



**PENGEMBANGAN ASET**

# SUMBER DAYA MANUSIA

Nurrohmi Ambar Tasriastuti | Muhi Mukti | Yanti Murni | Acai Sudirman  
Santy Sriharyati | Mira Rizki Wijayani | Tri Yuni Hendrowati | Efa Irdhayanti  
Khoirul Attiq | Mazayatul Mufrihah | Rizani Ramadhan | Wininatin Khamimah  
Luhglatno | Dindin Nasrudin | Harry Jundrio | Aditya Wardhana

Editor: Debi Eka Putri, S.E., M.M.

# **PENGEMBANGAN ASET**

# **SUMBER DAYA**

# **MANUSIA**

Investasi SDM yang unggul dan berkualitas tinggi menjadi modal untuk menjaga keberlanjutan, kredibilitas serta meraih dan mempertahankan kepercayaan publik. Organisasi atau perusahaan yang menginvestasikan waktu, sumber daya, dan energi dalam pengembangan SDM cenderung mendapatkan hasil jangka panjang yang positif.

Buku ini dihadirkan sebagai bahan referensi bagi praktisi, akademisi, terkhusus mahasiswa yang ingin mendalami pemasaran lebih jauh terutama tentang Pengembangan Aset Sumber Daya Manusia. Terbitnya buku ini diharapkan mampu memberikan pemahaman kepada para pembaca mengenai konsep Pengembangan Aset Sumber Daya Manusia.

Bab yang dibahas dalam buku ini meliputi:

- Bab 1 Urgensi Pengembangan Aset Sumber Daya Manusia (SDM)
- Bab 2 Perencanaan Strategis Pengembangan Aset SDM
- Bab 3 Analisis Kebutuhan Pengembangan Aset SDM
- Bab 4 Pengembangan Keterampilan dan Kompetensi
- Bab 5 Komunikasi Dalam Pengembangan Aset Sumber Daya Manusia
- Bab 6 Kepemimpinan yang Efektif
- Bab 7 Efektivitas Kerja Sama Tim
- Bab 8 Pengembangan Budaya Kerja
- Bab 9 Pengembangan Etika
- Bab 10 Pengembangan Karir dan Rencana Suksesi
- Bab 11 Teknologi dalam Pengembangan Aset SDM
- Bab 12 Evaluasi dan Pengukuran Hasil Pengembangan Aset SDM
- Bab 13 Manajemen Perubahan dan Adaptasi
- Bab 14 Forecasting Pengembangan Aset SDM
- Bab 15 Keberlanjutan Dan Masa Depan Pengembangan Aset SDM
- Bab 16 Studi Kasus Pengembangan Aset SDM



**eureka**  
media aksara  
Anggota IKAPI  
No. 225/JTE/2021

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



EC00202430830

ISBN 978-623-120-547-6



9 786231 205476

# **PENGEMBANGAN ASET SUMBER DAYA MANUSIA**

**Nurrohmi Ambar Tasriastuti, S.T., S.M., M.M.**

**Muhi Mukti, S.E., M.M.**

**Yanti Murni, S.E., M.M.**

**Acai Sudirman, S.E., M.M.**

**Santy Sriharyati, S.Sos., M.Si.**

**Mira Rizki Wijayani, S.Psi., M.B.A.**

**Dr. Dra. Tri Yuni Hendrowati, M.Pd.**

**Efa Irdhayanti, S.E., M.M.**

**Khoirul Attiq, S.E., M.M.**

**Mazayatul Mufrihah, S.E., M.M.**

**Rizani Ramadhan, S.E., M.M.**

**Wininatin Khamimah, S.E., M.Si.**

**Dr. Luhgiatno, S.E., M.M., M.Si.**

**Dindin Nasrudin, M.Pd., M.M.**

**Harry Jundrio, S.E., M.M.**

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



**eureka**  
**media aksara**

**PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA**

## PENGEMBANGAN ASET SUMBER DAYA MANUSIA

**Penulis** : Nurrohmi Ambar Tasriastuti, S.T., S.M., M.M. | Muhi Mukti, S.E., M.M. | Yanti Murni, S.E., M.M. | Acai Sudirman, S.E., M.M. | Santy Sriharyati, S.Sos., M.Si. | Mira Rizki Wijayani, S.Psi., M.B.A. | Dr. Dra. Tri Yuni Hendrowati, M.Pd. | Efa Irdhayanti, S.E., M.M. | Khoirul Attiq, S.E., M.M. | Mazayatul Mufrihah, S.E., M.M. | Rizani Ramadhan, S.E., M.M. | Wininatin Khamimah, S.E., M.Si. | Dr. Luhglatno, S.E., M.M., M.Si. | Dindin Nasrudin, M.Pd., M.M. | Harry Jundrio, S.E., M.M. | Dr. (Cand). Aditya Wardhana, S.E., M.Si., M.M., CHRMP, CIRP, CHRA, CPP, CHRBP

**Editor** : Debi Eka Putri, S.E., M.M.

**Desain Sampul** : Eri Setiawan

**Tata Letak** : Amini Nur Ihwati

**ISBN** : 978-623-120-547-6

**No. HKI** : EC00202430830

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, APRIL 2024**  
**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 : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2024

**Eureka Media Aksara bekerjasama dengan**  
**Kolaborasi Buku Eureka**

### **All right reserved**

Hak Cipta dilindungi undang-undang

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

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami ucapkan kehadirat ALLAH SWT, berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul Pengembangan Aset Sumber Daya Manusia.

Investasi SDM yang unggul dan berkualitas tinggi menjadi modal untuk menjaga keberlanjutan, kredibilitas serta meraih dan mempertahankan kepercayaan publik. Organisasi atau perusahaan yang menginvestasikan waktu, sumber daya, dan energi dalam pengembangan SDM cenderung mendapatkan hasil jangka panjang yang positif.

Pembahasan dalam buku ini meliputi Urgensi Pengembangan Aset Sumber Daya Manusia (SDM), Perencanaan Strategis Pengembangan Aset SDM, Analisis Kebutuhan Pengembangan Aset SDM, Pengembangan Keterampilan dan Kompetensi, Komunikasi Dalam Pengembangan Aset Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan yang Efektif, Efektivitas Kerja Sama Tim, Pengembangan Budaya Kerja, Pengembangan Etika, Pengembangan Karir dan Rencana Suksesi, Teknologi dalam Pengembangan Aset SDM, Evaluasi dan Pengukuran Hasil Pengembangan Aset SDM, Manajemen Perubahan dan Adaptasi, *Forecasting* Pengembangan Aset SDM, Keberlanjutan Dan Masa Depan Pengembangan Aset SDM, beserta Studi Kasus Pengembangan Aset SDM.

Pembahasan materi dalam buku ini telah disusun secara sistematis dengan tujuan memudahkan pembaca. Buku ini dihadirkan sebagai bahan referensi bagi praktisi, akademisi, terkhusus mahasiswa yang sedang mengikuti mata kuliah yang berhubungan dengan Pengembangan Aset Sumber Daya Manusia ataupun siapa saja yang ingin mendalami lebih jauh. Terbitnya buku ini diharapkan mampu memberikan pemahaman kepada para pembaca mengenai konsep Pengembangan Aset Sumber Daya Manusia.

Penulis merasa bahwa Buku Pengembangan Aset Sumber Daya Manusia ini jauh dari sempurna, oleh karena itu segala masukan baik berupa saran maupun kritik yang membangun sangat diharapkan. Semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih bagi keputakaan di Indonesia dan bermanfaat bagi kita semua.

Purbalingga, Maret 2024

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>BAB 1 URGENSI PENGEMBANGAN ASET SUMBER</b>	
<b>DAYA MANUSIA (SDM)</b> .....	<b>1</b>
A. Pendahuluan.....	1
B. Pengembangan Aset Sumber Daya Manusia (SDM)....	3
C. Urgensi Pengembangan Aset Sumber Daya Manusia (SDM).....	10
D. Strategi Efektif Dalam Pengembangan Aset Sumber Daya Manusia (SDM).....	16
E. Tantangan Dalam Pengembangan Aset SDM.....	21
F. Kesimpulan.....	24
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>26</b>
<b>TENTANG PENULIS</b> .....	<b>28</b>
<b>BAB 2 PERENCANAAN STRATEGIS PENGEMBANGAN</b>	
<b>ASET SDM</b> .....	<b>29</b>
A. Pendahuluan.....	29
B. Perencanaan Strategis .....	31
C. Proses Perencanaan Strategis .....	33
D. Manfaat Perencanaan Strategis .....	34
E. Manajemen Asset .....	36
F. Pengembangan Asset Sumber Daya Manusia .....	38
G. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	39
H. Kesimpulan.....	42
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>44</b>
<b>TENTANG PENULIS</b> .....	<b>45</b>
<b>BAB 3 ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN</b>	
<b>ASET SDM</b> .....	<b>46</b>
A. Pendahuluan.....	46
B. Tujuan Analisis Kebutuhan .....	46
C. Metode Analisis Kebutuhan.....	50
D. Proses Analisis Kebutuhan .....	53
E. Stakeholder Involment.....	55
F. Identifikasi Kompetensi dan Kebutuhan Individu .....	57
G. Koreksi dengan Rencana Strategis Organisasi.....	61

	H. Penentuan Prioritas Kebutuhan .....	66
	I. Pengukuran Kinerja dan Evaluasi .....	72
	J. Kesimpulan .....	76
	DAFTAR PUSTAKA .....	78
	TENTANG PENULIS .....	79
<b>BAB 4</b>	<b>PENGEMBANGAN KETERAMPILAN DAN KOMPETENSI.....</b>	<b>80</b>
	A. Pendahuluan.....	80
	B. Perencanaan SDM Dan Pengembangan SDM .....	81
	C. Konsep Pengembangan Keterampilan .....	85
	D. Strategi Peningkatan Kompetensi SDM .....	87
	E. Manajemen Kompetensi dan Pengembangan Kompetensi SDM.....	88
	F. Konsep Pengembangan Keterampilan .....	89
	G. Kesimpulan .....	91
	DAFTAR PUSTAKA .....	93
	TENTANG PENULIS .....	96
<b>BAB 5</b>	<b>KOMUNIKASI DALAM PENGEMBANGAN ASET SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>97</b>
	A. Pendahuluan.....	97
	B. Komunikasi .....	98
	C. Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Komunikasi Berdasarkan Kepribadian Individu .....	102
	D. Tujuan dan Keuntungan Pengembangan SDM .....	103
	E. Proses Pengembangan SDM .....	105
	F. Evaluasi Program Pengembangan SDM .....	106
	G. Kesimpulan .....	107
	DAFTAR PUSTAKA .....	109
	TENTANG PENULIS .....	112
<b>BAB 6</b>	<b>KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF .....</b>	<b>113</b>
	A. Pendahuluan.....	113
	B. Studi Kepemimpinan .....	114
	C. Dimensi Kepemimpinan Efektif .....	118
	D. Ciri Kepemimpinan yang Efektif .....	119
	E. Menumbuhkan Kepemimpinan yang Efektif .....	120
	F. Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan.....	122



