

Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M.
Fauziyah Nur Jamal, S.E., M.M., Ph.D.
Susie Fitri Hendriarti, S.H., M.M., Ph.D.



Manajemen Strategis **Sumber Daya Manusia** **(Integrasi Teori Dan Praktik)**

Editor:
Magister Alfatah Kalijaga, S.T., M.T., C.G.L.



Tentang Penulis



Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M.

Dosen Tetap Prodi Manajemen (S1) dan Magister Manajemen (S2), Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Janabadra. Anggota IKABADRA. Lulus Magister Manajemen (S2) dan Doktor (S3) Program Pasca Sarjana, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Pernah mengajar di Lembaga Pendidikan Komputer, Universitas Teknologi Yogyakarta (UTY), Universitas Mercu Buana (UMB), Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa (UST), AKPER Karya Husada Yogyakarta. Email: danang_sunyoto@janabadra.ac.id



Fauziyah Nur Jamal, S.E., M.M., Ph.D.

Penulis merupakan Dosen Tetap Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta, Indonesia. Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S1) di Universitas Islam Indonesia tahun 2004 dan gelar Magister Manajemen (S2) di Universitas Islam Indonesia tahun 2007. Memperoleh gelar Doctor of Philosophy (S3) di Universiti Teknikal Malaysia Melaka tahun 2023. Email: fauziyah.jamal@mgm.uad.ac.id



Susie Fitri Hendriarti, S.H., M.M., Ph.D.

Lulus Sarjana Hukum (S.H.) dari Fakultas Hukum, Universitas Islam Indonesia, tahun 1990. Magister Manajemen (M.M.) tahun 1995, FE.UII Yogyakarta, dan Doctor of Philosophy (Ph.D.) dari UTeM (Universiti Teknikal Malaysia) Melaka, tahun 2024. Berpraktik sebagai advokat sejak tahun 1991 hingga sekarang. Pernah menjadi dosen di Akademi Manajemen Putra Jaya. Direktur di Akademi Manajemen Putra Jaya. Pada organisasi profesional: Ketua Ikadin (Ikatan Advokat Indonesia) DPC Yogyakarta: Tahun 2012-2017. Email: Susiefitri.ha@gmail.com

Tentang Editor



Magister Alfatah Kalijaga, S.T., M.T., C.G.L.

Lulus Sarjana Teknik Industri (S.T.) tahun 2021 dan Magister Teknik Industri (M.T.) Program Pasca Sarjana (PS) tahun 2022, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia (UII), Yogyakarta. Pengajar di Laboratorium Permodelan dan Simulasi Industri, Prodi. Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia. Pemegang Certified Great Leadership (C.GL). Email: malfatahkalijaga@gmail.com



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

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

ISBN 978-623-120-911-5



9 786231 209115

MANAJEMEN STRATEGIS SUMBER DAYA MANUSIA

(Integrasi Teori dan Praktik)

Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M.
Fauziah Nur Jamal, S.E., M.M., Ph.D.
Susie Fitri Hendriarti, S.H., M.M., Ph.D.



PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

**MANAJEMEN STRATEGIS
SUMBER DAYA MANUSIA
(Integrasi Teori dan Praktik)**

Penulis : Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M.,
C.B.L.D.M.
Fauziah Nur Jamal, S.E., M.M., Ph.D.
Susie Fitri Hendriarti, S.H., M.M., Ph.D.

Editor : Magister Alfatah Kalijaga, S.T., M.T., C.G.L.

Desain Sampul : Ardyan Arya Hayuwaskita

Tata Letak : Anjas Atwon Melia

ISBN : 978-623-120-911-5

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, JUNI 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 : eurekaediaaksara@gmail.com
Cetakan Pertama : 2024

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

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) tidak lagi hanya merupakan bagian dari operasional rutin sebuah organisasi, tetapi telah berkembang menjadi elemen strategis yang vital dalam mencapai tujuan organisasi di era yang penuh tantangan ini. Dalam konteks ini, buku "Manajemen Strategis Sumber Daya Manusia: Integrasi Teori dan Praktik" hadir untuk memberikan landasan yang kokoh dan panduan praktis bagi pembaca dalam memahami dan menerapkan konsep manajemen SDM secara strategis.

