

# HRM ESSENTIALS

Win your workplace Win your marketplace



Transformasi digital di era Industry 4.0 dan Society 5.0 telah bukan saja merubah proses komunikasi manusia secara esensial tetapi juga membuat manusia berusaha merevolusi prinsip-prinsip dasar manajemen sumber daya manusia dengan memanfaatkan beragam kemajuan teknologi dan dinamika komunikasi manusia untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di tengah persaingan global. Kecepatan laju perubahan teknologi informasi dalam beberapa dekade terakhir yang ditandai dengan kemudahan akses informasi melalui media digital telah secara fundamental mengubah cara manusia berinteraksi. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas dasar-dasar manajemen sumber daya manusia dalam konteks pasar bagi tercapainya organisasi.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas dasar-dasar manajemen sumber daya manusia dalam konteks pasar. Di dalamnya dibahas ruang lingkup dan konsep dasar manajemen sumber daya manusia, manajemen perencanaan sumber daya manusia dan konsep dan manajemen kompensasi. Konsep kepemimpinan digital, strategi rekrutmen dan seleksi dan konsep penempatan personalia dan analisis jabatan kemudian diuraikan. Selanjutnya dipaparkan konsep dan strategi jaminan kepuasan kerja, konsep dan sistim pendidikan dan pelatihan serta prinsip dan analisis jabatan. Penjelasan mengenai strategi kompetisi dan kultur organisasi dan konsep dan strategi motivasi kerja diberikan sebelum ditutup dengan paparan manajemen upah dan kompensasi serta aspek budaya dan lingkungan dalam manajemen sumber daya manusia.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas dasar-dasar manajemen sumber daya manusia dalam konteks pasar.

HRM ESSENTIALS : WIN YOUR WORKPLACE, WIN YOUR MARKETPLACE



# HRM ESSENTIALS

Win your workplace Win your marketplace

Editor : GCAINDO

Ajabar | Daisy Iriany Erny Sundah | David Tjahjana  
Diena Dwidienawati Tjiptadi | Johny Natu Prihanto  
Laila Refiana Said | Meldasari Said | Muhammad Arif Surana  
Nancy Henrietta Jessamine Mandey | Nopriadi Saputra  
Prio Utomo | Sri Harini | Wulan Purnamasari



Scan this code  
and you'll find us



ISBN: 978-623-240-084-9



# HRM ESSENTIALS

Win your workplace Win your marketplace

Editor : GCAINDO

Ajabar | Daisy Iriany Erny Sundah | David Tjahjana  
Diena Dwidienawati Tjiptadi | Johny Natu Prihanto  
Laila Refiana Said | Meldasari Said | Muhammad Arif Surana  
Nancy Henrietta Jessamine Mandey | Nopriadi Saputra  
Prio Utomo | Sri Harini | Wulan Purnamasari



**GCAINDO**  
inspiring and empowering



## **HRM Essentials : Win your workplace, Win your marketplace**

**Penulis:** Ajabar, Daisy Iriany Erny Sundah, David Tjahjana, Diena Dwidienawati Tjiptadi, Johny Natu Prihanto, Laila Refiana Said, Meldasari Said, Muhammad Arif Surana, Nancy Henrietta Jessamine Mandey, Nopriadi Saputra, Prio Utomo, Sri Harini, Wulan Purnamasari.

**Editor:** GCAINDO

Tata letak: GCAINDO

Desain sampul: GCAINDO

Diterbitkan melalui:

Diandra Kreatif

Anggota IKAPI No. 062/DIY/08

Jl. Melati No. 171, Sambilegi Baru Kidul

Maguwoharjo, Depok, Sleman, Yogyakarta.

Telepon: (0274) 2801996, Fax: (0274) 485222

Email: diandrcreative@gmail.com

Website: www.diandrcreative.com

Cetakan Pertama: 2021

Yogyakarta, Diandra Kreatif 2021

xv + 219 halaman, 150 mm x 230 mm

ISBN: 978-623-240-084-9

Hak cipta © 2021 pada penulis.

Hak cipta dilindungi Undang-undang.

Gambar pada sampul: sentavio (freepik)

Gambar pada dan awal setiap bab: fauxels (Pexels) dan Sora Shimazaki (Pexels).

**Disclaimer:** Sebagai Editor, GCAINDO sebatas melakukan *proof-reading*, cek kesalahan tulis, format tulisan, dan *layout setting* untuk tujuan kerapian dan artistik buku. Isi tulisan sepenuhnya adalah tanggung jawab setiap Penulis Bab. GCAINDO dan Penerbit tidak bertanggung jawab atas isi tulisan setiap Penulis.

# Kata Pengantar

Transformasi digital di era Industry 4.0 dan Society 5.0 telah bukan saja merubah proses komunikasi manusia secara esensial tetapi juga membuat manusia berusaha merevolusi prinsip-prinsip dasar manajemen sumber daya manusia dengan memanfaatkan beragam kemajuan teknologi dan dinamika komunikasi manusia untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di tengah persaingan global. Kecepatan laju perubahan teknologi informasi dalam beberapa dekade terakhir yang ditandai dengan kemudahan akses informasi melalui media digital telah secara fundamental mengubah cara manusia berinteraksi. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas dasar-dasar manajemen sumber daya manusia dalam konteks pasar bagi tercapainya organisasi.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas dasar-dasar manajemen sumber daya manusia dalam konteks pasar. Di dalamnya dibahas ruang lingkup dan konsep dasar manajemen sumber daya manusia, manajemen perencanaan sumber daya manusia dan konsep dan manajemen kompensasi. Konsep kepemimpinan digital, strategi rekrutmen dan seleksi dan konsep penempatan personalia dan analisis jabatan kemudian diuraikan. Selanjutnya dipaparkan konsep dan strategi jaminan kepuasan kerja, konsep dan sistim pendidikan dan pelatihan serta prinsip dan analisis jabatan. Penjelasan mengenai strategi kompetisi dan kultur organisasi dan konsep dan strategi motivasi kerja diberikan sebelum ditutup dengan paparan manajemen upah dan kompensasi serta aspek budaya dan lingkungan dalam manajemen sumber daya manusia.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas dasar-dasar manajemen sumber daya manusia dalam konteks pasar.

GCAINDO

# Daftar Isi

Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	iv
Daftar Gambar .....	viii
Daftar Tabel .....	ix
Profil Penulis .....	x
<b>1 Ruang Lingkup dan Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>1</b>
1.1 Pendahuluan.....	2
1.2 Administrasi sumber daya manusia.....	2
1.3 Pemetaan proses sumber daya manusia .....	3
1.4 <i>Human capital</i> .....	4
1.5 Teori berbasis sumber daya perusahaan ( <i>human capital dan resources-based theory</i> ).....	4
1.6 Kapabilitas sumber daya manusia internasional .....	5
1.7 Pemasaran dan perekrutan sumber daya manusia.....	6
1.8 Sumber daya manusia yang berkelanjutan .....	8
1.9 Kompensasi dan keuntungan ( <i>compensation and benefit</i> ) .....	9
1.10 <i>Employee engagement and relation</i> .....	10
1.11 Budaya perusahaan.....	11
1.12 Komunikasi .....	12
1.13 Pelatihan .....	12
1.14 <i>Analytics</i> .....	13
<b>2 Manajemen Perencanaan Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>15</b>
2.1 Pendahuluan.....	16
2.2 Tujuan perencanaan sumber daya manusia .....	17
2.3 Aspek perencanaan sumber daya manusia .....	18
2.4 Fungsi perencanaan sumber daya manusia .....	18
2.5 Manfaat perencanaan sumber daya manusia .....	18
2.6 Tahapan perencanaan sumber daya manusia .....	20
2.7 Tugas pokok perencanaan sumber daya manusia.....	20
2.8 Teknik perencanaan sumber daya manusia.....	23
2.9 Kendala dan solusi dalam perencanaan sumber daya manusia .....	24
<b>3 Konsep dan Manajemen Kompensasi .....</b>	<b>27</b>
3.1 Pendahuluan.....	28
3.2 Pengertian kompensasi .....	29
3.3 Tujuan pemberian kompensasi.....	30
3.4 Asas pemberian kompensasi.....	32
3.5 Faktor-faktor Kompensasi.....	33
3.6 Bentuk-bentuk kompensasi .....	34

3.7	Sistem kompensasi.....	35
<b>4</b>	<b>Konsep Kepemimpinan Digital .....</b>	<b>39</b>
4.1	Mengapa, apa, dan bagaimana kepemimpinan berperan .....	40
4.2	Perkembangan konsep kepemimpinan dan masa ke masa .....	43
4.3	Teknologi digital yang merombak peradaban dunia.....	46
4.4	Kepemimpinan digital sebagai kepemimpinan berbasis teknologi .....	49
4.5	Studi empirik kepemimpinan digital di Indonesia .....	53
<b>5</b>	<b>Strategi Rekrutmen dan Seleksi .....</b>	<b>57</b>
5.1	Pendahuluan.....	58
5.2	Sumber rekrutmen dan seleksi .....	58
5.3	Perbandingan antar generasi angkatan kerja .....	59
5.4	Generasi C.....	61
5.5	Menciptakan strategi rekrutmen dan seleksi yang tepat .....	62
5.6	Tampilkan kepribadian bisnis perusahaan/organisasi.....	69
<b>6</b>	<b>Konsep Penempatan Pegawai dan Analisis Jabatan .....</b>	<b>71</b>
6.1	Pendahuluan.....	72
6.2	Analisis jabatan.....	74
6.3	Konsep penempatan pegawai .....	78
6.4	Penutup.....	83
<b>7</b>	<b>Konsep dan Strategi Jaminan Kepuasan Kerja .....</b>	<b>85</b>
7.1	Pendahuluan.....	86
7.2	Konsep kepuasan kerja .....	87
7.3	Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja .....	87
7.4	Indikator kepuasan kerja.....	88
7.5	Motivasi dan kepuasan kerja .....	89
7.6	Kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.....	90
7.7	Kepuasan kerja dan intensi turnover .....	90
7.8	Kepuasan kerja dan kinerja organisasi.....	91
7.9	Strategi jaminan kepuasan kerja .....	92
7.10	Penutup.....	93
<b>8</b>	<b>Konsep dan Sistem Pendidikan dan Pelatihan .....</b>	<b>95</b>
8.1	Pendahuluan.....	96
8.2	Analisis kebutuhan pelatihan .....	100
	8.2.1 <i>Mengapa perlu melakukan analisis kebutuhan pelatihan .....</i>	100
	8.2.2 <i>Proses analisis kebutuhan pelatihan .....</i>	105
8.3	Desain pelatihan .....	106
	8.3.1 <i>Mengembangkan sasaran (developing objectives) .....</i>	108
	8.3.2 <i>Menyusun objektif pelatihan .....</i>	108
	8.3.3 <i>Fasilitas belajar .....</i>	110
	8.3.4 <i>Susunan tempat duduk .....</i>	111
	8.3.5 <i>Memilih instruktur (pelatih).....</i>	112

8.4	Fase pengembangan.....	113
	8.4.1 <i>Memilih metode instruksional</i> .....	114
	8.4.2 <i>Strategi instruksional</i> .....	115
8.5	Implementasi pelatihan.....	117
	8.5.1 <i>Metode pelatihan tradisional</i> .....	117
	8.5.2 <i>Persiapan</i> .....	117
	8.5.3 <i>Memulai pelatihan</i> .....	117
	8.5.4 <i>Komunikasi</i> .....	118
	8.5.5 <i>Menghadapi pribadi peserta yang berbeda-beda</i> ...	120
	8.5.6 <i>Memindahkan KSA pelatihan ke pekerjaan</i> .....	121
8.6	Pelatihan berbasis teknologi.....	123
8.7	Evaluasi pelatihan.....	125
	8.7.1 <i>Evaluasi reaksi</i> .....	126
	8.7.2 <i>Evaluasi pembelajaran atau kognitif</i> .....	127
	8.7.3 <i>Evaluasi perilaku dan keterampilan</i> .....	127
	8.7.4 <i>Evaluasi afektif</i> .....	128
	8.7.5 <i>Evaluasi hasil</i> .....	128
	8.7.6 <i>Evaluasi Return on Investment (ROI)</i> .....	129
8.8	Kesimpulan.....	130
<b>9</b>	<b>Prinsip dan analisis Jabatan.....</b>	<b>135</b>
9.1	Pendahuluan.....	136
9.2	Prinsip analisis jabatan.....	136
9.3	Pengertian analisis jabatan.....	138
	9.3.1 <i>Analisis jabatan</i> .....	139
	9.3.2 <i>Uraian jabatan</i> .....	139
	9.3.3 <i>Spesifik jabatan</i> .....	140
9.4	Tujuan analisis jabatan.....	141
9.5	Manfaat analisis jabatan.....	143
9.6	Metode analisis jabatan.....	145
9.7	Tahapan analisis jabatan.....	146
<b>10</b>	<b>Strategi Kompetisi dan Kultur Organisasi.....</b>	<b>149</b>
10.1	Pendahuluan.....	150
10.2	Budaya nasional dan budaya perusahaan.....	151
10.3	Budaya kolaboratif vs. budaya kompetitif.....	152
10.4	Generic strategy dan budaya perusahaan.....	153
10.5	Strategi <i>customer obsession</i> dan budaya perusahaan.....	155
10.6	Inovasi dan budaya perusahaan.....	157
10.7	Budaya perusahaan dan <i>start-up</i> .....	158
10.8	Model bisnis dan budaya perusahaan.....	159
<b>11</b>	<b>Konsep dan Strategi Motivasi Kerja.....</b>	<b>161</b>
11.1	Pendahuluan.....	162
11.2	Pengertian motivasi kerja.....	163
11.3	Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja.....	164
11.4	Tujuan Motivasi.....	167