	G. Kesimpulan.....	123
	DAFTAR PUSTAKA .....	125
	TENTANG PENULIS.....	127
<b>BAB 7</b>	<b>EFEKTIVITAS KERJA SAMA TIM.....</b>	<b>128</b>
	A. Pendahuluan.....	128
	B. Konsep Efektivitas Kerja Sama Tim .....	132
	C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kerja Sama Tim .....	146
	D. Strategi dan Praktik Baik yang Dapat Meningkatkan Kerja Sama Tim.....	151
	E. Kesimpulan.....	153
	DAFTAR PUSTAKA .....	155
	TENTANG PENULIS.....	157
<b>BAB 8</b>	<b>PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA .....</b>	<b>158</b>
	A. Pendahuluan.....	158
	B. Pemahaman Budaya Kerja .....	158
	C. Unsur-unsur Budaya Kerja .....	161
	D. Model Pengembangan Budaya Kerja .....	163
	E. Peran Kepemimpinan Dalam Pengembangan Budaya Kerja.....	166
	F. Keterlibatan Karyawan Dalam Budaya Kerja .....	169
	G. Komunikasi Efektif Dalam Pengembangan Budaya Kerja.....	171
	H. Evaluasi dan Kinerja Budaya Kerja .....	173
	I. Pengelolaan Perubahan dan Tantangan Budaya .....	174
	J. Kesimpulan.....	174
	DAFTAR PUSTAKA .....	176
	TENTANG PENULIS.....	177
<b>BAB 9</b>	<b>PENGEMBANGAN ETIKA .....</b>	<b>178</b>
	A. Pendahuluan.....	178
	B. Konsep dan Filosofi Etika.....	183
	C. Sifat Dasar Manusia: <i>Greed and Fear</i> .....	190
	D. Penyimpangan Etika dalam Bisnis .....	192
	E. Kesimpulan.....	197
	DAFTAR PUSTAKA .....	200
	TENTANG PENULIS.....	201

<b>BAB 10</b>	<b>PENGEMBANGAN KARIR DAN RENCANA SUKSESI</b>	<b>202</b>
	A. Pendahuluan	202
	B. Pengembangan Karir dan Rencana Sukses	203
	C. Kesimpulan	215
	DAFTAR PUSTAKA	217
	TENTANG PENULIS	218
<b>BAB 11</b>	<b>TEKNOLOGI DALAM PENGEMBANGAN ASET SDM</b>	<b>219</b>
	A. Pendahuluan	219
	B. Tantangan Pengembangan Aset SDM di Era Digital	222
	C. Transformasi Digital SDM	223
	D. Analitik Data dan Kecerdasan Buatan ( <i>Artificial Intelligence</i> )	225
	E. <i>E-Learning</i> dan Pengembangan Keterampilan	226
	F. Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Teknologi	228
	G. Rekrutmen dan Seleksi Online	231
	H. Keamanan Data dan Privasi Karyawan	233
	I. Evaluasi Keberhasilan dan Perbaikan Berkelanjutan	235
	J. Kesimpulan	236
	DAFTAR PUSTAKA	238
	TENTANG PENULIS	240
<b>BAB 12</b>	<b>EVALUASI DAN PENGUKURAN HASIL PENGEMBANGAN ASET SDM</b>	<b>241</b>
	A. Pendahuluan	241
	B. Evaluasi Hasil Pengembangan Aset SDM	243
	C. Pengukuran Hasil Pengembangan Aset SDM	248
	D. Kesimpulan	250
	DAFTAR PUSTAKA	252
	TENTANG PENULIS	253
<b>BAB 13</b>	<b>MANAJEMEN PERUBAHAN DAN ADAPTASI</b>	<b>254</b>
	A. Pendahuluan	254
	B. Teori Perubahan Organisasi dalam Konteks SDM	257
	C. Proses Manajemen Perubahan dalam Pengembangan SDM	259

D. Keterlibatan Pemangku Kepentingan dalam Pengembangan SDM .....	261
E. Komunikasi Efektif untuk Pengembangan SDM .....	263
F. Pengelolaan Resistensi terhadap Perubahan dalam Konteks SDM .....	265
G. Inovasi dan Adaptasi dalam Pengembangan SDM .....	268
H. Evaluasi dan Pengukuran Keberhasilan Perubahan SDM .....	271
I. Kesimpulan.....	274
DAFTAR PUSTAKA .....	276
TENTANG PENULIS.....	278
<b>BAB 14 FORECASTING PENGEMBANGAN ASET SDM.....</b>	<b>279</b>
A. Pendahuluan.....	279
B. Konsep Dasar dan Manfaat <i>Forecasting</i> SDM.....	280
C. Metode Peramalan SDM ( <i>HR Forecasting</i> ) .....	282
D. Tren Pengembangan Aset SDM .....	289
E. Analisis Kebutuhan SDM .....	290
F. Peran Data dan Teknologi .....	292
G. Strategi Pengembangan dan Pelatihan .....	293
H. Manajemen Perubahan .....	294
I. Kesimpulan.....	295
DAFTAR PUSTAKA .....	297
TENTANG PENULIS.....	301
<b>BAB 15 KEBERLANJUTAN DAN MASA DEPAN PENGEMBANGAN ASET SDM.....</b>	<b>302</b>
A. Pendahuluan.....	302
B. Keberlanjutan Aset SDM: Perspektif Lingkungan ...	303
C. Keberlanjutan Aset SDM: Perspektif Manusia .....	307
D. Pengembangan Aset SDM.....	310
E. Kesimpulan.....	314
DAFTAR PUSTAKA .....	316
TENTANG PENULIS.....	318

<b>BAB 16</b>	<b>STUDI KASUS PENGEMBANGAN ASET SDM .....</b>	<b>319</b>
A.	Pendahuluan.....	319
B.	Pembelajaran dari Studi Kasus Pengembangan Aset SDM .....	321
C.	Studi Kasus Pengembangan Aset Sumber Daya Manusia (SDM) di Nokia .....	322
D.	Rekomendasi untuk Program Pengembangan Aset SDM di Masa Depan.....	329
E.	Kesimpulan .....	332
	DAFTAR PUSTAKA .....	333
	TENTANG PENULIS .....	336

# BAB

# 1

## URGENSI PENGEMBANGAN ASET SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Nurrohmi Ambar Tasriastuti, S.T., S.M., M.M.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Nusantara Semarang

### A. Pendahuluan

Stephen P. Robbins mengatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) mempunyai fungsi krusial yang fundamental, sebagai aset berharga yang berkontribusi signifikan terhadap kesuksesan dan pertumbuhan organisasi atau perusahaan. SDM semula merupakan terjemahan dari *human resources*. Ada juga ahli yang menyebut SDM sebagai *manpower* (tenaga kerja), ada pula yang menyamakan SDM dengan *personal* (personalia, kepegawaian, dan sebagainya), (Saydam, 2000).

Kini SDM bukan sekedar sebagai *human resources*, dimana individu-individu dalam organisasi atau perusahaan melakukan tugas-tugas operasional. Awal abad ke-20, SDM diistilahkan pula sebagai *human capital* dimana manusia dianggap sebagai kunci utama suatu entitas. SDM dipandang sebagai aset penghasil modal. Selain diposisikan sebagai *human capital*, SDM juga diposisikan sebagai *human investment*, yang berarti bahwa SDM dipandang sebagai investasi, (Sinambela, 2016).

Konsep aset sumber daya manusia sebagai *human capital*, artinya mengangkat SDM pada tingkat, derajat, atau level yang lebih tinggi dari sekedar sumber daya biasa (*human resources*). Era ekonomi global saat ini bahkan menempatkan *human capital* sebagai kunci utama dalam meningkatkan daya saing. Pengelolaan *human capital* melibatkan strategi perekrutan yang bijaksana, pengembangan keterampilan, dan pembinaan karir

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, T. (2015). *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*. Bandung: Refika Aditama.
- Armstrong, M. (1997). *Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Sumber Daya Alam*. Jakarta: Gramedia.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bariqi, M.D. (2018). *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis, 5(2), 64-69. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v5i2.6654>
- Dessler, G. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen, Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jurdi, F. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Pengelolaan SDM Berkualitas dan Berdaya Saing*. Malang: Intrans Publishing.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human Resource Management, Thirteenth Edition*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, R. W. & Joseph, J. M. (2016). *Human Resources Management 14<sup>th</sup> Edition*. Pearson Education Limited.
- Noe, R. A., et al. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing. Cetakan Kedua*. Jakarta: Salemba Empat.
- Notoadmodjo, S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pfeffer, J. (1995). *Producing Sustained Competitive Advantage Through the Effective Management of People*. Science Direct. Academy Management Executive. Vol.9, No.1:55-72

- Poerwanto. (2006). *New Business Administration: Paradigma Baru Pengelolaan Bisnis di Era Dunia Tanpa Batas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM)*. Malang: UB Press.
- Robbins, S., P. & Coulter, M. (2010). *Manajemen Edisi 10 Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Saydam, G. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Schuler, R. S. & Walker, J.W. (1990). *Human Resource Strategy: Focussing On Issues and Actions. Organizational Dynamics*. NewYork: West Publishing Company.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soeharso, S. Y. & Tripomo, T. (2021). *Soft Competencies Industry 4.0, Strategi Menyiapkan SDM Unggul Di Era Disrupsi*. Surabaya: Lautan Pustaka.
- Suparwi. (2018). *Urgensi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Di Era Kontemporer*. *Jurnal Penelitian*, Vol.12, No.1. pp 85-109
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Werther, J. & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management. 5<sup>th</sup> Edition*. New York: McGraw-Hill.

## TENTANG PENULIS



**Nurrohmi Ambar Tasriastuti, S.T., S.M., M.M.**  
**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita**  
**Nusantara Semarang**

Lahir di Semarang, 25 Desember 1974. Menempuh pendidikan tinggi tahun 1993, sebagai mahasiswa pada Program Sarjana Jurusan Arsitektur Fakultas Teknik Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang. Gelar Sarjana Teknik (ST) diperoleh pada tahun 1998. Tahun 2011 menempuh Pendidikan Pasca Sarjana pada Program Studi Manajemen di Universitas Semarang (USM), hingga tahun 2013 dengan memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM). Pengalaman kerja di dunia pendidikan diawali dengan bergabung sebagai Pengurus Yayasan Pendidikan Nasional Pelita Nusantara (YPN PENA) Semarang. Guna menekuni profesi pendidik (dosen), pada tahun 2015 berkesempatan menempuh studi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Nusantara (STIE PENA) yang berada di bawah naungan YPN PENA. Tahun 2019 memperoleh gelar Sarjana Manajemen (SM), dan bergabung pada institusi STIE PENA Semarang sebagai dosen tidak tetap. Melalui SK Ketua YPN PENA, Mei 2021, diangkat menjadi dosen tetap Program Studi Manajemen STIE PENA, hingga sekarang. Tahun yang sama ditunjuk sebagai Sekretaris SPMI Periode Tahun 2021-2025.

*Email: n.ambartasriastuti@gmail.com*



# BAB 2

## PERENCANAAN STRATEGIS PENGEMBANGAN ASET SDM

Muhi Mukti, S.E., M.M.  
Universitas La Tansa Mashiro

### A. Pendahuluan

Perencanaan adalah hal penting yang harus dimiliki setiap orang karena memainkan peran penting dalam ruang lingkup dan menjadi penentu sekaligus memberi arah terhadap tujuan yang akan dicapai. Perencanaan yang matang dan disusun dengan baik akan mempengaruhi pencapaian tujuan, membuat pekerjaan terarah dan tidak berantakan.

Suatu perencanaan strategis merupakan proses penetapan suatu tujuan yang paling utama dan misi jangka panjang sebuah organisasi serta serangkaian suatu tindakan yang diambil untuk mencapainya. Perencanaan strategis juga sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena dapat memberikan arahan yang jelas tentang tujuan apa yang akan dicapai dan bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai. Selain itu, perencanaan strategis juga membantu mengurangi ketidakpastian karena membuat perencanaan memungkinkan seseorang untuk melihat dan memperkirakan perubahan yang mungkin terjadi dan membuat rencana untuk menghadapinya. Perencanaan strategis juga dapat mengurangi biaya, karena pekerjaan yang terarah dan terencana dapat berjalan lebih efisien, sehingga mengurangi kerugian.

