



MANAJEMEN

Sumber Daya Manusia

Prinsip Dasar dan Aplikasi

Manajemen atas sumber daya manusia yang tepat dan terencana yang didasarkan atas prinsip-prinsip dasar pengadaan, pengaturan, pemeliharaan, penghargaan, dan pengembangan individu sangat penting dan dibutuhkan untuk memastikan keberlanjutan dan kemajuan sebuah organisasi. Efektifitas dan efisiensi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan strategi, proses dan aktivitas individu dan kelompok untuk mencapai tujuan utama dan arah gerak organisasi. Oleh karena itu, dalam memasuki era globalisasi dan Revolusi Industri 4.0, pemahaman yang bersifat komprehensif atas prinsip-prinsip dasar dan aplikasi manajemen atas sumber daya manusia sangat penting dan berguna bagi pembentukan, penguatan, pembinaan, dan pengembangan organisasi.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas prinsip-prinsip dasar dan aplikasi manajemen sumber daya manusia. Di dalamnya dibahas tujuan, ruang lingkup dan perencanaan manajemen sumber daya manusia, strategi pengembangan, dan sistem rekrutmen. Analisis kepuasan kerja, disiplin kerja, pengukuran produktivitas, kinerja dan prestasi kerja diuraikan. Selanjutnya dibahas strategi motivasi, pengembangan karir, manajemen kompensasi, kepemimpinan, hubungan kerja, audit dalam manajemen sumber daya manusia. Inovasi dan strategi pengembangan, komunikasi kerja dan efisiensi administrasi dibahas bersama dengan manajemen konflik, sistem jaminan kepuasan kerja, dan pendidikan dan pelatihan. Penjelasan mengenai strategi kompensasi, manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, dan analisis jabatan diberikan sebelum ditutup dengan ulasan mengenai konsep dan strategi kompetisi dalam manajemen sumber daya manusia.

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

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA : PRINSIP DASAR DAN APLIKASI

MANAJEMEN

Sumber Daya Manusia

Prinsip Dasar dan Aplikasi

Editor : GCAINDO

- Agus Suyatno | Akmal Abdullah | Daisy Iriany Erny Sundah
- Dewa Gede Satriawan | Dyah Palupiningtyas
- Fitriana | Hadion Wijoyo | Ika Kusuma Wardani
- Irjus Indrawan | Iwan Perwira | Karyaningsih
- Laila Refiana Said | Meyzi Heriyanto | Muhammad Arif Surana
- Muhammad Jamil | Ni Desak Made Santi Diwyarthi
- Nopriadi Saputra | Ray Octafian | Refika | Reni Sulistiyowati
- Rizal Bakti | Rudi Setiadi | Sisca Nopralia



MANAJEMEN

Sumber Daya Manusia

Prinsip Dasar dan Aplikasi

Editor : GCAINDO

Agus Suyatno | Akmal Abdullah | Daisy Iriany Erny Sundah
Dewa Gede Satriawan | Dyah Palupiningtyas
Fitriana | Hadion Wijoyo | Ika Kusuma Wardani
Irjus Indrawan | Iwan Perwira | Karyaningsih
Laila Refiana Said | Meyzi Heriyanto | Muhammad Arif Surana
Muhammad Jamil | Ni Desak Made Santi Diwyartha
Nopriadi Saputra | Ray Octafian | Refika | Reni Sulistiyowati
Rizal Bakti | Rudi Setiadi | Sisca Nopralia



Manajemen Sumber Daya Manusia : Prinsip Dasar dan Aplikasi

Penulis: Agus Suyatno, Akmal Abdullah, Daisy Iriany Erny Sundah, Dewa Gede Satriawan, Dyah Palupiningtyas, Fitriana, Hadion Wijoyo, Ika Kusuma Wardani, Irjus Indrawan, Iwan Perwira, Karyaningsih, Laila Refiana Said, Meyzi Heriyanto, Muhammad Arif Surana, Muhammad Jamil, Ni Desak Made Santi Diwyarthi, Nopriadi Saputra, Ray Octafian, Refika, Reni Sulistiyowati, Rizal Bakti, Rudi Setiadi, Sisca Nopralia.

Editor: GCAINDO

Tata letak: GCAINDO

Desain sampul: GCAINDO

Diterbitkan melalui:

Diandra Kreatif/Mirra Buana Media

(*Imprint* Grup Penerbitan CV. Diandra Primamitra Media)

Anggota IKAPI No. 062/DIY/08)

Jl. Melati No. 171, Sambilegi Baru Kidul

Maguwoharjo, Depok, Sleman, Yogyakarta.

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

Email: diandracreative@gmail.com

Website: www.diandracreative.com

Cetakan Pertama: 2020

Yogyakarta, Diandra Kreatif 2020

xvii+293 halaman, 150 mm x 230 mm

ISBN: 978-623-6571-51-4

Hak cipta © 2020 pada penulis.

Hak cipta dilindungi Undang-undang.

Gambar pada sampul depan dan belakang: fauxels/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

Manajemen atas sumber daya manusia yang tepat dan terencana yang didasarkan atas prinsip-prinsip dasar pengadaan, pengaturan, pemeliharaan, penghargaan, dan pengembangan individu sangat penting dan dibutuhkan untuk memastikan keberlanjutan dan kemajuan sebuah organisasi. Efektifitas dan efisiensi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan strategi, proses dan aktivitas individu dan kelompok untuk mencapai tujuan utama dan arah gerak organisasi. Oleh karena itu, dalam memasuki era globalisasi dan Revolusi Industri 4.0, pemahaman yang bersifat komprehensif atas prinsip-prinsip dasar dan aplikasi manajemen atas sumber daya manusia sangat penting dan berguna bagi pembentukan, penguatan, pembinaan, dan pengembangan organisasi.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas prinsip-prinsip dasar dan aplikasi manajemen sumber daya manusia. Di dalamnya dibahas tujuan, ruang lingkup dan perencanaan manajemen sumber daya manusia, strategi pengembangan, dan sistem rekrutmen. Analisis kepuasan kerja, disiplin kerja, pengukuran produktivitas, kinerja dan prestasi kerja diuraikan. Selanjutnya dibahas strategi motivasi, pengembangan karir, manajemen kompensasi, kepemimpinan, hubungan kerja, audit dalam manajemen sumber daya manusia. Inovasi dan strategi pengembangan, komunikasi kerja dan efisiensi administrasi dibahas bersama dengan manajemen konflik, sistem jaminan kepuasan kerja, dan pendidikan dan pelatihan. Penjelasan mengenai strategi kompensasi, manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, dan analisis jabatan diberikan sebelum ditutup dengan ulasan mengenai konsep dan strategi kompetisi dalam manajemen sumber daya manusia.