11.5	Model dan proses motivasi .....	168
11.6	Tindakan memotivasi.....	169
11.7	Cara meningkatkan motivasi kerja .....	171
11.8	Strategi motivasi kerja .....	172
<b>12</b>	<b>Manajemen Upah dan Kompensasi.....</b>	<b>177</b>
12.1	Pendahuluan.....	178
12.2	Definisi dan peran penting upah dan kompensasi .....	178
12.3	Sistem upah .....	180
12.4	Bentuk kompensasi kerja.....	181
<b>13</b>	<b>Aspek Budaya dan Lingkungan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.....</b>	<b>185</b>
13.1	Pendahuluan.....	186
13.2	Aspek budaya dalam manajemen sumber daya manusia... 187	
	13.2.1 <i>Ketaatan/kepatuhan</i> .....	190
	13.2.2 <i>Kejujuran</i> .....	190
	13.2.3 <i>Kedisiplinan</i> .....	191
	13.2.4 <i>Ketekunan</i> .....	191
	13.2.5 <i>Kerja sama tim</i> .....	192
	13.2.6 <i>Kreativitas</i> .....	192
	13.2.7 <i>Berani mengambil risiko</i> .....	193
	13.2.8 <i>Hemat</i> .....	193
	13.2.9 <i>Inovatif</i> .....	193
13.3	Aspek lingkungan dalam manajemen sumber daya manusia .....	194
	13.3.1 <i>Lingkungan kerja fisik</i> .....	194
	13.3.2 <i>Lingkungan kerja non fisik</i> .....	195
13.4	Penutup.....	195
	Daftar Pustaka .....	197
	Glosarium .....	213
	Indeks .....	215

## Daftar Gambar

<b>Gambar 1.1</b>	Hubungan pemasaran dan perekrutan sumber daya manusia .....	7
<b>Gambar 1.2</b>	<i>Employee engagement and relation</i> .....	11
<b>Gambar 4.1</b>	Level kepemimpinan .....	4
<b>Gambar 4.2</b>	Sembilan <i>school of leadership</i> .....	6
<b>Gambar 4.3</b>	Teknologi digital pemicu perubahan bisnis .....	9
<b>Gambar 4.4</b>	Kepemimpinan digital dalam krisis .....	10
<b>Gambar 4.5</b>	Model adopsi komunikasi kepemimpinan digital .....	12
<b>Gambar 4.6</b>	<i>Digital leadership framework</i> .....	14
<b>Gambar 4.7</b>	Enam kompetensi kepemimpinan digital .....	15
<b>Gambar 4.8</b>	Pengaruh <i>digital capability</i> pada kepemimpinan .....	16
<b>Gambar 4.9</b>	Pengaruh <i>digital leadership</i> terhadap <i>WFH productivity</i> ..	17
<b>Gambar 5.1</b>	<i>Posting</i> berita karyawan .....	69
<b>Gambar 6.1</b>	Proses analisis jabatan .....	75
<b>Gambar 6.2</b>	Contoh hasil analisis jabatan .....	78
<b>Gambar 6.3</b>	Gambar hubungan seleksi dan penempatan .....	80
<b>Gambar 6.4</b>	Model klasifikasi penilaian (asesmen) .....	81
<b>Gambar 8.1</b>	<i>Training processes model</i> .....	99
<b>Gambar 8.2</b>	<i>Causes and outcomes of needs assessment</i> .....	103
<b>Gambar 8.3</b>	<i>Needs assessment process</i> .....	105
<b>Gambar 8.4</b>	<i>Program design process</i> .....	107
<b>Gambar 8.5</b>	<i>Examples of seating arrangements</i> .....	112
<b>Gambar 9.1</b>	Langkah-langkah proses analisis jabatan .....	147
<b>Gambar 10.1</b>	Perbedaan budaya nasional dan budaya organisasi ...	151
<b>Gambar 10.2</b>	Ranking strategi dibandingkan dengan budaya perusahaan .....	155
<b>Gambar 10.3</b>	Tingkat dominan daripada budaya per industri .....	156
<b>Gambar 12.1</b>	Imbalan kerja yang menarik pencari kerja .....	183
<b>Gambar 13.1</b>	Model penguatan budaya organisasi .....	189

## Daftar Tabel

<b>Tabel 5.1</b>	Perbedaan antara Baby Boomers, Generasi X, dan Generasi Milenial .....	60
<b>Tabel 5.2</b>	Strategi mengelola angkatan kerja per generasi .....	60

## Profil Penulis

**Dr. David Tjahjana, S.Kom., M.M., CMA, CIQnR, CERA, CBV, CAPM, CDMS**, memperoleh gelar Doktor tahun 2020 dengan predikat *cum laude* dengan masa studi 2,5 tahun dengan penelitian disertasi terkait *frugal innovation, digital business* dan *family business*. Ia meraih gelar Sarjana Komputer bidang Manajemen Informatika, serta gelar Magister Manajemen di Sistem Informasi, di mana semua gelar berasal dari Universitas Bina Nusantara. Ia pernah menjadi Programmer Analyst. Karier profesionalnya selama 20 tahun termasuk di bidang *fast-food*, perusahaan dari Amerika di Dunkin' Donuts Corporation. Di level manajerial, ia bekerja sebagai IT Manager, General Manager Administrasi dan Keuangan, HR Manager, Business Development Ruang ATM, Commissioner dan General Manager pada Dunkin Group pada D2 Bakery n Café. Ia pernah menjabat Director pada program Pascasarjana UPH, sebagai General Manager pada Home Made Bakery, menjalankan bisnis sebagai President Director "Kuali Mamaku" & "Home Baked Bakery", menjadi Dosen Bina Nusantara tahun 1999–2000, menjadi Dosen *home-based* UMN sejak tahun 2014–sekarang dan dosen Binus tahun 2020–sekarang. Ia adalah Peneliti kuantitatif dan kualitatif pada paper Q1–Q4. Ia dapat dihubungi *via* alamat e-mail: david.tjahjana@gmail.com.

**Wulan Purnamasari, S.E., M.S.M.**, lahir di Sidoarjo adalah Dosen Tetap Prodi Manajemen FEB di Universitas Maarif Hasyim Latif (Umaha) sejak tahun 2013. Penulis lulus S1 Jurusan Manajemen dari STIE YPM Sidoarjo tahun 2010. Ia melanjutkan pendidikan S2 di Universitas Airlangga Surabaya (Unair) Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Magister Sains Manajemen (M.S.M.) dan lulus tahun 2013. Ia pernah menjabat sebagai Ketua Program Studi D3 Akuntansi (2014-2018). Sejak tahun 2019 hingga sekarang, ia menjabat sebagai Ketua Program Studi S1 Manajemen di FEB Umaha. Ia juga berperan aktif menjadi Pengurus Forum Dosen Ekonomi Surabaya-ISEI cabang Surabaya Koordinator Jatim pada bidang Manajemen SDM sejak Juni 2020–Juni 2023. Bidang keahliannya adalah manajemen SDM, manajemen kualitas, dan kewirausahaan. Karya tulis buku yang pernah ditulisnya di antaranya adalah Manajemen SDM, Manajemen Kualitas Jasa Metode Servqual & Kano, Manajemen Personalia Kontemporer Dinamika Efisiensi dan Optimasi dan Manajemen Pemasaran Dinamika Efisiensi dan Optimasi, Manajemen Kinerja Industri dan HRM 4.0: Towards Optimization Creativity and Agility. Beberapa hibah seperti Penelitian Dosen Pemula dari Ristekdikti pernah diraihinya dan tahun 2021 ia menjadi Dosen Pendamping Wirausaha Mahasiswa Indonesia.

**Ajabar, S.IP, M.M.**, menjabat sebagai Pembantu Ketua I Bidang Akademik di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Prabumulih pada periode 2014–2018 dan periode 2018–sekarang. Ia menyelesaikan pendidikannya di Universitas Sriwijaya pada Program Studi Administrasi Negara (2002) dan Magister Manajemen di Universitas Sriwijaya (2012). Ia mengajar beberapa mata kuliah, antara lain: Manajemen Sumber Daya Manusia, Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia, Sistem Informasi Manajemen, Perilaku Organisasi, Etika dan Komunikasi Bisnis, Manajemen Risiko dan Metodologi Penelitian. Ia telah menulis beberapa buku, yaitu: Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Personalita Kontemporer (*book chapter*, 2020) dan Reinventing Human Resources Management (*book chapter*, 2021), serta aktif melakukan penelitian dan pengabdian, antara lain: Kinerja Guru SMA di Kota Prabumulih pada Program Full Day School (Hibah Ristekdikti Kemendikbud, 2019). Ia dapat dihubungi *via* email: [ajabarholan@gmail.com](mailto:ajabarholan@gmail.com), Facebook dan Instagram: Ajabar Holan.

**Dr. Nopriadi Saputra, S.T., M.M.**, menyelesaikan studi di jurusan Teknik Industri STT Telkom pada 1997. Ia pernah bertugas di Divisi Pelatihan PT Telekomunikasi Indonesia (1996) dan Supreme Learning Internasional, Sinarmas Group (sejak 2002). Ia pernah mengajar mata kuliah Organizational Behavior & Corporate Culture dan Change Management di PPM School of Management (2010-2016). Ia adalah seorang faculty member di Binus Business School (sejak 2018). Ia menempuh pendidikan S2 di program MM Eksekutif PPM School of Management (2008-2010). Ia menyelesaikan program Doctorate of Research in Management di Universitas Bina Nusantara (2016-2018) dengan predikat magna cum laude. NIDN: 0306117304; Sinta ID: 6681922; Google Scholar ID: iWZikZ4AAAAJ; Scopus ID: 57204048565; ResearcherID: E-4344-2019; dan ORCID ID: 0000-0002-0830-1903. Ia dapat dihubungi *via* email: [nopriadisaputra@gmail.com](mailto:nopriadisaputra@gmail.com) atau telepon: 081283961213.

**Laila Refiana Said, Psi, M.Si., Ph.D.**, saat ini bekerja sebagai Staf Pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin, Kalimantan Selatan, sejak tahun 2005. Ia adalah Founder perusahaan konsultan Sumber Daya Manusia, Benefit HRD. Ia juga adalah Ketua Bidang Perencanaan Kerja di Dewan Nasional Indonesia untuk Kesejahteraan Sosial (DNIKS). Pendidikannya diselesaikan di Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta (1994) di bidang Psikologi (S.Psi.), Universitas Indonesia, Depok (2000) di bidang Manajemen (M.Si.), dan University of Western Australia, Perth (2005) di bidang Manajemen (Ph.D.). Bidang keahliannya adalah psikologi industri dan organisasi, perilaku konsumen, dan manajemen sumber daya manusia.