Perencanaan diperlukan di setiap tingkatan organisasi, mulai dari manajemen puncak, menengah, dan bawah, karena merupakan dasar dan salah satu fungsi manajemen lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badrudin. (2013). *Dasar-Dasar Manajemen*, Cetakan kesatu, Bandung: Alfabeta.
- Bryson, J., M., (2001). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15. Aufl. Global Edition). Harlow: Pearson.
- Handoko, T. H. (2010). *Manajemen*, Edisi 2, Cetakan Keduapuluh. Yogyakarta: BPFE.
- Hanggraeni, D. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Universitas Indonesia Publishing.
- Marayasa, I. N. et al. (2023). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT Dewangga Energi Internasional.
- Nainggolan, H., et al. (2022). *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Pradina Pustaka.
- Ramli, M. (2014). *Manajemen Strategik Sektor Publik*. Makassar: Alauddin, University.
- Saputra, H., et al. (2020). Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(2), 187-197. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v3i2.131>
- Soepriyadi, I., et al. (2022). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Wahyuni. W, & Khoirudin, R. (2020). *Pengantar Manajemen Aset*. Makassar: CV. Nas Media Pustaka.

## TENTANG PENULIS



**Muhi Mukti, S.E., M.M.**  
**Universitas La Tansa Mashiro**

Penulis merupakan dosen manajemen. Ia lahir pada tanggal 21 Januari 1990 dan memperoleh Pendidikan formal dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi La Tansa Mashiro (sarjana dan magister manajemen) Rangkasbitung- Banten, selain aktif menjadi dosen beliau juga aktif dalam penelitian, pengabdian Masyarakat serta aktif dalam organisasi kepemudaan. Penulis dapat dihubungi melalui alamat email [muhimukti@gmail.com](mailto:muhimukti@gmail.com)

# BAB 3

## ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN ASET SDM

**Yanti Murni, S.E., M.M.**  
Universitas Sumatera Barat

### **A. Pendahuluan**

Pengembangan sumber daya manusia sangat penting bagi keberhasilan organisasi dan negara, terutama dalam konteks Revolusi Industri Keempat (Man, 2020). Pengembangan Aset Sumber Daya Manusia (SDM) adalah suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas karyawan agar dapat berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Analisis Kebutuhan Pengembangan Aset SDM merupakan langkah awal yang krusial dalam merancang program pengembangan sumber daya manusia yang efektif (Widiastuti; *et al.*, 2023).

### **B. Tujuan Analisis Kebutuhan**

#### **1. Tujuan dari Analisis Kebutuhan Pengembangan Aset SDM**

Tujuan dari analisis kebutuhan pengembangan aset Sumber Daya Manusia (SDM) adalah untuk memahami dan mengidentifikasi kesenjangan atau kekurangan dalam pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan di dalam suatu organisasi. Analisis kebutuhan ini merupakan langkah awal dalam perencanaan dan pelaksanaan program pengembangan SDM yang efektif (Uchechukwu and Uche, 2015). Berikut adalah beberapa tujuan kunci dari analisis kebutuhan pengembangan aset SDM:

## DAFTAR PUSTAKA

- D.S.S, G.A. (2021). Manajemen Perusahaan Dagang“, *KURAWAL Jurnal Teknologi, Informasi dan Industri*, 4, pp. 17–30.
- Franklin, A.L.L. (2020). Stakeholder engagement“, *Stakeholder Engagement*, pp. 1–152. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-47519-2>.
- Hannabuss, S. (2002). Mastering Human Resource Management“, *Library Review*, 51(5), pp. 273–274. Available at: <https://doi.org/10.1108/lr.2002.51.5.273.8>.
- Man, M.M.K. (2020). Human Resource Development Requirements in Industrial Revolution 4.0“, in M.A. Turkmenoglu and B. Cicek (eds) *Contemporary Global Issues in Human Resource Management*. Emerald Publishing Limited, pp. 129–139. Available at: <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-392-220201011>.
- Marayasa, I.N., et al. (2017) *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Zahir Publishing.
- Marthalia, L. (2022). The Importance of Human Resources (Hr) Management In Company“, *Journal of World Science*, 1(9), pp. 700–705. Available at: <https://doi.org/10.36418/jws.v1i9.89>.
- Uchekukwu, A.M. and Uche, A.D. (2015). The Analysis of Human Resources Development as a Critical Factor on Organizational Productivity“, *Journal Public Policy and Administration Research*, ISSN: 2224-5731, e-ISSN: 2225-0972, 5(9), pp. 124–135.
- Widiastuti, B. R. et al. (2023) *Pengembangan Asset SDM*. Available at: <https://repository.penerbitwidina.com/media/publications/565775-pengembangan-asset-sdm-684b9d7f.pdf>.

## TENTANG PENULIS



**Yanti Murni, S.E., M.M.**  
**Universitas Sumatera Barat**

Penulis lahir di Kp. Pili tanggal 07 Februari 1986. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Barat. Menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 pada Jurusan Manajemen. Motivasi penulis dalam membuat book chapter ini adalah dalam rangka proses pembelajaran.

# BAB 4

## PENGEMBANGAN KETERAMPILAN DAN KOMPETENSI

**Acai Sudirman, S.E., M.M.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

### **A. Pendahuluan**

Cara berpikir manusia yang semakin hari meningkat membuat manusia secara terus menerus mengalami perubahan dalam pekerjaan sehingga dalam melengkapi kebutuhan dapat meningkat dan terpenuhi. Dalam era teknologi dan informasi, tuntutan mutu sumber daya manusia harus disesuaikan dengan kepentingan organisasi terutama dalam hal kualitas. Dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, kecanggihan teknologi harus diimbangi dengan tersedianya sumber daya manusia yang mampu dalam mengelola peralatan modern yang dimiliki organisasi. Jika tidak adanya dukungan dari pegawai/karyawan untuk organisasi dari segi kuantitatif, kualitatif, dan operasional yang baik, dapat disimpulkan akan terjadi sulitnya untuk mempertahankan kemajuan untuk organisasi tersebut.

Pada organisasi ada satu keadaan yang tidak boleh diabaikan yaitu pentingnya integrasi antara perencanaan bisnis dengan perencanaan sumber daya manusia. Aktivitas organisasi bisnis di syaratkan agar beranjak pada perubahan yang begitu cepat. Derasnya arus perubahan membuat pengembangan pada perusahaan untuk selalu menaksir apakah perubahan tersebut dapat berdampak negatif atau positif untuk perusahaan pada masa mendatang. Ada beberapa perusahaan besar dalam penerapan organisasi bisnisnya yang kurang dalam memberi

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro KR, M. Y. A. R., Wahyuni, A., Sudirman, A., Fitriani, F., Lestari, A. S., Manik, E., Wicaksono, T., Wisudawaty, P., & Zulfikar, R. (2022). *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi* (Vol. 15, Issue 2). Widina Bhakti Persada.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gelora Aksara Pratama.
- Butarbutar, M., Sudirman, A., Windarto, A. P., & Chandra, E. (2022). Peningkatan Daya Saing dan Strategi Usaha Untuk Kelompok Ibu Rumah Tangga yang Tergabung Dalam Usaha Jahit “ Yuni Phea ” Di Kecamatan Siantar Selatan Kota Pematang Siantar. *Prosiding Seminar Nasional Unimus*, 5, 1768–1778.
- Efendi, E., Harini, S., Simatupang, S., Silalahi, M., & Sudirman, A. (2021). Can Job Satisfaction Mediate the Relationship between Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence on Teacher Performance? *Journal of Education Research and Evaluation*, 5(1), 136. <https://doi.org/10.23887/jere.v5i1.31712>
- Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Media Sains Indonesia.
- Lewaherilla, N., Carolina, Moridu, I., Saloom, G., Limgiani, Diah, K. C. S., Sari, A. R., Hendrayady, A., Sarjana, S., Nugroho, H., Latupapua, C. V., Badrianto, Y., Pasaribu, P. N., & Riandi, R. (2022). *Perilaku Organisasi (Konsep, Teori, dan Perilaku)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Lie, D., Dharma, E., & Sudirman, A. (2021). Measurement of Teacher Performance in Pematangsiantar City Middle School Through Teacher Certification, Motivation, and Job Satisfaction. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Measurement*, 560(Acbleti 2020), 396–401.



- Mangkunegara, A. A. A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (S. Susan (ed.)). PT Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10th ed.). Erlangga.
- Mulyono, S., Sari, A. P., Sudirman, A., Silalahi, I. V., Maulida, E., Aprilia, H. D., Tenrisau, M. A., Susanto, E., Hendrayani, E., Taufik, M., Husniadi, & Hardjono, B. (2021). *Pengantar Manajemen*. Media Sains Indonesia.
- Pratama, I. W., & Sukarno, G. (2021). Analisis Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal STEI Ekonomi*, 30(02), 20–32.
- Romy, E., Pada, A. T., Susanti, N., Umiyati, H., & Sudirman, A. (2022). Analyzing the Antecedents and Consequences of Teacher Job Satisfaction in the Digital 4.0 Era. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(3), 1282–1299. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i3.2022>
- Sarjana, S. (2012). Pengaruh motivasi dan efektivitas kepemimpinan terhadap produktivitas. *Jurnal Perkotaan*, 4(2), 89–101.
- Sarjana, S., & Widokarti, J. R. (2020). Quality Management System and Environmental Management System: What is Its Role in Manufacturing Industry. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 132, 74–80. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200331.017>
- Silalahi, M., Abdurohim, A., Romy, E., Candra, V., & Sudirman, A. (2022). The Involvement Locus of Control, Servant Leadership, and Innovative Work Behavior to Improve Teacher Performance Marto. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 751–763. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i2.202227>
- Simatupang, S., Dharma, E., Ambarita, M. H., Butarbutar, N., & Sudirman, A. (2022). Determinants of Innovative Work Behavior of MSME Employees during the Covid-19 Pandemic in Pematangsiantar City. *Valid: Jurnal Ilmiah*, 20(1), 54–63.

- Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (R. D. Suryani (ed.); 3rd ed.). Bumi Aksara.
- Sofiyan, S., Sembiring, R., Danilwan, Y., Anggriani, R., & Sudirman, A. (2022). Innovative Work Behavior and Its Impact on Teacher Performance: The Role of Organizational Culture and Self Efficacy as Predictors. *Journal of Education Research and Evaluation*, 6(1), 44-52. <https://doi.org/10.23887/jere.v6i1.38255>
- Sudirman, A., Susanto, D., Wirta, I. W., Ahmad, M. I. S., Sarjana, S., & Frankie Jan Salean, L. (2022). *Perilaku Organisasi*. Media Sains Indonesia.
- Ulfa, A., & Kasmiruddin. (2018). Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru. *JOM FISIP*, 5(II), 1-10.

## TENTANG PENULIS



**Acai Sudirman, S.E., M.M.**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung**

Lahir di Lubuk Pakam, 15 Maret 1989, lulus dari Jurusan Sarjana Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada tahun 2016. Gelar Magister Manajemen diperoleh dari program Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen Medan dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran dan lulus pada tahun 2018. Saat ini aktif mengajar pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada Program Studi Manajemen. Selain sebagai dosen, penulis mengisi waktu sehari-hari dengan menulis dan telah menulis buku lebih dari 80-an dengan topik manajemen dan bisnis. Selain aktif menulis buku, penulis juga mulai belajar menjadi editor buku. Penulis menargetkan di akhir tahun 2024 bisa menghasilkan sebanyak 300 buku, baik sebagai penulis maupun sebagai editor. Motto penulis "Talk Less Do More".  
Email Penulis: [acaivenly@gmail.com](mailto:acaivenly@gmail.com)

# BAB 5

## KOMUNIKASI DALAM PENGEMBANGAN ASET SUMBER DAYA MANUSIA

**Santy Sriharyati, S.Sos., M.Si.**  
Politeknik LP3I Bandung

### **A. Pendahuluan**

Adanya program baru dapat dikatakan tidak berjalan dengan baik jika dalam sebuah Perusahaan/organisasi. Secara umum, menyalahkan aplikasi baru itu adalah hal yang wajar. Namun pada dasarnya, dalam menjalankan suatu program yang belum terpakai dalam suatu perusahaan dalam pengawasan sumber daya manusia (SDM), diawali dari program kompensasi agen hingga organisasi pelaksana, diperlukan usaha yang sempurna dalam hal komunikasi. Tugas organisasi SDM terletak untuk memperhatikan 2 (dua) hal krusial, yaitu merencanakan gambaran kerja dan membangun kondisi kerja yang layak untuk peningkatan SDM di dalam perusahaan. Penguatan yang dirasakan agen akan membuat mereka lebih berkomitmen untuk bekerja di dunia yang sempurna di dalam perusahaan.

