

Marjoni Rachman



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Marjoni Rachman



Tahta Media Group

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis:
Marjoni Rachman

Desain Cover:
Tahta Media

Editor:
Tahta Media

Proofreader:
Tahta Media

Ukuran:
viii, 367, Uk: 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-623-147-967-9

Cetakan Pertama:
September 2025

Hak Cipta 2025, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT TAHTA MEDIA GROUP
(Grup Penerbitan CV TAHTA MEDIA GROUP)
Anggota IKAPI (216/JTE/2021)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia Nya, buku ajar yang telah lama direncanakan ini akhirnya dapat terselesaikan. Buku berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia** ini disusun sebagai respons atas dinamika dunia kerja yang terus berubah dan kebutuhan akan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana mengelola aset terpenting dalam sebuah organisasi, yaitu manusia. Di tengah disrupsi teknologi, persaingan global, dan pergeseran demografi tenaga kerja, peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak lagi sekadar administratif, melainkan telah menjadi mitra strategis yang menentukan keberlangsungan dan keunggulan kompetitif organisasi. Buku ini bertujuan untuk menyajikan kerangka kerja konseptual, prinsip praktis, dan wawasan kontemporer yang relevan bagi mahasiswa, praktisi, dan siapa pun yang tertarik untuk memahami kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia di era modern.

Buku ajar ini hadir di hadapan pembaca sebagai sebuah panduan komprehensif untuk menyelami dunia Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Harapan terbesar kami adalah agar buku ini tidak hanya menjadi sumber pengetahuan teoretis, tetapi juga menjadi pemantik diskusi, refleksi, dan inspirasi bagi para mahasiswa untuk menjadi pemimpin dan praktisi MSDM yang etis, inovatif, dan berdampak di masa depan. Materi yang disajikan di dalamnya dirancang untuk menjembatani teori dan praktik, dilengkapi dengan contoh kasus nyata dan latihan yang relevan untuk mengasah kemampuan analisis dan pengambilan keputusan.

Kami menyadari bahwa penyusunan buku ini tidak akan terwujud tanpa dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, ucapan terima kasih yang tulus kami sampaikan kepada rekan rekan akademisi, para praktisi MSDM yang telah berbagi pengalaman berharganya, serta seluruh pihak yang telah memberikan masukan konstruktif selama proses penulisan. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia di Indonesia.

Penulis
Marjoni Rachman

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
PENDAHULUAN.....	1
BAB I PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	3
Tujuan Pembelajaran.....	3
Pendahuluan.....	3
1.1. Definisi dan Ruang Lingkup MSDM.....	5
1.2. Evolusi dan Perkembangan MSDM.....	11
1.3. Etika dan Tanggung Jawab Sosial dalam MSDM.....	20
Rangkuman Bab I.....	25
Latihan Mahasiswa.....	26
BAB II PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS....	30
Pendahuluan.....	30
2.1 Konsep Perencanaan SDM Strategis.....	32
2.2 Tahapan Perencanaan SDM.....	37
2.3 Pengembangan Rencana Aksi SDM.....	44
Rangkuman Bab 2.....	50
Latihan Mahasiswa.....	51
BAB III ANALISIS JABATAN DAN DESAIN PEKERJAAN.....	55
Tujuan Pembelajaran.....	55
Pendahuluan.....	55
3.1 Konsep Dasar Analisis Jabatan.....	57
3.2 Hasil Analisis Jabatan: Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan.....	63
3.3 Desain Pekerjaan.....	70
Rangkuman Bab 3.....	76
Latihan Mahasiswa.....	77
BAB IV PEREKRUTAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	81
Tujuan Pembelajaran.....	81
Pendahuluan.....	81
4.1 Konsep Dasar Perekrutan.....	82
4.2 Sumber-Sumber Perekrutan.....	88
4.3 Strategi Perekrutan Inovatif.....	93

Rangkuman Bab 4	99
Latihan Mahasiswa.....	99
BAB V SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA	103
Tujuan Pembelajaran	103
Pendahuluan	103
5.1 Konsep Dasar Seleksi.....	104
5.2 Metode-metode Seleksi	110
5.3 Pengambilan Keputusan Seleksi	117
Rangkuman Bab 5	122
Latihan Mahasiswa.....	123
BAB VI ORIENTASI DAN PENEMPATAN KARYAWAN	126
Tujuan Pembelajaran	126
Pendahuluan	126
6.1 Konsep Dasar Orientasi Karyawan	127
6.2 Isi Program Orientasi	133
6.3 Penempatan Karyawan.....	139
Rangkuman Bab 6	144
Latihan Mahasiswa.....	145
BAB VII PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	149
Tujuan Pembelajaran	149
Pendahuluan	149
7.1 Konsep Dasar Pelatihan dan Pengembangan	150
7.2 Tahapan Pelatihan dan Pengembangan	157
7.3 Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan	167
Rangkuman Bab 7	175
Latihan Mahasiswa.....	175
BAB VIII MANAJEMEN KINERJA	179
Tujuan Pembelajaran	179
Pendahuluan	179
8.1 Konsep Dasar Manajemen Kinerja	180
8.2 Penilaian Kinerja Karyawan	186
8.3 Umpan Balik dan Coaching	193
Rangkuman Bab 8	198
Latihan Mahasiswa.....	199

BAB IX KOMPENSASI DAN IMBALAN	203
Tujuan Pembelajaran	203
Pendahuluan	203
9.1 Konsep Dasar Kompensasi	204
9.2 Struktur Gaji dan Sistem Insentif	210
9.3 Tunjangan dan Manfaat Karyawan	215
Rangkuman Bab 9	220
Latihan Mahasiswa	221
BAB X HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN SERIKAT PEKERJA	225
Tujuan Pembelajaran	225
Pendahuluan	225
10.1 Konsep Dasar Hubungan Industrial	226
10.2 Serikat Pekerja	233
10.3 Negosiasi Kolektif dan Penyelesaian Perselisihan Industrial	237
Rangkuman Bab 10	243
Latihan Mahasiswa	244
BAB XI KESEHATAN, KESELAMATAN KERJA, DAN LINGKUNGAN (K3L)	247
Tujuan Pembelajaran	247
Pendahuluan	247
11.1 Konsep Dasar K3L	249
11.2 Program Kesehatan dan Keselamatan Kerja	254
11.3 Aspek Lingkungan dalam MSDM	259
Rangkuman Bab 11	263
Latihan Mahasiswa	264
BAB XII PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA DAN PENSIUN	267
Tujuan Pembelajaran	267
Pendahuluan	267
12.1 Konsep Dasar Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)	268
12.2 Prosedur PHK yang Adil dan Etis	273
12.3 Manajemen Pensiun	277
Rangkuman Bab 12	283
Latihan Mahasiswa	284

BAB XIII MSDM GLOBAL DAN KEBERAGAMAN	288
Tujuan Pembelajaran	288
Pendahuluan	288
13.1 Konsep Dasar MSDM Global	289
13.2 Manajemen Keberagaman (Diversity Management)	298
13.3 Isu-Isu Spesifik dalam MSDM Global dan Keberagaman	302
Rangkuman Bab 13	308
Latihan Mahasiswa	309
BAB XIV TREN DAN ISU KONTEMPORER DALAM MSDM.....	312
Tujuan Pembelajaran	312
Pendahuluan	312
14.1 Digitalisasi dan Transformasi MSDM	314
14.2 Future of Work dan Agile HR.....	318
14.3 MSDM Berkelanjutan (Sustainable HRM)	323
Rangkuman Bab 14	329
Latihan Mahasiswa.....	330
REFERENSI.....	333
GLOSARIUM	356
PROFIL PENULIS	367

PENDAHULUAN

Dalam era yang ditandai oleh globalisasi, revolusi teknologi, dan perubahan demografis yang cepat, organisasi dituntut untuk lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan. Di tengah transformasi ini, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi salah satu fungsi strategis yang paling vital dalam menentukan keberhasilan organisasi, baik di sektor publik maupun privat. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi hanya mencakup administrasi kepegawaian semata, tetapi juga melibatkan perencanaan, pengembangan, dan pengoptimalan potensi manusia secara sistematis dan berkelanjutan.

MSDM modern memosisikan manusia sebagai aset utama organisasi. Melalui pendekatan yang holistik, MSDM mengintegrasikan strategi organisasi dengan praktik-praktik seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, manajemen kinerja, kompensasi, hingga pemutusan hubungan kerja dan pensiun. Selain itu, praktik MSDM juga harus selaras dengan prinsip-prinsip etika, keberagaman, tanggung jawab sosial, serta kesehatan dan keselamatan kerja.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting dalam organisasi. Di tengah kemajuan teknologi, perubahan sosial, serta persaingan global yang semakin kompleks, peran manusia dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi menjadi semakin signifikan. Oleh karena itu, penting bagi setiap calon profesional dan pemimpin masa depan untuk memahami bagaimana sumber daya manusia dikelola secara efektif, efisien, dan strategis.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah berkembang dari fungsi administratif menjadi elemen strategis dalam organisasi modern. Transformasi ini menempatkan MSDM tidak hanya sebagai pengelola tenaga kerja, tetapi juga sebagai penggerak utama keunggulan kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang. Buku ini secara sistematis menguraikan ruang lingkup, konsep, dan praktik MSDM dari level operasional hingga strategis,

serta menyoroti dinamika kontemporer yang membentuk arah perkembangannya.