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

GCAINDO

Daftar Isi

| | |
|--|-----------|
| Kata Pengantar | iii |
| Daftar Isi | iv |
| Daftar Gambar | xi |
| Daftar Tabel..... | xii |
| Profil Penulis | xiii |
| 1 Tujuan dan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia dalam organisasi | 1 |
| 1.1 Pendahuluan..... | 1 |
| 1.2 Pengertian manajemen sumber daya manusia dalam organisasi | 2 |
| 1.3 Tujuan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi | 3 |
| 1.4 Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia dalam organisasi | 5 |
| 1.4.1 Fungsi manajerial manajemen sumber daya manusia. | 5 |
| 1.4.2 Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia | 6 |
| 1.4.3 Peran manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi | 15 |
| 2 Perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi | 17 |
| 2.1 Pendahuluan..... | 17 |
| 2.2 Pengertian manajemen sumber daya manusia | 18 |
| 2.3 Perencanaan sumber daya manusia..... | 18 |
| 2.4 Fungsi perencanaan sumber daya manusia | 21 |
| 2.5 Tujuan perencanaan sumber daya manusia..... | 22 |
| 2.6 Prosedur perencanaan sumber daya manusia..... | 23 |
| 3 Sistim dan proses rekrutmen dan seleksi..... | 27 |
| 3.1 Pendahuluan..... | 27 |
| 3.2 Pengertian rekrutmen | 28 |
| 3.2.1 Tujuan rekrutmen | 30 |
| 3.2.2 Proses rekrutmen | 31 |
| 3.2.3 Metode rekrutmen | 33 |
| 3.2.4 Sumber-sumber rekrutmen | 33 |
| 3.2.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi rekrutmen | 34 |
| 3.3 Pengertian seleksi | 34 |
| 3.3.1 Tujuan seleksi..... | 35 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.3.2 | <i>Kualifikasi seleksi</i> | 36 |
| 3.3.3 | <i>Langkah-langkah proses seleksi</i> | 39 |
| 4 | Konsep dan strategi pengembangan sumber daya manusia | 43 |
| 4.1 | Pendahuluan..... | 43 |
| 4.2 | Konsep pengembangan sumber daya manusia | 45 |
| 4.3 | Bentuk-bentuk pengembangan sumber daya manusia | 47 |
| 4.4 | Tujuan pengembangan sumber daya manusia | 49 |
| 4.5 | Manfaat pengembangan sumber daya manusia | 51 |
| 4.6 | Strategi pengembangan sumber daya manusia | 53 |
| 5 | Analisis dan indikator kepuasan kerja | 57 |
| 5.1 | Pendahuluan..... | 57 |
| 5.2 | Pengertian kepuasan kerja | 58 |
| 5.2.1 | <i>Berbagai teori kepuasan kerja</i> | 59 |
| 5.3 | Pengukuran dan indikator kepuasan kerja | 65 |
| 5.3.1 | <i>Jenis pengukuran</i> | 65 |
| 5.3.2 | <i>Contoh instrumen pengukuran dan indikatornya</i> | 66 |
| 5.4 | Penutup | 67 |
| 6 | Konsep dan fungsi disiplin kerja | 69 |
| 6.1 | Pendahuluan..... | 69 |
| 6.2 | Konsep dan fungsi disiplin kerja | 70 |
| 6.2.1 | <i>Konsep disiplin kerja</i> | 70 |
| 6.2.2 | <i>Fungsi disiplin kerja</i> | 72 |
| 7 | Konsep dan strategi motivasi kerja dalam organisasi | 75 |
| 7.1 | Pendahuluan..... | 75 |
| 7.2 | Macam teori motivasi | 77 |
| 7.2.1 | <i>Teori Maslow</i> | 77 |
| 7.2.2 | <i>Teori ERG</i> | 78 |
| 7.2.3 | <i>Teori Herzberg</i> | 80 |
| 7.2.4 | <i>Teori David McClelland</i> | 81 |
| 7.3 | Strategi motivasi kerja karyawan..... | 82 |
| 8 | Analisis penilaian kinerja dan prestasi kerja | 85 |
| 8.1 | Pendahuluan..... | 85 |
| 8.2 | Kinerja dan faktor yang mempengaruhi kinerja | 86 |
| 8.2.1 | <i>Pengertian kinerja</i> | 86 |
| 8.2.2 | <i>Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja</i> | 87 |
| 8.3 | Konsep penilaian kinerja dan prestasi kerja..... | 89 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 8.3.1 | <i>Pengertian penilaian kinerja dan prestasi kerja serta aspek dalam penilaian kinerja</i> | 89 |
| 8.3.2 | <i>Tujuan dan manfaat penilaian kinerja</i> | 90 |
| 8.3.3 | <i>Metode penilaian kinerja</i> | 91 |
| 8.3.4 | <i>Bias dalam penilaian kinerja</i> | 94 |
| 9 | Manajemen dan pengembangan karir | 97 |
| 9.1 | Pendahuluan..... | 97 |
| 9.2 | Manajemen sumber daya manusia | 98 |
| 9.3 | Karir | 99 |
| 9.4 | Perencanaan karir..... | 102 |
| 9.4.1 | <i>Pertimbangan dalam perencanaan karir</i> | 102 |
| 9.4.2 | <i>Manfaat perencanaan karir</i> | 103 |
| 9.5 | Manajemen karier | 104 |
| 9.5.1 | <i>Efektifitas manajemen karir</i> | 105 |
| 9.5.2 | <i>Pengembangan karir</i> | 106 |
| 10 | Konsep dan manajemen kompensasi | 107 |
| 10.1 | Pendahuluan..... | 107 |
| 10.2 | Teori dan konsep kompensasi..... | 108 |
| 10.3 | Tujuan kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia | 111 |
| 10.4 | Jenis-jenis kompensasi..... | 115 |
| 10.4.1 | <i>Kompensasi langsung</i> | 115 |
| 10.4.2 | <i>Kompensasi tidak langsung</i> | 120 |
| 10.5 | Tunjangan | 120 |
| 10.5.1 | <i>Pengertian</i> | 120 |
| 10.5.2 | <i>Tujuan pemberian tunjangan</i> | 122 |
| 10.5.3 | <i>Jenis atau tipe insentif</i> | 124 |
| 10.5.4 | <i>Proses pemberian insentif</i> | 125 |
| 10.5.5 | <i>Syarat pemberian insentif agar mencapai tujuan dari pemberian insentif</i> | 126 |
| 10.5.6 | <i>Prinsip-prinsip program tunjangan</i> | 127 |
| 10.5.7 | <i>Etika pemotongan tunjangan pensiunan</i> | 129 |
| 11 | Analisis kepemimpinan dalam manajemen sumber daya manusia | 131 |
| 11.1 | Pendahuluan..... | 131 |
| 11.2 | Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi..... | 131 |
| 11.3 | Kepemimpinan adalah pengaruh, konsen, dan orientasi..... | 134 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 11.4 | Pengembangan kepemimpinan sebagai suatu sistem..... | 137 |
| 11.4.1 | <i>Keluaran dari sistem kepemimpinan.....</i> | 137 |
| 11.4.2 | <i>Tahapan dari sistem kepemimpinan.....</i> | 139 |
| 11.4.3 | <i>Masukan dari sistem kepemimpinan</i> | 140 |
| 11.5 | Pengembangan kepemimpinan mempertimbangkan struktur organisasi | 141 |
| 11.5.1 | <i>Atasan sebagai pemimpin</i> | 141 |
| 11.5.2 | <i>Anggota tim sebagai pengikut</i> | 142 |
| 11.5.3 | <i>Struktur organisasi menentukan cakup</i> | 144 |
| 12 | Pengelolaan hubungan kerja dalam manajemen sumber daya manusia..... | 147 |
| 12.1 | Pendahuluan..... | 147 |
| 12.2 | Hubungan kerja..... | 148 |
| 12.3 | Perjanjian kerja | 149 |
| 12.4 | Unsur-unsur perjanjian kerja | 151 |
| 12.5 | Berakhirnya perjanjian kerja..... | 152 |
| 12.6 | Peraturan perusahaan (PP)..... | 152 |
| 12.7 | Perjanjian kerja bersama (PKB) | 153 |
| 12.8 | Perselisihan hubungan industri | 154 |
| 12.9 | Pemutusan hubungan kerja (PHK)..... | 155 |
| 13 | Motivasi organisasi dalam manajemen sumber daya manusia..... | 157 |
| 13.1 | Pendahuluan..... | 157 |
| 13.2 | Teori-teori motivasi | 159 |
| 13.2.1 | <i>Teori isi (content theory).....</i> | 159 |
| 13.2.2 | <i>Teori proses (process theory).....</i> | 164 |
| 13.2.3 | <i>Teori penguatan (reinforcement theory).....</i> | 165 |
| 13.3 | Proses motivasi | 166 |
| 13.4 | Model-model motivasi..... | 167 |
| 13.5 | Bentuk-bentuk motivasi..... | 168 |
| 13.6 | Langkah-langkah meningkatkan motivasi | 168 |
| 13.7 | Metode motivasi | 169 |
| 13.8 | Prinsip-prinsip dalam motivasi kerja | 169 |
| 13.9 | Prespektif motivasi | 170 |
| 14 | Konsep dan pelaksanaan audit dalam manajemen sumber daya manusia..... | 173 |
| 14.1 | Pendahuluan..... | 173 |
| 14.2 | Pengertian audit | 175 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 14.3 | Pengertian audit sumber daya manusia..... | 175 |
| 14.4 | Tujuan audit sumberdaya manusia..... | 177 |
| 14.5 | Konsep audit sumber daya manusia..... | 178 |
| 14.6 | Lingkup dan pelaku audit sumber daya manusia..... | 179 |
| 14.7 | Manfaat audit sumber daya manusia..... | 180 |
| 14.8 | Tahapan-tahapan audit sumber daya manusia | 181 |
| 14.9 | Pelaksanaan audit sumber daya manusia | 184 |
| 15 | Inovasi dan strategi pengembangan sumber daya manusia | 189 |
| 15.1 | Pendahuluan..... | 189 |
| 15.2 | Inovasi..... | 191 |
| 15.3 | Strategi pengembangan sumber daya manusia | 196 |
| 16 | Komunikasi kerja dalam manajemen sumber daya manusia.. | 203 |
| 16.1 | Pengertian manajemen sumber daya manusia | 203 |
| 16.2 | Tujuan dan aktivitas manajemen sumber daya manusia..... | 204 |
| 16.3 | Pengertian dan proses komunikasi kerja..... | 207 |
| 16.4 | Komunikasi kerja dalam manajemen sumber daya manusia | 210 |
| 17 | Produktivitas dan efisiensi administrasi dalam manajemen sumber daya manusia | 213 |
| 17.1 | Pendahuluan..... | 213 |
| 17.2 | Produktivitas | 214 |
| 17.2.1 | <i>Pengertian produktivitas</i> | <i>214</i> |
| 17.2.2 | <i>Faktor-faktor determinan produktivitas</i> | <i>215</i> |
| 17.2.3 | <i>Pengertian produktivitas kerja</i> | <i>215</i> |
| 17.2.4 | <i>Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja</i> | <i>216</i> |
| 17.2.5 | <i>Pengukuran produktivitas kerja</i> | <i>217</i> |
| 17.2.6 | <i>Manfaat dari penilaian produktivitas kerja</i> | <i>217</i> |
| 17.3 | Efisiensi | 218 |
| 17.3.1 | <i>Pengertian efisiensi</i> | <i>218</i> |
| 17.3.2 | <i>Tujuan dan manfaat efisiensi</i> | <i>219</i> |
| 17.4 | Manajemen sumber daya manusia | 219 |
| 17.5 | Produktivitas dan efisiensi administrasi dalam manajemen sumber daya manusia..... | 221 |
| 18 | Konsep dan sistim jaminan kepuasan kerja..... | 223 |
| 18.1 | Pendahuluan..... | 223 |
| 18.2 | Teori dan konsep kepuasan kerja..... | 226 |
| 18.3 | Sistem jaminan kepuasan kerja..... | 228 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 18.4 | Kesimpulan..... | 231 |
| 19 | Pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia..... | 233 |
| 19.1 | Pendahuluan..... | 233 |
| 19.2 | Definisi pendidikan dan pelatihan | 235 |
| 19.3 | Program pendidikan dan pelatihan | 236 |
| 19.4 | Tujuan umum program latihan dan pengembangan..... | 238 |
| 19.5 | Sistem pelatihan..... | 240 |
| 19.6 | Prinsip pelaksanaan pelatihan..... | 242 |
| | 19.6.1 <i>Merencanakan materi latihan</i> | 242 |
| | 19.6.2 <i>Format rencana pelatihan</i> | 243 |
| 19.7 | Metode pelatihan | 244 |
| 20 | Konsep dan strategi kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia..... | 249 |
| 20.1 | Pendahuluan..... | 249 |
| 20.2 | Manajemen sumber daya manusia..... | 251 |
| 20.3 | Konsep manajemen sistem penghargaan | 255 |
| 20.4 | Strategi manajemen sistem penghargaan..... | 260 |
| 21 | Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi..... | 265 |
| 21.1 | Pendahuluan..... | 265 |
| 21.2 | Kompetensi..... | 267 |
| 21.3 | Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi | 270 |
| 21.4 | Daya saing | 275 |
| 21.5 | Rekrutmen dan seleksi..... | 277 |
| 21.6 | Perencanaan karir..... | 278 |
| 21.7 | Sistem kompensasi..... | 279 |
| 22 | Analisis jabatan dalam manajemen sumber daya manusia..... | 281 |
| 22.1 | Pendahuluan..... | 281 |
| 22.2 | Enam langkah dalam analisis jabatan | 283 |
| 22.3 | Metode pengumpulan informasi analisis jabatan..... | 287 |
| | 22.3.1 <i>Wawancara</i> | 287 |
| | 22.3.2 <i>Kuesioner</i> | 288 |
| | 22.3.3 <i>Observasi</i> | 288 |
| | 22.3.4 <i>Catatan harian</i> | 288 |
| 22.4 | Teknik analisis jabatan secara kuantitatif..... | 289 |
| 22.5 | Membuat deskripsi jabatan | 289 |
| 22.6 | Membuat spesifikasi jabatan..... | 290 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 22.7 | Mengapa para manajer melakukan dejobbing perusahaan mereka..... | 291 |
| 23 | Konsep dan strategi kompetisi dalam manajemen sumber daya manusia | 293 |
| 23.1 | Pendahuluan..... | 293 |
| 23.2 | Konsep strategis manajemen sumber daya manusia | 295 |
| 23.3 | Menciptakan keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia..... | 297 |
| | 23.3.1 <i>Strategi inovasi</i> | 298 |
| | 23.3.2 <i>Strategi peningkatan kualitas</i> | 299 |
| | 23.3.3 <i>Strategi pengurangan biaya</i> | 302 |
| | 23.3.4 <i>Pemilihan strategi bersaing</i> | 302 |
| | Daftar Pustaka..... | 305 |
| | Glosarium | 323 |
| | Indeks | 329 |

Daftar Gambar

| | | |
|---------------------|--|-----|
| Gambar 2.1 | Konsep perencanaan sumber daya manusia..... | 20 |
| Gambar 3.1 | Proses rekrutmen..... | 31 |
| Gambar 5.1 | <i>Hierarchy of needs</i> | 61 |
| Gambar 5.2 | <i>Job characteristics model</i> | 63 |
| Gambar 9.1 | Proses pengembangan karir..... | 100 |
| Gambar 11.1 | Level kepemimpinan..... | 135 |
| Gambar 11.2 | Pengembangan kepemimpinan berbasis struktur..... | 145 |
| Gambar 14.1. | Sebuah situasi yang memotivasi..... | 158 |
| Gambar 14.2. | Hierarki kebutuhan Maslow..... | 159 |
| Gambar 14.3. | Teori dua faktor Herzberg..... | 163 |
| Gambar 15.1 | Aktivitas audit..... | 182 |
| Gambar 15.1 | Hubungan antara pengembangan SDM dan strategi perusahaan/organisasi..... | 202 |

Daftar Tabel

| | | |
|--------------------|---|-----|
| Tabel 9.1 | Pembagian proses dalam pengembangan karir | 100 |
| Tabel 9.2 | Proses dan manajemen karir | 105 |
| Tabel 11.1 | Kasus kinerja dan pengaruh | 133 |
| Tabel 11.2 | Kepemimpinan sebagai sistem..... | 137 |
| Tabel 11.3 | Sistem kepemimpinan berbasis struktur organisasi | 144 |
| Tabel 21.1. | Perbedaan istilah pendidikan dan pelatihan | 236 |
| Tabel 21.2. | Perbedaan antara pendidikan sekolah dengan pelatihan dan latihan kerja..... | 237 |

Profil Penulis

Dewa Gede Satriawan, S.E., M.M., M.H., C.H.C.S., C.T., memiliki pengalaman bekerja sebagai dosen pada Universitas Dwijendra Denpasar, saat ini sebagai *trainer* dan praktisi sumber daya manusia. Menyelesaikan pendidikan S1 Akuntansi (2006) di Universitas Mahasaraswati Denpasar, S2 Manajemen (2016) di Universitas Pendidikan Nasional Denpasar, S2 Ilmu Hukum (2018) di Universitas Dwijendra Denpasar. Saat ini sedang menempuh studi S3 Ilmu Ekonomi di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Bidang keahliannya adalah Manajemen Sumber Daya Manusia, Bisnis dan Kewirausahaan. Buku yang pernah ditulisnya antara lain: Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan, Manajemen Sumber Daya Manusia (*book chapter*), Pengantar Bisnis (*book chapter*), dan Hukum Transaksi E-Commerce di Indonesia. Memiliki Certified Human Capita Staff dan Certified Trainer dari BNSP (Badan Nasional Sertifikasi Profesi). Email dewasatriawan01@gmail.com.