Buku ini menggabungkan teori dan praktik terkini dalam domain manajemen SDM, memberikan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana manajemen SDM yang efektif dapat menjadi sumber daya yang tak ternilai bagi kesuksesan organisasi. Dengan berfokus pada integrasi antara teori-teori yang relevan dan aplikasi praktis dalam berbagai situasi organisasional, buku ini dirancang untuk menjadi panduan yang berguna bagi mahasiswa, praktisi, dan pemimpin organisasi yang tertarik dalam memperdalam pemahaman mereka tentang manajemen SDM yang strategis.

Setiap bab dalam buku ini membahas topik-topik kunci dalam manajemen SDM, mulai dari analisis lingkungan organisasi hingga implementasi strategi SDM yang efektif. Konsep-konsep tersebut disajikan dengan gaya yang mudah dipahami namun tetap mendalam, disertai dengan contoh kasus, studi empiris, dan panduan praktis yang memperkaya pemahaman pembaca.

Kami ingin mengucapkan terima kasih kepada semua kontributor yang telah berpartisipasi dalam pembuatan buku ini, serta kepada para pembaca yang telah memberikan dukungan dan inspirasi. Semoga buku ini menjadi sumber pengetahuan yang berharga dan memperkaya wawasan Anda tentang manajemen strategis sumber daya manusia.

Terima kasih atas perhatian dan dukungan Anda.

Salam hormat Penulis;
Danang Sunyoto
Fauziah Nur Jamal
Susie Fitri Hendriarti

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 PENGANTAR PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGIS SUMBER DAYA MANUSIA.....	1
A. Definisi dan Konsep Dasar Manajemen Strategis SDM.....	1
B. Peran dan Pentingnya Manajemen Strategis SDM dalam Organisasi.....	2
C. Hubungan antara Manajemen Strategis SDM dan Strategi Organisasi	3
D. Tinjauan Terhadap Teori-teori Manajemen Strategis SDM.....	6
E. Implikasi Praktis Manajemen Strategis SDM dalam Konteks Kontemporer	9
DAFTAR PUSTAKA	12
BAB 2 ANALISIS ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL UNTUK MANAJEMEN SDM	13
A. Pemahaman Lingkungan Eksternal Organisasi	13
B. Analisis Industri dan Persaingan Kerja.....	14
C. Evaluasi Faktor Internal: Budaya Organisasi dan Struktur	16
D. Analisis Kekuatan dan Kelemahan SDM Organisasi ..	17
E. Integrasi Analisis Eksternal dan Internal dalam Pengambilan Keputusan SDM.....	18
DAFTAR PUSTAKA	21
BAB 3 PERENCANAAN STRATEGIS SUMBER DAYA MANUSIA.....	23
A. Identifikasi Kebutuhan SDM di Masa Depan.....	23
B. Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja.....	27
C. Perencanaan Suksesi dan Pengembangan Bakat.....	29
D. Merancang dan Menerapkan Program Pengurangan atau Peningkatan Karyawan.....	30
E. Evaluasi Strategi Perencanaan SDM	31
DAFTAR PUSTAKA	34

BAB 4 ANALISIS REKRUTMEN DAN SELEKSI	
STRATEGIS	36
A. Pemahaman Kebutuhan Rekrutmen Berbasis Strategi.....	36
B. Strategi Rekrutmen Internal dan Eksternal.....	38
C. Penggunaan Teknologi dalam Proses Rekrutmen.....	40
D. Metode Seleksi yang Efektif untuk Mencocokkan dengan Kebutuhan Organisasi	41
E. Evaluasi dan Peningkatan Proses Rekrutmen dan Seleksi.....	43
DAFTAR PUSTAKA	45
BAB 5 ANALISIS PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN	
KARYAWAN	46
A. Identifikasi Kebutuhan Pengembangan Karyawan.....	46
B. Perencanaan Program Pengembangan Karyawan.....	48
C. Implementasi Program Pengembangan: Pelatihan dan Pendidikan.....	50
D. Evaluasi Efektivitas Program Pengembangan.....	51
E. Strategi Inovatif dalam Pengembangan dan Pendidikan Karyawan	53
DAFTAR PUSTAKA	55
BAB 6 MANAJEMEN KINERJA STRATEGIS	57
A. Konsep Dasar Manajemen Kinerja.....	57
B. Penetapan Tujuan dan Kriteria Kinerja yang Jelas.....	58
C. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja yang Akurat.....	60
D. Umpan Balik dan Pembinaan Kinerja	61
E. Penggunaan Sistem Penghargaan untuk Meningkatkan Kinerja.....	63
DAFTAR PUSTAKA	65