Komunikasi menjadi sangat penting dalam suatu organisasi yang kuat dan strategi yang tepat. Melalui komunikasi, pekerja juga akan mengambil lebih banyak aktivitas untuk meningkatkan kualitas kerja. Pekerja hebat adalah mereka yang bisa mendapatkan pola yang sedang menjadi trend sambil mendengarkan keluhan dan kekecewaan dari klien. Komunikasi yang baik dalam suatu perusahaan akan menjamin perusahaan mendapat dukungan dari perwakilan untuk melakukan perubahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2007). *International Dimensions of Organizational Behavior* (5th ed.). Cengage Learning.
- Aguinis, H. (2023). *Performance Management* (978-1948426480 (trans.); 5th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Ansory, A. F., & Indrasari, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indonesia Pustaka.
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Asefa, N. (2014). *Employee Training and Development Practice in Oryx International PLC* [St. Mary's University]. <http://hdl.handle.net/123456789/857>
- Bennis, W. (2010). *On Becoming a Leader*. ReadHowYouWant.com.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. (2012). *Principles of Human Resource Management*. Thomson South-Western.
- Charvatova, D. & van De veer, C.G. (2006). *Communication and Human Resource Management and its Compliance with Culture*. *International Journal of Human and Social Sciences* 1:1.
- DeSimone, R. L., & Werner, J. M. (2012). *Human Resource Development*. South-Western Cengage Learning.
- Dessler, G., & Angelica, D. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Goldsmith, M., Greenberg, C., Robertson, A., & Hu-Chan, M. (2003). *Global Leadership: The Next Generation*. FT Press.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Griffiths, D. A., & Koukpaki, S. (2012). *Societal HRD and Societal Competitive Advantage*. *Advances in Developing Human Resources*, 14(3), 318–332. <https://doi.org/10.1177/1523422312446058>.

- Guedes, M., Figueiredo, P. S., Pereira-Guizzo, C. S., & Loiola, E. (2021). The role of motivation in the results of total productive maintenance. *Production*, 31, 39–67. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20200057>.
- Handoko, T. H. (2017). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Gadjah Mada University Press.
- Hasibuan, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hyland, T. (2017). Craft Working and the “Hard Problem” of Vocational Education and Training. *Open Journal of Social Sciences*, 05(09), 304–325. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.59021>.
- Ibrahim, Mahdani., Saputra, Jumadil., Adam, Muhammad., Yunus, Mukhlis. (2022). Organizational Culture, Employee Motivation, Workload and Employee Performance: A Mediating Role of Communication. *WSEAS Transactions on Business and Economic* Volume 10, page 54-61. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.6>.
- Jacobs, R. L., & Park, Y. (2009). A Proposed Conceptual Framework of Workplace Learning: Implications for Theory Development and Research in Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 8(2), 133–150. <https://doi.org/10.1177/1534484309334269>.
- Komm, A., Pollner, F., Schaninger, B., & Sikka, S. (2021, March). *The New Possible: How HR can help Build the Organization of the Future*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future#/>.
- Kotter, J. P. (2015). *Sense of Urgency*. Brilliance Audio.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat

Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Essentials of Organizational Behaviour* (13th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Siagian, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

## TENTANG PENULIS

**Santy Sriharyati, S.Sos., M.Si**

Politeknik LP3I Bandung



sejak tahun 2008 bekerja sebagai dosen tetap dan melakukan Tridharma di Politeknik LP3I sebuah perguruan tinggi vokasi swasta di Bandung, penulis sebelumnya telah bekerja di beberapa perusahaan swasta baik nasional maupun

internasional. Sebagai pengampu mata kuliah *Work Report Writing Technique* (WRWT) dan *Research Writing Methodology* (RWM). Saat ini penulis sudah memiliki jabatan fungsional akademik, alumni dari Jurusan Antropologi (S1) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran (UNPAD), Program Pascasarjana Ilmu Manajemen (S2) di Universitas Padjadjaran (UNPAD) dan saat ini sedang menyelesaikan Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik di Universitas Bandung. Penulis aktif sebagai peneliti riset bidang ilmu sosial dan ekonomi, konsultan perencanaan serta aktif dalam menulis artikel di jurnal nasional serta menulis buku tentang manajemen SDM, perlindungan sosial (*social safeguard*) pemberdayaan masyarakat, sosial ekonomi, dan lainnya. Juga aktif sebagai konsultan di lembaga donor, kementerian maupun pemerintah daerah.

Email Penulis: [santysriharyati@plb.ac.id](mailto:santysriharyati@plb.ac.id)



# BAB 6

## KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF

Mira Rizki Wijayani, S.Psi., M.B.A.  
Universitas Tama Jagakarsa

### A. Pendahuluan

Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang menyebabkan sesuatu yang tepat terlaksana melalui orang yang tepat, pada saat dan tempat yang tepat. Kepemimpinan yang efektif dinilai melalui apa yang dihasilkannya. Untuk menjadi pemimpin yang berhasil, seseorang harus menyebabkan sesuatu terlaksana salah satu tugas pemimpin yang paling menantang adalah menempatkan orang yang tepat untuk tugas yang tepat dan memotivasi untuk melakukan dengan baik setelah menentukan apa yang tepat dalam bentuk hal yang harus dilaksanakan dan orang yang melaksanakan pemimpin yang efektif juga memikirkan secara serius masalah saat yang tepat.

Pemimpin yang efektif adalah seorang yang membuat rencana dengan hati-hati dan menggunakan waktu dengan baik untuk mencapai sasaran, mengetahui kapan saatnya adalah untuk kepemimpinan yang sangat menguntungkan. Menurut Goodwin dalam (Suratminah, 2017), para pemimpin yang efektif mewujudkan prinsip - prinsip organisasi yang ada. Penting sekali bahwa orang-orang yang ingin memimpin secara efektif, menjadi teladan baik yang mewakili citra kelompok atau organisasi mereka.

Pemimpin-pemimpin yang efektif terus mengingatkan kelompok tentang tujuan-tujuan kelompok, supaya mereka dapat mengukur sejauhmana mereka telah mencapai tujuan

## DAFTAR PUSTAKA

- Chapman, A L N, David, J, & Kareln, K. (2014), 'Leladelrship stylels ulseld by selnior meldical
- Çınar, F, & Kaban, A. (2012), 'Conflict Managemelnt and Visionary Leladelrship: An Application in Hospital Organizations'. *Procelandia - Social and Belhavioral Sciencels*, 58, 197-206. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.993>
- Farahnak, L R, Elhrhart, M G, Aaron, G. A. (2019), 'Pelngarulh Kepemimpinan Transformasional dan Sikap Pemimpin Telrhadao Sikap Bawahan Dan Keberhasilan ImplelmeIntasi', *Sagel Joulrnals*, Jilid 27, Eldisi 1, <https://doi.org/10.1177/1548051818824529>.
- Hafullyon. (2012), 'Kelragaman Konsep Kepemimpinan dalam Organisasi', *JUIRIS*, Volulmel 11, Nomor 2 (Delselmbelr 2012).
- Haryanto, A. (2021), *Modell Kepemimpinan Kelpala Selkolah Dalam Melngelmbangkan Buldaya Multul di Sd Multulal 1 Dan Sd Multulal 2 Kota Magellang*, Thelsis, Magellang, Program Pelndidikan Magistelr Program Stuldi Manajelmeln Pelndidikan Islam, UniveIrsitas Mulhammadiyah Magellang.
- leladelrs: Pattelrns, influlelncels and implications for leladelrship delvellopmeInt'. *Leladelrship in Helalth Selrvicels*, 27(4), 283-298. <https://doi.org/10.1108/LHS-03-2014-0022>.
- Lona, M., Agulstiningasih, A. P., Widiyaningsih, T., Maryulnani, A. & Filani, M. (2023), 'Kepemimpinan stratelgik yang efektif di pelayanaan Kelselhatan', *Julrnal Kelpelrawatan dan Kelselhatan Masyarakat STIKEIS Celndelkia Utama Kulduls*. Vol 12, No 1 Marelt, <http://julrnal.stikelscelndelkiaultamakulduls.ac.id>.
- Marqulis, B. L., & Hulston, C. J. (2012), *Leladelrship roels and managemelnt fulnctions in nulrsing:*

- Robbins, S. P., & Judd, T. A. (2013), *Organizational Behavior (15th ed.)*, USA. Pearson Education Inc.
- Shelkari, H. (2012), 'Promoting Leadership Effectiveness in Organizations: A Case Study on the Involved Factors of Servant Leadership'. *Published by International Journal of Business Administration*. Vol. 3, No. 1, 54-65.
- Sulratminah, S. (2017). 'Kefektifan kepala madrasah dalam pelaksanaan spiritual pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Tulang Bawang'. *Journal of Chemical Information and Modelling*. UIIN Raden Intan Lampung.
- Sulwatno. (2011). *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- Theory and Application (7th edition)*, Philadelphia. Lippincott Williams & Wilkins.
- Wibowo, H. (2021), 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru Madrasah Aliyah Negeri di Wilayah Jakarta Selatan', *Jurnal Komunikasi antar Perguruan Tinggi Agama Islam*, Vol 20, No 2 (2021).
- Yulki, G. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks

## TENTANG PENULIS



**Mira Rizki Wijayani, S.Psi, M.B.A.  
Universitas Tama Jagakarsa**

Penulis lahir di Jakarta pada 1985. Menyelesaikan studi S1 di Fakultas Psikologi, Program Studi Psikologi Universitas Indonesia, dan menyelesaikan studi S2 Management di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Saat ini aktif sebagai pengajar dan peneliti bidang ilmu Psikologi Industri Organisasi, Psikologi Konsumen, Analisis Jabatan, Pengembangan Diri, Manajemen SDM, kewirausahaan dan Metodologi Penelitian di Fakultas Psikologi, Universitas Tama Jagakarsa. Selain menjadi dosen dan peneliti, saat ini aktif mengelola bisnis dan menjadi konsultan lepas di IB Consultant. Ia juga merupakan salah satu penggagas berdirinya komunitas Indonesia-Berkarakter. Surat elektronik dapat dikirimkan melalui email : [ib.mirarizki@gmail.com](mailto:ib.mirarizki@gmail.com).

# BAB

# 7

## EFEKTIVITAS KERJA SAMA TIM

**Dr. Dra. Tri Yuni Hendrowati, M.Pd.**  
Universitas Muhammadiyah Pringsewu Lampung

### A. Pendahuluan

Pada era dinamika global yang cepat dan kompleks seperti sekarang ini, kerjasama tim menjadi kunci dalam mencapai kesuksesan organisasi. Ketika individu-individu berkumpul dan bekerja bersama sebagai satu tim, potensi mereka untuk mencapai tujuan bersama menjadi lebih besar daripada usaha yang dilakukan secara terpisah. Dalam lingkungan kerja yang berubah dengan cepat dan persaingan yang semakin ketat, kemampuan untuk berkolaborasi secara efektif menjadi hal yang sangat berharga.