Buku ini dirancang untuk memperkenalkan konsep-konsep dasar, prinsip, dan praktik dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Mahasiswa akan diajak untuk memahami bagaimana organisasi merencanakan kebutuhan tenaga kerja, merekrut dan menyeleksi karyawan, mengembangkan kompetensi melalui pelatihan, mengelola kinerja, serta menyusun sistem kompensasi yang adil dan memotivasi. Tidak hanya itu, buku ini juga membahas aspek penting lain seperti hubungan industrial, kesehatan dan keselamatan kerja, hingga isu-isu kontemporer seperti digitalisasi, keberagaman, dan keberlanjutan dalam praktik MSDM.

Melalui pembelajaran ini, mahasiswa tidak hanya dibekali dengan teori, tetapi juga dengan wawasan praktis melalui studi kasus, latihan analitis, serta diskusi isu aktual dalam dunia kerja. Buku ini dirancang agar relevan untuk semua sektor—baik publik, privat, BUMN, maupun organisasi nirlaba—dengan menekankan pentingnya peran MSDM dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

Setelah mengikuti buku ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- Memahami dasar-dasar manajemen SDM dan perannya dalam organisasi modern.
- Menganalisis praktik-praktik MSDM seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi.
- Mengkritisi tantangan MSDM dalam konteks global dan digital.
- Menerapkan pendekatan MSDM yang beretika, inklusif, dan berkelanjutan.

Dengan landasan ini, diharapkan mahasiswa mampu mengembangkan keterampilan analitis dan manajerial dalam bidang sumber daya manusia, serta mempersiapkan diri menjadi profesional yang adaptif terhadap perubahan dan berkontribusi nyata dalam pembangunan organisasi dan masyarakat.

BAB I PENGANTAR

MANAJEMEN SUMBER

DAYA MANUSIA

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan membedakannya dengan Manajemen Personalia.
2. Mengidentifikasi tujuan dan fungsi utama MSDM dalam sebuah organisasi.
3. Menganalisis peran strategis MSDM dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.
4. Menjelaskan evolusi MSDM dari era industri hingga era pengetahuan serta tren terkini yang mempengaruhinya.
5. Memahami pentingnya etika dan tanggung jawab sosial dalam setiap praktik pengelolaan sumber daya manusia.
6. Menguraikan tantangan dan peluang utama yang dihadapi oleh praktisi MSDM di lingkungan bisnis modern.

PENDAHULUAN

Bayangkan sebuah orkestra simfoni kelas dunia. Instrumennya mungkin yang terbaik, partitur musiknya ditulis oleh komponis jenius, dan gedungnya memiliki akustik sempurna. Namun, tanpa seorang konduktor yang ahli dalam memilih musisi, melatih mereka untuk bermain sebagai satu kesatuan, dan memotivasi mereka untuk memberikan penampilan terbaik, yang terdengar hanyalah kebisingan, bukan harmoni. Organisasi bisnis pun tidak jauh berbeda. Aset, teknologi, dan strategi adalah instrumen, tetapi

BAB II PERENCANAAN

SUMBER DAYA MANUSIA

STRATEGIS

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia (PSDM) strategis dan keterkaitannya dengan strategi bisnis organisasi.
2. Mengidentifikasi manfaat dari proses perencanaan SDM yang efektif bagi keberlangsungan perusahaan.
3. Memerinci tahapan utama dalam proses perencanaan SDM, mulai dari analisis lingkungan hingga peramalan.
4. Membedakan antara teknik peramalan permintaan (*demand forecasting*) dan peramalan ketersediaan (*supply forecasting*) SDM.
5. Merumuskan berbagai jenis rencana aksi SDM sebagai tindak lanjut dari analisis kesenjangan antara permintaan dan ketersediaan.
6. Menganalisis bagaimana perencanaan SDM yang baik menjadi fondasi bagi fungsi fungsi MSDM lainnya seperti rekrutmen dan pelatihan.

PENDAHULUAN

Bayangkan Anda adalah kapten sebuah kapal besar yang akan berlayar mengarungi samudra. Apakah Anda akan langsung berlayar begitu saja, berharap angin akan membawa Anda ke tujuan? Tentu tidak. Seorang kapten yang bijak akan mempelajari peta, menganalisis ramalan cuaca, memeriksa kondisi kapal, dan memastikan ia memiliki awak dengan jumlah dan keahlian yang tepat untuk setiap skenario, baik cuaca buruk maupun laut tenang. Mengarungi dunia bisnis yang penuh ketidakpastian tidak ada bedanya. Perusahaan yang hanya bereaksi terhadap masalah saat masalah itu muncul adalah seperti kapal tanpa peta dan ramalan, mereka mungkin bertahan sesaat,

BAB III ANALISIS JABATAN **DAN DESAIN PEKERJAAN**

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan definisi, tujuan, dan pentingnya analisis jabatan sebagai fondasi praktik MSDM.
2. Mengidentifikasi dan membandingkan berbagai metode pengumpulan informasi untuk analisis jabatan.
3. Menyusun komponen utama dari deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*).
4. Menganalisis bagaimana hasil analisis jabatan digunakan dalam berbagai fungsi MSDM lainnya.
5. Menjelaskan tujuan dan berbagai pendekatan dalam desain pekerjaan, termasuk *job rotation*, *job enlargement*, dan *job enrichment*.
6. Menganalisis faktor faktor utama yang mempengaruhi keputusan desain pekerjaan dalam sebuah organisasi.

PENDAHULUAN

Bayangkan Anda diminta untuk membangun sebuah gedung pencakar langit yang megah. Apa langkah pertama yang Anda lakukan? Apakah Anda akan langsung mengumpulkan para pekerja konstruksi dan menyuruh mereka mulai menggali? Tentu saja tidak. Langkah pertama, kedua, dan mungkin ketiga yang paling krusial adalah mempelajari cetak biru atau *blueprint* bangunan tersebut. Cetak biru itu memberitahu Anda segalanya, mulai dari fondasi yang dibutuhkan, struktur penopang utama, tata letak setiap ruangan, hingga sistem kelistrikan dan perpipaan yang rumit. Tanpa cetak biru yang

BAB IV PEREKRUTAN

SUMBER DAYA MANUSIA

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan definisi, tujuan, dan proses perekrutan yang efektif.
2. Mengidentifikasi tantangan utama dalam proses perekrutan di era digital saat ini.
3. Membandingkan kelebihan dan kekurangan sumber perekrutan internal dan eksternal.
4. Menganalisis berbagai metode perekrutan eksternal, dari iklan tradisional hingga media sosial.
5. Menjelaskan konsep *employer branding* dan perannya dalam menarik kandidat berkualitas.
6. Menguraikan strategi perekrutan inovatif, termasuk penggunaan teknologi dan fokus pada keberagaman.

PENDAHULUAN

Bayangkan Anda sedang memancing di sebuah danau yang luas. Tujuan Anda adalah menangkap ikan jenis tertentu yang besar dan berkualitas. Apa yang akan Anda lakukan? Anda tidak akan asal melempar kail ke sembarang tempat. Anda akan mencari tahu di mana jenis ikan tersebut biasa berkumpul, umpan apa yang paling mereka sukai, dan pada jam berapa mereka paling aktif. Anda ingin menarik perhatian ikan sebanyak mungkin, menciptakan "kumpulan" ikan yang tertarik di sekitar kail Anda, sehingga Anda memiliki banyak pilihan untuk ditangkap. Proses mencari tahu lokasi, memilih umpan, dan menarik ikan ini adalah esensi dari perekrutan.

BAB V SELEKSI SUMBER

DAYA MANUSIA

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan definisi dan tujuan dari proses seleksi sumber daya manusia.
2. Menguraikan prinsip-prinsip fundamental dalam seleksi, yaitu validitas, reliabilitas, dan keadilan.
3. Memerinci tahapan dalam proses seleksi yang sistematis, dari penyaringan awal hingga penawaran kerja.
4. Menganalisis berbagai metode seleksi, termasuk wawancara, tes psikologi, dan sampel kerja.
5. Membandingkan berbagai jenis teknik wawancara dan keefektifannya.
6. Menjelaskan peran penting dari pengecekan referensi dan latar belakang dalam pengambilan keputusan seleksi.

PENDAHULUAN

Kembali ke analogi memancing kita dari bab sebelumnya. Proses perekrutan telah berhasil, Anda telah menggunakan umpan yang tepat dan menarik sekumpulan besar ikan berkualitas ke sekitar perahu Anda. Kini, tugas Anda berubah. Anda tidak lagi mencoba menarik ikan, tetapi memilih ikan mana yang akan Anda angkat ke atas perahu. Anda tidak bisa membawa semuanya. Anda harus memilih ikan yang paling sesuai dengan kriteria Anda, yang paling sehat, paling kuat, dan paling cocok untuk tujuan Anda. Proses memilih ini adalah inti dari seleksi.

BAB VI ORIENTASI DAN **PENEMPATAN KARYAWAN**

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan definisi, tujuan, dan manfaat dari program orientasi karyawan yang efektif.
2. Membedakan antara orientasi dan sosialisasi organisasi.
3. Merinci tahapan dan komponen kunci dalam sebuah program orientasi yang komprehensif.
4. Mengidentifikasi peran berbagai pihak (MSDM, atasan langsung, rekan kerja) dalam proses orientasi.
5. Menjelaskan tujuan dan faktor faktor yang mempengaruhi keputusan penempatan karyawan.
6. Menganalisis pentingnya penyesuaian karyawan dengan lingkungan kerja baru untuk kesuksesan jangka panjang.