BAB 7 ANALISIS KOMPENSASI DAN PENGHARGAAN	
STRATEGIS	67
A. Peran Kompensasi dalam Strategi SDM	67
B. Desain Sistem Kompensasi yang Menarik dan Berkelanjutan.....	68
C. Keterkaitan Antara Kompensasi dan Kinerja.....	70
D. Penggunaan Insentif dan Penghargaan Non-Moneter untuk Meningkatkan Motivasi	71
E. Evaluasi dan Penyesuaian Sistem Kompensasi Secara Berkala.....	73
DAFTAR PUSTAKA	75
BAB 8 ANALISIS MANAJEMEN KONFLIK DAN NEGOSIASI	76
A. Pemahaman Konflik dalam Konteks Organisasi	76
B. Strategi Preemptif dan Preventif untuk Mengelola Konflik.....	78
C. Teknik Negosiasi yang Efektif dalam Penyelesaian Konflik	79
D. Mediasi dan Arbitrase sebagai Alternatif Penyelesaian Konflik	81
E. Evaluasi dan Pembelajaran dari Pengalaman Penyelesaian Konflik	82
DAFTAR PUSTAKA	85
BAB 9 ANALISIS MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI	86
A. Dinamika Perubahan dalam Konteks Organisasi.....	86
B. Strategi Komunikasi dalam Mengelola Perubahan.....	87
C. Meningkatkan Ketahanan Organisasi terhadap Perubahan.....	90
D. Partisipasi Karyawan dalam Proses Perubahan.....	91
E. Evaluasi Efektivitas Strategi Perubahan Organisasi.....	92
DAFTAR PUSTAKA	95

BAB 10 ETIKA BISNIS DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL	
PERUSAHAAN DALAM MANAJEMEN SDM.....	97
A. Landasan Etika dalam Manajemen Sumber	
Daya Manusia.....	97
B. Penerapan Nilai-nilai Etis dalam Pengambilan	
Keputusan SDM	99
C. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dalam	
Praktik SDM.....	100
D. Membangun Budaya Organisasi yang Berkelanjutan	
dan Bertanggung Jawab.....	102
E. Evaluasi Kinerja Organisasi dalam Aspek	
Etika dan Tanggung Jawab Sosial.....	103
DAFTAR PUSTAKA.....	105
TENTANG PENULIS.....	107
TENTANG EDITOR.....	109

BAB

1

PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGIS SUMBER DAYA MANUSIA

A. Definisi dan Konsep Dasar Manajemen Strategis SDM

Manajemen strategis SDM adalah pendekatan yang mengintegrasikan strategi bisnis dengan manajemen sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Berikut adalah definisi dan konsep dasar manajemen strategis SDM menurut beberapa sumber pustaka:

1. Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*

Menurut Dessler, manajemen strategis SDM adalah proses perencanaan yang berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dengan mempertimbangkan tujuan jangka panjang organisasi dan kebutuhan SDM untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*

Armstrong menggambarkan manajemen strategis SDM sebagai pendekatan yang mengarah pada pengintegrasian kebijakan dan praktik SDM dengan tujuan strategis organisasi, termasuk pengembangan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan keunggulan bersaing.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. Berrett-Koehler.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. Pearson.
- 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.
- Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The Greener Side of Organizational Behavior: A Critical Analysis of the Literature on the Relationship Between HRM and Environmental Performance. *Human Resource Management*, 49(5), 667-684.
- Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (1988). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2008). *Strategic Human Resource Management*. John Wiley & Sons.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.