**Dr. Meldasari Said, S.I.P, M.Si.**, bekerja sebagai Dosen Pengajar di Magister Manajemen (MM) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIEI) Banjarmasin. Selain itu, sejak 2003 ia telah terlibat di beberapa proyek Penataan Manajemen SDM Aparatur di beberapa Kementerian dan Lembaga Negara. Ia juga pernah menjabat sebagai HR Manager di PT Gagas Inspirasi Nusantara (2019–2020). Pendidikannya diselesaikan di Universitas Gajah Mada Yogyakarta (1999), jurusan Ilmu Komunikasi (S1), Universitas Indonesia Jakarta (2001), kekhususan Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM (S2), dan Universitas Negeri Jakarta (2020), konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (S3). Sertifikasi keahlian yang dimilikinya antara lain: Certified International of HRM Assessor, Asesor Kompetensi, Staf Sumber Daya Manusia, Pendamping Kewirausahaan, Pendamping UMKM, Budaya Organisasi, dan Instruktur Pelaksana Pelatihan Tatap Muka. Buku yang telah ditulisnya berjudul Evaluasi Penempatan Tenaga Kesehatan dengan Menggunakan DEM Provus (2020).

**Dr., Dra. Sri Harini, M.Si.**, saat ini bekerja sebagai Dosen dan Associate Professor Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Djuanda (UNIDA) Bogor, sejak 1995. Mata kuliah yang diampunya di antaranya: MSDM, Kewirausahaan, HRD Syariah, Manajemen Inovasi dan Kreativitas, dan Lab. MSDM. Pendidikan Sarjana Manajemen diselesaikannya di Universitas Jendral Soedirman (Unsoed) di tahun 1998 (Dra.), pendidikan Magister Science Ilmu Ekonomi Pertanian Institut Pertanian Bogor (IPB) di tahun 2001 (M.Si); dan Doktor Manajemen (MSDM) Universitas Negeri Jakarta (UNJ) di tahun 2019. Jabatan struktural yang pernah diembannya termasuk sebagai Ketua Program Studi Manajemen (2003–2007), Wakil Dekan (2008–2012), Kepala BSDM (2014–2018), Wakil Direktur Pascasarjana (2019–2020), dan Kepala Lembaga Pengembangan Institusi (2021–sekarang). Penelitiannya termasuk bidang MSDM, kewirausahaan dan UMKM. Ia adalah Instruktur pelatihan untuk mahasiswa, generasi muda, dan UMKM mengenai manajemen dan kewirausahaan. Publikasinya termasuk di jurnal nasional dan internasional (empat di antaranya terindeks Scopus).

**Dr., Drs. Y. Johny Natu Prihanto, M.M.**, saat ini bekerja sebagai Faculty Member di Universitas Multimedia Nusantara di Program Magister Manajemen Teknologi, Fakultas Bisnis. Ia pernah bekerja di *corporate human resource management* Kompas Gramedia sebagai Head of Corporate Learning and Development. Pendidikan sarjana strata satu diselesaikannya di Sekolah Tinggi Filsafat Driyarkara Jakarta, strata dua program Magister Manajemen diselesaikan di Universitas Tarumanagara Jakarta, dan strata tiga di program Doctor in Research of Management (DRM) Binus University Jakarta. Ia mendapatkan sertifikasi Human Capital Management (CHCM) dari BNSP dan Digital Marketing Specialist (CDMS) dari Academy of Finance and Management Australia. Bidang keahliannya adalah *human resource management, digital marketing, business model and innovation*.

**Muhammad Arif Surana, S.Psi, M.M., CFP, AEPP, CPS**, bekerja di Sales Academy PT Allianz Life Indonesia sejak 2019, CEO Selaras Mandiri 2021 (@selma.nasi.id), Direktur Busines Development IKA USM, dan Bendahara Umum Yayasan Alusitas Adarma Jaya. Ia adalah Trainer, Coach, Entrepreneur, Praktisi Psikologi & Radio Host. Ia pernah bekerja di beberapa perusahaan nasional dan multi nasional, Radio Idola FM Semarang (2007), PT Sri Ratu Semarang (2014), PT AXA Financial Indonesia (2014), PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia (2016), dan PT Maybank Kim Eng Sekuritas (2018). Pendidikannya termasuk: S1 FHISIP Universitas Terbuka (2019–sekarang) di bidang Hukum (S.H.), Universitas Semarang (2013) di bidang Psikologi (S.Psi.), dan S2 Pascasarjana Universitas Semarang (2018) di bidang MSDM (M.M.). Sertifikasinya termasuk Wakil Perantara Pedagang Efek (WPPE) (2018), Certified Financial Planner (CFP, 2020), dan Associate Estate Planning Practitioner (AEPP). Bidang keahliannya adalah pelatihan, pendidikan, *public relations, recruitment*, perencanaan bisnis, *marketing, sales development*, pengembangan SDM, dan *entrepreneur*.

**Dr. Prio Utomo, S.T, M.P.C.**, saat ini bekerja sebagai Kepala Program Studi Magister Manajemen Teknologi di Universitas Multimedia Nusantara. Ia memiliki latar belakang lebih dari 18 tahun di perusahaan teknologi Fortune 500 di berbagai posisi manajemen, seperti: Cisco Systems (2008–2018), Hewlett-Packard dan Compaq Computer (2000–2008), Siemens (1998–2000). Pendidikannya diselesaikan di Universitas Trisakti di bidang Teknik Elektro (S.T.) di tahun 2008, Universitas of Southern Queensland di bidang Professional Computing (M.P.C.) di tahun 2003 dan di Universitas Bina Nusantara di bidang Manajemen (Dr.) di tahun 2018. Bidang keahliannya adalah manajemen, *strategy, digital entrepreneurship* dan *digital transformation*.

**Dr. Nancy Henrietta Jessamine Mandey, S.E., M.Si.**, saat ini bekerja sebagai Tenaga Pengajar di Politeknik Negeri Manado, Sulawesi Utara sejak 1993. Pendidikannya diselesaikan di Universitas Sam Ratulangi Manado tahun 1998 di bidang Ekonomi Pembangunan. Pada tahun 2000 ia mengambil Program Manajemen Operasional di Universitas Padjadjaran Bandung dan di tahun 2017 mengambil bidang Manajemen Pemasaran di Program Manajemen Universitas Brawijaya Malang. Bidang keahliannya adalah manajemen marketing, internal marketing dan komunikasi marketing. Buku yang pernah ditulisnya adalah: Pemasaran Jasa, Perilaku Konsumen, Manajemen Bisnis Kontemporer Prinsip Dasar dan Aplikasi, Manajemen Pemasaran dan Perilaku Konsumen Prinsip Dasar Strategi dan Implementasi, Manajemen Pemasaran Dinamika, Optimasi dan Aplikasi.

**Dr. drh. Diena Dwidienawati Tjiptadi, M.M.**, saat ini ia adalah Dosen di Management Program, Binus Business School Undergraduate Program, Bina Nusantara University. Ia menyelesaikan program sarjananya di Fakultas Kedokteran Hewan Institut Pertanian Bogor, Bogor, Indonesia. Ia kemudian menyelesaikan gelar master Strategic Management dari Magister Management Program at Binus Business School, Bina Nusantara University, Jakarta, Indonesia. Ia menyelesaikan program Doctor of Management di Doctor of Research in Management, Binus Business School, Universitas Bina Nusantara, Jakarta, Indonesia. Ia juga memiliki lebih dari 20 tahun pengalaman di industri dalam bidang *sales, marketing* dan *general management*. Ia mengajar topik manajemen (Strategi Bisnis Digital, Manajemen Strategis, Manajemen Sumber Daya Manusia, Simulasi Bisnis, Ekonomi Mikro, Ekonomi Bisnis) di Management Program, Binus Business School Undergraduate Program, Bina Nusantara University. Ia juga adalah fasilitator dalam pelatihan perusahaan di bidang strategic management, marketing, leadership dan human capital. Ia telah menerbitkan lebih dari 20 publikasi terindeks Scopus. Minat dalam penelitian dan bidang keahliannya adalah dalam bidang *digital business, business development, leadership, strategic management* dan *marketing management*.

**Dr. Daisy Iriany Erny Sundah, S.E., M.Ed.M.**, adalah Dosen Tetap Politeknik Negeri Manado, Prodi DIV Manajemen Bisnis sejak 1989. Ia menyelesaikan Program Doktor Kajian Lingkungan dan Pembangunan di Universitas Brawijaya, Malang (2014), program Master Educational Management di University of Flinders, Adelaide, Australia (1992), dan program S1 di Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sam Ratulangi, Manado (1987). Sejak tahun 2018 sampai saat ini, ia mengelola PKM Skema Program Pengembangan Produk Unggulan Daerah (PPPUD) Ikan Asap Ramah Lingkungan UMKM Lastari di Desa Kaima, Kabupaten Minahasa Utara. Pada tahun 2020, ia menerima paten sederhana S00201906218 (alat pengasapan ikan tertutup secara sirkulasi asap yang ramah lingkungan) dan S00201906215 (sistem pengelolaan transaksi secara *mobile*). Pernah menjabat sebagai Kepala UPT P3M, Ketua Jurusan Administrasi Bisnis, Wakil Direktur bidang Kemahasiswaan dan bidang Akademik di POLIMDO. Ia pernah ikut dalam pelayanan di gereja selama 10 tahun, termasuk sebagai Sekretaris selama 5 tahun. Ia pernah memulainya (*start up*) dan mengelola bisnis Karunia Gorden selama 2 tahun.



**GCAINDO**  
inspiring and empowering

# 10

## STRATEGI KOMPETISI DAN KULTUR ORGANISASI

Dr. Prio Utomo, S.T, M.P.C.

*Culture eats strategy for breakfast and operations excellence for lunch  
and everything else for dinner.*

— Peter Drucker



## 10.1 Pendahuluan

Strategi dan budaya perusahaan merupakan dua hal penting, saling berhubungan, serta sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan suatu perusahaan. Strategi secara garis besar menggambarkan tujuan dari perusahaan dan bagaimana perusahaan tersebut mencapainya, sedangkan budaya berbicara mengenai pemikiran, kepercayaan dan perilaku dari karyawan di dalam perusahaan untuk menjalankan strategi tujuan awal perusahaan tersebut dibentuk. Strategi suatu perusahaan dapat bersifat eksplisit maupun implisit (Keysers *et al.*, 2008), dan dapat relatif lebih mudah untuk diketahui dan ditiru oleh pesaing, sedangkan budaya lebih bersifat tacit dan sulit ditiru (Dewar & Doucette, 2018) sehingga merupakan keunggulan kompetitif yang dapat membangun daya saing yang berkelanjutan (Barney, 1986).

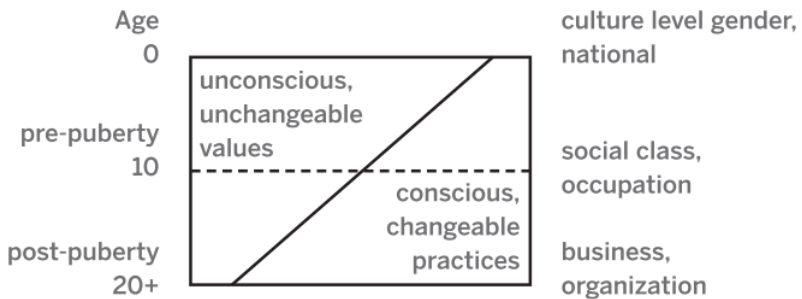
Berbagai penelitian akademis menunjukkan bahwa peran daripada budaya perusahaan merupakan aspek utama dalam keberhasilan suatu perusahaan. Dibutuhkan budaya perusahaan yang berbeda untuk mendukung strategi differensiasi dan kepemimpinan biaya, termasuk dengan konteks industri di mana suatu perusahaan berada di mana setiap perusahaan yang berada di industri yang berbeda memiliki budaya yang domain yang berbeda. (Groysberg *et al.*, 2018). Budaya perusahaan yang berfokus kepada pasar dan pemenuhan kebutuhan pelanggan dapat menciptakan keunggulan kompetitif (Utomo & Budiastuti, 2019). Budaya perusahaan juga dapat mendorong radikal inovasi (Rao & Weintraub, 2013) dan inovasi model bisnis (Hock *et al.*, 2016).

Menurut Survei Misi dan Budaya Glassdoor (2019), hampir empat dari lima karyawan dan pencari kerja mempertimbangkan misi dan budaya perusahaan sebelum melamar pekerjaan. Semakin banyak orang muda memasuki dunia kerja, hal ini menjadi semakin penting. Budaya perusahaan diprioritaskan oleh 65 persen dari pencari kerja berusia 18 hingga 34 tahun. Dan hasil ini lebih tinggi dibandingkan dengan demografi pencari kerja yang lainnya.