Refika, M.Pd.I., saat ini bekerja sebagai dosen tetap di STAI Diniyah Pekanbaru, Provinsi Riau, sejak 2014. Ia saat ini menjabat sebagai Wakil Ketua II di STAI Diniyah Pekanbaru (periode 2018-2022). Pendidikan jenjang S1 diselesaikannya pada tahun 2011 pada Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI) di Sekolah Tinggi Agama Islam Diniyah Pekanbaru, S2 di selesaikan pada tahun 2015 pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) di Program Pascasarjana UIN Suska Riau, dan saat ini sedang menempuh program Doktor (S3) melalui Beasiswa MORA Kementerian Agama RI di UIN STS Jambi pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Bidang keahliannya adalah Manajemen Pendidikan. Beberapa buku yang telah ditulis adalah Manajemen Pendidikan Islam, dan Sepi Pusi Serangkai Kata untuk Ayah dan Ibu.

Rudi Setiadi, S.E., M.M., adalah dosen tetap (*faculty member*) di STEI Al Amar Subang. Gelar Sarjana Ekonomi di perolehnya dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda Subang. Kemudian ia melanjutkan studi program master di STIMA IMMI Jakarta di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Gelar akademik Magister Managemen.

Dr. Iwan Perwira, S.E., M.M., saat ini bekerja sebagai dosen di bidang Manajemen di STIM Lasharan Jaya Makassar sejak 2010 dan Universitas Bosowa Makassar sejak 2017. Pendidikan Tinggi S1 hingga S3 diselesaikan di Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar di bidang ilmu Manajemen SDM (S.E., 2010), (M.M., 2012), (Dr., 2017). Organisasi yang digelutinya di antaranya sebagai wakil ketua II Dewan Pimpinan Daerah (DPD) Komite Wartawan Republik Indonesia (KWRI) periode 2015-2020, pengurus Forum Manajemen Indonesia (FMI), Korwil Sulawesi Selatan, periode 2019-2023, dan anggota Dewan Pakar Persatuan Dosen Republik Indonesia (PDRI) Wilayah Sulawesi Selatan periode 2019-2024. Sebelum terjun ke dunia pendidikan tinggi, penulis adalah wartawan Cek dan Ricek Grup (1997-2008) dan pemimpin umum media online berita-sulsel.com (2016-sekarang). Beberapa program *infotainment* telah diproduksi di antaranya Buletin Sinetron (RCTI/1995-1998), Cek & Ricek (RCTI/1998-2005), Buah Bibir (ANTV/2006), dan Halo Selebriti (SCTV/2007-2008).

Laila Refiana Said, S.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. Penulis 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.

Fitriana, S.Pd.I., M.Pd., Kons., adalah seorang dosen muda usia 27 tahun. Saat ini ia bekerja sebagai dosen tetap sekaligus menjabat sebagai Wakil Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Al-Kifayah Riau dan dosen luar biasa di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim (UIN SUSKA) Riau (2018-2020). Ia pernah menjadi asisten profesor di Universitas Riau (2018-2020) dan Universitas Negeri Padang (UNP) (2016-2018). Ia juga pernah menjadi Kepala Sekolah di Yayasan Kifayatul Akhyar (2019). Pendidikan S1 diselesaikannya di UIN SUSKA RIAU Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Prodi Bimbingan Konseling, S2 UNP, dan Program Profesi Konselor di UNP. Ia juga sedang mempersiapkan diri menempuh S3 di UNP tahun ajaran 2020/2021. Penulis dapat dihubungi melalui Whatsapp: 085265988603, Instagram: qalbyfitri, atau email: fitriana1410@gmail.com.

Ika Kusuma Wardani, S.Tr.Keb., M.M.R.S., menyelesaikan Pendidikan S2 Manajemen RS di Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya pada tahun 2018. Ia bekerja sebagai guru salah satu sekolah keperawatan swasta di Blitar pada tahun 2014. Pada tahun 2016 ia bekerja di RS swasta di Kota Malang. Sejak tahun 2019, ia bekerja sebagai dosen tetap di Universitas Lambung Mangkurat.

Dyah Palupiningtyas, S.E., M.Si., saat ini adalah dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia (STIEPARI) Semarang sejak 2005. Pendidikan yang telah diselesaikannya antara lain di Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA), Semarang (2001) di bidang Ekonomi Manajemen (S.E.), Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) Salatiga di bidang Studi Pembangunan (M.Si.). Bidang keahliannya adalah Manajemen. Penulis aktif menulis di beberapa publikasi di jurnal terakreditasi DIKTI dan jurnal internasional bereputasi.

Reni Sulistiyowati, S.Sos., M.M., saat ini bekerja sebagai dosen di Politeknik Sahid sejak 2011. Ia mengampu mata kuliah Manajemen Sumber Daya Pariwisata dan Psikologi Pelayanan. Ia menyelesaikan pendidikan program S1 di FISIP Universitas Muhammadiyah Jakarta pada tahun 2004 dan lulus program S2 dari Pasca Sarjana Universitas Sahid di bidang Manajemen konsentrasi Pemasaran Pariwisata pada tahun 2008.

Rizal Bakti, S.E., M.M., saat ini bekerja sebagai dosen tetap STIE GICI. Ia mempunyai pengalaman profesional sebagai Human Resources & General Affair Manager di beberapa perusahaan di Indonesia. Ia juga pernah bergabung sebagai Wartawan Majalah Ekonomi Prospektif di Jakarta (1999-2001). Pendidikan S1 diselesaikannya di jurusan Ekonomi Studi Pembangunan di Universitas Sriwijaya, Palembang, dan melanjutkan jenjang S2 di bidang Magister Manajemen Universitas Mercubuana, Jakarta. Bidang yang ditekuninya adalah Ekonomi Mikro dan Ekonomi Makro, Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Perdagangan Internasional.

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 melalui email: nopriadisaputra@gmail.com atau telepon: 081283961213.

Ir. Muhammad Jamil, M.M.A., saat ini bekerja sebagai dosen/staf pengajar di Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Samudra. Riwayat pendidikannya adalah; S-1 di bidang Sosial Ekonomi Pertanian di Fakultas Pertanian Universitas Samudra (1993), S-2 di bidang Magister Manajemen Agribisnis di Universitas Medan Area (2010). Ia aktif sebagai dosen di Fakultas Pertanian Universitas Samudra sejak tahun 1993, dengan mata kuliah Evaluasi Proyek, Perencanaan dan Pengembangan Wilayah, Politik dan Kebijakan Pertanian, dan Kewirausahaan. Bidang keahliannya adalah Agribisnis. Di saat Perguruan Tinggi Universitas Samudra berstatus PTS, ia pernah menjadi anggota DPRK Langsa (anggota antar waktu) periode 2004-2009 mewakili Partai Bintang Reformasi (PBR).

Agus Suyatno, S.Pd., M.M., saat ini bekerja sebagai dosen manajemen di Universitas Duta Bangsa Surakarta sejak tahun 2010. Ia adalah Kepala Bagian Humas dan Kerjasama Universitas Duta Bangsa Surakarta sejak tahun 2018. Ia adalah *Owner* PAUD Mutiara Bunda Kaling, Ketua Yayasan Mutiara Jaya Insani, Media Digital, Sanggar Senam, Trainer Outbond dan Kolam Renang Mutiara Tirta. Ia pernah bekerja sebagai Direktur Wilayah (2000-2010). Ia aktif sebagai pengurus Dewan Pendidikan Kabupaten Karanganyar. Pendidikannya diselesaikan di Universitas Negeri Malang pada tahun 2000 di bidang Pendidikan Dunia Usaha (S.Pd.) dan Universitas Muhammadiyah Surakarta pada tahun 2014 di bidang Manajemen (M.M.). Bidang keahliannya adalah Manajemen dan Bisnis, Kewirausahaan, Etika Bisnis, Pemasaran, Kepemimpinan dan Pengembangan SDM. Beberapa buku yang telah ditulisnya adalah Kewirausahaan Dasar, Kewirausahaan Lanjutan, dan Aspek Hukum Bisnis. Prestasinya adalah menjadi Ketua Karang Taruna Teladan Nasional tahun 2019.

Ir. Karyaningsih, M.M., saat ini mengabdikan sebagai dosen Universitas Singaperbangsa Karawang sejak tahun 2018, dan aktif sebagai *trainer* Pembangunan Budaya Integritas di beberapa KLOP (kementerian, lembaga, organisasi dan pemerintah daerah). Penulis mengabdikan sebagai PNS sejak tahun 1986 sampai saat ini. Diawali mengabdikan di IPB (1986-1998), lalu di Inspektorat Jenderal KEMENDIKBUD (1998 -2018) dengan tugas sebagai pemeriksa pendidikan tinggi, auditor, kepala bagian pelaporan pengawasan, dan pada tahun 2013 diamanahi sebagai inspektur sampai tahun 2018. Selanjutnya ia beralih fungsi menjadi dosen pada Universitas Singaperbangsa Karawang. Pada tahun 2014-2019 ia diamanahi sebagai Anggota Komite Audit IPB. Pendidikannya diselesaikan di Institut Pertanian Bogor (1983) bidang Akuakultur dan di Institut Pengembangan Wiraswasta Indonesia/IPWI (1997) di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Saat ini sedang mempersiapkan penerbitan buku yang ditulisnya dengan judul Birokrat Tanpa Akrobat,

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 juurasn 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 memulakan (*start-up*) dan mengelola bisnis Karunia Gorden selama 2 tahun.

Ray Octafian, S.E., M.M.Par., saat ini bekerja sebagai dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia (STIEPARI) Semarang, memulai karir sebagai dosen dari tahun 2019 bulan ke delapan. Sebelum beralih profesi menjadi dosen, penulis pernah bekerja di Water Blaster Semarang sebagai seorang karyawan (2013-2014) dan menjadi seorang mentor di salah satu bimbingan belajar yang terletak di Semarang, Galaxy Club (2015-2017). Penulis menyelesaikan pendidikannya di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia (STIEPARI) Semarang di bidang Manajemen Pariwisata (S.E.) tahun 2017, kemudian penulis melanjutkan pendidikan kembali untuk bidang Magister Manajemen Pariwisata (M.M.Par.) yang selesai pada tahun 2019. Penulis juga menulis dalam jurnal yang terindeks SINTA.

Sisca Nopralia, S.Pd., M.Si., saat ini bekerja sebagai dosen tetap di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Sjakhyakirti Palembang, sejak tahun 2015. Jabatannya sekarang adalah sekretaris prodi di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Sjakhyakirti Palembang. Pendidikannya diselesaikan di Universitas PGRI Palembang di bidang Pendidikan Matematika (2013), dan di Universitas Sjakhyakirti Palembang di bidang Administrasi Publik (2015). Pengalaman kerjanya sebagai kepala administrasi di Hasanah dan sebagai *accounting* di Klinik Platinum Trust. Ia mengajar mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia.

Dra. Ni Desak Made Santi Diwyarthi, M.Si., saat ini adalah seorang dosen di Politeknik Pariwisata Bali (dulu Sekolah Tinggi Pariwisata Bali). Ia adalah tamatan Psikologi Universitas Gadjah Mada yang tertarik dengan dunia Pariwisata Budaya serta kondisi global era milenial. Beberapa buku yang telah ditulisnya adalah *Homestay dan Pariwisata Berkelanjutan*, *Hubungan Industrial Pancasila*, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, *Psikologi Pelayanan dalam Dunia Perhotelan*, *Teknik Supervisi*, *Kepemimpinan*, *Dasar-dasar Manajemen*, *Psikologi Komunikasi*. Penelitian yang telah dilakukan di antaranya adalah *Komodifikasi Wisata Spiritual di Puja Mandala Nusa Dua Bali* (2010), *Perempuan Pekerja Sektor Informal di Kawasan Pariwisata Nusa Dua* (2017), *The Struggling of Women Massagers in Nusa Dua Tourism Area* (2018), *Implementasi Peraturan Ketenagakerjaan pada Hotel Berbintang di Bali* (2018), *Peranan Komunikasi dalam Industri Pariwisata Era Milenial* (2019), *Komunikasi Lintas Budaya dalam Dunia Pariwisata dan Perhotelan*, dan *Studi Kasus Kepuasan*.