BAB

2

ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL UNTUK MANAJEMEN SDM

A. Pemahaman Lingkungan Eksternal Organisasi

Pemahaman tentang lingkungan eksternal organisasi melibatkan pengidentifikasian dan evaluasi faktor-faktor di luar organisasi yang dapat mempengaruhi operasi, strategi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ini mencakup aspek-aspek seperti tren industri, faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan yang dapat memengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan merespons perubahan dengan tepat waktu. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut beserta sumber pustaka yang mendukungnya:

1. Tren Industri

Memahami tren dalam industri di mana organisasi beroperasi dapat membantu dalam mengantisipasi perubahan pasar, persaingan, dan permintaan konsumen. Ini mencakup inovasi produk, teknologi baru, dan perubahan perilaku konsumen.

2. Faktor Politik dan Hukum

Perubahan dalam regulasi, kebijakan pemerintah, dan kondisi politik dapat memiliki dampak signifikan pada operasi bisnis dan strategi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Besanko, D., Dranove, D., Schaefer, S., & Shanley, M. (2015). *Economics of Strategy*. John Wiley & Sons.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Daft, R. L. (2018). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. Pearson.
- Dobbs, M. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: A set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32-45.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. John Wiley & Sons.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2019). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. Pearson.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Profile Books.
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.

- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1994). Fundamental issues in strategy: A research agenda. *Harvard Business Review*, 72(1), 5-15.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.

BAB 3

PERENCANAAN STRATEGIS SUMBER DAYA MANUSIA

A. Identifikasi Kebutuhan SDM di Masa Depan

Identifikasi kebutuhan sumber daya manusia (SDM) di masa depan adalah langkah kunci dalam konteks perencanaan strategis SDM. Hal ini melibatkan pemahaman mendalam tentang tren dan perubahan dalam lingkungan eksternal dan internal organisasi, serta proyeksi kebutuhan tenaga kerja dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategisnya. Berikut adalah langkah-langkah dalam proses identifikasi kebutuhan SDM di masa depan beserta sumber pustakanya:

1. Analisis Lingkungan Eksternal

a. Tren Industri

Menyelidiki perkembangan dalam industri dan sektor terkait yang dapat memengaruhi permintaan akan jenis keterampilan dan tenaga kerja tertentu. (Porter, M. E. 2008).

b. Perubahan Demografis

Memahami perubahan demografis, seperti pertumbuhan populasi, penuaan populasi, dan migrasi, yang dapat memengaruhi pasokan tenaga kerja. (Wright, P. M., & McMahan, G. C. 2011).

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Bessen, J. E. (2019). *AI and Jobs: The Role of Demand*. NBER Working Paper No. 24235.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing Human Resources*. McGraw-Hill.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2011). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. FT Press.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. Pearson.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2019). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2015). *Strategic staffing*. Pearson.
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2011). *Mastering the instructional design process: A systematic approach*. John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Stone, R. J. (2018). *Human Resource Management*. John Wiley & Sons.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.

BAB 4

REKRUTMEN DAN SELEKSI STRATEGIS

A. Pemahaman Kebutuhan Rekrutmen Berbasis Strategi

Pemahaman kebutuhan rekrutmen berbasis strategi melibatkan proses menyeluruh untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan merencanakan kebutuhan organisasi dalam perekrutan karyawan yang sesuai dengan tujuan strategisnya. Ini bukan sekadar proses pengisian posisi kosong, tetapi juga merupakan bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Berikut adalah beberapa poin yang harus dipahami dalam kebutuhan rekrutmen berbasis strategi:

1. Tujuan Strategis Organisasi

Memahami tujuan jangka panjang dan arah strategis organisasi sangat penting dalam merancang rekrutmen. Ini mencakup pemahaman tentang visi, misi, nilai-nilai, dan rencana strategis organisasi.

2. Analisis Pekerjaan dan Kompetensi

Melakukan analisis pekerjaan untuk setiap posisi yang akan direkrut, termasuk identifikasi tugas-tugas, kualifikasi, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk sukses dalam peran tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing Human Resources*. McGraw-Hill.
- Gatewood, R. D., Field, H. S., & Barrick, M. (2019). *Human Resource Selection*. Cengage Learning.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management*. McGraw-Hill Education.
- Stone, R. J. (2018). *Human Resource Management*. John Wiley & Sons.