PENDAHULUAN

Bayangkan Anda baru saja berhasil merekrut seorang astronot berbakat untuk sebuah misi luar angkasa yang penting. Proses seleksinya sangat ketat dan Anda yakin telah memilih orang terbaik. Apakah Anda akan langsung memasukkannya ke dalam roket dan meluncurkannya ke luar angkasa keesokan harinya? Tentu tidak. Sebelum misi dimulai, astronot tersebut harus melalui program orientasi dan pelatihan yang intensif. Ia harus mempelajari setiap tombol dan sistem di dalam pesawat, memahami protokol darurat, mengenal rekan satu timnya, dan yang terpenting, beradaptasi dengan lingkungan tanpa gravitasi. Tanpa proses adaptasi ini, astronot terbaik

BAB VII PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan definisi pelatihan dan pengembangan serta membedakan keduanya.
2. Menganalisis pentingnya investasi dalam pelatihan dan pengembangan bagi keunggulan kompetitif organisasi.
3. Merinci tahapan dalam siklus pelatihan yang sistematis, dari analisis kebutuhan hingga evaluasi.
4. Menjelaskan berbagai metode pelatihan, baik *on the job* maupun *off the job*.
5. Menguraikan Model Evaluasi Kirkpatrick untuk mengukur efektivitas program pelatihan.
6. Menganalisis dampak pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja individu dan organisasi.

PENDAHULUAN

Bayangkan sebuah tim atlet profesional yang sangat berbakat. Mereka direkrut karena potensi luar biasa mereka. Namun, setelah direkrut, apakah mereka dibiarkan berlatih sendiri tanpa arahan? Tentu saja tidak. Mereka memiliki pelatih, ahli gizi, dan ahli strategi yang merancang program latihan harian yang ketat. Mereka terus menerus mengasah keterampilan dasar, mempelajari taktik baru, menganalisis performa mereka, dan beradaptasi dengan strategi lawan. Tanpa proses pelatihan dan pengembangan yang

BAB VIII MANAJEMEN

KINERJA

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan definisi, tujuan, dan siklus dari manajemen kinerja.
2. Membedakan antara manajemen kinerja dan penilaian kinerja.
3. Menganalisis berbagai metode penilaian kinerja, termasuk kelebihan dan kekurangannya.
4. Mengidentifikasi tantangan dan bias umum dalam proses penilaian kinerja.
5. Menjelaskan teknik memberikan umpan balik kinerja yang efektif dan konstruktif.
6. Menganalisis peran *coaching* dalam pengembangan dan perbaikan kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Bayangkan Anda mengemudikan mobil dalam sebuah perjalanan panjang menuju destinasi yang penting. Bagaimana Anda tahu jika Anda berada di jalur yang benar dan bergerak dengan kecepatan yang tepat? Anda terus menerus melihat dasbor mobil Anda. Dasbor itu memberikan informasi penting secara *real-time*, speedometer menunjukkan kecepatan Anda, pengukur bahan bakar menunjukkan sisa energi Anda, dan GPS menunjukkan posisi Anda relatif terhadap tujuan. Dasbor ini tidak hanya Anda lihat setahun sekali, Anda memantaunya secara terus menerus untuk membuat penyesuaian kecil, memastikan Anda tiba di tujuan dengan selamat dan efisien.

Manajemen Kinerja adalah "dasbor" untuk kinerja karyawan dan organisasi. Ini bukanlah sekadar acara tahunan di mana manajer mengisi formulir penilaian untuk menentukan kenaikan gaji. Itu adalah pandangan

BAB X HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN SERIKAT PEKERJA

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar dan tujuan dari hubungan industrial.
2. Mengidentifikasi tiga pihak utama dalam hubungan industrial dan peran masing-masing.
3. Menjelaskan definisi, tujuan, serta hak dan kewajiban serikat pekerja.
4. Menguraikan proses negosiasi kolektif dan pentingnya Perjanjian Kerja Bersama (PKB).
5. Membedakan berbagai metode penyelesaian perselisihan industrial, seperti mediasi, konsiliasi, dan arbitrase.
6. Menganalisis konsep pemogokan dan *lockout* sebagai bentuk aksi industrial.

PENDAHULUAN

Bayangkan sebuah ekosistem yang kompleks di mana terdapat tiga spesies utama yang saling bergantung untuk bertahan hidup, singa (mewakili pengusaha/manajemen), zebra (mewakili pekerja/karyawan), dan penjaga taman nasional (mewakili pemerintah). Jika tidak ada aturan, singa mungkin akan memangsa terlalu banyak zebra, menyebabkan populasi zebra runtuh, yang pada akhirnya juga akan membuat singa kelaparan. Di sisi lain, jika zebra dibiarkan tanpa predator, mereka akan menghabiskan semua rumput, merusak habitat. Peran penjaga taman adalah untuk menetapkan aturan main,

BAB XI KESEHATAN, KESELAMATAN KERJA, DAN LINGKUNGAN (K3L)

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan definisi, tujuan, dan pentingnya Kesehatan, Keselamatan Kerja, dan Lingkungan (K3L) di tempat kerja.
2. Mengidentifikasi peraturan perundang-undangan utama terkait K3 di Indonesia.
3. Menguraikan proses manajemen risiko K3, mulai dari identifikasi bahaya hingga pengendalian risiko.
4. Menganalisis berbagai program untuk mencegah kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja.
5. Menjelaskan peran MSDM dalam mendorong budaya K3L yang positif dan praktik kerja yang berkelanjutan.
6. Menganalisis keterkaitan antara praktik K3L yang baik dengan kinerja dan reputasi organisasi.

PENDAHULUAN

Bayangkan Anda adalah seorang kapten kapal penjelajah di lautan yang ganas dan penuh bahaya tak terduga, seperti badai, gunung es, dan kerusakan teknis. Tanggung jawab utama Anda bukan hanya untuk mencapai tujuan, tetapi untuk memastikan setiap awak kapal kembali ke pelabuhan dengan selamat. Anda tidak akan pernah berkata, "Keselamatan itu merepotkan dan menghabiskan biaya, fokus saja pada kecepatan!" Sebaliknya, Anda akan melakukan segalanya untuk memitigasi risiko. Anda akan memastikan sekoci penyelamat berfungsi, semua awak dilatih prosedur darurat, lambung kapal

BAB XII PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA DAN PENSIUN

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan definisi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dan berbagai alasannya.
2. Membedakan antara PHK sukarela dan tidak sukarela.
3. Mengidentifikasi peraturan perundang-undangan utama terkait PHK di Indonesia.
4. Menguraikan prosedur PHK yang adil dan etis, termasuk komunikasi dan perhitungan pesangon.
5. Menjelaskan konsep program *outplacement* dan manfaatnya.
6. Menganalisis pentingnya manajemen pensiun dan peran organisasi dalam mempersiapkan karyawan.

PENDAHULUAN

Bayangkan sebuah hubungan jangka panjang yang harus berakhir. Entah itu hubungan bisnis, kemitraan, atau bahkan pertemanan, proses perpisahan selalu sulit dan penuh emosi. Cara perpisahan itu ditangani akan meninggalkan kesan abadi. Perpisahan yang dilakukan dengan kasar, tidak adil, dan tanpa rasa hormat dapat menyebabkan luka yang dalam, perseteruan, dan kerusakan reputasi. Sebaliknya, perpisahan yang ditangani dengan empati, transparansi, dan martabat, meskipun tetap menyakitkan, dapat memungkinkan kedua belah pihak untuk melanjutkan hidup dengan damai dan bahkan menjaga hubungan baik di masa depan.

BAB XIII MSDM GLOBAL **DAN KEBERAGAMAN**

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan definisi dan tantangan unik dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Global.
2. Menganalisis isu-isu utama dalam mengelola karyawan ekspatriat.
3. Menjelaskan dampak perbedaan budaya terhadap praktik MSDM.
4. Mendefinisikan konsep keberagaman dan inklusi di tempat kerja.
5. Menguraikan manfaat strategis dari manajemen keberagaman yang efektif.
6. Mengidentifikasi berbagai strategi untuk mengelola keberagaman dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.

PENDAHULUAN

Bayangkan Anda adalah seorang koki berbakat yang terbiasa memasak masakan khas daerah Anda. Resep, teknik, dan bahan bahannya sudah Anda kuasai di luar kepala. Suatu hari, Anda diberi tantangan untuk membuka dan mengelola restoran di berbagai negara di seluruh dunia. Anda akan segera menyadari bahwa resep yang sukses di negara asal Anda mungkin tidak disukai di negara lain. Bahan bahan lokal berbeda, selera pelanggan bervariasi, dan bahkan etiket di dapur pun tidak sama. Anda tidak bisa hanya memaksakan cara Anda, Anda harus belajar beradaptasi, memadukan teknik Anda dengan cita rasa lokal, dan mengelola tim koki dari berbagai latar belakang budaya.