Dalam pendahuluan ini, kami akan menjelajahi konsep efektivitas kerja sama tim, menggali faktor-faktor yang mempengaruhinya, serta menyoroti strategi dan praktik terbaik yang dapat meningkatkan kerjasama dan kinerja tim. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya kerjasama tim dan bagaimana memperkuatnya, diharapkan kita dapat mengoptimalkan potensi setiap anggota tim dan mencapai hasil yang lebih baik secara bersama-sama.

Efektivitas kerjasama tim merujuk pada kemampuan sebuah tim untuk bekerja bersama secara produktif dan efisien dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Secara konseptual efektivitas kerja sama tim mencakup sejumlah prinsip dan elemen yang penting untuk dipahami dan diterapkan oleh setiap tim, diantaranya: *Kesamaan Visi dan Tujuan*: Tim yang efektif

## DAFTAR PUSTAKA

- Belbin, R. M. (2010). *Team Roles at Work*. Routledge.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business Press.
- Ibrahim, F. E., Djuhartono, T., & Sodik, N. (2021). Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Lion Superindo. *Jurnal ARASTIRMA Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen UNPAM*, Vol. 1(2), hal. 316-325. <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/Jaras/article/view/12369/7393>. Diakses pada 26 Pebruari 2024.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press.
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass.
- Lubis, L., & Furbani, W. (2018). Pengaruh Pola Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Perpustakaan Universitas Mataram. *Jurnal Ulul Albab*. Vol. 22(1), hal. 61-67. <http://journal.ummat.ac.id/index.php/JUA/article/view/637>. Diakses pada 26 Pebruari 2024.
- P.F. Paat., L.O.H. Dotulong., M.H.C. Pandowo. (2023). Pengaruh Kerjasama Tim Dan Komunikasi Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada Tridjaya Motor Paal 2 Manado. *Jurnal EMBA* Vol. 11(4), hal. 916-926.
- Putri, L, D.P & Sariyathi N.K. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kerjasama Tim Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Cabang Ranon. *E Jurnal Manajemen UNUD*, Vol. 6(6), hal. 3398-3430. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/30156>. Diakses pada 26 Pebruari 2024.

- Ressy Dwi Fitri, Nurkardina Novalia, Heryati. (2023). Pengaruh Komunikasi dan Kerjasama Tim Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT. Musi Hutan Persada Kabupaten Muara Enim. *Jurnal Media WahanaEkonomika*, Vol. 20(3), hal. 510-520.
- Salas, E., Rico, R., & Passmore, J. (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes*. Wiley-Blackwell.
- Thompson, L. (2014). *Making the Team: A Guide for Managers* (5th ed.). Pearson.
- West, M. A. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research* (3rd ed.). Wiley-Blackwell.

## TENTANG PENULIS



**Dr. Dra. Tri Yuni Hendrowati, M.Pd.**  
**Universitas Muhammadiyah Pringsewu**  
**Lampung**

Lahir di Tanjungkarang tanggal 26 Juni 1966. Penulis adalah dosen tetap pada Prodi Pendidikan Matematika FKIP UMPRI. Pendidikan S1 Pendidikan Matematika UNILA tahun 1990, S2 Administrasi Pendidikan IKIP Padang tahun 1997, dan S3 Administrasi Pendidikan UPI Bandung Tahun 2004. Beberapa buku dan book chapter yang sudah diterbitkan yaitu Administrasi Pendidikan (2015), edisi revisi 2017, Profesi Kependidikan (2015), edisi revisi 2017, Administrasi Sekolah (2021), Perencanaan Pendidikan Islam (2022), A Reflection of 2022 A Look A Head To 2023 (2022), Manajemen Pendidikan Tinggi Pasca Pandemi (2022), Manajemen Kinerja (2023), Manajemen Strategi (2023), Pengembangan SDM (2023), Perilaku Keorganisasian (2023), Kekepalasekolahan (2023), Pengantar Manajemen (2023), Manajemen Sumber Daya Guru (2024), Kecerdasan Emosional (2024), Manajemen Kepemimpinan (2024), Manajemen Sumberdaya Manusia (2024), dan Perencanaan Pendidikan (2024).



# BAB 8

## PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA

Efa Irdhayanti, S.E., M.M.  
Universitas Tanjungpura

### A. Pendahuluan

Budaya kerja adalah kelompok perilaku yang sudah melekat kepada setiap individu secara keseluruhan pada dirinya di dalam sebuah organisasi. Dengan membangun budaya maka akan mempertahankan dan meningkatkan sisi positif serta merupakan proses membiasakan (*habituating process*) pola perilaku tertentu guna menciptakan suatu bentuk baru yang lebih baik. Motivasi dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan dapat dipengaruhi dari budaya kerja yang optimal. Karyawan yang merasa di hargai, diapresiasi, memiliki rasa kepemilikan terhadap perusahaan, mendapatkan dukungan dalam pengembangan profesionalitas dan karir nya akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan hal ini akan berpengaruh terhadap prestasi kerja.

### B. Pemahaman Budaya Kerja

Budaya berasal dari Bahasa sansekerta yaitu "*budhayah*" jamak dari kata *buddhi* atau akal sehingga budaya memiliki arti cipta, karsa dan rasa. Budaya merupakan kebiasaan dan nilai-nilai yang diterima sebagai acuan bersama yang dihormati dan diikuti. Budaya (Wibowo, 2016) adalah gagasan, kepentingan, nilai-nilai dan sikap yang disumbangkan oleh kelompok. Budaya menjadi latar belakang, keterampilan, tradisi

## DAFTAR PUSTAKA

- Herliany. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pheagan, B. (2000). *Developing Your Company Culture*. Berkeley: Context Press.
- Sari, E., (2009). *Budaya Organisasi Membangun Etos Kerja Profesional*. Jakarta: Jayabaya University Press.
- Triguno. (2004). *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: PT. Golden Trayon Press
- Wibowo. (2016). *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

## TENTANG PENULIS



**Efa Irdhayanti, S.E., M.M.**  
**Universitas Tanjungpura**

Penulis lahir di Pontianak tanggal 14 April 1984. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura. Menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura. Penulis menekuni bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Saat ini penulis bergabung dalam Forum Manajemen Indonesia (FMI), Asosiasi Dosen Perguruan Tinggi (ADPERTISI), dan Forum Teacherpreneur Indonesia. Penulis pernah menerbitkan karya berupa Buku Monograf “Culture Organization Terhadap Prestasi Kerja pada PERUM DAMRI Cabang Pontianak”. Penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di beberapa jurnal nasional terakreditasi.

# BAB 9 | PENGEMBANGAN ETIKA

**Khoirul Attiq, S.E., M.M.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bank BPD Jateng

## A. Pendahuluan

Permasalahan etika semakin banyak terjadi dan menarik untuk diperbincangkan mengingat penerapannya tidak hanya pada perilaku individu, melainkan juga etika pada bisnis. Persaingan dunia bisnis yang semakin cepat dan kompetitif menimbulkan tantangan yang lebih kompleks, tidak hanya produk yang berkualitas, namun berkembang pelayanan bisnis yang *good services* hingga transparansi kesesuaian bisnis yang etis.

Praktik bisnis tanpa dilandasi etika dianggap mampu memberikan peluang mencapai tujuan, namun yang terjadi justru menghambat dan mengurangi produktivitas. Dukungan teknologi dan ilmu pengetahuan yang berubah cepat menuntut etika lebih bergerak dinamis beriringan. Sebab, etika dan moral harus mampu menjadi benteng agar menyaring sekaligus memandu berbagai hal untuk kemajuan kehidupan manusia. Era teknologi informasi terkini membuat seseorang dapat secara mudah mengakses *privacy* orang lain.

Banyak orang yang beranggapan etika adalah sesuatu yang akan selalu bertentangan dengan kemajuan, karena kemajuan selalu berorientasi pencapaian keuntungan secara *maximum*. Ketika dihadapkan pilihan antara mempertahankan etika atau memperbesar keuntungan, praktik bisnis seringkali lebih mengejar perolehan keuntungan yang lebih besar daripada

## DAFTAR PUSTAKA

- Kemenristekdikti (2019) *Pendidikan Anti Korupsi untuk Perguruan Tinggi*. Cetakan Ke. Jakarta: Sekretariat Jenderal Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.
- Rahardjo, S. S. (2019) *Etika dalam Bisnis & Profesi Akuntan dan Tata Kelola Perusahaan*. Cetakan Ke. Jakarta.
- Sigit, T. H. (2012) *Etika Bisnis Modern Pendekatan Pemangku Kepentingan*. Cetakan Pe. Yogyakarta: Unit Penerbit Dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

## TENTANG PENULIS



**Khoirul Attiq, S.E., M.M.**  
**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bank BPD  
Jateng**

Penulis kelahiran 13 Desember 1992 di Semarang, saat ini sebagai dosen tetap pada Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bank BPD Jateng. Merupakan alumni mahasiswa S1 Program Studi Manajemen STIE Bank BPD Jateng lulus tahun 2015. Mendapatkan kesempatan untuk melanjutkan studi lanjut S2 pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro lulus pada tahun 2019. Penulis aktif dan mengajar pada bidang manajemen pada bidang manajemen sumber daya manusia, *training and development*, perilaku organisasional, dan etika bisnis. Selain mengajar, penulis memiliki hobi di bidang fotografi dan *petcare* yang menjadi wadah kreatifitas sekaligus bentuk rintisan untuk menciptakan lapangan pekerjaan. Besar harapan penulis, buku yang telah tersusun ini dapat membawa manfaat bagi pembaca agar pengembangan sumber daya manusia yang ada dapat terus meningkat dan selaras dengan nilai-nilai kebaikan. Akhir kata, *Whatever you are, be a Good One.*

# BAB

# 10

## PENGEMBANGAN KARIR DAN RENCANA SUKSESI

Mazayatul Mufrihah, S.E., M.M.  
Universitas Tanjungpura

### A. Pendahuluan

Pengembangan karir dan rencana suksesi merupakan dua aspek yang tak terpisahkan dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif di berbagai organisasi. Di tengah dinamika pasar kerja yang terus berkembang dan persaingan yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk memastikan bahwa mereka tidak hanya mampu menarik talenta terbaik, tetapi juga mampu mempertahankan mereka dan mengembangkan potensi mereka sepanjang waktu. Pengembangan karir dan rencana suksesi adalah strategi kunci yang digunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Pengembangan karir mengacu pada serangkaian kegiatan yang dirancang untuk membantu individu mengidentifikasi dan mencapai tujuan karir mereka, sambil memperkuat keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapainya. Proses ini melibatkan pemetaan jalur karir, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta penyediaan peluang untuk pertumbuhan dan mobilitas vertikal dan horizontal.

Sementara itu, rencana suksesi merujuk pada strategi yang ditetapkan oleh organisasi untuk memastikan bahwa mereka memiliki kandidat yang tepat dan siap untuk mengisi posisi kunci atau penting yang kosong di masa depan. Hal ini melibatkan identifikasi dan pengembangan individu yang memiliki potensi untuk mengambil alih tanggung jawab penting

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management*. Koganpage.
- Bahri, S., (2016). 'Pengaruh pengembangan karier dan kompetensi terhadap produktivitas kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai Dinas PU Bina Marga Wilayah Kerja Sumatera Selatan', *Journal Ecoment Global*, Vol.1 No.1, pp. 51-61.
- Bernardin, H. J. & Russell, J. E. A. (2013), *Human Resource Management*, Sixth Edition. New York: McGrawHill.
- Hady, D. H. (2013). Hubungan Kompetensi, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kotabumi Lampung Utara.
- Mangkunegara, A. A. P. (2011). *Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan*. Bandung: Refika Aditama
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Sinambela., L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja)*. Jakarta: Bumi aksara.
- Suwatno & Priansa, D. J. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Winkel, W. S. & Hastuti, S. (2010). *Bimbingan dan konseling di Institusi Pendidikan*. Yogyakarta: Media Abadi.