BAB 5 | PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN KARYAWAN

A. Identifikasi Kebutuhan Pengembangan Karyawan

Berikut adalah contoh tabel proses untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan beserta sumber pustakanya:

Identifikasi Kebutuhan Pengembangan Karyawan

Langkah Aktivitas	Deskripsi	Sumber Pustaka
1. Evaluasi Kinerja	Mengevaluasi kinerja karyawan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan area pengembangan yang perlu ditingkatkan.	Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017).
2. Analisis Keterampilan	Melakukan analisis terhadap keterampilan dan kompetensi karyawan untuk mengetahui kebutuhan pengembangan yang diperlukan.	Stone, R. J. (2018).
3. Identifikasi Tujuan Karyawan	Berkomunikasi dengan karyawan untuk	Cascio, W. F. (2018).

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2013). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. Pearson.
- Boud, D., & Feletti, G. (Eds.). (2013). *The Challenge of Problem-based Learning*. Routledge.
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Harvard Business Press.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing Human Resources*. McGraw-Hill.
- Clarke, N. (2015). *Developing Learning Professionals: Integrating Experiences in University and Practice Settings*. Routledge.
- Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2017). *Beyond Goals: Effective Strategies for Coaching and Mentoring*. Routledge.
- Gatewood, R. D., Field, H. S., & Barrick, M. (2019). *Human Resource Selection*. Cengage Learning.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2014). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Cengage Learning.
- Kapp, K. M. (2012). *The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education*. Wiley.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2016). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.

- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). *High-Impact Learning: Strategies for Leveraging Business Results from Training*. Center for Creative Leadership.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management*. McGraw-Hill Education
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *The Business Case for Learning: Using Design Thinking to Deliver Business Results and Increase the Investment in Talent Development*. Association for Talent Development.
- Piskurich, G. M. (2015). *Rapid Instructional Design: Learning ID Fast and Right*. John Wiley & Sons.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2014). *Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach*. John Wiley & Sons.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). *The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice*. Psychology Press.
- Stone, R. J. (2018). *Human Resource Management*. John Wiley & Sons.

BAB

6

MANAJEMEN KINERJA STRATEGIS

A. Konsep Dasar Manajemen Kinerja

Konsep dasar manajemen kinerja adalah pendekatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola kinerja karyawan dengan tujuan mencapai hasil yang optimal dalam mencapai tujuan bisnisnya. Ini melibatkan pengukuran, evaluasi, pengembangan, dan pengelolaan kinerja individu dan tim dalam konteks tujuan organisasi. Beberapa teori yang mendukung konsep ini meliputi:

1. Teori Pengukuran Kinerja

Teori ini menekankan pentingnya pengukuran kinerja yang akurat dan obyektif untuk menilai pencapaian individu dan organisasi (Aguinis, H. 2013).

2. Teori Pengelolaan Kinerja

Teori ini fokus pada bagaimana manajer dapat mengelola kinerja karyawan melalui pengaturan tujuan, umpan balik, dan pengembangan keterampilan (Armstrong, M., & Baron, A. 2005).

3. Teori Motivasi

Teori motivasi memainkan peran penting dalam manajemen kinerja dengan menyoroti faktor-faktor yang memengaruhi motivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi (Latham, G. P., & Pinder, C. C. 2005).

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2012). *Performance Management* (3rd ed.). Pearson.
- Aguinis, H. (2013). *Performance Management*. Pearson.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* (4th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance Management in Action*. CIPD Publishing.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2006). *Paying for Contribution: Real Performance-Related Pay Strategies*. Kogan Page.
- Bacal, R. (2012). *Performance Management*. McGraw-Hill Education.
- De Dreu, C. K., & Gelfand, M. J. (2008). *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*.
- Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (2000). *Coaching for Leadership: How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn*. Jossey-Bass.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). *Work Motivation: Theory, Issues, and Applications*. Sage Publications.
- Lawler, E. E., & Jenkins, G. D. (1992). *Strategic Reward Systems*. Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., & Worley, C. G. (2012). *Management Reset: Organizing for Sustainable Effectiveness*. John Wiley & Sons.