BAB XIV TREN DAN ISU KONTEMPORER DALAM MSDM

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menganalisis dampak digitalisasi dan transformasi teknologi terhadap fungsi MSDM.
2. Menjelaskan konsep *Big Data* dan *HR Analytics* serta aplikasinya dalam pengambilan keputusan SDM.
3. Menguraikan konsep *Future of Work*, termasuk *gig economy* dan kerja *hybrid*.
4. Menjelaskan prinsip-prinsip *Agile HR* dan perannya dalam mendukung adaptasi organisasi.
5. Mendefinisikan konsep MSDM Berkelanjutan (*Sustainable HRM*) dan keterkaitannya dengan *Triple Bottom Line*.
6. Menganalisis peran MSDM dalam mendukung Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals - SDGs*).

PENDAHULUAN

Bayangkan Anda adalah seorang navigator ulung di abad ke-15. Anda mengandalkan kompas, astrolab, dan peta perkamen yang digambar dengan tangan. Alat-alat ini telah melayani Anda dengan baik selama bertahun-tahun. Tiba-tiba, seseorang menunjukkan kepada Anda sebuah perangkat baru yang disebut GPS. Perangkat ini dapat menunjukkan posisi Anda dengan tepat di mana saja di dunia secara *real-time*, memprediksi cuaca, dan merencanakan rute paling efisien secara otomatis. Terus mengandalkan alat lama sementara

REFERENSI

- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 219–252. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.106>
- Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. John Wiley & Sons.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057–1086. <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>
- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 139–145. <https://doi.org/10.1002/job.493>
- Aguinis, H., & Smith, M. A. (2007). Understanding the impact of test validity and bias on selection errors and adverse impact in human resource selection. *Personnel Psychology*, 60(1), 165–199. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00068.x>
- Ajunwa, I. (2020). The paradox of automation as a DEI tool. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2020/05/the-paradox-of-automation-as-a-dei-tool>
- Al-Azzawi, S. H., & Al-Shemmari, A. A. (2021). The impact of strategic human resource planning on organizational agility. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 823–831. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0823>
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237–256. <https://doi.org/10.1177/0149206305280103>
- Andriani, R., & Purnomo, R. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan generasi Z. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 241–252. <https://doi.org/10.38043/jimb.v8i2.3887>

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: Performance management in action*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page Publishers.
- Arthur, W., Day, E. A., McNelly, T. L., & Edens, P. S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, *56*(1), 125–154. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00146.x>
- Arthur, W., Jr., Bennett, W., Jr., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, *88*(2), 234–245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Avery, D. R., & McKay, P. F. (2010). Doing diversity right: An empirically based approach to leading a diverse organization. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 717–740). American Psychological Association.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, *9*(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550849>
- Bamber, G. J., Lansbury, R. D., & Wailes, N. (Eds.). (2016). *International and comparative employment relations: National regulation, global changes* (6th ed.). Sage.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage Publications, Inc.

- Barber, A. E., Dunham, R. B., & Formisano, R. A. (1992). The impact of flexible benefits on employee satisfaction: A field study. *Personnel Psychology*, 45(1), 55–75. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00847.x>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 51–64). American Psychological Association.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (Eds.). (2011). *The compensation handbook: A state-of-the-art guide to compensation strategy and design* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human resource management: An experiential approach* (6th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. *American Economic Review*, 94(4), 991–1013. <https://doi.org/10.1257/0002828042002561>

- Bidwell, M. (2011). Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369–407. <https://doi.org/10.1177/0001839211433562>
- Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. (1992). *Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers*. Jossey-Bass.
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789–865. <https://doi.org/10.1257/jel.20160995>
- Bodie, Z., Merton, R. C., & Cleeton, D. L. (2009). *Financial economics* (2nd ed.). Pearson.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. A. (2010). *Principles of human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98–131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>
- Bowie, N. E., & Werhane, P. H. (2005). *Management ethics*. Blackwell Publishing.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management* (5th ed.). Red Globe Press.
- Branch, R. M. (2009). *Instructional design: The ADDIE approach*. Springer.
- Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: Theory and practice* (6th ed.). Palgrave.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>

- Breaugh, J. A. (2013). Employee recruiting. *Annual Review of Psychology*, *64*, 389–416. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757>
- Briscoe, D. R., Schuler, R. S., & Tarique, I. (2012). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises* (4th ed.). Routledge.
- Brown, J. (2002). Training needs assessment: A must for developing an effective training program. *Public Personnel Management*, *31*(4), 569–578. <https://doi.org/10.1177/009102600203100412>
- Budiharjo, A. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: Sejarah, teori dan perkembangan*. Penerbit Andi.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). The value of organizational reputation in the recruitment context. *Journal of Applied Social Psychology*, *31*(10), 2244–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb00173.x>
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, *50*(3), 655–702. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x>
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business Press.
- Cappelli, P. (2019). Your approach to hiring is all wrong. *Harvard Business Review*, *97*(3), 48–58.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, *12*(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, *51*(1), 103–114. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002>
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *3*, 349–375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>

- Chamberlain, N. W., & Kuhn, J. W. (1965). *Collective bargaining*. McGraw-Hill.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Choudhury, P. (2022). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 100(3), 50-61.
- Clarke, N. (2003). The politics of training needs analysis. *Journal of Workplace Learning*, 15(4), 141-153. <https://doi.org/10.1108/13665620310474639>
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 130–135. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.130>
- Clifford, J. P. (1994). Job analysis: Why do it, and how should it be done? *Public Personnel Management*, 23(2), 321–340. <https://doi.org/10.1177/009102609402300210>
- Cloverpop. (2017). *Hacking diversity with inclusive decision-making*. Retrieved from <https://www.cloverpop.com/hacking-diversity-white-paper>
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). *HRM's role in corporate social and environmental sustainability*. SHRM Foundation.
- Cole, M. S., Feild, H. S., & Giles, W. F. (2003). What can we learn from application forms and résumés? A meta-analytic review of the criterion-related validity of applicant-reported information. *Journal of Business and Psychology*, 18(2), 177-195. <https://doi.org/10.1023/A:1027329530403>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65–77.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colvin, A. J. (2011). An empirical study of employment arbitration: Case outcomes and processes. *Journal of Empirical Legal Studies*, 8(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1740-1461.2010.01201.x>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274445>
- Crane, A., & Matten, D. (2016). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (4th ed.). Oxford University Press.
- Dahrendorf, R. (1959). *Class and class conflict in industrial society*. Stanford University Press.
- Davis, L. E., & Taylor, J. C. (1979). *Design of jobs*. Goodyear Publishing Company.
- DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback and performance: A review of the experimental research. *Psychological Bulletin*, 126(6), 929–948. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.6.929>
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management, and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>
- DeSimone, R. L., Werner, J. M., & Harris, D. M. (2002). *Human resource development* (3rd ed.). Harcourt College Publishers.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- DeVaro, J. (2020). *Strategic compensation and the firm's business strategy*. Cambridge University Press.
- Dierdorff, E. C., & Wilson, M. A. (2003). A meta-analysis of job analysis reliability. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 635–646. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.635>
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 52–60.

- Doornbos, R., Huisman, D., & van de Praag, B. M. S. (2008). A practical method for Markovian models in manpower planning. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 24(2), 117-130. <https://doi.org/10.1002/asmb.698>
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D., Sr. (2017). *International human resource management* (7th ed.). Cengage Learning.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Physica-Verlag.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Farndale, E., Brewster, C., & Poutsma, E. (2017). A contextual approach to strategic HRM. In *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management* (pp. 42-63). Edward Elgar Publishing.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309–318. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287848>
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2021). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (13th ed.). Cengage Learning.
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). *What do unions do?*. Basic Books.
- Friend, M. A., & Kohn, J. P. (2018). *Fundamentals of occupational safety and health* (7th ed.). Bernan Press.
- Galanaki, E. (2019). The decision to adopt Applicant Tracking Systems (ATS) by large-sized firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1324-1353. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1303496>
- Garavan, T., McCarthy, A., & Carbery, R. (2021). "Buying" and "building" talent: a review and research agenda. *Human Resource Development Review*, 20(2), 169–199. <https://doi.org/10.1177/1534484321995349>
- Garman, A. N., & Glawe, J. (2004). Succession planning. *Organizational Dynamics*, 33(3), 311–323. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.06.007>
- Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. (2016). *Human resource selection* (8th ed.). Cengage Learning.

- Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton, G. C., III, & Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 493–511. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.493>
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Sage Publications.
- Gerhart, B., Rynes, S. L., & Fulmer, I. S. (2009). Pay and performance: Individuals, groups, and executives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 251–315. <https://doi.org/10.1080/19416520903047269>
- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2018). HRM and performance, The role of talent management. *Journal of World Business*, 53(2), 228–237. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.11.004>
- Goetsch, D. L. (2019). *Occupational safety and health for technologists, engineers, and managers* (9th ed.). Pearson.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4th ed.). Wadsworth.
- Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The human resources of corporate social responsibility. *Personnel Review*, 40(1), 115-137. <https://doi.org/10.1108/00483481111095551>
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351328>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. <https://doi.org/10.5465/19416520903047327>
- Greenwood, M. (2013). Ethical analyses of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 355-366. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1354-y>
- Grosman, B. A. (2016). *The definitive guide to firing: A handbook for managers*. LexisNexis Canada.
- Grote, D. (2011). *How to be good at performance appraisals: Simple, effective, done right*. Harvard Business Press.