Melihat pentingnya budaya pada strategi perusahaan, pada bagian pertama bab ini akan didefinisikan konstruksi dari budaya itu sendiri, baik dari budaya suatu negara, budaya perusahaan dan sub budaya. Setelah itu dilanjutkan mengenai pembahasan mengenai berbagai hubungan antara berbagai strategi baik strategi diferensiasi, *cost leadership*, *customer intimacy* strategi inovasi produk dan layanan serta model bisnis.

## 10.2 Budaya nasional dan budaya perusahaan

Dari dua penelitian besar yang dilakukan oleh Hofstede (2012) didapatkan bahwa perbedaan budaya ditingkat negara terdapat pada perbedaan nilai yang didapatkan pada masa kecil seseorang secara tidak sadar dan tidak dapat diubah. Budaya sedangkan perbedaan ditingkat perusahaan terdapat ditingkat praktis di tingkat simbol, pahlawan dan ritual di dalam suatu perusahaan yang diikuti secara sadar sesuai dengan perusahaan di mana dia bekerja dan dapat berubah seperti ditunjukkan di Gambar 10.1. Manajemen perusahaan tidak dapat merubah budaya nasional dan hanya dapat memahami dan mempergunakannya. Manajemen perusahaan dapat membangun dan kadang-kadang merubah budaya organisasi.



**Gambar 10.1** Perbedaan budaya nasional dan budaya organisasi (Hofstede, 2012)

Dalam mempelajari mengenai budaya nasional dan budaya perusahaan tidak ada satu model yang konklusif. McSweeney (2019) mengatakan paling tidak ada empat model yang sering digunakan, yaitu: GLOBE, Hall, Hofstede, Huntington dan Trompenaars. Demikian juga dengan budaya organisasi, Yu & Wu (2009) mencatat ada setidaknya empat model yang digunakan untuk menganalisis budaya perusahaan, yaitu: theoretical Model of Culture Traits, Organizational Culture Survey, Organization Culture Inventory, Organizational Culture Profile, The Multidimensional Model of Organizational Cultures, Values in Organizational Culture Scale dan Competing Value Model (CVM).

### 10.3 Budaya kolaboratif vs. budaya kompetitif

Beberapa perusahaan dunia yang berhasil menerapkan budaya persaingan yang tinggi, bukan hanya dengan para pesaingnya tetapi juga di dalam perusahaan. Sebagai contoh McKinsey dan Accenture yang menerapkan slogan “*up or out*”, di mana para pegawai yang tidak dapat maju, dan mendapatkan promosi diharapkan untuk keluar dari perusahaan. Di General Electric, Jack Welch mengembangkan budaya sukses yang akan memperbaharui sepuluh persen karyawannya dengan kinerja terburuk setiap tahunnya. Dan pada saat ini perusahaan raksasa Amazon menerapkan apa yang disebut “*Purposeful Darwinism*”, suatu seleksi alam yang disengaja dengan mengatakan siapa yang kuat dia yang dapat bertahan (Baumann, 2017). Banyak pemimpin dan pekerja mengatakan bahwa pendekatan kompetitif terhadap budaya perusahaan ini diyakini dapat menginspirasi, meningkatkan moral karyawan, dan meningkatkan harapan capaian kinerja dengan insentif yang diharapkan.

Berbanding terbalik dengan MckInsey, Accenture, GE dan Amazon, banyak perusahaan juga menerapkan budaya kolaboratif di antara para pegawainya. Sebagai contoh adalah Starbuck, sebuah bisnis franchise kedai kopi di mana budaya menjadi keunggulan kompetitif dan pembeda dengan perusahaan lainnya, seperti: Dunkin Donuts dan McDonald’s McCafe. Budaya Starbuck berfokus kepada rasa kepemilikan, inklusi dan diversiti daripada pegawai dan partnernya. Bagaimana pengembangan sumber daya dan interaksi seorang barista kepada pelanggan menghasilkan budaya yang berfokus kepada kepemimpinan yang melayani (“karyawan lebih dulu”), Pendekatan yang digerakkan oleh hubungan dengan sesama karyawan, partner dan pelanggan, kolaborasi dan komunikasi, keterbukaan, Inklusi dan keragaman (Ferguson, 2019). Melalui pendekatan budaya ini, Starbucks mampu mengembangkan merek yang sukses di jaringan waralaba global meskipun mendapatkan banyak tantangan dari ketidakstabilan ekonomi dan keberagaman tren di industrinya. Starbuk mampu menciptakan pengalaman yang berbeda kepada pelanggan dalam mengkonsumsi kopi, kecepatan dalam layanan serta membangun hubungan dengan partner dan pelanggan merupakan perwujudan dari strategi Starbuck yang didukung oleh budaya yang sesuai.

Dua pendekatan dari budaya perusahaan terhadap lingkungan pekerjaan bukan tidak memiliki kelebihan dan kekurangan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Cross *et al.* (2016), selama dua dekade terakhir ini tingkat kolaborasi antara manajer dan pegawainya meningkat lebih dari 50%, tetapi kolaborasi yang membawa nilai tambah bagi perusahaan hanya didapat dari 3%-5% pegawai yang terutama merupakan “*extra miler*”, yaitu pegawai yang sering berkontribusi lebih dari lingkup pekerjaannya sehingga orang ini akan mengalami kolaboratif yang berlebihan yang dapat meningkatkan stress, burnout dan *turnover* di dalam perusahaan. Dengan kata lain disimpulkan bahwa budaya kolaborasi akan memberikan efek maksimal kepada perusahaan apabila terdapat distribusi yang seimbang antara permintaan dan penyediaan kebutuhan untuk berkolaborasi, jikalau tidak akan mengakibatkan *collaboration overload*. Demikian juga sebaliknya pada budaya kompetitif di dalam perusahaan, budaya kompetitif dapat mengakibatkan pengelompokan di dalam perusahaan menjadi kelompok antara karyawan pemenang dan karyawan yang kalah. Hal ini dapat juga menyebabkan rasa malu dan ketakutan terhadap kinerja individual ke depannya serta dapat menimbulkan perilaku saling menyalahkan jikalau tidak memenuhi kinerja yang diharapkan.

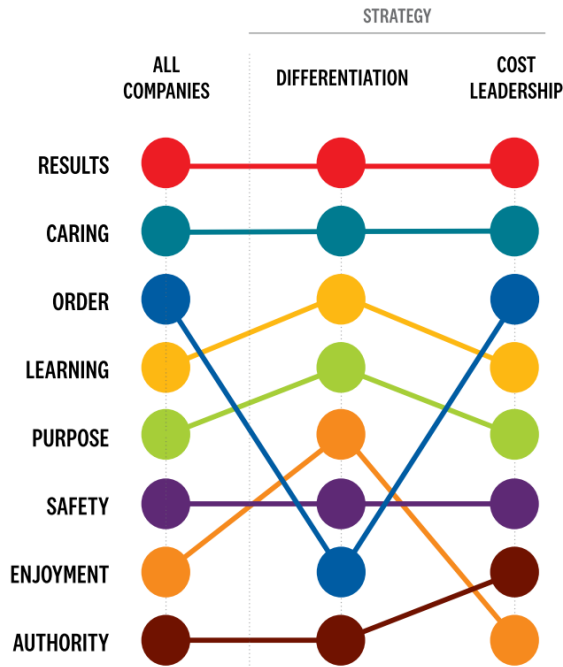
#### **10.4 Generic strategy dan budaya perusahaan**

Tujuan strategis dan perencanaan perusahaan harus didukung oleh budaya perusahaannya. Berbeda strategi dan rencana perusahaan, berbeda juga budaya yang dipergunakan. Sebagai contoh studi yang dilakukan oleh Groysberg *et al.* (2018) menunjukkan perbedaan budaya antara perusahaan yang memiliki untuk *differentiation* dan juga *cost leadership* yang merupakan *generic strategy* milik Porter (1985). Dalam penelitiannya Groysberg *et al.* (2018) mempergunakan delapan atribut budaya perusahaan untuk melihat perbedaan perusahaan dengan dua strategi kompetisi yang berbeda. Hasilnya, seperti digambarkan di Gambar 10.1, menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki strategi *cost leadership*, budaya perusahaan yang bersifat keteraturan (*order*) dan kontrol (*authority*) lebih kuat dibandingkan dengan yang memiliki strategi *differentiation*. Hal ini dikarenakan perusahaan yang bersifat *order* dan *authority* dapat menjaga efisiensi operasional untuk menjaga *cost* tetap rendah. Black & Decker, DuPont, Texas Instruments, dan Wal-Mart adalah

contoh perusahaan multinasional global yang telah berhasil menerapkan strategi kepemimpinan biaya untuk mencapai kinerja yang efektif. Kepemimpinan biaya bertujuan untuk memberikan nilai kepada pelanggan dengan mengendalikan biaya dan menekankan standarisasi tugas dan tanggung jawab.

Di lain sisi perusahaan yang memiliki strategi *differentiation* lebih memiliki sifat fleksibel karena dapat mendukung inovasi produk di dalam perusahaan yang bertujuan untuk *differentiation*. Di penelitian yang sama juga didapatkan bahwa perusahaan yang berusaha untuk melakukan stabilitas dan dalam usahanya untuk mempertahankan posisinya di pasar akan lebih berfokus kepada atribut learning terutama di lingkungan yang tidak pasti. Tetapi untuk perusahaan yang berkeinginan untuk merubah arah perusahaan atau unis bisnis yang tidak menguntungkan akan lebih berfokus terhadap budaya dengan sifat *order* dan *safety*. Mercedes-Benz, Fisher, IBM, dan Caterpillar adalah contoh perusahaan yang berhasil menerapkan strategi diferensiasi di pasar global. Karena loyalitas merek pelanggan mereka, perusahaan-perusahaan ini menikmati keunggulan kompetitif, yang memungkinkan mereka untuk menetapkan harga yang lebih tinggi dan memperoleh margin keuntungan di atas rata-rata.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Dadzie *et al.* (2012) yang dilakukan mempergunakan model budaya Competing Value Model (CVM) dari Schein (2017) menyatakan bahwa budaya perusahaan yang berhubungan dengan budaya *adhoccracy* (di mana perusahaan bersifat dinamis, *entrepreneurial*, berani mengambil keputusan, desentralisasi kekuasaan, struktur yang sementara, inovasi yang berfokus pada nilai) atau *hierarchy* (perusahaan yang lebih menekankan struktur kaku, kontrol terpusat, efisiensi dan stabilitas) secara tidak langsung mempengaruhi kinerja perusahaan tergantung dari strategi yang dipergunakan baik itu *differentiation* atau *cost leadership*.



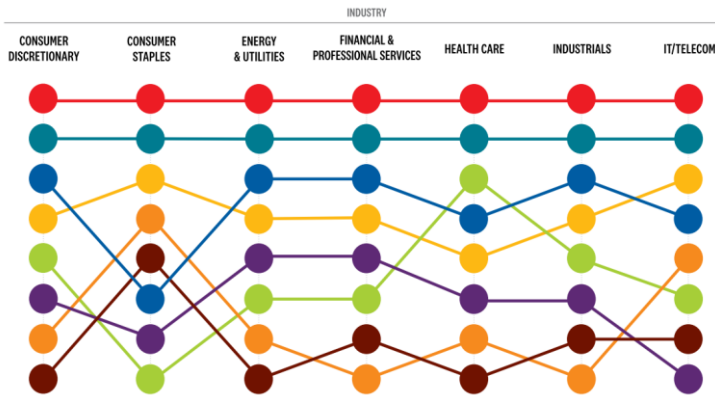
**Gambar 10.2** Ranking strategi dibandingkan dengan budaya perusahaan (Groysberg *et al.*, 2018)

### 10.5 Strategi *customer obsession* dan budaya perusahaan.

Pelanggan membeli produk bukan hanya karena harga dan juga kualitas tetapi etos perusahaan di mana apa yang perusahaan lakukan, bangun dan jual tidak dapat dipisahkan dari jati diri perusahaan itu sendiri (Ellson, 2004). Amazon adalah salah satu contoh perusahaan yang membangun *customer intimacy* yang dekat. Bahkan prinsip kepemimpinan yang mereka milik salah satunya berfokus pada *customer obsession*, di mana seorang pemimpin di Amazon harus memiliki nilai ini. Pemimpin harus mampu memahami kebutuhan pelanggan dan bergerak mundur untuk mewujudkannya. *Customer obsession* adalah suatu kondisi yang fokus penciptaan pengalaman yang lebih baik bagi pelanggan untuk mereka menikmati produk atau layanannya. Dalam hal ini perusahaan menempatkan pelanggan sebagai pusat dari segala sesuatu dan pengalaman pelanggan dari *marketing* ke penjualan dan *support* dibangun berpusat terhadap kebutuhan pelanggan tersebut.