- London, M., & Smither, J. W. (2014). Feedback Orientation: Feedback Preferences and Their Implications. *Journal of Organizational Behavior*.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2018). *Compensation*. McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management*. McGraw-Hill Education.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. John Wiley & Sons.
- Stone, R. J. (2018). *Human Resource Management*. John Wiley & Sons.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose*. Nicholas Brealey Publishing.

BAB

7

KOMPENSASI DAN PENGHARGAAN STRATEGIS

A. Peran Kompensasi dalam Strategi SDM

Peran kompensasi dalam strategi sumber daya manusia (SDM) sangat penting dalam menjaga motivasi, retensi, dan kinerja karyawan. Kompensasi tidak hanya mencakup gaji dan tunjangan, tetapi juga berbagai bentuk penghargaan dan insentif lainnya yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan atas kontribusi mereka. Berikut adalah penjelasan mengenai peran kompensasi dalam strategi SDM, beserta contoh kegiatannya dan beberapa sumber pustaka yang relevan:

1. Menarik dan Mempertahankan Bakat

- a. Kompensasi yang kompetitif membantu menarik bakat terbaik ke dalam organisasi dan mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi.
- b. Contoh Kegiatan: Menawarkan gaji dan paket manfaat yang bersaing dengan industri dan pasar kerja lokal untuk menarik karyawan berbakat.

2. Mendorong Kinerja Tinggi

- a. Sistem kompensasi yang sesuai dengan kinerja memberikan insentif kepada karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik.
- b. Contoh Kegiatan: Menyelenggarakan program bonus berdasarkan pencapaian target individu atau tim untuk mendorong kinerja tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (12th ed.). Kogan Page.
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis. *Review of Educational Research*.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1992). *Employee Compensation: Research and Practice*. National Academy Press.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2020). *Managing Human Resources* (9th ed.). Pearson.
- Lawler, E. E., & Jenkins, G. D. (1992). *Strategic Reward Systems*. Jossey-Bass.
- Martocchio, J. J. (2019). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach* (10th ed.). Pearson.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2018). *Compensation*. McGraw-Hill Education.
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
- WorldatWork. (2016). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professionals*. John Wiley & Sons.

BAB 8

MANAJEMEN KONFLIK DAN NEGOSIASI

A. Pemahaman Konflik dalam Konteks Organisasi

Pemahaman konflik dalam konteks organisasi penting untuk mengelola hubungan antara individu atau kelompok yang berbeda kepentingan di dalam organisasi. Konflik dapat muncul dari perbedaan tujuan, nilai, atau kebutuhan antar individu atau kelompok, dan jika tidak ditangani dengan baik, konflik dapat menyebabkan ketidakseimbangan, ketegangan, dan bahkan merugikan kinerja organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah penjelasan mengenai pemahaman konflik dalam konteks organisasi:

1. Sumber Konflik

- a. Konflik dapat muncul dari berbagai sumber, seperti perbedaan tujuan, kebutuhan sumber daya yang terbatas, perbedaan nilai atau budaya, dan ketidakjelasan peran atau tanggung jawab.
- b. Contoh: Konflik tim mungkin timbul karena perbedaan pendapat mengenai strategi proyek atau alokasi sumber daya yang terbatas.

DAFTAR PUSTAKA

- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press.
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
- Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2017). *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations* (7th ed.). Routledge.
- Lew, J. S. D., & Mistelis, L. A. (Eds.). (2013). *Pervasive Problems in International Arbitration*. Kluwer Law International.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2015). *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Menkel-Meadow, C., & Trubek, D. M. (2012). *Dispute Resolution and Lawyers* (2nd ed.). Aspen Publishers.
- Moore, C. W. (2014). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Rahim, M. A. (2017). *Managing Conflict in Organizations* (4th ed.). Routledge.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2010). *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Shell, G. R. (2006). *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*. Penguin Books.