Muhammad Arif Surana, S.Psi, M.M., saat ini bekerja sebagai asisten manajer di Sales Academy PT. Allianz Life Indonesia, sejak 2019. Ia adalah *trainer*, *coach*, *radio host* dan co-founder Viva Training & Education. Ia pernah bekerja membidangi *recruitment*, *training*, *sales development & deputy branch manager* di beberapa perusahaan nasional dan multinational, 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 diselesaikan di Universitas Terbuka (2019-sekarang) di bidang Hukum (S.H.), Universitas Semarang (2013) di bidang Psikologi (S.Psi.), dan Pascasarjana Universitas Semarang (2018) di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (M.M.). Ia memiliki sertifikasi sebagai berikut: Wakil Perantara Pedagang Efek (WPPE) (2018) dan Certified Financial Planner (CFP) (2020). Bidang keahlian penulis adalah Pelatihan, Pendidikan, Public Relations, Recruitment, Perencanaan Bisnis, Marketing, dan Pengembangan SDM.

Dr(C). Irjus Indrawan, S.Pd.I., M.Pd.I., sedang mengikuti program S3 di Program Pascasarjana UIN STS, Jambi (2018-sekarang). Ia menyelesaikan program S2 di UIN SUSKA, Riau (2013). Ia memiliki pengalaman kerja dan organisasi sebagai berikut: asesor Badan Akreditasi Nasional PAUD dan PNF Provinsi Riau (2019-Sekarang), Dewan Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir (2016-2021), kepala bidang seni dan budaya MPC Pemuda Pancasila Kabupaten Indragiri Hilir (2017-2022), sekjen Himpunan Kerukunan Tani Indonesia (HKTI), Kabupaten Indragiri Hilir (2017-2022), penasehat PAC Pemuda Pancasila Kecamatan Gaung (2017-2022), dosen Universitas Islam Indragiri (UNISI) (2014-sekarang), direktur Lembaga Riset dan Pemberdayaan Masyarakat (LRPM-Indragiri Hilir) (2014-2019). Ia aktif menulis buku dan di jurnal dan telah menulis 25 buku tentang pendidikan. Ia memiliki e-mail; irjus9986@gmail.com atau iirjus@yahoo.com, dan telepon: 0811762666 atau 081371317553.

Hadion Wijoyo, S.E., S.H., S.Sos., S.Pd., M.H., M.M., Ak., CA., QWP®., adalah dosen tetap di STMIK Dharmapala, Riau dan saat ini menjabat sebagai Ketua LPPM STMIK Dharmapala, Riau. Ia adalah Ketua STMIK Dharmapala Pertama dan menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi Akuntansi (S.E.,Ak) di Universitas Riau (1998), Sarjana Hukum (S.H.) di Universitas Lancang Kuning (2001), Sarjana Ilmu Sosial dan Ilmu Politik jurusan Administrasi Niaga (2005) di Universitas Terbuka (UT), dan Sarjana Pendidikan (S.Pd.) konsentrasi Kependidikan Keagamaan Buddha di STAB Dharma Widya (2019). Ia menyelesaikan Magister Hukum (M.H.) di bidang kajian utama Hukum Bisnis dari Universitas Islam Indonesia (UII), Yogyakarta, dan Magister Manajemen (M.M.) di Universitas DR. Soetomo (Unitomo) Surabaya (2008). Sejak 2019 sampai sekarang menempuh Program Magister Pendidikan (M.Pd.) di STIAB Smarattungga di bidang kajian Kependidikan Keagamaan Buddha.

Dr. Meyzi Heriyanto, S.Sos., M.Si., saat ini bekerja sebagai *associate profesor* di bidang Administrasi Bisnis dan koordinator Pusat Studi Industri dan Perkotaan di Universitas Riau, Pekanbaru sejak 1998. Ia pernah bekerja sebagai konsultan di beberapa organisasi publik dan bisnis. Pendidikan diselesaikannya di Universitas Riau (1997) di bidang Administrasi Bisnis (S.Sos.), Universitas Brawijaya (2001) di bidang Administrasi Bisnis (M.Si.), dan Universitas Brawijaya (2008) di bidang Administrasi Bisnis (Dr.). Bidang keahliannya adalah Business Environment. Beberapa buku yang telah ditulisnya adalah Manajemen Risiko Bisnis, Studi Kelayakan Bisnis, Model Implementasi Program CSR di Indonesia. Ia adalah kontributor di beberapa jurnal nasional dan internasional.

Dr. Akmal Abdullah, S.E., M.Si., bekerja sebagai staf pengajar lektor kepala di Politeknik Pertanian Negeri Pangkep, Sulawesi Selatan. Pada tahun 1998 ia menyelesaikan studi S1 pada program studi Manajemen Perusahaan (S.E.) di Universitas Muslim Indonesia, Makassar. Pada tahun 2008 ia lulus S2 dari Universitas Hasanudin pada program studi Manajemen (M.Si.) dan menyelesaikan Program Doktor Ilmu Manajemen (Dr.) di Universitas Muslim Indonesia (2017). Ia aktif di beberapa organisasi profesi, yaitu Asosiasi Dosen Indonesia (ADI), Indonesian Marketing Academy (IMARC), dan Forum Manajemen Indonesia (FMI).



GCAINDO
inspiring and empowering

5

Analisis dan Indikator Kepuasan Kerja

Laila Refiana Said, S.Psi., M.Si., Ph.D.

Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients.

— William Arthur Ward

5.1 Pendahuluan

Organisasi, baik profit mau pun non profit, selalu berusaha memenangkan hati klien/pelanggannya. Banyak penelitian menunjukkan bahwa sebenarnya kepuasan kerja dari karyawan adalah penentu kepuasan pelanggan. Kepuasan kerja merupakan salah satu isu paling kompleks yang dihadapi organisasi saat ini dalam hal mengelola sumber daya manusianya.

Perusahaan-perusahaan besar di dunia, terutama perusahaan teknologi, sangat memanjakan karyawannya. Contohnya adalah Google, Facebook, dan Microsoft. Lingkungan kerja di perusahaan besar teknologi dibuat nyaman mungkin, bahkan karyawan tidak perlu membayar makanan dan minuman di kafe-kafe di lingkungan perusahaan itu.

Fasilitas gratis untuk karyawan di perusahaan *high-tech* juga meliputi *laundry* dan *dry-clean* serta reparasi sepeda. Ingat, karyawan-karyawan di perusahaan *high-tech* kebanyakan adalah generasi milenial yang lebih mengutamakan kenyamanan dan kepraktisan. *Lay out* ruang kerja tidak disusun secara konvensional seperti organisasi pemerintahan,

di mana terdapat ruang dan sekat-sekat. Ruang kerja mereka dapat berbentuk seperti interior kafe atau taman *roof-top* disertai ayunan. Kehadiran atau presensi di tempat kerja tidak terlalu diperhatikan oleh pihak manajemen. Karyawan dapat bekerja di mana saja, *work from home* adalah hal biasa jauh sebelum pandemi COVID-19.

Terdapat banyak pendapat ahli tentang indikator kepuasan kerja. Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan berdasarkan unit analisis individu di dalam organisasi. Di sisi lain, telaah tentang kepuasan kerja juga dapat dilihat berdasarkan peran indikator sosialnya sebagai bagian dari unit analisis populasi negara, seperti yang tercantum dalam referensi klasik Seashore dan Taber (1975). Pengukuran kepuasan kerja menurut Seashore dan Taber (1975) memiliki tiga peran sosial, yaitu (1) untuk mewakili produk yang bernilai dari masyarakat, sebagai bagian dari komponen psikologis Produk Nasional Bruto (PNB) suatu negara; (2) sebagai alat diagnostik dan monitoring untuk peringatan dini terjadinya dislokasi masyarakat (*societal dislocation*), kegagalan program atau kebijakan, dan kelambanan perkembangan perubahan masyarakat; dan (3) sebagai komponen penting dalam teori dan model yang akan digunakan dalam perumusan kebijakan dan program sosial.

Bab ini khusus membahas tentang kepuasan kerja sebagai unit analisis individu dalam organisasi. Namun kita juga perlu mengetahui kontribusi Seashore dan Taber (1975) yang berkaitan dengan analisis perkembangan pengukuran kepuasan kerja dan kategorisasi berbagai indikator kepuasan kerja yang akan disinggung secara singkat dalam sub bab selanjutnya.

5.2 Pengertian kepuasan kerja

Peneliti ilmu sosial, khususnya yang bergerak dalam bidang psikologi dan manajemen, sudah lama menaruh ketertarikan tentang konsep kepuasan kerja. Banyak penelitian telah dilakukan berkaitan dengan variabel kepuasan kerja ini, baik sebagai variabel bebas maupun sebagai variabel

tergantung. Variabel kepuasan kerja sebagai variabel laten dalam penelitian-penelitian kausalistik juga banyak dihubungkan dengan variabel laten lainnya, antara lain motivasi kerja dan kualitas kerja. Sementara tingkat motivasi akan berdampak pada produktivitas, dan pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

5.2.1 Berbagai teori kepuasan kerja

Apa yang dimaksud dengan ‘kepuasan kerja’? Berbagai literatur memuat definisi atau pengertian yang beragam tentang kepuasan kerja. Mari kita perhatikan beberapa pengertian dari kepuasan kerja yang terkenal dan banyak dikutip oleh peneliti manajemen sumber daya manusia (MSDM). Beberapa pengertian dari kepuasan kerja yang terkenal dari literatur awal sampai modern, antara lain dijelaskan pada beberapa paragraf berikut.

Hoppock (1935) menulis sebuah buku tentang konsep kepuasan kerja dan memberikan definisi bahwa kepuasan kerja adalah kombinasi keadaan psikologis, fisiologis, dan lingkungan yang menyebabkan seseorang dengan jujur mengatakan kepuasannya terhadap pekerjaannya. Berdasarkan pendekatan ini, Hoppock menekankan adanya faktor internal perasaan karyawan yang berperan dalam penilaian kepuasannya terhadap faktor eksternal lingkungan kerjanya.

Pendapat berikutnya tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh Vroom (1964) yang berfokus pada peran karyawan di tempat kerja. Vroom banyak dikutip oleh para peneliti ilmu sosial, khususnya psikologi dan MSDM. Buku yang ditulis Vroom berjudul ‘Work and Motivation’ adalah salah satu referensi awal yang menggambarkan hubungan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja karyawan. Vroom mendefinisikan ‘kepuasan kerja’ sebagai orientasi afektif (perasaan) seseorang terhadap peran kerjanya (Vroom, 1964).

Dalam perkembangan literatur kepuasan kerja, banyak sekali ahli memberikan definisi tentang kepuasan kerja. Namun, terdapat dua

kelompok definisi yang paling umum menggambarkan kepuasan kerja, yaitu:

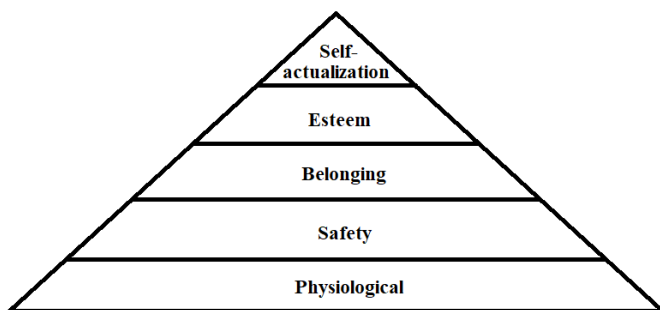
- (1) Dikemukakan oleh Locke (1976) yang kurang lebih sependapat dengan Hoppock dan Vroom, yaitu berhubungan dengan perasaan senang terhadap pekerjaannya. Menurut Locke (1976:1342), rasa puas itu hadir karena tercapainya target/prestasi kerja atau rasa senang karena organisasi memfasilitasi pencapaiannya tersebut (*the pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job as achieving or facilitating the achievement of one's job values*).
- (2) Dikemukakan oleh Spector (1997:2) yang mempertimbangkan aspek 'ketidakpuasan' karyawan terhadap pekerjaannya (*the extent to which people like [satisfaction] or dislike [dissatisfaction] their jobs*). Menurut Spector (1997), kepuasan dan ketidakpuasan kerja dapat muncul di masing-masing situasi kerja. Dari pendekatan Spector ini diperoleh cara pengukuran berdasarkan perbedaan antara harapan karyawan dengan kenyataan pengalaman riilnya di tempat kerja. Makin lebar kesenjangan antara harapan dengan kenyataan, maka makin tidak puas karyawan tersebut terhadap pekerjaannya.

Secara umum, definisi kepuasan kerja mencakup perasaan afektif karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat berupa perasaan puas/tidak puas seorang terhadap pekerjaannya secara umum atau perasaan puas/tidak puas terhadap aspek-aspek spesifik dalam pekerjaannya, antara lain dari segi gaji, rekan kerja, atau lingkungan fisik tempat kerjanya.