"The first and by far the most important one is customer obsession as opposed to competitor obsession," he says. "I have seen over and over again companies talk about being customer focused, but really when I pay close attention to them I believe they are competitor focused, and it's a completely different mentality, by the way." – Jeff Bezos.

Dalam quote Jeff Bezos di atas dapat kita tangkap bahwa memiliki strategi dan budaya yang terobsesi terhadap kebutuhan pelanggan membuat suatu perusahaan menjadi innovator dan bukan menjadi pengikut. Karena pada saat sebuah perusahaan hanya berfokus terhadap apa yang dilakukan oleh pesaing, dia harus menunggu inovasi apa yang dilakukan oleh pelanggan sebelum dia dapat untuk berinovasi dengan meniru atau merubahnya.



**Gambar 10.3** Tingkat dominan daripada budaya per industri (Groysberg *et al.*, 2018)

Dari Gambar 10.2 kita dapat memahami bahwa industri yang menjual barang-barang konsumen (*consumer staples*) memiliki dominan budaya yang berfokus terhadap *result* dan *caring* tetapi juga dominan pada budaya yang ketiga, yaitu *learning*, di mana budaya belajar mengenai kebutuhan dari pelanggan dan aspek industri yang lainnya.

## 10.6 Inovasi dan budaya perusahaan

Sebuah studi yang dilakukan oleh Rao & Weintraub (2013) mendapatkan bahwa budaya di dalam suatu perusahaan merupakan faktor penting yang jauh lebih penting dibandingkan dengan faktor-faktor, seperti: tenaga kerja, kapital, dukungan pemerintah dan juga budaya suatu negara, terutama untuk inovasi radikal yang berakar pada pembentukan pengetahuan yang baru dan komersialisasi idea dan produk yang baru (Hopp *et al.*, 2018). Budaya inovasi ini terdiri dari enam aspek, yaitu: sumber daya, proses, nilai, perilaku, iklim dan unsur keberhasilan. Sebagai contoh nilai-nilai di dalam perusahaan dipengaruhi oleh perilaku karyawan di dalamnya, alokasi sumber daya, proses yang digunakan dan bagaimana sukses itu didefinisikan dan diukur. Sebagai contoh adalah perusahaan bernama IDEO di Palo Alto California. Perusahaan ini mendesain produk yang berfokus terhadap pemenuhan kebutuhan manusia (*human-centered design*), di mana menggabungkan kebutuhan dari orang, potensi dari teknologi dan kebutuhan kesuksesan bisnis atau monetisasi bisnis. Beberapa nilai perusahaan yang dianut oleh IDEO yang membuat mereka menjadi sebuah perusahaan yang inovatif. Nilai yang pertama adalah nilai **Collaborate**, di mana kolaborasi merupakan cara terbaik untuk saling bertukar pikiran untuk menghasilkan suatu terobosan dalam bentuk produk dan layanan, seperti kata pepatah “dua kepala lebih baik daripada satu”. Beberapa tugas pun dapat diselesaikan dengan lebih cepat jika dikerjakan bersama-sama; nilai kedua adalah **Take Ownership**, walaupun nilai collaborative dapat menghasilkan inovasi yang lebih baik dan bergantung pada kemampuan individual, tetapi dibutuhkan kebebasan ditingkat individual; nilai yang ketiga **Embrace Ambiguity**, dapat menerima keberagaman dan ketidakpastian; nilai yang keempat adalah **Talk less, do more**. Nilai ini tujuannya lebih berfokus kepada action. Nilai kelima adalah **Learn from Failure**. Dalam nilai yang ini cukup jelas bahwa kegagalan diperbolehkan hanya saja ada pembelajaran. Nilai terakhir adalah **Make Others Successful**. Ini adalah nilai utama dari semua cita-cita IDEO di mana mereka benar-benar menginginkan dan mendorong kesuksesan orang lain dengan berusaha keras untuk membantu mereka mencapainya tujuannya. Hal ini sulit ditiru oleh orang lain, dan dengan mendorong keberhasilan rekan disatu perusahaan, semua karyawan akan mendapatkan keuntungan dan kebaikan.

## 10.7 Budaya perusahaan dan *start-up*

Topik pembicaraan mengenai budaya perusahaan, sering dilakukan hanya di dalam pada perusahaan besar. Kita sudah melihat pada bagian-bagian sebelumnya contoh yang digunakan adalah perusahaan besar seperti Amazon, General Electric dan IDEO dan jarang membicarakan pada perusahaan *startup* atau skala kecil. Hal ini dikarenakan pembicaraan mengenai budaya di perusahaan kecil atau startup masing sangat terbatas (Utomo & Budiastuti, 2019). Hal ini dikarenakan studi mengenai budaya perusahaan bersifat tacit dan susah untuk diamati. Perusahaan kecil beroperasi dengan jumlah karyawan yang sangat kecil yang berinteraksi secara dekat. Budaya dari sebuah *startup* biasanya menggambarkan budaya team founders *startup* tersebut. Salah satu tantangan bagi para pendiri dalam menumbuhkan budaya *startup* adalah budaya tersebut mencakup lebih dari sekadar karyawan, strategi, dan tujuan perusahaan. Sementara strategi memberikan peta jalan bagi tujuan bisnis perusahaan dalam mencapai visinya dan memotivasi orang-orang di sekitarnya, budaya memberikan pedoman bagaimana anggota tim mengungkapkan tujuan tersebut dan cara berbisnis yang konsisten dengan nilai inti dan misi perusahaan.

Lingkungan *startup* biasanya ditandai dengan budaya bergerak cepat yang menghargai kreativitas dan komunikasi. *Startup* biasanya lebih kecil daripada perusahaan besar, terutama pada tahap awal perkembangannya. Hal ini memungkinkan karyawan untuk membentuk ikatan yang kuat dan memungkinkan untuk dapat bertukar ide secara bebas. Mereka juga dapat bertindak cepat untuk menyesuaikan arah dan tujuan bisnis apabila tujuannya berubah. Budaya *startup* sering dianggap kurang formal dibandingkan dengan lingkungan perusahaan, yang kurang menekankan pada hierarki tim yang ada. Sebaliknya, lingkungan perusahaan sering kali ditandai dengan pendekatan budaya perusahaan yang lebih terstruktur dan formal. Karena banyak perusahaan mempekerjakan puluhan ribu orang, biasanya karyawan tidak terbiasa dengan rekan kerja di luar tim atau departemen langsung mereka.

## 10.8 Model bisnis dan budaya perusahaan

Topik mengenai perubahan model bisnis dan budaya perusahaan berakar dari studi mengenai topik perubahan dalam perusahaan. Menurut Najmaei (2018), hal ini berhubungan dengan bagaimana sebuah perusahaan membangun *value proposition* (menentukan segmen pelanggan, mengetahui sistem nilai dari pelanggan, penawaran apa yang dapat diberikan dan kegiatan untuk menyenangkan pelanggan), *value creation* (aktifitas operasional perusahaan) dan juga *value capturing* (bagaimana pendapatan didapatkan). Studi yang dilakukan oleh Hock *et al.* (2016) mengenai peran dari budaya perusahaan pada kecenderungan perusahaan untuk melakukan inovasi model bisnis menunjukkan bahwa peran karyawan sangatlah besar dalam perubahan di dalam suatu perusahaan, dan karyawan bergerak dan beraksi berdasarkan nilai-nilai dari budaya yang ada. Model bisnis yang inovatif dan budaya organisasi yang inovatif memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif melalui pengembangan dan pemanfaatan inovasi di dalam perusahaan yang pada akhirnya dapat mencapai keunggulan bisnis.



**GCAINDO**  
inspiring and empowering

## Daftar Pustaka

- Acikgoz Y (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review* 29(1), 1–13. DOI: 10.1016/j.hrmr.2018.02.009
- Al Bastaki S., Haak-Saheem W, & Darwish TK. (2020). Perceived training opportunities and knowledge sharing: The case of the United Arab Emirates. *International Journal of Manpower* 42(1), 113–130. DOI: 10.1108/IJM-10-2019-0457
- Alesani D & Hathorn M (2013). Human Resources Management. In: Missoni E & Alesani D (editors), *Management of International Institutions and NGOs: Frameworks, Practices and Challenges*. DOI: 10.1177/088636879202400423
- Animita B (2019). Placement and induction, 28 September 2019 [online]. Diambil dari <https://www.businessmanagementideas.com/human-resource-management-2/placement-and-induction/20422>. Diakses pada 23 April 2021.
- Ansoglenang G (2020). Exploring recruitment and selection practices of Ghanaian organisations. *European Journal of Business and Management* 12(12), 12–20. DOI: 10.7176/EJBM/12-12-02
- Antonakis J & Day DV (2018). *The Nature of Leadership*. SAGE Publications.
- Armstrong M & Taylor S (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, Hongkong.
- Armstrong M & Taylor S (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13<sup>th</sup> edition). Kogan Page.
- Armstrong M (2016). *Handbook of Human Resources Management Practice* (10<sup>th</sup> edition). Kogan Page, London.
- Asgar A & Satyanarayana R (2021). An evaluation of faculty development programme on the design and development of self-learning materials for open distance learning. *Asian Association of Open Universities Journal* 16(1), 98–115. DOI: 10.1108/aaouj-11-2020-0094
- Ashraf J (2017). Examining the public sector recruitment and selection, in relation to job analysis in Pakistan. *Cogent Social Sciences* 3(1), 1309134. DOI: 10.1080/23311886.2017.1309134
- Avolio BJ, Kahai S & Dodge GE (2000). E-leadership: implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly* 11(4), 615–668. DOI: 10.1016/S1048-9843(00)00062-X

- Ayu I (2015). Manajemen kompensasi: Pengertian, jenis, dan tujuan kompensasi, 7 Juni 2015 [online]. Diambil dari <https://irrineayu.wordpress.com/2015/06/07/manajemen-kompensasi-pengertian-jenis-dan-tujuan-kompensasi/>. Diakses pada 16 April 2021.
- Azmi FT (2019). *Strategic Human Resource Management: Text and Cases*. Cambridge University Press, India. DOI: 10.1017/9781108687058
- Badrudin (2015). *Dasar-dasar Manajemen*. Alfabeta, Bandung.
- Barber AE (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Sage Publications.
- Barney JB (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review* 11(3), 656–665. DOI: 10.2307/258317
- Barret R & Mayson S (2008). *The International Handbook of Entrepreneurship and HRM*. Edward Elgar, Massachusetts.
- Bartram D (2000). Internet recruitment and selection: Kissing frogs to find princes. *International Journal of Selection and Assessment* 8(4), 261–274. DOI: 10.1111/1468-2389.00155
- Baumann M (2017). Amazon's Culture: a Source of Advantage? Medium, 21 Oktober 2017 [online]. Diambil dari: <https://medium.com/@MarcPhilippeB/amazons-culture-a-source-of-advantage-or-disadvantage-7d9fc2ee4855>. Diakses pada 30 Mei 2021.
- Beam BT & McFadden JJ (2001). *Employee Benefits*. Dearborn.
- Bhatti MK & Soomro BA (2021). Predictive power of training design on employee performance : An empirical approach in Pakistan' s health sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*. DOI: 10.1108/IJPPM-09-2020-0489
- Blanchard PN & Thacker JW (2013). *Effective Training Systems: Strategies and Practices* (5<sup>th</sup> edition). Pearson Education Limited, Harlow.
- Blanchard PN, Thacker JW & Way SA (2000). Training evaluation: Perspectives and evidence from Canada', *International Journal of Training and Development* 4(4), 41–45. DOI: 10.1111/1468-2419.00115
- Bourne B (2015). Phenomenological study of generational response to organizational change. *Journal of Managerial Issues* 27(1/4), 141–159.
- Brandão C, Silva R & dos Santos JV (2019). Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. *Journal of Business Research* 94, 273–279. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.04.011

- Breaugh JA (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review* 18(3), 103–118. DOI: 10.1016/j.hrmr.2008.07.003
- Brindusoiu, C. (2013). Recruitment and selection in services organizations in Romania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 92, 112–116.
- Brynjolfsson E & McAfee A (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company.
- Bucăța G & Rizescu AM (2017). The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization. *Land Forces Academy Review* 22(1,85), 49–57. DOI: 10.1515/raft-2017-0008
- Burke D & Cocoman A (2020). Training needs analysis of nurses caring for individuals an intellectual disability and or autism spectrum disorder in a forensic service. *Journal of Intellectual Disabilities and Offending Behaviour* 11(1), 9–22. DOI: 10.1108/JIDOB-10-2019-0024
- Chen X, Ran L, Zhang Y, Yang J, Yao H, Zhu S & Tan X (2019). Moderating role of job satisfaction on turnover intention and burnout among workers in primary care institutions: A cross-sectional study. *BMC Public Health* 19, 1526. DOI: 10.21203/rs.2.12008/v2.
- Chhatbar A (2004). An innovative model for skill development in Silicon Valley North: O-Vitesse. *Technology Innovation Entrepreneurship and Competitive Strategy* 9, 293–310. DOI: 1108/S1479-067X(2004)0000009018
- Coburn CE & Russell JL (2008). District policy and teachers' social networks. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 3(3), 203–235. DOI: 10.3102/0162373708321829
- Colquitt JA, LePine J & Wesson MJ (2009). *Organizational Behaviour: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw Hill, New York.
- Cortellazzo L, Bruni E & Zampieri R (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology* 10, 1938. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.01938
- Cross R, Rebele R & Grant A (2016). Collaborative overload. *Harvard Business Review* (January-February 2016 edition).
- Dadzie CA, Winston EM & Dadzie KQ (2012). Organizational culture, competitive strategy, and performance in Ghana. *Journal of African Business* 13(3), 172–182. DOI: 10.1080/15228916.2012.727737
- Descy P & Tessaring M (2001). *Training and learning for competence: second report on vocational training research in Europe*. Synthesis report, Executive Summary, CEDEFOP Reference Series.