## TENTANG PENULIS



**Mazayatul Mufrihah, S.E. M.M.**  
**Universitas Tanjungpura**

Penulis lahir di Pontianak, Kalimantan Barat tanggal 12 Januari 1991. Menyelesaikan Pendidikan S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura tahun 2012, dan melanjutkan Pendidikan di Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura tahun 2014. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak. Sebagai seorang dosen, saya memiliki keilmuan jurusan dengan konsentrasi manajemen sumber daya manusia dan mengampu mata kuliah yang berkaitan dengan manajemen SDM dan rumpun ilmu manajemen lainnya. Saya juga terlibat dalam penelitian dan kegiatan pengabdian kepada Masyarakat di universitas dan masyarakat sekitar. Selama menjadi dosen, saya telah memiliki beberapa artikel yang sudah di publikasikan pada jurnal terakreditasi.

# BAB 11

## TEKNOLOGI DALAM PENGEMBANGAN ASET SDM

Rizani Ramadhan, S.E., M.M.  
Universitas Tanjungpura

### A. Pendahuluan

Dalam manajemen organisasi saat ini, pengembangan aset sumber daya manusia (SDM) telah menjadi prioritas utama. Pada era di mana teknologi terus berkembang, pengembangan aset SDM menggunakan teknologi harus dilakukan. Untuk memahami peran teknologi sepenuhnya dalam konteks ini, kita harus melihat evolusi pengembangan aset SDM.

Emillia, Kuswadani, Damiri (2020) menyatakan bahwa revolusi industri yang terjadi di Indonesia terdiri atas beberapa periode yaitu:

1. Periode pertama disebut revolusi industri 1.0 yang diawali dengan pengembangan mesin-mesin, penggunaan tenaga air dan uap.
2. Periode kedua disebut revolusi industri 2.0 merupakan fase produksi massal dengan memperhatikan *quality control* dan standar hasil produksi barang.
3. Periode ketiga disebut revolusi industri 3.0 pada saat tersebut Indonesia memasuki era komputerisasi.
4. Periode keempat disebut revolusi industri 4.0 merupakan dimulainya periode digital dan otomatisasi internet berbasis manufaktur dan industri.

Pada tahap awal, metode yang lebih tradisional digunakan untuk pengembangan SDM. Metode konvensional seperti pelatihan berbasis kelas, *workshop*, dan seminar biasanya

## DAFTAR PUSTAKA

- Arpe, B., & Kurmann, P. (2019). *Supervisor: Matts Kärreman Managing Digital Transformation How organizations turn digital transformation into business practices Master's Programme in International Strategic Management*.
- Emillia, Kuswadani, D. & Damiri, d. J., (2020). *Transformasi Sumber Daya Manusia Menghadapi Pasar Tenaga Kerja Era Revolusi Industri 4.0*, Jurnal Kreatif, Vol. 8 (1) :91-103
- Henderson, A. J. (2003). *The E-learning Question and Answer Book*. USA: Amacom.
- Horton, W. (2003). *E-Learning Tools and Technology*, 14-16. America: Wiley Publishing, Inc.
- Ibrahim, R. & Syaodih, N. (1991). *Perencanaan Pengajaran*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Proyek Pembinaan Tenaga Kependidikan.
- Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). *Recommendations for Implementing the Strategic Initiative Industrie 4.0. Industrie 4.0 Working Group*, Germany.
- Kamarga. (2000). *Sistem E-learning*. Jakarta: Salemba Empat
- 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>
- Putri, N. I., et al. (2021). *Kajian Empiris Pada Transformasi Bisnis Digital* (Vol. 7, Issue 1).
- Rosenberg, M. J. (2001). *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. New York: McGraw-Hill.
- Royyana, A. (2018). Strategi Transformasi Digital Pada PT. Kimia Farma (Persero) TBK. In *Jurnal Sistem Informasi Kesehatan Masyarakat Journal of Information Systems for Public Health* (Vol. 3, Issue 3).

Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Business Press.

Schwertner, K. (2017). *Digital transformation of business*. Trakia Journal of Science, 15 (Suppl.1), 388–393.

## TENTANG PENULIS



**Rizani Ramadhan, S.E., M.M.**  
**Universitas Tanjungpura**

Penulis lahir pada 11 Mei 1987 di Pontianak. Penulis menyelesaikan S1 di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura dan melanjutkan S2 di Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura. Penulis bersemangat untuk berbagi pengetahuan, menawarkan solusi, dan mendorong perubahan positif dalam praktik manajemen sumber daya manusia di era digital, yang memungkinkan perusahaan menjadi lebih inklusif, berkelanjutan, dan berfokus pada kesejahteraan karyawan.

# BAB 12

## EVALUASI DAN PENGUKURAN HASIL PENGEMBANGAN ASET SDM

**Wininatin Khamimah, S.E., M.Si.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### **A. Pendahuluan**

Proses pengembangan sumber daya manusia (SDM) dimulai dari rencana- rencana strategis perusahaan dengan menentukan kemana arah bisnisnya. Dan sekaligus sumber-sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuannya. Strategi-strategi ini diterjemahkan oleh perencanaan SDM menjadi definisi-definisi lebih spesifik. Yaitu seberapa banyak karyawan (SDM) dan orang-orang seperti apa yang dibutuhkan di masa mendatang. Oleh karena itu, pengembangan SDM dimulai dari manajemen kinerja. Tujuan utama proses ini untuk memperbaiki kinerja individu dan selanjutnya kinerja organisasi pada saat ini dan di masa mendatang. Untuk mencapai tujuan ini, sistem manajemen kinerja menilai seberapa efektif karyawan bekerja pada pekerjaannya sekarang dan apa yang mereka butuhkan untuk dikerjakan. Juga mengetahui cara menunjukkan kinerja lebih baik. Tiga informasi ini menjadi basis atas tiga area utama pengembangan SDM, yaitu:

1. Pelatihan. Merupakan pengembangan sistematis pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan.
2. Pengembangan manajemen. Memperbaiki kinerja para manajer dan memberinya kesempatan tumbuh dan berkembang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, R. (2019). Skripsi, Pengaruh *E-Learning* Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia Di Perbankan Syariah (Studi Kasus BPRS Aman Syariah Sekampung), Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro, Lampung.
- Armstrong, M., (1992). *A Handbook of Personnel Management Practice*, Fourth Edition, Kogan Page, London.
- Damanik, M. P., et al., (2020). Evaluasi Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Pada Program Pelatihan Di BPSDMP Kominfo Jakarta), *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, Vol. 24 No. 2 Desember, Hal: 187 – 201.
- Haratua, C. S. et al. (2023), Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Perusahaan PT. Rahardja Ekalancar), *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik Universitas Bina Taruna Gorontalo Volume 10 Nomor 3*.
- Pratama, Y., et al., (2023). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Rosyidah, S, et al., (2024). Proses Pengembangan dan Evaluasi Sumber Daya Manusia Aparatur: Studi Kasus Dinas Lingkungan Hidup Kota Samarinda, *Jurnal Manajemen dan Administrasi Bisnis* Vol. 2 No.1 Februari.
- Umar, H., (2003). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Yosepa, H. et al. (2020) Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Tingkat Etos Kerja Karyawan Pada Hotel Santika Sukabumi, *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 8 Nomor 3 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya*.

## TENTANG PENULIS



**Wininatin Khamimah, S.E., M.Si.**  
**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia**  
**(STIESIA) Surabaya**

Penulis lahir di Lamongan, Jatim pada 5 Mei 1970. Penulis menjadi dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya sejak 2015 - sekarang. Sebelumnya sebagai *research assistant* di Natural Resources Management Project (BAPPENAS-USAID), sekretaris Pemimpin Redaksi Majalah Warta Ekonomi, Manajer Riset dan Dokumentasi Majalah Warta Ekonomi Jakarta. Menyelesaikan pendidikan S1 di FEB Jurusan Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan, Universitas Brawijaya, S2 di Program Studi Pengembangan SDM Universitas Airlanga. Penulis aktif mendaur ulang sampah plastik menjadi *ecocraft* dan giat mensosialisasikan *ecopreneurship*. Motivasi: *Life is just a matter of choice*. Karya yang sudah diterbitkan: Buku Manajemen Kewirausahaan (2023), Buku Inspirasi Perempuan: Teladan, Optimis, Produktif (2022), Artikel Jurnal Ilmiah Peran Kewirausahaan Dalam Memajukan Perekonomian Indonesia dan lain-lain.



# BAB 13

## MANAJEMEN PERUBAHAN DAN ADAPTASI

**Dr. Luhglatno, S.E., M.M., M.Si.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Nusantara

### **A. Pendahuluan**

Seiring dengan dinamika bisnis yang cepat dan perubahan lingkungan kerja, mengelola aset sumber daya manusia (SDM) organisasi menjadi semakin sulit. Konsep adaptasi dan perubahan sangat penting untuk memahami dan menanggapi perubahan ini. Pada dasarnya, keduanya mengacu pada kemampuan untuk berubah dan beradaptasi dengan lingkungan baru, sementara perubahan mengacu pada pengenalan perubahan atau modifikasi dalam situasi atau kondisi. Konsep ini berfungsi sebagai landasan untuk membangun tim yang fleksibel dan produktif dalam konteks pengembangan aset SDM. Untuk mencapai kesuksesan jangka panjang, pengembangan aset SDM merupakan bagian penting dari strategi organisasi. Konsep perubahan sangat penting untuk memastikan bahwa aset SDM dapat berkembang untuk memenuhi kebutuhan saat ini dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis.

Organisasi yang memahami konsep perubahan dan menginternalisasinya dapat lebih mudah beradaptasi dengan dinamika bisnis yang berubah cepat (Robbins, et al., 2017). Pemahaman ini membantu perusahaan membaca perubahan lingkungan eksternal dan menemukan peluang atau risiko. Menginternalisasi ide perubahan tidak hanya menjadi pemahaman tetapi menjadi bagian penting dari budaya

## DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A. A. & Harris, S. G., (2017). Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), pp. 182-196.
- Armstrong, M., (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. s.l.: Kogan Page.
- Beer, M. & Nohria, N., (2018). *Cracking the Code of Change*. s.l.: Harvard Business Review.
- Cameron, E. & Green, M., (2019). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools, and Techniques of Organizational Change*. s.l.: Kogan Page.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G., (2019). *Organization Development and Change*. s.l.: Cengage Learning.
- Dainton, M. & Zelle, E. D., (2020). *Applying Communication Theory for Professional Life: A Practical Introduction*. s.l.: Sage Publications.
- Depkes, (2007). *Kecelakaan di Industri*. 1 ed. Jakarta: www.depkes.go.id.
- Huang, L. & Wang, Y., (2021). Enhancing Cross-Cultural Communication in Global Organizations. *International Journal of Business Communication*, 58(4), pp. 429-450.
- Kim, J. & Lee, S., (2018). Barriers to Effective Communication in Organizations: A Field Study. *International Journal of Business Communication*, 55(4), pp. 446-474.
- Kotter, J. P., (1996). *Leading Change*. s.l.: Harvard Business Review Press.
- Lewin, K., (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science (Social Equilibria and Social Change)*. s.l.: Human Relations.
- Lines, R., 2019. *Resolving Workplace Conflict: 10 Strategies to Manage and Transform Conflict*. s.l.: Routledge.

- Liu, X. & Huang, L., (2020). Challenges and Strategies in Cross-Cultural Communication: A Review. *International Journal of Business Communication*, 57(3), pp. 313-336.
- Luhglatno, (2020). *Inovasi terbuka dengan kekhasan yang optimal sebagai katalisator peningkatan perilaku kerja inovatif*. 1 ed. Salatiga: Fakultas Ekonomi dan Bisnis - UKSW.
- Marrelli, A. F. & Tondora, J., (2017). Enhancing the Organizational Health of a Community Mental Health Agency: A Participatory Research Collaboration. *Journal of Behavioral Health Services & Research*, 44(2), pp. 268-284.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M., (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. s.l.: McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., Coulter, M. & DeCenzo, D. A., (2017). *Fundamentals of Management*. s.l.: Pearson.
- Wang, S. & Liu, Y., (2019). The Impact of Communication on Training Program Effectiveness. *International Journal of Training and Development*, 23(2), pp. 114-129.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E., (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, Volume 50, pp. 361-386.