BAB 9

MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

A. Dinamika Perubahan dalam Konteks Organisasi

Dinamika perubahan dalam konteks organisasi mengacu pada proses, pola, dan faktor-faktor yang memengaruhi cara organisasi bereaksi, menyesuaikan diri, dan mengelola perubahan dalam lingkungan internal maupun eksternal. Perubahan adalah bagian alami dari kehidupan organisasi dan dapat berkisar dari perubahan kecil seperti perubahan prosedur kerja hingga perubahan besar seperti restrukturisasi organisasi. Berikut adalah penjelasan mengenai dinamika perubahan dalam konteks organisasi:

1. Penyebab Perubahan

- a. Perubahan dalam organisasi dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk perkembangan teknologi, perubahan kebutuhan pasar, persaingan industri, regulasi pemerintah, dan perubahan dalam kepemimpinan organisasi.
- b. Contoh: Sebuah perusahaan e-commerce harus mengubah strategi pemasaran mereka untuk mengatasi perubahan perilaku konsumen yang beralih dari pembelian offline ke online.

DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the Code of Change*. Harvard Business Review Press.
- Burnes, B. (2009). *Managing Change* (5th ed.). Pearson Education.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools, and Techniques of Organizational Change* (4th ed.). Kogan Page.
- Carnall, C. A. (2007). *Managing Change in Organizations* (5th ed.). Prentice Hall.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Guffey, M. E., & Loewy, D. (2016). *Business Communication: Process and Product* (9th ed.). Cengage Learning.
- Hiatt, J.M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.
- Huczynski, A. A., & Buchanan, D. A. (2013). *Organizational Behaviour* (8th ed.). Pearson Education Limited.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Lewis, L.K. (2011). *Organizational Change: Creating Change through Strategic Communication*. Wiley-Blackwell.

McLean, G. N. (2005). *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. Berrett-Koehler Publishers.

BAB 10

ETIKA BISNIS DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN DALAM MANAJEMEN SDM

A. Landasan Etika dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Landasan etika dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) sangat penting dalam konteks etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Etika bisnis mengacu pada prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai yang mengatur perilaku perusahaan dalam interaksi mereka dengan stakeholders, sementara CSR mengacu pada kewajiban moral dan tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan di sekitarnya. Dalam konteks manajemen SDM, landasan etika ini mencakup prinsip-prinsip seperti keadilan, keberagaman, kesetaraan, dan perlakuan yang adil terhadap karyawan dan stakeholders lainnya. Berikut adalah beberapa landasan etika yang penting dalam manajemen SDM dalam konteks etika bisnis dan CSR:

1. Keadilan dan Kesetaraan

Menjamin bahwa keputusan dan kebijakan manajemen SDM didasarkan pada prinsip keadilan dan kesetaraan, serta memperlakukan semua karyawan dengan hormat dan tanpa diskriminasi berdasarkan faktor-faktor seperti jenis kelamin, ras, agama, atau orientasi seksual.

DAFTAR PUSTAKA

- Belcourt, M., Singh, P., & Snell, L. (2017). *Strategic Human Resources Management: Pearson New International Edition*. Pearson Education Limited.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools, and Techniques of Organizational Change (4th ed.)*. Kogan Page.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2014). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management (9th ed.)*. Cengage Learning.
- Cascio, W. F. (2019). *Managing Human Resources (12th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Crane, A., Matten, D., & Glozer, S. (2019). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization (5th ed.)*. Oxford University Press.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management (14th ed.)*. Pearson.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Berrett-Koehler Publishers.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2018). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases (12th ed.)*. Cengage Learning.
- Green, K. W., Lopez, M. V., Wysocki, A. F., & Kepner, K. (2017). *Human Resource Management: People, Data, and Analytics*. Cengage Learning.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management (13th ed.)*. Cengage Learning.
- O'Reilly III, C. A., & Chatman, J. (2019). *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*. Currency.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schwind, H., Das, H., & Wagar, T. (2017). *Canadian Human Resource Management: A Strategic Approach* (12th ed.). McGraw-Hill Ryerson.
- Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. (2015). *Managing Human Resources* (17th ed.). Cengage Learning.
- Stone, R. J. (2015). *Human Resource Management* (8th ed.). John Wiley & Sons.

TENTANG PENULIS

Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M.