Perkembangan konsep kepuasan kerja juga diperkaya oleh berbagai teori motivasi (Hassard dkk., 2018), misalnya teori motivasi yang sangat dikenal dalam penelitian MSDM, yaitu teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow (1954), teori Motivator-Hygiene oleh Herzberg (1966), diikuti oleh pendekatan Model Karakteristik Pekerjaan yang dikemukakan oleh Hackman dan Oldham (1975), serta pendekatan disposisional oleh Judge dan Larsen (2001).

5.2.1.1 Hierarchy of needs theory

Maslow pertama kali mempublikasikan bukunya berjudul ‘Motivation and Personality’ pada tahun 1954 yang membahas hubungan antara motivasi dan kepribadian individu. Maslow memberikan kontribusi penting dalam menggambarkan tentang kepuasan kerja. Teori ini menyatakan bahwa kebutuhan manusia digambarkan sebagai hierarki lima tingkat (Gambar 5.1) yang terdiri dari kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), keamanan (*safety*), rasa memiliki (*belonging*), penghargaan (*esteem*), dan aktualisasi diri (*self-actualization*). Menurut *hierarchy of needs theory* atau Teori Hirarki Kebutuhan, kebutuhan fisiologis sebagai kebutuhan esensial perlu dipenuhi terlebih dahulu sebelum seseorang merasakan perlu untuk memenuhi kebutuhan di hirarki atasnya, yaitu kebutuhan keamanan, dan seterusnya sampai puncaknya adalah pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri.



Gambar 5.1 *Hierarchy of needs* (Maslow, 1954)

Teori Hirarki Kebutuhan dari Maslow dikembangkan untuk menjelaskan tentang motivasi manusia secara umum. Pada perkembangannya, teori motivasi ini diaplikasikan untuk menjelaskan kepuasan kerja. Menurut teori ini, seseorang bisa merasakan kepuasan kerja diawali dari rasa puas terhadap gaji yang diterimanya sehingga ia dapat memenuhi kebutuhan dasarnya seperti sandang, pangan dan papan. Setelah kebutuhan ini terpenuhi, ia akan menjadi lebih puas bekerja saat

kebutuhan rasa amannya juga terpenuhi. Kebutuhan keselamatan termanifestasi ketika karyawan merasa aman di lingkungan kerja mereka, baik secara fisik sebagai keselamatan kerja mau pun rasa aman secara psikologis karena adanya struktur dan kebijakan perusahaan yang sesuai.

Setelah kebutuhan fisiologis dan rasa aman terpuaskan, karyawan kemudian berusaha memenuhi kepuasan di hirarki berikutnya, yaitu perasaan memiliki atau sebagai bagian dari organisasi. Kepuasan kerja ini bisa terwujud dalam bentuk hubungan positif dengan kolega dan penyelia di tempat kerja, serta perasaan sebagai bagian dari tim/organisasi mereka. Setelah puas, karyawan akan berusaha untuk dihargai oleh kolega dan organisasi mereka. Langkah terakhir adalah ketika karyawan berusaha mengaktualisasikan diri, di mana mereka perlu tumbuh dan berkembang untuk menjadi segala yang mereka mampu capai untuk kemajuan organisasi. Berdasarkan teori Hirarki Kebutuhan, implikasi untuk organisasi adalah apabila organisasi ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan, maka organisasi harus berupaya memenuhi kebutuhan dasar karyawan sebelum maju untuk memenuhi kebutuhan di tingkat lebih tinggi.

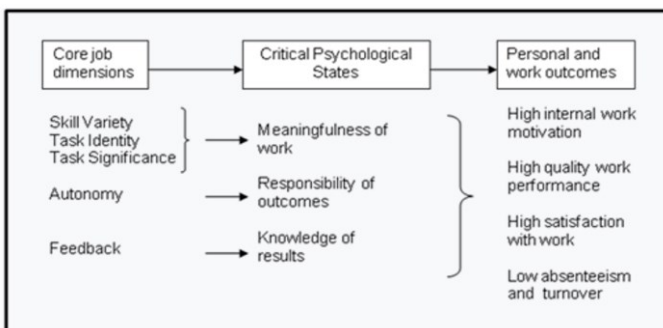
5.2.1.2 Motivator-Hygiene theory

Teori motivator-hygiene yang dipublikasikan pertama kalinya oleh Herzberg pada tahun 1966 berargumentasi bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja bukanlah dua ujung yang berlawanan dari kontinum yang sama. Menurut Herzberg (1966), kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah dua konsep yang terpisah, bahkan tidak berhubungan. Apa yang disebutnya dengan istilah 'motivator' seperti gaji dan tunjangan, pengakuan dan pencapaian perlu dipenuhi agar karyawan merasakan kepuasan dengan pekerjaannya. Di sisi lain, faktor 'hygiene' (antara lain kondisi kerja, kebijakan dan struktur perusahaan, keamanan kerja, interaksi dengan kolega dan kualitas manajemen) perlu dibenahi organisasi agar ketidakpuasan karyawan dapat dihindari.

5.2.1.3 Job characteristics model

Job Characteristics Model (JCM) atau Model Karakteristik Kerja diperkenalkan oleh Hackman dan Oldham (1975) yang mengembangkan instrumen pengukuran kepuasan kerja bernama Job Diagnostic Survey (JDS). Instrumen JDS dibuat berdasarkan penelitian Turner dan Lawrence (1965) dan kemudian dikembangkan oleh Hackman dan Lawler (1971).

JCM menjelaskan bahwa kepuasan kerja terjadi ketika lingkungan kerja memiliki lima karakteristik inti yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Lima karakteristik inti di lingkungan kerja itu adalah variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Gambar 5.2 menunjukkan kelima karakteristik inti lingkungan kerja akan memengaruhi tiga kondisi psikologis karyawan, yaitu perasaan berarti (*meaningfulness of work*), tanggung jawab (*responsibility of outcomes*) dan pengetahuan terhadap hasil kerjanya (*knowledge of results*). Selanjutnya, tiga keadaan psikologis karyawan akan mengarah ke sejumlah hasil potensial, termasuk kepuasan kerja yang tinggi (*high satisfaction with work*). Dari sudut pandang organisasi, dengan meningkatkan lima karakteristik/dimensi kerja inti ini maka akan mengarah pada lingkungan kerja yang lebih baik dan peningkatan kepuasan kerja karyawan.



Gambar 5.2 Job characteristics model (Hackman dan Oldham, 1975)

5.2.1.4 *Dispositional approach*

Dispositional approach atau pendekatan disposisional berargumentasi bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan kepribadian. Berdasarkan pendekatan ini, tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor kepribadian karyawan. Sehingga kita perhatikan ada karyawan yang tetap senang bekerja di suatu tempat dalam jangka waktu lama, tanpa keinginan untuk berpindah kerja karena dia merasa puas dengan situasi kerjanya. Hal ini bisa jadi karena karakter kepribadiannya (misalnya cepat puas, ‘*nrimo*’, ‘tidak *neko-neko*’) mempengaruhi kepuasan kerjanya, dan faktor kepribadian ini cenderung bersifat stabil (Judge dkk., 1998; Judge dan Larsen, 2001).

5.2.1.5 *Analisis teori*

Kritik terhadap aplikasi teori Maslow dalam menjelaskan tentang kepuasan kerja adalah teori ini tidak mempertimbangkan proses kognitif karyawan dan kurang memiliki bukti pendukung empiris (Spector, 1997). Selain itu, pemahaman konseptual serta sulitnya mengukur tentang aktualisasi diri di lingkungan kerja, membuat teori ini sulit untuk menjelaskan kepuasan kerja paripurna yang dirasakan karyawan (Maher, 2002).

Kontribusi teori motivator-hygiene adalah membedakan kepuasan kerja dari ketidakpuasan kerja. Sayangnya, penerapan teori ini dalam penelitian kepuasan kerja tidak bersifat konklusif. Argumentasi penerapan teori Herzberg dikritik karena metodologinya yang lemah (Ewen, 1964; Maher, 2002).

Di sisi lain, JCM dan pendekatan disposisional terus dikembangkan melalui berbagai penelitian empiris (Judge dan Bono, 2001). Sampai saat ini, penelitian tentang kepuasan kerja banyak menggabungkan antara faktor karakteristik kerja, faktor kepribadian, serta faktor demografis sebagai variabel penentu kepuasan kerja.

5.3 Pengukuran dan indikator kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan variabel laten, yaitu variabel penelitian yang tidak bisa langsung diobservasi (Salkind, 2010). Pengukuran variabel laten kepuasan kerja dilakukan melalui indikator-indikator yang mencerminkan konsep kepuasan kerja. Misalnya kepuasan kerja seorang karyawan kita observasi berdasarkan seberapa puas dia terhadap gaji yang diterimanya, sistem promosi atau kenaikan jabatan yang berlaku di organisasinya, supervisi, bonus/komisi, lingkungan kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan, serta komunikasi yang terjalin di tempat kerja (misalnya Mohelska dkk., 2020).

Berbagai model awal pengukuran kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian MSDM misalnya Indeks Deskripsi Kerja atau *job description index* (JDI), yaitu suatu model pengukuran kepuasan kerja yang dirumuskan pertama kali oleh Smith dkk. (1969). Kemudian JobSat '73 suatu pengukuran kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Quinn dan Shepard (1974).

Menurut Seashore dan Taber (1975), pengukuran kepuasan kerja seperti model-model di atas tidak bisa diperbandingkan satu dengan lainnya. Hal ini karena pengukuran kepuasan kerja beserta indikator-indikatornya dikembangkan berdasarkan landasan teori yang berbeda. Namun kita dapat mengelompokkan pengukuran dan indikator kepuasan kerja ditinjau dari aspek pekerjaan secara umum (*facet-free*) dan aspek pekerjaan secara khusus (*facet-specific*).

5.3.1 Jenis pengukuran

Berdasarkan aspek pekerjaan yang diukur, Seashore dan Taber (1975) membagi menjadi dua kelompok, yaitu pengukuran aspek/segi kepuasan kerja secara umum (*facet-free*) dan pengukuran aspek/segi kepuasan kerja secara khusus (*facet-specific*). Kurang lebih sama, Mitchell dkk. (1990) membagi pengukuran kepuasan kerja menjadi tiga kelompok metode pengukuran, yaitu yang diperoleh dari pertanyaan tunggal, pengukuran

secara global/umum, dan pengukuran dari segi aspek kerja secara khusus. Dalam penerapannya, pengukuran kepuasan kerja secara umum dan pengukuran kepuasan kerja dari segi aspek kerja secara khusus masing-masing dapat diwakili oleh pertanyaan tunggal saja.

Pertanyaan tunggal hanya menanyakan satu pertanyaan sebagai indikasi seberapa puas seorang karyawan di tempat kerja. Contoh pertanyaan tunggal kepuasan kerja, adalah "Bagaimana perasaan Anda tentang pekerjaan Anda sekarang?" Responden diminta menjawab dalam skala (sangat suka, cukup suka, tidak suka, sangat tidak suka).

Apakah cukup valid ketika kita mengukur kepuasan kerja hanya dengan pertanyaan tunggal? Apalagi ada pendapat yang menyatakan bahwa memiliki lebih banyak pertanyaan dapat memperoleh hasil yang lebih objektif dan akurat. Hasil penelitian Nagy (2002) menunjukkan bahwa mengajukan satu pertanyaan, baik pada kepuasan kerja secara keseluruhan atau pada aspek khusus pekerjaan, dapat sama efektifnya seperti mengajukan banyak pertanyaan. Hal ini karena karyawan pada umumnya dapat mengukur tingkat kepuasan kerja relatif mereka. Oleh karena itu, mengajukan banyak pertanyaan kepada mereka tentang suatu aspek kerja tidak akan menambah secara signifikan efektivitas pengukuran.