- Dessler G & Huat TC (2009). *Human Resource Management: An Asian Perspective*. Pearson Education South Asia, Singapore.
- Dessler G (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi ke-9, jilid 1). Gramedia, Jakarta.
- Dessler G (2013). *Resource Management* (13<sup>th</sup> edition). Pearson, Singapore.
- Dessler G (2017). *Human Resource Management*. Pearson.
- Dewar C & Doucette R (2018). Culture: 4 keys to why it matters | McKinsey & Company, McKinsey & Company, 27 Maret 2018 [online]. Diambil dari: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/culture-4-keys-to-why-it-matters>. Diakses pada 30 Mei 2021.
- di Fabio A (2017). Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in Psychology* 8, 1–6. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.01938
- DiBiase RA, Whipple KX, Heimsath AM & Ouimet WB (2010). Landscape form and millennial erosion rates in the San Gabriel Mountains, CA. *Earth and Planetary Science Letters* 289(1–2), 134–144. DOI: 10.1016/j.epsl.2009.10.036
- Dosen.co.id. (2021). Kompensasi adalah, 10 April 2021 [online]. Diposting pada 10 April 2021. Diambil dari <https://pakdosen.co.id/kompensasi-adalah/>. Diakses pada 16 April 2021.
- Dugan R, Hochstein B, Rouziou M & Britton B (2019). Gritting their teeth to close the sale: the positive effect of salesperson grit on job satisfaction and performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 39(1), 81–101. DOI: 10.1080/08853134.2018.1489726.
- El Ouiridi M, El Ouiridi A, Segers J & Pais I (2016). Technology adoption in employee recruitment: The case of social media in Central and Eastern Europe. *Computers in Human Behavior* 57, 240–249. DOI: 10.1016/j.chb.2015.12.043
- El Ouiridi M, Pais I, Segers J & El Ouiridi A (2016). The relationship between recruiter characteristics and applicant assessment on social media. *Computers in Human Behavior* 62, 415–422. DOI: 10.1016/j.chb.2016.04.012
- Ellson T (2004). *Culture and Positioning as Determinants of Strategy*. Palgrave Macmillan. DOI: 10.1057/9780230509818
- Fahmi I (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Kinerja*. Mitra Wacana Media, Jakarta.

- Ferguson E (2019). Starbucks Corporation's Organizational Culture & Its Characteristics, Panmore Institute, 20 Februari 2019 [online]. Diambil dari: <http://panmore.com/starbucks-coffee-company-organizational-culture>. Diakses pada 30 Mei 2021.
- Garavan TN, Heneghan S, O'Brien F, Gubbins C, Lai Y, Carbery R, Duggan J, Lannon R, Sheehan M & Grant K (2019). L&D professionals in organisations: Much ambition, unfilled promise. *European Journal of Training and Development* 44(1), 1–86. DOI: 10.1108/EJTD-09-2019-0166
- George WW, Craig N & Snook SA (2015). *The Discover Your True North Fieldbook: A Personal Guide to Finding Your Authentic Leadership*. Wiley.
- Girdwichai L & Sriviboon C (2020). Employee motivation and performance: Do the work environment and the training matter? *Journal Of Security and Sustainability* 9, 42–54. DOI: 0.9770/jssi.2020.9.J(4)
- Glassdoor (2019). *Mission & Culture Survey 2019*.
- Gordon G (2017). *Your Last Differentiator: Human Capital*. Kronos Incorporated Publishing.
- Groysberg B, Lee J, Price J & Cheng JY-J (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review* (January-February 2018 edition).
- Handoko TH (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Handoko TH (2014). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Harrison, C. (2018). *Leadership theory and research: A critical approach to new and existing paradigms*. Springer Nature. DOI: 10.1007/978-3-319-68672-1
- Hartatik IP (2014). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Laksana, Yogyakarta.
- Hasibuan MP (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan MSP (2007). *Manajemen Prestasi Kerja*. Rajawali, Jakarta.
- Hasibuan MSP (2007). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan MSP (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Surabaya.

- Henderson KE (2019). They posted what? Recruiter use of social media for selection. *Organizational Dynamics* 48(4), 100663. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2018.05.005
- Hensellek S (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship* 2(1), 55–69. DOI: 10.4018/JMME.2020010104
- Hicks C & Hennessy D (1997). The use of a customized training needs analysis tool for nurse practitioner development. *Journal of Advanced Nursing* 26(2), 389–398.
- Hicks C & Hennessy D (2011). *The Hennessy-Hicks Training Needs Analysis Questionnaire and Manual*. World Health Organisation, Birmingham.
- Hock M, Clauss T & Schulz E (2016). The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. *R and D Management* 46(3), 433–450. DOI: 10.1111/radm.12153
- Hofstede G (2012). National Cultures, Organizational Cultures, and The Role of Management. In: *Values and Ethics for the 21<sup>st</sup> Century* (pp. 385–405), BBVA.
- Hopp C, Antons D, Kaminski J & Salge TO (2018). What 40 years of research reveals about the difference between disruptive and radical innovation, 9 April 2018 edition.
- Iqbal MZ & Khan RA (2011). The growing concept and uses of training needs assessment: A review with proposed model. *Journal of European Industrial Training* 35(5), 439–466. DOI: 10.1108/03090591111138017
- Itika J (2011). *Fundamentals of Human Resources Management: Emerging Experiences from Africa*. African Public Administration and Management Series, Vol. 2. African Studies Centre, Leiden Universiteit, Leiden.
- Ivancevich JM & Konopaske R. (2013). *Human Resource Management (international edition)*. McGraw Hill, Singapore.
- Jabeen F, Friesen HL & Ghoudi K (2018). Quality of work life of Emirati women and its influence on job satisfaction and turnover intention: Evidence from the UAE. *Journal of Organizational Change Management* 31(2), 352–370. DOI: 10.1108/JOCM-01-2017-0016.
- Jagoteori.com. (2017). Fungsi dan tujuan kompensasi kerja menurut para ahli, 17 Juli 2015 [online]. Diambil dari <https://jagoteori.com/fungsi-dan-tujuan-kompensasi-kerja-menurut-para-ahli/>. Diakses pada 16 April 2021.
- Jayathilake HD, Daud D, Eaw HC & Annuar N (2021). Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-

- COVID-19 workplace: A conceptual framework. Benchmarking. DOI: 10.1108/BIJ-06-2020-0311
- Jones K (2017). The most desirable employee benefits, *Harvard Business Review*, 15 Februari 2017 [online]. Diambil dari <https://hbr.org/2017/02/the-most-desirable-employee-benefits>. Diakses pada 28 April 2021.
- Joshi A, Vinay M & Bhaskar P (2020). Impact of coronavirus pandemic on the Indian education sector: Perspectives of teachers on online teaching and assessments. *Interactive Technology and Smart Education*. DOI: 10.1108/ITSE-06-2020-0087
- Kaswan (2011). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Alfabeta, Bandung.
- Katz R (1955). Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review*, 27 Mei 2021 [online]. Diambil dari <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>. Diakses pada 26 Mei 2021.
- KBBI (2016). Arti jaminan [online]. Diambil dari <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/jaminan>. Diakses pada 18 Mei 2021.
- Keeton MT (2004). Best online instructional practices: report of phase I of an ongoing study. *Journal of Asynchronous Learning Networks* 8(2), 75–100. DOI: 10.24059/olj.v8i2.1829
- Keyser C, Boyd R, Cohan J, Donald M, Güth W, Johnson E, Kurzban R, Schooler L, Schooler J, Spelke E & Trommershäuser J (2008). Explicit and Implicit Strategies in Decision Making. Better than Conscious? Decision Making, the Human Mind, and Implications for Institutions. MIT Press (pp. 225–258), DOI: 10.7551/mitpress/9780262195805.003.0011
- Kirkpatrick DL (1983). Four steps to measuring training effectiveness. *Personnel Administrator* 28(11), 19–25.
- Kirkpatrick DL (1996). Great ideas revisited: Revisiting Kirkpatrick four level model. *Training and Development* 50(1), 54–57.
- Kruse K (2013). What is leadership, *Forbes Magazine*, 9 April 2013 [online]. Diambil dari <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=137070bd5b90>. Diakses pada 26 Mei 2021.
- Kurniasari R (2018). Pemberian motivasi serta dampaknya terhadap kinerja karyawan pada perusahaan telekomunikasi Jakarta. *Widya Cipta* 2(1), 32–39. DOI: 10.31294/widyacipta.v2i1.2551

- Lancaster LC & Stillman D (2009). *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work.* Harper Collins.
- Le TTB, Santos GG & Ferreira AP (2015). Psychological Contract Breach and Violation: The Case of Temporary Workers in Vietnam. *International Human Resources Management*, 91–108. DOI: 10.1007/978-3-319-15308-7\_6
- Li N, Zhang L, Xiao G, Chen J & Lu Q (2019). The relationship between workplace violence, job satisfaction and turnover intention in emergency nurses. *International Emergency Nursing* 45, 50–55. DOI: 10.1016/j.ienj.2019.02.001.
- Lima AJP, Loob JTK & Lee PH (2017). The impact of leadership on turnover intention: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction', *Journal of Applied Structural Equation Modelling* 1(1), 27–41. DOI: 10.47263/JASEM.1(1)04
- Liu C, Ready D, Roman A, van Wart M, Wang X, McCarthy A & Kim S (2018). E-leadership: An empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal*. *Leadership & Organization Development Journal* 39(1). DOI: 10.1108/LODJ-10-2017-0297
- Luthans F (2006). *Perilaku Organisasi*. Andi, Yogyakarta.
- Ma R & Allen DG (2009). Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment. *Human Resource Management Review* 19(4), 334–346. DOI: 10.1016/j.hrmr.2009.03.001
- Macke J & Genari D (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production* 208, 806–815. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.10.091.
- MacRae I & Sawatzky R (2020). *Remote Working : Personality and Performance Research Results*.
- Madhakomala R, Said M & Idris F (2020). *Evaluasi Penempatan Tenaga Kesehatan: Dengan Menggunakan DEM Provus*. Insan Cendekia Mandiri, Solok.
- Mangkunegara AP (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Margerison CJ & Ravenscroft MD (2020). Coordinating character and curriculum for learning and development. *Journal of Work-Applied Management* 12(1), 97–104. DOI: 10.1108/jwam-11-2019-0034
- Marliani S (2016). *Motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero)*

- Tbk. cabang Karawang). *Jurnal Buana Akuntansi* 1(1), 47–75. DOI: 10.36805/akuntansi.v1i1.43
- Masum AKM, Azad MAK & Beh LS (2015). Determinants of academics' job satisfaction: Empirical evidence from private universities in Bangladesh. *PLoS ONE* 10(2), 0117834. DOI: 10.1371/journal.pone.0117834.
- Mathis RL & Jackson JH (2010). *Human Resource Management* (12<sup>th</sup> edition). Thomson South-Western, Mason.
- Mathis RL & Jackson JH (2011). *Human Resource Management* (13<sup>th</sup> edition). Cengage Learning, Singapore.
- Mathis RL & Jackson JH (2016). *Human Resource Management*. South-Western Cengage Learning.
- Maxwell JC (2007). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership Workbook: Revised and Updated*. HarperCollins Leadership.
- mba sKOOL (2021). Compensation & benefits, 1 Maret 2021 [online]. Diambil dari <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/4032-compensation-a-benefits.html>. Diakses pada 28 April 2021.
- McAfee A & Brynjolfsson E (2008). Investing in the IT that makes a competitive difference. *Harvard Business Review* 86, 98–107. Available online at: <https://hbr.org/2008/07/investing-in-the-it-that-makes-a-competitivedifference>
- McBrien JL, Jones P & Cheng R (2009). Virtual spaces: Employing a synchronous online classroom to facilitate student engagement in online learning. *International Review of Research in Open and Distance Learning* 10(3), 1–17. DOI: 10.19173/irrodl.v10i3.605
- McCann J & Selsky JW (2012). *Mastering Turbulence: The Essential Capabilities of Agile and Resilient Individuals, Teams and Organizations*. John Wiley & Sons.
- McFarlane C (2011). The city as a machine for learning. *Transactions of the Institute of British Geographers* 36(3), 360–376.
- McManus MA & Ferguson MW (2003). Biodata, personality, and demographic differences of recruits from three sources. *International Journal of Selection and Assessment* 11(2-3), 175–183. DOI: 10.1111/1468-2389.00241
- McSweeney B (2019). Globe, Hall, Hofstede, Huntington, Trompenaars: Common Foundations, Common Flaws. In: Sánchez Y & Brühwiller CF (editor), *Transculturalism and Business in the BRIC States* (pp.13–58), Gower.

