDM yaitu *Certified Human Resources Management Professional (CHRMP)*, *Certified Industrial Relations (CIRP)*, *Certified Human Resources Analyst (CHRA)*, *Certified Personality Practitioner (CPP)*, dan *Certified Human Resources Business Partner (CHRBP)*. Penulis memiliki pengalaman praktisi SDM di bagian *Human Resource Development* PT Perusahaan Gas Negara Tbk serta sebagai konsultan di berbagai BUMN seperti PT Surveyor Indonesia, PT Badan Klasifikasi Kapal Indonesia, PT Pertamina, PT BNI 46, PTPN VIII Jawa Barat, PT Biofarma, serta pada Kementerian Koordinator Perekonomian RI, dan Kementerian Perhubungan. Penulis aktif menulis berbagai buku dalam bidang manajemen sumber daya manusia serta memiliki Sertifikasi Penulis Buku Non-Fiksi dari Badan Sertifikasi Nasional Profesi (BSNP) RI. Penulis meraih penghargaan sebagai dosen dengan kinerja penelitian terbaik se-Jawa Barat dan Banten dari LLDIKTI Wilayah IV pada tahun 2022.

Email Penulis: adityawardhana@telkomuniversity.ac.id



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

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

Nomor dan tanggal permohonan : EC002023104411.3 November 2023

Pencipta
Nama : **Aditya Wardhana**
Alamat : Jl. Cipedes II No. 107, RT.04/RW.04, Kel. Pajajaran, Kec. Cicendo, Kota Bandung 40173, Cicendo, Bandung, Jawa Barat, 40173
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta
Nama : **Aditya Wardhana**
Alamat : Jl. Cipedes II No. 107, RT.04/RW.04, Kel. Pajajaran, Kec. Cicendo, Kota Bandung 40173, Cicendo, Bandung, Jawa Barat 40173
Kewarganegaraan : Indonesia
Jenis Ciptaan : **Buku**
Judul Ciptaan : **Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Digital 4.0**
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 1 November 2023, di Purbalingga
Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.
Nomor pencatatan : 000537366

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

a.n: MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri



Anggoro Dasananto
NIP. 196412081991031002

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