Pengukuran kepuasan kerja dengan pertanyaan tunggal umumnya juga sering ditemukan dalam survei besar atau survei skala nasional/negara. Misalnya kita ingin membandingkan tingkat kepuasan pekerja antarnegara. Penggunaan hanya pertanyaan tunggal adalah karena sumber daya (biaya, waktu, tenaga) menjadi pertimbangan utama karena responden penelitian survei seperti ini jumlahnya sangat besar

5.3.2 Contoh instrumen pengukuran dan indikatornya

Dalam hal pengukuran kepuasan kerja secara umum (*facet-free*), jenis pengukuran ini bertujuan untuk mendapatkan skor tunggal yang mewakili keseluruhan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Beberapa

pertanyaan atau pernyataan diberikan berkaitan dengan berbagai aspek pekerjaan (misalnya gaji, aktivitas kerja, kondisi kerja dan prospek karier), kemudian skor berbagai aspek pekerjaan itu digabungkan untuk mendapatkan skor keseluruhan (skor tunggal). Instrumen pengukuran beserta indikatornya yang lazim digunakan untuk mengukur kepuasan kerja secara umum adalah ‘Skala Kepuasan Kerja’ atau *job satisfaction scales* yang dikembangkan oleh Warr dkk. sejak tahun 1979. Selain itu, juga ada ‘Skala Kepuasan Kerja Keseluruhan’ atau *overall job satisfaction scale* oleh Brayfield dan Rothe sejak tahun 1951. Sejak dipublikasikan pertama kali puluhan tahun silam, kedua instrumen pengukuran kepuasan kerja ini telah banyak diaplikasikan dan dikembangkan sesuai kebutuhan penelitian sampai sekarang.

Jenis pengukuran berikutnya adalah dengan cara mengukur aspek kepuasan kerja secara spesifik (*facet-specific*). Pengukuran jenis ini memiliki pertanyaan untuk aspek kerja yang berbeda dan memberikan satu skor untuk mewakili setiap aspek kerja tersebut. Contoh instrumen pengukuran kepuasan kerja secara spesifik yang banyak digunakan adalah JDI (BGSTU, 2012) yang dikembangkan oleh Bowling Green State University sejak tahun 1975 berdasarkan model JDI dari Smith dkk. (1969). JDI mengalami beberapa kali revisi, misalnya versi tahun 2009 dan 2012 (BGSTU, 2012). Indikator kepuasan kerja secara spesifik dalam pengukuran ini meliputi rekan kerja (18 pernyataan), kesempatan naik jabatan (sembilan pernyataan), gaji (sembilan pernyataan), supervisor (18 pernyataan), dan aspek pekerjaan itu sendiri (18 pernyataan). Dalam JDI juga disertakan aspek kepuasan kerja keseluruhan atau aspek kerja secara umum (satu pernyataan).

5.4 Penutup

Penelitian tentang kepuasan kerja telah banyak dilakukan dengan berbagai instrumen penelitian yang beragam. Ingat, kita tidak bisa membandingkan satu penelitian pengukuran kepuasan kerja dengan penelitian pengukuran

kepuasan kerja lainnya karena latar belakang teori dan kondisi lingkungan kerja organisasi tempat penelitian juga bersifat khas. Namun, kita bisa mengembangkan pengukuran kepuasan kerja beserta indikator-indikatornya berdasarkan kebutuhan organisasi.

Daftar Pustaka

- AAA (2020). Benefits of HR Audit. Audit Advice Associates. Diambil dari <http://hrauditadvice.com/en/why-to-audit/benefits-of-hr-audit>. Diakses 6 Juli 2020.
- Adler, R. (2019). The Evolution of HR Audits, 26 Oktober 2019. Diambil dari <https://misti.com/resource-forms/blog-entry/internal-audit-insights/the-evolution-of-hr-audits>. Diakses 6 Juli 2020.
- Anonim (2015). HR Audit, 21 Desember 2015. Diambil dari <https://strategichrinc.com/hr-audit>. Diakses 6 Juli 2020.
- Anonim (2016a). Conducting Human Resource Audits - SHRM, 16 Juni 2016. Diambil dari <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/humanresourceaudits.aspx>. Diakses 6 Juli 2020.
- Anonim (2016b). Tugas Audit SDM Didi, 15 April 2016. Diambil dari https://www.academia.edu/17360111/Tugas_Audit_SDM_Didi. Diakses 6 Juli 2020.
- Anonim (2017). HR Audit, 30 April 2017. Diambil dari <http://peoplefirstme.com/what-is-an-hr-health-check>. Diakses 6 Juli 2020.
- Ansory, A.F., Meithiana, I. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Indomedia Pustaka, Sidoarjo.
- Ardela, F. (2015). Apa Perlu Melakukan Audit Sumber Daya Manusia? Cari Tahu Jawabannya Di sini!, 20 September 2018. Diambil dari <https://www.finansialku.com/audit-sumber-daya-manusia>. Diakses 6 Juli 2020.
- Ardiansyah, W. (2014). Pengaruh pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan* 16 (2), 153-162.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (3th edition). Kogan Page Limited.
- Arwildayanto (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi*. Ideas Publishing, Gorontalo.

- As'ad, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta
- Atmosudirjo, S.P. (2000). *Administrasi Manajemen Umum*. Mas Haji, Jakarta.
- Awaru, T., Indonesia, U.M. (2019). *Komunikasi organisasi*. January.
- Azmi, F.T. (2007). *Job Descriptions to Job Fluidity: Treading the Dejobbing Path*. Aligarh Muslim University.
- Azmi, F.T. (2019). *Strategic Human Resource Management: Text and Cases*. Cambridge University Press, United Kingdom.
- Baker, W.E., Sinkula, J.M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27(4), 411-427.
- Bangun, W. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia (cetakan pertama)*. Erlangga, Jakarta.
- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision* 47(8), 1323-1339. DOI: 10.1108/00251740910984578
- Bartlett, C.A., Wozny, M. (1999). *GE's two-decade transformation: Jack Welch's leadership*. Harvard Business School, Boston.
- Bartono, P.H., Ruffino EM. (2012) *Hotel Communication Management*. Andi, Yogyakarta.
- Basri, H., Rusdiana, A. (2015). *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. Pustaka Setia, Bandung.
- Basri, A.F.M., Rivai, V. (2005). *Performance Appraisal*, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Benjamin, B., Malusa, T., Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Zahir Publishing, Yogyakarta.
- Bennis, W.G. (2008). Leadership is the capacity to translate vision into reality. *Journal of Property Management* 73(5), 13-14.
- Berger, L.A., Berger, D.R. (2011) *The Talent Management Handbook*. McGraw Hill.
- BGSTU (2012). *Job Description Index*. Bowling Green State Univeristy.

- Bhatnagar, J., Sharma, A. (2005). The Indian perspective of strategic HR roles and organizational learning capability. *International Journal of Human Resource Management* 16(9), 1711 – 1739.
- Bohlander, G.W., Snell, S.A. (2004). *Human Resource Management*. (international student edition), Thompson South-Western.
- Brayfield, A.H., Rothe, H.F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. DOI: 10.1037/h0055617
- Bruce, A. (2003). *Rahasia Tempat Kerja: Penuh Semangat dan Menyenangkan*. Serambi Ilmu Semesta, Jakarta.
- Cania, L. (2014). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Economia. Seria Management* 17(2), 373-383.
- Carvalho, L., Avellar, A.P.M. (2017). Innovation and productivity: emperical evidence for brazilian industril enterprises. *Revista de Administração* 52(2), 134-147. DOI: 10.1016/j.rausp.2016.12.009
- Charan, R., Drotter, S., Noel, J. (2010). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company* (vol. 391). John Wiley & Sons.
- Christensen, R. (2005). *Roadmap to strategic human resources. Turning a great idea into a business reality*. Amacom.
- Conner, J., Ulrich, D. (1996). Human resource roles: creating value, not rhetoric. *People and Strategy* 9(3), 38-49.
- Daft, R.L. (2011). *Era Baru Manajemen* (terjemahan, edisi kesembilan buku II bekerja sama dengan Tita Maria Kanita). Salemba, Jakarta.
- Dale, M. (2003). *Developing Management Skill techniques for improving and performance* (penerjemah: Ramelan) Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Daryanto (2013). *Administrasi dan Manajemen Sekolah*. Rineka Cipta, Jakarta
- de Bruyn, L., Roodt, G. (2009). Applying the criteria of Ulrich and Brockbank for the assessment of the role of human resources as a strategic business partner in a mining company. *SA Journal of Human Resource Management* 7(1), 176-186. DOI: 10.4102/sajhrm.v13i1.724

- Dessler, G. (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi ketujuh). Prenhallindo, Jakarta.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management* (8th edition). Prentice-Hall, New Jersey.
- Dessler, G. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Phenhallindo, Jakarta.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management* (9th ed.) (Alih bahasa: Elly Tanya). Indeks, Jakarta.
- Dessler, G. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenhallindo. Jakarta.
- Dessler, G. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indeks, Jakarta.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. Salemba Empat, Jakarta Selatan.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (edisi ke-15, global edition). Pearson Education, Boston.
- Doembana, I., Rahmat, A., Farhan, M. (2017). *Buku Ajar Manajemen Dan Strategi*.
- Echebiri, C. (2020). An empirical study in to the individual level antecedents to employee driven innovation. *Technology Innovation Management Review* 10(6), 42-52.
- Ernawati, D. (2019). Pengaruh kualitas produk, inovasi produk dan promosi terhadap keputusan pembelian produk Hi Jack Sandal Bandung. *Jurnal Wawasan Manajemen* 7(1), 17-32.
- Ewen, R.B. (1964). Some determinants of job satisfaction: A study of the generalisability of Herzberg's theory. *Journal of Applied Psychology*, 48, 161.
- Fahmi, U.A, Siswanto, A., Farid. M.F., Arijulmanan (2014) *HRD Syari'ah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syari'ah*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Fahruroji, M. (2016). Pengertian, manfaat dan tujuan audit sumber daya manusia audit sumber daya manusia (SDM), 15 April 2016. Diambil dari <http://muhammadfahruroji612.blogspot.com/2016/04/pengertian-manfaat-dan-tujuan-audit.html>. Diakses 6 Juli 2020.

- Flippo, B.E. (1984). *Manajemen Personalia*. Erlangga, Jakarta.
- Frank, M., Shaked, H., Koral-kordova, S. (2016). *Systems Thinking: Foundation, Uses and Challenges*. Nova Science Publishers.
- Gaol, C.J.L. (2014). *A to Z Human Capital: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gramedia Widiasarna Indonesia, Jakarta.
- George, W.W, Craig, N., Snook, S.A. (2015). *The Discover Your True North Fieldbook: A Personal Guide to Finding Your Authentic Leadership*. Wiley.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. (1987). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses* (pengalih bahasa: Adiarni, N.). Binarupa Aksara, Jakarta.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Californian Management Review* 33(3), 114 -135.
- Greenberg, J., Baron, R.A. (2003) *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* (18th edition). Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Hackman, J.R., Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph* 55, 259-286.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology* 60(2), 159–170. DOI: 10.1037/h0076546
- Hadiyati, E. (2011). Kreativitas dan inovasi berpengaruh terhadap kewirausahaan usaha kecil. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 13(1), 8-16.
- Hagan, P. (2019). *Higher Business Management*. Hodder Gibson, Glasgow.
- Hakim, A. (2014). *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. EF Press Digimedia, Semarang.
- Hamermesh, D.S. (2004) *Economics is Everywhere*. McGraw-Hill.
- Handoko, T. H. (2005). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, (edisi kedua). BPFE, Yogyakarta.

- Handoko, T.H. (1995). *Manajemen*. BPFE, Yogyakarta.
- Handoko, T.H. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia (edisi II, cetakan keempat belas)*. BPFE, Yogyakarta.
- Handoko, T.H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Handoko, T.H. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Liberty. Yogyakarta.
- Handoko, T.H. (2017). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Hariandja, M.T.E. (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai (cetakan ketiga)*. Grasindo, Jakarta.
- Hartini, S. (2012). Peran inovasi: pengembangan kualitas produk dan kinerja bisnis. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 14(1), 82–88.
- Hasbiyallah, S.N. (2019). *Pengelolaan Pendidikan Islam*. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Hasibuan, M. (2003). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi)*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi)*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.