- Grove, W. M., Zald, D. H., Lebow, B. S., Snitz, B. E., & Nelson, C. (2000). Clinical versus mechanical prediction: A meta-analysis. *Psychological Assessment*, *12*(1), 19–30. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.12.1.19>
- Groysberg, B. (2010). *Chasing stars: The myth of talent and the portability of performance*. Princeton University Press.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, *96*(1), 44–52.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, *21*(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, *10*(51), 994-1006. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16*(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Harvey, R. J. (1991). Job analysis. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 71–163). Consulting Psychologists Press.
- Henderson, R. I. (2006). *Compensation management in a knowledge-based world* (10th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, *46*(1), 53–62.
- Heshizer, B. (1994). The impact of flexible benefit plans on job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. *Benefits Quarterly*, *10*(4), 84-90.
- Hidalgo, E. S. (2019). Adapting the Scrum framework for agile project management in science. In *2019 14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)* (pp. 1-6). IEEE.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.

- Huffcutt, A. I., & Arthur, W., Jr. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 184–190. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.184>
- Hulin, C. L., & Blood, M. R. (1968). Job enlargement, individual differences, and worker responses. *Psychological Bulletin*, 69(1), 41–55. <https://doi.org/10.1037/h0025356>
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Diversity matters*. McKinsey & Company.
- 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. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Hutchens, R. (2009). Phased retirement: Problems and prospects. In *Working and retiring: A contemporary perspective* (pp. 165-184). Springer.
- ILO/WHO Joint Committee on Occupational Health. (1995). *Definition of occupational health*. World Health Organization.
- International Labour Organization (ILO). (2013). *Social dialogue: A guide for trade unions*. ILO.
- Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2013). *Human resource management* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for a sustainable-development-oriented strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1297-1314. <https://doi.org/10.1080/09585190802110031>
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116. <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335>

- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243-262. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9168-4>
- Janz, T. (1982). The pattern behavior description interview: The best prophet of the future is the past. *Business Quarterly*, 47(4), 54-58.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779–794. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779>
- Kaufman, B. E. (2001). The intellectual history of the human relations movement. *Journal of Management History*, 7(4), 183-207. <https://doi.org/10.1108/13552520110403310>
- Kaufman, B. E. (2004). *The global evolution of industrial relations: Events, ideas and the IIRA*. International Labour Organization.
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196–218. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.003>
- Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (Eds.). (2017). *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions* (4th ed.). Sage Publications.
- Kim, S., & Feldman, D. C. (2000). Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1195–1210. <https://doi.org/10.2307/1556345>
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. ATD Press.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47–66. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x>
- Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>

- Knowles, M. S., Holton, E. F., III, & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (8th ed.). Routledge.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485–500. <https://doi.org/10.1037/a0021452>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kuhn, K. M. (2016). The rise of the “gig economy” and implications for understanding work and workers. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(1), 157–162. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.129>
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190216>
- Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87(1), 72–107. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.87.1.72>
- Langer, M. (2018). *ATS-optimized resume: The complete guide*. Career Valet.
- Latham, G. P., Sulsky, L. M., & Macdonald, H. (2007). Performance management. In *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 290-313). Sage.
- Lawler, E. E., III. (2000). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy*. Jossey-Bass.
- Lazear, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, 90(5), 1346–1361. <https://doi.org/10.1257/aer.90.5.1346>
- Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2003). *Work organization and stress: Systematic risk assessment and management*. World Health Organization.

- Lengnick-Hall, M. L., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, C. A. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241–293. <https://doi.org/10.1111/peps.12052>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (Eds.). (1975). *The Delphi method: Techniques and applications*. Addison-Wesley.
- Madia, S. A. (2011). The importance of social media as a recruitment tool. *Journal of Marketing and Management*, 2(1), 77-87.
- Mager, R. F. (1997). *Preparing instructional objectives: A critical tool in the development of effective instruction* (3rd ed.). The Center for Effective Performance.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244191>
- Martocchio, J. J. (2020). *Strategic compensation: A human resource management approach* (10th ed.). Pearson.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Mathur, A., & Sharma, A. (2023). The impact of generative AI on the future of work: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 168, 114227. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114227>
- McCormick, E. J., Jeanneret, P. R., & Mecham, R. C. (1972). A study of job characteristics and job dimensions as based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ). *Journal of Applied Psychology*, 56(4), 347–368. <https://doi.org/10.1037/h0033012>
- McCracken, H. (2018). *Powerful: Building a culture of freedom and responsibility*. Patty McCord.

- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90030-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90030-5)
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Minchington, B. (2010). *The employer brand: Keeping you in the best of company*. Collective Learning Australia.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 96–108. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5897940>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Pearson.
- Morgeson, F. P., & Dierdorff, E. C. (2011). Work analysis: From technique to theory. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization* (pp. 3–42). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-001>
- Nankervis, A., Baird, M., & Coffey, J. (2022). *Human resource management: Strategy and practice* (11th ed.). Cengage AU.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). (2015). *Hierarchy of controls*. Centers for Disease Control and Prevention. <https://www.cdc.gov/niosh/topics/hierarchy/default.html>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, 39(3), 497–523. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1986.tb00595.x>

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- O'Donohue, W., & Torugsa, N. A. (2016). The moderating effect of 'Green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small and medium-sized enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 239–261. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.965825>
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 679–703. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.679>
- O'Reilly, C. A., III, Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*, 47(10), 1361–1370. <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.10.1361.10257>
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849–874. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00863.x>
- Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661–691. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>
- Parker, S. K., Van den Broeck, A., & Holman, D. (2017). Work design influences: A synthesis of multilevel factors that affect the design of jobs. *Academy of Management Annals*, 11(1), 267–308. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0056>

- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335–354. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00149.x>
- Patrickson, M., & Ranzijn, R. (2005). Workforce ageing: The challenge for 21st century management. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10(4), 729-739.
- Peraturan Pemerintah No. 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja.
- Peraturan Pemerintah No. 50 Tahun 2012 tentang Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja.
- Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9–18.
- Phillips, J. J. (1996). ROI: The search for best practices. *Training & Development*, 50(2), 42-47.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *Handbook of training evaluation and measurement methods* (4th ed.). Routledge.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2014). *Strategic staffing* (3rd ed.). Pearson.
- Piketty, T. (2014). *Capital in the twenty-first century*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Prien, E. P., Goodstein, L. D., Goodstein, J., & Gamble Jr, L. G. (2009). *A practical guide to job analysis*. John Wiley & Sons.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. John Wiley & Sons.
- Ramli, S. (2010). *Sistem manajemen keselamatan & kesehatan kerja OHSAS 18001*. Dian Rakyat.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.695312>
- Rodgers, R., & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322–336. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.322>

- Rothwell, W. J., & Kolb, J. A. (2006). The KOLB model of learning styles and the debate about its validity. *Journal of Experiential Learning*, 3(1), 22-35.
- Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (2015). Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 211-236. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111505>
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 399-444). Consulting Psychologists Press.
- Sackett, P. R., & Laczko, R. M. (2003). Job and work analysis. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 21-37). John Wiley & Sons.
- Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 59, 419-450. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093716>
- Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2021). Revisiting the design of selection systems in light of new findings regarding the validity of widely used predictors. *Academy of Management Annals*, 16(2), 527-565. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0224>
- Saks, A. M. (2005). The impracticality of recruitment research. In A. Evers, N. Anderson, & O. Smit (Eds.), *Handbook of personnel selection* (pp. 47-70). Blackwell Publishing.
- Saks, A. M. (2017). Translating employee engagement research into practice. In A. M. Saks & R. J. Burke (Eds.), *Research and theory on employee engagement* (pp. 313-341). Emerald Group Publishing.
- Saks, A. M., & Burke, L. A. (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 118-127. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00397.x>

- Saks, A. M., & Uggerslev, K. L. (2010). The effects of recruitment-related information on applicants' reactions. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 27(3), 225-239. <https://doi.org/10.1002/cjas.154>
- Salamon, M. (2000). *Industrial relations: Theory and practice* (4th ed.). Prentice Hall.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On the nature of team performance: The state of the science. *Psychological Science in the Public Interest*, 9(2), i-ix, 31-71. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6053.2008.00018.x>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1996). Measurement error in psychological research: Lessons from 26 research scenarios. *Psychological Methods*, 1(2), 199–223. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.2.199>
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the U.S.: The growth in importance of the international perspective. *Management Review*, 16(1), 11–35. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2005-1-11>
- Schwab, D. P., Heneman, H. G., III, & DeCotiis, T. A. (1975). Behaviorally anchored rating scales: A review of the literature. *Personnel Psychology*, 28(4), 549–562. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01392.x>
- Scullion, H., & Collings, D. G. (Eds.). (2011). *Global talent management*. Routledge.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised ed.). Doubleday.

- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Congruence between technology and compensation systems: Implications for strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 26(4), 379–386. <https://doi.org/10.1002/smj.452>
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723–146. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Siddique, C. M. (2004). Job analysis: A strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219–244. <https://doi.org/10.1080/0958519032000157438>
- Šimbera, D. (2017). The importance of onboarding process in a company. *European Journal of Business and Management*, 9(21), 101-108.
- Slovensky, R., & ENDO, A. (2009). The patchwork of legal duties to perform background checks. *Employee Relations Law Journal*, 35(2), 59-71.
- Snell, A. (2006). *Researching the impact of effective onboarding*. The Aberdeen Group.
- Soepomo, I. (1999). *Pengantar hukum perburuhan*. Djambatan.
- Stahl, G. K., Björkman, I., & Morris, S. (2012). *Handbook of research in international human resource management* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. J. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Stone, D., & Heen, S. (2014). *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well*. Viking.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (10th ed.). Kencana.

- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: A review and research agenda. *California Management Review*, 61(4), 215–242. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21(4), 959–985. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071834>
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>
- Thomas, R. R., Jr. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107–117.
- Tornow, W. W., & London, M. (1998). *Maximizing the value of 360-degree feedback*. Jossey-Bass.
- Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant-recruiter interface. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293–312. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1769>
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy--and completely unprepared for adulthood--and what that means for the rest of us*. Atria Books.
- Ulrich, D. (2013). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Undang-Undang No. 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja.
- Undang-Undang No. 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja.
- Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
- Undang-Undang No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial.
- Undang-Undang No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh.

- Undang-Undang No. 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial.
- Undang-Undang No. 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup.
- Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17(5), 255-258. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0051>
- Valasquez, M. G. (2012). *Business ethics: Concepts and cases* (7th ed.). Pearson.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 463–472. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>
- Vihari, N. S., & Rao, M. K. (2021). Exploring the role of HRM in achieving sustainable development goals. In *Sustainable development goals and the role of human resource management* (pp. 1-22). Emerald Publishing Limited.
- Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. McGraw-Hill.
- Webb, S., & Webb, B. (1897). *Industrial democracy*. Longmans, Green and Co.
- Weitzman, M. L., & Kruse, D. L. (1990). Profit sharing and productivity. In A. S. Blinder (Ed.), *Paying for productivity: A look at the evidence* (pp. 95–142). Brookings Institution Press.
- Werbel, J. D., & DeMarie, S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person–environment fit. *Human Resource Management Review*, 15(4), 247–262. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.11.002>
- Werner, S., & Ward, S. G. (2004). The relationship between human resource management practices and the performance of public sector organizations: A review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 369-399. <https://doi.org/10.1093/jopart/muh026>

- West, M. (2017). *Outplacement services: A guide for HR professionals*. Society for Human Resource Management (SHRM).
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose: The principles and practice of coaching and leadership* (4th ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Wilson, J. P. (Ed.). (2014). *International human resource development: Learning, education and training for individuals and organizations* (3rd ed.). Kogan Page.
- Wilson, M. A., Bennett, W., Jr., & Gibson, S. G. (2012). *The handbook of work analysis: Methods, systems, applications and science of work measurement in organizations*. Routledge.
- Wilson, M. G., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1985). The perceived value of fringe benefits. *Personnel Psychology*, 38(2), 309–320. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1985.tb00551.x>
- Wooten, L. P. (2021). The role of human resource management in promoting organizational justice. In *The Oxford Handbook of Organizational Justice*. Oxford University Press.
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Yusuf, M. (2015). The impact of placement and career development on employee's performance at PT. Bank SULSELBAR Cabang Utama Makassar. *The International Journal of Engineering and Science*, 4(10), 1-8.
- Zottoli, M. A., & Wanous, J. P. (2000). Recruitment source research: A review of the literature and implications for research and practice. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 166–201. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1718>
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. PublicAffairs.

GLOSARIUM

- **ADDIE Model:** Kerangka kerja standar untuk proses desain instruksional, yang terdiri dari lima tahap: *Analysis* (Analisis), *Design* (Desain), *Development* (Pengembangan), *Implementation* (Implementasi), dan *Evaluation* (Evaluasi).
- **Agile HR:** Pendekatan MSDM yang mengadopsi prinsip-prinsip *Agile*, menekankan pada fleksibilitas, kolaborasi, dan iterasi cepat untuk beradaptasi dengan perubahan.
- **Alat Pelindung Diri (APD):** Peralatan yang dipakai oleh pekerja untuk melindunginya dari satu atau lebih bahaya K3, seperti helm, kacamata, dan sarung tangan. Merupakan tingkat pengendalian risiko terendah.
- **Analisis Jabatan (Job Analysis):** Proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mendokumentasikan informasi terperinci tentang tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan untuk suatu jabatan.
- **Analisis Kesenjangan (Gap Analysis):** Proses membandingkan hasil peramalan kebutuhan SDM dengan hasil peramalan ketersediaan SDM untuk mengidentifikasi adanya potensi kekurangan (*shortage*) atau kelebihan (*surplus*) talenta di masa depan.
- **Analisis Lingkungan:** Tahap awal dalam perencanaan strategis yang melibatkan pemindaian faktor faktor internal (kekuatan, kelemahan) dan eksternal (peluang, ancaman) yang dapat mempengaruhi organisasi.
- **Arbitrase:** Metode penyelesaian perselisihan di mana pihak ketiga yang netral (arbiter) bertindak sebagai hakim dan mengeluarkan putusan yang bersifat final dan mengikat bagi para pihak.
- **Artificial Intelligence (AI) dalam MSDM:** Penggunaan sistem komputer cerdas untuk mengotomatiskan tugas-tugas SDM yang kompleks, seperti penyaringan resume, personalisasi pembelajaran, dan *chatbots*.
- **Applicant Tracking System (ATS):** Perangkat lunak yang mengotomatiskan dan mengelola proses perekrutan, mulai dari memposting lowongan hingga melacak kemajuan kandidat.

- **Bagan Penggantian (*Replacement Chart*):** Alat perencanaan suksesi yang secara visual menunjukkan kandidat potensial untuk menggantikan pemegang jabatan kunci dan tingkat kesiapan mereka.
- **Bagi Hasil (*Profit Sharing*):** Rencana insentif tingkat organisasi di mana sebagian dari keuntungan perusahaan didistribusikan kepada karyawan.
- **Bahaya (*Hazard*):** Sumber, situasi, atau tindakan yang berpotensi menyebabkan kerugian dalam bentuk cedera atau penyakit pada manusia.
- **Bias Algoritmik:** Risiko di mana sistem *AI*, yang dilatih dengan data historis yang bias, dapat menghasilkan keputusan yang secara sistematis mendiskriminasi kelompok tertentu.
- **Bias Penilai (*Rater Error*):** Kesalahan sistematis dalam penilaian yang dapat merusak objektivitas evaluasi kinerja, seperti efek halo, bias kelonggaran, atau bias tendensi sentral.
- ***Blended Learning*:** Pendekatan pembelajaran yang mengkombinasikan metode pelatihan tatap muka (seperti lokakarya) dengan metode pembelajaran *online* (seperti modul *e-learning*).
- ***Blind Resume Screening*:** Praktik menghilangkan informasi identitas (seperti nama, gender, foto) dari resume selama tahap penyaringan awal untuk mengurangi bias tidak sadar.
- **Budaya Belajar (*Learning Culture*):** Lingkungan di dalam organisasi di mana pembelajaran berkelanjutan, berbagi pengetahuan, dan pengembangan pribadi didorong, dihargai, dan dianggap sebagai bagian normal dari pekerjaan.
- ***Buddy System*:** Praktik menugaskan seorang rekan kerja yang berpengalaman untuk menjadi mentor informal dan sumber dukungan bagi seorang karyawan baru selama periode orientasi.
- ***Coaching*:** Proses kemitraan antara manajer dan karyawan yang berfokus pada pengembangan keterampilan dan pemecahan masalah melalui pendengaran aktif dan pengajuan pertanyaan.
- **Daya Saing Eksternal:** Prinsip kompensasi yang memastikan tingkat pembayaran organisasi kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar tenaga kerja yang sama.

- **Demand Forecasting (Peramalan Kebutuhan):** Proses memproyeksikan jumlah dan jenis karyawan yang akan dibutuhkan oleh organisasi di masa depan untuk mencapai tujuan strategisnya.
- **Deskripsi Jabatan (Job Description):** Pernyataan tertulis yang berfokus pada pekerjaan, merinci tugas, tanggung jawab, hubungan kerja, dan kondisi kerja dari suatu jabatan.
- **Desain Pekerjaan (Job Design):** Proses mengorganisir tugas, kewajiban, dan tanggung jawab menjadi sebuah unit pekerjaan untuk memenuhi tujuan organisasi dan kebutuhan kepuasan individu.
- **E-HRM (Electronic Human Resource Management):** Penggunaan teknologi, khususnya berbasis web dan perangkat lunak, untuk menjalankan dan mendukung praktik praktik MSDM, seperti rekrutmen online, pelatihan berbasis komputer, dan sistem informasi karyawan.
- **E-recruitment:** Penggunaan teknologi, terutama internet, untuk melakukan dan mendukung aktivitas perekrutan.
- **Efek Halo (Halo Effect):** Bias penilai di mana satu kesan positif tentang seorang individu secara tidak semestinya mempengaruhi penilaian pada semua aspek kinerjanya.
- **Eksatriot:** Seorang karyawan yang bekerja di suatu negara di mana dia bukan warga negara. Biasanya merujuk pada karyawan dari negara asal perusahaan (*Parent-Country National* atau PCN).
- **Employee Experience:** Keseluruhan persepsi dan perasaan karyawan terhadap interaksi mereka dengan organisasi, mulai dari rekrutmen hingga keluar, yang membentuk pandangan mereka tentang tempat kerja.
- **Employee Value Proposition (EVP):** Seperangkat atribut unik (termasuk kompensasi, budaya, dan peluang karir) yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada perusahaan.
- **Employer Branding:** Proses mengelola reputasi perusahaan sebagai pemberi kerja untuk menarik talenta terbaik, dengan mengkomunikasikan proposisi nilai karyawan (EVP) yang unik.
- **Etika MSDM:** Penerapan prinsip prinsip moral dan nilai nilai kebenaran dalam kebijakan dan praktik yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.