## TENTANG PENULIS



**Dr. Luhglatno, S.E., M.M., M.Si.**  
**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi**  
**Pelita Nusantara**

Luhglatno, Lahir di Grobogan (1972). Studi di kampung halaman sampai tamat SMP. Selanjutnya merantau ke Semarang untuk melanjutkan studi di SMEA Pelita Nusantara Semarang. Riwayat studi di perguruan tinggi dilakukan secara bertahap. Dimulai dari studi di Jenjang Diploma III Akuntansi (1990 - 1993), Jenjang S1 Akuntansi (1997 - 1999), Jenjang S2 Magister Manajemen STIE Mitra Indonesia (2003 - 2005), Jenjang S2 Magister Akuntansi UNDIP (2006 - 2008), dan Jenjang S3 (Doktor Manajemen UKSW) lulus tahun 2020. Berprofesi sebagai Dosen serta menjabat sebagai Ketua STIE Pelita Nusantara Semarang (2009 - 2017) dilanjutkan (2021 - sekarang). Aktif dalam publikasi artikel jurnal (Internasional dan Nasional terakreditasi), menulis buku, sebagai Pimpinan Redaksi Jurnal Fokus Ekonomi dan Mitra Bestari beberapa jurnal ilmiah. Asesor Beban Kerja Dosen (BKD). Aktif dalam berbagai organisasi serta menjadi Ketua Komite Sekolah. Email: luhglatno\_smg@yahoo.co.id dan Hp. 08122930445.

# BAB 14

## FORECASTING PENGEMBANGAN ASET SDM

Dindin Nasrudin, M.Pd., M.M.  
UIN Sunan Gunung Djati Bandung

### A. Pendahuluan

*Forecasting* Sumber Daya Manusia, lebih dikenal dengan istilah *Human Resources Forecasting (HR Forecasting)* atau Peramalan Sumber Daya Manusia, adalah proses penting dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Konsep ini melibatkan penggunaan data dan tren saat ini untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja masa depan, termasuk keterampilan dan jumlah karyawan. Hal ini penting karena membantu organisasi dalam merencanakan dan mengelola sumber daya manusia mereka secara efektif, yang merupakan aset kunci dalam mencapai tujuan organisasi.

Pentingnya *forecasting* SDM sangat dirasakan keberadaannya dalam dunia bisnis yang cepat berubah. Dengan perkembangan teknologi, perubahan kondisi pasar, dan dinamika industri yang terus berkembang, organisasi perlu merespons dengan cepat untuk tetap kompetitif. *Forecasting* SDM memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi perubahan ini dan bersiap dengan karyawan yang memiliki keterampilan yang relevan. *Forecasting* tidak hanya membantu dalam pengambilan keputusan tentang perekrutan dan pelatihan, tetapi juga dalam merencanakan suksesi dan pengembangan karier karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arora, D. and Malik, P. (2015) 'Analytics: Key to go from generating big data to deriving business value', in *2015 IEEE first international conference on big data computing service and applications*. IEEE, pp. 446-452.
- Arora, M. *et al.* (2021) 'HR analytics and artificial intelligence-transforming human resource management', in *2021 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)*. IEEE, pp. 288-293.
- Basu, D.R. (2009) *Economic models: methods, theory and applications*. world Scientific.
- Belhaj, R. and Tkiouat, M. (2013) 'A Markov model for human resources supply forecast dividing the HR system into subgroups'.
- Benson, A.D., Johnson, S.D. and Kuchinke, K.P. (2002) 'The use of technology in the digital workplace: A framework for human resource development', *Advances in Developing Human Resources*, 4(4), pp. 392-404.
- Blancero, D., Boroski, J. and Dyer, L. (1995) 'Transforming human resource organizations: a field study of future competency requirements'.
- Brown, J. (2002) 'Training needs assessment: A must for developing an effective training program', *Public personnel management*, 31(4), pp. 569-578.
- BULUT, A. and DİNLER, Ö.B. (2023) 'The effect of industry 4.0 and artificial intelligence on human resource management', *Uluslararası Doğu Anadolu Fen Mühendislik ve Tasarım Dergisi*, 5(2), pp. 143-166.
- Clarke, D.D. (1992) 'Qualitative judgemental forecasting methods for use in strategic decision making', in *International Conference on Information-Decision-Action Systems in Complex Organisations*, 1992. IET, pp. 75-79.

- Dean, S.A. (2017) 'Soft skills needed for the 21st century workforce'. Walden University.
- Du Plessis, A., Beaver, B. and Nel, P. (2006) 'Closing the gap between current capabilities and future requirements in human resource management in New Zealand: Some empirical evidence'.
- Duane, M.J. (1996) 'Customized human resource planning: Different practices for different organizations', (*No Title*) [Preprint].
- Ezugwu, V.O. and Ologun, S. (2017) 'Markov chain: A predictive model for manpower planning', *Journal of Applied Sciences and Environmental Management*, 21(3), pp. 557–565.
- Gigauri, I. (2020) 'Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance', *International Journal of Innovative Technologies in Economy* [Preprint], (4 (31)).
- Girotra, R. (2022) 'Workforce Planning using Time Series'.
- Goklas, A. *et al.* (2021) 'Management of organizational performance: the role of human resource management strategy', *J Adm*, 8(1), pp. 245–254.
- Hyndman, R.J. (2011) 'Forecasting: An Overview.'
- Johannink, R.J. (2015) 'The future of HR Analytics: A Delphi method study'. University of Twente.
- Kim, S. (2003) 'Linking employee assessments to succession planning', *Public Personnel Management*, 32(4), pp. 533–547.
- Maryono, D. *et al.* (2022) 'Development of Human Resources in the Industry 4.0: A Systematic Literature Review', *KnE Social Sciences*, pp. 300–310.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1984) 'Designing strategic human resources systems', *Organizational dynamics*, 13(1), pp. 36–52.

- Muscalu, E. and Şerban, A. (2014) 'HR analytics for strategic human resource management', in *Proceedings of the International Management Conference*, pp. 939-943.
- Nda, M.M. and Fard, R.Y. (2013) 'The impact of employee training and development on employee productivity', *Global journal of commerce and management perspective*, 2(6), pp. 91-93.
- Pass, S. and Ridgway, M. (2022) 'An informed discussion on the impact of COVID-19 and 'enforced' remote working on employee engagement', *Human Resource Development International*, 25(2), pp. 254-270.
- Peretomode, V.F. and Ikoya, P. (2019) 'Mentorship: A Strategic Technique for Achieving Excellence, Manpower Development and Nation Building?', *Mediterranean journal of social sciences*, 10(2), p. 17.
- Rothwell, W.J. (2011) 'Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management', *International Journal of Training and Development*, 15(1), pp. 87-99.
- Schmidt, S. (1994) 'The new focus for career development programs in business and industry', *Journal of Employment Counseling*, 31(1), pp. 22-28.
- Shao, Y. and Shi, W. (2020) 'Artificial intelligence (AI) and human resource development', in *4th International Conference on Education, Management and Social Science (EMSS 2020) Proceedings*, Clausius Scientific Press, pp. 126-133.
- Sutanto, E.M. (2000) 'Forecasting: The key to successful human resource management', *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(1), pp. 1-8.
- Tamunomiebi, M.D. and John-Eke, E.C. (2021) 'Human Resource Forecasting and Employee Resourcefulness: A Review of Literature', *Saudi J Bus Manag Stud*, 6(10), pp. 405-411.



- Uysal, G. (2019) 'Quantitative methods in human resource management', *Uysal, Gürhan (2019). Quantitative Methods in Human Resource Management. Journal of Modern Accounting and Auditing*, 15(7), pp. 367–370.
- Whysall, Z., Owtram, M. and Brittain, S. (2019) 'The new talent management challenges of Industry 4.0', *Journal of management development*, 38(2), pp. 118–129.
- Winstanley, G. (2004) 'Distributed and devolved work allocation planning', *Applied Artificial Intelligence*, 18(2), pp. 97–115.
- Wu, M.Y. (1989) 'Application of linear programming – a case study', *Land Development Studies*, 6(3), pp. 201–216.
- Yoshimura, M. *et al.* (2006) 'Decision-making support system for human resource allocation in product development projects', *International journal of production research*, 44(5), pp. 831–848.

## TENTANG PENULIS



### **Dindin Nasrudin, M.Pd., M.M. UIN Sunan Gunung Djati Bandung**

Penulis lahir di Sumedang tanggal 13 Oktober 1983. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Pendidikan Fisika di UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Menyelesaikan pendidikan S1 di Prodi Pendidikan Fisika Universitas Pendidikan Indonesia tahun 2008, dan menyelesaikan S2 di Prodi Pendidikan IPA tahun 2012. Saat ini penulis sedang menyelesaikan S3 di prodi dan kampus yang sama. Penulis mengambil S2 yang kedua di bidang Manajemen (MM) dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di STIEPAS Bandung pada tahun 2015. Selain sebagai dosen, penulis adalah konsultan dan trainer di bidang pembelajaran dan peningkatan kinerja SDM. Area riset penulis adalah *Education for Sustainable Development (ESD)*, pembelajaran sains, berfikir sistem dan kewirausahaan. Penulis adalah *founder* dan *trainer* di Pusat Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (P3SDM) Litera Cendekia Parahyang.

# BAB 15

## KEBERLANJUTAN DAN MASA DEPAN PENGEMBANGAN ASET SDM

Harry Jundrio, S.E., M.M.  
Politeknik Tempo

### A. Pendahuluan

Di era Revolusi Industri 5.0 saat ini, dunia bisnis semakin menyadari pentingnya isu keberlanjutan (*sustainability*), tidak hanya dalam hal pelestarian lingkungan namun juga dalam mendorong pembangunan manusia dan pertumbuhan perusahaan. Ketika berbicara tentang keberlanjutan aset sumber daya manusia atau *human resources sustainability*, ada dua perspektif yang dapat digunakan. Yang pertama adalah perspektif keberlanjutan lingkungan atau *environmental sustainability*, di mana hal ini berkaitan erat dengan strategi perusahaan agar selaras dengan nilai-nilai ESG (*Environmental, Social and Governance*).

Perspektif kedua yang dapat digunakan dalam membahas keberlanjutan aset sumber daya manusia adalah perspektif di mana aset sumber daya manusia, atau yang di dalam *chapter* ini akan dirujuk sebagai *human capital* atau modal manusia, dipandang sebagai faktor penting yang harus “dilestarikan” karena menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan – seperti halnya perusahaan harus melestarikan lingkungan untuk generasi yang akan datang.