- Hasibuan, M.S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Hassard, J., Teoh, K., Cox, T. (2018). Job satisfaction: theories and definitions, OSH Wiki, 7 Februari 2018, OSH Wiki. Diambil dari https://oshwiki.eu/wiki/Job_satisfaction:_theories_and_definitions. Diakses 22 Juni 2020.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley, New York.
- Herzberg, F. (1976). *The Managerial Choice, to be Efficient and to be Human*. Dow Jones-Irwin, Homewood, III.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company, Cleveland.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Thomas Y. Crowell, New York.
- Hogan, J.D., Lehmann, D.R., Merino, M., Srivastava, R.K., Thomas, J.S., Verhoef, P.C. (2002). Linking customer assets to financial performance. *Journal of Service Research* 5(1), 26- 38.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper and Brothers, New York.
- Joko, N.H. (2005). Urgensi pengembangan SDM berbasis kompetensi. *Jurnal Administrasi Bisnis* 1(2), 51-58.
- Judge, T.A., Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 86(1), 80–92. DOI: 10.1037/0021-9010.86.1.80
- Judge, T.A., Larsen, R.J. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: a review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 67–98. DOI: 10.1006/obhd.2001.2973
- Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C., Kluger, A.N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology* 83(1), 17–34. DOI: 10.1037/0021-9010.83.1.17

- Kaswan (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, cetakan pertama. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Keh, H.T., Nguyen, T.T.M., Ng, H.P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing* 22. 592-611. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2006.05.003
- Kruse, K. (2013). What Is Leadership?, 9 April 2014. *Forbes Magazine*. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership>. Diakses 8 Juli 2020.
- Locke, E.A. (1976) *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Dalam: Dunnette, M.D. (editor), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally College, Chicago.
- Maher, E. (2002). *Overcoming Controllable and Uncontrollable Work Difficulties: Change Environment or Self?* (PhD Thesis). Deakin University, Melbourne.
- Man, M.M.K. 2009. The relationship between innovativeness and the performance of small-medium size enterprises (SMEs) of Malaysian manufacturing sector. *International Journal of Management and Innovation* 1(2).
- Mangkunegara, A.P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara, A.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mangkunegara, A.P. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama, Bandung.
- Mangkunegara, A.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara, A.P. (2013). *Managemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Manullang, M. (2015). *Dasar-Dasar Manajemen*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Mardianto (2014). *Management Recruitmen*. Pinasthika Publisher: Jakarta.

- Marnis, P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama, Sidoarjo.
- Marsuki (2014). *Kualitas Kecerdasan Intelektual Generasi Pembaru Masa Depan*. Universitas Brawijaya Press, Malang.
- Martoyo, S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi keempat)*. BPFE, Yogyakarta.
- Martyn, K. (2013). *Corporate governance: A practical handbook*. CCH New Zealand Limited.
- Maslow, A.H., 1954. *Motivation and Personality*. Harper and Bros, New York.
- Maxwell, J.C. (2007). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership Workbook: Revised and Updated*. HarperCollins Leadership.
- Mayangsari, S., Wandanarum, P. (2013). *Auditing. Pendekatan Sektor Publik dan Privat*. Media Bangsa, Jakarta.
- McClelland, D.C., Johnson, E.W. (2004). *Learning to Achieve*. Scotti. Foresman & Co., Glenview.
- Mihic, A. O., Umihanic, A., Fazlovic, S. (2015). The role of organizational innovation in achieving and maintaining company's business excellence. *Journal of Contemporary Management Issues* 20(1), 79-100.
- Mitchell, O.S., Levine, P.B., Pozzebon, S. (1990) Aging, job satisfaction, and job performance (CAHRS Working Paper No. 90-02), Cornell University, New York, 1 Januari 1990. Diambil dari <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/367>. Diakses 22 Juni 2020.
- Mohelska, H., Sokolova, M., Cierniak-Emerych, A., Dziuba, S.T. (2020). Employment in high-technology industries in the european union and job satisfaction - case study Czech Republic and Poland. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 33(1), 639–651. DOI: 10.1080/1331677X.2019.1697723
- Mondy, R.W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Alih bahasa: Airlangga, B., jilid ke-1, edisi ke-10)*. Erlangga, Yogyakarta.
- Mondy, R.W., Noe, R.M. (2005). *Human Resource Management (9th edition)*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

- Moran, J.W., Brightman, B.K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning* 12(2), 66-74. DOI: 10.1108/13665620010316226.
- Mulawarman, K., Rosilawati, Y. (2014). Komunikasi Organisasi pada Dinas Perijinan Kota Yogyakarta untuk Meningkatkan Pelayanan. *Jurnal Ilmiah Komunikasi Makna* 5(1), 31-41.
- Nagy, M. S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75(1), 77–86. DOI: 10.1348/096317902167658
- Nainggolan, W.D.M, Sunuharyo, B.S., Aini, E.K. (2018). Pengaruh *On the Job Training* dan *Off the Job Training* terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis* 60(3), 114-115.
- Ndraha, T. (2002). Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia. Rineka Cipta, Jakarta
- Nevado, P.P., Barata, J.M., Almendra, R.A. (2016). Boosting innovation and growth through the use of design. *Journal of Business Economics and Management* 17(1), 74–91.
- Nitisemito, A.S. (2002). Manajemen Personalialia (edisi revisi). Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nitisemito, A.S. (2005). Manajemen Personalialia (edisi ketiga, cetakan kesembilan). Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Noe, H., Gerhart, W. (2008). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill.
- Notoatmodjo, S. (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia. Rineka Cipta, Jakarta.
- Nugroho, D.A. (2017). Pengantar Manajemen Untuk Organisasi Bisnis, Publik dan Nirlaba. Universitas Brawijaya Press, Malang.
- Nurchahyo, A. (2011). Analisis variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Quadra Mitra Perkasa, Balikpapan. *Jurnal Eksis* 7(2), 1972-1982.
- Nurmianto, E., Wijaya, F.H. (2003). Evaluasi Jabatan Dan Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan (SPKK) Berbasis Kompetensi di

- PT Pelindo III Cabang Surabaya (Studi Kasus di Divisi Terminal Nilam dan Berlian). Proceedings Seminar Nasional, TIMP3, Hotel Novotel, 23 Juli 2003, Surabaya.
- Pearce, J.A., II., Robinson, R.B. (2003) *Strategic Management: Strategy Formulation, Implementation, and control*. McGraw-Hill/Irwin.
- Prabu, A., Mangkunegara, A.A. (2017). *Perilaku Budaya Organisasi*. Redaksi Refika Aditama, Bandung
- Priyono, M. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama, Sidoarjo.
- Priyono, M. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama, Sidoarjo.
- Purwanto, N. (2006). *Psikologi Pendidikan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Quinn, R.P., Shepard, L.J. (1974). *The 1972-73 Quality of Employment Survey*. Survey Research Center.
- Rachmawati, I.K. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi, Yogyakarta.
- Rahman, M.A. (2020). Definisi Audit Adalah, 9 Juni 2020. Diambil dari <https://www.finansialku.com/definisi-audit-adalah>. Diakses 6 Juli 2020.
- Ramli, M.Q., Stepanus, M.A. (2019). *Audit SDM*. Universitas Terbuka, Tangerang Selatan.
- Rinamurti, M. (2017). *Metode pengukuran kepuasan kerja karyawan dengan metode Radiestesi pada PT Kereta Api Indonesia DAOP VIII Surabaya*. Tesis. Unair, Surabaya.
- Rivai (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, cetakan pertama*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, V. (2009) *Islamic Human Capital dari Teori Praktik Manajemen Sumber Daya Islami (edisi I)*. Rajawali, Jakarta.
- Rivai, V., Mukti, A.G. (2005). *Performance Appraisal*. Rajagrafindo Persada, Depok.

- Rivai, V., Sagala, J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2007). *Perilaku Organisasi (buku 1 dan 2)*. Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2015). *Organizational Behavior*. Pearson Education, New Jersey.
- Robert, M.L., John, J.H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prestasi Pustaka, Jakarta.
- Robert, M.L., John, J.H. (2006). *Human Resources Development (track MBA series/terjemahan)*. Prestasi Pustaka, Jakarta.
- Robinson-Jacobs, K. (2020). Pizza Hut's biggest franchisee declares bankruptcy, 1 Juli 2020. Diambil dari <https://www.forbes.com/sites/karenrobinsonjacobs/2020/07/01/pizza-huts-biggest-franchisee-declares-bankruptcy/amp>. Diakses 8 Juli 2020.
- Rothwell, W.J., Prescott, R.K. (2012). *The Encyclopedia of Human Resource Management*. Pfeiffer.
- Rukmana, N.D.W. (2008). *99 Ideas for Happy Leader*. Zip Books, Bandung.
- Salkind, N.J (2010). *Encyclopedia of Research Design*. SAGE Publications
- Samsudin, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia, Bandung.
- Samsudin, S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia, Bandung.
- Saputra, N. (2017). Development of leadership based on value on family company to sustain the business success from generation to generation. *Jurnal Aplikasi Manajemen* 15(3), 380-388.
- Saputra, N. (2018), Mewujudkan Indonesia raya melalui pengembangan kepemimpinan berbasis nilai-nilai Pancasila: Sebuah pendekatan micro-organisational. *ASC on Strategic Management* 40, 53-78.
- Saputra, N. (2020), Mempertimbangkan Keberadaan Milenial dalam Perencanaan SDM. Dalam: Harini, S. dkk (editors). *Perencanaan SDM: Take Charge of Your Career*. Zahir Publishing, Yogyakarta.

- Sarwono (2009). Pengembangan Sumber Daya Manusia. Rineka Cipta, Jakarta.
- Schuler, dkk.. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi pertama, cetakan pertama). Kencana, Jakarta.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E. (1996). Human Resource Management: Positioning for the 21st Century (6th edition). West Publishing, St. Paul.
- Schunk, D.H., Ertmer, P.A. (2000). Self regulation and academic learning: Self efficacy enhancing intervention. Dalam M. Boekarts, P. Pintrich, M. Zeidner (Eds.) Handbook of Self Regulation. Academic Press, San Diego.
- Seashore, S.E., Taber, T.D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. *American Behavioral Scientist* 18(3), 333–368. DOI: 10.1177/000276427501800303
- Sedarmayanti (2008). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Mandar Maju, Bandung.
- Sedarmayanti (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Refika Aditama, Bandung.
- Setiyawan, B., Waridin (2006). Pengaruh disiplin kerja karyawan dan budaya organisasi terhadap kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang. *Jurnal Riset Indonesia* 2 (2), 181-198.
- Siagian, S.P. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian, S.P. (2004). Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Rineka Cipta, Jakarta.
- Siagian, S.P. (2005). Manajemen Sumberdaya Manusia. Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian, S.P. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian, S.P. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian, S.P. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara, Jakarta.

- Siagian, S.P. (2015). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Siegel, G. (1997). Job analysis in the TQM environment. *Public Personnel Management* 25(4), 485-494.
- Sikula, Andrew E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Bandung.
- Simamora, H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE. YKPN, Yogyakarta.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. YKPN, Yogyakarta.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Simamora, H. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Siswanto, H.B. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Siswanto, H.B. (2006). *Pengantar Manajemen*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Siswanto, S. (2001). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work Retirement*. Rand McNally, Chicago.
- SNRI (2003). *Undang-undang Republik Indonesia No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*. Presiden Republik Indonesia. Disahkan oleh Presiden Republik Indonesia di Jakarta pada tanggal 23 Maret 2003. Sekretaris Negara Republik Indonesia.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. SAGE Publications.
- Stanleigh, M. (2015). *Innovation: A Strategic HR Imperative*, 12 Mei 2015. Diambil dari <https://bia.ca/innovation-a-strategic-hr-imperative>. Diakses 6 Juli 2020.
- Sule, E.T., Kurniawan, S. (2017). *Pengantar Manajemen*. Kencana, Jakarta.

- Sulistiyani, A.T., Rosidah (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sundah, D.I.E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Percikan Hati, Manado.
- Sundah, D.I.E., Langi, C., Maramis, D.R.S., Tawalujan, L. (2017). Developing entrepreneurial competencies for successful business model canvas. *Proceeding of the 2nd International Joint Conference on Science and Technology (IJCST) 2017, Bali-Indonesia, 27-28 September 2017*. IOP Conferences Series: Journal of Physics 953, 012040. DOI: 10.1088/1742-6596/953/1/012040
- Suparyadi (2015). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Suryana (2003). *Kewirausahaan, Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses (edisi revisi)*. Salemba Empat, Jakarta.
- Susilo, W. (2002). *Audit SDM: Panduan Kompherensif auditor dan Praktisi Manajemen Sumberdaya Manusia serta Pimpinan Organisasi/Perusahaan*. Vorgistatama Binamega, Jakarta.
- Sutadji (2010). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Dee Publish, Yogyakarta.
- Sutedi, A. (2009). *Hukum Perburuhan*. Sinar Grafika, Jakarta.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta.
- Suyanto (2007). *Revolusi Strategis: Mengubah Proses Bisnis Untuk Meledakkan Perusahaan*. Andi, Yogyakarta.
- Syafrudin, A. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. BPFE UGM, Yogyakarta.
- Tanase, M. (2020). Influence of transformational leadership on innovation in organization. *Network Intelligence Studies* 3(15), 81-89.