- **Evaluasi Jabatan (*Job Evaluation*):** Proses sistematis untuk menentukan nilai atau kontribusi relatif dari setiap pekerjaan di dalam organisasi untuk memastikan keadilan internal.
- ***Future of Work*:** Serangkaian pergeseran yang sedang berlangsung dalam dunia kerja, yang mencakup perubahan dalam "apa" (otomatisasi), "siapa" (*gig economy*), dan "di mana" (kerja jarak jauh) pekerjaan dilakukan.
- **Gaji Pokok (*Base Salary*):** Jumlah pembayaran tetap yang diterima karyawan secara teratur sebagai imbalan atas pelaksanaan tugas pekerjaannya.
- ***Gig Economy*:** Pasar tenaga kerja yang didominasi oleh pekerjaan lepas (*freelance*) dan kontrak jangka pendek, bukan pekerjaan permanen.
- ***Green HRM* (MSDM Hijau):** Pendekatan strategis dalam MSDM yang bertujuan untuk mendukung dan mempromosikan praktik keberlanjutan lingkungan di seluruh organisasi.
- **Hierarki Pengendalian Risiko:** Urutan prioritas dalam menerapkan tindakan pengendalian risiko, dari yang paling efektif ke yang paling tidak efektif: Eliminasi, Substitusi, Rekayasa Teknik, Pengendalian Administratif, dan APD.
- ***HR Analytics*:** Aplikasi teknik analisis data dan statistik pada data SDM untuk menghasilkan wawasan dan mendukung pengambilan keputusan strategis.
- ***Human Resource Information System (HRIS)*:** Perangkat lunak terintegrasi yang berfungsi sebagai basis data pusat untuk mengelola data karyawan dan mengotomatiskan proses SDM.
- **Hubungan Industrial:** Suatu sistem hubungan yang mengatur interaksi antara pengusaha, pekerja/serikat pekerja, dan pemerintah dalam proses produksi.
- **Imbalan Non-Finansial:** Imbalan psikologis atau lingkungan kerja yang meningkatkan kepuasan kerja, seperti pengakuan, pekerjaan yang menantang, atau budaya yang positif.
- **Inklusi:** Tingkat di mana karyawan merasa menjadi bagian yang dihargai dari organisasi, di mana mereka dapat menjadi diri mereka yang otentik dan suaranya didengar.

- **Inventarisasi Keterampilan (*Skills Inventory*):** Basis data yang merinci informasi tentang keterampilan, pendidikan, pengalaman, dan aspirasi karir setiap karyawan di dalam organisasi.
- ***Job Enlargement* (Perluasan Pekerjaan):** Pendekatan desain pekerjaan yang meningkatkan variasi dengan menambahkan lebih banyak tugas pada tingkat kesulitan yang sama (ekspansi horizontal).
- ***Job Enrichment* (Pengayaan Pekerjaan):** Pendekatan desain pekerjaan yang meningkatkan kedalaman pekerjaan dengan menambahkan tanggung jawab yang lebih tinggi, otonomi, dan kontrol (ekspansi vertikal).
- ***Job Rotation* (Rotasi Pekerjaan):** Praktik memindahkan karyawan secara berkala dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain pada tingkat yang sama untuk mengurangi kebosanan dan meningkatkan fleksibilitas.
- **Karyawan Negara Asal (*Parent-Country National - PCN*):** Karyawan yang merupakan warga negara dari negara di mana kantor pusat perusahaan berada.
- **Karyawan Negara Ketiga (*Third-Country National - TCN*):** Karyawan yang merupakan warga negara dari negara yang bukan negara asal maupun negara tuan rumah.
- **Karyawan Negara Tuan Rumah (*Host-Country National - HCN*):** Karyawan yang merupakan warga negara dari negara di mana anak perusahaan asing berlokasi.
- **Keadilan Internal:** Prinsip kompensasi yang memastikan bahwa pekerjaan dengan nilai lebih tinggi bagi organisasi dibayar lebih tinggi daripada pekerjaan dengan nilai lebih rendah.
- **Keberagaman (*Diversity*):** Semua cara di mana orang berbeda satu sama lain, mencakup dimensi yang terlihat (misalnya, ras, gender) dan tidak terlihat (misalnya, gaya berpikir, latar belakang).
- **Kecelakaan Kerja:** Suatu kejadian yang tidak direncanakan dan tidak diinginkan yang mengakibatkan cedera pada pekerja, penyakit, atau kerusakan properti.
- **Kelompok Sumber Daya Karyawan (*Employee Resource Group - ERG*):** Kelompok sukarela yang dipimpin karyawan, dibentuk berdasarkan karakteristik bersama untuk memberikan dukungan dan advokasi.

- **Kerja Hybrid:** Model kerja fleksibel di mana karyawan membagi waktu mereka antara bekerja di kantor dan bekerja dari jarak jauh.
- **Kesehatan, Keselamatan Kerja, dan Lingkungan (K3L):** Pendekatan terpadu untuk melindungi kesehatan dan keselamatan pekerja serta meminimalkan dampak operasi terhadap lingkungan. Dikenal juga sebagai HSE (*Health, Safety, and Environment*).
- **Kesesuaian Orang dengan Organisasi (*Person-Organization Fit*):** Tingkat kecocokan antara nilai, kepribadian, dan tujuan seorang individu dengan budaya dan nilai-nilai organisasi.
- **Kesesuaian Orang dengan Pekerjaan (*Person-Job Fit*):** Tingkat kecocokan antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (KSAOs) seorang individu dengan tuntutan dan tugas dari suatu pekerjaan.
- **Keunggulan Kompetitif:** Kemampuan unik sebuah organisasi untuk berkinerja lebih baik daripada pesaingnya di pasar secara berkelanjutan, yang dalam konteks MSDM seringkali bersumber dari kualitas talenta, budaya, dan sistem pengelolaan manusianya.
- **Kompensasi:** Total semua imbalan, baik finansial maupun non-finansial, yang diterima karyawan sebagai balasan atas pekerjaan mereka.
- **Konsiliasi:** Metode penyelesaian perselisihan di mana pihak ketiga swasta yang netral (konsiliator) membantu para pihak mencari solusi dan memberikan anjuran yang tidak mengikat.
- **KSAOs:** Akronim untuk *Knowledge* (Pengetahuan), *Skills* (Keterampilan), *Abilities* (Kemampuan), dan *Other Characteristics* (Karakteristik Lain), yang merupakan komponen utama dari spesifikasi jabatan.
- **Kumpulan Pelamar (*Applicant Pool*):** Sekelompok individu yang telah melamar untuk suatu lowongan pekerjaan, dari mana proses seleksi akan memilih kandidat.
- **Layoff (Rasionalisasi):** PHK yang disebabkan oleh alasan bisnis atau ekonomi, seperti restrukturisasi, bukan karena kesalahan atau kinerja karyawan.

- **Lockout (Penutupan Perusahaan):** Aksi industrial di mana pengusaha menolak pekerja bekerja dan menutup sementara tempat kerja untuk memberikan tekanan dalam sebuah perselisihan.
- **Manajemen Berdasarkan Tujuan (MBO):** Metode penilaian kinerja yang berfokus pada evaluasi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama sebelumnya.
- **Manajemen Keberagaman:** Proses menciptakan dan memelihara lingkungan kerja di mana kontribusi dari semua karyawan dihargai dan dimanfaatkan.
- **Manajemen Kinerja:** Proses strategis dan berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengembangkan, dan menyelaraskan kinerja individu dan tim dengan tujuan organisasi.
- **Manajemen Personalia:** Pendekatan tradisional dalam mengelola karyawan yang bersifat administratif, reaktif, dan fokus pada tugas tugas seperti penggajian, kepatuhan hukum, dan pengisian lowongan. Karyawan sering dipandang sebagai biaya.
- **Manajemen Risiko:** Proses sistematis yang mencakup identifikasi bahaya, penilaian risiko (menganalisis kemungkinan dan keparahan), dan pengendalian risiko.
- **Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM):** Pendekatan strategis, proaktif, dan terintegrasi dalam mengelola karyawan sebagai aset paling berharga untuk mencapai tujuan organisasi dan keunggulan kompetitif.
- **Manfaat Fleksibel (*Flexible Benefits*):** Rencana tunjangan yang memungkinkan karyawan untuk memilih dari berbagai pilihan manfaat sesuai dengan kebutuhan pribadi mereka, sering disebut *cafeteria plan*.
- **Matriks Transisi (*Transition Matrix*):** Alat kuantitatif yang menunjukkan probabilitas pergerakan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain atau keluar dari organisasi dalam periode waktu tertentu, berdasarkan data historis.
- **Mediasi:** Metode penyelesaian perselisihan di mana pihak ketiga dari pemerintah yang netral (mediator) membantu para pihak berdialog dan memberikan anjuran yang tidak mengikat.