- Mintowaluyo (2015). *Tren MSDM Masa Depan*. UPN Veteran, Surabaya.
- Muafi (2018). Pemaparan dalam kegiatan focus group discussion; analisis jabatan dan manfaatnya bagi organisasi pemerintah. *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship* 3(1), 43–53.
- Mulyadi (2015). *Manajemen Sumber daya Manusia (MSDM)*. In Media, Bogor.
- Murashkin M & Tyrväinen J (2020). *Adapting to The New Normal: A Qualitative Study of Digital Leadership in Crisis*. Master thesis. Umeå University.
- Mustafa E (2013). The ten characteristics of world-class learning and development. *Human Resource Management International Digest* 21(6), 3–5. DOI: 10.1108/HRMID-08-2013-0056
- Najmaei A (2018). Business Model Value Creation, Value Capture, and Information Technologies. In: Khosrow-Pour M (editor), *Encyclopedia of Information Science and Technology* 549–557. DOI: 10.1108/rr-01-2018-0016
- Noe RA (2008). *Employees Training and Development*. McGraw-Hill, Irwin.
- Noe RA (2020). *Employee Training and Development* (8<sup>th</sup> edition). McGraw-Hill Education, New York.
- Noe RA, Hollenbeck JR, Gerhart B & Wright PM (2010). *Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage*. McGraw Hill, Singapore.
- Norianggono YCP, Hamid D & Ruhana I (2014). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT Telkomsel Area III Jawa-Bali Nusra di Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 8(2), 1–10.
- Pang K & Lu CS (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan, *Maritime Business Review* 3(1), 36–52. DOI: 10.1108/MABR-03-2018-0007
- Panggabean MS (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Partlow KM & Gibbs WJ (2003). Indicators of constructivist principles in internet-based courses. *Journal of Computing in Higher Education* 14(2), 68–97.
- Pfaltzgraf D & Insch GS (2021). Technological illiteracy in an increasingly technological world: Methods to help employees create with rather than simply consume technology. *Development and Learning in Organizations*. DOI: 10.1108/dlo-12-2020-0235

- Philips J (1991). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Philips JJ (1996). How much is the training worth? *Training & Development* 50(4), 20–24.
- Porter ME (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Prasad LM (2005). *Human Resource Management*. Sultan Chand & Sons, New Delhi.
- Priatna DK (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Era 5.0*. Deepublish, Yogyakarta.
- Purvis J (2016). Human Resources Marketing and Recruiting: Essentials of Digital Recruiting. In: Zeuch M (editor), *Handbook of Human Resources Management* (pp. 91–108). DOI: 10.1007/978-3-662-44152-7\_3
- Putri EN, Nuringwahyu S & Hardati RN (2019). Peranan motivasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan: Studi pada Bandung Super Model Malang). *Jiagabi* 8(1), 26–32.
- Qader AA (2015). Compensation and benefits: Definition and importance, 25 Juli 2015 [online]. Diambil dari <https://www.linkedin.com/pulse/compensation-benefits-definition-importance-ahmed-abdul-qader>. Diakses pada 16 April 2021.
- Qadir A & Agrawal S (2017). HR transformation through human resource information system: Review of literature. *Journal of Strategic Human Resource Management* 6(1), 30–38.
- Ragini & Ghosh P (2021). Exploring readiness of learners to transfer training: An interactionist approach. *European Journal of Training and Development*. DOI: 10.1108/ejtd-05-2020-0085
- Rao B & Weintraub J (2013). How innovate is your company's culture? *MIT Sloan Management Review*, 19 Maret 2013 [online]. Diambil dari: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-innovative-is-your-companys-culture/>. Diakses pada 30 Mei 2021. DOI: 10.3390/educsci8020077
- Riva'I V (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Organisasi dari Teori ke Peraktik*. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Rizvi YS & Nabi A (2021). Transformation of learning from real to virtual: An exploratory-descriptive analysis of issues and challenges. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning* 14(1), 5–17. DOI: 10.1108/jrit-10-2020-0052
- Rosenbloom RS (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic*

- Management Journal 21(10-11), 1083–1103. DOI: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1083::AID-SMJ127>3.0.CO;2-4
- Russell S & Brannan MJ (2016). Getting the Right People on the Bus: Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal* 34(2), 114–124. DOI: 10.1016/j.emj.2016.01.001
- Sammarra A, Profili S, Maimone F & Gabrielli G (2017). Enhancing knowledge sharing in age- diverse organizations: The role of HRM practices. In: Profili S, Sammarra A & Innocenti L (editor), *Advanced Series in Management* (p.161–187), Emerald Publishing, Bingley.
- Saputra N (2020). Analisis Kepemimpinan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. In: GCAINDO (editor), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Prinsip Dasar dan Aplikasi*. Mirra Buana Media, Yogyakarta.
- Saputra N (2021). *Manajemen dan Kepemimpinan Kontemporer: A Scholarly Practitioner Perspective*. Scopindo Media Pustaka, Surabaya.
- Sartori R, Tacconi G & Caputo B (2015). Competence-based analysis of needs in VET teachers and trainers: An italian experience. *European Journal of Training and Development* 39(1), 22–42. DOI: 10.1108/EJTD-09-2013-0089
- Schein EH (2017). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Fransisco.
- Schwab K (2017). *The fourth industrial revolution*. Currency.
- Seputar Pengetahuan (2017). 21 Pengertian kompensasi menurut para ahli, 15 Agustus 2021 [online]. Diambil dari <https://www.seputarpengetahuan.co.id/2017/08/21-pengertian-kompensasi-menurut-para-ahli.html>. Diakses pada 16 April 2021.
- Sessa VI, London M & Wanamaker M (2018). How multiteam systems learn. *Team Performance Management*. DOI: 10.1108/TPM-06-2018-0039
- Sessa VI, London M, Wanamaker M, Toich M & Francavilla J (2019). Learning in multiteam systems. *Organizational Dynamics* 48(2).
- Setiyati R & Hikmawati E (2020). Strategi meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja. *Forum Ilmiah* 17(2), 158–168.
- Sharma D (2016). Assessment of evaluation theory: Kirkpatrick model in opposition to Hamblin model. *International Journal of Science Technology and Management* 5(6), 194–204.

- Shila R (2020). Placement, 6 May 2020 [online]. Diambil dari <https://www.preservearticles.com/human-resource-management/placement/31411>. Diakses pada 23 April 2021.
- Sikula AE (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia. Erlangga, Bandung.
- Sodexo (2019). 4 cara yang bisa dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, 25 September 2019 [online]. Diambil dari <https://www.sodexo.co.id/cara-meningkatkan-motivasi-kerja-karyawan/>. Diakses pada 17 Mei 2021.
- Solis B (2012). Meet generation C: The connected customer, 9 April 2012 [online]. Diambil dari <https://www.briansolis.com/2012/04/meet-generation-c-the-connected-customer/>. Diakses pada 16 Mei 2021.
- Stankovska G, Angelkoska S & Osmani F (2017). Job motivation and job satisfaction among academic staff in higher education. *Current Business and Economics Driven Discourse and Education: Perspectives from Around the World* 15(3), 159–166.
- Stogdill RM (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology* 25(1), 35–71. DOI: 10.1080/00223980.1948.9917362
- Storey J, Hartley J, Denis J-L, Hart P & Ulrich D (2017). *The Routledge Companion to Leadership*. The Routledge Companion to Leadership. Taylor & Francis.
- Stowers J (2020). How to create a strong business recruitment strategy. *Business News Daily*, 29 April 2020 [online]. Diambil dari <https://www.businessnewsdaily.com/9591-recruitment-growth-strategies.html>. Diakses pada 16 Mei 2021.
- Stride C, Wall TD & Catley N (2008). *Measures of Job Satisfaction, Organisational Commitment, Mental Health and Job related Well-being: A Benchmarking Manual*. Wiley.
- Sugiono (2016). analisis jabatan dalam manajemen sumber daya manusia. *Orbith* 12(1), 52–58.
- Suhartini (2004). Manajemen kompensasi: Perspektif global. *Jurnal Sinergi: Kajian Bisnis dan Manajemen* 6(2), 47–57.
- Sundah DIE, Langi C, Maramis DRS & Tawalujan L (2018). Developing entrepreneurial competencies for successful business model canvas. *Journal of Physics Conferences Series* 953, 012040. DOI: 10.1088/1742-6596/953/1/012040
- Sunyoto D (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. CAPS, Yogyakarta.

- Suparyadi (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi, Yogyakarta.
- Susilo T (2013). Analisis pengaruh faktor lingkungan fisik dan non fisik terhadap stres kerja pada PT Indo Bali di Kecamatan Negara Kabupaten Jimbaran Bali. *Tekmapro Journal of Industrial Engineering and Management*, 1–9.
- Sutrisno E (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta.
- Tanga M & Maphosa C (2018). Exploring the recruitment and training of peer facilitators in a South African University. *International Journal of Educational Development* 61, 196–203. DOI: 10.1016/j.ijedudev.2017.08.005
- Thanassoulis E, Sotiros D, Koronakos G & Despotis D (2018). Assessing the cost-effectiveness of university academic recruitment and promotion policies. *European Journal of Operational Research* 264(2), 742–755. DOI: 10.1016/j.ejor.2017.06.046
- Thomas KW (2009). *Intrinsic Motivation at Work What Really Drives Employee Engagement*. Berrett-Koehler, San Francisco.
- Torlak NG & Kuzey C (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management* 68(2), 276–295. DOI: 10.1108/IJPPM-05-2018-0182.
- Turner-Cmucha M & Aitken S (2016). ICT as a tool for supporting inclusive learning opportunities. *International Perspectives on Inclusive Education* 8, 159–180. DOI: 10.1108/S1479-363620160000008010
- Ulrich D (1997). Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management* 36(3), 303–320. DOI: 10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3<303::AID-HRM3>3.0.CO;2-%23
- Uno HB (2010). *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Utomo P & Budiastuti D (2019). Practiced culture toward firm competitiveness performance: Evidence from Indonesia. *Social Sciences Humanities* 27, 113–124.
- van Wart M, Roman A, Wang X & Liu C (2017). Integrating ICT adoption issues into (e-)leadership theory. *Telematics and Informatics* 34(5), 527–537. DOI: 10.1016/j.tele.2016.11.003
- van Wart M, Roman A, Wang X & Liu C (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences* 85(1), 80–97. DOI: 10.1108/LODJ-10-2017-0297