Dosen Tetap Prodi Manajemen (S1) dan Magister Manajemen (S2), Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Janabadra. Anggota IKABADRA. Lulus Magister Manajemen (S2) dan Doktor (S3) Program Pasca Sarjana, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Pernah mengajar di Lembaga Pendidikan Komputer, Universitas Teknologi Yogyakarta (UTY), Universitas Mercu Buana (UMB), Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa (UST), AKPER Karya Husada Yogyakarta. Aktif Penelitian Jurnal Nasional dan Internasional, Pengabdian kepada Masyarakat dan menulis buku literature. Saat ini menjabat Ketua Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat (2021-2025) Universitas Janabadra, Yogyakarta. Email: danang_sunyoto@janabadra.ac.id

Fauziyah Nur Jamal, S.E., M.M., Ph.D.



Penulis merupakan Dosen Tetap Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta, Indonesia. Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S1) di Universitas Islam Indonesia tahun 2004 dan gelar Magister Manajemen (S2) di Universitas Islam Indonesia tahun 2007. Memperoleh gelar Doctor of Philosophy (S3) di Universiti Teknikal Malaysia Melaka tahun 2023. Mempunyai *Certificate Business Analysis Essensial* (CBAE) dan *Certificate Business Process Management* (CBPM). Aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat nasional dan internasional. Fokus penelitian dan pengembangan pada Pemasaran Hijau (*Green Marketing*), Pemasaran Digital (*Digital Marketing*), MSDM, serta simulasi industri. Penulis juga seorang

praktisi bisnis di bidang properti dan pengecoran logam. Email: fauziyah.jamal@mgm.uad.ac.id

Susie Fitri Hendriarti, S.H., M.M., Ph.D.



Lulus Sarjana Hukum (S.H.) dari Fakultas Hukum, Universitas Islam Indonesia, tahun 1990. Magister Manajemen (M.M.) tahun 1995, FE.UII Yogyakarta, dan Doctor of Philosophy (Ph.D.) dari UTeM (Universiti Teknikal Malaysia) Melaka, tahun 2024.

Berpraktik sebagai advokat sejak tahun 1991 hingga sekarang. Pernah menjadi dosen di Akademi Manajemen Putra Jaya. Direktur di Akademi Manajemen Putra Jaya. Pada organisasi profesional: Ketua Ikadin (Ikatan Advokat Indonesia) DPC Yogyakarta: Tahun 2012-2017. Penasehat Ikadin DPC Yogyakarta: Tahun 2017-sekarang. Wakil Ketua Peradi (Perhimpunan Advokat Indonesia) DPC Yogyakarta: Tahun 2013-2017. Penasehat Peradi DPC Yogyakarta: Tahun 2017-sekarang. Organisasi Non-Profit: Wakil Ketua FPPI (Forum Pemberdayaan Perempuan Indonesia) DPD DIY: sampai saat ini. Wakil Ketua PERWIRA (Perkumpulan Perempuan Wirausaha) DPD DIY: sampai saat ini. Keterlibatan di Dunia Usaha: Wakil Ketua GPEI (Gabungan Pengusaha Ekspor Indonesia) DPD DIY: sampai saat ini. Email: Susiefitri.ha@gmail.com

TENTANG EDITOR

Magister Alfatah Kalijaga, S.T., M.T., C.GL.



Lulus Sarjana Teknik Industri (S.T.) tahun 2021 dan Magister Teknik Industri (M.T.) Program Pasca Sarjana (PS) tahun 2022, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia (UII), Yogyakarta. Pengajar di Laboratorium Pemodelan dan Simulasi Industri, Prodi. Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia. Pemegang *Certified Great Leadership* (C.GL).

Pengalaman prestasi yang telah dicapai, antara lain; *First Winner and Best Presentation Business Plan Competition* Perbanas Institute, *Second Winner LKTIN Metal Exist* Universitas Sultan Agung Tirtayasa, Juara Harapan 2 LKTI AUC Bali Universitas Pendidikan Ganesaha Bali, Juara Harapan 1 *Essay Compepetition "Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Industri Jasa"* Universitas Pembangunan Nasional Yogyakarta, *Second Winner Industrial Paper and Action* Universitas Sumatera Utara, *Third Winner Business Plan Upcycle Product Fashion* Universitas Katolik Parahyangan, *Third Winner Eco-money Competition "Pengelolaan Sampah"*, Juara Harapan 1 *Competition of Indsutrial Engineering* Universitas Hassanudin Makassar, *Participant Asean Youth Conference* Kuala Lumpur Malaysia. Email: malfatahkalijaga@gmail.com