- **Model GROW:** Kerangka kerja percakapan *coaching* yang terdiri dari empat tahap: *Goal* (Tujuan), *Reality* (Realitas), *Options* (Opsi), dan *Will* (Keinginan/Langkah Selanjutnya).
- **Model Kirkpatrick:** Kerangka kerja evaluasi pelatihan yang terdiri dari empat tingkat: Tingkat 1 (Reaksi), Tingkat 2 (Pembelajaran), Tingkat 3 (Perilaku), dan Tingkat 4 (Hasil).
- **Model Rintangan Berganda (*Multiple-Hurdle Model*):** Sebuah pendekatan dalam proses seleksi di mana pelamar harus berhasil melewati setiap tahap (rintangan) secara berurutan sebelum dapat melanjutkan ke tahap berikutnya.
- **MSDM Berkelanjutan (*Sustainable HRM*):** Pendekatan MSDM yang mengintegrasikan tujuan keberlanjutan (sosial, lingkungan, dan ekonomi) ke dalam praktik-praktiknya, berdasarkan konsep *Triple Bottom Line*.
- **MSDM Global:** Penerapan praktik MSDM dalam konteks multinasional, yang melibatkan pengelolaan karyawan dari berbagai negara dan penyeimbangan antara integrasi global dan responsivitas lokal.
- **Negosiasi Kolektif:** Proses perundingan antara perwakilan pengusaha dan perwakilan serikat pekerja untuk menyepakati syarat dan ketentuan kerja.
- **Onboarding:** Istilah modern untuk orientasi, yang menekankan pada proses strategis dan jangka panjang (berminggu minggu atau berbulan-bulan) untuk mengintegrasikan karyawan baru ke dalam organisasi.
- **Orientasi:** Proses formal untuk memperkenalkan karyawan baru pada pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi, dengan tujuan mengurangi kecemasan dan mempercepat adaptasi.
- **Outplacement:** Layanan yang disponsori perusahaan untuk membantu karyawan yang di-PHK dalam melakukan transisi ke pekerjaan baru, mencakup konseling karir dan bantuan pencarian kerja.
- **Pelatihan (*Training*):** Proses pembelajaran jangka pendek yang berorientasi pada pekerjaan saat ini, bertujuan untuk memberikan karyawan KSA spesifik untuk meningkatkan kinerja mereka saat ini.

- **Pembayaran Variabel (*Variable Pay*):** Komponen kompensasi yang jumlahnya bergantung pada pencapaian target kinerja, seperti bonus atau komisi. Juga dikenal sebagai insentif atau *pay-for-performance*.
- **Pemogokan (*Strike*):** Aksi industrial berupa penghentian kerja sementara oleh para pekerja secara kolektif untuk memberikan tekanan pada pengusaha dalam sebuah perselisihan.
- **Pemutusan Hubungan Kerja (PHK):** Pengakhiran hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha karena suatu hal tertentu.
- **Pengembangan (*Development*):** Proses pembelajaran jangka panjang yang berorientasi pada masa depan, bertujuan untuk mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab dan peran baru.
- **Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*):** Proses evaluasi formal dan periodik terhadap kinerja masa lalu seorang karyawan, yang merupakan salah satu komponen dari manajemen kinerja.
- **Penempatan (*Placement*):** Proses menugaskan atau menugaskan kembali seorang karyawan ke suatu jabatan tertentu berdasarkan kecocokan antara kualifikasi individu dan persyaratan pekerjaan.
- **Penyakit Akibat Kerja:** Penyakit yang disebabkan atau diperparah oleh paparan bahaya di lingkungan kerja.
- **Penyintas PHK (*Layoff Survivors*):** Karyawan yang tidak terkena dampak PHK tetapi tetap bekerja di perusahaan, yang seringkali mengalami penurunan moral, ketakutan, dan ketidakpastian.
- **Penyesuaian Karyawan (*Employee Adjustment*):** Proses psikologis dan perilaku di mana seorang karyawan belajar untuk berfungsi secara efektif dalam peran dan lingkungan kerja barunya, mencakup penguasaan tugas, kejelasan peran, dan integrasi sosial.
- **Pensiun:** Pengakhiran hubungan kerja karena karyawan telah mencapai batas usia tertentu atau memilih untuk berhenti bekerja secara permanen.
- **Pensiun Bertahap (*Phased Retirement*):** Pengaturan kerja fleksibel yang memungkinkan karyawan yang mendekati usia pensiun untuk secara bertahap mengurangi jam kerja mereka.

- **Perencanaan SDM (PSDM) Strategis:** Proses sistematis dan berkelanjutan untuk menyelaraskan sumber daya manusia dengan strategi bisnis organisasi, guna memastikan ketersediaan talenta yang tepat untuk mencapai tujuan jangka panjang.
- **Perekrutan:** Serangkaian praktik dan aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk mengidentifikasi dan menarik sekelompok calon karyawan yang memenuhi syarat.
- **Perekrutan Beragam (*Diversity Recruitment*):** Upaya proaktif untuk menarik kumpulan kandidat dari berbagai latar belakang untuk membangun tenaga kerja yang lebih beragam dan inklusif.
- **Perjanjian Kerja Bersama (PKB):** Dokumen hukum yang merupakan hasil dari negosiasi kolektif, yang berisi kesepakatan mengenai syarat dan ketentuan kerja yang mengikat perusahaan dan pekerja.
- **Perselisihan Industrial:** Perbedaan pendapat yang mengakibatkan pertentangan antara pengusaha dan pekerja/serikat pekerja mengenai hak, kepentingan, PHK, atau antar serikat pekerja.
- **Pesangon:** Sejumlah uang yang menjadi hak karyawan yang di-PHK, yang besarnya dihitung berdasarkan masa kerja dan alasan PHK sesuai peraturan perundang-undangan.
- **PHK Sukarela (*Voluntary Turnover*):** Pengakhiran hubungan kerja yang diinisiasi oleh karyawan, seperti pengunduran diri atau pensiun.
- **PHK Tidak Sukarela (*Involuntary Turnover*):** Pengakhiran hubungan kerja yang diinisiasi oleh perusahaan, seperti pemberhentian karena kinerja atau *layoff* karena alasan bisnis.
- ***Pre-onboarding*:** Tahap orientasi yang terjadi antara saat penawaran kerja diterima dan hari pertama karyawan bekerja, bertujuan untuk menyambut dan mengurus administrasi lebih awal.
- **Pusat Penilaian (*Assessment Center*):** Sebuah metode seleksi yang menggunakan serangkaian simulasi kerja (seperti diskusi kelompok dan bermain peran) untuk mengevaluasi kompetensi kandidat, biasanya untuk posisi manajerial.
- **Reliabilitas:** Prinsip seleksi yang mengacu pada konsistensi atau stabilitas suatu alat ukur. Alat yang reliabel menghasilkan skor yang konsisten dari waktu ke waktu.

- **Repatriasi:** Proses mengelola kembalinya seorang ekspatriat ke negara asalnya setelah menyelesaikan tugas internasional, termasuk bantuan adaptasi kembali dan penempatan karir.
- **Resource Based View (RBV):** Sebuah teori strategis yang menyatakan bahwa sumber daya dan kapabilitas internal sebuah

PROFIL PENULIS



Dr. Marjoni Rachman, M.Si memperoleh Sarjana Ilmu Administrasi Negara Universitas Mulawarman, Magister Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya, dan Doktor Ilmu Administrasi Publik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Saat ini aktif sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Administrasi Publik dan Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda, telah mempublikasikan beberapa buku referensi dan artikel-artikel ilmiah, baik pada Jurnal Nasional maupun Internasional, dengan fokus pada bidang Manajemen Sumberdaya Manusia dan Manajemen Pelayanan Publik. Selain aktif mengajar sebagai dosen sering pula menjadi pembicara dalam berbagai pertemuan ilmiah, baik di tingkat Regional, Nasional maupun Internasional dan menjadi tenaga ahli/konsultan MSDM di Pemerintah Kota Samarinda. Selain itu aktif dalam berbagai organisasi maupun beberapa Asosiasi pada Tingkat Provinsi maupun Nasional, hingga saat ini masih aktif sebagai *Editor in Chief* pada jurnal internasional *Journal La Sociale*.

Buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* ini disusun sebagai panduan komprehensif bagi mahasiswa, praktisi, dan siapa pun yang ingin memahami pengelolaan sumber daya manusia secara strategis dan aplikatif. Disajikan dalam 14 bab, buku ini membahas konsep-konsep fundamental hingga isu-isu kontemporer dalam MSDM secara sistematis dan kontekstual.

Dimulai dari pengenalan konsep dasar, perbedaan MSDM dengan manajemen personalia, hingga evolusinya di era digital, buku ini mengantarkan pembaca untuk memahami peran penting MSDM dalam mendukung keunggulan kompetitif organisasi. Bab-bab selanjutnya mengupas proses inti pengelolaan SDM seperti perencanaan strategis, analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, hingga sistem kompensasi. Isu-isu kritis seperti hubungan industrial, keselamatan kerja, PHK, keberagaman, MSDM global, serta tren masa depan seperti digitalisasi, Artificial Intelligence (AI), gig economy, dan sustainable HRM juga dibahas secara mendalam.

Kelebihan buku ini adalah pendekatan naratif yang mudah dipahami, didukung studi kasus, visualisasi, serta relevansi dengan praktik di sektor publik maupun swasta, termasuk BUMN dan pemerintahan daerah. Buku ini sangat cocok digunakan di kelas-kelas manajemen SDM, pelatihan organisasi, serta sebagai referensi profesional di dunia kerja yang semakin kompleks dan dinamis.



CV. Tahta Media Group
Surakarta, Jawa Tengah
Web : www.tahtamedia.com
Ig : tahtamedia group
Telp/WA : +62 896-5427-3996