- Vandenberghe C & Tremblay M (2008). 'The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business and Psychology* 22(3), 275–286. DOI: 10.1007/s10869-008-9063-3.
- Virgiyanti & Suharyono BS (2018). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan Divisi Fresh PT Trans Retail Indonesia (Carrefour) Plaza Tangerang City). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 61(2), 55–60.
- Warr P, Cook J & Wall TD (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology* 52(2), 129–148. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x
- Web A (2015). Future proofing education. *Development and Learning in Organizations* 29(2), 22–25. DOI: 10.1108/DLO-09-2014-0063
- Wicaksono P (2021). 5 langkah tepat meningkatkan motivasi kerja karyawan, 25 Februari 2021 [online]. Diambil dari <https://www.qubisa.com/article/meningkatkan-motivasi-kerja>. Dakses pada 17 Mei 2021.
- Widodo SE (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Wilkinson A, Redman T & Dundon T (2017). *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases* (5<sup>th</sup> edition). Pearson Education, Harlow.
- Winfrey EC (1999). Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation. In: Hoffman B (editor), *Encyclopedia of Educational Technology*.
- Yoon SA, Miller K, Richman T, Wendel D, Schoenfeld I, Anderson E, Shim J & Marei A (2020). A social capital design for delivering online asynchronous professional development in a MOOC course for science teachers. *Information and Learning Science* 121(7–8), 677–693. DOI: 10.1108/ILS-04-2020-0061
- Yu T & Wu N (2009). A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business and Management* 4(7), 37–42. DOI: 10.5539/ijbm.v4n7p37
- Yunus E (2016). *Manajemen Strategis*. Andi, Yogyakarta.
- Zottoli MA & Wanous JP (2000). Recruitment source research: Current status and future directions. *Human Resource Management Review* 10(4), 353–382. DOI: 10.1016/S1053-4822(00)00032-2



**GCAINDO**  
inspiring and empowering

## Daftar Pustaka

**Analisis jabatan** Kegiatan untuk mencatat, mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan jabatan secara sistematis dan teratur; atau proses penilaian terorganisir, mempelajari dan mencatat tanggung jawab, tugas, keterampilan, akuntabilitas, lingkungan kerja dan persyaratan kemampuan pekerjaan tertentu.

**Budaya organisasi** Nilai-nilai, norma, dan sistem tertentu yang diciptakan atas kesepakatan bersama dalam organisasi lembaga/perusahaan dengan tujuan memperkuat kebersamaan dan mengarahkan perilaku-perilaku pimpinan dan anggota organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuan bersama

**Budaya perusahaan** Keyakinan dan perilaku yang menentukan bagaimana karyawan dan manajemen perusahaan berinteraksi dan menangani transaksi bisnis di luar.

**Inovasi** Implementasi praktis dari ide-ide bisnis yang ada yang dapat menghasilkan produk atau jasa baru atau perbaikan dalam cara menawarkan barang atau jasa.

**Jaminan** Janji seseorang untuk menanggung utang atau kewajiban pihak lain apabila utang atau kewajiban tersebut tidak dipenuhi.

**Kepuasan kerja** Sikap atau keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana individu memandang pekerjaan mereka berdasarkan nilai-nilai yang dimilikinya.

**Kompensasi** Segala sesuatu bentuk imbalan yang diterima seorang pekerja atau kelompok kerja atas jasa yang diberikan dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu organisasi; atau upah dan imbalan kerja yang berupa perangkat finansial dan non finansial yang disediakan oleh organisasi untuk karyawannya dengan tujuan menarik kandidat karyawan untuk bergabung dengan perusahaan dan untuk mempertahankan karyawan yang kompeten.

**Konsep** Rancangan, ide, atau *blue print*.

**Lingkungan kerja fisik** Kondisi fisik yang ada ditempat kerja yang mempengaruhi aktivitas kerja karyawan

**Lingkungan kerja non fisik** Semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

**Lingkungan kerja** Segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan.

**Manajemen** Proses mencapai tujuan organisasi dengan menggerakkan sumber daya manusia untuk mengelola sumber daya organisasi lainnya dengan melaksanakan fungsi-fungsi, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.

**Motivasi kerja** Kondisi psikologis yang mendorong seseorang atau pegawai untuk melaksanakan usaha atau kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individual.

**Organisasi** Kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama.

**Penempatan pegawai** Proses penugasan pekerjaan yang cocok untuk pegawai.

**Perusahaan *startup*** Perusahaan kecil dan menengah baru (termasuk mikro) yang memiliki intensitas pemanfaatan teknologi digital baru (terutama sosial media, seluler, analitik, dan cloud) untuk meningkatkan kinerja operasi bisnis, menciptakan model bisnis (digital) baru, mempertajam kecerdasan bisnis, dan terhubung dengan pelanggan dan pemangku kepentingan melalui saluran (digital) yang baru.

**Rekrutmen** Kegiatan yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan utama menjaring calon karyawan.

**Seleksi** Proses yang bertujuan untuk mengidentifikasi yang paling memenuhi syarat dari mereka yang melamar pekerjaan.

**Sistem upah** Rancangan upah yang dibuat oleh perusahaan dalam yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

**Soft skills** Kemampuan yang dimiliki oleh karyawan diluar kemampuan akademis atau teknis, contohnya: keterampilan komunikatif, kemampuan berpikir kritis, kreativitas, manajemen stres, manajemen waktu, dan keahlian negosiasi.

**Spesifik jabatan** Persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh karyawan yang akan menduduki jabatan agar ia dapat melaksanakan tugas-tugas dengan baik.

**Strategi** Arah dan ruang lingkup organisasi dalam jangka panjang, dengan mencocokkan sumber daya yang dimilikinya dengan perubahan lingkungan, dan khususnya, perubahan pasar, pelanggan dan klien untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan; atau arahan umum bersama yang ditetapkan perusahaan serta berbagai komponennya untuk mencapai keadaan perusahaan yang diinginkan di masa depan.

**Tugas prediktif** Perencanaan yang pada dasarnya memprediksi suatu kondisi masa depan yang diinginkan dalam sebuah organisasi atau perusahaan, berbeda dari kondisinya di masa sekarang.

**Upah** Kompensasi berupa uang dan sebagainya yang dibayarkan untuk membalas jasa atau sebagai pembayar tenaga yang sudah dikeluarkan untuk mengerjakan sesuatu.

**Uraian jabatan** Catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu.



**GCAINDO**  
inspiring and empowering

# Indeks

---

## A

Akuntabilitas ..... 73  
Analisis jabatan... 36, 73, 74, 75,  
76, 77, 78, 79, 136, 137, 138,  
139, 141, 142, 143, 144, 145,  
146, 147

---

## B

Bisnis .... 2, 3, 5, 8, 9, 11, 16, 17,  
20, 22, 28, 40, 45, 46, 47, 48,  
54, 62, 64, 65, 66, 69, 72, 86,  
91, 92, 96, 97, 101, 102, 106,  
113, 123, 125, 132, 150, 152,  
154, 157, 158, 159, 162, 174,  
186  
Budaya organisasi .. 64, 88, 151,  
159, 170, 186, 187, 188, 189,  
196  
Budaya perusahaan.... 4, 11, 26,  
150, 151, 152, 153, 154, 155,  
157, 158, 159

---

## I

Informasi ... 3, 17, 20, 24, 25, 26,  
36, 64, 66, 73, 74, 76, 77, 79,  
97, 104, 105, 108, 109, 111,  
114, 115, 116, 117, 118, 120,  
125, 126, 137, 138, 139, 141,  
145, 146, 147, 192, 193

Inovasi ..... 46, 54, 97, 123, 132,  
150, 154, 156, 157, 159, 186

---

## J

Jabatan ... 25, 30, 32, 36, 37, 53,  
71, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79,  
86, 131, 135, 136, 137, 138,  
139, 140, 141, 142, 143, 144,  
145, 146, 147, 181  
Jaminan ..... 85, 86, 92, 93, 165  
Jasa ... 28, 29, 30, 34, 35, 36, 46,  
76, 168

---

## K

Karyawan .. 2, 3, 4, 9, 10, 11, 12,  
16, 17, 18, 19, 24, 25, 26, 28,  
29, 36, 58, 61, 62, 63, 64, 65,  
66, 67, 68, 69, 73, 80, 81, 86,  
87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 96,  
97, 98, 99, 100, 101, 102,  
103, 104, 106, 107, 175, 178,  
179, 180, 181, 182, 183, 184,  
186, 188, 189, 190, 191, 192,  
193, 194, 195  
Kepuasan kerja ... 17, 80, 82, 86,  
87, 88, 89, 90, 91, 92, 93,  
133, 164, 167, 173, 179, 186,  
195  
Kinerja ... 2, 5, 12, 13, 19, 40, 41,  
46, 49, 54, 66, 73, 80, 86, 87,  
89, 91, 93, 97, 98, 100, 101,  
102, 103, 105, 108, 109, 124,

125, 131, 133, 141, 146, 147,  
148, 152, 153, 154, 162, 163,  
168, 172, 173, 175, 179, 186,  
194, 195  
Kompensasi 3, 9, 16, 18, 24, 27,  
28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35,  
36, 37, 65, 73, 86, 88, 124,  
129, 141, 142, 144, 147, 148,  
165, 177, 178, 179, 180, 181  
Kompetensi .4, 6, 12, 19, 20, 53,  
73, 100, 101, 124, 145, 178,  
181, 191, 193

---

## L

Lingkungan kerja 16, 29, 34, 35,  
65, 73, 77, 87, 89, 97, 107,  
131, 139, 162, 163, 165, 172,  
186, 192, 194, 195, 196  
Lingkungan kerja fisik ..... 194  
Lingkungan kerja non fisik .. 194,  
195

---

## M

Manajemen 1, 2, 5, 8, 10, 15, 16,  
18, 20, 22, 24, 25, 26, 27, 28,  
29, 30, 31, 37, 54, 58, 73, 82,  
86, 87, 91, 93, 96, 102, 122,  
123, 129, 144, 147, 148, 151,  
172, 174, 175, 177, 185, 187,  
194  
Motivasi kerja 89, 162, 163, 164,  
165, 166, 168, 171, 172, 192

---

## N

Norma .....4, 86, 187, 191

---

## O

Organisasi ...2, 4, 5, 7, 9, 10, 11,  
12, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22,  
24, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 33,  
34, 35, 36, 37, 40, 46, 48, 49,  
50, 51, 52, 58, 132, 136, 137,  
138, 139, 140, 141, 142, 143,  
144, 147, 149, 162, 163, 165,  
166, 168, 169, 170, 172, 173,  
174, 175, 178, 179, 180, 182,  
183, 184, 186, 187, 188, 189,  
190, 195

---

## P

Penempatan pegawai 72, 73, 78,  
79, 80, 82, 83  
Perilaku ...4, 5, 7, 18, 31, 43, 44,  
45, 47, 49, 51, 62, 86, 87,  
102, 104, 108, 110, 119, 120,  
121, 122, 125, 127, 130, 131,  
141, 146, 150, 153, 157, 163,  
164, 167, 187, 188  
Perusahaan .4, 5, 7, 8, 9, 10, 11,  
12, 13, 16, 17, 18, 19, 20, 21,  
22, 23, 24, 25, 26, 30, 34, 36,  
37, 40, 46, 47, 48, 53, 54, 59,  
60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67,  
68, 69, 72, 79, 86, 89, 90, 91,  
92, 93, 96, 97, 98, 178, 179,  
180, 186, 187, 188, 189, 190,  
191, 192, 193, 194, 195  
Produk ...2, 6, 47, 103, 109, 111,  
128, 150, 154, 155, 157

---

**R**

Rekrutmen 7, 13, 17, 23, 31, 34,  
57, 58, 59, 62, 63, 64, 66, 67,  
68, 72, 73, 74, 78, 79, 133,  
141, 147

---

**S**

Seleksi .. 7, 8, 17, 23, 31, 57, 58,  
59, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 72,  
73, 79, 80, 86, 141, 142, 145,  
147, 148, 152  
Sistem upah ..... 179, 180  
*Soft skills* ..... 18  
*Startup* ..... 60, 158  
Strategi.... 4, 5, 8, 10, 17, 20, 21,  
57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65,  
67, 68, 85, 89, 92, 93, 97,

101, 102, 113, 115, 116, 124,  
126, 131, 132, 149, 150, 152,  
153, 154, 155, 156, 158, 161,  
172, 173, 174, 175, 188, 189,  
192, 193, 196

---

**T**

Transaksi.....4, 129  
Tugas prediktif.....21

---

**U**

Upah..29, 31, 33, 34, 35, 36, 37,  
89, 104, 139, 142, 177, 178,  
179, 180, 182, 184  
Uraian jabatan 76, 139, 140, 143