Poin kedua dari *chapter* ini adalah tentang pengembangan aset sumber daya manusia. Ketika berbicara tentang pengembangan aset sumber daya manusia, maka hal ini erat kaitannya dengan pelatihan (*training*). Beberapa perusahaan ada

## DAFTAR PUSTAKA

- Jundrio, H. (2023a) 'Manajemen dan Manajer', in *Pengantar Manajemen (Konsep Dasar untuk Era Modern Manajemen)*. 1st edn. Purbalingga: CV Eureka Media Aksara, pp. 11–28.
- Jundrio, H. (2023b) 'Pengenalan Bisnis Digital', in *Bisnis Digital*. 1st edn. Purbalingga: CV Eureka Media Aksara, pp. 1–14.
- Jundrio, H. (2023c) 'Work-Life Balance', in *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. 1st edn. Purbalingga: CV Eureka Media Aksara, pp. 288–302.
- McRae, E. R. *et al.* (2024) *9 Trends That Will Shape Work in 2024 and Beyond*. Available at: [https://hbr.org/2024/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2024-and-beyond?tpcc=orgsocial\\_edit&utm\\_campaign=hbr&utm\\_medium=social&utm\\_source=instagram](https://hbr.org/2024/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2024-and-beyond?tpcc=orgsocial_edit&utm_campaign=hbr&utm_medium=social&utm_source=instagram) (Accessed: 12 February 2024).
- Nasit, R. (2023) *The Role of HR in Building a Sustainable Workforce*. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/role-hr-building-sustainable-workforce-rimal-nasit/> (Accessed: 5 February 2024).
- O'Connell, R. (2023) *How to Build a People Development Strategy That Actually Works*. Available at: <https://guider-ai.com/blog/build-a-people-development-strategy-that-works/> (Accessed: 6 February 2024).
- Siswanto, H. T., Ridwan, M. and Ayu, W. I. (2022) 'Manajemen Sumberdaya Manusia Berkelanjutan Dalam Organisasi', *Jurnal Riset Kajian Teknologi & Lingkungan*, 5(2), pp. 039–048.
- Somers, M. (2024) *3 elements to developing and improving a skilled workforce*. Available at: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/3-elements-to-developing-and-improving-a-skilled-workforce> (Accessed: 13 February 2024).

- Sustainable Global HRM Practices* (2023). Available at: <https://www.allianzcare.com/en/employers/business-hub/hr-blogs/sustainable-global-hrm-practices.html#:~:text=Sustainable HR practices like implementing, also save your business money.> (Accessed: 5 February 2024).
- Tenney, M. (2024a) *How Important Sustainability Is To Employees*. Available at: <https://businessleadershiptoday.com/how-important-sustainability-is-to-employees/> (Accessed: 10 February 2024).
- Tenney, M. (2024b) *What Is Employee Sustainability?* Available at: <https://businessleadershiptoday.com/what-is-employee-sustainability/#:~:text=Employee sustainability is the current, to perform their jobs capably.> (Accessed: 6 February 2023).
- Top 9 employee sustainability initiatives to try this year* (2022). Available at: <https://www.thecapture.club/post/top-9-employee-sustainability-initiatives-to-try-this-year> (Accessed: 13 February 2024).
- Van Dam, K., Van Vuuren, T. and Kempes, S. (2017) 'Sustainable employment: the importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate', *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), pp. 2449–2472.
- Verlinden, N. (2024) *People Development: An Essential Guide for HR*. Available at: <https://www.aihr.com/blog/people-development/> (Accessed: 6 February 2024).

## TENTANG PENULIS



**Harry Jundrio, S.E., M.M.**  
**Politeknik Tempo**

Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Pemasaran Internasional Politeknik Tempo di Jakarta. Selain menjadi dosen di Politeknik Tempo, Penulis juga aktif sebagai Asesor Kompetensi LSP di bawah naungan BNSP. Penulis juga aktif menjadi narasumber dengan spesialisasi materi *Financial Planning*, *Professional Grooming* dan *Self Development*. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 di *International Class* Jurusan Manajemen Universitas Andalas. Penulis kemudian melanjutkan studi S2-nya di Program Magister Manajemen Universitas Tarumanagara. Sebelum menjadi dosen, Penulis adalah seorang praktisi bisnis yang memiliki pengalaman lebih dari 10 tahun dan *expertise* di bidang *marketing*, *business development*, *training & development* dan *human resources* serta *service excellence*. Penulis memiliki pengalaman kerja di korporasi nasional maupun internasional, di antaranya di Deutsche Post DHL di Jerman dan Sydney Community Foundation di Australia. Penulis dapat dihubungi melalui email [harry@politekniktempo.ac.id](mailto:harry@politekniktempo.ac.id).

# BAB 16

## STUDI KASUS PENGEMBANGAN ASET SDM

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

### A. Pendahuluan

Di dunia yang berubah dengan cepat saat ini, pentingnya tren analisis SDM (*HR analytics*) sejalan dengan kebutuhan bisnis untuk membuat keputusan berdasarkan data dan mengoptimalkan investasi sumber daya manusia mereka. Organisasi menyadari peluang luar biasa yang dihadirkan oleh analisis SDM dan mengambil langkah-langkah signifikan untuk memanfaatkan potensinya. Melihat potensi analisis SDM untuk mengubah sumber daya manusia menjadi sumber daya yang lebih efektif bagi organisasi, bisnis menciptakan budaya pengambilan keputusan berbasis data dan mempekerjakan profesional analitik untuk memastikan tingkat pengembalian investasi sumber daya manusia yang tinggi, (Angrave *et al.* 2016).

Namun, penting untuk dicatat bahwa bidang teknologi bersifat dinamis. Salah satu contoh klasik yang menyoroti kemampuan beradaptasi dengan teknologi baru untuk kinerja bisnis adalah kasus Nokia. Pada tahun 2000, Nokia adalah perusahaan terkemuka di pasar. Mereka gagal beradaptasi dengan lanskap teknologi yang berubah dan kehilangan posisi pasar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bicheno, S. (2021) "Nokia Revenues Grow 9% As Network Infrastructure Bet Finally Starts to Pay Off," Telecoms.com. Retrieved March 11, 2024, from <https://telecoms.com/509573/nokia-revenues-grow-9-as-network-infrastructure-bet-finally-starts-to-pay-off/>
- Boutchard, J. (2021) "Top 4 Companies That Use Cross-Functional Teams to Drive Innovation," Strategy Software for Planning & Execution. Retrieved March 11, 2024, from <https://www.cascade.app/blog/cross-functional-teams-drive-innovation>
- Brownlee, M. T. J., Bricker, K., Schwab, K., & Dustin, D. (2019) "Seven Characteristics of Highly Effective Leaders. *Journal of Park and Recreation Administration*, 37(1), p. 154. Retrieved March 11, 2024, from <https://link.gale.com/apps/doc/A609836823/AONE?u=colstglobal&sid=bookmark-AONE&xid=e92e6c0e>.
- D. Angrave, A. Charlwood, I. Kirkpatrick, M. Lawrence, and M. Stuart. (2016) "HR and Analytics: Why HR is Set to Fail the Big Data Challenge," *Human Resource Management Journal*, 26(1), p. 1-11. Available At: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090>
- Evans, M.I., & Britt, D.W. (2022) "Resistance to Change," *Reproductive Sciences*, 30, p. 835-853. Available At: <https://doi.org/10.1007/s43032-022-01015-9>
- Hakikat, E. (2019) "Nokia's 7-Step Approach for Turning Its Managers Into Real Leaders," *Inside HR*. Retrieved March 11, 2024, from <https://www.insidehr.com.au/nokias-managers-real-leaders/>
- Kapoor, B., & Kabra, Y. (2014) "Current and Future Trends in Human Resources Analytics Adoption," *Journal of Cases on Information Technology (JCIT)*, 16(1), p. 50-59. Available At: <https://doi.org/10.4018/jcit.2014010105>



- Lamberg, J., Lubinaitė, S., Ojala, J., & Tikkanen, H. (2019) "The Curse of Agility: The Nokia Corporation and The Loss of Market Dominance in Mobile Phones, 2003–2013. *Business History*, 63, p. 574-605. Available At: <https://doi.org/10.1080/00076791.2019.1593964>
- Liu, L., Akkineni, S., Story, P A., & Davis, C. (2020). "Using HR Analytics to Support Managerial Decisions," *ACM SE '20: Proceedings of The 2020 ACM Southeast Conference April 2020*, p. 168-175. Available At: <https://doi.org/10.1145/3374135.3385281>
- Mauri, T. (2017) "Why Leadership Styles Matter," *Strategic Direction*, 33(1), p. 1-4. Available At: <https://doi.org/10.1108/sd-10-2016-0141>
- Nanda, R., Copulsky, J., Phillips, A. N., & Kane, D. G. C. (2021) "Teaming Your Way Through Disruption," *Deloitte Insights*. Retrieved March 11, 2024, from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/cross-functional-collaboration.html> Nokia.  
(n.d.). Our History. Nokia. Retrieved March 11, 2024, from <https://www.nokia.com/about-us/company/our-history/>
- Narasi TV. (2023) "Nokia Luncurkan Logo Baru yang Lebih Minimalis dan Modern," Available At: <https://narasi.tv/read/narasi-daily/nokia-luncurkan-logo-baru-yang-lebih-minimalis-dan-modern>
- Reena, R., K, M M A., & Jayakrishnan, S S. (2019) "Emerging Trends in Human resource Analytics in Upcoming Decade," *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, 4(8), p. 260-264 Available At: <https://doi.org/10.33564/ijeast.2019.v04i08.045>
- Santhanalaxmi, K., Bhavya, B., Princy, A.S., & Pathmu, R.B. (2023) "Analysis of The Connection between Talent Management and Sustainable Development," *Journal of Statistics and*

Management Systems. Available At:  
<https://doi.org/10.47974/JSMS-1136>

Söderhjelm, T., Björklund, C., Sandahl, C., & Bolander-Laksov, K. (2016) "Academic Leadership: Management of Groups or Leadership of Teams? A Multiple-Case Study on Designing and Implementing a Team-Based Development Programme for Academic Leadership," *Studies in Higher Education*, 43(2), p. 201–216. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1160277>

The Arbinger Institute. (2019) "The Outward Mindset: How to Change Lives and Transform Organizations" Berrett-Koehler Publishers.

Wardhana, A. (2023) "Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Digital 4.0," *Eureka*

Wingfield, N. (2013) "Microsoft to Buy Nokia Units and Acquire Executive," *The New York Times*. Retrieved March 11, 2024, from <https://www.nytimes.com/2013/09/04/technology/microsoft-acquires-nokia-units-and-leader.html>

## TENTANG PENULIS



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

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 Pengelolaan di Universitas Pasundan tahun 2012. Saat ini penulis sebagai kandidat Doktor Ilmu Pengelolaan di Universitas Pasundan. Penulis memiliki kepakaran di bidang pengelolaan sumber daya manusia, pemasaran, dan strategi bisnis. Penulis memiliki pengalaman praktisi di PT Perusahaan Gas Negara Tbk serta sebagai konsultan di berbagai BUMN serta pada KemenKo Perekonomian RI dan KemenHub. Penulis aktif menulis lebih dari 360 buku serta memiliki Sertifikasi Penulis Buku Non-Fiksi dari BSNP RI. Penulis meraih penghargaan sebagai dosen dengan kinerja penelitian terbaik dari LLDIKTI Wilayah IV pada tahun 2022. Email Penulis: [adityawardhana@telkomuniversity.ac.id](mailto:adityawardhana@telkomuniversity.ac.id)

## 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 : EC00202430830, 15 April 2024

**Pencipta**  
Nama : **Nurrohm Ambar Tasriastuti, Muhi Mukti dkk**  
Alamat : Jl. Urip Sumoharjo No.17, RT.001/RW.002 Kelurahan Bandarjo, Kecamatan Ungaran Barat, Kabupaten Semarang, Jawa Tengah, 50517, Ungaran Barat, Semarang, Jawa Tengah, 50517

Kewarganegaraan : Indonesia

**Pemegang Hak Cipta**  
Nama : **Nurrohm Ambar Tasriastuti, Muhi Mukti dkk**  
Alamat : Jl. Urip Sumoharjo No.17, RT.001/RW.002 Kelurahan Bandarjo, Kecamatan Ungaran Barat, Kabupaten Semarang, Jawa Tengah, 50517, Ungaran Barat, Semarang, Jawa Tengah, 50517

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**  
Judul Ciptaan : **Pengembangan Aset Sumber Daya Manusia**  
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 3 April 2024, 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 : 000606186

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 JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL  
u.b.  
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Anggero Dasananto  
NIP. 196412081991031002

**Disclaimer:**

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