- Taufiqurokhman (2009). *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, Jakarta
- Tjiptono, F., Diana, A. (2003). *Total Quality Management (TQM) (edisi revisi)*. Andi, Yogyakarta.
- Tohardi, A. (2008). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mandar Maju, Bandung.
- Triatna, C. (2015). *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Tu'u, T. (2004). *Peran Disiplin pada Perilaku dan Prestasi Siswa*. Grasindo, Jakarta.
- Turner, A.N., Lawrence, P.R. (1965). *Industrial Jobs and the Worker*. Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley and Sons.
- Warr, P., Cook, J., Wall, T. (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
- Wibowo (2013). *Budaya Organisasi*. Rajawali Press, Jakarta.
- Wijayanti, A. (2010). *Hukum Ketenagakerjaan Pasca Reformasi*. Sinar Grafika, Jakarta.
- Winardi (2002). *Motivasi dan Pemasukan dalam Manajemen*. Grafindo Persada, Jakarta.
- Wirawan (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat, Jakarta.
- Wukir (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*. Multi Presindo, Yogyakarta.
- Wursanto (2001). *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Kanisius, Jogjakarta.
- Yullyanti, E. (2009). Analisis proses rekrutmen dan seleksi pada kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi* 16(3), 131-139.

Zainal, V.R, Ramly, M., Mutis, R., Arafah, W. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. Rajagrafindo Persada, Jakarta.



GCAINDO
inspiring and empowering

Glosarium

Audit Proses yang sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan serta menyampaikan hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

Audit sumber daya manusia (SDM) Pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang berpengaruh oleh manajemen SDM dengan memastikan dipenuhinya azas kesesuaian, efektivitas, dan efisiensi dalam penggunaan SDM untuk mendukung tercapainya sasaran fungsional maupun tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Behavior modification Serangkaian teknik yang digunakan dalam teori penguatan untuk memodifikasi sikap manusia.

Decoding Penafsiran kode yaitu proses di mana penerima informasi menafsirkan informasi yang diterima kemudian menerjemahkan informasi tersebut.

Ekstrinsik Unsur yang membangun dari luar diri pekerja.

Encoding Atau pengkodean, pengirim informasi mengkodekan informasi ke dalam simbol atau isyarat.

Fungsi manajerial manajemen sumber daya manusia Fungsi yang mempunyai kewenangan dan kepemimpinan terhadap sumber daya manusia pada suatu organisasi.

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia Fungsi yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

Habit Segala sesuatu yang kita lakukan secara otomatis, bahkan tanpa berpikir/ suatu tindakan yang dilakukan terus-menerus (kebiasaan).

Hierarki Organisasi dengan tingkat wewenang dari yg paling bawah sampai yang paling atas.

Hubungan kerja Hubungan antara pengusaha dengan pekerja/buruh berdasarkan perjanjian kerja, yang mempunyai unsur pekerjaan, upah, dan perintah.

Hukum Peraturan atau adat yang secara resmi dianggap mengikat, yang dikukuhkan oleh penguasa atau pemerintah.

Implementasi Tindakan yang dilakukan untuk menjalankan rencana yang telah dibuat.

Indikator penelitian Acuan yang digunakan sebagai dasar untuk melihat perubahan pada variabel penelitian.

Inovasi Proses memfokuskan pada metode-metode baru yang diimplementasikan dalam proses inovasi dengan cara menggunakan teknologi baru atau mengembangkan teknologi yang telah ada, misalnya adalah penerapan model bisnis perusahaan, strategi perusahaan, gaya kepemimpinan, dan budaya perusahaan.

Intrinsik Unsur yang membangun dari dalam diri pekerja.

Kepuasan kerja Perasaan afektif karyawan terhadap pekerjaannya.

Kerja Proses kegiatan melibatkan mental dan fisik yang dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan, mendapat imbalan berupa uang atau barang.

Keunggulan kompetitif Keunggulan kompetitif adalah jantung dari kinerja perusahaan dalam pasar yang kompetitif. Keunggulan kompetitif adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan benar-benar menempatkan strategi-strategi generik ke dalam praktik

Kinerja *Output* kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja pegawai maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Kompetensi Kemampuan seseorang seseorang yang dapat terobservasi mencakup atas pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan standar.

Konsep pengembangan sumber daya manusia Upaya meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, pengembangan wawasan dan

pemahaman teknologi sumber daya manusia dalam rangka pelaksanaan pembangunan organisasi atau perusahaan.

Kuratif Langkah yang dilakukan sebagai “penyembuhan”.

Leader Pemimpin, suatu lakon/peran dalam sistem tertentu.

Manajemen sumber daya manusia Ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Motif Dorongan dalam diri manusia yang timbul dikarenakan adanya kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh manusia tersebut.

Motivasi Upaya dari seseorang berupa suatu dorongan sehingga orang tersebut melakukan suatu perilaku tertentu secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Needs complex Memperoleh laba serta perluasan perusahaan.

Norma Ketentuan yang mengatur tingkah manusia dalam kehidupan masyarakat.

Organisasi Kelompok orang dalam suatu wadah untuk mencapai tujuan tertentu memanfaatkan sumber daya yang ada di dalamnya.

Pelatihan Merupakan bagian dari proses pendidikan yang tujuannya untuk mengingat kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang.

Pendidikan Mencakup kognitif, afektif, dan psikomotorik serta dapat berlangsung sepanjang hayat, metode yang diberikan bersifat konvensional dan akhir dari kegiatan seseorang akan mendapatkan gelar.

Pengembangan sumber daya manusia Pengembangan karyawan dalam organisasi/perusahaan untuk memajukan organisasi/perusahaan bersangkutan

Penilaian kinerja Kajian yang sistematis mengenai kondisi kerja pegawai yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan.

Peraturan perusahaan Peraturan yang dibuat secara tertulis oleh pengusaha yang memuat syarat-syarat dan tata tertib perusahaan.

Perencanaan sumber daya manusia Kebijakan pengelolaan karyawan yang diintegrasikan dengan strategi organisasi dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi, agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing.

Perjanjian kerja Bersama Perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja/serikat buruh atau beberapa serikat pekerja/serikat buruh yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dengan pengusaha, atau beberapa pengusaha atau perkumpulan pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak.

Perjanjian kerja Perjanjian antara pekerja/buruh dengan pengusaha atau pemberi kerja yang memuat syarat-syarat kerja, hak, dan kewajiban para pihak. Masing-masing pihak terikat untuk menjalankan klausul yang dibuat bersama berdasarkan kesepakatan.

Perspektif Konteks sistem dan persepsi visual, cara bagaimana objek terlihat pada mata manusia berdasarkan sifat spasial, relatif pandangan pada objek.

Prestasi kerja Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Produktivitas kerja Kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumberdaya atau faktor produksi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dalam suatu perusahaan.

Profitabilitas Analisis kemampuan memperoleh laba dengan ukuran persentase yang digunakan untuk menilai sejauh mana perusahaan mampu meraih laba pada tingkat yang dapat diterima.

Proporsional Keseimbangan.

Reinforcement Konsekuensi yang meningkatkan probabilitas bahwa suatu perilaku akan terjadi.

Retributif Keadilan yang berkaitan dengan terjadinya kesalahan.

Strategi Pendekatan secara menyeluruh yang berkaitan dengan pelaksanaan ide, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas.

Strategi pengembangan sumber daya manusia Kebijakan pengelolaan karyawan yang diintegrasikan dengan strategi organisasi/perusahaan dan dapat digunakan untuk mendorong budaya organisasi sehingga para karyawan memiliki nilai dan kualitas kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pencapaian visi, misi dan tujuan dan menjadi sumber keunggulan bersaing bagi individu dan perusahaan/organisasi.

Strategi sumber daya manusia Kebijakan pengelolaan karyawan yang diintegrasikan dengan strategi organisasi dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi, agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing.

Sumber daya manusia Faktor yang sangat penting dan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi maupun perusahaan. SDM merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan, dengan menjadi penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Talent management Kemampuan seseorang untuk menghasilkan kinerja yang baik, yang muncul terus menerus dan dibawa sejak lahir. Oleh sebab itu, talenta harus diasah untuk mempertajam kemampuannya.

Temuan Kondisi yang harus ditanggung perusahaan karena terjadinya perbedaan tindakan riil dengan kriteria yang ditetapkan.

Tindak lanjut Komitmen manajemen untuk menindaklanjuti rekomendasi auditor untuk meningkatkan atau memperbaiki kelemahan yang ada yang menjadi temuan audit.

Utilitarian Penggunaan.

Variabel laten Variabel penelitian yang tidak bisa langsung diukur.



GCAINDO
inspiring and empowering

Indeks

A

Audit, 193, 194, 195, 196, 197, 198,
199, 200, 201, 202, 203, 204, 205,
206, 207, 208, 209

B

Behavior modification, 183

D

Decoding, 233

E

Ekstrinsik, 90

Encoding, 233

H

Habit, 77

Hierarki, 67, 177, 180, 191

Hubungan kerja, 2, 5, 7, 15, 25, 164,
165, 166, 168, 169, 170, 171, 172,
211, 282

I

Inovasi, 164, 200, 211, 212, 213, 214,
215, 216, 217, 218, 219, 220, 221,

222, 223, 296, 325, 326, 329, 330,
331

Intrinsik, 69, 88, 253, 255

K

Kepuasan kerja, 11, 13, 58, 63, 64, 65,
66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 99,
110, 125, 138, 182, 187, 198, 220,
249, 250, 251, 252, 253, 254, 255,
256, 257, 258

Kinerja, 3, 4, 5, 12, 14, 22, 26, 65, 76,
77, 80, 84, 85, 90, 95, 96, 97, 98, 99,
302, 305, 306, 307, 313, 314, 316,
321, 322, 323, 327, 329, 330, 333

Kompetensi, 24, 26, 29, 30, 48, 50,
100, 180, 212, 219, 220, 223, 224,
329

M

Motif, 13, 85, 98, 124, 133, 175, 176,
191, 250, 288

Motivasi, 13, 32, 47, 56, 58, 65, 66, 67,
68, 69, 82, 84, 85, 88, 90, 91, 92, 94,
97, 98, 99, 112, 116, 117, 120, 125,
290, 299, 302, 304, 326

N

Needs complex, 186

Norma, 77, 80, 193, 207, 279, 286

O

Organisasi, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 26, 29, 31, 38, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 56, 57, 58, 59, 60, 63, 64, 66, 296, 300, 301, 302, 304, 305, 306, 309, 310, 312, 313, 315, 322, 323, 324, 325, 327, 328, 329, 330, 333, 334, 336

P

Pelatihan, 10, 11, 19, 47, 49, 50, 51, 52, 59, 60, 92, 100, 101, 111, 114, 120, 122, 125, 149, 179, 225, 227, 228, 242, 259, 260, 261, 262, 263, 322, 328, 330, 331, 333, 334, 335

Pendidikan, 10, 19, 37, 39, 40, 41, 49, 50, 51, 52, 56, 60, 97, 101, 116, 120, 298, 300, 313, 314, 319, 328

Penilaian kinerja, 12, 96, 99, 100, 101, 102, 105, 107, 200, 281, 290, 291, 313, 314, 331, 335

Perjanjian kerja, 165, 166, 167, 168, 169, 171

Personalia, 5, 123, 125, 246, 280, 329

Perusahaan, 2, 3, 6, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 19, 22, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 42, 43, 46, 50, 51, 202, 205, 206, 207, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220,

Prestasi kerja, 10, 13, 44, 54, 56, 66, 79, 96, 98, 99, 101, 102, 122, 123, 124, 125, 141, 182, 183, 279, 287, 290

Produktivitas kerja, 10, 12, 15, 51, 52, 53, 57, 92, 133, 137, 139, 165, 220, 239, 240, 241, 242, 243, 252, 261, 265

Profitabilitas, 81, 251

R

Retribusi, 80